

**Es ist  
höchste Zeit**



Es ist höchste Zeit

EINE STREITSCHRIFT

! ES IST HÖCHSTE ZEIT

## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die Idee für diese Streitschrift ist im Innovation Think Tank des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss (ITT) entstanden. Der ITT wurde ins Leben gerufen, um innovative Entwicklungen und Technologien aufzuspüren, zu diskutieren, zu verstehen und in den Fokus unternehmerischen und politischen Handelns zu stellen.

Mit der hier nun vorliegenden Streitschrift soll initiiert werden, was es in den vergangenen Jahren zu selten gab: kritische Dialoge in der Breite der Immobilienwirtschaft. Das ist es aber, was unsere Branche heute braucht: Eine entschlossene Reflexion ihrer selbst, ein Infragestellen des Status Quo.

In solchen Dialogen ist diese Streitschrift entstanden. Sie ist das Ergebnis mehrerer Workshops, die durch Mitglieder des ZIA ITT initiiert wurden und mit Kennern aus diversen Teilen der Branche stattgefunden haben. Wir haben offen über die unterschiedlichen Probleme und Roadblocks gesprochen und versucht, die Entwicklungen zu verstehen, die dazu geführt haben. Daraus haben wir Vorschläge für Lösungsansätze abgeleitet.

Herausgekommen ist dieses Transkript unserer Ideen. Nicht jeder von uns teilt alle hier aufgeführten Positionen und die Liste der genannten Themen kann noch deutlich erweitert werden. Doch in der Sache sind wir uns einig. Die hier formulierten Impulse wollen den Finger in die Wunde legen.

Und die Diskussion auf Probleme lenken, die von allzu vielen in der Branche noch gar nicht erkannt wurden. Oder bewusst ignoriert wurden.

Die Immobilienwirtschaft hat sehr erfolgreiche Jahre durchlebt. In denen leider auch große Fehler gemacht wurden. Wir haben an vielen Stellen unser Ziel aus den Augen verloren: lebenswerte Städte und Gemeinden zu schaffen. Dass dieses Ziel vielfach verfehlt wurde, sehen wir auch an den Demonstrationen mit Tausenden von Teilnehmern in ganz Deutschland. Wir sehen es an radikalen Enteignungsideen, die vielerorts Mehrheiten finden. Wir sehen es aber auch an den Zahlen und Fakten und an dem Zustand der Straßen und Plätze.

Einfach gesagt: Die Gesellschaft könnte sich gegen die Verantwortlichen einer Immobilienwirtschaft wenden, die riskiert, das Vertrauen derjenigen zu verlieren, für die sie arbeitet.

Die Streitschrift ist zu großen Teilen vor dem Krieg in der Ukraine und den Folgen für unsere Gesellschaft entstanden. Die angesprochenen Probleme sind durch den russischen Angriffskrieg nur zu deutlich sichtbar geworden. Gleichzeitig haben sich die Rahmenbedingungen für die erforderlichen Veränderungen verschlechtert. Als Gruppe sind wir uns einig: Die Immobilienwirtschaft muss sich schnell und radikal verändern – im Denken und im Handeln.

### Lasst uns streiten!

*Der ZIA Innovation Think Tank*

*Norman Meyer  
Dr. Claudia Nagel  
Andy Dietrich*

*Prof. Dr. Christian Glock  
Thorsten Krauß  
Eike Becker*

! ES IST HÖCHSTE ZEIT

## Geleitwort

Der Zentrale Immobilien Ausschuss ZIA hat schon immer für sich in Anspruch genommen, nicht nur zu tagesaktuellen Themen Position zu beziehen, sondern auch über den Tellerrand zu schauen und Ideen für die Zukunft zu entwickeln. Daher wurde bereits vor längerer Zeit der „Innovation Think Tank“ gegründet, in dem fernab der Tagesaktualität Visionen und Trends für die Immobilienwirtschaft diskutiert werden.

In diesem Kreis wurde viel diskutiert, verworfen, entworfen, und so ist die vorliegende Streitschrift entstanden. Sie ist ausdrücklich kein ZIA-Papier und gibt auch keine ZIA-Positionen wieder! Vielmehr will und soll sie eine Diskussion über die Zukunft der Branche provozieren.

Und klar ist: Wer provozieren will, muss überzeichnen und pointieren. Genau das tut diese Streitschrift. Sie differenziert nicht, sie verallgemeinert und vereinfacht, strikte Sachlichkeit oder faire Ausgewogenheit sind nicht Programm – sie provoziert eben.

Es ist gut, dass eine solche Diskussion im ZIA möglich ist. Für uns ist klar, dass in Zeiten, in denen die Zeichen auf Veränderung stehen, auch eigene Positionen auf den Prüfstand gehören. Basis dafür muss immer auch eine kritische Betrachtung der Vergangenheit sein. Es darf hier allerdings nicht der Fehler gemacht werden, heutige Maßstäbe an Entscheidungen der Vergangenheit anzulegen.

Am Ende eint die Akteure der Branche eines: Wir wollen Städte der Zukunft bauen – in denen gelebt und gearbeitet werden kann, die nachhaltig und schön sind, die vielfältig und bezahlbar sind. In diesem Sinne freue ich mich auf die Diskussion über die vorliegende Streitschrift, danke den Autorinnen und Autoren, und ich habe die Hoffnung, dass hiermit ein kleiner Beitrag für eine gute Zukunft der Städte und nicht zuletzt der Immobilienbranche geleistet wird.

*Oliver Wittke,  
Hauptgeschäftsführer ZIA*

## Es ist höchste Zeit, über Visionen einer Immobilienwirtschaft zu sprechen...

**Es ist höchste Zeit über Aufgaben, Verantwortung, Visionen und Ziele einer Immobilienwirtschaft zu sprechen, die unsere Welt besser machen muss.**

Aus welcher Perspektive auch immer man es betrachtet, wir können weder mit der Arbeitsweise noch mit den Ergebnissen zufrieden sein.

Warum gelingt es nicht häufiger, nachhaltige Quartiere mit schönen Plätzen und hoher Lebensqualität zu schaffen? Warum sehen heutige Städte an vielen Stellen auf so ähnliche Weise hässlich aus? Und warum ist die Immobilienwirtschaft von klimaverträglichen und kreislaufgerechten Gebäuden noch so weit entfernt?

Eigentumsstrukturen, Regelwerke und ökonomische Interessen führen zu vielfältigen Brüchen und schwachen gestalterischen, dysfunktionalen Lösungen.

Aufgeteilte Zuständigkeiten sorgen dafür, dass sich kein Einzelner verantwortlich fühlt. Jeder zeigt mit dem Finger auf die anderen: „Die sind es gewesen!“

Damit sind die vielverzweigten Teile der Gesellschaft angesprochen, die an der Stadtproduktion und dem Stadtmanagement beteiligt sind. Dazu zählen diejenigen, die sich mit dem Er-

werb, der Planung und Genehmigung, dem Bau, der Bewirtschaftung, Entsorgung oder der Finanzierung von Immobilien beschäftigen. Das sind Investmentfirmen, Projektentwicklungsunternehmen, Banken, Architektur- und Planungsbüros, Dienstleister und Bauunternehmen. Aber auch die öffentlichen Institutionen, die sich mit der Stadt und ihrer Konstitution beschäftigen.

All diese Gruppen agieren weit weg von den Menschen, denen sie nutzen sollten. Die meisten von ihnen, die von einem über zehn Jahre anhaltendem wirtschaftlichen Boom besonders profitierten, fühlen sich für die Gesellschaft nicht verantwortlich.

Die Immobilienwirtschaft handelt in der Regel intransparent und erlaubt sich immer noch eine Einzelkämpferstrategie, die in einer so intensiv kooperierenden Gesellschaft wie der heutigen nicht mehr aufgehen kann.

Jetzt wird der Ton rauer. Die öffentlichen Institutionen haben es über Jahre versäumt, ihre ineffizienten Prozesse zu reformieren. Eine immer stärkere Regulation führt zu falschen Anreizen. Und kurzfristige, populäre Politik verschlechtert die Gesamtsituation.

Die Politik erkennt ihre eigenen Versäumnisse und stößt auf eine Immobilienwirtschaft, die ihre eigenen, eng gesteckten Interessen vertritt.



Und sie hat leider bisher, außer sich über Gesetze zu beschweren, nicht viel zur Lösung der gesellschaftlichen Probleme beigetragen. Auch der Hinweis auf andere Branchen, die ähnliche verfahren, hilft hier nicht weiter.

Wie würde eine Immobilienwirtschaft aussehen, wenn sie sich ihrer Aufgaben für die Gesellschaft in vorbildlicher Weise annähme? Wenn sie sozial, ökologisch, nachhaltig, CO2-neutral, human, fair, gerecht, kreativ, demokratisch, zukunftsgerichtet oder, in zwei Worten, ethisch und innovativ wäre?

Um das für sich zu klären, kann jeder einfache Fragen beantworten:

Wie sinnvoll und am Gemeinwohl orientiert ist mein Unternehmen? Oder der Neubau, an dem ich gerade arbeite? Oder die Leistung, die ich anbiete? Wie nachhaltig produziere, baue, plane, berate, verkaufe oder entsorge ich? Wie groß ist mein ökologischer Fußabdruck und der meines Unternehmens? Wie entscheidet mein Unternehmen, ob ein Neubau oder doch eine Entwicklung im Bestand nachhaltiger ist? Woher kommen die Baustoffe, die wir verwenden? Wie sind die Arbeitsbedingungen auf den Baustellen, in den Fabriken, in den Steinbrüchen oder Bergwerken, aus denen unsere Rohstoffe stammen? Werden Frauen und Männer gleichbehandelt und bezahlt? Wie gerecht werden die Erträge verteilt? Wieviel verdienen Eigentümer und die Unternehmensleitung? Wer trifft bei uns die Entscheidungen? Wie kooperativ und transparent verhält sich unser Unternehmen nach innen und nach außen? Wie solidarisch und

gerecht sind wir mit unseren Vertragspartnern, den Lieferanten, Handwerkern, Planern, Mietern, Käufern? Wie sozial und nachhaltig gehen wir mit unserem Geld um? Was sind eigentlich die Aufgaben der Banken? Was ist unser Beitrag zum Gemeinwesen?

Für die positive Beantwortung dieser Fragen braucht es erst einmal nur neue soziale und ökonomische Techniken, keine neuen Technologien.

Die folgenden Themen sehen wir als entscheidende Barrieren, „road blocks“, auf dem Weg hin zu einer Immobilienwirtschaft, die ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird und unsere Welt erneuern kann.

## MANGELNDE SOZIALE VERANTWORTUNG

Eine soziale Verantwortung weist die Immobilienwirtschaft allzu häufig weit von sich. Sie liefert lediglich die Hardware. Eine sozial verträgliche Bodennutzung, durchmischte Quartiere, die Infrastruktur für gute Mobilität und Medien, die öffentlichen Plätze und auch klimaschonende sowie kreislaufgerechte Gebäude aus nachhaltigen Materialien sind nach ihrem Verständnis Aufgaben der Kommunen. Die Immobilienwirtschaft liefert die Häuser. Am besten so billig wie möglich gebaut und so teuer wie möglich vermietet und verkauft.

Günstige Wohnungen, gesellschaftlicher Frieden, Quartiere und Städte, die ein gutes Leben für alle ermöglichen, sehen weite Teile der Privatwirtschaft nicht als ihre Aufgabe an.

## INVESTOR-NUTZER-DILEMMA

Es sind nur wenige Privilegierte, die über Städte und Gemeinden für die ganze Bevölkerung entscheiden. Die Projektentwicklungsfirmen tragen dabei in der Regel ein nicht unerhebliches Risiko. Wenn aber eine Immobilie geplant und errichtet wird, erfolgt die Weitergabe an ein Bestandhaltungsunternehmen, die sie an einen oder mehrere Nutzer vermieten. Die Nutzerbedürfnisse werden dabei nur in geringem Maße und oft zu spät eingebracht.

Die Trennung des Planungs- und Bauprozesses hier und der Vermietung dort führt im Konflikt zwischen kurzfristiger Gewinnmaximierung und

dem Streben nach langfristigen Erträgen ebenfalls zu divergierenden Interessen, die im Ergebnis die Nutzer schlechter stellen.

Woran liegt das? Projektentwicklungsunternehmen rücken die Nutzer nicht ins Zentrum ihrer Planungen. Dafür brauchen wir bessere Beteiligungsformate und eine konstruktivere Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger.

Die Nutzergruppen, Planungsbüros, Investmentfirmen und Behörden arbeiten bei Baurechtsverfahren nicht intensiv genug zusammen. Deshalb gibt es kaum Freiheiten, zum Beispiel bei der Gestaltung von Nutzungsmöglichkeiten, Stellplätzen, Grünflächen und öffentlichen Räumen. Das senkt die Akzeptanz, die Identifikation und die Qualität für die Nutzergruppen.

## DYSFUNKTIONALE INSTITUTIONEN

Es wird viel gebaut. Aber die Stadtplanung bleibt weit hinter den Erfordernissen einer schnell wachsenden und sich rasch wandelnden städtischen Gesellschaft zurück. Es gibt kaum Überlegungen, wie die Stadt in zehn, 20, 50 oder 100 Jahren aussehen soll.

Welche Stadt arbeitet konsequent und umfassend daran, klimaneutral zu werden? Kaum eine.

Dysfunktionale Verwaltungen können ihre Städte weder vorausdenken, noch gestalten. Es fehlt vielerorts an ausreichendem Willen, die öffentlichen Institutionen zu reformieren und sie so auszustatten, dass sie ihren Funktionen gerecht



werden. Deshalb verharren diese allzu häufig in einer negativen Mentalität. Und erfüllen ihre Aufgaben nicht angemessen.

### FALSCHER ANREIZ

Heute geht es bei der Errichtung von Quartieren, sowohl bei den privaten als auch bei den öffentlichen Entwicklungsgesellschaften, vorrangig um Quantitäten. Es geht um die Anzahl der Wohnungen, die gebaut werden und ihre Kosten. Marktwirtschaftlichen Entwicklungen geht es darum, Eigentumswohnungen für den höchsten Preis zu verkaufen. Öffentlichen Entwicklungsgesellschaften ist es wichtig, dass die Wohnungen nach Sozialwohnungen aussehen, damit keiner auf die Idee kommt, es könnte ja zu viel öffentliches Geld ausgegeben worden sein. Das muss sich ändern.

Zudem steigen die Boden- und Immobilienpreise, weil nicht genug Bauland ausgewiesen und Bauanträge genehmigt werden, weil bürokratische Qualitätssicherung seit Jahren zu verschleppten Bauverfahren führt und weil Bodenspekulationen unbehelligt stattfinden.

Die sozialen Qualitäten einer Stadt schaffen Heimat. Und dabei sind es genau die Quartiere, in denen Menschen miteinander arbeiten und zusammenleben. Hier entsteht Nachbarschaft und das Gefühl zuhause und beheimatet zu sein. Die Quartiere sind für uns heute die Plätze, in denen Zugehörigkeit und Freundschaften entstehen und Vertrauen in die politischen Zusammenhänge wächst. Wenn das dort nicht

gelingt, funktioniert es auch im größeren Maßstab nicht.

### GENEHMIGUNGSSTAUE

Nach dem Deutschland-Index der Digitalisierung 2021 bieten nur vier Prozent der Kommunen digitale Bauanträge an. Dabei vereinfachen und beschleunigen sie den Genehmigungsprozess deutlich.

Insgesamt führt das fragmentierte und auf den einen Bereich fokussierte Vorgehen aller Beteiligten, von der ersten Idee bis zur Genehmigung und dem anschließenden Bau, zur Verlangsamung des Gesamtprozesses.

### HAUPTVERURSACHER DER KLIMAKATASTROPHE

Die Energiesparverordnung hat dafür gesorgt, dass die Gebäude etwas energieeffizienter wurden. Leider aber auch technischer und teurer. Und leider führt der Rebound-Effekt dazu, dass die in den vergangenen Jahrzehnten erreichten Energieeinsparungen fast vollständig durch den Mehrverbrauch an Flächen pro Einwohner aufgezehrt werden. Und durch die nicht recycelbare Kunststoffdämmung werden die Gebäude immer giftiger.

Angesichts der Bedrohung durch die Klimakatastrophe folgt die Immobilienbranche mit all ihren Stakeholdern nur widerwillig den durch Gesetze erzwungenen Maßnahmen. Der Teil der Wirtschaft, der mehr als 40 Prozent der Treibhausgasemissionen verursacht, bekennt sich nicht zu seiner umfassenden Verantwortung.

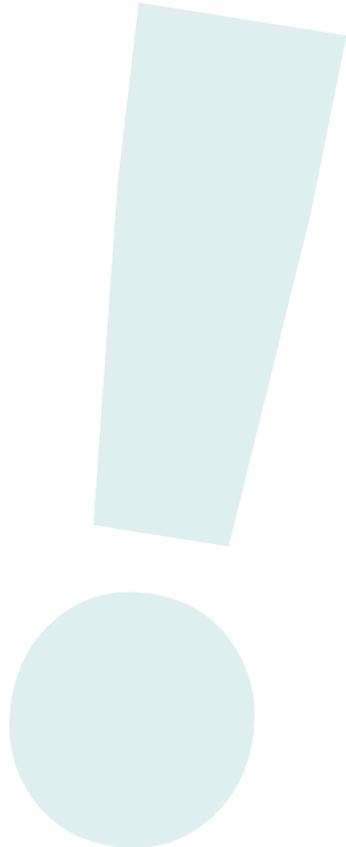
Im Gegenteil: Sie versucht sogar den CO<sub>2</sub>-Ausstoß reduzierende Gesetze zu verhindern.

Im bestehenden System mit seinen vielen Beteiligten mit unterschiedlichen Interessen ist es kaum möglich, effiziente, nachhaltige und vor allem klimagerechte Gebäude herzustellen. Überall wird ein Mehr – an Fläche, an Material, an Komfort – belohnt statt ein Weniger gefördert. Die längere Nutzung von Bestandsimmobilien muss sich mehr lohnen als der Abriss und Neubau, ebenso wie eine Flächenreduktion oder die Einsparung von Baumaterialien. Technisch ist heute viel mehr möglich. Es ist jedoch kein Wunder, dass sich nichts ändert, wenn alle Beteiligten an dem Mehr von allem wirtschaftlich profitieren.

Die Entscheidungsstrukturen und die Arbeitsprozesse sind so dilettantisch und lückenhaft, dass es einem Wunder gleicht, dass Gebäude überhaupt fertiggestellt werden. Viel Bürokratie, Einsprüche von Bürgerinitiativen, genervte Beteiligte in schlecht vorbereiteten Besprechungen, frustrierte Angestellte in den Ämtern oder eine Lokalpolitik, die nicht entscheiden will, sind Alltag in Deutschland. All das führt zu den Städten, in denen wir heute in der Regel gestresst und überfordert leben.

**Das sind die Road Blocks.**

**Aber was sollten die Ziele einer Immobilienwirtschaft sein, die unsere Welt besser machen muss?**





## ES IST HÖCHSTE ZEIT FÜR EINE KOMPAKTERE BEBAUUNG

Über die Jahre, in denen Licht, Luft und Aussicht die entscheidenden städtebaulichen Parameter gewesen sind, wurden die Stadtteile immer luftiger. Und zufällige menschliche Begegnungen immer seltener. Vielfache Vereinsamung und Depressionen sind die Folgen dieser Fehlentwicklung. Kleinere Restaurants, Cafés, Dienstleister und kommunale Räume, in denen Menschen sich treffen könnten, werden nicht überleben, wenn zu wenig Gäste vorbeikommen. Wir brauchen eine kompaktere Bebauung, die Begegnungen ermöglicht.

## ES IST HÖCHSTE ZEIT FÜR GEMISCHTE QUARTIERE

Auf der Ebene der Quartiere können ökologische, ökonomische und soziale Fragen deutlich besser gelöst werden als in Einzelgebäuden im kleineren Maßstab oder in der Stadt im größeren. Genau hier können Wohnen, Arbeiten, Ausbildung, Produktion, Verkauf und Reparatur enger zusammenrücken und dadurch viele Probleme lösen.

Verwaltungen müssen Strategien für die Zukunft entwickeln. Strategien, wie sie es schaffen, auf dem gleichen Territorium doppelt so viele Mieter unterzubringen. Wie ihr Weg zur Klimaneutralität aussieht. Und wie sie Schritt für Schritt zu einer menschenfreundlichen Mobilität gelangen.

## ES IST HÖCHSTE ZEIT FÜR NACHHALTIGE, CO2-NEUTRALE UNTERNEHMEN, GEBÄUDE, QUARTIERE UND STÄDTE

Die gesamte Immobilienbranche rotiert gerade, um mit ihrem individuellen Rating zum „Top Scorer“ zu werden. Das betrifft Investoren, Versicherungen und Pensionskassen, die ihre alten Emissionsmonster loswerden wollen, um neue, saubere Gebäude zu erwerben. Aber auch große Arbeitgeber mieten nur noch Immobilien mit Top Rating. Selbst die Stahl- und Zementindustrie will und muss ihre Emissionen senken.

Eine spannende und dynamische Zukunft liegt vor uns. Wie kann diese Mammutaufgabe gelöst werden? Die Lösung führt zwingend zu einer effizienten Verwendung aller Baustoffe und einem kritischen Hinterfragen mancher Konstruktionen. Was kann aus Holz ausgeführt werden, was muss massiv sein? Brauchen wir wirklich riesige Tiefgaragen, die Unmengen an Beton verschlingen, wenn sich die Mobilität der Zukunft verändert?

## ES IST HÖCHSTE ZEIT, DASS STÄDTE EMISSIONS-FREI WERDEN

In guten, durchmischten Quartieren können viele Fahrten mit dem Pkw vermieden werden. Weil innerhalb von 15 Minuten Reichweite Einkaufsmöglichkeiten liegen, der Arbeitsplatz ebenso erreichbar ist wie der Kindergarten, das Café oder

der Sportverein. Darüber hinaus gehören Pkw, wenn überhaupt, im Car-Sharing Modus in Garagen an die Stadtränder. Die öffentlichen Räume bleiben so den Menschen, Tieren und Pflanzen vorbehalten.

### **ES IST HÖCHSTE ZEIT, ÖKOLOGISCH, SOZIAL UND VERANTWORTUNGSVOLL ZU ENTWICKELN, ZU PLANEN UND ZU BAUEN**

Die Städte sind durch ihre Fokussierung auf den individuellen Pkw-Verkehr über Jahre zu lebensfeindlichen Orten für Kinder und alte Menschen, generell für ihre Bewohner geworden. Millionen Arbeitende müssen sich durch gestaute Verkehrssysteme quälen, die Lebenszeit vernichten und eine Gefahr darstellen. In Städten sind nahezu alle Menschen ständig unterwegs, aber kaum noch jemand kommt zusammen. Eine katastrophale Fehlentwicklung, die umfassend und unverzüglich korrigiert werden muss.

### **ES IST HÖCHSTE ZEIT, DIE STADT- UND KOMMUNALPOLITIK FÜR IHRE BÜRGER VERGLEICHBAR UND TRANSPARENT ZU MACHEN**

Deshalb wäre es sinnvoll, ein Bewertungssystem für die Kommunen einzuführen. Dabei können Daten gesammelt, Fakten offengelegt, Vergleichbarkeit geschaffen und Wettbewerb um die besten Lösungen und den schnellsten Weg gefördert werden. Mit Ideen, die die Städte und Gemeinden besser machen und die dazu einladen, in einer lebenswerten Umgebung Wurzeln zu schlagen.

Vorbild war bis vor kurzem das ESG-Rating der Europäischen Union. Denn dieses versprach eine einflussreiche und erfolgreiche Initiative zu werden. Mit Hilfe von Forderungen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung sollen in der EU die Grundsätze von Nachhaltigkeit, Respekt und Transparenz von den Unternehmen umgesetzt werden. Immense Kosten, eine überbordende Regulierung und für alle wirtschaftlich Beteiligten nicht kalkulierbare Risiken, lassen dieses Zukunftsmodell schlingern.

Die Zukunftsstadt braucht kreative, leistungsfähige Unternehmen, die sich für ihr Handeln und ihre Umweltkosten verantwortlich zeigen. Und gemeinwohlorientiert wirtschaften. Davon ist die Immobilienwirtschaft noch weit entfernt.

### **ES IST AN DER ZEIT, BESSERE ARCHITEKTUR ZU WAGEN**

Deutschland leistet sich eines der aufwändigsten Wettbewerbssysteme der Welt. Und trotzdem einigen sich hierzulande Jurys zumeist auf mittelmäßige Kompromisse. Extremere Beiträge werden in der Regel aussortiert. Und wenn dann mal ein mutiger erster Preis gewählt wird, gibt es immer noch die anschließenden Verhandlungsverfahren, die auch den dritten oder vierten Preisträger zum Sieger machen können. Ein aufwändiges System mit dem bescheidenen Ziel, einzig und allein „das Schlimmste zu verhindern“. Zudem werden flächeneffiziente und materialsparende Entwürfe oft nicht ausreichend belohnt.



Das in Deutschland praktizierte und von Städten und Architekten geforderte Wettbewerbssystem ist angstgetrieben und nicht geeignet, identitätsstiftende und innovative Gebäudeentwürfe zu fördern. Es erfüllt deshalb nicht seine Aufgabe für die Gesellschaft.

Das getrennte Wettbewerbssystem, mit einer Jury hier und den Bearbeitern dort, sollte von kreativeren, wagemutigeren und erfolgreicherem Verfahren zur Qualitätsentwicklung abgelöst werden. Das können Konzeptvergaben und prozessuale Kooperationen sein. Mit deutlich geringerem Zeit- und Arbeitsaufwand und dem Mut, nicht im Rahmen des Wettbewerbes bereits alle Fragen beantworten zu müssen.

### ES IST HÖCHSTE ZEIT, NACHHALTIGER UND DAMIT DAUERHAFTER ZU PLANEN

Jede Nutzungsänderung ist für ein Gebäude eine echte Krise. Wer ein Hotelgebäude besitzt oder während der Pandemie versucht hat, eine solche Immobilie zu finanzieren oder zu verkaufen, weiß, wie schwer das zurzeit ist. Ein Gebäude mit lauter Betonwänden im Raster von 4,55 m und einer Deckenhöhe von 2,70 m kann schlecht in ein Kommunikationsbüro umgebaut werden. Ein Gebäude, das nicht umgenutzt werden kann, beispielsweise von Hotel zu Wohnen oder zu Büro, ist schlicht nicht flexibel genug und kann nicht an veränderte Bedingungen angepasst werden. Viel zu häufig wird dann abgerissen.

Nutzungsneutrale Tragwerke und Geschosshöhen machen Gebäude krisenfester und dauerhafter. Die robusten Gewerbehöfe des 19. Jahrhunderts sind ein gutes Beispiel für flexible, umnutzungsfähige Immobilien. Heute werden viele ihrer weiträumigen Etagen mit Begeisterung als Loftbüros, Galerien, zur Produktion oder zum Wohnen genutzt. Je einfacher, robuster und schöner die Gebäude in ihrer Konzeption sind, desto vielfältiger ist ihre mögliche Verwendung. Und desto krisenresistenter und nachhaltiger sind sie. Ein Plan B und C muss deshalb von Anfang an mitgedacht werden.

### ES IST HÖCHSTE ZEIT, WENIGER MECHANISCHE TECHNIK UND MEHR DIGITALE STEUERUNG ZU NUTZEN

Seit Jahren wird die eingebaute Technik immer komplexer und teurer. Weniger Technik, mehr Thermik wäre aber notwendig. Bei jedem Projekt sollte es das Ziel sein, so wenig mechanische Gebäudetechnik einzubauen, wie es nur geht. Sie altert schneller als die Gebäudesubstanz, führt zu hohen Wartungskosten, erzeugt bereits in der Herstellung enorme Emissionen und gibt im Gebrauch riesige Mengen CO<sub>2</sub> an die Atmosphäre ab.

Das Ideal ist demnach gar keine fest eingebaute, mechanische Gebäudetechnik. Immer mehr Vorgänge können über die ohnehin schon vorhandenen Smartphones vom Nutzer selbst gesteuert werden. Zum Beispiel mit einer Erinnerung, wann das Fenster zur Stoßlüftung geöffnet werden sollte, weil der Sauerstoffgehalt im

Raum gesunken ist. Wenn man so will, geht es um eine vereinfachte Hardware und eine sich ständig weiterentwickelnde Software.

Dafür müssen Graue Energie und Emissionen während des gesamten Lebenszyklus berechnet, geplant und genehmigt werden. Die Immobilienwirtschaft muss dafür Standards entwickeln und implementieren. Aber die Branche tut nichts.

### ES IST HÖCHSTE ZEIT, EINFACHER UND GÜNSTIGER ZU ENTWICKELN, ZU PLANEN UND ZU BAUEN

In der letzten Zeit erlebten wir eine rasante Inflation der Kosten für Grundstücke und Immobilien aller Art. Das führte so weit, dass private Unternehmen keine günstigen Mietwohnungen mehr bauten. Sie konzentrierten sich lieber auf die lukrativen, „hochwertigen“ Eigentumswohnungen.

Ein grundsätzlicher Konstruktionsfehler. Lieber SUV als Kleinwagen. Ein Desaster. Weil sich die meisten Käuferinnen und Käufer oder Familien die teuren Wohnungen nicht leisten können. Eine Wohnung wie ein Kleinwagen hätte wenig Technik, dicke Wände anstelle Wärmedämmverbundsystem, wäre in einem Geschosswohnungsbau und nicht in einem Einfamilienhaus.

Der Veränderungsdruck wird in der Branche noch nicht einmal wahrgenommen. Die Geschäfte laufen offenbar noch zu gut. Wachstum bis zum Zusammenbruch.

Dabei stellt sich eine entscheidende Frage: Was

hindert heutige Planungsbüros, Entwicklungs- und Investitionsgesellschaften eigentlich daran, visionärer zu sein und bessere Gebäude oder Quartiere zu bauen?

### ES IST HÖCHSTE ZEIT, DIE ZAGHAFTIGKEIT ABZULEGEN

Diese Pandemie hat die beiden großen Themen Digitalisierung und Dekarbonisierung beschleunigt.

Die enormen Chancen, die sich auch in diesen großen Umbrüchen bieten, werden auf allen Ebenen viel zu zaghaft genutzt. Wir sollten mit dem, wie es heute ist, und was angeboten wird, nicht zufrieden sein.

Deshalb ist es höchste Zeit, die passenden politischen Strukturen zu schaffen. Dazu gehört zum Beispiel ein Bundesbauministerium, das gerade wieder geschaffen worden ist.

Leider ist es viel zu klein gedacht.

Unser Land braucht ein Ministerium, das den enormen Anforderungen auch gerecht werden kann. Es sollte für die gebaute Umwelt als Ganzes zuständig sein.

Nachhaltigkeit und Klima, Infrastruktur und Mobilität, Wohnen, Stadtentwicklung und Raumplanung müssen zusammen gedacht, entwickelt, geplant und umgesetzt werden. Das geht nur mit einer nationalen, ja internationalen Stadtentwicklungspolitik. Denn ohne gute Städte gibt es kein gutes Leben.

### ES IST HÖCHSTE ZEIT, DIE STÄDTE ALS METROPOL-REGIONEN LANGFRISTIG UND WEITRÄUMIG ZU PLANEN

Städte und Kommunen denken oft viel zu klein. Erst der Blick auf die Regionen, Metropolregionen, macht deutlich, in welchen Maßstäben über lange Zeiträume zu denken, zu planen und zu handeln ist. Dafür muss die Kirchturm-Politik beendet werden, und großräumig vernetzte, kommunale Zusammenarbeit gelebt werden.

### ES IST HÖCHSTE ZEIT, MASTERPLÄNE FÜR DIE GANZE INNENSTADT ZU ERSTELLEN

Ein echter Befreiungsschlag könnte ein ganzheitliches, flächendeckendes Planungsrecht, eine große, abgestimmte Vision für eine gesamte Innenstadt sein. Ein einziger großer Masterplan, der gemeinsam erarbeitet und dann als Ganzes entschieden wird. Der das Klein-Klein der vielen Mini-Bebauungspläne überspringt und für klare Verhältnisse sorgt, passendes Baurecht schafft und den geänderten Anforderungen einer wachsenden Stadt für Menschen gerecht wird. Eine deutliche Erhöhung der Bebauungsdichte unter Verbesserung der Freiraumqualitäten ist dabei anzustreben.

Mit einem einzigen Bebauungsplan wären schlagartig genug Flächen vorhanden. Die Bodenpreise würden fallen und die Mieten sinken.

### ES IST HÖCHSTE ZEIT, RAUM FÜR EXPERIMENTE ZU SCHAFFEN

Im Bauplanungsrecht brauchen wir Experimentierräume. Die Baunutzungsverordnung ist in ihren detaillierten Vorgaben veraltet. Städte funktionieren nicht mehr. Während andere Länder längst auf die „Stadt der kurzen Wege“ oder die „15-Minuten-Stadt“ setzen, werden in Deutschland nach wie vor reine Wohn- oder reine Arbeitsgebiete als lebensfremde Baugebiete ausgewiesen. Innovationen wie das „Urbane Gebiet“ werden kaum umgesetzt. Wir brauchen dringend mehr Flexibilität und Freiheiten.

### ES IST HÖCHSTE ZEIT, DASS DIE ÖFFENTLICHEN INSTITUTIONEN REFORMIERT UND GESTÄRKT WERDEN

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Behörden sollten besser aus- und weitergebildet, gefördert, aber auch gefordert werden und digital befähigt werden. Sie könnten dann selbstbestimmter arbeiten und mit größeren Entscheidungskompetenzen ausgestattet sein. Dabei sollten sie bei Bedarf von Planerinnen und Planern oder ähnlichen Qualifizierten außerhalb der Behörden unterstützt werden. Die externen Kräfte könnten als Gutachter die Bauanträge prüfen. Das würde für Entlastung sorgen. So wird es heute bereits in einigen Bundesländern erfolgreich beim Brandschutz gemacht. Ein Brandschutzbüro erstellt ein Gutachten, das dann wiederum von einem Brandschutzbüro geprüft wird. Auch die Statik wird bereits von privaten Büros geprüft. Auch technische Anfor-

derungen (DGNB, Leed, Breeam) werden heute weitestgehend ohne Genehmigungsbehörde geprüft.

Die hoheitlichen Aufgaben bleiben bei der Behörde, die am Ende die Genehmigung erteilt. Das sollte zu einer erheblichen Effizienzsteigerung beitragen.

### ES IST HÖCHSTE ZEIT, DAS BAURECHT ZU VEREINFACHEN

Das Baurecht ist zurzeit Ländersache, es regelt Abstandsflächen, Brandschutz, Stellplätze, Sicherheitsvorschriften und Barrierefreiheit stets unterschiedlich. 25.000 zu beachtende Gesetze, Verordnungen und DIN-Normen haben sich in den vergangenen drei Jahrzehnten vervierfacht.

Die unterschiedlichen Anforderungen erschweren eine länderübergreifende Standardisierung und müssen harmonisiert und mindestens halbiert werden.

Vorrangige Aufgabe der Immobilienwirtschaft ist es, dem Klimawandel durch gezielte Maßnahmen entgegenzutreten. Die Klimaneutralität und Energieautarkie von Gebäuden müssen zu den obersten Prämissen zählen. Immobilien sollten hinsichtlich der Grauen Energie minimiert sein und ihre regenerativen Energien selbst erzeugen. Wir sehen schon heute wie Photovoltaik, Geothermie und Windkraft als Mieterstrom funktionieren.

### ES IST ALLERHÖCHSTE ZEIT, DIE DEKARBONISIERUNG VORANZUBRINGEN

Das muss kompromisslos für die gesamte Immobilienwirtschaft und alle Eigentümer verpflichtend sein. Eine Immobilie, die keine erneuerbaren Energien erzeugt, ist ein „Stranded Asset“ und muss zwingend angepasst werden. Das zu erkennen und zu ändern, ist die Aufgabe der Immobilienwirtschaft.

Wir dürfen nicht zulassen, dass die Städte weiter versiegelt werden. Sie brauchen Freiflächen und Naturräume. Auch begrünte Fassaden und Dächer absorbieren CO<sub>2</sub>, verbessern das Stadtklima sowie den Schallschutz und ermöglichen mehr Natur in urbanen Räumen. Auch das ist eine der Aufgaben der Immobilienwirtschaft.

### ES IST HÖCHSTE ZEIT, NUR NOCH KLIMANEUTRALE NEUBAUTEN ZU GENEHMIGEN UND ZU BAUEN

Graue Energie, Treibhausgasemissionen und Energieverbrauch während des gesamten Lebenszyklus müssen bei Planung und Genehmigung berücksichtigt werden.

Es ist höchste Zeit, dass jede Immobilie an ihrem Ressourcenverbrauch und ihren Treibhausgasemissionen bei der Erstellung bewertet wird. Und dann diejenige Realisierungsvariante gewählt wird, die dies mit einem Minimum schafft. Es ist Zeit, Flächen effizient und optimiert zu bewirtschaften und mit den Baustoffen so sparsam wie möglich umzugehen – so wie es früher auch schon einmal gemacht wurde. Dabei sind Gren-



zen zu überwinden und nicht nur in einzelnen Baustoffen zu denken. Wo können mineralische Baustoffe durch Holz aus nachhaltiger Forstwirtschaft ersetzt werden? Wo sind hybride Lösungen zu wählen?

Oftmals bietet die optimale Kombination verschiedener Baustoffe – Holz, Beton, Stahl und innovative Hochleistungswerkstoffe – erhebliches Einsparpotential.

Ein weiterer wichtiger Innovationstreiber kann der Modulbau sein. Dieser bietet eine hohe Vorfertigung, erhöht die Bauqualität und senkt auf Dauer die Baukosten. Wer nicht mit Treibhausgas neutral und klimagerecht baut, muss entsprechend aufforsten.

### ES IST HÖCHSTE ZEIT, DIE KREISLAUFWIRTSCHAFT ZU ETABLIEREN

Immobilien sind auch ein Depot von Materialien. Im Falle eines Rückbaus müssen die Bauelemente und -stoffe möglichst hochwertig wiederverwendet werden. Eine Immobilie hat so auch ohne Mieter einen Wert. Sie wäre bei entsprechender Planung eine Wertanlage auch ohne Mieteinkünfte. Diese Erkenntnis muss sich auch in Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen widerspiegeln.

Wir bauen teuer, zu teuer. Das liegt an den gestiegenen Grundstückskosten. Und an den immer höheren Rohstoffpreisen und Herstellungskosten. Und an immer höheren Ansprüchen an Fläche, Komfort, Sicherheit, Schallschutz oder Brandschutz. Aber zumeist und vor allem an

ineffizienten und intransparenten Prozessen bei der Projektentwicklung, der Planung, Genehmigung, beim Bau, Betrieb und der Verwaltung.

### ES IST HÖCHSTE ZEIT FÜR VERÄNDERUNG DURCH DIGITALISIERUNG

Standardisierte Datenräume und digitale Zwillinge (virtuelle Abbildungen) können die Informationen liefern, was, wann, wie, wo und von wem gefördert, verarbeitet, transportiert, zusammengesetzt und verbaut worden ist. Und wie es gewartet und betrieben wird. Diese Form der Gebäudeplanung und Dokumentation muss endlich zur Regel werden, standardisiert sein und allen Beteiligten zur Verfügung stehen.

Die Immobilienwirtschaft gehört heute immer noch zu den besonders analogen Branchen in Deutschland. Während andere Sektoren bereits erhebliche Digitalisierungs- und Automatisierungsvorteile nutzen und neue Geschäftsmodelle entwickeln, steht die Immobilienwirtschaft noch vor der Grundlagenarbeit.

Auch wenn die Produktion von Autos z.B. einfacher zu digitalisieren ist, braucht die Digitalisierung des Planens und Bauens allgemeine Schnittstellen und Standards. PropTech- und ConTech-Unternehmen können substantielle Innovationen und automatisierte Prozesse bieten.

Für eine erfolgreiche digitale Transformation zu unternehmensübergreifenden Technologien müssen offene und selbstfinanzierte Standards etabliert werden.

Begünstigt durch die positive Entwicklung der vergangenen Dekade hat sich die Branche komfortabel im Status Quo eingerichtet. Das reicht heute nicht mehr. Es erfordert klar formulierte Digitalisierungsstrategien in den Unternehmen. Ähnlich wie bei Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten muss es auch Digitalisierungsberichte geben, um die Fortschritte mess- und vergleichbar zu machen. Auch das ist eine Aufgabe der Immobilienwirtschaft.

### **BAUANTRÄGE SOLLTEN ALS 3D-BIM MODELLE EINGEREICHT WERDEN**

Diese sollten dann durch entsprechende Software vorgeprüft sein. Flächenberechnungen, Stellplätze, Abstände, aber auch Graue Energie, Emissionen und Biodiversität könnten bereits im Planungsprozess von der entsprechenden Software abgefragt und anschließend ohne großen Aufwand genehmigt werden.

### **ES IST HÖCHSTE ZEIT, IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT TRANSPARENZ ZU SCHAFFEN**

Um die Kosten verständlich zu machen, sollten Entwicklungs- und Investmentgesellschaften, Banken und alle am Bau Beteiligten im „Open-Book-Verfahren“ arbeiten. Während man etwa bei Konsumgütern über Vergleichsportale seit vielen Jahren sämtliche Kosten transparent darstellt, fehlt diese Transparenz in der Immobilien-Projektentwicklung. Es muss klar sein, wer welches Risiko und welche Kosten beim Bau trägt und wie sich Mieten und Kaufpreise zusammensetzen. Das kann zu einer höheren Akzep-

tanz der Branche in der Öffentlichkeit führen, Kosten senken und rationalere Entscheidungen fördern. Immobilien haben einen Wert, den man teilen kann. Auch das ist eine Aufgabe der Immobilienwirtschaft.

### **ES IST HÖCHSTE ZEIT, EIN NEUES MITEINANDER BEIM ENTWICKELN, PLANEN UND BAUEN ZU LEBEN**

Die Prozesskultur in der Immobilienwirtschaft hat erheblichen Schaden genommen. Alle, ob direkt oder indirekt am Projekt Beteiligten ringen um Verständnis. Sie wissen meist jedoch viel zu wenig über die Bedürfnisse und Perspektiven der anderen. Sie sind dennoch Teil eines gemeinsamen Ganzen. Dafür müssen sie ein neues Selbstverständnis entwickeln. Und viel intensiver zusammenarbeiten.

Wir brauchen verbindliche, effiziente und offene Austauschformate, um Konflikte kontinuierlich zu klären und für neue Lösungen zu nutzen. Die Immobilienwirtschaft muss sich mit den Beteiligten und Betroffenen an einen Tisch setzen, ihr Silodenken aufgeben, einander aufmerksam zuhören und gemeinsame Positionen finden. Partikularinteressen dürfen sich nicht dauerhaft gegen das Gemeinwohl wenden.

Die Anreizstrukturen nahezu aller Beteiligten beziehen sich auf Quantitäten. Die Entwicklung sparsamer und flächeneffizienter Lösungen wird in der Regel nicht honoriert. Es fehlt das Anreizsystem, das alle Beteiligten für Flächen- und Materialeffizienz belohnt. Das könnte aber kurzfristig das Entwickeln, Planen und Bauen zum Besseren wenden.



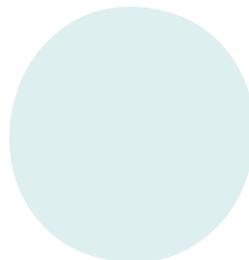
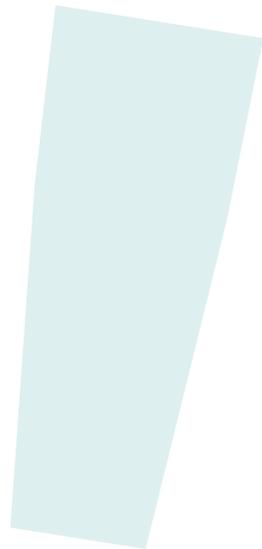
Tatsächlich haben die Beteiligten die gleiche Aufgabe: Sie bauen die Städte und Gemeinden, in denen heutige und zukünftige Generationen nachhaltig, lebenswert, freundlich und bezahlbar zusammenwohnen.

Um dahin zu kommen, wünschen wir uns offene Diskussionen in Verbänden, Ausschüssen, Unternehmen, Kammern, Institutionen, auf regionalen Konferenzen und Workshops, branchenübergreifend, unter Beteiligung aller gesellschaftlichen Kräfte. Alle sind herzlich eingeladen, sich einzubringen. Damit gute Entscheidungen zu nachhaltigem Handeln führen.

#### **MIT DEM ZIEL, DIE STADTPRODUKTION AUF BESSERE ETHISCHE UND STRUKTURELLE GRUNDLAGEN ZU STELLEN**

Denn es könnte so viel besser sein: Wenn die Immobilienwirtschaft dem Gemeinwohl dienen würde. Wenn sich die Ungleichheiten bei Einkommen, Vermögen und Macht in maßvollen Grenzen halten würden. Wenn der Umweltverbrauch innerhalb der Regenerationsfähigkeit natürlicher Ökosysteme bliebe. Wenn gegenwärtige und zukünftige Generationen die gleichen Lebenschancen genießen könnten.

**Auch wenn es nicht einfach ist.  
Fangen wir an!**



! ES IST HÖCHSTE ZEIT

Herausgeber:

Thorsten Krauß & Andy Dietrich, c/o Strategiekollegen GmbH, 10117 Berlin

Druck: Distler Druck & Medien GmbH, Zirndorf

