



Think Ecosystem

Vernetzte Wertschöpfung und menschenzentrierte Lebenswelten in Immobilien Ökosystemen

Internal read only

Whitepaper — 02.2024



Henning Koch
CEO, Commerz Real

“Wir stehen vor einem Paradigmenwechsel, der die Immobilienwelt tiefgreifend umgestaltet.”

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Immobilienbranche gehört zu den ressourcenintensivsten und emissionsreichsten Industrien. Damit trägt sie einen erheblichen Anteil an den Herausforderungen unserer Zeit – und birgt gleichzeitig enormes Transformationspotenzial mit ebenso großen Effekten.

Dafür müssen wir jedoch neu über die Branche, ihre Beziehungen und die Auswirkungen von Immobilien auf ihre Umwelt nachdenken. Kein Gebäude entsteht oder funktioniert in einem isolierten Raum – trotzdem wurden sie bisher meist isoliert geplant, errichtet und betrieben. Wollen wir Antworten auf den Klimawandel, wirtschaftliche Unsicherheit und die Zukunft der Menschheit finden, müssen wir dieses Silodenken aufbrechen. Das gelingt uns, wenn wir den Wandel der Immobilienwirtschaft zum Business Ökosystem vollziehen. In einem solchen Ökosystem kommen unterschiedlichste Akteure und Branchen im gesamten Lebenszyklus einer Immobilie zusammen. Sie schaffen gemeinsam Werte, entwickeln multidimensionale Lösungen und überführen Immobilien von den Zwängen starrer Nutzungsarten zur Transformationsfähigkeit offener Nutzungskonzepte.

In diesem Whitepaper erläutern wir, wie sich die etablierten Theorien rund um Business Ökosysteme auf die Immobilienbranche übertragen lassen. Wir beleuchten den Mehrwert dieser Transformation, unterstreichen ihre Notwendigkeit und zeigen Beispiele aus der Forschung und Unternehmenspraxis der Commerz Real. Ich hoffe, dass Sie beim Lesen zu derselben Erkenntnis kommen, die auch mich und die Commerz Real von Business Ökosystemen überzeugt hat: Niemand kann allein der Beste in allen Dingen sein oder die richtigen Antworten liefern. Wir können nur gemeinsam daran arbeiten, unsere Welt positiv zu gestalten. Die Vernetzung von Themen, Partnern und Werten ist der sinnvollste Weg dahin.

Ihr Henning Koch



Inhalt

2	Vorwort	38	Case Study
5	Stadtentwicklung	43	Ausblick
12	Business Ökosysteme	47	Über uns
23	Immobilien Ökosysteme		

Unsere Expertinnen und Experten



Eleonora Lautermilch
Real Estate Transactions DACH,
Commerz Real



Jane Cramer
Digital Real Estate Asset Management,
Commerz Real



Christopher Seipel
Business Innovation,
Commerz Real

child

studio for
applied strategy



Felix Peeck
Strategie,
child - Studio für angewandte Strategie



Marcus Naumann
Strategie Lead,
child - Studio für angewandte Strategie

Kollektives Handeln

und vernetzte Stadtentwicklung als Fortschrittsmotoren

Kollektives Handeln und vernetzte Stadtentwicklung

In Kürze

- Urbanes Leben ist besonders ressourcenintensiv, emissionsreich und dennoch attraktiver denn je. Die Stadt ist damit der größte Transformationshebel für die Zukunft.
- Stehen menschliche Bedürfnisse im Mittelpunkt des urbanen Wandels, entstehen Entwicklungsimpulse für die gesamte Gesellschaft.

In der Stadt zeigt sich der Zustand der Welt unter einem Vergrößerungsglas: Soziale, klimatische, ökonomische, technologische und gesellschaftliche Veränderungen hinterlassen in urbanen Umgebungen besonders deutliche Spuren. Disruptive Impulse und Effekte sind hier deutlicher zu spüren. Was unsere Gesellschaft bewegt, hat in der Stadt greifbare Auswirkungen:

Fortschritt braucht die menschliche Komponente

Angesichts sich verändernder Konsummuster und neuen Anforderungen an die Gestaltung urbaner Lebensräume suchen nicht nur Innenstädte und Einkaufsstraßen nach tragfähigen Nutzungskonzepten für die Wiederbelebung. Der Klimawandel treibt das Stadtklima an seine Grenzen. Die Verkehrswende wird von autozentrierten Infrastrukturen ausgebremst. Flächenversiegelung und horizontale Urbanisierung drängen Lebensräume zurück und senken die Bodenqualität.

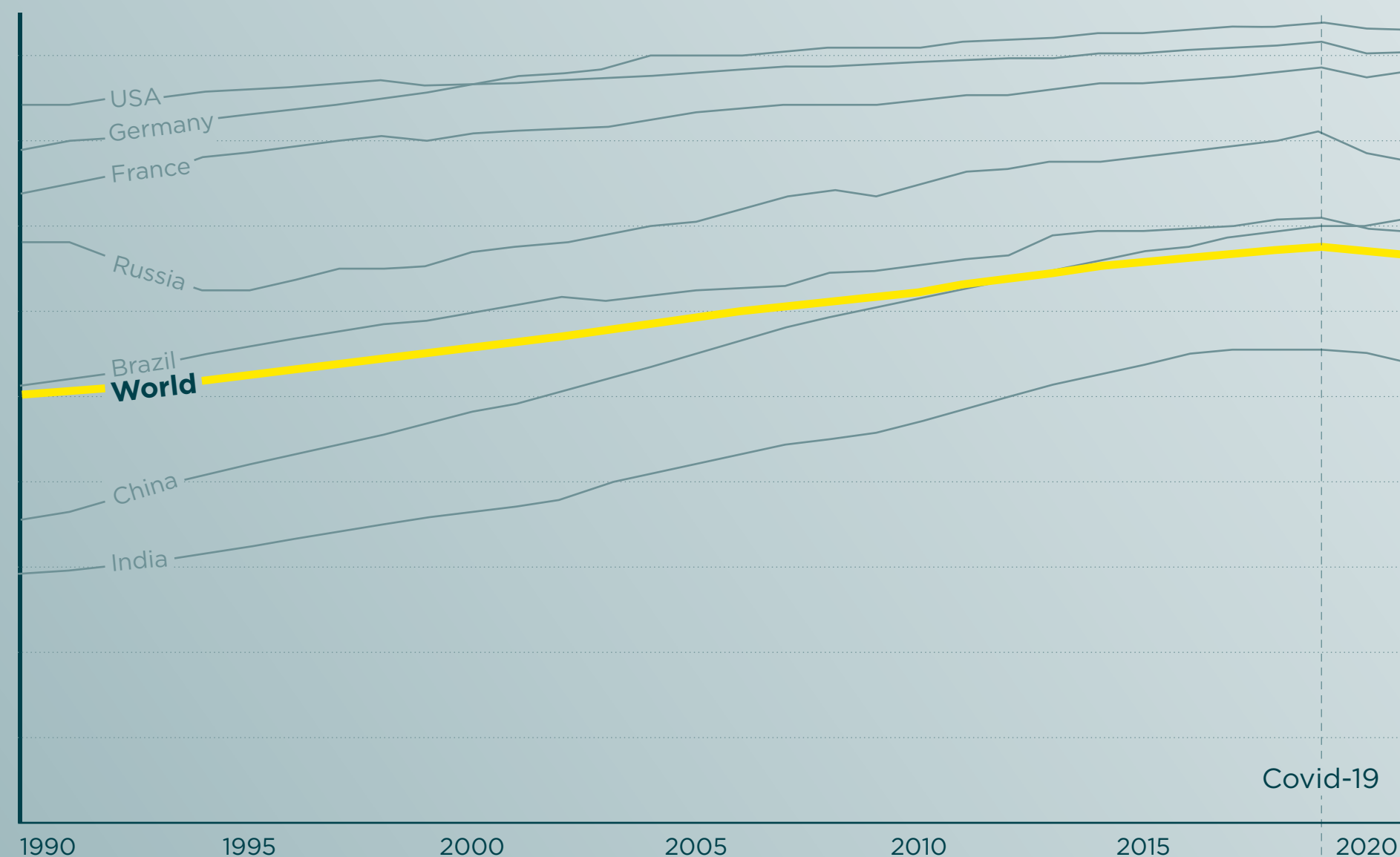
Das Leben in Städten ist dennoch attraktiver denn je. Allein in den OECD-Mitgliedsstaaten betrug der Urbanisierungsgrad 2022 mehr als 81 Prozent.¹ Doch das führt auch dazu, dass wir immer stärker über unsere Verhältnisse leben – insbesondere in der Stadt. Städte verbrauchen 75 Prozent aller natürlichen Ressourcen und sind für 80 Prozent aller CO₂-Emissionen verantwortlich. Schreitet diese Entwicklung in derselben Rate voran, würde der Bau erforderlicher städtischer Infrastruktur mit konventionellen Materialien und Planungskonzepten bis 2050 bis zu 75 Prozent des globalen CO₂-Budgets verbrauchen.²



¹ United Nations Population Division. World Urbanization Prospects, 2018.

² Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Positionspapier Nachhaltige Stadtentwicklung, 2023.

Vereinzelung und Unsicherheit. Hemmnisse der konventionellen Stadt.



Human Development Report 2021-22

In der Stadt potenziert sich auch das grundsätzliche Dilemma unserer Zeit: Obwohl wir räumlich, strukturell, technologisch und funktional immer stärker zusammenrücken und vor beispiellosen kollektiven Herausforderungen stehen, entwickelt sich die Menschheit zunehmend zu einer Gesellschaft misstrauischer Einzelkämpfer. Ein treibender Faktor ist die Unsicherheit, die sich aus disruptiven Ereignissen wie der Covid-19-Pandemie, aus den Lebensbedingungen unserer Zeit, technologischer Transformation und politischer Polarisierung ergibt.³

Der Human Development Index (HDI) 2022 hat einen generellen „neuen Unsicherheitskomplex“⁴ identifiziert, der aus fehlendem kollektivem Handeln entsteht und die menschliche Innovations- und Entwicklungskraft reduziert. Das Zögern, die Unsicherheit und das Misstrauen gegenüber

gemeinschaftlichen Systemen haben bereits deutliche Auswirkungen, wie sie auch im HDI identifiziert werden: Der weltweite Bildungsgrad, die kollektive Gesundheit und der globale Wohlstand sind erstmals seit Beginn der Datensammlung gesunken. Und das ist als ein eindeutiges Warnzeichen zu interpretieren.

Diese Warnung geht insbesondere an die „konventionelle“ Stadt: So, wie wir sie bisher bauen, betreiben und nutzen, trägt sie einen erheblichen Anteil an der Entstehung und Entwicklung der Unsicherheit. Denn sie setzt vielerorts auf eine Kultur des Fortschritts ohne menschliche Komponente. Immobilien sind oft bloße Spekulationsobjekte statt Wohn- und Lebensraum. Gewachsene Nachbarschaften weichen immer häufiger einer Stadtlandschaft vom Reißbrett. So entsteht eine Sammlung von Einzelräumen für Einzelkämpfer.

³ United Nations Development Programme. HUMAN DEVELOPMENT REPORT 2021-22 Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World, 2022.

⁴ United Nations Development Programme. Bericht über die menschliche Entwicklung 2022.

Kollektive Lebensraumgestaltung als Faktor gesellschaftlicher Teilhabe.

Wird der Mensch wieder zum zentralen Element der Stadtplanung, entsteht kollektive Handlungsenergie für die gesamte Gesellschaft. Denn der Einbezug in die Gestaltung der Wohn- und Lebensumgebung gehört für Menschen gleichermaßen zu einem der wichtigsten Elemente öffentlicher und gesellschaftlicher Teilhabe.⁵

Die Immobilienwirtschaft bietet enorme Hebel für positive Transformationsansätze

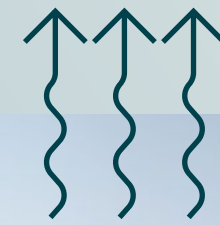
Ob in der Stadt oder auf dem Land: Immobilien spielen eine herausragende gestalterische Rolle. Sie bedingen Infrastruktur und ziehen Grenzen zwischen öffentlichen und privaten Räumen. Sie fördern Gemeinschaft oder forcieren Vereinzelung. Sie prägen das Gesicht und die Funktionalität eines Ortes. Im besten Fall setzen sie Impulse für ihre Umgebung und eröffnen neue Handlungsoptionen.

Immobilien entstehen und wirken stets in einem multidimensionalen System aus Ressourcen, Akteuren, Funktionen und Verbindungen. Gleiches gilt für die Immobilienwirtschaft. Sie ist geprägt von Konzernen, kleinen und mittleren Unternehmen sowie Start-ups mit unterschiedlichen Zielen, Geschäftsmodellen und Machtverhältnissen.

⁵ acatech KOOPERATION. STADT.LAND.CHANCEN. Wünsche und Sorgen von Bürgerinnen und Bürgern in Stadt und Land, 2021.



40 %
der deutschen
Treibhausgase



30 %
des globalen
Energieverbrauchs

Wie groß der Einfluss von Immobilien beziehungsweise Gebäuden über ihre eigentlichen Funktionen hinaus ist, zeigt sich unter anderem an ihren ökologischen Werten in der konventionell geplanten Stadt. Jedes Gebäude akkumuliert Emissionen auf mehreren Ebenen: bei der Erzeugung der Rohstoffe und Materialien für den Bau, beim Energie- und Wasserverbrauch im Betrieb, bei der Entsorgung von Altlasten im Zuge von Abriss, Rückbau oder Sanierung.

Werden der direkte und der indirekte CO₂-Ausstoß sowie alle Emissionen im Gebäudesektor zusammengerechnet, erzeugt die Immobilienwirtschaft in Deutschland 40 Prozent der Treibhausgase.⁶ Gleichzeitig sind Gebäude für 30 Prozent des globalen Energieverbrauchs verantwortlich. Insgesamt bindet der Gebäudesektor etwa ein Drittel aller globalen Ressourcen – die meisten bei der Errichtung. Am Anfang und Ende des Lebenszyklus eines Gebäudes sorgen Bau- und Abbruchmaterialien für 55 Prozent des weltweiten Müllaufkommens.⁷

Diese Zahlen wirken alarmierend. Doch andersherum betrachtet, besitzt die Immobilienwirtschaft damit eine unvergleichliche Hebelwirkung. Wird die Branche und ihr Wirtschaften von Grund auf neu gedacht, könnten die positiven Effekte kaum größer sein. Das erkennen auch Politik und Regierungen. Europaweite Regelungen und neue Vorgaben auf nationaler und internationaler Ebene sollen die Transformation anschieben und Multiplikationseffekte erzielen. Diese sind auf globaler, europäischer und nationaler Ebene unterschiedlich und stellen damit immer detaillierte

Anforderungen. Energieeffizientes Bauen, die Integration erneuerbarer Energien, ESG-Kriterien, die EU-Taxonomie oder die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) bauen zusätzlich Druck auf die Branche auf.

Je größer die intrinsischen Hebel und der äußere Druck, desto stärker wackeln althergebrachte Branchenstrukturen. So, wie die Immobilienwirtschaft bisher funktionierte, kann sie die Transformation kaum vollziehen.

Die neue Immobilienwirtschaft rückt den Menschen zurück in den Mittelpunkt

Um den verschiedenen Einflüssen gewachsen zu sein und gleichzeitig an ihnen wachsen zu können, muss die Branche ihren eigentlichen Fokus zurückgewinnen: Menschen arbeiten mit Menschen, um Wohn-, Arbeits- und Lebensorte für Menschen zu entwickeln und zu bauen.

Sobald der Mensch im Zentrum steht, konzentrieren sich Denken und Handeln auf Bedürfnisse, Bedarfe und den Nutzen eines Gebäudes. Das wiederum bildet die Grundlage für einen systemischen Denk- und Arbeitsansatz – und die Transformation der Immobilienwirtschaft zum Immobilien Ökosystem.

Denn ein menschenorientierter Nutzen lässt sich nur erkennen und entschlüsseln, wenn die Branche die Wechselbeziehungen zwischen sämtlichen Projekten und Akteuren erkennt, diese Beziehungen für lebendiges Wachstum entwickelt und sie fortlaufend zum gegenseitigen Nutzen pflegt. Genau darauf sind Business Ökosysteme ausgelegt – speziell in ihrer besonderen Ausprägung als Immobilien Ökosystem.

⁶ dena. Gebäudereport 2022.

⁷ World Green Building Council. Bringing Embodied Carbon Upfront. 2021.

Ökosysteme orchestrieren die Bedürfnisbefriedigung um reale Kundenbedürfnisse.

Genau wie Immobilien existieren Menschen ebenfalls stets in multidimensionalen Systemen – sie wohnen, arbeiten, gehen einkaufen, haben Hobbys, pflegen Freundschaften usw. Wie bei allen anderen urbanen Aspekten konzentrieren sich diese Dimensionen in der Stadt besonders. Erneut spielen Immobilien dabei eine wichtige Rolle. Sie fördern oder verhindern das Zusammenspiel aller Systemelemente und sind ein wesentlicher Faktor für die Erzeugung von Mehrwert. Die Orientierung am Mehrwert macht sie zu **systembezogenen Sachwerten** (Assets) mit mindestens drei grundlegenden Funktionen:

1. Sie fördern die ökologische, soziale und wirtschaftliche Entwicklung von Stadt, Communities und Gesellschaft.
2. Sie entwickeln Fähigkeiten zur Wertschöpfung, die über rein finanzielle oder funktionale Aspekte hinausgehen.
3. Sie sind anpassungsfähiger für verschiedene Nutzungsarten und damit resilienter gegenüber Wertverlusten.

Zu den Sachwerten in der Immobilienbranche zählen neben Immobilien auch Infrastrukturen sowie Erneuerbare Energien. Diese Sachwerte sind damit wichtige Bausteine der Städte und der gesamtgesellschaftlichen Energieversorgung.

Hinter solchen mehrwertorientierten Sachwerten steht zwangsläufig eine Immobilienwirtschaft, die diesen Evolutionsgedanken in den Mittelpunkt ihres Ökosystems stellt. Als solches System entwickelt sie Lösungen, die eine direkte Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit bieten können.

Business Ökosysteme

Vernetzung, Kooperation und Wertschöpfung

Business Ökosysteme

In Kürze

- Business Ökosysteme setzen auf die gemeinsame Wertschöpfung mehrerer Unternehmen rund um jeweilige Schlüsselfähigkeiten.
- Starre Branchengrenzen weichen kooperativem Wettbewerb rund um Themen.
- Das Denken und Handeln in Ökosystemen bietet Antworten auf die kommenden Herausforderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und zukünftiger Entwicklung.
- Business Ökosysteme schaffen resiliente Strukturen und “natürliches” Skalierungspotenzial.

“Der Wandel zum Ökosystem ist unumgänglich, da keine andere Wertschöpfungsform der Komplexität der Gegenwart gerecht wird.”

Marcus Naumann Strategie Lead, child - Studio für angewandte Strategie



“Der Erfolg von 7 der 10 größten Unternehmen weltweit ist auf ein aktives Business Ökosystem zurückzuführen.” PwC, Erfolgreich im Ökosystem, 2024

Jede Branche ist dazu in der Lage, sich als Ökosystem neu aufzustellen. Denn die Grundgedanken hinter Business Ökosystemen sind allgemeingültig, die Aufstellung als Ökosystem ist der nächste logische Schritt der Wertschöpfung – vor allem, weil sie nicht mehr nur in Sektoren denken.

Business Ökosysteme wollen Komplexität nicht reduzieren, sondern nutzen sie als Chance, Kernelement und Grundlage gemeinsamer Wertschöpfung. Als Geschäftslogik sind sie eine offensichtliche Antwort auf die Herausforderungen und Strukturen unserer Zeit. Verstehen sich mehrere Unternehmen und Akteure als Wertschöpfungsnetzwerk beziehungsweise Business Ökosystem, knüpfen sie strategische Partnerschaften um ihre Schlüsselfähigkeiten herum.

Die größten und erfolgreichsten Unternehmen dieses Jahrtausends – von Apple bis Amazon – haben mit dieser Logik ihre Geschäftsaktivitäten in den vergangenen Jahren deutlich steigern können.⁸

⁸ PwC, Erfolgreich im Ökosystem, 2024

VON DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE ZUM WERTSCHÖPFUNGSNETZWERK.

Mehr Innovation, Resilienz und Risikominimierung dank gemeinsamer Wertschöpfung.

Gemeinsame Wertschöpfung als zentraler Erfolgsfaktor von Business Ökosystemen funktioniert nur, wenn Kooperation und Konkurrenz widerspruchsfrei betrachtet werden können und althergebrachte Unternehmensgrenzen aufweichen. Das klingt gegensätzlich zu klassischen wirtschaftlichen Grundprinzipien. Doch genau diese haben sich insbesondere in der jüngsten Vergangenheit als nicht mehr tragfähig erwiesen. Wirtschaftliche Kooperation und gemeinsame Wertschöpfung sind indes keine neue Erfindung. Jede Wertschöpfungskette, in der Unternehmen Produkte, Services oder Wissen bei anderen Unternehmen einkaufen, beruht im Wesentlichen darauf.

Das Kettenprinzip denkt jedoch zu eng und starr – und ist damit verwundbar. 2022 führten die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie, der Ukraine-Krieg, Inflation und Materialknappheit allein in Deutschland zu Lieferengpässen von bis zu rund 11 Monaten im Einzelhandel. Noch im Juni 2023 waren knapp 32 Prozent aller deutschen Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe von Materialmangel bei Vorprodukten betroffen.⁹

Die komplexen Anforderungen der Wertschöpfung könnten Unternehmen zwar durch den Ausbau eigener Ressourcen und Fähigkeiten beantworten. Doch dies ist meist weder realisierbar noch rentabel.

“Das Denken in Win-Win-Win Lösungen, bei der Partnerunternehmen und Nutzer gleichermaßen gewinnen ist der beste Weg um mit den Herausforderungen unserer Zeit umzugehen.”

Felix Peeck Strategie, child - Studio für angewandte Strategie



Inbound
Logistik



Operations



Outbound
Logistik



Marketing
& Sales



Service



Profit

Wertschöpfung in einer klassischen Wertschöpfungskette

⁹ Statista. Lieferengpässe: Gestörte globale Lieferkette, 2023.

Im Wertschöpfungsnetzwerk beziehungsweise Business Ökosystem entwickeln sie anders als in einer Wertschöpfungskette mehrdimensionale Wertschöpfungsmöglichkeiten:

1 Werte gegen Werte statt Geld gegen Waren.

Informationen, Fähigkeiten und Ressourcen werden zur gemeinsamen Wertschöpfung zur Verfügung gestellt und bieten damit ein wesentlich größeres Wertschöpfungspotenzial.

2 Nutzerbedürfnisse als Grundlage maßgeschneiderter Angebote.

Unternehmen hat eine andere Perspektive auf Kunden- oder Nutzerbedarfe und liefert die Informationen für das gesamte System. So entsteht ein vollständiges Bild, das die Produkt- und Leistungsentwicklung informiert.

3 Zugang zu neuen Märkten.

Da in einem Business Ökosystem unterschiedliche Branchen kooperieren, erhalten sämtliche Teilnehmer Zugang zu diesen Branchen.

4 Kooperation und Konkurrenz schafft unternehmerische Effizienz und Resilienz.

Werden Wissen und Ressourcen in verschiedenen Bereichen (etwa F&E) geteilt, minimiert dies die Kosten und den Ressourceneinsatz. Eine Risikoverteilung führt zur Risikominimierung.

5 Mehr Einfluss und Kontrolle über die Wertschöpfung.

Anstatt nur auf den jeweils zugeordneten Schritt in einer Wertschöpfungskette zu fokussieren, haben sämtliche Teilnehmer mehr Anteil an den Anknüpfungspunkten in einem Wertschöpfungssystem. Sie können gleichzeitig schneller reagieren und erhöhen ihren Gewinnanteil.

6 Erreichen eines höheren Innovationsgrad aller Unternehmen.

Konstante Impulse aus dem System (von Partnern, Nutzern etc.) sowie die gemeinsame Wissensgenerierung schaffen optimale Grundlagen für bedürfnisgerechte Neuentwicklungen und bieten eine höhere Adaptionfähigkeit der Innovationen.

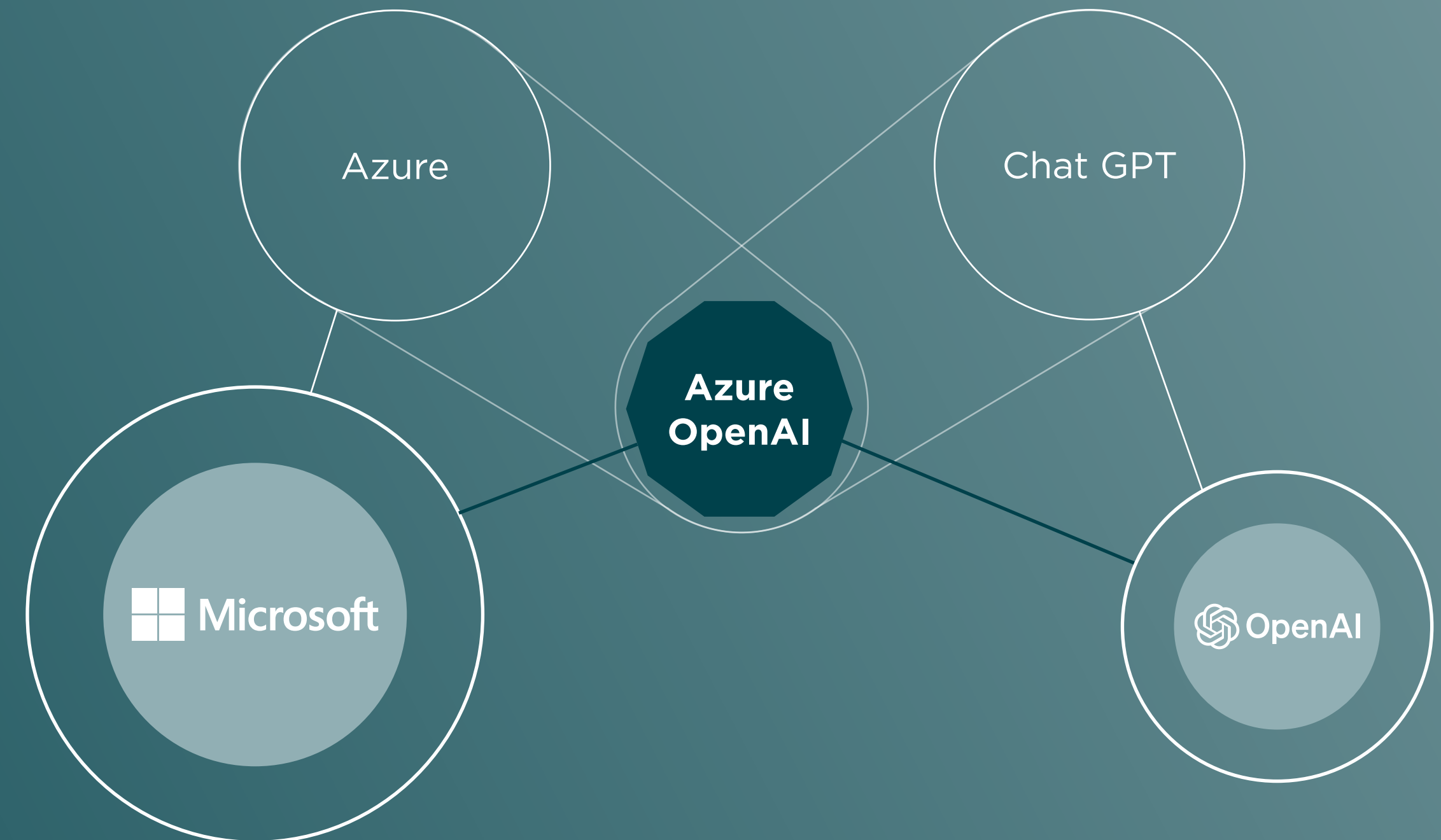
“Bis 2030 werden mehr als 30% der weltweiten Umsätze in Business Ökosystemen erwirtschaftet werden.” Michael Lewrick, Vahlen. Business Ökosystem Design, 2021

Microsoft und OpenAI demonstrieren den Wert von Business Ökosystemen.

Ein erfolgreiches Beispiel für die Umsetzung dieser Prinzipien ist die Cloud-Computing-Plattform Microsoft Azure. Sie setzt seit Neuestem auf eine gemeinsame Wertschöpfung mit dem KI-Pionier OpenAI. Microsoft stellt dabei seine Fähigkeiten und Ressourcen im kostenintensiven Bereich Cloud Computing zur Verfügung, OpenAI implementiert die Erkenntnisse und Fähigkeiten Künstlicher Intelligenz in die nutzerseitigen Angebote. Gemeinsam entwickeln beide Unternehmen das Angebot anhand spezifischer Bedarfe (etwa von IT-Abteilungen) beständig weiter. Die Angebote transformieren sich dabei stets mit immer neuen Programmen und Anwendungen.

3,0 **Bill. US\$**

Diese Partnerschaft hat den Marktwert von Microsoft um etwa 1,2 Billionen US-Dollar erhöht – ein Anstieg von etwa 70 Prozent. Die initialen Microsoft-Investitionen in OpenAI betragen etwa ein Zehntel dieses Anstiegs.¹⁰



¹⁰ Wall Street Journal. How Microsoft Catapulted to \$3 Trillion on the Back of AI, 25.01.2024.

GRUNDPRINZIPIEN VON BUSINESS ÖKOSYSTEMEN.

Akteure statt Konkurrenten, Themen statt Branchen.

Ein Ökosystem besteht per Definition aus unterschiedlichen Organismen, die zusammen mit ihrer Umwelt eine funktionelle Einheit bilden. Innerhalb dieser Einheit sorgen Wechselbeziehungen für den Erhalt und die Entwicklung dieses gemeinsamen Systems. Über die Verbindung zu weiteren Ökosystemen entsteht ein natürlicher, lebensfähiger Kreislauf.

Business Ökosysteme tragen diese Definition nicht nur als Metapher im Namen. Als Organismen gelten hier Unternehmen verschiedenster Branchen (Akteure). Diese übernehmen verschiedene Funktionen im System (Rollen) und führen bestimmte Aufgaben anhand ihrer Fähigkeiten aus.

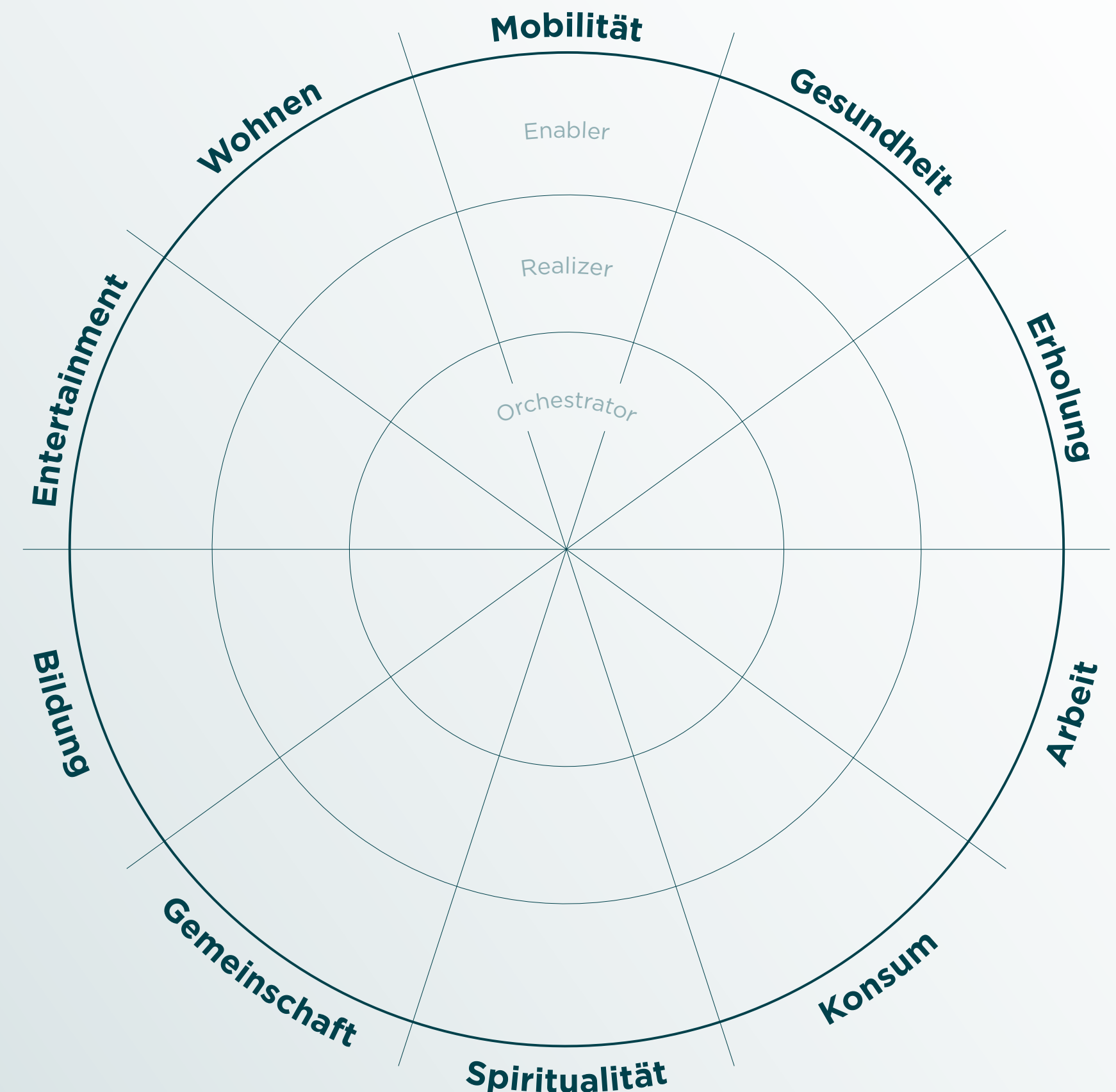
Die Umwelt eines solchen Business Ökosystems besteht aus verschiedenen Stakeholdern, Branchen und Unternehmen. An diese Umwelt dockt das System über unterschiedliche Schnittstellen und in einem konstanten Informationsaustausch an.

Je stärker und vielfältiger die Wechselbeziehungen der Akteure untereinander und mit ihrer Umwelt sind, desto resilienter ist auch das System. Mit der Öffnung für einen ständigen Informationsfluss aus der Umwelt bieten sich konstant neue Entwicklungsmöglichkeiten – wirtschaftlich, sozial und gesamtgesellschaftlich.

Unternehmerisches Denken und Handeln in Systemen konzentriert sich zwangsläufig um Themen statt um Branchen. So zählt etwa die Immobilienwirtschaft zusammen mit der Bauwirtschaft und weiteren Bereichen zum Ökosystem “Leben”, das jüngst als System mit dem größten Marktvolumen und enormem Wachstumspotenzial identifiziert wurde.¹¹ Ähnlich wichtige Systeme konzentrieren sich um die Themen Mobilität, Gesundheit und Konsum.

Gerade das System Leben macht die vielen möglichen Facetten eines Business Ökosystems deutlich. Zudem wird hier besonders klar, wie die Konzentration auf den Menschen und seine Bedürfnisse ganz neue Perspektiven auf das eigene unternehmerische Handeln und den eigenen Platz in einem Wirtschaftssystem eröffnet.

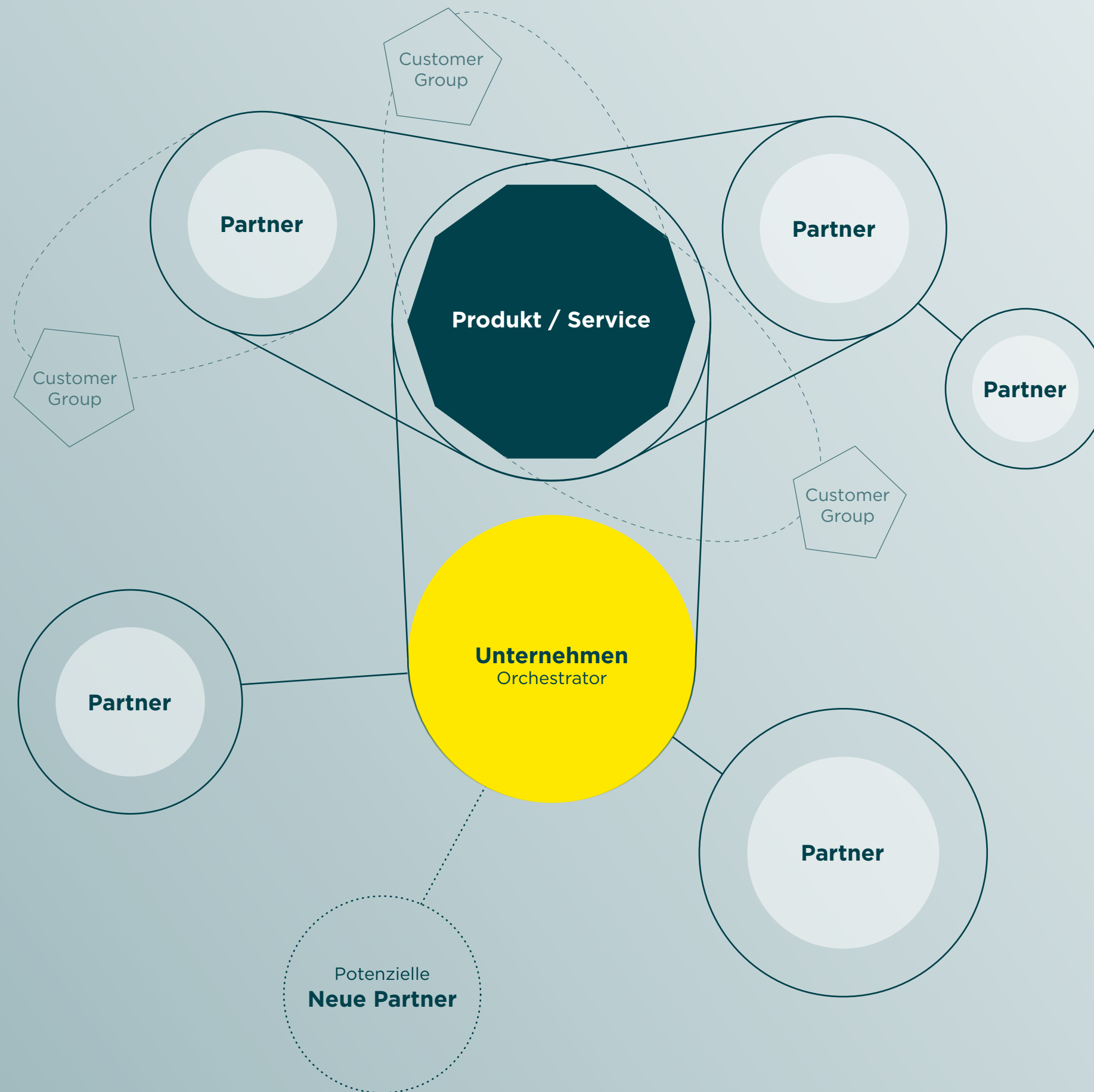
Ein Business Ökosystem ist eine Metapher für die Kooperation und Wechselwirkungen zwischen Unternehmen. Im Gegensatz zum natürlichen Ökosystem geht es dabei nicht nur um den Umwelteinfluss der Tätigkeiten dieses Systems.



¹¹ PWC. Global Business Ecosystems 2030 – Market Size and Potential, 2022.

Quelle Grafik: Eigene Darstellung nach “Julian Kawohl, MVB. Ecosystemize your Business, 2022.

Business Ökosysteme entstehen durch organische Transformation.



“Ökosysteme kreieren dominante Wertversprechen.”

Prof. Julian Kawohl, MVB. Ecosystemize your Business, 2022

Ein Unternehmen kann nicht von heute auf morgen zum „lebensfähigen“ Teil eines Business Ökosystems werden. Denn in ihrer klassischen Definition sind Unternehmen nach außen begrenzte, selbstständige Wirtschaftseinheiten, die an ihre Umwelt lediglich über Input-Output-Beziehungen mit Lieferanten und Abnehmern andocken.

Deshalb sind "systemische Unternehmen" das Ergebnis einer organischen Transformation, in der starre Unternehmensgrenzen verschwinden und ein "gemeinsamer Metabolismus" aufgebaut wird. Dieser Metabolismus ist von Kooperation, Informationsaustausch, gemeinsamer Wissens- und Wertschöpfung und Innovation geprägt.

Da sich Unternehmen im Business Ökosystem stärker als funktionelle Einheit verstehen, können sie mehr Werte schaffen, als sie von einem isolierten Akteur erarbeitet werden könnten. Auch wenn etwa Microsoft und OpenAI weiterhin zwei Unternehmen sind, entsteht

in ihrer Zusammenarbeit rund um das Thema Künstliche Intelligenz eine hohe Schnittmenge, die vormals getrennte Unternehmensbereiche verflechtet, Kosten senkt und die Entwicklung vorantreibt.

Mit jedem neuen Anknüpfungspunkt im Ökosystem weichen starre Unternehmensgrenzen und Branchenbarrieren weiter auf. Die Akteure werden beweglicher, anpassungsfähiger, organischer und erschließen neue Zielgruppen und Absatzmöglichkeiten.

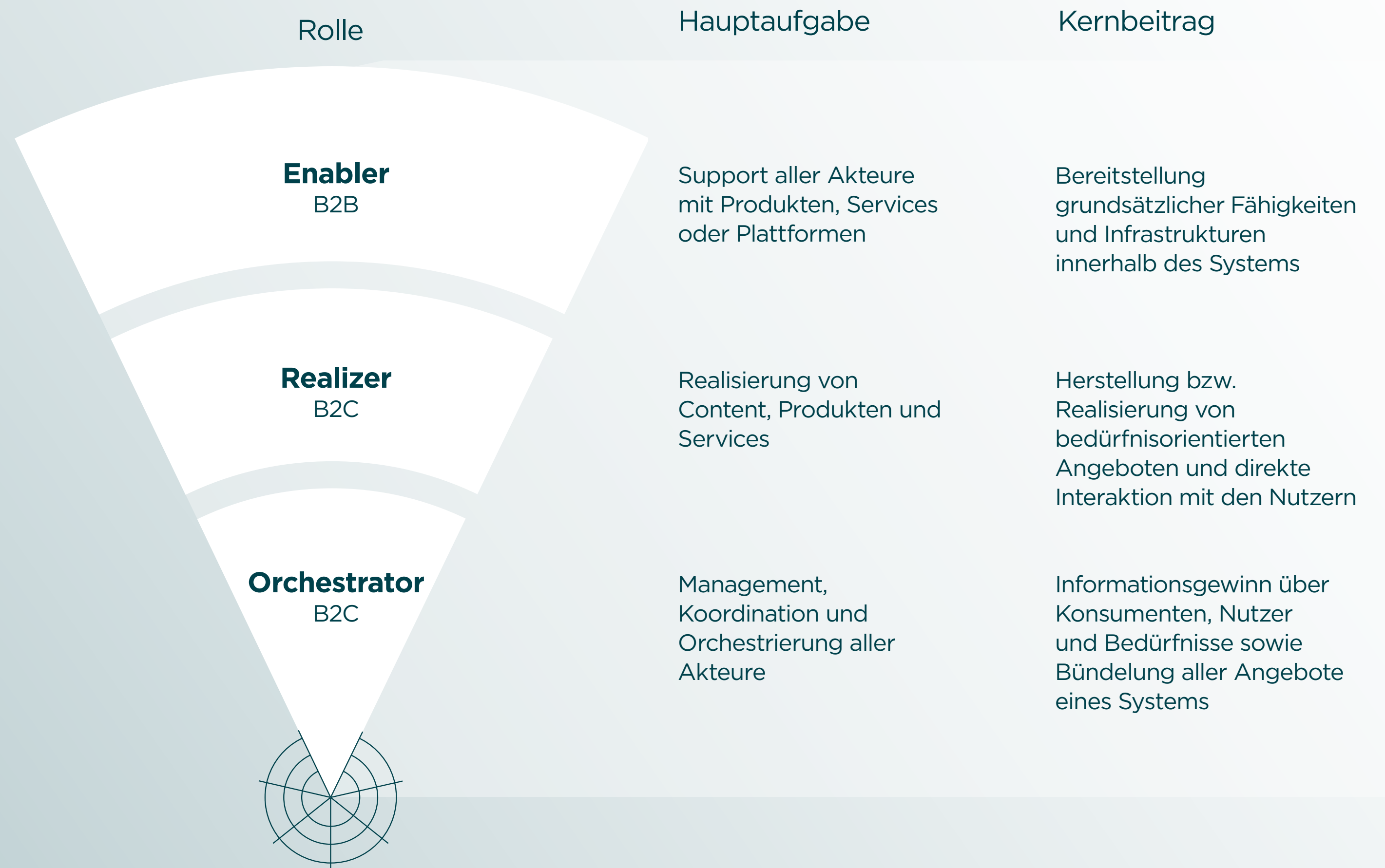
Verändern sich Bedürfnisse, können Business Ökosysteme darauf wesentlich schneller reagieren. Aus dieser Wechselbeziehung entstehen kontinuierlich neue Impulse, die sowohl das Ökosystem als auch die Anwender und Nutzer stärken. Kooperation und Konkurrenz schließen sich dabei nicht aus. Der Wettbewerb konzentriert sich vielmehr um die jeweils eigenen Schlüsselfähigkeiten – und bedingt die Auswahl, das Design und die Rollenverteilung in einem Business Netzwerk.

AKTEURE IM BUSINESS ÖKOSYSTEM.

Strategische Rollendefinition als Erfolgsgrundlage.

Akteure in Business Ökosystemen können drei Rollen einnehmen: **Orchestrator, Realizer oder Enabler.** Die Rolle definiert den Verantwortungsspielraum und muss strategisch sinnvoll definiert und gewählt werden. Die eigenen Kernkompetenzen, strategische Ziele und das grundsätzliche Unternehmensumfeld sind der Kompass dafür.

Keine dieser Rollen ist den anderen übergeordnet, auf keine kann in einem funktionierenden Business Ökosystem verzichtet werden. Um die eigene Rolle zu finden, gilt stets eine Leitfrage: **Welchen Beitrag können wir in einem Ökosystem leisten?** Schon mit einer ehrlichen und selbstkritischen Antwort auf diese Frage erfahren Unternehmen viel über sich, ihre Fähigkeiten und vor allem ihre Lücken, die sie mit der Transformation zu einem Akteur in Ökosystemen schließen können.



DIGITALISIERUNG ALS SYSTEMGRUNDLAGE.

Ein neues Denken über Daten.

Um gemeinsam Werte zu schöpfen, braucht es eine gemeinsame Infrastruktur – etwa für den Austausch von Informationen und Werten. Es ist daher kein Wunder, dass die Digitalisierung die Entstehung von Business Ökosystemen nicht nur begründet, sondern sie auch voranbringt.

Denn digitale Zusammenarbeit – egal auf welcher Ebene – bietet viele entscheidende Vorteile. So lassen sich nicht nur komplexe individuelle Prozesse rationalisieren. Wichtige Entscheidungen werden nicht nur evidenzbasiert anhand von Daten getroffen, sie werden auch wesentlich schneller und reibungsloser umgesetzt. Gleichzeitig sind digitale Leistungen selbst ein Wachstumsmotor für systemische Unternehmen.

Der Nahrungsmittelkonzern Mars hat durch Übernahme verschiedener Marken 2014 ein weiteres Standbein im Bereich Tiernahrung aufgebaut. Daraufhin wurden verschiedene Haustier-Dienstleister wie Tierkliniken und Unternehmen für tierärztliche Services hinzu gekauft. Das Portfolio wurde zusätzlich um digitale Services für Haustierbesitzer, tierärztliche Software und ähnliche Angebote erweitert. Diese digitalen Schnittstellen liefern nun aktuelle Informationen und Daten über die Bedarfe sämtlicher Nutzer im Ökosystem Tier von Mars – und bilden die Grundlage zur Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte.

„Digitales Denken“ in effektiven Business Ökosystemen reicht jedoch weit über Bits, Bytes und greifbare Anwendungen hinaus. Es geht um ein digitales Mindset, das die Gesundheit und das Wachstum des Ökosystems unterstützt. Solche Systeme:

- **Verstehen jede Aktivität in ihrem System als Information** und damit als Grundlage für neues Wissen. Nutzer-, Betriebs- und Prozessdaten werden gesammelt, aufbereitet und als Impulse für weiteres Handeln analysiert.
- **Denken in Schnittstellen und Anwendungslogiken** anstatt in isolierten, abgeschlossenen Produkten oder Leistungen. Produkte und Systeme werden anhand von Bedürfnissen entwickelt und verbinden stets mehrere Dimensionen des Ökosystems. Kein Output existiert isoliert, sie suchen immer neue Querverbindungen und Anknüpfungspunkte.
- **Bauen ein selbstlernendes System auf.** Über Datenpools und Strukturen zur Wissensgenerierung gewinnen Ökosysteme laufend neue Erkenntnisse über Bedürfnisse, Bedarfe und Innovationspotenzial.
- **Kombinieren Exploration und Optimierung.** Das System fordert, fördert und erlaubt Experimente und beruht auf Testlogiken. Erfolgreiche Angebote werden kontinuierlich weiterentwickelt.

Der Wille reicht nicht. Es braucht einen Zweck.

Auch wenn Business Ökosysteme die Geschäftslogik der Zukunft sind, dienen sie keinem Selbstzweck. Die gemeinsame Wertschöpfung ist nicht nur Aufgabe, sondern Anspruch: Nur, wenn es einen Mehrwert gibt, der durch ein Ökosystem entsteht, kann und sollte dieses aufgebaut werden.

Dieser Mehrwert kann zum Beispiel in der Hoheit über das gesamte Nutzenversprechen entlang der gesamten Customer Journey liegen oder in einem besonderen Angebot, das nur aus einem Ökosystem entstehen kann.

Mehrwert als Kompass

Der gemeinsam erreichbare Mehrwert ist außerdem Messgröße und Maßstab für die Auswahl der (ersten) Systemakteure, die strategische Definition der Rollen, die Kosten-Nutzen-Bewertung des Systemaufbaus usw. Ein wichtiges, aber oft vergessenes Detail dabei: Erst, wenn es für den Mehrwert mehr als einen Partner benötigt, sollte überhaupt ein Business Ökosystem angestrebt werden.

Diese strategische Ebene der Systembildung ist enorm wichtig. Allerdings zeigt die Praxis, dass viele Unternehmen schnell auf dieser Ebene steckenbleiben. Sie reden von einem Business Ökosystem und identifizieren Chancen, Verknüpfungen und Partner, setzen das System jedoch nicht in Gang.

Lebensfähige Ökosysteme setzen auf Austausch, Ausprobieren, Alltagsrelevanz

Für Lebensfähigkeit im organischen Sinne braucht es einen permanenten Wissensaustausch, alltagsrelevante Prinzipien der Interaktion und Entwicklung sowie eine Kultur des (gemeinsamen) Ausprobierens. Nur dann können individuelle Fähigkeiten kombiniert und Innovationen angeschoben werden.

Das lässt sich einerseits über personelle Ressourcen für den systemischen Aufbau (Verknüpfungspunkte) erreichen. Andererseits gehören dazu auch gemeinsame IT-Strukturen wie digitale Plattformen. Dabei ist es unumgänglich, dass sämtliche Akteure in vernetzter Wertschöpfung denken. Doch diese Denkweise ist das Ergebnis eines Lernprozesses, den viele Unternehmen und Organisationen noch nicht abgeschlossen oder noch nicht begonnen haben.

Vom Ausschnitt zum Netzwerk.

Verknüpfung als wichtigster Schritt

So besteht die Gefahr, das Netzwerk nur in einem Ausschnitt zu betrachten, anstatt die Verbindungen in den Fokus zu nehmen. Der Blick wird nicht für das gemeinsame Wertversprechen geöffnet, sondern erneut auf die typischen Unternehmensgrenzen gerichtet.

Nicht erst, wenn die Kontexte der Geschäftsaktivität komplexer werden, braucht es mehrseitige Netzwerkmodelle, die auch auf den ersten Blick unabhängige Bereiche miteinander verknüpfen. Hier sind Unternehmen und Organisationen im Vorteil, die über ein breit aufgestelltes Portfolio an Geschäftsaktivitäten verfügen. Die Mutterorganisation kann als Orchestrator die verschiedenen Geschäftsbereiche systemisch organisieren und entsprechend vielseitige Partner finden, die das Ökosystem von Anfang an auf tragfähige Füße stellen. Dies ist etwa bei der Commerz Real der Fall, die sich vor allem mit Immobilien, Mobilienleasing und erneuerbaren Energien beschäftigt.

Um jeden Bereich entstehen zunächst kleine Ökosysteme, die in das Gesamtsystem integriert werden, anschließend an die Umwelt andocken und sich dadurch jeweils an externe Einflussfaktoren anpassen müssen.

Wer den Vorteil eines breiten Portfolios nicht hat, muss den Blick nach außen richten und sich schon bei der Systembildung mit seiner Umwelt auseinandersetzen. Andersherum können Unternehmen mit wenig "systemischem Eigenkapital" durch die Teilnahme an mehreren (kleinen) Ökosystemen das unternehmerische Risiko wesentlich besser minimieren als große Orchestratoren mit komplexem Eigensystem.



Immobilien Ökosysteme.

Von Sachwerten zu Lebenswelten.

Immobilien Ökosysteme.

In Kürze

- Die Immobilienbranche ist für den Wandel zum Business Ökosystem bestens aufgestellt – und bietet angesichts zunehmender Urbanisierung schnelles und sichtbares Transformationspotenzial.
- Immobilien Ökosysteme begreifen Gebäude als multidimensional verknüpfte Faktoren in menschlichen Lebensräumen.
- Offene Nutzungskonzepte werden um die Bedürfnisse der Nutzer entwickelt.
- Bau, Technik, Energie, Betrieb usw. werden nicht einzeln, sondern in ihren Auswirkungen auf das System verstanden, konzipiert und umgesetzt.
- Immobilien Ökosysteme senken den Ressourceneinsatz, steigern die wirtschaftliche Resilienz und Tragfähigkeit, erhöhen die Lebensqualität und setzen Impulse für die Stadtentwicklung.

„Durch vernetztes Handeln mit strategischen Partnern entdecken wir in der Immobilienbranche neue Potenziale zur Wertschöpfung.“

Christopher Seipel, Business Innovation, Commerz Real



Die Immobilienwirtschaft vollzieht den Wandel zum Business Ökosystem bereits sehr erfolgreich – und dient als gestalterisches Vorbild und Blaupause für andere Branchen.

Immobilien existieren schon immer in Systemen:

Sie stehen nie im luftleeren Raum, sondern sind stets in einen Kontext eingebettet – die Umgebung, die Stadt, die Nachbarschaft, die Funktionslogik. Um eine Immobilie zu realisieren und zu betreiben, benötigt es also sowieso ein ganzes Ökosystem an Unternehmen, die Wissen und Werte austauschen.

Immobilien sind Ausdruck der Stadt. Die Stadt ist Ausdruck der Gesellschaft.

Analog zum System Stadt, in dem Gebäude eine herausragende Rolle spielen, demonstrieren Immobilien selbst die aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen unter dem Vergrößerungsglas, die ein Business Ökosystem beantworten muss. Kontexte und Bedürfnisse in Städten und Kommunen ändern sich entlang gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen. Die Folgen disruptiver globaler Ereignisse, Veränderungen der Lebensbedingungen aufgrund des Klimawandels und der technologischen Transformation sowie gesellschaftliche Veränderungen zeigen sich in bestehenden Immobilien-Systemen deutlich. So geben sie Hinweise, warum eine organische Transformation der Immobilienwirtschaft unumgänglich ist:



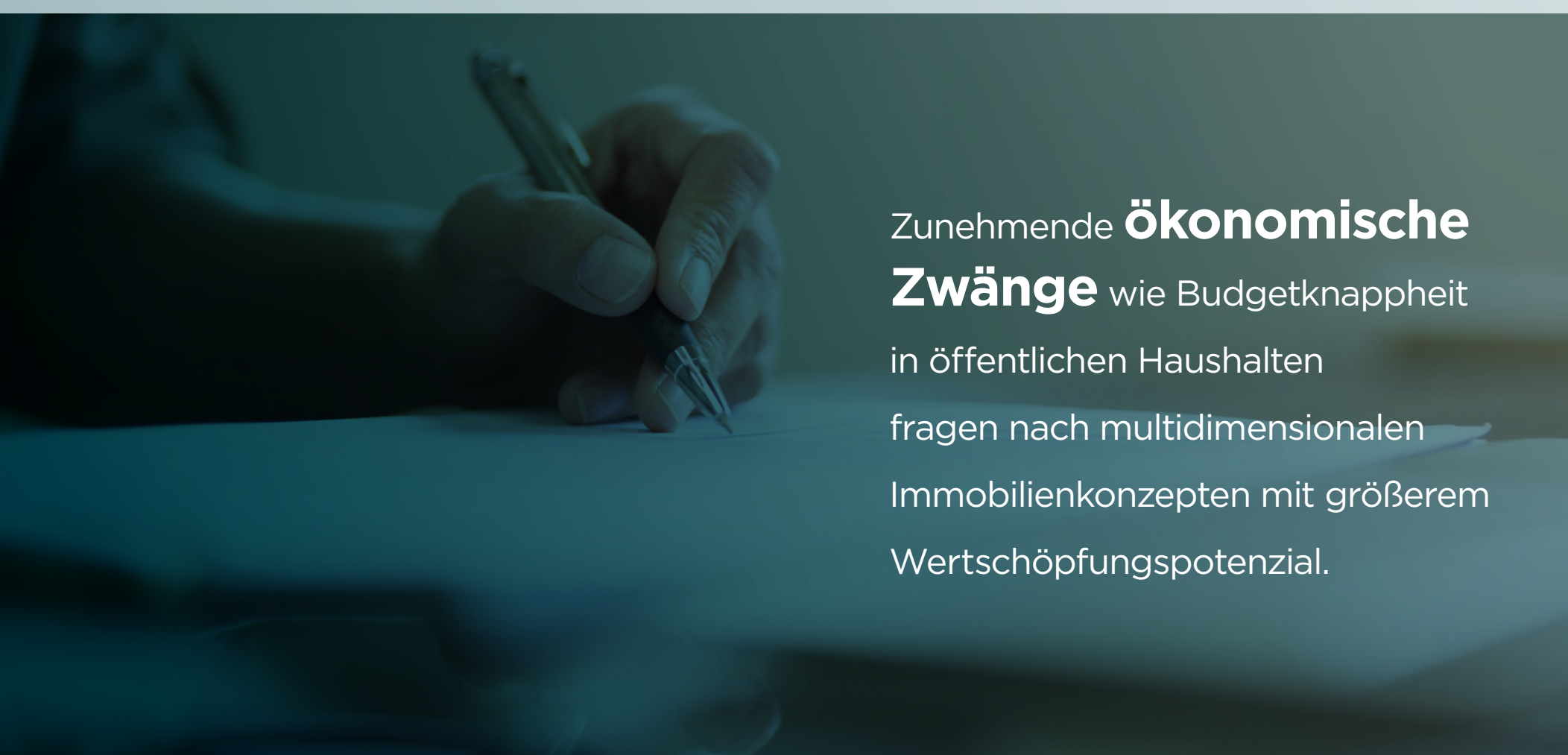
Die anhaltende **Urbanisierung** offenbart den Widerstreit zwischen räumlicher Konzentration und sozialer Vereinzelung.



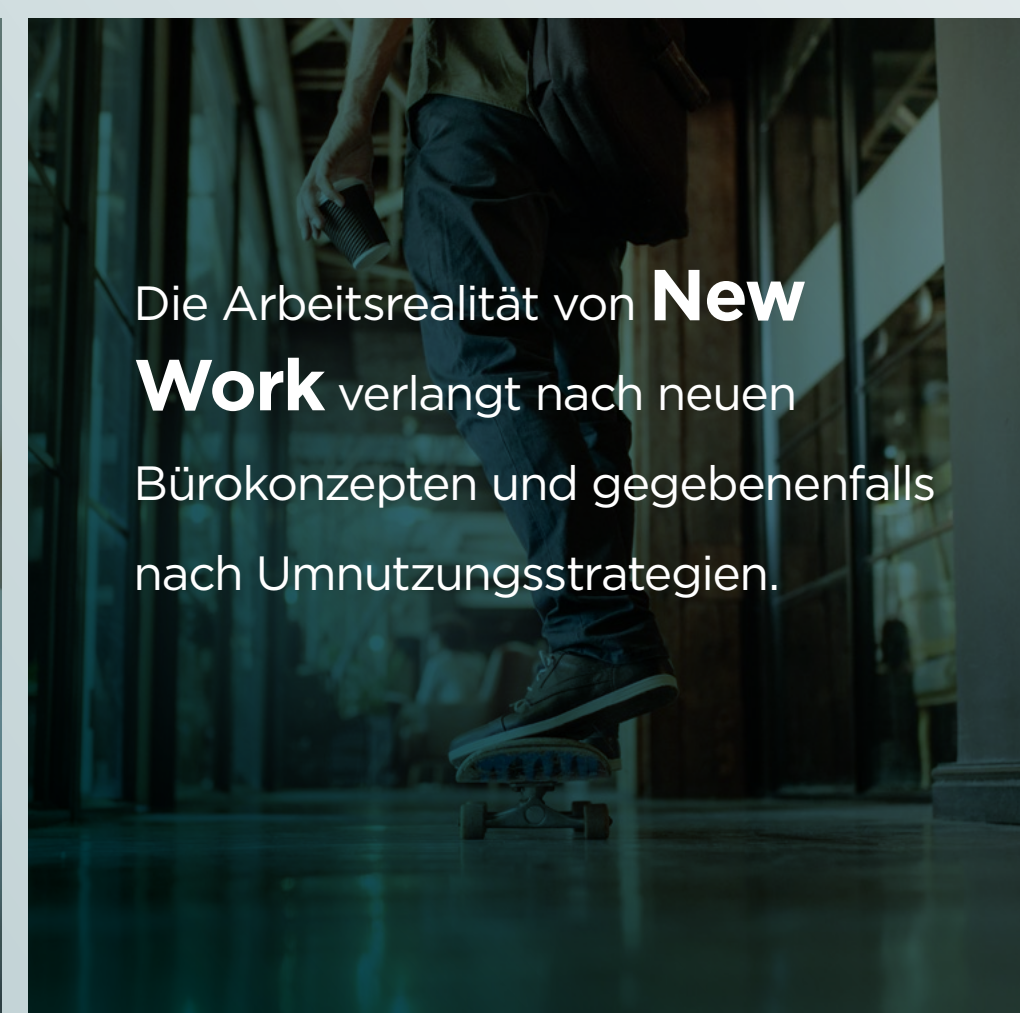
Die **Klimakrise** stellt neue bauliche Anforderungen in überhitzenden Standzentren, an versiegelte Randflächen und im Schutz von Wäldern und Überschwemmungsregionen.



Ein **Wandel in der** (öffentlichen) **Investitionskultur** bringt neue Herausforderungen für das Stadt-Investor-Gespann und zwingt zum Umdenken von der budget- zur menschenorientierten Investition.



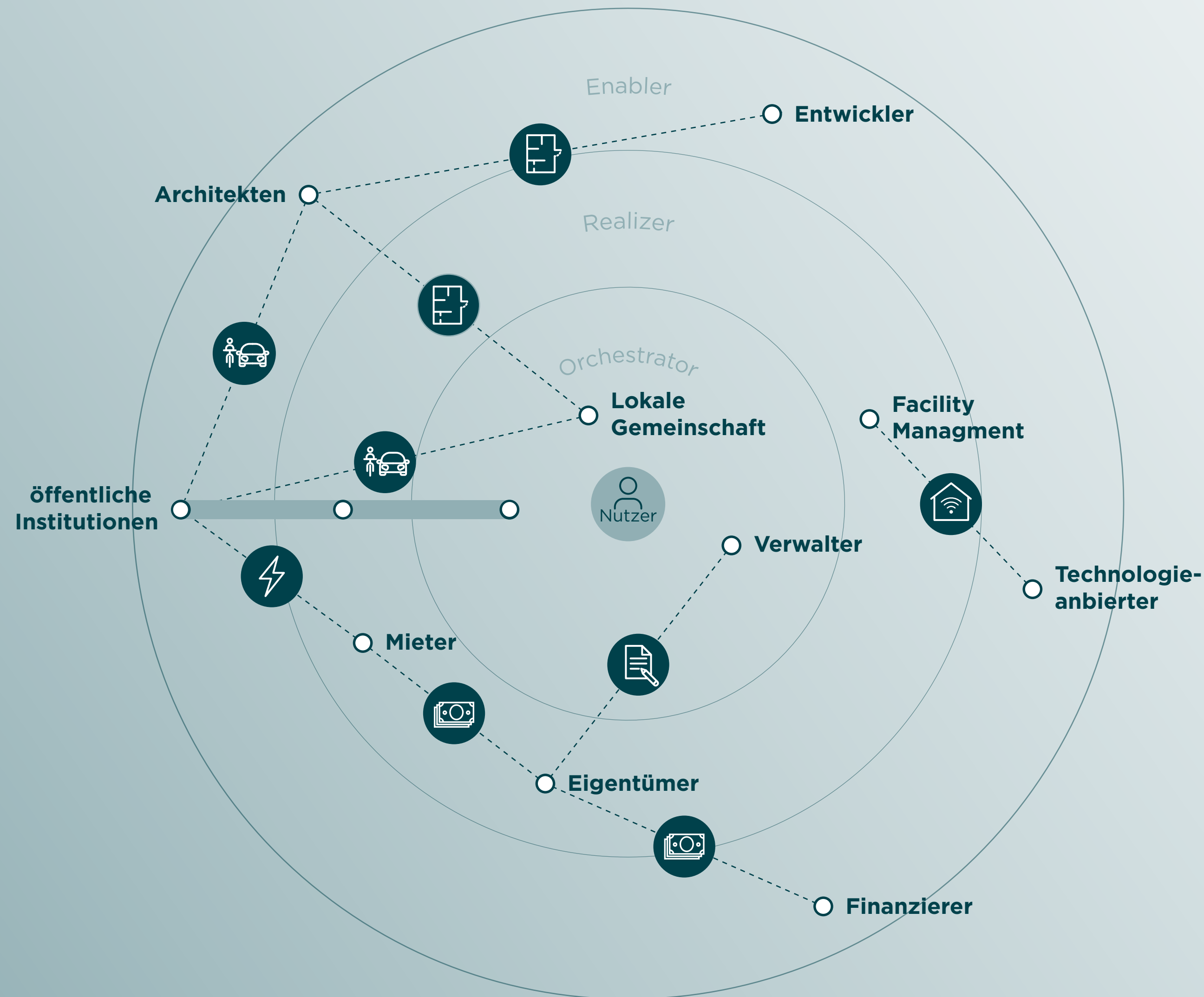
Zunehmende **ökonomische Zwänge** wie Budgetknappheit in öffentlichen Haushalten fragen nach multidimensionalen Immobilienkonzepten mit größerem Wertschöpfungspotenzial.



Die Arbeitsrealität von **New Work** verlangt nach neuen Bürokonzepten und gegebenenfalls nach Umnutzungsstrategien.



Der Wandel des **stationären Einzelhandels** bewertet nicht nur den Charakter der Innenstadt neu, sondern stellt konsumbasierte Stadtplanung infrage.



Das Immobilien Ökosystem.

Der Aufbau eines Immobilien Ökosystems ist um einiges klarer als in anderen Themenbereichen, da sowohl die Akteure als auch das gemeinsame Wertschöpfungspotenzial schnell ersichtlich sind.

Zentrale Schnittstellen



Mehrwerte

- **Infrastruktur.** Gebäude als Energieproduzenten statt Energieverbraucher
- **Mobilität.** Vollständige Integration zukunftsweisender Transportmittel
- **Zugänglichkeit.** Barrierefreie und inklusive Gebäudegestaltung
- **Flexibilität.** Nahtlose Umnutzungsfähigkeit
- **Digitale Intelligenz.** Vernetzung von Gebäudedaten und Umgebungsoptimierung
- **Community.** Impulse und Inspiration für neue Partnerschaften
- **Renaturierung.** Integration und Förderung der natürlichen Umgebung und Biodiversität
- **Lebensqualität.** Urbaner Raum als Lebensmittelpunkt für alle Gesellschaftsteile
- **Effizienz.** Kosten-, Ressourcen- und Risikominimierung im gesamten Lebenszyklus

Werden Sachwerte und Elemente des Business Ökosystems Immobilien entsprechend der identifizierten Eigenschaften dieses Systems in Beziehung gesetzt, entschlüsseln sie fundamentale Wertversprechen.

Immobilien Ökosysteme:

- **Vernetzen Bedürfnisse und Akteure – beseitigen funktionale Silos.** Jeder Sachwert wird aus einer Ende-zu-Ende-Perspektive betrachtet und ist mit anderen Werten auf mehreren Ebenen verbunden – zum Beispiel in den Dimensionen Energie und Mobilität.
- **Sichern Effizienzgewinne.** Durch multifunktionale Nutzungskonzepte, Entwicklungsoffenheit für zukünftige Bedarfe oder regenerative Energiekreisläufe sinken Kosten und der Ressourceneinsatz.
- **Setzen auf gemeinsame Wertschöpfung als strategisches Fundament.** Unterschiedliche Fähigkeiten, Schwerpunkte und Sachwertklassen leisten ihren Beitrag zur Schaffung von Mehrwert. Durch den Multiplikationseffekt ist dieser Mehrwert höher, als sämtliche Systemteilnehmer allein erbringen könnten.
- **Verwandeln langfristige Investitionen und eine hohe Kapitalbindung in Entwicklungsmotoren.** Je stärker die Grundlagen, desto mehr investieren Partner und generieren Wertzuwächse für das gesamte Ökosystem.
- **Beziehen gesamtgesellschaftliche Bedürfnisse in sämtliche Schritte der Planung und Realisierung ein.** Umweltbezogene, soziale und wirtschaftliche Aspekte stehen gleichwertig nebeneinander und werden konsequent beantwortet.
- **Etablieren unternehmerische Resilienz durch starke Verknüpfungen.** Die Last vormals einzelner Investitions- oder Unternehmensrisiken wird auf das gesamte Ökosystem verteilt und damit minimiert.

“Statt Nutzungsarten und Quadratmeterpreisen zählen heute überzeugende und vernetzt denkende Konzepte.”

Eleonora Lautermilch, Real Estate Transactions DACH, Commerz Real

Menschenzentrierte Immobilien sind informationsgetriebene Immobilien

Es wundert nicht, dass besonders erfolgreiche Beispiele für den Mehrwert von Business Ökosystemen aus dem Tech-Bereich kommen. Digitale Strukturen und Produkte sind ein gesamtgesellschaftlicher Transformationstreiber, gleichzeitig aber auch ein zentrales Hilfs- und Arbeitsmittel in der Gestaltung und Operation von Business Ökosystemen.

Allerdings geht es dabei nicht nur um digitale Tools, Services oder die Vernetzung. Diese sind nur Mittel zum Zweck. Sie sollen die Planung von Nutzungskonzepten, systemischen Angeboten und Projekten ermöglichen und vereinfachen. Viel wichtiger ist die 360-Grad-Perspektive auf die Natur von Daten.

Einerseits sind sie ein entscheidender technologischer Baustein und Grundlage von Vernetzung, Digitalisierung und daraus

resultierender Technik. Andererseits sind sie ein Begriff für Impulse und Informationen, die ein Immobilien-Ökosystem über sich selbst und seine Akteure erhält.

Daten sind Kommunikationselemente, die entscheidendes Wissen über Bedarfe, Bedürfnisse, Anforderungen und Zusammenhänge in der menschlichen Interaktion liefern. Sie bestehen nicht nur aus Bits und Bytes, sondern aus dem, was Menschen sagen und tun.

Deshalb geht es in daten- und informationsgetriebenen Immobilien nicht nur darum, Heizungsanlagen adäquat zu steuern oder das Lichtkonzept an die Nutzung oder die Tageszeit anzupassen. Diese informationsgetriebenen Immobilien sehen und verstehen sämtliche Kontexte, in denen sie sich befinden.



Bedürfnisorientierte Immobilien fragen nach dem Wie? Warum? Wozu?

Diese Immobilien-Kontexte werden von den Menschen erzeugt, die ein Gebäude planen und erschaffen, es nutzen oder in der Umgebung interagieren. Das Sehen und Verstehen bezieht sich damit auf sämtliche Schritte der Planung, Entwicklung und des Betriebs. Es meint gleichzeitig quantitative Messdaten mittels technologischer Hilfsmittel und qualitative Erkenntnisse aus Bedarfs-, Bedürfnis- und Kontextanalysen. Wie ein Gebäude genutzt wird oder werden soll, ist in diesem Zusammenhang genauso wichtig wie das Warum und Wozu.

Methodische Bedarfserfassung. Kompass für die Systementwicklung.

Die Bedarfe und Bedürfnisse der Menschen rund um eine Immobilie müssen vor allem in vorgelagerten Phasen eines Projekts über qualitative Methoden erfasst, analysiert und ausgewertet werden. Dies ist zwar vergleichsweise aufwändig, garantiert jedoch die zukunftsorientierte Funktions- und Entwicklungsfähigkeit des Gebäudes.

Quantitative Informationen aus dem Betrieb einer Immobilien lassen sich mithilfe von Technologie sammeln und analysieren. Anonymisierte und aggregierte Daten zur Nutzung bieten eine wertvolle Wissensquelle über den Wert und die Anwendungsfähigkeit der Immobilie für die Menschen in ihrem jeweiligen Kontext – wie etwa:



Diese Gebäude verstehen und nutzen ihre Existenz in vernetzten Lebenswelten, sammeln und analysieren daraus entstehendes Wissen und geben die Impulse an alle beteiligten Akteure weiter. Diese wiederum leiten daraus neue Handlungsoptionen für die Menschenzentrierung ihrer Immobilien ab.

Daten sind menschliche Kommunikation.

Löst sich das Denken über Daten von der technologischen Ebene, wird deutlich, warum weder Immobilien als abgeschlossene Einheit noch Menschen als bloße Nutzer zu verstehen sind. Das wiederum verdeutlicht den unternehmerischen Akteuren, dass sie selbst keine isolierten Handlungseinheiten sein können.

Da sie in ständiger Interaktion und Kommunikation mit den Menschen im Immobilienkontext stehen, erhalten sie auch klare Anreize für das Verbinden von Nutzungs- und Bedürfnisinformationen mit ihren Immobilien. Solche Systeme betrachten Gebäude, Nutzer, Communities und Umweltfaktoren als Einheit, die auf ökologische und soziale Weiterentwicklung ausgelegt ist. Digitale Technologien unterstützen und beschleunigen diese Entwicklung. Durch die systemische Verknüpfung entstehen mehrwertorientierte Informationsquellen und Handlungsoptionen. Daraus entstehen Impulse, wie Gebäude besser mit ihrer Umwelt interagieren.

Kooperative Erfolgsfaktoren für Immobilien Ökosysteme.

Analog zu gesamtgesellschaftlichen Entwicklungskriterien, den Anforderungen an die Immobilienbranche und den Bedürfnissen urbanen Lebens wird der Erfolg eines Immobilien Ökosystems grundsätzlich an fünf Faktoren gemessen:

1 Ökologie.
Emissionen, Energie- und Ressourcenmanagement, Effizienzgewinne

2 Soziales.
Mobilität, Zugänglichkeit, Inklusion, Community-building

3 Wertschöpfung.
Vernetzung, Lebensweltgestaltung, Wertzuwachs

4 Resilienz.
Flexibilität und Belastbarkeit im wirtschaftlichen Wandel

5 Wachstum.
Stetige Weiterentwicklung des Ökosystems und Integration neuer Partner, aktive Führung, Bewusstsein für Verantwortlichkeit und Verantwortung

Werden diese Faktoren kooperativ umgesetzt, lassen sich nicht nur Herausforderungen wie der Gebäudebetrieb in einer Net-Zero-Welt meistern. Mit Resilienz, Risikominimierung und Ressourcenoptimierung reagiert die Baubranche zukünftig nicht mehr so sensibel auf wirtschaftliche Veränderungen.

Exkurs

Immobilien Ökosysteme haben vielfältige Interaktionen mit und Abhängigkeiten von kommunalen Strukturen. Das kann zu Reibungen führen, da transformationsbereite Akteure auf feste Vorgaben und hierarchische Verwaltungsstrukturen treffen. Trotz aller strukturellen Widrigkeiten herrschen zwischen Immobilienwirtschaft und Verwaltung bereits hervorragende Bedingungen für ein tragfähiges Ökosystem, das seine Effekte schnell und unmittelbar in die Gemeinde zurückspielt. Jedes städtische Entwicklungsprojekt bringt sowieso unterschiedlichste Akteure mit individuellen Fähigkeiten zusammen, der Grund einer gemeinsamen Wertschöpfung muss nicht erst gefunden werden, die Mehrwerte eines Projekts für die Kommune lassen sich klar benennen.

Für die Verknüpfung kommunaler Akteure zu einem Ökosystem gibt es kein Patentrezept, aber eindeutige Ansatzpunkte. Unmittelbare Sachzwänge oder Bedarfe sowie langfristige Netzwerkeffekte (für die Community, die Stadtentwicklung oder für Nachbargemeinden) müssen zusammengedacht werden:

- **Bedarfsermittlung** im Spiegel gemeinschaftlicher Bedürfnisse und möglicher Mehrwerte über die eigentliche Funktion hinaus.
- **Mögliche Mehrfachnutzung** plus integrierte Flexibilität zur zukünftigen Umnutzung und Mehrwertgenerierung.
- **Digitale Technologien** als verbindendes Element; Schnittstelle und Informationsproduzent statt nur aufgabenadäquater Einsatz.

KOMMUNALE IMMOBILIENWIRTSCHAFT IM ÖKOSYSTEM.

Von der Kosten- zur Nutzenrechnung.

In ihren Ansätzen sind aktuelle Handlungsempfehlungen – wie etwa des Deutschen Städtetags¹² – bereits auf dem richtigen Weg. Sie verstehen die Notwendigkeit einer nachhaltigen, gemeinschaftlichen und verfahrensoffenen kommunalen Immobilienwirtschaft. Oft fehlt es jedoch noch am Perspektivwechsel von der Kosten- zur Nutzenseite:

Bedürfnisorientierte Gebäude entschlüsseln enorme Einspar- und Gewinnpotenziale. Bedürfnisorientiertes Projektieren berücksichtigt sämtliche Herausforderungen und informiert sämtliche Entscheidungen – von der Partnerwahl bis zum Nutzungskonzept. Das Bedürfnis nach klimaoptimierten Gebäuden führt beispielsweise dazu, dass Immobilien von Anfang an Anknüpfungspunkte für neue Klimatechnologien bieten. Somit werden zukünftige Investitionskosten und -notwendigkeiten gesenkt, während Planung, Durchführung usw. von Systempartnern mit Klima-Expertise verantwortet werden. Das senkt das Risiko von Fehlentscheidungen und Projektverzögerungen. Kompetenzen und Expertise erhalten damit einen höheren Stellenwert.

Kommunale Gebäudewirtschaft in einem Immobilien Ökosystem bedeutet dann, dass die Immobilienwirtschaft nicht nur als Auftragnehmer oder Lieferant verstanden wird – sondern als zentraler Akteur im Business Ökosystem Stadt.

¹² Deutscher Städtetag. Handreichung Nachhaltiges und suffizientes Bauen in den Städten, 2021.

ENTWICKLUNG VON IMMOBILIEN ÖKOSYSTEMEN - DIE COMMERZ REAL PERSPEKTIVE.

Investitionen und Vernetzung.

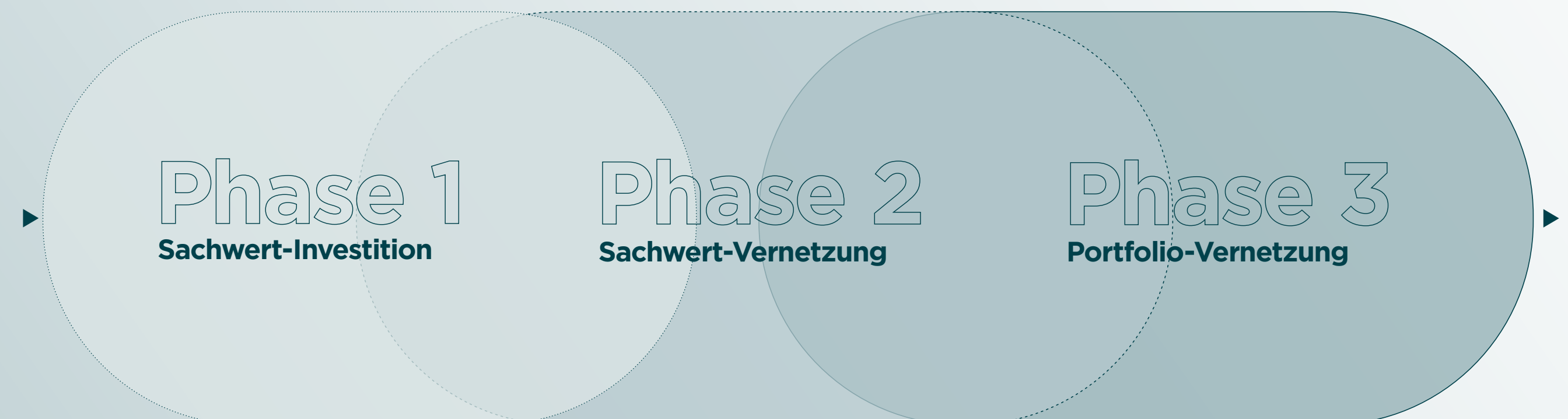
Im Gebäudesektor wird eine Immobilie bisher meist von Architekten, Bauunternehmen usw. dahingehend entwickelt, unter anderem eine möglichst gute Rendite zu erzielen. Für neue Projekte werden dabei oft neue Partner gesucht – zum Beispiel aufgrund von Vergabevorschriften im öffentlichen Bauen.

In einem strategischen Ökosystem kooperieren diese Partner jedoch einerseits über mehrere Projekte hinweg. Andererseits wird der gesamte Lebenszyklus eines Baus in sämtlichen Entscheidungen mitbedacht. So wird zum Beispiel parallel zur Errichtung des Gebäudes ein Solarpark am Stadtrand erworben, der das Gebäude (und weitere Projekte) mit Strom versorgen kann. Oder es wird, wenn passend, ein Heizsystem integriert, bei dem die Abwärme von Servern in Rechenzentren zum Heizen des Gebäudes eingesetzt werden kann. Genauso ist es sinnvoll und alltagstauglich, Informationen aus der Gebäudeleittechnik über ihre eigentlichen Anwendungen vor Ort hinaus zu verwerten und sie zur Verwaltung und Optimierung des gesamten Portfolios zu nutzen.

Um diese multidimensionale Vernetzung zu erreichen, entstehen Immobilien Ökosysteme in drei Phasen: Sachwert-Investition, Sachwerte-Vernetzung, Portfolio-Vernetzung. Zu den Sachwerten zählen unterschiedlichste Klassen, darunter Immobilien, Infrastrukturen oder erneuerbare Energien. Jede Klasse bietet neue Anknüpfungspunkte für das Systemwachstum und wird dementsprechend ausgewählt.

Mit jeder Geschäftsaktivität werden diese Phasen erneut durchlaufen, ein Sachwert also im Netzwerkdenken systemisch integriert, anstatt einfach dem Portfolio hinzugefügt zu werden. So stellen erfolgreiche Immobilien Ökosysteme sicher, dass jedes Element von Anfang an zum Mehrwert und der gemeinsamen Wertschöpfung beiträgt.

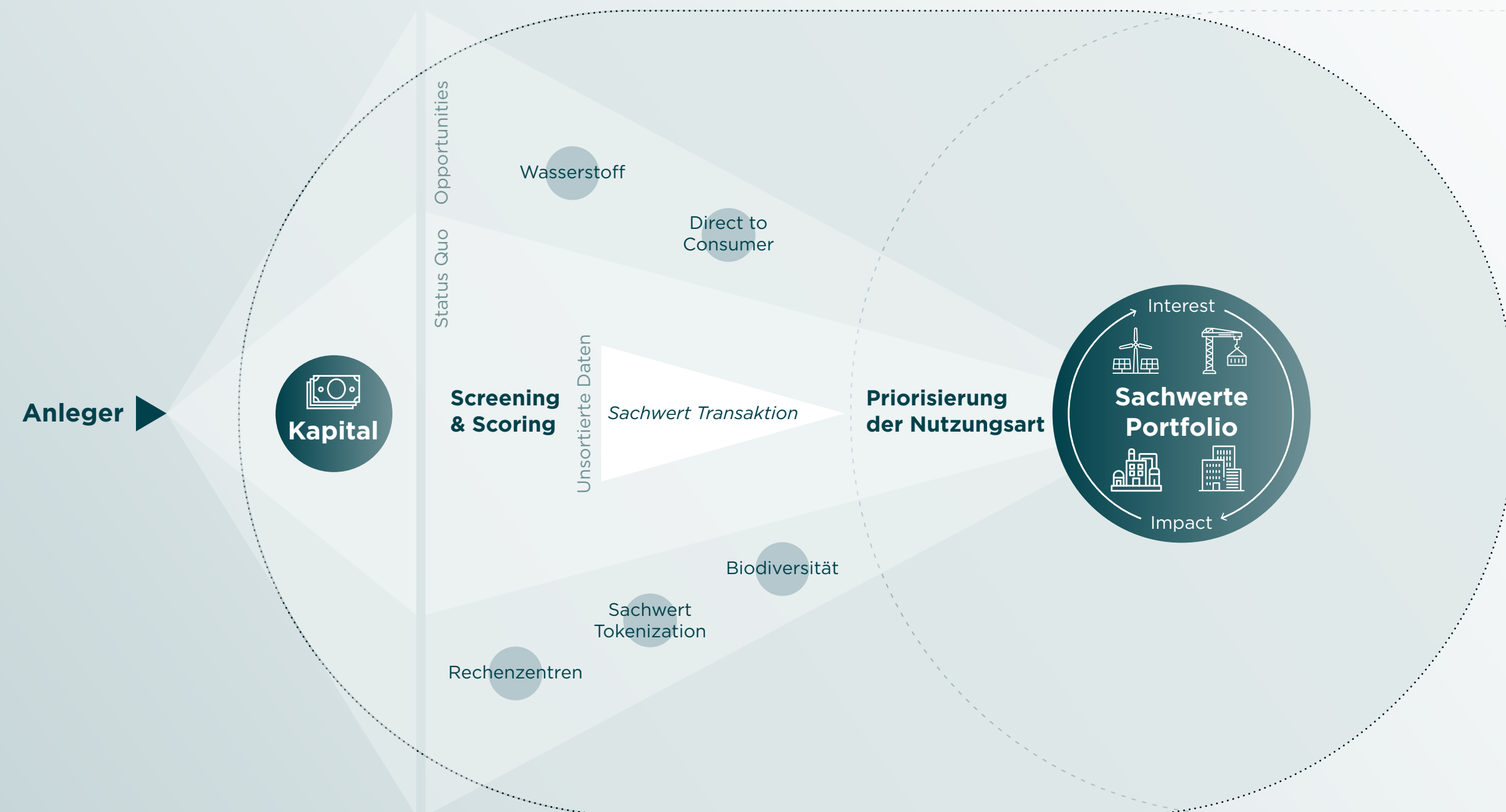
Wie lang oder komplex die jeweiligen Phasen sind, richtet sich immer nach dem Sachwert und dem Organisationsaufbau des Akteurs, der die unmittelbare Hoheit über den Wert hat. Wichtig ist, dass jede Aktivität informationsgetrieben erfolgt und Informationen systematisch und mit Blick auf die Skalierung gesammelt, integriert, interpretiert und geteilt werden.



Phase 1

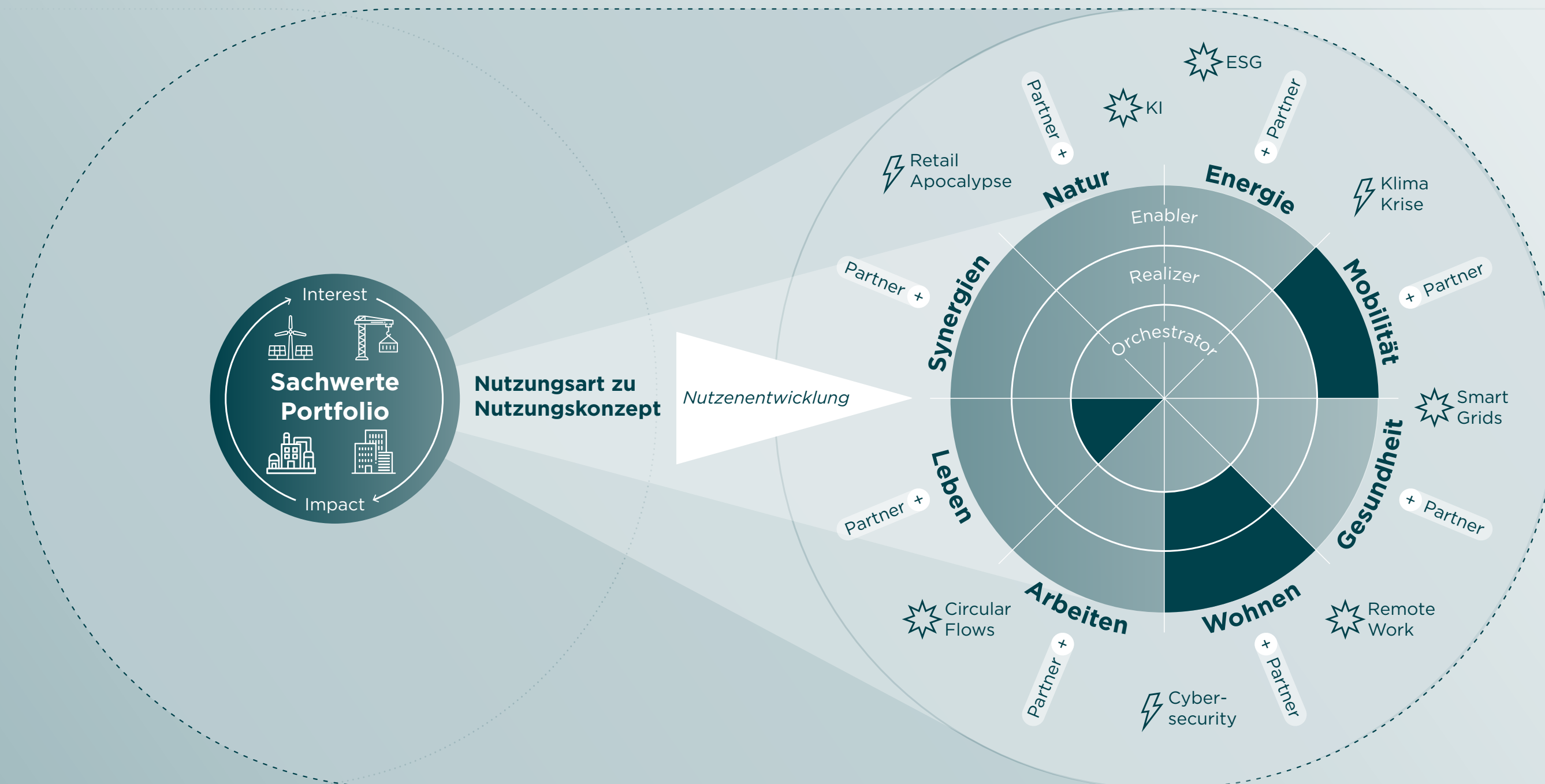
Sachwert-Investition

- Auswahl geeigneter Werte in einem daten- und informationsgetriebenen System
- Möglichkeiten zur Standardisierung der Auswahl mit zunehmender Datenbasis
- Öffnung für weitere Sachwert-Klassen (etwa Erneuerbare Energien) für neue Anknüpfungspunkte
- Zusammenarbeit mit verschiedenen Stakeholdern für die Auswahl geeigneter Werte mit dem höchsten Mehrwertversprechen



Phase 2

Sachwert-Vernetzung

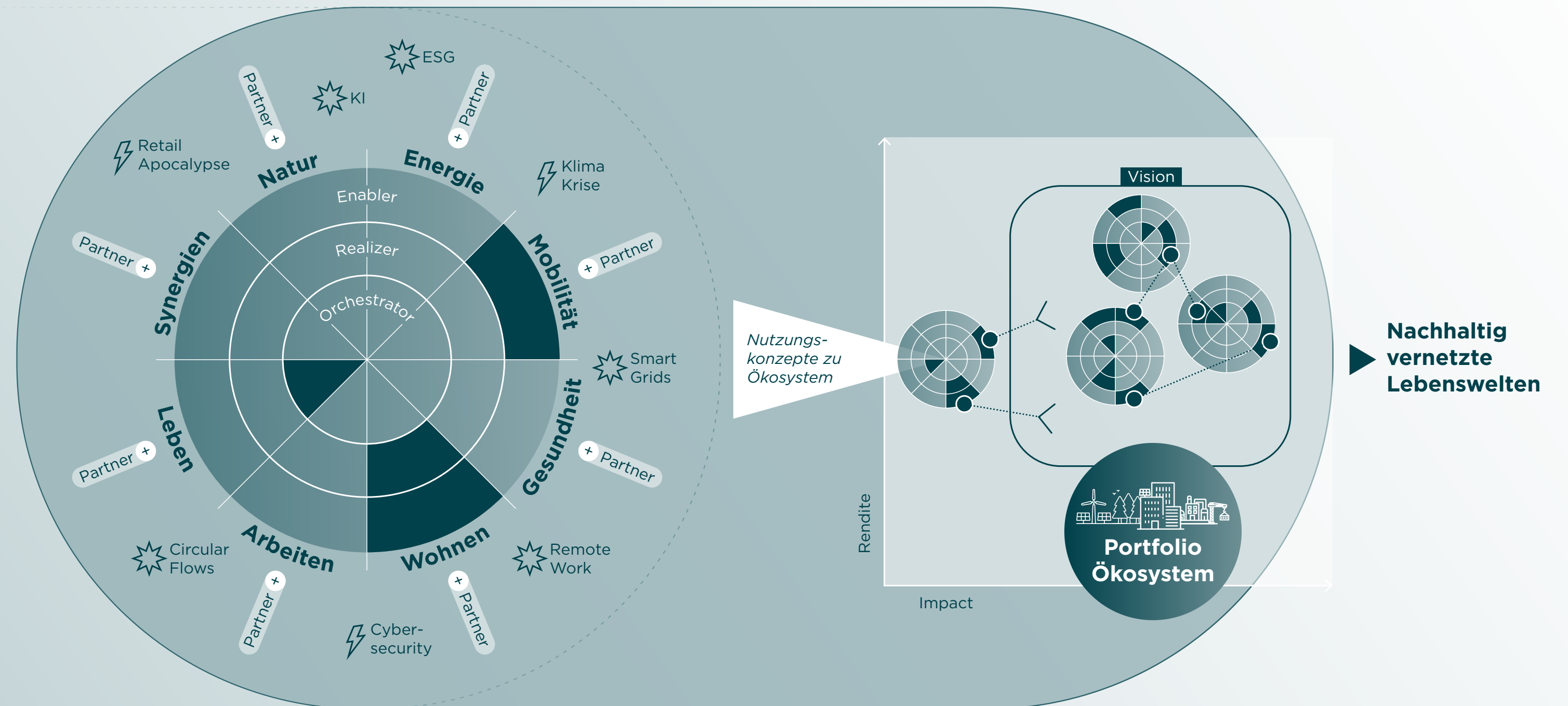


- Entwicklung von Einzelwerten zu vernetzten Lebenswelten mit anwenderzentriertem Nutzungskonzept
- Bereitstellung von Werten in Tandem mit grundlegenden Services zur Entwicklung neuer Lösungen, Produkte oder Dienstleistungen im Ökosystem
- Implementierung der entwickelten Lösungen zur Praxiserprobung
- Ausbau, Systematisierung und breiter Roll-out tragfähiger Entwicklungen durch alle Systemteilnehmer
- Wertschöpfung mit bspw. Miete, Verkehrswert-Steigerungen, Energielieferung aus dem Sachwert, Übertragen neuer ESG-Lösungen auf andere Projekte

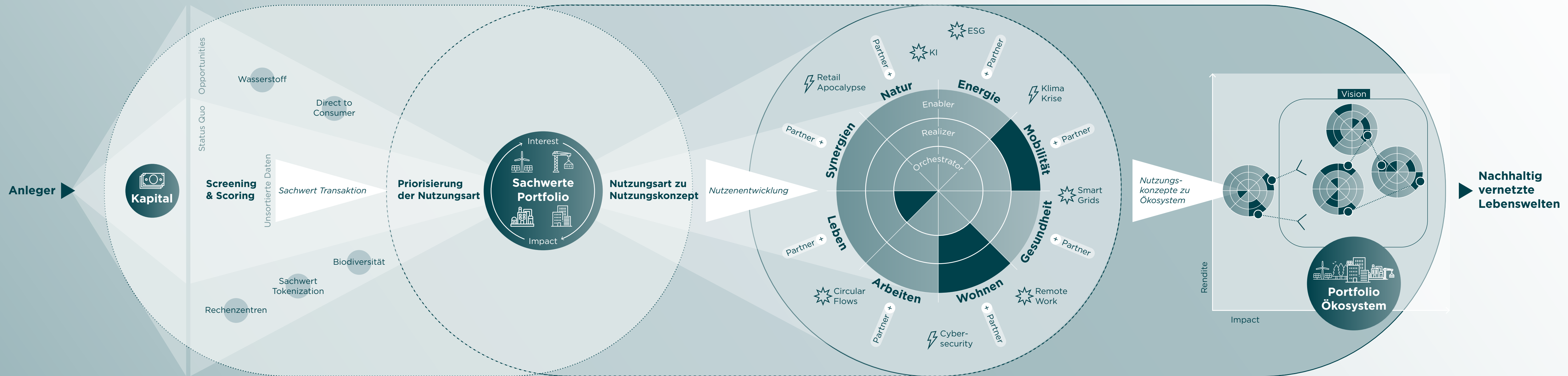
Phase 3

Portfolio-Vernetzung

- Entwicklung vernetzter Assets zu nutzerzentrierten Sachwerten in einem Ökosystem-Portfolio
- Informationen und Wissen aus dem Portfolio als Skalierungs- und Steuerungsinstrument für weitere Asset Integration und Erweiterung des Ökosystems
- Geteilte Fähigkeiten und Infrastrukturen erzeugen Skalierungseffekte durch geringeren Ressourceneinsatz, beschleunigte Projektumsetzung und höhere Attraktivität der Angebote für aktuelle und zukünftige Bedarfe



Commerz Real Ökosystem Entwicklungsperspektive



Case Study

Tucherpark, München

Natur. Urbanität. Gemeinschaft. Bebauten Raum neu denken.

In den meisten urbanen Zentren können Immobilien Ökosysteme ihre Fähigkeiten nicht im “freien Raum” auf freien Flächen entfalten. Vielmehr müssen sie bebauten Raum neu- und umdenken. Das Konzept für den Tucherpark in München ist ein Beispiel dafür, wie die Ökosystem-Logik ihre Fähigkeiten im Bestand entfalten kann.

Die Wiederbelebung und Neuinterpretation des Quartiers Tucherpark in München folgt einer Betrachtung des gesamten Lebenszyklus. Dabei geht es um eine vollständige Integration und kontinuierliche Wechselbeziehung zwischen den Bauten und ihrer Umgebung, zwischen den heutigen und den zukünftigen Bedarfen. Mit seiner zentralen Lage mitten in München ist der Tucherpark prädestiniert für eine Neugestaltung öffentlichen beziehungsweise urbanen Lebens in der Beziehung von Menschen, Immobilien und städtischen Räumen.





Placemaking. Lebensräume gemeinsam gestalten

“Die Vielfalt der Themen, die rund um ein Gebäude gemanagt und gestaltet werden müssen, steigt rasant an.”

Jane Cramer, Digital Real Estate Asset Management, Commerz Real

Das Konzept für die Neugestaltung soll einen Prozess des sogenannten Placemakings anstoßen: Die bewusste Gestaltung von Lebensräumen mit Wechselbeziehungen zwischen Privatem und Öffentlichem erschafft gemeinsame Werte und aktiviert kreative Nutzungsmuster. Diese berücksichtigen verschiedene physische, kulturelle und soziale Identitäten, die einen Ort definieren und seine Entwicklung unterstützen.

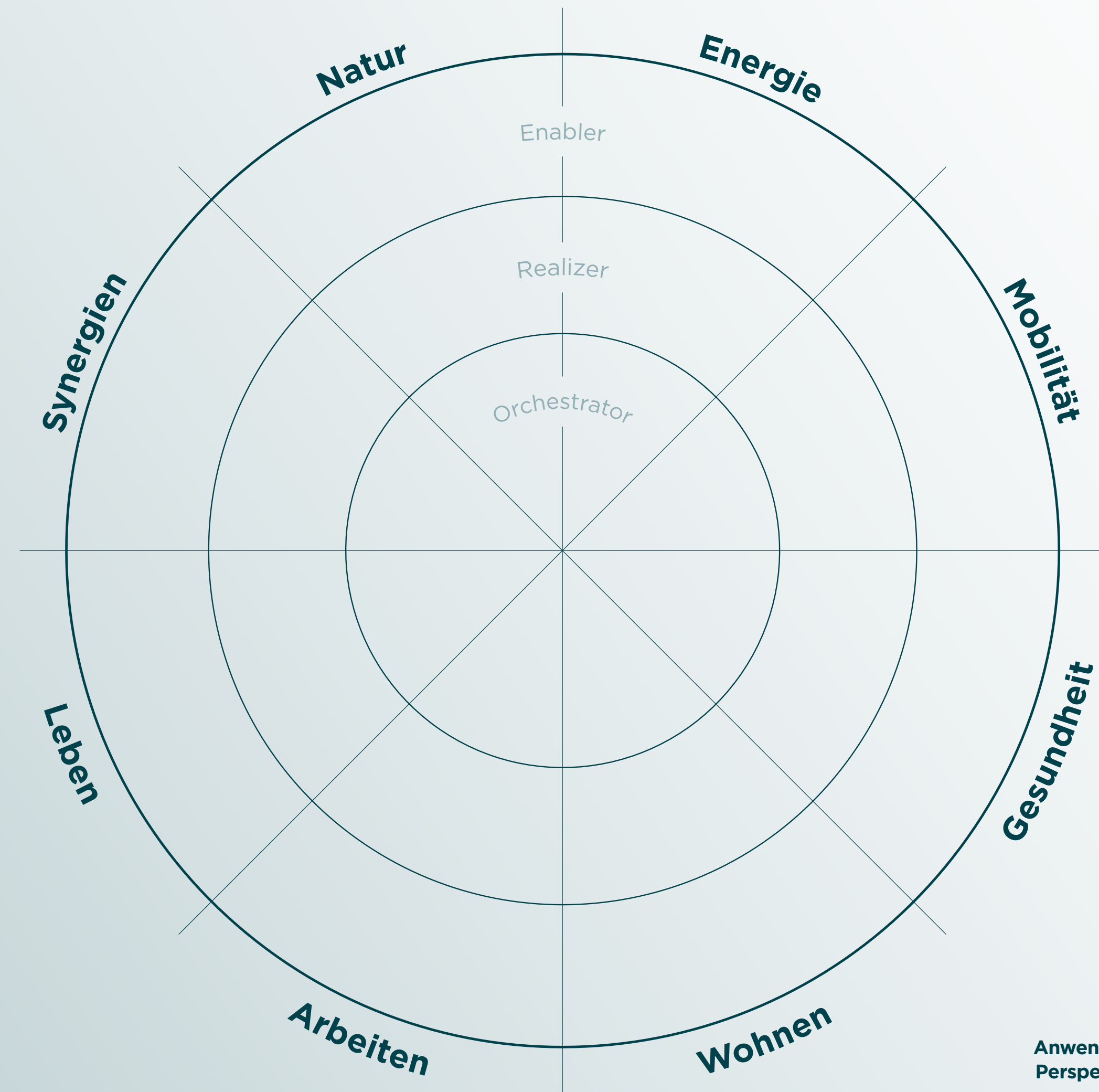
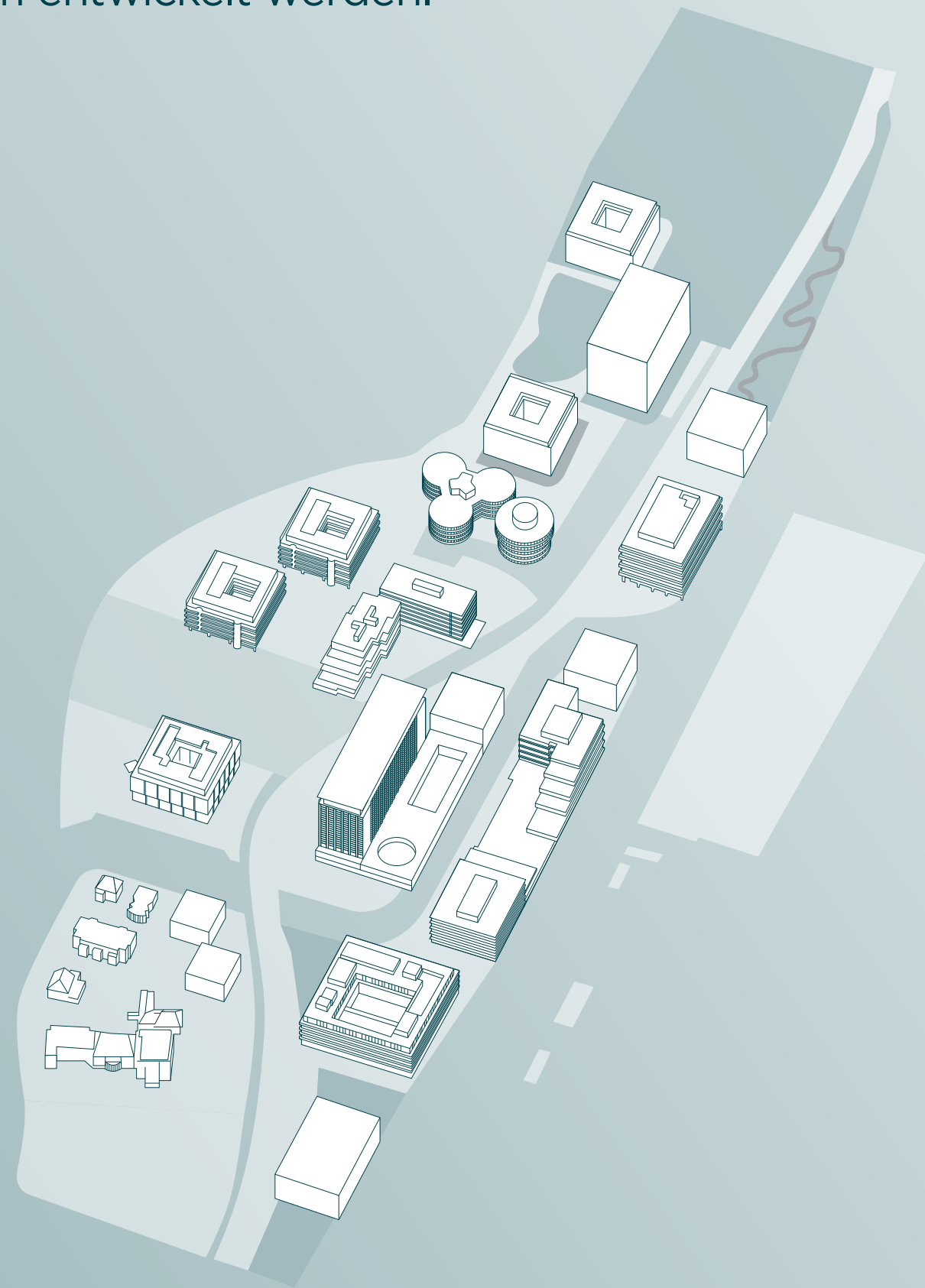
Da erst Menschen einem Raum Leben und Identität verleihen, muss sich dieser Ort als Einladung präsentieren, ihn zu definieren, zu nutzen und zum Teil der eigenen Lebenswirklichkeit zu machen. Gelingt dies, entstehen wahrhaftige Communities mit stabilen sozialen Netzwerken und neuen Impulsen für die Stadtentwicklung.

Um das Placemaking anzuschieben, braucht es Informationen über den Ort und seine Menschen. Methodische Wissensinstrumente wie Prognosen, Best Practices aus anderen urbanen Projekten, Nutzerprofile und User Journeys bilden deshalb die

Grundlage für das Konzept zur Neubelebung des Tucherparks:

- **Nutzerprofile:** Individuelle Bedürfnis- und Aktivitätsfaktoren von klar charakterisierbaren Nutzergruppen wie Einwohner, Besucher, Familien etc. Sie stellen jeweils unterschiedliche Ansprüche an die Infrastruktur, Mobilität, das Verhältnis von Wohn- zu Erlebnisraum usw.
- **Raumanalyse:** Aktuelle Nutzung des Tucherparks, Baumbestände, Flächenversiegelung, Lärm, Frischluftzirkulation, Hitze, Schatten, Nutzung der direkten Umgebung und Interaktion mit dieser.
- **Szenarioplanung:** Konzeptionierung für eine Vielzahl an Nutzerprofilen in den Dimensionen Nutzungskonzepte, Mobilitätskonzept und Wegeplanung, grüne und blaue Infrastruktur.

Aus dem aktuell abgeschottet wirkenden Areal mit teils denkmalgeschützten Gebäuden und einer stark autobetonen Verkehrsplanung soll eine vernetzte Lebenswelt mit **acht zentralen Anknüpfungspunkten** zum Immobilien Ökosystem entwickelt werden.



Anwendung unserer Ökosystem Perspektive auf den Tucherpark

Natur.



Der Tucherpark soll ein CO₂-neutrales Vorzeigeobjekt werden. Von den insgesamt 15 Hektar Land gehören 10 Hektar der Natur. Durch die Entsiegelung von Flächen und die (Wieder-) Verwendung von nachhaltigen und natürlichen Materialien sollen vormals denaturierte Areale wiederbelebt und in ihrer Entwicklung gefördert werden.

Energie.



Das gesamte Quartier wird vom Eisbach durchquert, der als Wasserader nicht nur für eine hohe Umgebungsqualität sorgt, sondern auch die Nutzung eines Wasserkraftwerks auf dem Gelände ermöglicht. Ergänzende Photovoltaik soll das Viertel mit umweltfreundlicher Energie versorgen. Der Eisbach ist auch fähig, das Rechenzentrum auf dem Gelände zu kühlen, dessen verbleibende Abwärme wird für die Beheizung von Büroflächen genutzt.

Mobilität.



Bisher beruhte das Quartier vorrangig auf einer autobetonen Infrastruktur mit breiten Fahrbahnen und vielen Parkplätzen, die im neuen Konzept einer emissionsarmen Multimobilität weicht. Das Ziel einer Stadt der kurzen Wege wird über die Integration verschiedener E-Mobility-Angebote und den Ausbau der ÖPNV-Anbindung anvisiert.

Gesundheit.



Mit dem Nature-first-Ansatz steht das neue Viertel im Zeichen natürlicher Aufenthaltsqualität. Eisbach, alter Baumbestand sowie ein wildnatürliches Umgebungskonzept werden Nutzern die Möglichkeit zur Erholung mitten in der Stadt bieten. Gesundheits- und Wellnessrichtungen direkt im Quartier sollen Dienstleistungswege verkürzen und als gleichwertiger Teil im Nutzungsmix gelten.

Wohnen.



Wohneinheiten für alle Altersgruppen und Einkommensklassen sollen die Entstehung einer lebendigen Community mit zahlreichen Impulsen für die Münchner Stadtentwicklung befördern.

Leben.



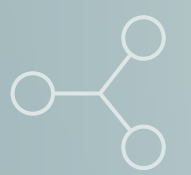
Das Hotel als vormaliges Herzstück des Quartiers soll erhalten bleiben und als zentrale Anlaufstelle im Viertel neu konzipiert werden. Mit Sportanlagen, kulturellen Angeboten und einem Community-orientierten Einzelhandelskonzept wird der Tucherpark zu einer Nachbarschaft im besten Sinne.

Arbeiten.



Die Ansiedlung verschiedenster Unternehmen im Quartier wird das Community-Konzept vervollständigen und bietet neue Arbeits- und Karrieremöglichkeiten. Neben Bürokonzepten sind dabei auch emissionsarme Handwerksbetriebe angedacht, die den wirtschaftlichen Mix ergänzen und gleichzeitig für ein lebendigeres Stadtbild sorgen können.

Synergien.



Sämtliche Aspekte des Tucherpark-Konzepts sind darauf ausgelegt, strategische Partnerschaften zu fördern und Synergieeffekte zu erzielen. Die schnellsten Verknüpfungen ergeben sich im Quartier selbst, langfristige Effekte für München und die Immobilienwirtschaft entfalten sich in der Umsetzung und im Betrieb.

Ausblick

Wertvollere Immobilien. Lebenswertere Städte.
Menschenzentrierte Zukunft.



Weltweit sollen laut Schätzungen bis 2050 etwa 80 Prozent aller Menschen in Städten leben. Wie das aussehen wird, erleben wir schon jetzt: Der Urbanisierungsgrad in der Eurozone beträgt derzeit rund 75 Prozent. In kleineren Mitgliedstaaten wie Belgien sind es über 98 Prozent.¹³

80 %

Es besteht kein Zweifel daran, dass die Stadt und ihr System zur Keimzelle gesamtgesellschaftlicher Lösungen werden müssen. Immobilien spielen dabei eine ebenso zentrale Rolle wie die Bewohner, die in und mit ihnen leben und arbeiten. Diese Rollen müssen jedoch neu definiert werden. Immobilien sind nicht nur bloße Objekte mit einem Nutzungsangebot, Menschen sind nicht nur bloße Nutzer, die dieses Angebot annehmen.

Dürfen Einwohner ihre Bedürfnisse an das System Stadt formulieren und werden diese Bedürfnisse beantwortet, entsteht eine völlig andere Wechselbeziehung, aus der neue Fähigkeiten erwachsen: Die Stadt bietet mehr Entfaltungsmöglichkeiten, schafft Raum für Innovationen und veranlasst städtische Gemeinschaften gleichzeitig dazu, ihr Verhalten zukunftsfähig zu ändern.

¹³ World Bank. Urbanisierungsgrad in den EU-Ländern, 2022.

Wie die systemische Wechselbeziehung zwischen Mensch und Raum funktionieren kann, wird in immer mehr Städten und Communities erprobt. Zahlreiche Projekte drehen sich um im Wandel befindliche Shopping Center, die mit ihrer zentralen Lage und den infrastrukturellen Gegebenheiten geradezu ideale Voraussetzungen für bedürfnisorientierte Nutzungskonzepte bieten. Zwei aktuelle Beispiele aus Deutschland zeigen, wie solche Konzepte Alltagsthemen in den Vierteln bedienen und gleichzeitig den Lebensraum Stadt neu definieren können.



Das Konzept für das **Forum Mülheim** vernetzt die Bereiche Gastronomie, Einzelhandel, Lifestyle, Gesundheit, Wellness und Pflege zu einer multidimensionalen Anlaufstelle für sämtliche Bedarfe des täglichen Lebens in der Nachbarschaft. Einzelhändler, therapeutische Einrichtungen, Ärzte und eine Kita sollen zusammen mit einem Hotel und einem Food Court existieren. So wird aus einem konsumzentrierten Ort ohne weitere Aufenthaltsanreize ein zentraler Treffpunkt für alle Lebensbereiche. Dies verkürzt Wege und senkt das Verkehrsaufkommen. Der Ort wird für die Gemeinschaftsbildung geöffnet, es bilden sich informelle Nachbarschaftsstrukturen. Die Versorgung mit wichtigen Gesundheitseinrichtungen und Betreuungsangeboten wird verbessert.



Im Konzept für die **Regensburg Arcaden** gegenüber des Hauptbahnhofs wurde der Charakter des Einkaufszentrums als Verbindungs- und Knotenpunkt im gesamtstädtischen Raum erkannt. Hier soll unter anderem eine Verbindung zwischen den Wohngebieten im Süden, der Altstadt und dem Hauptbahnhof geschaffen werden. Bedürfnisorientierte Mobilität ist dabei ein großes Thema der Umnutzung. Wohnen, Gesundheit, Entertainment und Retail sind weitere Aspekte. Mit einer neuen Wegführung soll erstmals Fußläufigkeit in die Innenstadt hergestellt werden – und damit eine direkte Integration in den menschlichen Erfahrungsraum Stadt. Smarte Technik wie PV-Anlagen, neue Lösungen zur Stickoxidbindung, fahrradzentrierte Mobilitätslösungen und E-Mobility sollen die Regensburg Arcaden und ihre Infrastruktur in den Kontext der Umgebung einbetten und Mehrwerte durch innovatives Bauen mit erneuerbaren Energien schaffen.



Diese Leuchtturmprojekte können viel bewegen. Auch bieten sie einen Anreiz, einzelne Sachwerte im gesamtstädtischen System zu verknüpfen, um so bei jedem neuen Projekt auf die Ressourcen und Fähigkeiten dieses Systems zurückzugreifen – in jedem Schritt, bei jeder Phase.

So wachsen Stadt, Immobilien und Kontexte zu einem menschenzentrierten Organismus zusammen. Dessen Effekte auf die gesamtgesellschaftlichen Herausforderungen erreichen genau das, wofür es bei sämtlichen Anstrengungen geht: **eine lebenswerte Zukunft.**

Commerz Real.

Orchestrator und Impulsgeber.



Als Vordenker, Impulsgeber und Orchestrator von Immobilien Ökosystemen verknüpft die Commerz Real ihre grundsätzlichen Strukturen, Geschäftslogiken und Partnerschaften in der Praxis schon lange zu einem multidimensionalen Netz der Wertschöpfung. Sie agiert nicht nur im Ökosystem Immobilien, sondern auch in den Systemen Leasing, Finanzanlageprodukte/Fonds, erneuerbare Energien und institutionelle Investoren. Dabei sieht sie es stets als ihre Aufgabe, Komplexität in einem

verzweigten Gefüge aus Unternehmen, Anlegern, Mietern und Kunden zu reduzieren: Die Commerz Real übersetzt Investitionen in Mietverträge, ESG-Kriterien in taxonomiekonforme Büros, komplexe Immobilienkäufe in kundenorientierte und zuverlässige Fonds als Anlageobjekt. Als proaktiver Systempartner bietet die Commerz Real Anknüpfungspunkte für die Gestaltung von informationsgetriebenen und zukunftsorientierten Sachwerten:

- das Sachwertportfolio umfasst **Immobilien und erneuerbare Energien**
- eine umfassende **Nachhaltigkeitsstrategie** leitet sämtliche Geschäftsprozesse
- sie koordiniert diverse **Dienstleister** für das Immobilienmanagement
- sie unterhält ein **weltweites Netz** an branchenführenden Partnern aus verschiedenen Bereichen
- sie besitzt **Inhouse-Experten** für alle Phasen der Projektentwicklung
- sie stellt eine **umfassende Expertise** für das Sachwert-Management – vom Screening über die Sanierung, Planung und Entwicklung bis zum Betrieb und Verkauf von Immobilien und erneuerbaren Energien

Diese Fähigkeiten resultieren aus einem umfassenden und bereits Jahre andauernden Engagement in der Konzeptionierung, Entwicklung und Etablierung von Business und Immobilien Ökosystemen. Nicht nur beispielhafte Projekte wie der Tucherpark München

oder die Regensburg Arcaden wurden schon vor der Konzeptionierung als Teil eines Ökosystems betrachtet. Die Commerz Real hat sämtliche Stakeholder für diese Perspektive geöffnet, sie davon begeistert und den Weg zur Realisierung orchestriert.

Über uns

WAS UNS ANTREIBT

Wir schaffen nachhaltige Lebenswelten, die begeistern. Erfolg durch Verantwortung.

Commerz Real

Die Commerz Real ist der Manager für Sachwertinvestments der Commerzbank Gruppe und verfügt über 50 Jahre internationale Markterfahrung. Über 800 Mitarbeiter in der Zentrale in Wiesbaden sowie an 17 weiteren Standorten und Niederlassungen im In- und Ausland verwalten Vermögenswerte von rund 34 Milliarden Euro. Umfassendes Wissen im Sachwert-Management und eine breite Strukturierungsexpertise verknüpft die Commerz Real zu ihrer Leistungspalette aus sachwertorientierten Fondsprodukten und individuellen Finanzierungslösungen. Sie bietet institutionelle Anlageprodukte in den Segmenten Immobilien und Erneuerbare Energien. Als Leasingdienstleister des Commerzbank-Konzerns bietet die Commerz Real zudem bedarfsgerechte Mobilien-Leasingkonzepte.

Commerz Real AG
Friedrichstraße 25, 65185 Wiesbaden
cr@commerzreal.com

[commerzreal.com](https://www.commerzreal.com)

child – Studio für angewandte Strategie

child hilft Unternehmen aus allen Branchen in zunehmend volatilen und komplexen Umfeldern erfolgreiche Geschäftsmodelle und Produkte zu entwickeln. Dafür schaffen wir einen Safe Space, in dem wir im Team methodisch und iterativ aktuelle Value Streams analysieren und Chancen identifizieren, neue Value Streams identifizieren und definieren, die Transformation in neue Geschäftsmodelle begleiten und sichern. Das Ergebnis ist ein agil entwickeltes Ökosystem aus kundenzentrierter Produkt- und Service-Entwicklung, das den Weg von linearen Geschäftsmodellen zu einer dynamischen Wertschöpfung ermöglicht. Dieses Vorgehen hat sich in der Zusammenarbeit mit großen DAX und MDAX Konzernen bis zu Hidden Champions aus dem Mittelstand bewiesen und enthält State-of-the-Art Methoden zu Advanced Facilitation, Framework und Design Thinking und Komplexitätsreduktion. Das Ganze stützt sich auf eingehenden Research und Analysen im Zeitgeist-Kontext.

[child.team](https://www.child.team)

Disclaimer

Dieses Whitepaper wurde von der Commerz Real erstellt. Sämtliche Rechte sind vorbehalten. Das Whitepaper wurde mit Sorgfalt erstellt. Die Commerz Real übernimmt jedoch keine Gewährleistung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der in dem Whitepaper enthaltenen Daten. Die darin enthaltenen Annahmen und Bewertungen geben unsere Beurteilung zum jetzigen Zeitpunkt wieder, die jederzeit ohne Ankündigung geändert werden kann. Das Whitepaper dient ausschließlich Informationszwecken und stellt weder ein öffentliches Angebot noch eine individuelle Anlageempfehlung dar. Die Commerz Real übernimmt keine Verantwortung oder Haftung jedweder Art für Aufwendungen, Verluste oder Schäden, die aus oder in irgendeiner Art und Weise im Zusammenhang mit der Nutzung der vollständigen oder eines Teils dieses Whitepapers entstehen.





COMMERZ REAL