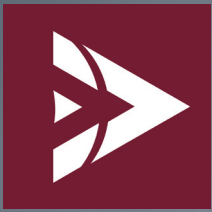


FGHM - ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN FÜR EIN FAMILIENGEFÜHRTES IMMOBILIENUNTERNEHMEN

ZUKUNFTSSTUDIE 2035 - KURZFASSUNG

JUNI 2026



VORWORT

„Wir wohnen. Wir könnten nicht leben, wenn wir nicht wohnten. Wir wären unbehaust und schutzlos. Ausgesetzt einer Welt ohne Mitte. Unsere Wohnung ist die Weltenmitte. Aus ihr stoßen wir in die Welt vor, um uns auf sie wieder zurückzuziehen. Von unserer Wohnung aus fordern wir die Welt heraus, und wir fliehen vor der Welt in unsere Wohnung.“

Otto Friedrich Bollnow, 1963.

Liebe Leserinnen und Leser,

die deutsche Immobilienwirtschaft steht am Beginn eines Jahrzehnts, in dem mehrere tiefgreifende Strukturbrüche gleichzeitig wirksam werden. Der demografische Wandel mit der Alterung der Gesellschaft und neuen Migrationsmustern, der beschleunigte Klimapolitik-Pfad mit verschärften ESG-Vorgaben, die rapide Technologisierung durch KI, PropTech und Smart Infrastructure sowie ein sich zuspitzender Fachkräftemangel greifen ineinander. Was daraus entsteht, ist kein zyklischer Marktaufschwung oder -abschwung, sondern eine grundlegende Neuordnung von Rollen, Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsketten.

Im Zentrum dieser Neuordnung steht die Immobilie als physische und zunehmend auch digitale Infrastruktur des Alltags: als Wohnort überalternder Gesellschaften, als produktive Hülle einer hybriden Arbeitswelt, als Bühne neuer Handels- und Dienstleistungsformen, als Energieknotenpunkt der Dekarbonisierung und als Anker sozialer Kohäsion in Quartieren, die mit Polarisierung, Einsamkeit und Klimarisiken umgehen müssen. Wenn sich diese Infrastruktur bis 2035 verändert, verändert sich damit der Möglichkeitsraum für Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt.

Die langfristigen Auswirkungen dieser Dynamik sind für einzelne Akteure schwer zu überblicken, weil die relevanten Treiber sich nicht addieren, sondern gegenseitig verstärken oder blockieren. Wenn die Babyboomer in Rente gehen, verschiebt sich nicht nur die Nachfrage nach altersgerechtem Wohnen, es bricht gleichzeitig Fachkraftkapazität für Bau, Sanierung und Betrieb weg. Wenn CO²-Preise steigen und EU-Taxonomie greift, verändern sich nicht nur Renditeprofile, sondern auch Finanzierungszugänge und Bewertungslogiken. Wenn KI in Verwaltung, Planung und Betrieb Einzug hält, kompensiert sie Engpässe, erzeugt aber zugleich neue Abhängigkeiten von Daten, Plattformen und Schnittstellen. Ohne ein konsistentes Bild der Interdependenzen geraten Entscheidungen leicht in die Falle des Kurzfristigen.

Das vorliegende Zukunftsbild 2035 adressiert genau diese Lücke. Es skizziert keine utopischen Wunschwelten und keine apokalyptischen Extremszenarien, sondern konzentriert sich auf jene Entwicklungen, die aus heutiger Sicht bis 2035 mit hoher Plausibilität eintreten und den Kern des Geschäftsmodellwandels bestimmen. Im Fokus steht der Bestand: Wohnimmobilien und Gewerbeflächen in Deutschland, mit besonderer Aufmerksamkeit für die Strukturen eines Bundeslandes wie Bayern, in dem sich Metropolräume,

Speckgürtel und ländliche Räume in ihrer Dynamik deutlich unterscheiden.

Die in den Kapiteln verdichteten Perspektiven beruhen auf umfangreichen Tiefeninterviews mit Führungspersonen aus Wohnungswirtschaft, Kommunen, Bauindustrie, Technologie- und Energieunternehmen sowie Verbänden, ergänzt um aktuelle Markt-, Regulierungs- und Technologiestudien. Aus einem breiten Möglichkeitsraum wird ein konsistentes, innerlich stimmiges Zukunftsbild destilliert, das bewusst auf „Silver Bullets“ verzichtet und stattdessen die robuste Kombination aus Zwangslagen, Pfadabhängigkeiten und Gestaltungsoptionen herausarbeitet.

Sich heute an den Kräften und Trends von 2035 zu orientieren, ist unerlässlich: um richtige Entscheidungen zu treffen, tragfähige Geschäftsmodelle zu verankern und neue Chancen zu erschließen – um Kunden auch im nächsten Jahrzehnt sinnvoll zu begleiten und zum Wohlergehen zukünftiger Generationen beizutragen.

Adressaten dieser Studie sind nicht nur große institutionelle Bestandhalter, sondern die Branche in ihrer Breite: genossenschaftliche und kommunale Wohnungsunternehmen, private Portfoliobetreiber, Projektentwickler, Dienstleister im Facility- und Property-Management sowie Akteure an den Schnittstellen zu Energie, Mobilität und Digitalisierung. Diesen Branchenführern, Vordenkern und Zukunftsgestaltern, die ihre Perspektive 2035 mit uns geteilt haben, gilt unser besonderer Dank. Nur dank ihrer Offenheit war diese Studie möglich. Ihre Expertise ist der Schlüssel zu den Erkenntnissen, die es erlauben, aus einem breiten Möglichkeitsraum ein stimmiges Zukunftsbild zu destillieren, das wir in den folgenden Kapiteln skizzieren.

Hinweis zur Sprache: Im Interesse einer flüssigen Lesbarkeit wird überwiegend auf gendergerechte Doppelnennungen verzichtet. Sämtliche Personen- und Rollenbezeichnungen beziehen sich ausdrücklich auf alle Geschlechter.



Jonas Dörr
Director Consulting

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Executive Summary	8
Big Picture	12
Die Ära der Multikrise: Komplexe Risiken, exponentielle Technologien	14
Maschinelle Produktivität: Jenseits menschlicher Grenzen	16
Die Post-Plattform-Ökonomie: Aufstieg intelligenter Ökosysteme.....	17
Die Wertschöpfungswende: Vom Faktor Arbeit zum Faktor Kapital	18
Europe First: Strategische Autonomie	20
Demografischer Wandel	22
Überalterung und die Verschiebung der Wohnbedarfe.....	23
Urbane Dynamik und LandStadt-Gefälle.....	24
Zuwanderung und ihre Konsequenzen	26
Wandel des Individualismus und kollektive Lebensstile	27
Arbeitswelt und Fachkräftemangel	28
Arbeitsformen 2035 & „Wisdom Work“	29
Produktivitätshebel im Bau/Betrieb	30
Immobilienunternehmen 2035: vom Verwalter zum Service Orchestrator	31
Neue Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen	32
KI-Enablement & Lernpfade.....	33
Neue Wohnformen.....	34
Umnutzung und Mischnutzung	35
Co-Living, Service-Wohnen, Mehrgenerationen.....	36
Senioren-Wohnen nach Zahlungsbereitschaft	38
Temporäres/Subscription-Wohnen.....	39
Dekarbonisierung & ESG	41
Regulatorik & Marktmechanismen.....	42
Sanierungsstrategien & Technologien.....	43

Energie, Quartiere & Infrastruktur.....	45
Daten, Reporting & Zirkularität	46
Klimaanpassung & soziale Zielkonflikte.....	47
Technologie & KI	48
BIM und der Digitale Zwilling.....	49
Künstliche Intelligenz in Planung, Betrieb und Optimierung	51
Smart-Building-Technologien und IoT-Infrastruktur.....	52
Industrialisierung des Bauens und neue Bauweisen	53
Kultureller Reset: Institutionen im posthumanen Zeitalter.....	54
Digitaler Kunde & Plattformökonomie.....	55
Kundengenerationen: KI-Natives und Silver Society	56
Mieter-Agent und Datenökonomie.....	58
Transformation der Rolle von Immobilienunternehmen.....	60
End-to-End-Automatisierung von Kernprozessen	61
Das PropTech-Ökosystem und API-Vernetzung	62
Tokenisierung & neue Finanzierungsvehikel	63
Energie & Infrastruktur	64
Dezentrale Erzeugung und Mieterstrom.....	65
Smart Grids, lokale Speicher und Autarkie.....	67
E-Mobilität und Vehicle-to-Grid (V2G).....	68
Interdisziplinäre Allianzen und Quartierslösungen	69
Impressum	71

Abkürzungsverzeichnis

AAL.....	Ambient Assisted Living
AGI.....	Artificial General Intelligence
API.....	Application Programming Interface
BIM.....	Building Information Modeling
BMAS.....	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
CAFM.....	Computer Aided Facility Management
CO ²	Kohlendioxid
CRREM.....	Carbon Risk Real Estate Monitor
CSO.....	Chief Sales Officer
CSRD.....	Corporate Sustainability Reporting Directive
EBZ.....	Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft
EPBD.....	Energy Performance of Buildings Directive
ERP.....	Enterprise Resource Planning
ESG.....	Environmental, Social, Governance
EU-ETS-2.....	European Union Emissions Trading System 2
FM.....	Facility Management
GEG.....	Gebäudeenergiegesetz
IAB.....	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IoT.....	Internet of Things
KI.....	Künstliche Intelligenz
OS.....	Operating System
ÖPNV.....	Öffentlicher Personennahverkehr
PV.....	Photovoltaik
SaaS.....	Software as a Service

SHK.....	Sanitär, Heizung, Klima
STEEP.....	Social, Technological, Economic, Environmental, Political
TGA.....	Technische Gebäudeausrüstung
V2G.....	Vehicle-to-Grid
WG.....	Wohngemeinschaft
WEMoG.....	Wohnungseigentumsmodernisierungsgesetz
YOLO.....	You Only Live Once



EXECUTIVE SUMMARY

Executive Summary

Wir treten in ein Jahrzehnt ein, in dem die Immobilienwirtschaft nicht mehr nur Gebäude bereitstellt, sondern zum Rückgrat einer alternden, digitalisierten und dekarbonisierten Gesellschaft wird. Bis 2035 verschränken sich drei Strukturbrüche: der demografische Stresstest mit alternden Mehrheitsjahrgängen und migrationsgetriebener Urbanisierung, der Umbau zu einer nahezu klimaneutralen Gebäude- und Energielandschaft sowie die Durchdringung aller Wertschöpfungsstufen mit KI-gestützten, datenbasierten Systemen. Die Studie zeichnet ein Zukunftsbild, in dem Wohn- und Gewerbeimmobilien zu adaptiven Infrastrukturen für Wohnen, Arbeiten, Gesundheit, Energie und Mobilität werden.

Demografie und Arbeitswelt verschieben die Nachfrage radikal. Die Zahl der über 67-Jährigen steigt, während das Erwerbspersonenpotenzial sinkt; ohne Migration würden Arbeitskräftebasis und Binnennachfrage erodieren. Die Folge ist eine doppelte Polarisierung: zwischen wachsenden Metropolräumen und ausdünnenden Regionen einerseits sowie zwischen Einpersonenhaushalten und größeren, häufig zugewanderten Familienhaushalten andererseits. Der Wohnungsmarkt muss gleichzeitig barrierearme, serviceintegrierte Wohnungen als Gesundheits- und Pflegeinfrastruktur und familientaugliche Grundrisse in hochpreisigen Lagen bereitstellen. Gewerbeflächen folgen künftig Fachkräfteclustern, nicht mehr ausschließlich Innenstadtlagen: Quartiere, die Wohnen, Arbeiten, Nahversorgung, Bildung und Pflege verbinden, bleiben wertstabil; monofunktionale Gewerbegebiete ohne Lebensqualität und ÖPNV-Anbindung verlieren an Attraktivität. Zudem verschiebt hybrides Arbeiten die Flächennachfrage, reduziert den Bedarf an Büros und erhöht den Druck zur Umnutzung oder qualitativen Aufwertung von Bestandsobjekten, vor allem in B- und C-Lagen.

Dekarbonisierung, CO²-Bepreisung und ESG-Regulierung zwingen die Branche, Bestände in kurzer Zeit auf einen Paris-kompatiblen Pfad zu bringen. Steigende CO²-Preise, verschärfte Effizienzanforderungen der EPBD

und die EU-Taxonomie führen dazu, dass energetisch schwache Gebäude schrittweise in „Brown Discounts“ und Stranding-Risiken laufen, während sanierte, taxonomiekonforme Objekte Green Premiums und besseren Zugang zu Fremdkapital realisieren. Die Studie zeigt, dass sich Sanierungsstrategien bis 2035 von idealtypischen Vollsanierungen hin zu sequenziellen Pfaden verlagern: tiefgreifende Eingriffe konzentrieren sich auf Worst-Performing-Buildings, während in mittleren Klassen standardisierte Einzelmaßnahmen und digitale Betriebsoptimierung den effizientesten Euro je vermiedener Tonne CO² liefern. Parallel rückt die Kreislaufwirtschaft in den Fokus: Materialpässe, zirkuläre Bauweisen und Urban Mining verschieben die Wertlogik von der reinen Betriebsenergie hin zu gebundenem Carbon und Wiederverwendungswert der Bauteile.



Technologie, Smart-Building-Infrastrukturen und KI werden zur zweiten Tragschicht dieser Transformation. Bis 2035 etabliert sich ein „Asset Operating System“, das digitale Zwillinge, IoT-Sensorik, offene APIs und KI-Workflows bündelt. Routineprozesse in Vermietung, Verwaltung und Abrechnung laufen weitgehend automatisiert; Chatbots und KI-Agenten übernehmen Standardkommunikation und Vorauswahl, während Predictive-Maintenance-Systeme Wartung bedarfsorientiert auslösen und Ausfallrisiken senken. Building Information Modeling und Digitale Zwillinge verknüpfen Planungs- und Betriebsdaten, erleichtern Umnutzungen und werden zur Grundlage für ESG-Reporting und Finanzierungsfähigkeit. PropTech-Ökosysteme ersetzen monolithische Software durch modulare Plattformen, in die Dienste für Energieoptimierung, Zugangssysteme oder Mieter-Apps über APIs eingebunden sind. Datenhoheit und Interoperabilität werden damit zu strategischen Ressourcen der Branche.

Gleichzeitig transformiert sich das Verhältnis zwischen Eigentümern und Nutzern. Der Mieter von 2035 ist ein digitaler Kunde, der Self-Service, Transparenz und kombinierte Produkt-Service-Pakete erwartet. Klassische Nettokaltmieten werden durch Service- und Abo-Modelle ergänzt, in denen Wohnfläche, Energie, Mobilität, Pflege- oder Komfortleistungen zu Bündeln geschnürt werden. KI-basierte Mieter-Agenten suchen Wohnungen, vergleichen Verträge und verhandeln Konditionen; Vermieter interagieren zunehmend mit diesen digitalen Stellvertretern. Wertschöpfung verlagert sich vom reinen Flächenverkauf hin zur Orchestrierung von Plattformen, auf denen Services, Datenströme und physische Infrastruktur zusammenlaufen. Wer seine Daten nicht strukturiert, verliert Anschluss an diese Plattformökonomie und damit an einen Teil künftiger Margen.

Parallel verschiebt die Energiewende das Geschäftsmodell der Bestandshalter. Photovoltaik auf Dächern, Mieterstrom- und Quartiersstrommodelle, lokale Speicher sowie Ladeinfrastruktur für Elektromobilität machen Wohn- und Gewerbeimmobilien zu aktiven Knoten eines dezentralen Energiesystems. Gebäude liefern nicht mehr nur Flächen, sondern Strom, Wärme, Ladeleistung und Flexibilität; bidirektional ladende Fahrzeuge und

Quartiersspeicher werden zu systemrelevanten Puffern. Für Bestandshalter entsteht ein hybrides Rollenprofil als Vermieter, Energie- und Infrastrukturbetreiber. Entscheidende Werttreiber 2035 sind deshalb nicht allein Lage und Bauqualität, sondern die Fähigkeit, Portfolios entlang von Demografie, ESG-Pfaden, Energieinfrastruktur und digitaler Leistungsfähigkeit zu orchestrieren. Wer diesen integrativen Blick verfehlt, läuft in beschleunigte Entwertung; wer ihn beherrscht, etabliert Immobilien als resiliente Plattformen einer alternenden, elektrifizierten und KI-durchdrungenen Gesellschaft.





BIG PICTURE

BIG PICTURE

Wir treten in ein Jahrzehnt ein, das von exponentieller Beschleunigung geprägt ist. Im Zentrum dieses Wandels steht ein fundamentaler Sprung in unserer Rechen- und Dateninfrastruktur, vorangetrieben nicht nur durch Künstliche Intelligenz, sondern durch das Zusammenwirken mehrerer Technologien (Technologiekonvergenz). Die Intelligenz des Systems beschränkt sich nicht mehr auf Trainingszyklen oder Offline-Berechnungen. Selbst das „Denken“ (Reasoning), also die Fähigkeit zu Schlussfolgerungen, entsteht parallel zur Laufzeit der Modelle (at Inference). Das eröffnet ein neues Paradigma: Systeme, die neuartige Daten interpretieren, generieren und sich in Echtzeit anpassen können.

Mit Blick auf die nächsten zehn Jahre sind diese Auswirkungen enorm. Die kombinierte Wirkung intelligenter Infrastrukturen, allgegenwärtiger digitaler Arbeitskraft und hyperskalierter Rechenleistung wird voraussichtlich die Anpassungsfähigkeit unserer regulatorischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systeme bei weitem überholen. Institutionen – auch familiengeführte Immobilienunternehmen – werden mit dieser Dynamik zu kämpfen haben, nicht aus Mangel an Willen, sondern weil sich die Spielregeln grundlegend verändert haben. Technologie entwickelt sich nicht mehr im Gleichschritt mit den bestehenden Strukturen. Sie bewegt sich deutlich schneller als die Systeme, die eigentlich von ihr profitieren sollen.

Für Immobilienunternehmen bedeutet dieser Wandel zugleich Herausforderung und Chance. Real Estate wurde historisch für Stabilität gebaut, nicht für Geschwindigkeit. Doch in einer Welt, in der sowohl Kunden als auch Wettbewerber schnelle Entwicklung erwarten, gerät dieser Anspruch zunehmend unter Druck. Die Fähigkeit, mit dem Tempo der Innovation Schritt zu halten, wird zur Frage strategischer Relevanz. Es reicht nicht mehr, neue Tools und Technologien in bestehende Prozesse zu integrieren – Immobilienunternehmen müssen ihr eigenes Betriebssystem, ihre Entscheidungslogik und ihre Organisations-DNA neu denken, um sich in dem Tempo zu bewegen, das ihre Umwelt vorgibt.

Ein zentrales Element dabei: die Fähigkeit, im Kleinen zu experimentieren. Mit begrenztem Risiko und kontrollierbarem Einfluss. Diese Art

des „Small Blast Radius“-Ansatzes ist kein reines Innovationsspiel, sondern ein entscheidender Hebel für Reaktions- und Anpassungsfähigkeit. Und Reaktions- bzw. Anpassungsfähigkeit – Geschwindigkeit gepaart mit Relevanz – entwickelt sich zunehmend zu einem der absolut zentralen Wert- und Wettbewerbstreiber in der neuen Ökonomie. Je schneller eine Organisation Veränderungen im Kundenverhalten und in der Marktdynamik erkennt und entsprechend aus sich selbst heraus agieren kann, desto größer ist ihre langfristige Resilienz.

Paradoxerweise ebnet diese Beschleunigung das Spielfeld eher, als es zu stratifizieren. Viele Experten sehen in der kommenden KI-dominierten Zeit einen Moment echter Möglichkeit, insbesondere für etablierte regionale Immobilienunternehmen. Während Technologiekonzerne sich lange als agile Vorreiter positioniert haben, werden die Mittel und Möglichkeiten für schnelle Anpassung nun für alle verfügbar. Das eröffnet die Chance, Spielräume mitzudefinieren, vorausgesetzt, man ist bereit, sich von zentralisierten, monate- bzw. jahrelangen Implementierungszyklen zu verabschieden und Transformation in Echtzeit zuzulassen.

In einer solchen Welt wird Geschwindigkeit weniger zur Frage der technischen Fähigkeit als vielmehr zur Führungsentscheidung. Die Bereitschaft, schnell zu handeln, zu testen und aus Ergebnissen zu lernen, wird zur strategischen Weichenstellung. Doch mit der Beschleunigung wächst auch die Unsicherheit. Die Veränderungsrate steigt nicht nur, sie potenziert sich. Was vor uns liegt, ist nicht einfach eine schnellere Version der Gegenwart, sondern ein grundlegender Wandel im Muster von Anpassung und Entwicklung.

Immobilienunternehmen, die diesen Wandel nicht nur technologisch, sondern auch kulturell annehmen, erschließen sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Jene, die zögern, riskieren, von Kunden, Partnern und Märkten abgehängt zu werden – in einer Welt, die nicht mehr wartet.



Die Ära der Multikrise: Komplexe Risiken, exponentielle Technologien

Wenn Beschleunigung das Tempo der Zukunft vorgibt, dann ist Unsicherheit ihr vorherrschendes Gefühl. Eine wachsende Zahl systemischer Risiken nimmt nicht nur zu – sie beginnen sich zu überlagern. Dieses Phänomen, von vielen Experten als Multikrise beschrieben, markiert eine neue Realität: Es geht nicht mehr um isolierte Herausforderungen, sondern um miteinander verwobene Krisen, die sich kaskadenartig durch ganze Systeme ziehen (parallel zu den bereits benannten Kaskaden der Innovation bzw. neuen Technologien). Klima, Geopolitik, Technologie, Demografie und Kapitalmärkte wirken nicht mehr unabhängig voneinander. Jede dieser Kräfte kann Wandel auslösen – gemeinsam jedoch multiplizieren sie Volatilität.

An erster Stelle steht die Klimakrise, die möglicherweise die folgenreichste Herausforderung des 21. Jahrhunderts inne hält. Klimatische Instabilität wird vom Ausnahme- fall zur neuen Normalität. Der Anstieg des Meeresspiegels, extreme Wetterereignisse und langanhaltende Dürren wirken sich direkt auf Ernährungssicherheit, Migrationsbewegungen und Lebensräume aus. Ganze Regionen könnten schlicht unbewohnbar werden. Die Folgen sind nicht nur ökologisch, sondern tiefgreifend ökonomisch, sozial und politisch. Inflationäre Effekte infolge klimabedingter Schocks können sich rasch in Zinsschwankungen und Immobilienwirtschaft hinein fortsetzen – mit weiteren Effekten zweiter, dritter oder gar vierter Ordnung, die kaum prognostizierbar und noch schwerer beherrschbar sind.

Und doch: Ausgerechnet jetzt nimmt der politische Wille zur Klimapolitik in vielen Ländern ab. Pandemie-Erschöpfung, wirtschaftlicher Druck und politische Verschiebungen verdrängen das

Thema trotz wachsender Bedrohung. Die langfristige Tragfähigkeit eines lebenswerten und wirtschaftlich funktionierenden Planeten ist nicht mehr selbstverständlich. Und obwohl es an vielen Stellen den Fokus öffentlicher Aufmerksamkeit verliert, ändert dies nichts an dem immensen Einfluss des Klimas auf die Lebenswelt 2035 und dem enormen Potenzial dieser zukünftigen Zäsur.

Zweitens erleben wir das Ende der Nachkriegsordnung. Die einst locker organisierte Welt unter liberaler Internationalität zerfällt zusehends (Decoupling). Der Bruch verläuft nicht nur geopolitisch West gegen Ost, sondern strukturell: entkoppelte Lieferketten, divergente Technologie-Stacks, voneinander getrennte Infrastrukturen. Die Ära der „Friedensdividende“ scheint vorbei. Was folgt, ist eine neue Weltordnung, geprägt von Konflikten, Technologiewettlauf, geopolitischer Spannung und systemischer Instabilität. Kriege in Europa, eskalierende Konflikte im Nahen Osten, Cyberbedrohungen und KI-gestützte Kriegsführung sind keine Szenarien mehr – sie sind Realität. Sie bringen tiefgreifende Unvorhersehbarkeit in Welthandel, Kapitalflüsse und institutionelles Vertrauen.

Drittens wirkt eine schleichende, aber hoch relevante Kraft: der demografische Wandel. Alternde Gesellschaften mit wachsender Abhängigkeitsquote, unsicherer Nachfolge in Unternehmen und großen Vermögenswerten treffen auf junge Generationen mit unsicherer finanzieller Zukunft, sich verändernden Wertschöpfungsstrategien und neuartiger Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt (KI). Parallel dazu beobachten wir einen Anstieg risikofreudigen Verhaltens befeuert durch Technologien, die den Zugang zu Finanzinstrumenten demokratisieren, aber

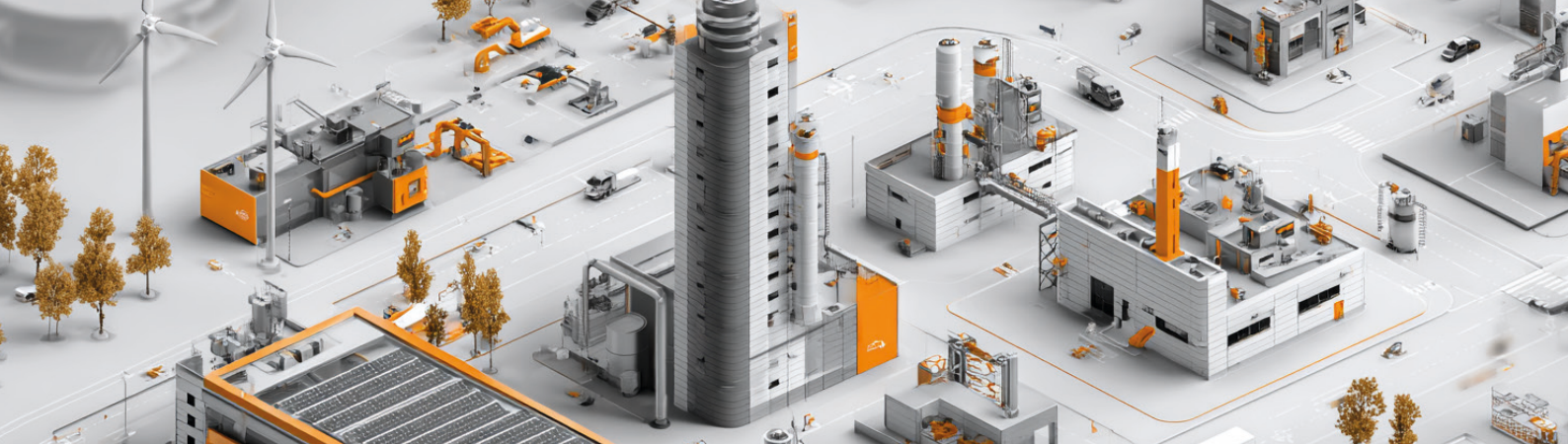
auch spielerisch überformen (predatory practices). Risikobereitschaft entsteht nicht nur aus Strategie, sondern auch aus wachsender Unsicherheit bzw. Inkompetenz und einem „YOLO“-Impuls. Mangelndes Finanzwissen, gepaart mit Technologien zur Automatisierung von Arbeit, neuen Finanzprodukten und agentischer KI, erzeugt eine brisante Mischung aus Volatilität und Verwundbarkeit.

Diese Dynamiken verändern die globale Risikologik. Was vor uns liegt, ist kein lineares Anpassungsszenario, sondern ein probabilistisches Feld mit hochfrequenten, potenziell systemischen Ereignissen. Risiken, die früher als Randwahrscheinlichkeiten galten, rücken ins Zentrum. Dennoch fehlt es vielerorts

an Vorstellungskraft und an entschlossener Vorbereitung.

Was diese Multikrisenzeit erfordert, ist nicht nur Widerstandsfähigkeit, sondern Klarheit im Zweck. Erfolgreich werden jene Institute sein, die sich an langfristigen Zielen orientieren, flexibel agieren und mit Weitblick führen. In einer Welt wachsender Instabilität müssen Organisationen nicht nur auf Wachstum setzen, sondern auch auf Ausdauer und positiven gesellschaftlichen Einfluss. Das Jahrzehnt bis 2035 wird nicht nur davon bestimmt, was wir tun, sondern auch davon, was wir nicht antizipieren. In diesem Sinne ist die Multikrise nicht nur ein Risiko, sondern ein Test für unseren strategischen Weitblick.





Maschinelle Produktivität: Jenseits menschlicher Grenzen

Eine der am wenigsten linearen und zugleich folgenreichsten Entwicklungen der kommenden Dekade wird der Eintritt in eine neue Produktivitätsdimension sein: Produktivitätsgewinne, die nicht schrittweise, sondern sprunghaft erfolgen. Sie entstehen nicht gleichmäßig, sondern an Wendepunkten, ausgelöst durch Durchbrüche in Künstlicher Intelligenz, Robotik und autonomen Systemen, verstärkt durch eine zunehmend allgegenwärtige Intelligenz in unserer Umwelt.

Das Versprechen ist tiefgreifend: ein Quantensprung an Effizienz, ein massiver Rückgang menschlicher Arbeitsleistung und die Realisierbarkeit von Prinzipien wie Kreislaufwirtschaft oder CO²-neutraler Produktion. Das Fundament ökonomischer Wertschöpfung verschiebt sich. Menschliche Kognition – lange Zeit Engpass und Maßstab – wird zunehmend durch flächendeckende Datenerfassung, Machine-to-Machine-Kommunikation und adaptive Systeme in Echtzeit übertroffen. Vertikale wie horizontale Automatisierung durchdringt sämtliche Sektoren der Wissensökonomie. Von Finanzwesen und Recht über Wissenschaft, Logistik, Bildung bis hin zum Gesundheitswesen bleibt kein Bereich unberührt.

Diese Hyperbeschleunigung erzeugt einen neuen Innovationskreislauf: Automatisierung erzeugt Innovation und Innovation wiederum neue Automatisierung. Die klassische „Wertschöpfungskette“ wissensbasierter Arbeit beginnt sich aufzulösen. Informationsasymmetrien schrumpfen. Die Grenzkosten von Wissen tendieren gegen null. In der Extremform wird Produktivität nicht mehr primär durch Arbeit erzeugt, sondern durch originelle Ideen, Rechenleistung und Energie.

Mit dieser Entwicklung gehen deflationäre Effekte historischen Ausmaßes einher: „Wir verschwenden keine Zeit mehr mit Option A, B oder C – KI springt direkt zu D.“ Mit Zugriff auf Milliarden von Datenpunkten und digitaler Echtzeittestung werden KI-Systeme menschliche Heuristiken zunehmend umgehen und Prozesse radikal vereinfachen, zu einem Bruchteil der heutigen Kosten.

Doch das ist mehr als nur ein wirtschaftliches Wachstum – es ist ein Fortschritt in der Entdeckung selbst. Neue Moleküle, Materialien, Therapien, Energiesysteme und Lieferketten entstehen nicht allein durch menschlichen Einfallsreichtum, sondern durch Mensch-KI-Kooperation. Innovation wird zur skalierbaren Infrastruktur. Was früher Jahrzehnte brauchte, wird in Monaten erreichbar. Das erhöht das Risiko von Ungleichheit, aber auch die Chance auf eine neue Stufe menschlicher Prosperität.

Im kommenden Jahrzehnt werden sich die deflationären Kräfte KI-getriebener Produktivität direkt mit den inflationären Risiken der Multikrise überlagern. Während systemische Krisen unaufhaltsam die Kosten nach oben treiben, drücken KI-gestützte Effizienzgewinne sie nach unten. Das Ergebnis ist eine schwer kalkulierbare Spannung zwischen Knappheit und Fülle, zwischen Disruption und neuen Entdeckungen. Der Umgang mit genau dieser Spannung wird zum zentralen wirtschaftlichen Thema des nächsten Jahrzehnts.

Die Post-Plattform-Ökonomie: Aufstieg intelligenter Ökosysteme

Mit Blick auf 2035 dürfte eine der tiefgreifendsten Transformationen nicht im Entstehen neuer Plattformen liegen, sondern im Auflösen der Plattformen, wie wir sie heute kennen. Eine Art Post-Plattform-Ökonomie wird entstehen – eine neue Phase, geprägt von Disintermediation, Entgrenzung und der Auflösung traditioneller Strukturen. Die Architektur von Handel, Verbindung und Koordination wird auf Infrastrukturebene neu geschrieben.

Dies ist die Ära der KI-konvergierten Wirtschaft. In ihr braucht das Bindeglied zwischen Angebot und Nachfrage, Produzenten und Konsumenten keine zentralen Vermittler oder standardisierte Interfaces mehr. Stattdessen treten KI-Agenten autonom, personalisiert und zunehmend mit Kompetenzen ausgestattet an ihre Stelle. Sie handeln im Namen von Menschen und Unternehmen, navigieren komplexe Systeme, treffen Entscheidungen und transferieren Werte über Domänengrenzen hinweg.

Die Auswirkungen sind enorm. Heutige Systeme, weitgehend von menschlichen Gatekeepern und institutionellen Plattformen geprägt – werden sich weiterentwickeln: hin zu intermediären KI-Ökosystemen, in denen der Mensch aus vielen Alltagsinteraktionen zunehmend herausgelöst wird. In dieser Zukunft kommuniziert KI mit KI, führt Transaktionen durch, koordiniert Logistik, verwaltet Werte und passt Services in Echtzeit an. Die Rolle des Menschen verschiebt sich – vom Akteur zum Orchestrator.

Doch dieser Wandel ist nicht ohne Risiken. Eine zentrale Sorge betrifft die mögliche Konzentration dieser neuen Systeme unter der Kontrolle einiger weniger Technologiekonzerne. Wenn die organisationale Ebene der KI-Ökonomie in monopolartige Strukturen großer Plattformanbieter eingebettet wird, droht ein Verlust an Transparenz, regionaler Verankerung und Wertschöpfungstiefe – zugunsten zentralisierter, extraktiver Machtstrukturen. Auch ein vielfältiges, KI-unterstütztes Ökosystem

könnte im Infrastruktur-Backbone zunehmend abhängig von wenigen Akteuren werden, selbst wenn auf Anwendungsebene Wettbewerb herrscht.

Die Wirtschaft ist immer ein System der Wertschöpfung durch Verbindung – zwischen Bedarf und Lösung, zwischen Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Kunde und Gesellschaft. In der Post-Plattform-Welt werden diese Verbindungen exponentiell zunehmen. Was früher Marktplätze, Interfaces und Intermediäre erforderte, kann nun direkter, dezentraler und automatisierter geschehen. Die wirtschaftliche Landschaft wird vermutlich fragmentierter – patchworkartig – aussehen, da KI-Tools sich lokal anpassen und kulturell differenzieren. Zugleich werden die Reibungsverluste der heutigen, stark intermediären Infrastrukturen verschwinden. Wert wird in Systeme migrieren, in denen nicht nur Menschen, sondern auch Maschinen frei interagieren und in denen nicht dieselben Netzwerkeffekte gelten.

Diese neue Ökonomie wird nicht über Nacht entstehen. Sie wird sich schrittweise entwickeln, über hybride Systeme, experimentelle Modelle und viele Zwischenstufen. Doch ihre Logik nimmt bereits Form an. KI-Agenten sind keine bloßen Werkzeuge mehr. Sie werden zu wirtschaftlichen Akteuren, die Komplexität auf einer ganz anderen Ebene zu bewältigen vermögen. Und die Infrastrukturen, die sie tragen, müssen sich entsprechend weiterentwickeln.

Die Frage ist längst nicht mehr, ob sich die alten Systeme verändern werden. Die Frage ist, wie, wer und zu welchem Benefit diese neuen Systeme gestaltet werden und ob sie sich tatsächlich entlang des Pfades des geringsten Widerstands formen.

Die Wertschöpfungswende: Vom Faktor Arbeit zum Faktor Kapital

Ein tiefgreifender Wandel erfasst derzeit die Logik wirtschaftlicher Wertschöpfung. In einer zunehmend KI-gestützten Welt verschiebt sich der Leverage von menschlicher Arbeit hin zur Technologie und zur Fähigkeit, Maschinen, Daten, Kapital und Systeme zu nutzen, um mit wenig Aufwand enorme Wirkung zu entfalten. Dieser Wandel ist nicht linear, sondern auch hier findet sich rasante Beschleunigung, so dass das Verhältnis zwischen Arbeit, Kapital, Wert und Teilhabe bis 2035 neu definiert wird.

Zahlreiche Experten der KI-Branche schlagen inzwischen Alarm: Auch wenn Kooperation zwischen Mensch und Maschine langfristig neue Chancen für Kreativität und Produktivität eröffnet, ist die Realität der nächsten Jahre vor allem durch Displacement geprägt, durch eine Phase tiefgreifender wirtschaftlicher Verdrängung. Besonders betroffen ist der untere und mittlere Teil des Arbeitsmarkts: Einst als sicher geltende Einstiegspositionen in Beratungen, Banken, Kanzleien und Tech-Unternehmen verschwinden zunehmend durch den Einsatz von KI-Systemen, die dieselben Aufgaben schneller, billiger und oft sogar besser erledigen.

Die Folge: Wer keinen Zugang zu Hebelwirkung hat – ob technologisch, finanziell oder durch Kompetenzvorsprung – läuft Gefahr, abgehängt zu werden. Während klassische Arbeit in ihrer ökonomischen Relevanz sinkt, gewinnen andere Faktoren dramatisch an Bedeutung: Kuration & Orchestrierung, Erfahrung & Originalität, Kapitalbesitz & Assets, Rechenleistung & Energie und die Fähigkeit, mit KI effektiv zu kooperieren. Arbeit wird nicht verschwinden, aber sie verändert ihr Wesen: vom Ausführen zum Gestalten, vom Produzieren zum Kreieren, von linearem Fleiß zu exponentiellem Leverage.

Gleichzeitig wächst die Spannung zwischen Wertschöpfung und Wertverteilung. Die Deflationseffekte durch KI – weniger Arbeit bei steigender Produktivität – treffen auf eine Gesellschaft, in der soziale Aufstiegswege über Arbeit historisch zementiert sind. Die klassische Gleichung der Sozialdemokratie „Leistung = Einkommen = Teilhabe“ beginnt zu bröckeln. Der ökonomische Aufstieg über Bildung und Fleiß verliert an Traktion, wenn Einstiegschancen fehlen, Arbeitsmärkte schrumpfen und KI-basierte Produktivität von wenigen dominiert wird.





Diese Entwicklung ist nicht per se dystopisch. Sie hält auch Chancen inne. In einer Welt der Überflussproduktion kann Leverage allen zur Verfügung stehen. Wer über KI-Agenten verfügt, über kreative Fähigkeiten, über die richtigen Schnittstellen, kann mit wenigen Ressourcen unternehmerisch tätig werden. Sei es z. B. in der Lösung neuartiger Herausforderungen oder der Entwicklung neuer Infrastruktur, in Design, Kunst und Sozialem in einer veränderten Welt, im Handel zwischen neuen Bedürfnissen oder im sich enorm erweiternden Bildungs- Gesundheits- oder Freizeitbereich. Doch der Zugang zu dieser Welt ist nicht automatisch gegeben. Er verlangt digitale Kompetenz, ökonomisches Denken und vor allem Orientierung.

Der Wandel der Wertschöpfungsstrukturen ist bereits im Gange. In der kommenden Dekade wird er zur zentralen wirtschaftlichen Realität. Nicht nur für einzelne Branchen, sondern für das gesamte Fundament von Teilhabe, Wohlstand und Selbstverwirklichung. Die zentrale Frage lautet nicht: „Was kann ich arbeiten?“ sondern „Was kann ich bewirken – mit Unterstützung von KI, Kapital und Kollaboration – was nun ökonomisch tragfähig ist?“



Europe First: Strategische Autonomie

Die geopolitische Tektonik verschiebt sich rasant. Europa steht an einem kritischen Wendepunkt – wirtschaftlich, politisch und kulturell. Während die großen Mächte wie China und die USA zunehmend auf eine techno-nationale „Nation First“-Strategie setzen, bleibt Europa strategisch zögerlich. Statt einer geeinten, technologisch souveränen Wettbewerbsregion präsentiert sich die EU vielerorts als institutionell komplexes, politisch fragmentiertes und innovationsseitig nachrangiges Gebilde. Der Mangel an entschlossener Innovationspolitik droht zur größten strategischen Schwäche des Kontinents zu werden.

In einer Ära systemischer Schocks und geopolitischer Neuordnung wird der politische Kurs der USA als kulturelle Führungsmacht des Westens den europäischen Diskurs der kommenden Jahre entscheidend prägen. Der Trend zur protektionistischen Abschottung, sowohl wirtschaftlich wie identitär, wird entweder auf nationaler Ebene weiter eskalieren oder aber in einer neuen, geeinteren Vision von „Europe First“ kanalisiert werden – als Ausdruck einer radikal aktualisierten Idee europäischer Handlungsfähigkeit.

Steigende Migration, kulturelle Entfremdung und ökonomische Verunsicherung treiben politische Reorientierung in vielen Teilen Europas voran. Der Kontinent wirkt kulturell zerrissen und wirtschaftlich träge – mit wachsenden sozialen Spannungen und ohne klare Vorstellung über seine Rolle im Jahr 2035. Noch immer ringt Europa mit anhaltenden Abhängigkeiten: von russischer Energie, chinesischer Industrieproduktion und amerikanischer Sicherheitsgarantie.

Gleichzeitig vertiefen sich die wirtschaftlichen Ungleichgewichte. Bis 2035 drohen die Früchte technologischer Disruption – insbesondere KI-basierter Kapitalakkumulation – sich weiter in einem kleinen Gesellschaftssegment zu konzentrieren. Für große Teile der Bevölkerung steigen finanzielle Unsicherheit und institutionelles Misstrauen. In diesem Vakuum florieren spekulatives Verhalten, konsumorientierter Kleinkredit und intransparente Finanzdienstleistungen – begleitet von einem spürbaren Erosionsprozess öffentlicher wie privater Glaubwürdigkeit.

Und doch: Erste Signale des Umdenkens sind sichtbar. Der strategische Imperativ zur Stärkung europäischer Resilienz „ökonomisch, technologisch, gesellschaftlich“ rückt ins Zentrum. Autonomie wird vom Ideal zur Notwendigkeit. Eine entschlossenerere europäische Agenda, inklusive der Stärkung der Kapitalmärkte, Rückverlagerung kritischer Industrien und Investitionen in Innovationssouveränität, könnte weniger aus Zuversicht als aus Dringlichkeit entstehen.

Ein solches Europa der nächsten Dekade verlangt nach langfristiger Verantwortung und einer Neudefinition dessen, was wirtschaftliche Führungsrolle in einer fragmentierten Welt bedeutet.





DEMOGRAFISCHER WANDEL

DEMOGRAFISCHER WANDEL

Überalterung und die Verschiebung der Wohnbedarfe

Bis 2035 verschiebt sich das demografische Profil Deutschlands und Bayerns deutlich in Richtung einer älteren Gesellschaft. Die Zahl der Menschen ab 67 Jahren steigt, während die Erwerbsbevölkerung schrumpft. Zugleich nehmen Ein- und Zweipersonenhaushalte zu. Dadurch entkoppeln sich Bevölkerungszahl und Haushaltszahl: Die Einwohnerzahl stagniert oder wächst nur leicht, während die Zahl der Haushalte weiter steigt. Wohnen im Alter wird vom Nischensegment zu einem zentralen Nachfrageblock.

Der Bedarf an altersgerechtem Wohnen wurde lange unterschätzt und bleibt auch 2035 nicht vollständig gedeckt. Viele Seniorinnen und Senioren leben weiter selbstständig in Eigentums- oder Mietwohnungen. Häufig sind das energetisch veraltete, überdimensionierte Einfamilienhäuser im Umland mit hoher Autoabhängigkeit. Gleichzeitig fehlen kompakte, barrierearme und serviceintegrierte Wohnungen in gut angebundenen Lagen. Für viele Haushalte kippt das bestehende Wohnmodell, sobald Mobilität, Gesundheit oder soziales Umfeld nachlassen.

Parallel stößt das stationäre Pflegesystem an Grenzen. Es entstehen zu wenige neue Plätze, viele Einrichtungen sind baulich und wirtschaftlich überaltert. Die Leitlinie „ambulant vor stationär“ wird damit zur ökonomischen Notwendigkeit. Die Wohnung wird zum primären Versorgungsstandort. Pflegeleistungen, Telemedizin, soziale Unterstützung und Prävention verlagern sich in Quartier und Wohnumgebung.

Technologie verstärkt diese Entwicklung. Ambient Assisted Living, Sensorik und KI ermöglichen Wohnungen, die Stürze erkennen, Vitaldaten erfassen, Medikamente erinnern und Pflegedienste informieren. Standardisierte AAL-Pakete werden im Bestand modular nachgerüstet.

Die Babyboomer erhöhen zugleich die Qualitätsanforderungen. Sie erwarten Komfort, Autonomie, Service und Gemeinschaft. Daraus entsteht ein zweigeteilter Seniorenwohnmärkte: bezahlbare, sichere Grundversorgung einerseits und gehobene Serviceformate andererseits. Für die Immobilienwirtschaft entsteht ein „Age-ready“-Pfad aus Barrierefreiheit, Service-Wohnen und gesundheitsnahen Gewerben im Quartier.



Urbane Dynamik und Land-Stadt-Gefälle

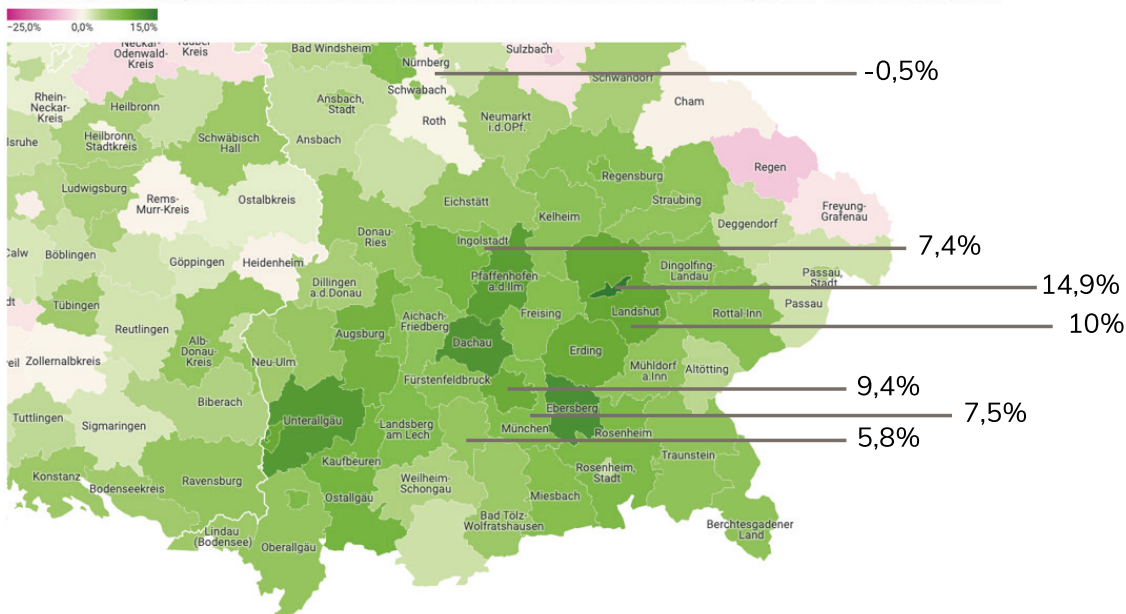
Die demografische Alterung verläuft räumlich ungleich und verschärft das Land-Stadt-Gefälle. Viele periphere Regionen verlieren Bevölkerung, während Metropolräume und gut angebundene Speckgürtel moderat wachsen. Bayern zählt insgesamt zu den Gewinnerregionen, getragen von Städten wie München, Nürnberg, Regensburg, Augsburg und Ingolstadt sowie deren Umland. Gleichzeitig dünnen strukturschwache ländliche Räume weiter aus.

In Bayern steigt das Durchschnittsalter deutlich, während die Gruppe der unter 20-Jährigen schrumpft. Nettozuwanderung stabilisiert die Bevölkerung, konzentriert sich aber auf urbane Knoten und gut angebundene Mittelstädte. Dort treffen alternde Stammbevölkerung, junge Haushalte, internationale Fachkräfte und Studierende aufeinander. In peripheren Räumen dominiert dagegen eine alternde Restbevölkerung, während Jüngere und Hochqualifizierte abwandern.

Hybridarbeit verändert die Lagebewertung. Entscheidend ist weniger die Gemeindegrenze als die Erreichbarkeit entlang leistungsfähiger Schienen- und Straßenachsen. Entlang solcher Korridore entstehen verdichtete Umlandzonen mit Nachfrage nach familiengeeigneten Grundrissen. In Kernstädten wächst zugleich die Bereitschaft, kleinere Flächen oder WG-Modelle zu akzeptieren, um Urbanität und Arbeitsplatznähe zu sichern.

Die Alterung verstärkt die Polarisierung. Ältere Menschen brauchen wohnortnahe Versorgung, barrierearme Mobilität und soziale Netze. In prosperierenden Städten lassen sich Ärzte, Nahversorgung, Kultur und Pflegeangebote eher halten. In peripheren Räumen verschwinden diese Infrastrukturen zuerst. Wo Bevölkerungsverlust und Angebotsabbau einander verstärken, entsteht eine Abwärtsspirale. Solche Standorte werden für Investitionen dauerhaft unattraktiv.

Bevölkerungsentwicklung in Deutschland in kreisfreien Städten und Landkreisen in Prozent; 2022 im Vergleich zur Vorausberechnung 2045*



* Bevölkerungsprognose des BBSR nach Veröffentlichung des Zensus 2022
Stand: Januar 2025

Grafik: Bundeszentrale für politische Bildung/bpb • Quelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) • Kartenmaterial: © OSM • Daten

Auf der Angebotsseite bremst der Fachkräftemangel die Anpassungsgeschwindigkeit. Wachstumsregionen ziehen Bewohner, Fachkräfte und Kapital an und können Bestände schneller modernisieren. Strukturschwache Räume fallen weiter zurück.

Für Gewerbeimmobilien verschieben sich die Nachfragepole zu Fachkräfteclustern und hybriden Stadtquartieren. Monofunktionale

Gewerbegebiete verlieren, gemischt genutzte Quartiere gewinnen. Für die Immobilienbranche entsteht eine raumtypenspezifische Clusterlogik: Wachstumskerne und Speckgürtel verlangen Nachverdichtung, ESG-Investitionen und neue Grundrisse. Schrumpfende Regionen erfordern Segmentierung, Umnutzung, Desinvestition oder Rückbau. Standortstrategie wird damit zur zentralen Stellschraube.





Zuwanderung und ihre Konsequenzen

Bis 2035 wirkt der Renteneintritt der Baby-boomer voll auf den Arbeitsmarkt. Die Zahl der Erwerbstätigen sinkt, besonders in Bauwirtschaft, technischen Diensten und Pflege. Für die Immobilienwirtschaft entsteht ein doppelter Engpass: Der Bedarf an altersgerechtem und energetisch modernisiertem Wohnraum steigt, während Bau- und Sanierungskapazitäten begrenzt bleiben. Angespannte Wohnungsmärkte in Wachstumsregionen bleiben bestehen.

Zuwanderung wird damit zur notwendigen Säule der Bevölkerungs- und Fachkräftestabilisierung. Viele Regionen halten ihre Einwohnerzahl trotz negativer Geburtensalden nur durch Migration. Gleichzeitig konzentriert sich Zuwanderung auf wirtschaftsstarke Großstädte und Technologieregionen. Dort steigt die Wohnraumnachfrage zusätzlich.

Zuwandernde Haushalte bringen andere Wohnpräferenzen mit. In vielen Gruppen spielen größere Familien, Kinderreichtum und Mehrgenerationenhaushalte eine stärkere Rolle. Dadurch wächst in Zentren die Nachfrage nach größeren Wohnungen mit vier Zimmern, während ältere einheimische Haushalte eher kleinere, barrierearme Wohnungen in gut erschlossenen Lagen suchen. Aus Singularisierung folgt deshalb nicht automatisch, dass vor allem kleine Einheiten genügen.

In Wachstumskernen braucht es klare Produktdifferenzierung: Ein- und Zweizimmerwohnungen für mobile Fachkräfte, Studierende und ältere Singles sowie Drei- und Vierzimmerwohnungen für Familien und Wahlverwandtschaften. Diese Angebote müssen mit Kitas, Schulen, Nahversorgung und Verkehrsanbindung verbunden sein. Bestände dürfen nicht auf eine Haushaltsform optimiert werden, sondern müssen mehrere extreme Nachfragesegmente parallel bedienen.

Migration erhöht kurzfristig den Druck auf Wohnungsmärkte, kann aber zugleich Bau, Handwerk, Pflege und technische Dienste stabilisieren. Ohne erfolgreiche Integration wächst der Neubau- und Sanierungsrückstand weiter. Die Folgen wären steigende Mieten, mehr politische Spannungen und segregierte Teilmärkte. Im Gewerbe verändert Migration Erdgeschosszonen: Kleinteilige Märkte, Gastronomie, Dienstleistungen, Bildung und Beratung werden wichtiger. Mehrsprachige digitale Prozesse können Zugangshürden senken, Diskriminierungsrisiken reduzieren und Integration beschleunigen.





Wandel des Individualismus und kollektive Lebensstile

Bis 2035 verändert der demografische Wandel auch Werte und Lebensstile. Die Singularisierung der Haushalte setzt sich fort, doch radikal individualistische Leitbilder verlieren an Plausibilität. Ökonomischer Druck, Klimakrise und Einsamkeit relativieren das Ideal maximaler Abgrenzung. Individualisierung bedeutet zunehmend nicht mehr größer und abgeschotteter zu wohnen, sondern passende Wohn- und Lebensarrangements zu finden, die private Autonomie mit geteilten Strukturen verbinden.

Viele Haushalte sind bereit, Wohnfläche zu reduzieren, wenn Lage, Ausstattung und Services stimmen. Serielle oder modulare Wohnungen, Vorortlagen und datenbasierte Servicevorteile gewinnen an Akzeptanz. Nutzung ersetzt Eigentum als Leitmotiv. Dadurch entsteht Raum für kompakte Wohnformen, abonnementbasierte Living-Modelle und gemeinschaftsorientierte Angebote. Wertschöpfung verschiebt sich von Quadratmetern hin zur Orchestrierung von Services, Gemeinschaft und Alltagserleichterung.

Einsamkeit wird zu einem zentralen Treiber. Sie betrifft nicht nur ältere Menschen, sondern auch jüngere Generationen mit fragmentierten Lebensläufen und digitalen Kommunikationsmustern. Communitydesign wird damit betriebswirtschaftlich relevant: Begegnungsräume, Nachbarschaftstreffs und gemeinschaftlich nutzbare Flächen stabilisieren Mietverhältnisse und reduzieren soziale Reibung.

Aus der Spannung zwischen Singularisierung und Gemeinschaft entstehen Co-Housing, Seniorenwohngemeinschaften und Co-Living-Modelle. Die private Rückzugsfläche bleibt wichtig, hochwertige Gemeinschaftsflächen

werden aber eher akzeptiert. Für die Immobilienwirtschaft folgt daraus ein differenziertes Portfolio aus kompakten Einheiten, Familienwohnungen und gemeinschaftlichen Räumen wie Dachterrassen, Gemeinschaftsküchen, Co-Workingzonen, Nachbarschaftscafés und multifunktionalen Höfen. Digitale Portale und Sharingplattformen organisieren diese Funktionen. Die Rolle des Bestandshalters verschiebt sich Richtung Communitymanager.





ARBEITSWELT UND FACHKRÄFTEMANGEL

ARBEITSWELT UND FACH- KRÄFTEMANGEL

Arbeitsformen 2035 & „Wisdom Work“

Bis 2035 werden Routineaufgaben in Verwaltung, Buchhaltung und einfacher Disposition weitgehend digitalisiert oder von KI-Systemen übernommen. Übrig bleiben Tätigkeiten, in denen Erfahrung, Kontextwissen und das Abwägen widersprüchlicher Ziele entscheidend sind. Dafür steht „Wisdom Work“: Arbeit, bei der nicht Information fehlt, sondern Urteilskraft und Verantwortungsbereitschaft.

Im Wohnsegment betrifft das Investitionsreihenfolgen, energetische Standards, soziale Härtefälle, komplexe Mieterkommunikation und Quartiersentwicklung. Im Gewerbesegment kommen Nutzungsprofile, Branchenmix, Mietvertragslogiken und Standortpositionierung hinzu. KI liefert Daten, Szenarien und Vorschläge, nimmt aber nicht die Pflicht ab, Zielkonflikte nachvollziehbar zu entscheiden.

Operative Rollen verändern sich ebenfalls. Hausmeister, Objektbetreuerinnen, Bauleiter, Property-Manager und Center-Manager arbeiten mit mobilen Endgeräten, Ticketsystemen, Dashboards und Sensordaten. Büro und Feld wachsen zusammen. Mitarbeitende müssen technische Anlagen verstehen, digitale Werkzeuge bedienen und Prioritäten gegenüber Mietern, Gewerbemietern und Dienstleistern begründen.

Reines Abarbeiten verliert an Bedeutung. Gefragt sind Personen, die Zusammenhänge erkennen, Risiken bewerten und tragfähige Kompromisse entwickeln, etwa bei Umnutzungen, Sanierungen oder sozialen Spannungen im Quartier. Regelbasierte Aufgaben wandern in Workflowsysteme und Agenten. Entscheidungen mit politischen Signalen, öffentlicher Wahrnehmung oder individuellen Lebenslagen bleiben bei erfahrenen Menschen. Fehlt diese Kompetenz, droht entweder Festhalten an alten Mustern oder unkritische Abhängigkeit von technischen Systemen und Datenmodellen.





Produktivitätshebel im Bau/Betrieb

Die Produktivität im Bau und Betrieb von Wohn- und Gewerbeimmobilien wurde lange durch fragmentierte Abläufe, unklare Verantwortlichkeiten und Medienbrüche begrenzt. Bis 2035 entstehen Produktivitätsgewinne weniger durch Einzeltechnologien, sondern durch durchgängige Prozesse, die Planung, Bau, technischen Betrieb und kaufmännische Steuerung verbinden.

Im Neubau und in der Sanierung liegen die größten Hebel in Standardisierung und Bündelung. Wiederkehrende Gebäudetypologien, serielle Grundraster, vorgefertigte Bauteile und standardisierte TGA-Pakete senken Planungsaufwand, Fehlerquoten, Bauzeiten und Schnittstellenrisiken zwischen Gewerken.

Im Betrieb entstehen Effizienzgewinne durch gemeinsame Systeme für Mieteranliegen, technische

Störungen, Wartungszyklen und Prüfpflichten. Anliegen werden zentral erfasst, priorisiert und verteilt. Einfache Wohnanliegen pendeln nicht mehr mehrfach zwischen Verwaltung, Hausmeister und Dienstleistern; betriebsrelevante Gewerbestörungen erhalten klare Reaktionszeiten.

Entscheidend wird die Integration von Bau- und Betriebslogik. Energetische Sanierungen, Barrierefreiheit und technische Erneuerungen sollten in mehrjährigen Maßnahmenplänen gebündelt werden. Digitalisierung verstärkt diese Hebel durch Sensorik, Gebäudeleittechnik und Analysesoftware. Produktivität entsteht aber erst, wenn Daten in Zuständigkeiten, Entscheidungsregeln und Budgets übersetzt werden. So steigen Flächenleistung, Betriebskostenstabilität und Planbarkeit.



Immobilienunternehmen 2035: vom Verwalter zum Service Orchestrator

Die klassische Organisation vieler Immobilienunternehmen war lange auf Objektverwaltung ausgerichtet: Mietverträge, Nebenkosten, Instandhaltung und Leerstand. Bis 2035 reicht dieses Modell für Bestandshalter mit Wohn- und Gewerbeportfolio nicht mehr. Sie werden zu Service-Orchestratoren, die Wohnen, Arbeiten, Versorgung, Energie, Mobilität und digitale Dienste koordinieren.

Im Wohnbereich betrifft das Energieversorgung, Quartiersentwicklung, soziale Angebote und digitale Kundenschnittstellen. Im Gewerbebereich kommen Branchenmix, Frequenzwirkung, Öffnungszeiten, Lieferlogistik und Synergien zwischen Mietern hinzu. Ein Ärztehaus, Nahversorgungszentrum oder Bürostandort wird nicht mehr nur nach Quadratmetern bewertet, sondern nach seiner Funktion im Quartier und im Gesamtportfolio.

Organisatorisch entsteht eine Doppelstruktur. Linienbereiche wie Bewirtschaftung, Technik, Vermietung und Finanzen sichern Stabilität. Daneben entstehen bereichsübergreifende Programme für Dekarbonisierung, Standortentwicklung, gemischte Quartiere, Gewerbeflächenanpassung und digitale Kundenschnittstellen. Wohnen, Gewerbe, Technik und Controlling arbeiten darin mit klaren Mandaten zusammen.

Orchestrierung bedeutet auch, externe Partner systematisch einzubinden: Energieversorger, Stadtwerke, Mobilitätsanbieter, Pflege- und Gesundheitsdienste, Sicherheitsdienste, Reinigung und PropTechs. Entscheidend ist, welche Schnittstellen intern gehalten und welche standardisiert vergeben werden.

Kennzahlen erweitern sich um CO²-Pfade, Flächenproduktivität, Nutzermix und Quartiersqualität. Wer neue Aufgaben nur einzelnen Personen zuschiebt, bleibt im Verwaltungsmodus. Zukunftsfähig wird die Organisation erst, wenn Rollen, Prozesse und Gremien Wohn- und Gewerbeflächen als kohärentes, zukunftsfähiges Portfolio steuern.



Neue Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen

Bis 2035 erzeugen ESG-Regulierung und Digitalisierung eine neue Kompetenzlandschaft in der Immobilienwirtschaft. Der Schwerpunkt verschiebt sich vom reinen Objekt- und Vorgangsfokus zu systemischem Denken in Daten, Lebenszyklen, Regulierung und Stakeholder-Beziehungen. Fehlende IT-, Daten- und Technologiekompetenzen werden zum Engpass.

Auf Funktionsebene entstehen neue Schlüsselrollen. ESG-Manager übersetzen Klimapfade, EU-Taxonomie, CSRD- und CRREM-Anforderungen in konkrete Maßnahmen auf Objekt- und Portfolioebene. BIM-Manager sichern Datenqualität, betreuen Digitale Zwillinge und verbinden Planungsmodelle mit CAFM-, ERP- und Energiesystemen. Real-Estate-Data-Scientists modellieren Szenarien zu Leerstand, Capex und CO². Hinzu kommen Rollen für serielle Sanierung, modulare Lieferketten, Materialpässe und Circular Economy.

Bestehende Berufsbilder werden hybrider. Sachbearbeiter überwachen Workflows und prüfen Ausnahmen. Facility Manager werden zu

technischen Operatoren, die Sensorik, Ticket-systeme und Plattformen beherrschen. Bauleiter nutzen BIM-Modelle und digitale Mängeltools. Kundenbetreuer verbinden Empathie mit technischem Grundverständnis, etwa bei Sanierung, Smart Home, Mieterstrom oder AAL-Angeboten.

Der demografische Wandel verschärft den Druck. Erfahrungswissen zu Haustechnik, Schadensbildern, lokalen Handwerkermärkten und Problemlösungsmustern muss systematisch gesichert werden. Mitteltgroße Bestandshalter werden nicht alle Kompetenzen intern aufbauen können. Realistisch ist ein hybrides Modell aus eigenen Schlüsselrollen, externen Spezialisten und Partnerschaften.

Personalentwicklung wird damit strategisch: Lernpfade wie „Immobilien + ESG“, „Immobilien + Daten“ oder „Immobilien + Energie“ ersetzen punktuelle Schulungen. Interdisziplinäre Teams aus ESG, Technik, IT und kaufmännischer Steuerung werden zur Voraussetzung, um technische, regulatorische und soziale Anforderungen integriert zu bearbeiten.

Vom Generalisten zum Spezialisten

Die neue Mensch-Maschine-Interaktion

Rolle (im Wandel)	Neue / Ergänzende Rolle	Fokus
Asset Manager	Tech Entrepreneur	Entwicklung neuer, digitaler Geschäftsmodelle
Architekt	BIM-Experte / KI-Kompetenzen	Planung in digitalen Modellen, Nutzung von KI
Facility Manager / Hausmeister	Data Manager / Digital Facility Orchestrator	Verständnis für Datenmanagement, Steuerung vernetzter Systeme, Überwachung des Tech-Stacks.
Immobilienmanager	Community Experience Manager	Verwaltung und Förderung gemeinschaftlicher und sozialer Interaktion in Quartieren
Sachbearbeiter (Back-Office)	Quality Manager / KI-Aufseher	Prüfen und Freigeben der automatisierten Ergebnisse der KI

Eigene beispielhafte Darstellung



KI-Enablement & Lernpfade

Bis 2035 sind KI-gestützte Systeme in vielen Prozessen der Wohn- und Gewerbeimmobilienbewirtschaftung verankert. Sie priorisieren Instandhaltung, analysieren Verbrauchsdaten, unterstützen Budgetplanung, formulieren Schreiben und prüfen Mietvertragsrisiken. Entscheidend ist nicht mehr, ob KI eingesetzt wird, sondern ob Mitarbeitende sie kompetent nutzen, hinterfragen und in Entscheidungen integrieren können. KI-Enablement wird damit zur Kernaufgabe von Personal- und Organisationsentwicklung.

Grundlegend ist eine klare Aufgabentrennung. Strukturierbare Tätigkeiten wie Rechnungsprüfung, Szenariorechnungen oder Standardanschreiben können an Systeme delegiert werden. Aufgaben mit Werturteilen, Aushandlungsspielraum oder Empathie bleiben menschlich: soziale Härtefälle, eskalierende Nachbarschaftskonflikte, Sanierungsbegleitung, Mietgespräche, Umnutzungen oder temporäre Schließungen mit Folgen für Beschäftigte und Standortimage. Lernpfade müssen diese Grenze sichtbar machen, statt Automatisierung und Verantwortung zu vermischen.

KI-Kompetenz bedeutet nicht, dass alle zu Datenexperten werden. Mitarbeitende müssen wissen, welche Fragen sich an Systeme richten lassen, wie Eingaben formuliert werden und wie Ergebnisse plausibilisiert werden. Technische Rollen setzen Sensordaten, Anlagenzustände und Fehlermuster in Beziehung. Kaufmännische und kundennahe Rollen prüfen Systemvorschläge, bevor sie gegenüber Mietern, Gewerbemietern oder Gremien vertreten werden. Gute KI-Nutzung zeigt sich auch im begründeten Widerspruch.

Lernpfade brauchen Stufen: Basistrainings, einfache Anwendungsfälle und Entmystifizierung;

danach komplexere Aufgaben wie Sanierungsprogramme, Leerstandsanalysen oder Investitionspriorisierung; schließlich spezialisierte Rollen für KI-Analysen. Entscheidend sind Zeit, klare Lernziele, Feedbackschleifen und eigene Use Cases. Wer neue Systeme nur nebenbei lernen soll, nutzt sie oberflächlich. Zusätzlich braucht es Governance: Bei Kündigungen, Umnutzungen oder großen Investitionen muss dokumentiert werden, welche Rolle KI spielte und warum Menschen so entschieden haben. Erst dann wird KI zum Steuerungsinstrument statt zur neuen Komplexitätsquelle.





NEUE WOHNFORMEN

**NEUE
WOHNFORMEN**

Umnutzung und Mischnutzung

Kategorisierung verschiedener Wohnformate

Kompakt+ Urban, ≤45–55 m²/Person	FamilyFlex Speckgürtel/Wachstumsachsen	VitaQuartier Senioren, Service-nah
WG/Co-Living als „Normalfall“ in Hochpreislagen; echter Mehrwert nur bei sichtbarem Nutzen (z.B. Energie-Sparen, Zugang, Sicherheit).	Zuwanderungsgetriebene 4-Zi.-Nachfrage nimmt zu; klassisches Familienbild lebt fort.	Bedarfe priorisieren: Teilhabe, Mobilität, medizinische Nähe/Telemedizin statt nur DIN-Norm.
Flächeneffizienz durch Auslagerung häuslicher Routinen (Abholung Wäsche/Stauraum on-demand); urbane Dichte steigt.	Hybrides Arbeiten erlaubt größere Entfernungen; neue Lagen entlang starker ÖPNV-/Autonom-Shuttle-Angebote werden attraktiv.	Stadt vs. Land differenzieren: urbane Angebote ≠ rurale Präferenzen; Konzepte für beide notwendig.
FGHM-Bausteine: - kleine private Kerne + geteilte -Küchen/ Lounges/Workbooths; - digitale Schlösser; - klarer Servicekatalog statt Gadget-Smart-Home	FGHM-Bausteine: - variabel schaltbare Zimmer, - Abstell-/Kinderwagenräume, - Quartiers-Kindbetreuung als Mietmagnet	FGHM-Bausteine: - Community-Host, Gesundheits-Koops, Mikromobilität/Fahrdienste; - sichere Wege/Temperatur-/Hitzevorsorge im Design.

Eigene beispielhafte Darstellung

Umnutzung und Mischnutzung werden bis 2035 von der Ausnahme zur Daueraufgabe. Veränderungen in Handel, Büroarbeit, Produktion und Demografie führen dazu, dass viele Gebäudetypen nicht mehr zu lokalen Bedarfen passen. Da Neubau in zentralen Lagen durch Flächenknappheit, Kosten und Klimaziele begrenzt bleibt, rückt die Transformation vorhandener Wohn- und Gewerbeflächen in den Mittelpunkt.

Wohnpotenziale entstehen vor allem bei älteren Büro- und Verwaltungsbauten, sofern Fensterflächen, Gebäudetiefe, Tragstruktur und Erschließung geeignet sind. So lassen sich innerstädtische Lagen nachverdichten, ohne neue Flächen zu versiegeln. Hürden bleiben Belichtung, Schallschutz, Brandschutz und hoher Umbauaufwand.

Im Gewerbe betrifft Umnutzung vor allem alte Einzelhandelslagen, Bürohäuser und Gewerbehöfe. Ladenlokale können zu Praxen, Büros, Ateliers oder sozialen Einrichtungen werden; Großraumbüros zu Flächen für Gesundheitsdienste, Start-ups oder Co-Working. In peripheren Lagen können Lager, Logistik oder leichtes Handwerk tragfähiger sein als alte Handelskonzepte.

Mischnutzung erhöht die Anpassungsfähigkeit. Wohnen sichert Grundfrequenz, Gewerbe schafft Versorgung und Alltag. Entscheidend sind passende Bauordnung, Stellplätze, Nutzungskategorien und Lärmschutz. Erfolgreich sind Unternehmen, die Bestände systematisch nach Transformationstypen prüfen und frühzeitig bewusst zwischen Wohnen, Gewerbe und gemischten Konzepten entscheiden.





Co-Living, Service-Wohnen, Mehrgenerationen

Co-Living, Service-Wohnen und Mehrgenerationenmodelle werden bis 2035 zu festen Ergänzungen neuer Wohnformen. Sie reagieren auf knappen Wohnraum, veränderte Familienstrukturen, Einsamkeit und den Wunsch nach Unterstützung im Alltag. Für gemischte Wohn- und Gewerbeportfolios entstehen neue Anforderungen an Grundrisse, Gemeinschaftsflächen und ergänzende Dienstleistungen.

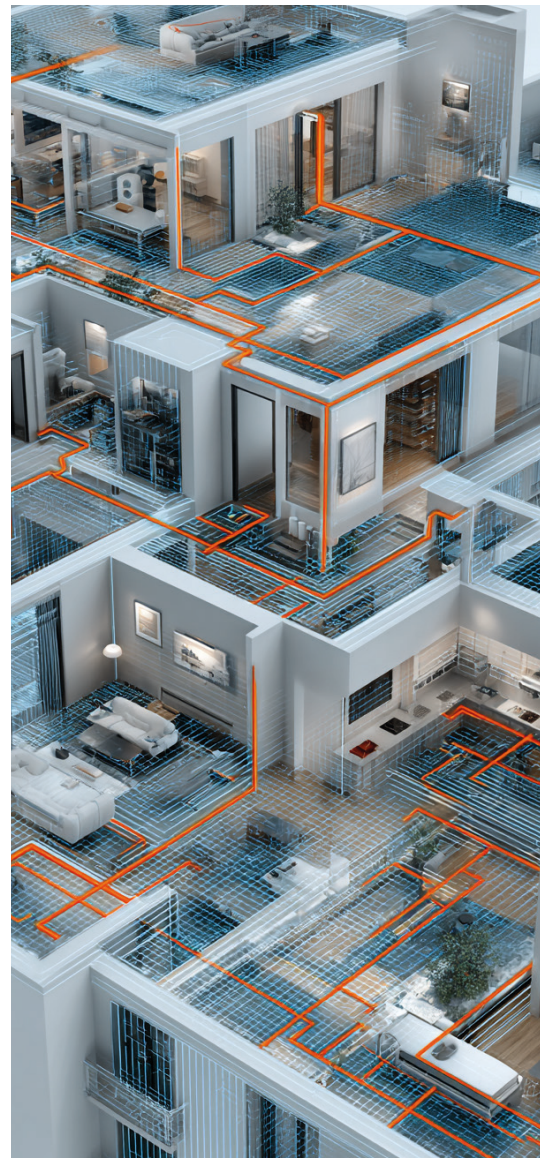
Co-Living richtet sich vor allem an Studierende, Berufseinsteiger, mobile Fachkräfte und zunehmend auch Berufstätige, die trotz hoher Mieten zentrumsnah wohnen wollen. Kleine private Einheiten werden mit Küchen, Arbeitszonen, Aufenthaltsräumen oder Dachterrassen kombiniert. Das erhöht die Flächeneffizienz, verlangt aber professionelles Management und klare Regeln. Gewerblich passen Co-Working, Gastronomie, Fitness oder Kulturangebote.

Service-Wohnen fokussiert auf ältere Menschen, die selbstständig leben, aber Unterstützung erwarten. Barrierearme Wohnungen, Gemeinschaftsbereiche, niedrigschwellige Services und Pflegekooperationen bilden den Kern. Ergänzend braucht es Physiotherapie, medizinische Praxen, Apotheken, Cafés oder Pflegedienste.

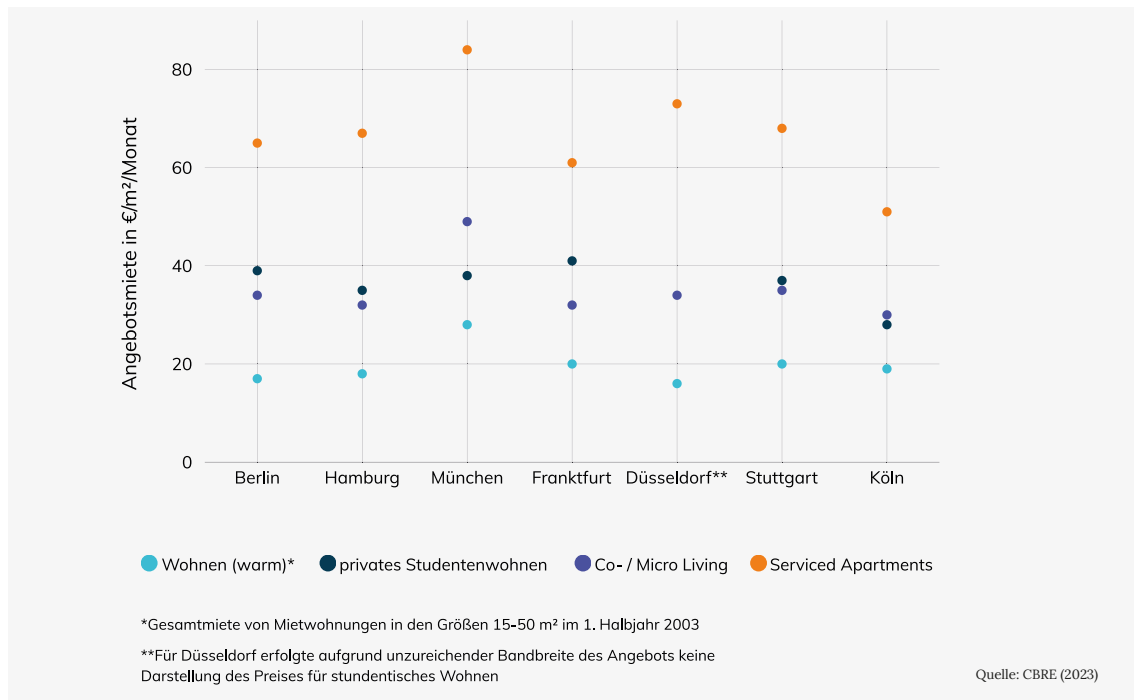
Mehrgenerationenmodelle verbinden Familien, Singles und Ältere. Sie brauchen unterschiedliche Wohnungstypen, Außenräume, Gemeinschaftsflächen und organisatorische Regeln. Laut Experten bleiben sie eher eine Nische.

Der Nutzen liegt in stabilerer Auslastung und klareren Zielgruppen. Das Risiko liegt in Betriebskomplexität. Ohne Betreiberlogik, Pflegepartner oder Moderation verlieren diese

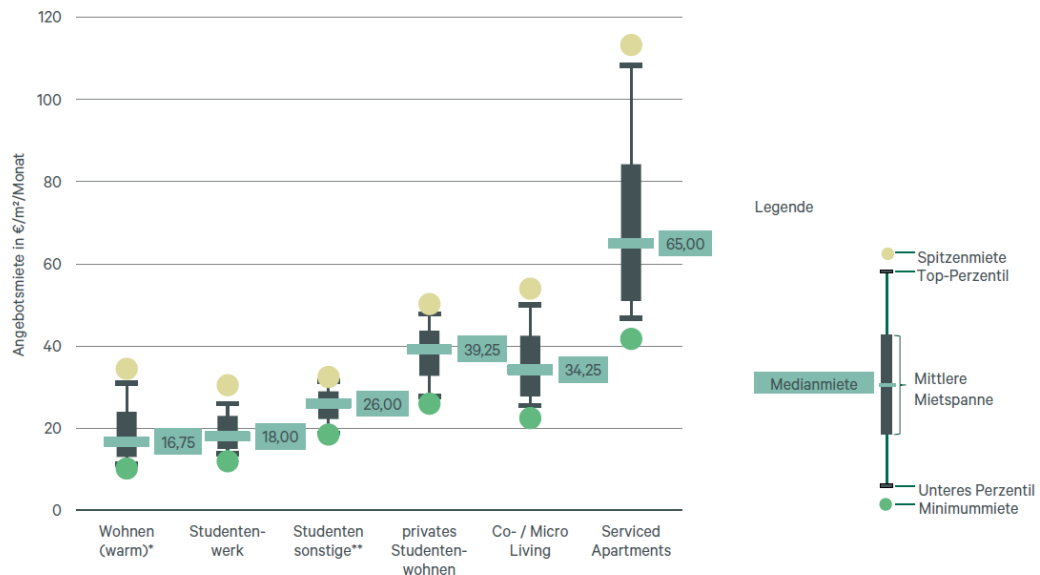
Modelle schnell an Attraktivität. Gewerbeflächen müssen deshalb von Beginn an in Lage, Größe und Mietstruktur mitgeplant werden, statt nachträglich als Zufallsprodukt zu entstehen.



Mietpreise für Modernes Wohnen in den Top-7



Mietpreisspannen für Modernes Wohnen in Berlin (All-In-Miete)



Quelle: CBRE Research, Value AG, 2023.

*Gesamtmiete von Mietwohnungen in den Größen 15-50 m² im 1. Halbjahr 2023.

**kirchliche und gemeinnützige Träger, Burschenschaften, Vereine sowie landeseigene Unternehmen.



Senioren-Wohnen nach Zahlungsbereitschaft

Senioren-Wohnen ist bis 2035 kein homogenes Segment, sondern eine ausdifferenzierte Landschaft nach Einkommen, Vermögen, Gesundheit und Unterstützungsbedarf. Ein Standardprodukt reicht nicht aus. Wohn- und Gewerbeflächen müssen zusammengedacht werden, weil ältere Menschen Versorgung, Gesundheit und Begegnung in räumlicher Nähe benötigen.

Im oberen Segment stehen Haushalte mit hohen Renten, Vermögen oder abbezahltem Eigentum. Sie zahlen für Komfort, Lage, Gestaltung und Services. Gefragt sind hochwertige Wohnanlagen mit Zugang zu medizinischen, therapeutischen und komfortorientierten Angeboten. Dazu passen Ärztezentren, Praxen, Wellness, gehobene Gastronomie und spezialisierte Dienstleistungen.

Das mittlere Segment umfasst Rentnerhaushalte mit stabilen, aber begrenzten Einkommen. Sie brauchen Sicherheit, Barrierefreiheit, Grundversorgung und einzelne Unterstützungsleistungen, können aber keine hohen Servicepauschalen tragen. Relevant sind funktionale Wohnungen, Gemeinschaftsräume und schlanke Services, ergänzt durch Allgemeinmedizin, Physiotherapie, Apotheken, günstige Gastronomie und einfache Dienstleistungen.

Im unteren Segment zählen preisgedämpfte Wohnungen, soziale Durchmischung und Anbindung an wohlfahrtsstaatliche Angebote. Dazu gehören Sozialstationen, Beratungsstellen und Nachbarschaftstreffs.

Für Bestandshalter zählt klare Segmentierung. Premiumangebote, mittlere Service-Wohnmodelle und preisgebundene Alterswohnungen brauchen jeweils passende Gewerbe-,

Miet- und Betreibermodelle. Senioren-Wohnen funktioniert dauerhaft stabil, wenn Zahlungsbereitschaft, Wohnangebot und Versorgungsinfrastruktur zusammenpassen; sonst entstehen Fehlallokationen und instabile Anlagen.





Temporäres/Subscription-Wohnen

Temporäres Wohnen und Subscription-Wohnen gewinnen bis 2035 vor allem in urbanen und wirtschaftlich dynamischen Regionen an Bedeutung. Sie reagieren auf häufigere Ortswechsel, projektbezogene Beschäftigung, internationale Fachkräftemobilität und Lebensphasen ohne langfristige Standortbindung. Für Immobilienunternehmen entstehen Chancen, flexible Angebote gezielt zu platzieren, ohne das Gesamtportfolio auf kurzfristige Logiken auszurichten.

Im Wohnsegment geht es um möblierte oder teilmöblierte Einheiten mit kürzeren Mindestlaufzeiten, einfachen Anmietungsprozessen und klaren Servicepaketen. Subscription-Wohnen geht weiter: Nutzer können innerhalb eines Portfolios zwischen Standorten oder Wohnungsgrößen wechseln, ohne jedes Mal einen neuen vollständigen Mietvertrag abzuschließen. Dafür braucht es eine ausreichend große, divers strukturierte Wohnungsbasis.

Im Gewerbebereich zeigen sich ähnliche Entwicklungen: Serviced Offices, flexible Büroflächen, Co-Working und Pop-up Stores bieten zeitlich begrenzte Nutzung, variable Größen und integrierte Services wie Reinigung, Empfang, Konferenzräume oder digitale Ausstattung. Solche Modelle können Leerstände in Erdgeschossen oder Büros in Zwischenlagen reduzieren und neue Zielgruppen erschließen.

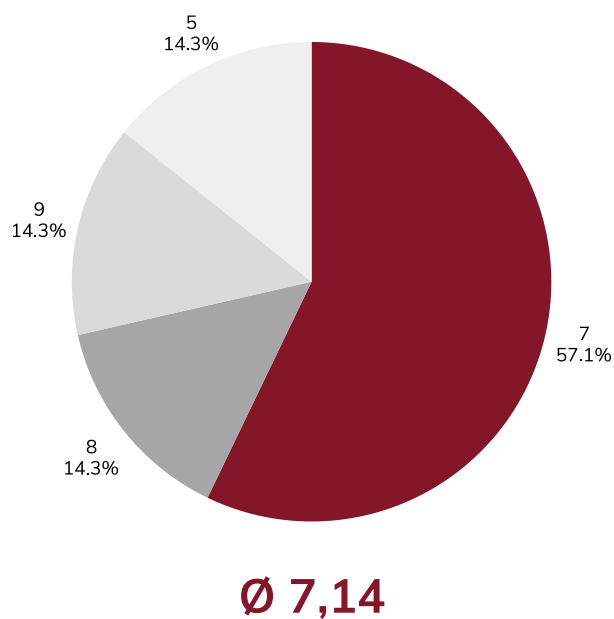
Das Risiko liegt in Kannibalisierung stabiler Mietverhältnisse, höherer Volatilität und sozialpolitischen Spannungen in angespannten Märkten. Geeignet sind vor allem Hochschulstädte, Wissenscluster, Flughafennähe, Innenstädte, Bahnhofsquartiere und Innovationsstandorte. Erfolgreich sind Modelle mit verlässlichen Regeln, transparenten Preisen und klaren Schnittstellen zu klassischen Mietverhältnissen.



Befragung des Expertenpanels

Umnutzung von gewerblichen Zwecken: Die Umnutzung ehemaliger Büro- und Einzelhandelsflächen in innerstädtischen Lagen wird bis 2035 vor allem in Freizeit-, Wellness- oder Mikrologistikzentren erfolgen und nur zu einem geringen Teil in reine Wohnflächen.

Skala: 0-10 (0 = sehr unwahrscheinlich, 10 = sehr wahrscheinlich)





DEKARBONISIERUNG & ESG

**DEKARBONISIERUNG
& ESG**

Regulatorik & Marktmechanismen

Bis 2035 verdichtet sich Regulierung zu einem durchgängigen Erwartungshorizont für Gebäude und Portfolios. Klimaziele, Mieterschutz, Wettbewerbsfähigkeit und Finanzmarktregeln greifen stärker ineinander. Nationale und europäische Emissionspfade, Gebäudeenergie- und Wärmerecht sowie Steuer- und Förderpolitik bestimmen, welche Standards Wohn- und Gewerbeimmobilien erfüllen müssen. Wohngebäude stehen besonders über Warmmieten und soziale Tragfähigkeit im Fokus, Gewerbegebäude über Energie- und Flächenproduktivität sowie Standortqualität.

Parallel richtet sich der Finanzmarkt an ESG-Kriterien aus. Banken und Investoren bewerten nicht mehr nur Einzelobjekte, sondern ganze Portfolios nach Transformationsfähigkeit und Emissionspfad. Energetisch schwache Gebäude ohne plausiblen Sanierungsplan erhalten schlechtere Konditionen oder verlieren Zugang zu Kapital. Der Brown Discount auf ineffiziente Bestände verfestigt sich, je stärker Kapitalgeber nach einheitlichen Rasterlogiken prüfen.

Die CO²-Bepreisung erhöht den Druck zusätzlich. Fossile Energieträger verteuern Heiz- und Betriebskosten. Wer energetische Investitionen verschiebt, spart kurzfristig, riskiert aber mittelfristig höhere Kosten, regulatorischen Nachsteuerungsbedarf und Wertverlust. CO²-Kosten werden damit zur Grundlage für Sanierungszeitpunkte, Technologiewahl und Investitionsprioritäten.

In gemischt genutzten Quartieren treffen Wohn- und Gewerbenutzungen auf dieselben Netze, kommunalen Strategien und Eigentümer. Wärmeplanung, Bebauungspläne, Stellplatzregeln, Grünanteile und Nachverdichtung steuern mit, welche Quartiere ertüchtigt, verdichtet oder umgebaut werden. Dekarbonisierung wird damit zur Pflicht strategischer Steuerung: Entscheidend ist ein realistischer und nachvollziehbarer Transformationspfad für Sanierung, Stabilisierung oder geordneten Ausstieg einzelner Standorte.





Sanierungsstrategien & Technologien

Sanierung wird bis 2035 zur zentralen Stell-schraube der Dekarbonisierung, bleibt aber durch Kapital, Fachkräfte und Zeit begrenzt. Entscheidend ist daher nicht ein einheitlich hoher Standard für alle Gebäude, sondern eine Priorisierung nach Lage, Nachfragepotenzial, energetischem Zustand und Umnutzungschancen.

Objekte mit langfristig hoher Nachfrage rechtfertigen tiefgreifende Sanierungen, die Energieeffizienz, Barrierefreiheit, Grundriss-optimierung und technische Infrastruktur verbinden. Gebäude mit mittlerer Perspektive benötigen gestufte Maßnahmen mit hohem Wirkungsgrad und begrenztem Aufwand, etwa Heizungsoptimierung, Dämmung einzelner Bauteile, Fenstertausch oder einfache Grundrissanpassungen. Bei Objekten mit unklarer Zukunft sind begrenzte Effizienzverbesserungen sinnvoll, während Umnutzung, Teilrückbau oder Verkauf geprüft werden.

Technologisch dominieren bewährte Lösungen: Dämmung, effiziente Fenster, moderne Wärme- und Kältetechnik, hydraulischer Abgleich und Lüftung. Serielle Sanierung mit vorgefertigten Fassaden- und Dachelementen gewinnt bei größeren Wohnanlagen sowie Büro- und Verwaltungsbauten an Bedeutung. Ergänzend entstehen gemeinsame Energiezentralen, Speicher und Photovoltaikverbünde.

Sanierung muss Lebenszyklen berücksichtigen. Energetische Maßnahmen sollten mit Barrierefreiheit, Flächenflexibilität, Haustechnik und künftigen Nutzungsprofilen verbunden werden. Im Gewerbe kann dies bedeuten, energetische Eingriffe direkt mit neuen Nutzungen wie Gesundheit, Dienstleistung oder kleinteiligem Arbeiten zu verbinden. Zugleich bleibt Sanierung Kommunikation: Wohn- und Gewerbemiet

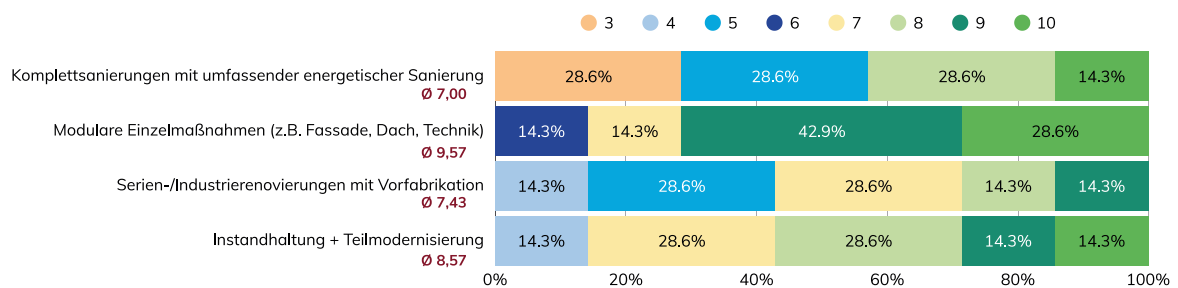
brauchen Klarheit zu Bauphasen, Warmmieten, Betriebseinschränkungen und konkretem praktischem Nutzen.



Befragung des Expertenpanels

Die Sanierungspraxis in der Wohnungswirtschaft wird sich bis 2035 deutlich verändern. Ob der Fokus in Zukunft auf umfassenden Komplett-sanierungen oder auf modularen, seriellen und schrittweisen Maßnahmen liegt, wird von der Wirtschaftlichkeit, den regulatorischen Anforderungen und den CO²,-Einsparungszielen abhängen.

Welche Sanierungsstrategie wird Ihrer Meinung nach im Jahr 2035 den größten Anteil in der Praxis haben?
Skala: 0-10 (0 = sehr unwahrscheinlich, 10 = sehr wahrscheinlich)





Energie, Quartiere & Infrastruktur

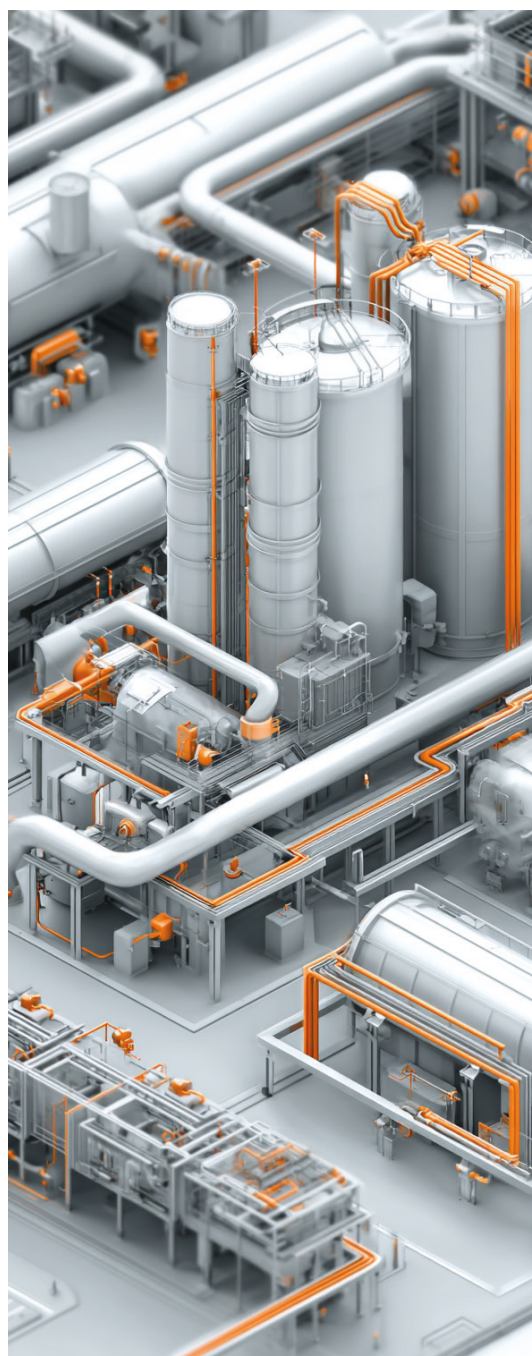
Infrastruktursystemen in Städten und Regionen ab. Einzelgebäude können ihren Verbrauch senken, ihre Emissionsbilanz wird aber durch Wärmeplanung, Netzausbau und Erzeugungsstruktur geprägt. Energetische Entscheidungen müssen deshalb mit Quartiers- und Infrastrukturperspektiven verbunden werden.

In dichten Quartieren gewinnen Wärme- und Kältenetze an Bedeutung. Wohngebäude profitieren von planbaren Wärmepreisen und einfacherer Technik, Gewerbegebäude von verlässlicher Versorgung und geringerer eigener Wartungsinfrastruktur. Voraussetzung sind passende Temperaturlevel, Verfügbarkeit und Verträge für unterschiedliche Nutzer.

In weniger dichten Gebieten rücken Wärmepumpen, Biomasse oder hybride Systeme in den Vordergrund. Gemischt genutzte Gebäude bieten Vorteile, weil Abwärme genutzt, Lastprofile kombiniert und Anlagen besser ausgelastet werden können. Gleichzeitig steigen Planungs- und Steuerungsanforderungen, da Fehler Wohnkomfort und betriebliche Prozesse betreffen.

Der Strombedarf wächst durch Wärmepumpen, E-Mobilität und Gebäudetechnik. Photovoltaik, Speicher und intelligente Steuerung können Lastspitzen reduzieren. Harte Grenze bleibt die Netzintegration: Anschlusskapazitäten und Ausbaupläne entscheiden, was umsetzbar ist.

Quartiersenergie verbindet Technik, Verträge und Governance. Wärmelieferverträge, Mieterstrom, Beteiligungsmodelle und Kostenverteilung müssen Warmmieten und Betriebskosten kalkulierbar halten. Portfolios, die Dekarbonisierung mit Wärmeplanung, Stromnetz, Mobilität und Quartierslogik abstimmen, können Investitionen besser timen und Fehlentscheidungen vermeiden.





Daten, Reporting & Zirkularität

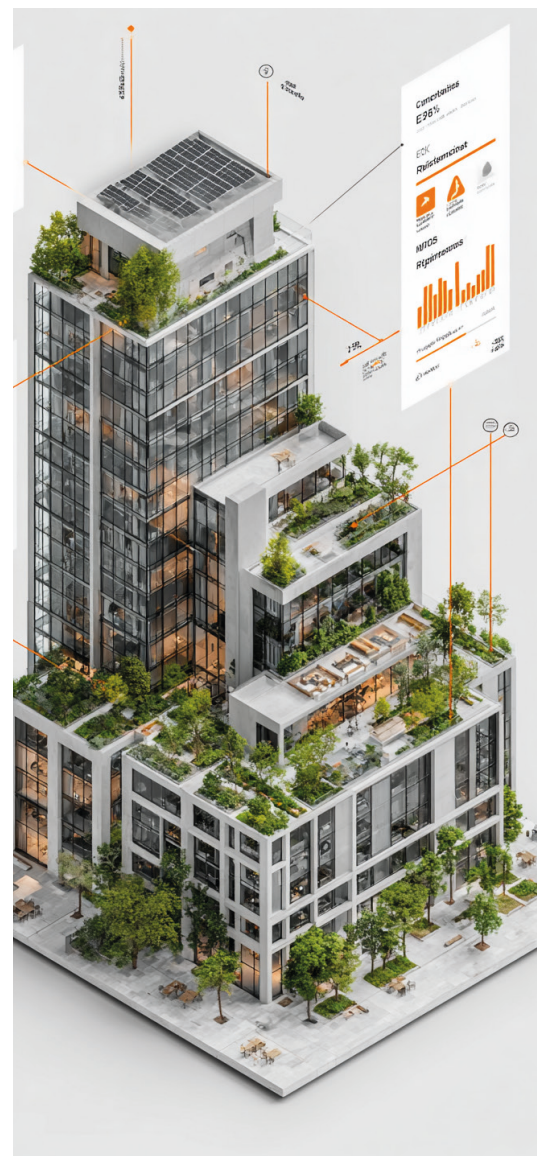
Dekarbonisierung und ESG sind bis 2035 ohne belastbare Daten nicht steuerbar. Energieverbräuche, Emissionen, Flächenkennziffern, Sanierungsstände, Materialeinsätze und ausgewählte Sozialindikatoren müssen strukturiert erfasst werden. Banken, Investoren, Behörden, Kommunen und teils auch Mieter erwarten nachvollziehbare Informationen. Fragmentierte Excel-Listen und unvollständige Objektakten reichen dafür nicht mehr.

Digitale Zwillinge und einheitliche Datenmodelle bilden die technische Grundlage, entscheidend ist aber Governance. Es muss klar sein, welche ESG-Kennzahlen verbindlich gesteuert werden und wer für Qualität verantwortlich ist. Relevant sind Energieverbrauch, CO²-Emissionen, Sanierungsquoten, erneuerbare Energien, energetisch kritische Gebäude, Warmmietenbelastung und Betriebskostenquoten.

Reportingpflichten erhöhen den Druck. Portfolios werden nach Zustand, Transformationspfad, Finanzierungsplanung und Klimarisiken bewertet. Wer zeigen kann, wie ineffiziente Gebäude reduziert werden und welche Kostenfolgen entstehen, verbessert seine Position gegenüber Kapitalgebern und Partnern. Wer Datenpflege als Nebenaufgabe behandelt, wirkt intransparent, auch wenn im Bestand Fortschritte erzielt werden.

Daten prägen auch das Verhältnis zu Mietern. Verständliche Verbrauchsinformationen, nachvollziehbare Nebenkosten und klare Sanierungskommunikation erhöhen Akzeptanz. Zirkularität erweitert den Blick auf Materialströme: Baustoffe, Lebensdauer, Wiederverwendbarkeit und Entsorgung werden wichtiger. Material- und Gebäudepässe erleichtern Umbau, Rückbau und Recycling. Vorteilhaft sind Unternehmen, die wenige

aussagekräftige ESG-Steuerungsgrößen konsistent führen und damit Investitionsentscheidungen überprüfbar begründen und Transformationspfade verständlich intern kommunizieren.





Klimaanpassung & soziale Zielkonflikte

Neben Emissionsreduktion wird Klimaanpassung bis 2035 zur Pflichtaufgabe. Hitzewellen, Starkregen, Überflutungen und Stürme betreffen Wohn- und Gewerbeimmobilien gleichermaßen. Verschattung, Begrünung, bessere Entwässerung, bauliche Verstärkung, Rückhaltesysteme und zusätzliche Fluchtwege werden zur notwendigen Ergänzung energetischer Sanierungen.

In Wohngebäuden geht es vor allem um sommerlichen Wärmeschutz, Belüftung, hitzeangepasste Außenräume und Schutz vor Starkregen. Besonders gefährdet sind Dachgeschosswohnungen, kleine Einheiten mit geringer Querlüftung und Erdgeschosse in Risikolagen. In Gewerbegebäuden betreffen Klimarisiken Produktionsabläufe, Lagerbestände, technische Anlagen und Kundenströme. Ausfälle durch Hitze oder Überflutung haben unmittelbare wirtschaftliche Folgen und können Mietverhältnisse belasten.

Nicht klimaresiliente Gebäude geraten unter Finanzierungs- und Versicherungsdruck. Banken werden solche Objekte nur eingeschränkt oder zu schlechteren Konditionen finanzieren, Versicherer Risiken feiner bepreisen oder

Deckung verweigern. Ohne Anpassung drohen sinkende Finanzierbarkeit, steigende Prämien und Wertverluste.

Der zentrale Konflikt liegt in der Bezahlbarkeit. Klimaschutz und Anpassung erhöhen Investitionen, während Wohnmieter unter hohen Kosten und Gewerbemieten unter Margendruck stehen. Gleichzeitig verursacht Nicht-Handeln langfristige Schäden, etwa durch überhitzte Wohnungen oder wiederholt überflutete Erdgeschosse. Auch Verdichtung erzeugt Zielkonflikte: Sie schafft Wohn- und Gewerbeflächen, kann aber Frischluftschneisen blockieren, Grün reduzieren und Versiegelung erhöhen. Notwendig sind Begrünung, Entsigelung, Retentionsflächen und kluge Baukörperplanung.

Für Bestandshalter mit gemischtem Portfolio braucht es klare Prioritäten nach Klimarisiko, Schutz verletzlicher Gruppen, Standortbedeutung und Finanzierungskapazität. Besonders belastete Quartiere mit Versorgungsfunktion müssen früher behandelt werden. Entscheidend ist, Zielkonflikte transparent zu machen und Belastungen nicht einseitig weiterzugeben.





TECHNOLOGIE & KI

TECHNOLOGIE
& KI

BIM und der Digitale Zwilling

Bis 2035 verschiebt sich der Umgang mit Gebäudedaten von analogen oder verstreuten Dokumenten hin zu modellierten, dynamischen Informationssystemen. BIM und der Digitale Zwilling bilden dafür das Rückgrat – nicht nur im Neubau, sondern zunehmend im Bestand. Sinkende Kosten für Drohnen, 3D-Scanner und Robotik erleichtern die Nachdigitalisierung älterer Wohn- und Gewerbeobjekte. In den Modellen werden Grundrisse, Bauteilinformationen, Haustechnik, Materialdaten und ESG-Kennzahlen zu einem konsistenten Datenkern verbunden, der über den Lebenszyklus gepflegt wird.

Der Digitale Zwilling erweitert klassische BIM-Modelle. Er verbindet das statische Planungsmodell mit Echtzeitdaten aus Sensorik und Gebäudeautomation: Verbräuche, Temperaturen, Feuchte, Störungen, Wartungsereignisse, Belegung und Nutzerströme. So entsteht ein lebendes Abbild des Gebäudes, das den Betrieb kontinuierlich widerspiegeln kann.

Treiber sind regulatorischer Druck, steigende CO₂-Kosten sowie ESG- und Berichtspflichten. Ohne belastbare, maschinenlesbare Daten lassen sich Energieaudits, Taxonomie-Nachweise oder Green-Finance-Produkte kaum plausibel darstellen. Digitale Zwillinge werden damit zur zentralen Datenquelle für technische, wirtschaftliche und ökologische Kennzahlen. Für Finanzierer und Kommunen werden digitale Nachweise zu Selektionskriterien für Förderzugang, Genehmigungsfähigkeit und Finanzierungsbedingungen.

Parallel professionalisieren sich die Schnittstellen zwischen Planung und Betrieb. Revisionsunterlagen, Anlagenlisten und technische Parameter werden zunehmend aus BIM-Modellen in CAFM-Systeme, Gebäudeleittechnik und Energiemanagement übertragen. Routineübergaben laufen stärker standardisiert. PropTech-Lösungen für Verbrauchsmonitoring, Mieterstrom, Predictive Maintenance oder Flächensteuerung greifen idealerweise auf

gemeinsame Gebäude-Stammdaten zu, statt neue Datensilos aufzubauen.

Für Bestandhalter wird der Reifegrad der Dateninfrastruktur zu einem zusätzlichen Wertfaktor neben Lage, Baujahr und Mieten. Gebäude mit gepflegten BIM- und Twin-Modellen lassen sich schneller energetisch bewerten, Sanierungsfahrpläne können simuliert und Investitionsrisiken besser erklärt werden. In gemischt genutzten Objekten lassen sich Nutzungsmischung, Lastprofile und Umnutzungen im Digitalen Zwilling testen, bevor Kapital gebunden wird. Auch Dekarbonisierungspfade aus Dämmung, Anlagentechnik, PV-Ausbau und Speicher können vorab durchgespielt werden.



Bis 2035 wird jedoch nicht jedes Objekt einen perfekten Zwilling erhalten. Energetisch schwache Mehrfamilienhäuser, komplexe Gewerbeeinheiten und energieintensive Sonderimmobilien benötigen hohe Datentiefe. In peripheren oder kleinteiligen Wohnbeständen reichen vereinfachte Modelle zu Flächen, Hülle, Haustechnik und Sanierungshistorie. Voll integrierte Portfolio-Zwillinge bleiben eher Leuchtturmprojekte als flächendeckender Standard.

Der Digitale Zwilling hilft zugleich, Erfahrungswissen in Datenmodellen, Regeln und Standardprozessen zu sichern. Neue Risiken entstehen durch Datenqualität, Sensorwartung, Cybersecurity, Schnittstellenstabilität und schnelle technologische Alterung. Deshalb braucht es ein schlankes „Asset OS“, das Datenhoheit, Digitale Zwillinge, offene APIs, KI-Workflows und Rechteverwaltung bündelt.

Ein zusätzlicher Hebel liegt in der Kopplung von Gebäude- und Materialdaten. Digitale Materialpässe machen den Gebäudekörper als Rohstofflager sichtbar – inklusive CO²-Abdruck, Recyclingfähigkeit und Wiederverwendungspotenzial. Gebäude ohne konsistentes digitales Abbild verlieren strategischen Wert, weil sie schwerer steuerbar, finanzierbar und gegenüber Banken, Aufsicht und Kommunen erklärbar sind.





Künstliche Intelligenz in Planung, Betrieb und Optimierung

Künstliche Intelligenz wird bis 2035 zum unsichtbaren Betriebssystem der Immobilienbewirtschaftung. Sie ersetzt nicht die menschliche Entscheidung, übernimmt aber große Teile repetitiver, regelbasierter Arbeit und verbindet Prozesse von Planung über Betrieb und Vermietung bis zur Portfoliosteuerung. Für Bestandshalter entscheidet der Reifegrad der KI-Nutzung darüber, ob das Unternehmen administrativ skalierbar bleibt oder an Komplexität und Personalknappheit scheitert.

Ein zentraler Treiber ist der Verlust von Erfahrungswissen durch den Renteneintritt der Babyboomer und den Fachkräftemangel in Verwaltung, Technik und Bau. Wissen über typische Schadensbilder, Altanlagen, lokale Handwerkermärkte oder mietrechtliche Fallkonstellationen wird in Regeln, Entscheidungsbäumen und Wissensdatenbanken gesichert. Mitarbeitende arbeiten mit Systemen, die Vorschläge liefern, Zusammenhänge erklären und auf rechtliche oder wirtschaftliche Risiken hinweisen. Die Verantwortung bleibt beim Menschen.

In der Planung verändert KI die Rolle von Architekten und Ingenieuren. Generative Werkzeuge erzeugen alternative Grundriss-, Tragwerks- und Haustechnikvarianten, optimieren Tageslicht, Flächeneffizienz und Materialeinsatz und prüfen Kollisionen im BIM-Modell. In Verbindung mit Digitalen Zwillingen entstehen simulationsgestützte Sanierungspfade, die zeigen, welche Maßnahmen den höchsten Nutzen pro investiertem Euro bringen. Der Engpass verlagert sich von der Ideenproduktion zur Definition klarer Ziele und Restriktionen.

In der Vermietung reicht die Automatisierung von der Exposé-Erstellung bis zur digitalen Vertragsunterzeichnung. Bonitätsdaten, Haushaltsgrößen und regelbasierte Kriterien werden zusammengeführt, sodass Verwalter nicht mehr hunderte Bewerbungen sichten, sondern kuratierte Shortlists prüfen. Der Aufwand für Standardprozesse sinkt deutlich. Mehr Zeit bleibt für Grenzfälle, Konflikte und die Ausrichtung von Vermietungsentscheidungen an Portfoliozielen.

Auch die kaufmännische Verwaltung wird stärker automatisiert. Rechnungen werden per Texterkennung erfasst, kontiert und mit Verträgen, Budgets oder Rahmenvereinbarungen abgeglichen. Mahnläufe, Nebenkostenabrechnungen und Budgetprognosen laufen als Workflows über das ERP. Abweichungen werden automatisch markiert.

Trotzdem bleibt der Markt 2035 von Inselösungen geprägt. ERP-Systeme, Buchhaltung, Kundenportale, Energiemanagement und Instandhaltung sind technisch koppelbar, in der Praxis aber oft nur lose integriert. Bestandshalter müssen daher klären, welche Systeme Datenverantwortung tragen, welche KI-Module in das eigene Asset-OS gehören und welche austauschbare Apps bleiben. Datenkompetenz, Prozessdesign und kritischer Umgang mit algorithmischen Empfehlungen werden zu Schlüsselqualifikationen. KI ist kein Spezialthema mehr, sondern prägt die operative Handlungsfähigkeit des gesamten Portfolios.



Smart-Building-Technologien und IoT-Infrastruktur

Bis 2035 verschieben Smart-Building-Technologien den Standard dessen, was als normales Gebäude gilt. Sensoren, digitale Zähler und Gebäudeautomation gehören im Neubau zur Basisausstattung. Im Bestand werden ältere Wohn- und Gewerbeobjekte über Nachrüstungspakete schrittweise digitalisiert. Dekarbonisierung, Mieterstrom, E-Mobilität, Smart Grids und ESG-Reporting sind ohne verlässliche Betriebsdaten kaum noch umsetzbar.

Im Wohnsegment bilden Smart Meter, Heizungs- und Warmwassersensorik, digitale Schließsysteme und Raumklimasensorik den Kern. Wärmemengen- und Stromzähler ermöglichen Mieterstrom, gemeinschaftliche Gebäudeversorgung und dynamische Tarife. Batteriespeicher, Wallboxen und bidirektional ladende Fahrzeuge werden in Gebäude- und Quartiersenergiemanagement integriert. Die Wohnung wird Teil eines lokalen Energiesystems, das Lasten verschiebt, Preissignale nutzt und Netzspitzen glättet.

In Gewerbeflächen steigt die Komplexität. Büro- und Praxisflächen werden über Präsenz-, CO²- und Temperatursensoren gesteuert. Handels- und Logistikflächen nutzen Kühlkettenüberwachung, Parkflächentracking, smarte Ladeinfrastruktur und zunehmend robotergestützte Intralogistik. Betriebsführung verlagert sich von Hausmeisterroutinen zu Leitständen.

Der Engpass liegt weniger in der Sensorik als in Interoperabilität und Datenhoheit. Viele Einzelösungen erzeugen neue Datensilos. Bis 2035 braucht es schlanke Plattformarchitekturen, offene Schnittstellen und gemeinsame Datenpools für ERP, CAFM, Energiemanagement, Mieterstrom und Buchhaltung. Gebäude ohne

digitales Rückgrat werden zu schwer steuerbaren Secondary Assets.





Industrialisierung des Bauens und neue Bauweisen

Bis 2035 wandelt sich das Bauen in Deutschland und Bayern von der handwerklich geprägten Einzelbaustelle zu einer industriellen Produktionslogik. Treiber sind Fachkräftemangel, Kosten- und Zinsdruck sowie strengere Dekarbonisierungsvorgaben. Serielles und modulares Bauen wird für standardisierbare Typologien vom Nischenansatz zum zentralen Beschaffungsmodell. Planungs- und Bauprozesse werden stärker entkoppelt, in Werke verlagert und in wiederholbare, skalierbare Abläufe übersetzt.

Grundlage ist eine durchgängig digitale Planung. BIM, virtuelle Prototypen und Digitale Zwillinge übersetzen Gebäudetypen in parametrische Produktfamilien mit definierten Rastern, Trassen, Fassaden-, Bad- und Küchenmodulen. Werke produzieren keine Unikate mehr, sondern Varianten begrenzter Produktlinien, die standort- und ESG-spezifisch konfiguriert werden. Robotik, automatisierte Fertigung, 3D-Druck, Holz-Hybrid-Elemente, Carbonbeton und Systemfassaden reduzieren Verschnitt, Fehleranfälligkeit und CO²-Fußabdruck. Materialpässe verankern Rückbau und Wiederverwendung bereits in der Planung.

Für Bestandsportfolios eröffnet dies neue Sanierungspfade. Vorgefertigte Fassaden- und Dachelemente, integrierte Technik, Photovoltaik, standardisierte Heizzentralen und Schachtmodule ermöglichen Modernisierung über ganze Baualtersklassen hinweg. Mit Digitalen Zwillingen lassen sich Maßnahmen clusterweise planen. Baustellenzeiten sinken, Eingriffe in den Alltag werden geringer, warmmietengedämpfte Sanierungen realistischer.

Im Neubau verschiebt sich der Wettbewerb von individueller Architektur zu industriellen Lieferketten und Typenprogrammen. Besonders Studierenden- und Seniorenwohnen profitieren von modularen Gebäudetypen. Aufstockungen, Nachverdichtungen, Servicepavillons, Quartiershäuser und Mobilitäts-Hubs werden als standardisierte Lösungen schneller realisierbar und oft leichter genehmigungsfähig.

Im Gewerbe ermöglichen modulare Büro- und Servicebausteine Anpassungen an hybride Arbeit, Co-Working und neue Dienstleistungsformate. Logistik- und Servicegebäude profitieren von vorgefertigten Technik-Kernen und TGA-Modulen.

Strukturell verschiebt sich die Wertschöpfungskette. Bauunternehmen werden zu industriellen Produzenten, Tech- und PropTech-Akteure liefern Planung, Produktionssteuerung und Qualitätskontrolle. Bestandshalter steuern weniger Einzelprojekte, sondern Portfolios industrieller Produkttypen. Industrialisierungsfähigkeit wird dauerhaft strategisch notwendig, darf Bestände aber nicht zu anonymen Produkten degradieren.



Kultureller Reset: Institutionen im posthumanen Zeitalter

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur Prozesse, sondern den Kern von Organisation, Führung und Arbeit. Institutionen mit stabilen Routinen und hierarchischen Entscheidungswegen geraten in permanente Beschleunigung. Es reicht nicht mehr, Bestehendes digital zu optimieren. Gefordert sind Strukturen, die Neuerfindung, Reaktivität und Anpassung dauerhaft ermöglichen.

Mensch und KI übernehmen unterschiedliche Rollen. Maschinen erledigen repetitive Tätigkeiten und schaffen Freiräume für Entscheidungen, Priorisierung und Beziehungsarbeit. Verantwortung wird neu verteilt, nicht abgeschoben. Institutionen müssen festlegen, welche Entscheidungen maschinell vorbereitet werden und wo menschliche Urteilskraft zwingend bleibt.

Expertise verschiebt sich von Erfahrung allein zur Verbindung aus Erfahrung und Lernfähigkeit. Weiterbildung wird Teil der täglichen Arbeit. Mitarbeitende müssen neue Tools, Datenlagen und regulatorische Vorgaben laufend integrieren können. Wert entsteht zunehmend in gemischten Mensch-Maschine-Teams.

Dafür braucht es einen anderen Umgang mit Fehlern. Entscheidend ist, ob Pilotprojekte systematisch ausgewertet und in Standards übersetzt werden.

Technologie ist weitgehend frei verfügbar. Wer KI nur als Kostensenker nutzt, bleibt in Prozessoptimierung gefangen. Wer KI als Partner begreift, wird zum Kurator von Wissen und Übersetzer zwischen maschineller Logik und menschlichen Bedürfnissen.





DIGITALER KUNDE & PLATTFORMÖKONOMIE

DIGITALER KUNDE & PLATTFORM- ÖKONOMIE

Kundengenerationen: KI-Natives und Silver Society

Bis 2035 zerfällt der „digitale Kunde“ in unterschiedliche Generationencluster. Auf der einen Seite steht eine KI-native Generation, die mit Agentensystemen, phygitalen Umgebungen und unsichtbarer Automatisierung aufwächst. Auf der anderen Seite steht eine alternde Silver Society, die digitale Werkzeuge pragmatisch nutzt, aber weiterhin analoge Sicherheiten, Übersichtlichkeit und persönliche Ansprache benötigt.

Die KI-native Generation Alpha erlebt KI-basierte Assistenz als Normalzustand. Die Trennung zwischen digitaler und analoger Welt verliert an Bedeutung. Self-Service, Echtzeitreaktion und 24/7-Verfügbarkeit gelten nicht als Zusatznutzen, sondern als Mindeststandard. Wohnen wird für diese Gruppe zur Serviceoberfläche: Zugang, Abrechnung, Reklamation,

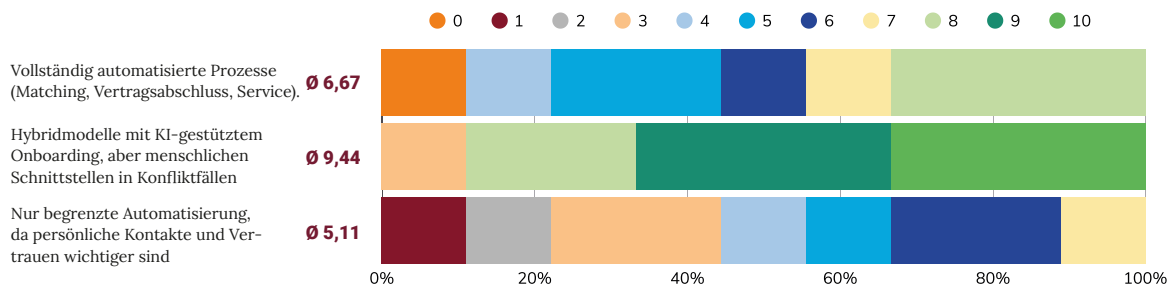
Anpassung von Flächen oder Zusatzleistungen laufen im Hintergrund über KI-Agenten, die Angebote vergleichen, Nebenkosten prüfen und Prozesse automatisch optimieren.

Damit verändert sich auch die Rolle des Bestandshalters. Für KI-native Mieter ist er weniger persönlicher Ansprechpartner als Infrastrukturanbieter. Entscheidend ist, dass die digitale Schnittstelle robust, transparent und zuverlässig funktioniert. Persönliche Wohnzwillinge und Agentensysteme können Bedürfnisse, Routinen oder Gesundheitsparameter modellieren und mit Gebäudesystemen synchronisieren. Zugleich erwartet diese Generation Sinnhaftigkeit: ESG-Performance, Community-Wirkung und algorithmische Fairness beeinflussen die Wohnentscheidung und die Bereitschaft, datenintensive Services zu akzeptieren.

Befragung des Expertenpanels

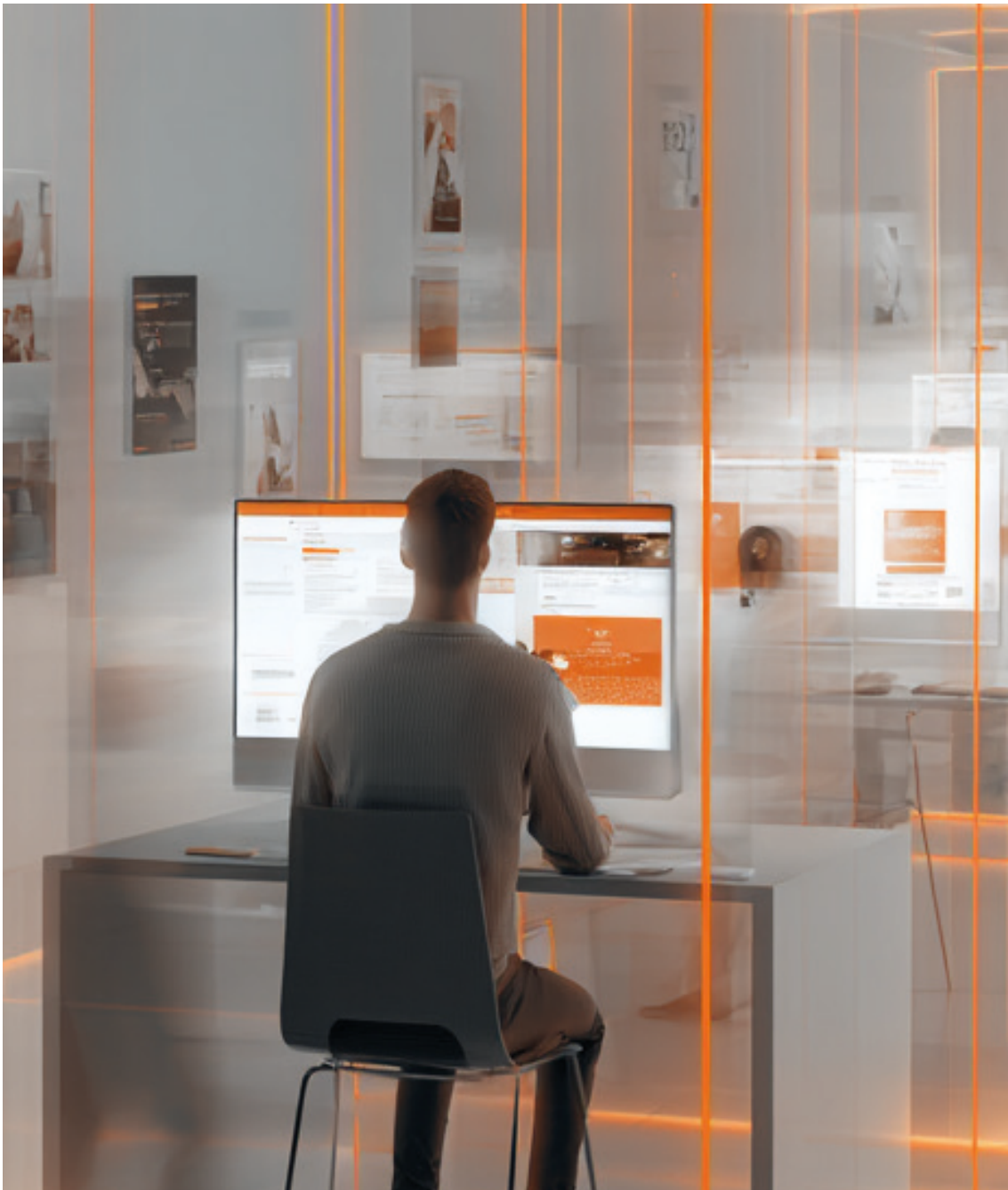
Im Jahr 2035 werden Miet- und Dienstleistungsprozesse weitgehend digital und KI-gestützt sein. Agentenbasierte Systeme werden den Großteil der Interaktionen übernehmen.

Skala: 0-10 (0 = sehr unwahrscheinlich, 10 = sehr wahrscheinlich)



Die Silver Society bildet das zweite große Kundensegment. Ihr zentraler Wunsch ist, möglichst lange selbstbestimmt in der eigenen Wohnung zu bleiben. Barrierefreiheit, AAL-Technologien und telemedizinische Angebote werden akzeptiert, wenn sie Sicherheit und Entlastung schaffen und nicht als Kontrolle wirken. Während KI-native Gruppen unsichtbare Technik erwarten, braucht die Silver Society sichtbare Verständlichkeit: einfache Bedienung, persönliche Unterstützung und analoge Alternativen.

Über beide Gruppen hinweg entsteht eine doppelte Anforderung. Systeme müssen agententauglich und zugleich menschlich nutzbar sein. Für Jüngere zählt Einbindung in automatisierte Ökosysteme. Für Ältere zählen Sicherheit, soziale Einbettung und verständlich vermittelte digitale Funktionen.





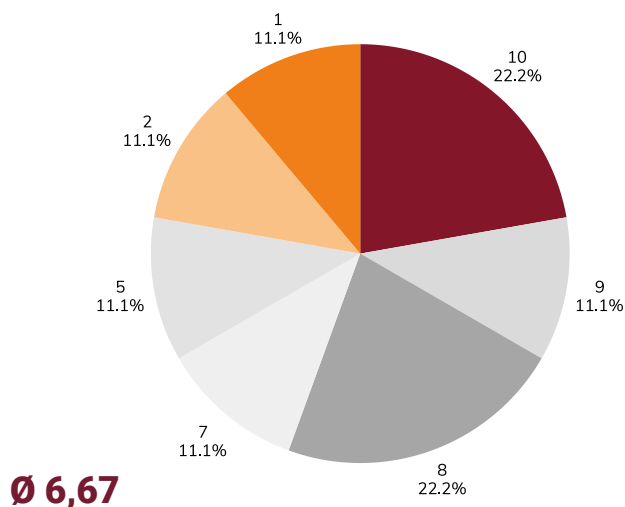
Mieter-Agent und Datenökonomie

Bis 2035 verschiebt sich die Interaktion zwischen Bestandshaltern und Nutzern deutlich in Richtung digitaler Agenten. Mieter durchsuchen nicht mehr selbst Inserate, füllen Formulare aus oder prüfen Abrechnungen, sondern delegieren diese Aufgaben an persönliche Assistenten. Diese gleichen Angebote mit Präferenzen, Budget und Mobilitätsmustern ab, verhandeln Bedingungen vor und überwachen Kosten sowie Servicequalität.

Befragung des Expertenpanels

Die Verbreitung von KI-Agenten, die die Interessen der Mieter (z. B. bei Nebenkostenabrechnungen, Schadensmeldungen) gegenüber dem Vermieter vertreten, wird die Wohnungsunternehmen zwingen, bis 2035 flächendeckend eigene KI-gestützte Verwaltungssysteme und Prozessoptimierungen als Pflicht und nicht nur als Wettbewerbsvorteil einzuführen.

Skala: 0-10 (0 = sehr unwahrscheinlich, 10 = sehr wahrscheinlich)



Auch die Wohnungs- und Gewerbewirtschaft arbeitet mit KI-Systemen. Preisalgorithmen passen Mieten, Servicepakete und Anreize an Nachfrage, Leerstand und Kostenstrukturen an. Weitere Systeme simulieren Nebenkostenabrechnungen, prüfen Plausibilität und priorisieren Serviceanfragen. Die Schnittstelle verschiebt sich damit von Mensch-zu-Mensch-Kommunikation zu Agent-zu-Agent-Interaktion. Menschen bleiben vor allem für Eskalationen, komplexe Lebenssituationen und gewerbliche Schlüsselmandanten relevant.

Daten bilden die Grundlage dieser Agentenökonomie. Energieverbräuche, Raumbellegung, Störungen, Zahlungsverhalten, Nutzungsmuster und Quartierskontexte fließen in Modelle ein, die Betrieb und Kundenerlebnis optimieren. Datenschutzgrundverordnung und Data Act begrenzen jedoch die Monetarisierung personenbezogener Daten. Realistisch sind anonymisierte oder aggregierte Gebäudedaten sowie datenbasierte Services wie Energieoptimierung, Wartungsplanung, Gebäudebenchmarking und nutzungsadaptive Angebote.

KI-Agenten Use Cases bis 2035

Energieoptimierung & Lastmanagement	Instandhaltung & Betrieb	Vermietung & Mieterkommunikation
- Lastmanagement/Peak-Shaving senkt Netzentgelte; Amortisation möglich ab Jahr 1. - Smart-Meter-Roll-out & dynamische Tarife automatisieren Ladevorgänge/Geräte. - IoT-/EMS-Regelung liefert substantielle Einsparungen im Betrieb; minimalinvasiv skalierbar.	- Predictive Maintenance reduziert Ausfälle, Aufträge werden automatisch ausgelöst. - Robotik/Exoskelette stützen alternde Belegschaften im Feld. - Wissensmanagement codiert Erfahrungswissen; Standardprozesse werden automatisiert.	- End-to-End digital: Inserat → Vorqualifikation → Vertrag → Übergabe; 24/7 Chat/Voice-Bots. - Mieter-App & „OS der Immobilie“ orchestrieren Self-Services. - Vorbereitung auf Mieter-KI-Agenten (z. B. Nebenkosten-Bots) inkl. rechtssicherer Prozesse.
Energie: bis zu ~35 % Energieeinsparung durch IoT/EMS bei geeigneten Objekten	Verwaltung: bis zu ~30 % Zeitersparnis durch KI/Automation; +~20 h/Monat je Sachbearbeiter.	Service: 24/7-Erreichbarkeit; ticketbezogene Durchlaufzeit -5-20 % durch Bot-First.

Eigene beispielhafte Darstellung

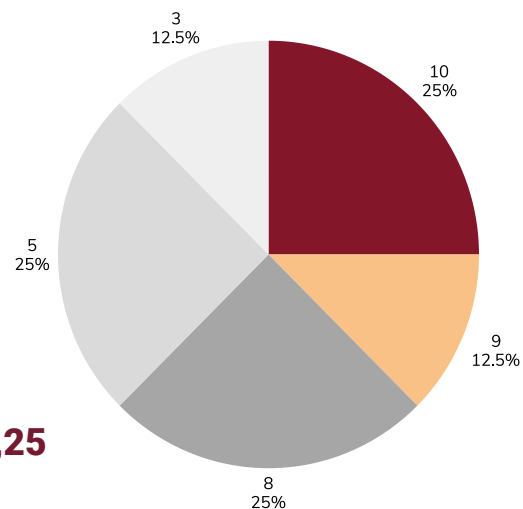
Daraus entsteht ein klares Anforderungsprofil: robuste Data Governance, konsistente Datenmodelle, Regeln für Datennutzung und Datenweitergabe sowie Fähigkeiten zur Anonymisierung und Aggregation. Die Hoheit über Asset- und Betriebsdaten bleibt strategischer Kern. Offenheit für Partnerangebote wird zugleich operative Notwendigkeit.

Befragung des Expertenpanels

Skala: 0-10 (0 = sehr unwahrscheinlich, 10 = sehr wahrscheinlich)

Bis 2035 wird der Wert von Immobiliendaten (Betrieb, Wesentlichkeit, Mieterverhalten) so stark ansteigen, dass die Bestandshalter aktiv ihre Datenhoheit sichern und neue Geschäftsmodelle schaffen, indem sie harmonisierte Daten Dritter (z. B. Versicherern, Finanziers, Herstellern) zur Verfügung stellen.

Ø 7,25





Transformation der Rolle von Immobilienunternehmen

Die Rolle klassischer Bestandshalter wandelt sich bis 2035 von passiver Flächenverwaltung zu aktiver Steuerung ganzer Nutzungsökosysteme. Die Immobilie ist für bestimmte Kundengruppen nicht mehr nur Mietobjekt, sondern Drehscheibe für Wohnen, Arbeiten, Energie, Mobilität, Gesundheit und digitale Services. Wohnungsunternehmen werden zunehmend als Plattformbetreiber wahrgenommen, die das Nutzererlebnis entlang einer digitalen Customer Journey steuern. Die Erwartung lautet: Mieten soll so einfach sein wie Online-Shopping.

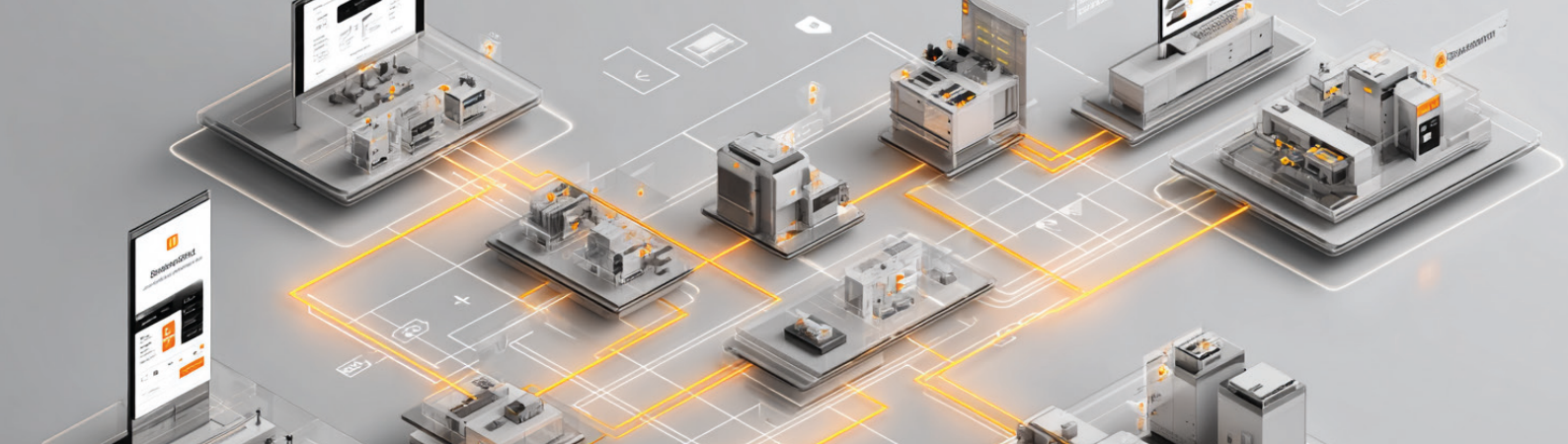
Im Wohnbestand wird der Vermieter zum Service-Hub. Über eine zentrale Plattform laufen Vertragsmanagement, Schadensmeldungen, Dokumente, Verbrauchsdaten und Zusatzleistungen wie Umzugsservices, Handwerker, Nachbarschaftsangebote oder Pflegebausteine. Die Immobilie wird zur Hardware, deren Mehrwert erst durch ein digitales Betriebssystem entsteht. Standardleistungen wie Bescheinigungen, Nebenkostenabruf oder Wohnungsgeberbestätigung werden

selbstbedienbar und in Echtzeit abgewickelt. Persönliche Interaktion bleibt dort relevant, wo sie Wert stiftet: bei Konflikten, komplexen Lebenslagen oder vulnerablen Zielgruppen.

Im Gewerbe verstärkt sich diese Logik. Büro- und Mischimmobilien entwickeln sich zu Service-Clustern aus Fläche, digitaler Infrastruktur, Mobilität, Gastronomie, Konferenzservices und Community-Angeboten. In einem Markt mit Fachkräftemangel wird Standortqualität zum Employer-Branding-Instrument. Die Produktlogik verschiebt sich vom Mietvertrag zu modularen Servicepaketen für Unternehmen und Mitarbeitende.

Bis 2035 entsteht eine strategische Gabelung: Plattformbetreiber mit Kontrolle über Kundenschnittstelle, Daten und Partner stehen reinen Asset-Lieferanten gegenüber. Entscheidend wird die Fähigkeit, Wohn- und Gewerbeimmobilien als Asset-as-a-Service-Plattform zu betreiben.





End-to-End-Automatisierung von Kernprozessen

Die Automatisierung von Verwaltungs-, Vermietungs- und Instandhaltungsprozessen wird bis 2035 zur Pflicht. Fachkräftemangel, lange Vakanzeiten und steigende regulatorische Komplexität erzwingen standardisierte digitale Workflows, die Routinevorgänge skalierbar, nachvollziehbar und mit wenig manuellem Eingriff abbilden.

Im Vermietungsprozess entstehen weitgehend durchgängige Ketten. Objektdaten aus ERP-Systemen oder Digitalen Zwillingen fließen direkt in Inserate. KI erzeugt Exposés und spielt sie kanalübergreifend aus. Chatbots beantworten Standardfragen, koordinieren Termine und sammeln Unterlagen ein. Bonitätsdaten und Scorings werden im Hintergrund zusammengeführt. Die Vorauswahl erfolgt regelbasiert, die finale Entscheidung bleibt beim Menschen. Mietverträge entstehen aus Templates, werden digital signiert und automatisch mit Objekt- und Mieterakten verknüpft.

Auch kaufmännische Prozesse werden systemgesteuert. Rechnungen werden per Texterkennung erfasst, kontiert und in Freigabeprozesse überführt. Zahlungsabgleich, Mahnwesen, Betriebskostenabrechnung und Budgetplanung laufen stärker automatisiert. KI-gestützte Prognosen berücksichtigen Energiepreise, CO²-Kosten und Förderbedingungen. Kaufmännische Mitarbeitende überwachen, interpretieren und steuern Systeme statt Einzelvorgänge manuell zu bearbeiten.

Mieterkommunikation bleibt hybrid. Self-Service-Portale und Chatbots übernehmen Standardanliegen und Schadensmeldungen. Komplexe Fälle, Konflikte oder soziale Härten werden an Menschen übergeben. Dafür braucht es eine konsistente Datenbasis mit Asset-IDs,

Wartungshistorien, Komponentenstrukturen und Raumdaten.

Organisatorisch verliert klassische Sachbearbeitung an Gewicht. Wichtiger werden Prozessdesign, Datenmanagement, Systemsteuerung und anspruchsvolle Kundeninteraktion. Automatisierung wird zum Hebel, um trotz knapper Fachkräfte Leistungsfähigkeit und Servicequalität zu sichern.





Das PropTech-Ökosystem und API-Vernetzung

Bis 2035 entwickelt sich die Softwarelandschaft der Immobilienwirtschaft von monolithischen ERP-Systemen zu modularen, über APIs gekoppelten Ökosystemen. PropTechs fokussieren vor allem Energieeffizienz, ESG-Reporting, Datenmanagement und digitale Vermietung. Für Bestandshalter liegt die technologische Basis damit nicht mehr in einem großen System, sondern in einem Verbund spezialisierter Dienste: Energieplattformen, Vermietungs-Tools, Mobilitätslösungen, Community-Anwendungen und Mieter-Apps.

Immobilien benötigen dafür ein digitales Betriebssystem, das Insellösungen verbindet. Große ERP-Anbieter reagieren mit Integrationsplattformen, über die Drittsysteme standardisiert angebunden werden. Ein zentrales Datenmodell für Objekte, Nutzer, Verträge, Zähler und Anlagen bildet die Grundlage. PropTech-Module greifen darauf lesend und schreibend zu, statt eigene Datensilos aufzubauen.

In Wohnimmobilien betrifft dies Vermietung, Kommunikation, Bezahlservices, Verbrauchsdaten, Mobilität, Service-Marktplätze und IoT-Steuerung. In Gewerbeimmobilien kommen Flex-Space-Management, Desk-Buchung, Besucher- und Sicherheitsmanagement, ESG-Reporting und Betriebsoptimierung hinzu. Die Fähigkeit, neue Dienste schnell anzudocken oder auszutauschen, wird zum Wettbewerbsfaktor.

Gleichzeitig verschärft sich der Plattformwettbewerb. Marktplätze entwickeln sich zu Serviceplattformen. Ohne eigene Integrationskompetenz droht die Rolle als bloßer Flächen- und Datenlieferant. Der EU Data Act erhöht zusätzlich den Druck auf offene Schnittstellen, Datenportabilität und klare Daten-Governance.





Tokenisierung & neue Finanzierungsvehikel

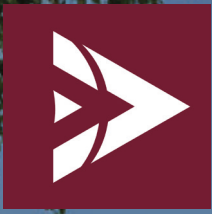
Tokenisierung von Immobilien bleibt bis 2035 eine relevante, aber begrenzte Innovation. Gemeint ist die digitale Verbriefung von Anteilen an Objekten oder Portfolios, die handelbar und kleinteilig investierbar sind. Klassische Finanzierungswege verschwinden dadurch nicht. Für mittelgroße Bestandhalter stellt sich vor allem die Frage, ob Tokenisierung zusätzliche Kapitalquellen erschließen kann, ohne Steuerungsfähigkeit und Transparenz zu schwächen.

Geeignet sind vor allem größere, klar strukturierte Cluster: Quartiersentwicklungen, umfangreiche Sanierungsprogramme oder gemischt genutzte Teilportfolios. Dort lassen sich Investitionsvolumen, Cashflows und Risiken so bündeln, dass digitale Anteile für zusätzliche Investorengruppen attraktiv werden. Im Gewerbebereich bieten sich Objekte mit stabilen Ertragsprofilen an, etwa vermietete Bürohäuser, Ärztezentren oder Nahversorgungsstandorte.

Die Anforderungen bleiben hoch. Regulierung, Prospektspflichten, Verwahrung, Handelsinfrastruktur und Geldwäscheprävention sind komplex. Im Wohnbereich kommt die soziale Dimension hinzu: Mieten, Belegungspolitik und Quartiersentwicklung dürfen nicht nur kapitalmarktorientiert gesteuert werden. Auch Gewerbeobjekte hängen oft an Ankermietern, lokaler Versorgung und städtebaulichen Zielen.

Realistisch ist Tokenisierung daher eher als Ergänzung. Einzelne Projekte oder Teilportfolios können tokenisiert werden, während der Kernbestand klassisch finanziert bleibt. Entscheidend sind klare Governance, Berichtspflichten und Entscheidungsrechte. Für Mieter zählt weniger die Finanzierungsform als Stabilität, Berechenbarkeit und langfristige Verantwortung. Positiver Nebeneffekt: Tokenisierte Vehikel erzwingen bessere digitale Kennzahlen, regelmäßige Updates und professionelleres Reporting für Kapitalgeber und Gremien.





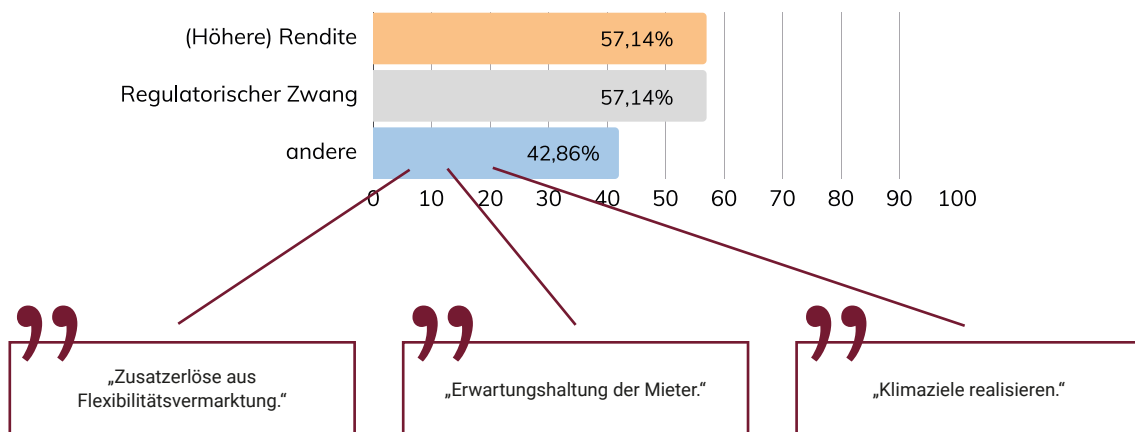
ENERGIE & INFRASTRUKTUR

**ENERGIE &
INFRASTRUKTUR**

Dezentrale Erzeugung und Mieterstrom

Befragung des Expertenpanels

Warum werden Investitionen in Energie- und Infrastrukturkomponenten (Ladeinfrastruktur, PV-Anlagen und Stromspeicher) in den nächsten 10 Jahren für Immobilienunternehmen relevant?



Bis 2035 ist lokale Stromerzeugung aus Photovoltaik auf Bestandsdächern kein Nischenthema mehr, sondern Teil professioneller Bestandsbewirtschaftung. Regulatorischer Druck, erhöhte Energiepreise und ESG-getriebene Kapitalknappheit machen ungenutzte Dachflächen zu produktiven Energie-Assets. Auf Mehrfamilienhäusern liegt ein erhebliches PV-Potenzial; tragfähige Mieterstrommodelle können zusätzliche Renditen ermöglichen. Entscheidend ist daher weniger, ob Photovoltaik installiert wird, sondern wie tief Vermarktung, Betrieb und Datenintegration im Geschäftsmodell verankert sind.

Der regulatorische Pfad verstärkt diese Entwicklung. CO²-Bepreisung, Dekarbonisierungspflichten und Taxonomieanforderungen erhöhen die Kosten nicht sanierter und nicht elektrifizierter Bestände. Zugleich vereinfacht die gemeinschaftliche Gebäudeversorgung Mieterstrom, weil sie ihn von komplizierter Vollversorgung entkoppelt. Mieter können günstigen PV-Strom aus Haus- oder Quartiersnetzen beziehen, ohne dass der Bestandshalter zwingend zum

klassischen Energieversorger wird. Er betreibt vielmehr produktive Infrastruktur, deren Erträge Dachsanierung, Statik und Digitalisierung refinanzieren können.

Auch der Kapitalmarkt bewertet diese Fähigkeit stärker. Stromproduzierende, energetisch ertüchtigte Objekte gewinnen gegenüber ineffizienten Beständen mit hohen Betriebskosten an Attraktivität. Mieterstrom- und Quartiersstrommodelle versprechen niedrigere Nebenkosten und zusätzliche Cashflows aus Stromverkauf oder Netzdienstleistungen. Energetische Performance wird damit zu einem Wert- und Finanzierungsfaktor, auch dort, wo kein klassisches Fremdkapital aufgenommen wird.

Operativ setzen sich standardisierte Modelle durch. Stadtwerke und Energie-Start-ups übernehmen häufig Planung, Bau und Betrieb, während Bestandshalter Dachflächen, Kundenzugang und Quartierskenntnis einbringen. In gemischt genutzten Objekten versorgen PV-Anlagen Wohnungen, Gewerbemieter und Ladepunkte; Überschüsse fließen in Speicher

oder Netze. Dadurch können auch Wärmepumpen und Kälteanlagen anteilig mit lokalem Grünstrom betrieben werden. Das Quartier wird so nicht nur Verbrauchsort, sondern Teil eines steuerbaren Energiesystems.

Sozial verschiebt sich der Fokus zur Warmmietenstabilität. Mieterstrom kann Haushalte entlasten, weil lokaler Strom meist günstiger als Grundversorgung ist. Für ältere und

einkommensschwächere Mieter wird planbare Energieversorgung zum Standortfaktor. Gleichzeitig entsteht eine enge Verbindung zur kommunalen Wärmeplanung. Dachflächen, Technikzentralen, Fassadenpotenziale und Netzanbindung müssen künftig konsequent als Energieinfrastruktur verstanden werden. Die ursprüngliche Wohn- oder Gewerbenutzung bleibt zentral, wird aber von der Qualität der integrierten Energiearchitektur mitbestimmt.





Smart Grids, lokale Speicher und Autarkie

Smart Grids, lokale Speicher und digitales Lastmanagement bilden bis 2035 die zweite Transformationsstufe der Energieinfrastruktur von Wohn- und Gewerbeimmobilien. Ohne diese Ebene bleiben PV-Dächer deutlich unter ihren betriebswirtschaftlichen und systemischen Möglichkeiten. Der Roll-out intelligenter Messsysteme schafft die Grundlage, Gebäude von passiven Stromabnehmern zu aktiven Flexibilitätsbausteinen zu machen. In vielen Mehrfamilienhäusern und Quartieren werden durch Photovoltaik und korrekt dimensionierte Batteriespeicher hohe Autarkiegrade realistisch, sofern ein aktives Energiemanagement vorhanden ist¹. Entscheidend ist nicht mehr nur installierte PV-Leistung, sondern die Fähigkeit, Lastprofile zu glätten, Flexibilität netzdienlich einzusetzen und Energiekosten sowie Netzentgelte dauerhaft messbar über das gesamte Portfolio zu senken.

Der Preisverfall bei Speichern ist der zentrale operative Hebel. Stationäre Quartierspeicher und Hausbatterien werden wirtschaftlich attraktiv, sobald lokale PV-Erzeugung vorhanden ist. Zentrale Speicher im Keller oder in Nebengebäuden versorgen mehrere Häuser, verschieben Mittagsspitzen in die Abendstunden und glätten den Netzbezug. Gewerbliche Einheiten nutzen dieselbe Infrastruktur, um Lastspitzen aus Kälteanlagen, Lüftung oder Ladepunkten abzufedern und Leistungspreise zu reduzieren. Damit werden Wohn- und Gewerbeeinheiten nicht nur gemeinsam versorgt, sondern als kombinierte Lastprofile aktiv bewirtschaftet.

Die ökonomische Logik liegt im orchestrierten Lastmanagement. Gebäudeautomation koppelt PV-Anlagen, Batteriespeicher, Wärmepumpen, Warmwasserspeicher, Lüftung und Ladeinfrastruktur an dynamische Tarife und

Netzzustände. Home-Energy-Management-Systeme steuern diese Komponenten entlang von Preis-, Wetter- und Netzsignalen. Standards für interoperable Kommunikation zwischen Ladesäulen, Haustechnik und Netzbetreibern werden dafür wichtiger. Energie- und Gebäudedaten fließen in Digitale Zwillinge, in denen Optimierungen vorbereitet und zunehmend KI-gestützt ausgeführt werden. Damit wird Smart Grid weniger zur Technologiefrage als zur Governance-Frage: Wer besitzt, strukturiert und monetarisiert Betriebsdaten aus dezentralen Anlagen?

Regulierung und Klimapolitik erhöhen den Druck. Steigende CO²-Preise verteuern starre, fossile Verbrauchsprofile, während flexible Lasten zusätzliche Erträge ermöglichen. Bestände ohne Smart Metering, Speicher und aktives Lastmanagement werden durch höhere Energie- und Netzkosten sowie ESG-Wertabschläge belastet. Experten gewichten deshalb breite, einfach umsetzbare Optimierung höher als einzelne autarke Leuchtturmprojekte.

Die Umsetzung bleibt begrenzt durch Fachkräftemangel und steigende Qualifikationsanforderungen. Techniker müssen Gebäudeleittechnik, IT-Sicherheit und Energiemärkte verstehen; Verwalter müssen mit Dashboards, Alarmen und Flexibilitätskennzahlen umgehen. Kooperationen mit Stadtwerken, Servicegesellschaften und Energie-Contractoren werden wichtiger, ohne die Steuerungsfunktion vollständig auszulagern. Für Nutzer zählt am Ende nicht die Technik selbst, sondern stabile Nebenkosten, transparente Ersparnisse, CO²-Reduktion und Versorgungssicherheit. Smarte, vernetzte Assets erzielen geringere Betriebskosten, können Flexibilität vermarkten und reduzieren Stranding-Risiken, besonders im verbrauchsintensiven Gewerbebestand.

¹ Vgl. Bundesnetzagentur (2025); BDEW (2025), Wegatech (o. J.); IKOMMA5 (o. J.).



E-Mobilität und Vehicle-to-Grid (V2G)

Bis 2035 verändert Elektromobilität Wohn- und Gewerbeimmobilien grundlegend. Mit dem breiten Hochlauf elektrischer Fahrzeuge und dem Auslaufen des Verbrenners wird Laden zu Hause und am Arbeitsplatz zum Normalfall. Parallel verpflichtet das Gebäude-Elektromobilitätsinfrastruktur-Gesetz bei Neubau und größeren Sanierungen zur Vorhaltung von Leitungsinfrastruktur und Ladepunkten. Für Bestandshalter rückt Ladeinfrastruktur funktional auf eine Stufe mit Warmwasser und Internet. Wohnanlagen ohne praktikable Ladeoptionen oder Nachrüstbarkeit verlieren an Attraktivität, besonders bei jüngeren Zielgruppen und Fachkräften in bayerischen Ballungsräumen.

Der entscheidende Hebel liegt nicht allein in Ladepunkten, sondern in deren Einbindung in Energie- und Lastmanagement. Private Fahrzeuge stehen meist viele Stunden pro Tag und werden damit zu potenziellen Speichern. Bis 2035 ist ein großer Teil der E-Fahrzeuge bidirektional ladefähig. Für Immobilien werden sie zur Verlängerung des Hausspeichers: Tagsüber laden sie PV-Überschüsse vom Dach, abends oder bei Spitzenlast speisen sie Energie ins Haus- oder Quartiersnetz zurück. Home-Energy-Management-Systeme priorisieren dabei Mobilitätsbedarf, Netzzustand und Preissignale.

Pilotprojekte zeigen, dass der wirtschaftliche Hebel in der intelligenten Steuerung liegt. Tiefgaragen, Carports und Außenstellplätze werden mit Lastmanagement ausgestattet, um Hausanschlüsse zu schützen und Leistungspreisspitzen zu vermeiden. In gemischt genutzten Quartieren verwenden Gewerbenmieter tagsüber denselben Ladepark, den Bewohner abends nutzen. Eine Energieplattform ordnet Stromflüsse, Kosten und Vergütungen zu. So werden gewerbliche

Spitzenlasten geglättet, private Fahrzeuge als Speicher genutzt und Netzbezugskosten, CO²-Fußabdruck sowie Jahreshöchstleistungen reduziert.

E-Carsharing verstärkt diese Logik. Ein Carsharing-Fahrzeug kann mehrere private Pkw ersetzen und Stellplatzbedarf senken. Quartiere nutzen E-Carsharing-Flotten tagsüber für Gewerbe, Logistik oder ambulante Dienste und abends für Bewohner. Stellplätze werden zu Lade- und Speicherhubs; Nutzungsentgelte und Flexibilitätsprogramme schaffen zusätzliche Erlöse. Tarifmodelle können Wohnraum, Strom und Mobilität bündeln oder reduzierte Stellplatzmieten an netzdienliches Laden koppeln. Für Betreiber entstehen dadurch Erlöse, die weniger konjunkturabhängig sind als klassische Flächenmieten.

Regulierung, ESG und Zertifizierungssysteme machen Mobilität zum Bewertungskriterium. Standorte ohne Ladeinfrastruktur, Sharing-Angebote und Einbindung in lokale Energiesysteme werden für ESG-orientierte Nutzer und Investoren unattraktiver. Besonders monofunktionale Gewerbestandorte in peripheren Lagen geraten unter Druck. Technologisch verbindet sich E-Mobilität mit Smart Building, IoT, Digitalem Zwilling und KI. Ladepunkte werden nach Zeitpunkt, Dauer und Entladeprofil optimiert. E-Mobilität ist damit kein Zusatzfeature, sondern Teil der Gebäude- und Quartiersarchitektur und ein Hebel zur Kopplung von Strom, Wärme und Mobilität.



Interdisziplinäre Allianzen und Quartierslösungen

Bis 2035 verschiebt sich Energie-, Mobilitäts- und Infrastrukturplanung von der Einzelimmobilie auf das Quartier. Dezentrale Erzeugung, Speicher, Smart Grids, E-Mobilität und Klimaanpassung übersteigen klassische Objektlogiken. Wärmepläne, Stromnetzengpässe und Klimarisiken lassen sich auf Gebäudeebene nur begrenzt steuern. Entscheidend wird die integrierte Betrachtung von Wohnen, Gewerbe, Energie, Mobilität und öffentlichem Raum. Kommunen, Stadtwerke, Bestandhalter und Technologiepartner agieren dafür in gemeinsamen Governance-Modellen.

Joint Ventures und Betreibergesellschaften bilden die institutionelle Infrastruktur dieser Entwicklung. Energieversorger, Stadtwerke, Kontraktoren und Wohnungsunternehmen bündeln Kapital, technisches Know-how und Flächen, um PV-Anlagen, Quartiersspeicher, Wärmepumpenverbünde, Ladehubs und Arealnetze gemeinsam umzusetzen. Energieunternehmen bringen Handelszugang, Netz- und Regulatorikkompetenz ein; Immobilienakteure steuern Grundstücke, Bestände, Kundenzugang und Projektpipelines bei. Reallabore mit kalten Nahwärmenetzen, Erdsondenfeldern und Quartiersspeichern dienen als Blaupausen für städtische Quartiere. Für die Immobilienwirtschaft bedeutet das: weg von isolierter Objektoptimierung, hin zur aktiven Mitgestaltung lokaler Quartiersgesellschaften.

Im bayerischen Kontext wird diese Entwicklung durch starke kommunale Stadtwerke und ambitionierte Klimaziele beschleunigt. Kooperationen reichen von Mieterstromprojekten über Arealnetze bis zur energetischen Quartierssanierung. Parallel entstehen Infrastrukturfonds und Energieplattformen, die Kapital und digitale Steuerung bereitstellen. Energy Sharing und Peer-to-Peer-Handel

erhöhen Wirtschaftlichkeit und Resilienz. Standorte werden dadurch nicht mehr nur nach Lage, Mikromarkt und Bauzustand bewertet, sondern auch nach Wärmeplanung, Netz-situation und Kooperationsbereitschaft lokaler Akteure.



Das Geschäftsmodell verschiebt sich auf drei Ebenen. Erstens wird der Bestandshalter zum Quartiersmanager, der Wohnen, Strom, Wärme, Mobilität, Freiräume und digitale Vernetzung orchestriert. Zweitens entstehen neue Erlösquellen aus Energiedienstleistungen, Ladeinfrastruktur, Flexibilitätsvermarktung und Mobilitätsservices. Drittens verändern sich Abhängigkeiten: Contracting-Verträge, Beteiligungen und Datenplattformen schaffen Pfadbindungen, die aktiv gesteuert werden müssen. Wer Asset- und Energiedaten aus der Hand gibt, verliert Steuerungsfähigkeit und riskiert, zum nachgelagerten Flächenzulieferer einer Energie- oder Plattformökonomie zu werden.

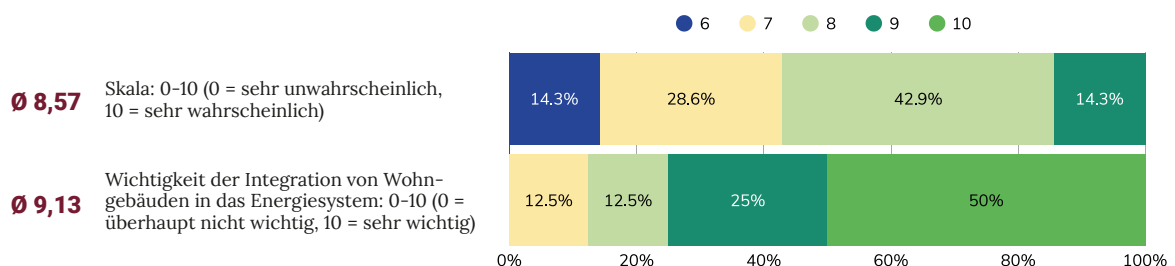
Quartierslösungen verschränken Klimaziele mit sozialen und demografischen Fragen. Lokales Grünstrom- und Wärmemanagement, E-Car-sharing, Pflege- und Betreuungsangebote sowie gemeinschaftliche Räume können zugleich Dekarbonisierung, Pflegeengpässe und Einsamkeit adressieren. Senioren- und Mehrgenerationenquartiere werden damit zu Testfeldern integrierter Energie-, Mobilitäts- und Servicearchitekturen, ohne dass der Bestandshalter selbst zum Pflegeanbieter werden muss. Die Immobilie wird zur Plattform, auf der Dienstleister andocken.

PropTech-Ökosysteme machen diese Logik steuerbar. ERP-Systeme, Smart Building, Energiemanagement, Ladeinfrastruktur und Mieter-Apps werden über Schnittstellen verbunden. Sensor-, Zähler- und Nutzungsdaten fließen in digitale Quartierszwillinge, mit denen Energieflüsse, Betriebskosten, CO²-Bilanz und Aufenthaltsqualität vorab simuliert werden. Klimaanpassung verstärkt die Notwendigkeit solcher Allianzen: Verschattung, Entsiegelung, Begrünung und Retentionsflächen müssen räumlich koordiniert werden, weil sie auf Parzellenebene kaum sinnvoll optimierbar sind.

Gewerbeimmobilien werden in solchen Quartieren zu technischen Ankerpunkten. Nahversorgungszentren, Ärztehäuser und Bürohäuser dienen als Knoten für Ladeinfrastruktur, Quartierspeicher, Kältenetze und digitale Services. Energetische Einzelmaßnahmen entfalten künftig vor allem dann vollen Wert, wenn sie Teil einer schlüssigen Quartiers-story sind. Der isolierte Bestandshalter wird 2035 zum Auslaufmodell; wettbewerbsfähig bleiben nur Akteure mit Kooperations- und Steuerungsfähigkeit.

Befragung des Expertenpanels

Quartiere als Energiespeicher: Bis 2035 werden Wohngebiete flächendeckend als „Energieschwämme“ und Ausgleichspuffer für das volatile Stromnetz genutzt (z. B. durch bidirektionales Laden von E-Fahrzeugen und Speicherung in Batterien).



Impressum

Autoren

Diese Zukunftsstudie wurde vom Zukunftsforschungsinstitut 2b AHEAD ThinkTank GmbH veröffentlicht. Der Autor der Studie ist Jonas Dörr. Verantwortlich im Sinne des Presserechts ist der Geschäftsführer der 2b AHEAD Think-Tank GmbH, Sven Gabor Janszky.

Unser besonderer Dank gilt dem teilnehmenden Geschäftsführer und den Führungskräften der Firmengruppe Dr. Hans Maier sowie allen Mitarbeitenden, die die Durchführung und Auswertung des Projekts unterstützt haben.

Für Fragen, Kommentare und Anmerkungen nutzen Sie bitte folgende Kontaktmöglichkeiten.

Kontakt

2b AHEAD ThinkTank GmbH

Spinnereistraße 7, Halle 20 E

D-04179 Leipzig

Eingetragen im Handelsregister des Amtsgerichts Leipzig:

HRB 31639

Steuer-ID-Nr. DE302023600

Telefon: +49 341 12479610

E-Mail: strategic-foresight@2bahead.com

Die folgende Zitation wird empfohlen:

Dörr, J. (2025). FGHM - Zukunftsperspektiven für ein familiengeführtes Immobilienunternehmen: Zukunftsstudie 2035. Zukunftsstudie des 2b AHEAD ThinkTank. Leipzig, Deutschland.

Bildquellen:

Das Cover dieser Studie und alle verwendeten Bilder wurden mit künstlicher Intelligenz erstellt.

Attribution-ShareAlike 4.0 International



(CC BY-SA 4.0)



2bAHEAD
tomorrowing your business