

PMRE MONITOR 2026

Process Management Real Estate Monitor



Innovationsradar: Der richtigen Spur folgen!

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Steuerungsausschuss des CC PMRE	5
1 Top 10 Ergebnisse – Top 10 Results	8
2 Forschungskonzept	14
3 Forschungsergebnisse	18
3.1 Innovationsfelder	19
3.1.1 Innovationstreiber mit Einfluss auf die Immobilienwirtschaft.....	19
3.1.2 Innovationspotenziale in der Immobilienwirtschaft	20
3.2 Innovationshebel	28
3.2.1 Innovation Impact Model.....	28
3.2.2 Innovationsfördernde Arbeitsumgebung	35
3.3 Innovationsmotor KI	36
3.3.1 KI-bedingte Personal- und Flächenentwicklung.....	36
3.3.2 KI = Kreative Innovationsmaschine	36
3.3.3 Mensch-Maschine-Kollaboration.....	38
3.3.4 KI-Reifegrad.....	39
3.4 Generation Z wie Zukunft.....	41
3.4.1 Innovationsfelder GenZ.....	41
3.4.2 Innovationshebel GenZ.....	43
3.4.3 KI-Einsatz, -Erfolge und -Konsequenzen GenZ.....	44
3.4.4 Schlusswort.....	45
4 Zusammensetzung der Stichprobe	48
Literaturverzeichnis	50
Impressum	56

Vorwort

Innovation ist kein Zufall, Innovation ist Handwerk. Fortschritt entsteht nicht von allein, er wird gemacht. Der Global Innovation Index (GII) bewertet jährlich die Innovationsfähigkeit von rund 80 Volkswirtschaften. Seit Jahren führt die Schweiz diese Rangliste an. Aufgrund des Reichtums der Eidgenossen¹ liegt die Vermutung nahe, dies wäre den finanziellen Mitteln zuzuschreiben. Doch ein Blick auf die Details zeigt: Auch in Relation zu seiner Wirtschaftskraft ist das Land ein Innovationsüberflieger. Die Quelle des Erfolgs ist eine andere: Die Schweizer setzen Innovationsinvestitionen in mehr und qualitativ hochwertigere Innovationsoutputs um.² Einfach gesagt: Der Innovationsprozess ist effektiver.

Mit dieser Studie möchte das CC PMRE dazu anregen, Innovation als Handwerk zu verstehen, das erlernt werden kann. Die Ergebnisse zeigen, was es dazu braucht, welche Werkzeuge Unternehmen nutzen können, und mit welchen Mitteln echte Innovationsfreude generiert wird. Denn gerade jetzt sind Innovationen in der Immobilienwirtschaft als Grundlage und Motor für Widerstandsfähigkeit, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit von zentraler Bedeutung.

In seiner Forschung wird das CC PMRE von einem Steuerungsausschuss begleitet und unterstützt, der sich aus renommierten Fach- und Führungskräften der Immobilienwirtschaft zusammensetzt:

APLEONA: Julia Rahner	Investa: Rainer Thaler
Bayer RE: Björn Christmann	Mercedes-Benz RE: Hugo Daiber
BIM: Birgit Möhring	MVGM Deutschland: Dirk Tönges
BlmA: Holger Hentschel	Neoshare: Dr. Andreas Muschter
cctm: Rodolfo Lindner	Siemens RE: Steffen Rümmler
DEKA Immobilien: Gesa Wilms	Sienna RE: Stefan Dietze
DSK: Dr. Marc Weinstock	Stone Estate Swiss: Dr. Ch. Schumacher
GWG Gruppe: Andreas Engelhardt	Swiss Life: Florian Bauer
HPA: Volker Herrmann	ULI: Sabine Georgi
hochschule 21: Marcus Hübner	Wealthcap: Ingo Hartlief
IC Immobilien: Aydin Karaduman	ZIA: Aygül Özkan
IGRN: Prof. Dr. Thomas Glatte	Barbara Deisenrieder

Der PMRE Monitor 2026 ist ein Gemeinschaftswerk der CC PMRE GmbH, der HTW Berlin, der hochschule 21 und der cctm real estate & infrastructure AG sowie der zahlreichen Teilnehmer unserer Marktumfrage.³ Letzteren gilt unser herzlichster Dank für ihr Engagement!



Prof. Dr.
Marion Peyinghaus



Prof. Dr.-Ing.
Regina Zeitner

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der Umfrage auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechterformen. Sobald der Rat für Rechtschreibung eine konkrete Empfehlung ausspricht, wird dieser Regelung gefolgt.

² Global Innovation Index (2025).

³ 193 Experten der Immobilienwirtschaft aus der DACH-Region, 112 Studierende immobilienwirtschaftlicher Studiengänge aus Deutschland (in dieser Studie Generation Z bzw. GenZ). Die Stichprobe umfasst insgesamt 305 Teilnehmer.

Steuerungsausschuss des CC PMRE



Florian Bauer



Björn Christmann



Hugo Daiber



Barbara Deisenrieder



Stefan Dietze



Andreas Engelhardt



Sabine Georgi



Prof. Dr. Thomas Glatte



Ingo Hartlief



Holger Hentschel



Volker Herrmann



Marcus Hübner



Aydin Karaduman



Rodolfo Lindner



Birgit Möhring



Dr. Andreas Muschter



Aygül Özkan



Julia Rahner



Steffen Rümmler



Dr. Ch. Schumacher



Rainer Thaler



Dirk Tönges



Dr. Marc Weinstock



Gesa Wilms

01

Top 10 Ergebnisse – Top 10 Results

„Innovation ist Voraussetzung für Erfolg. Fortschritt ist daher keine Option, sondern Pflicht.“

Dirk Tönges, MVGM Deutschland

1 Viele Innovationen scheitern – mit enormen finanziellen Folgen

Die jährliche Investitionssumme für Innovationsvorhaben in Relation zum Umsatz beträgt aus Sicht der Studienteilnehmer 5,9%. Bei einem jährlichen Umsatz von rund 700 Mrd. € in der Bau- & Immobilienwirtschaft in Deutschland resultiert daraus rein rechnerisch ein Investitionsvolumen von 41,3 Mrd. € für Innovationsvorhaben. Gemäß Aussage der Studienteilnehmer scheitern allerdings 44% der Innovationsprojekte, sodass sich pro Jahr kalkulatorisch Fehlinvestitionen in Höhe von 18,1 Mrd. € ergeben.



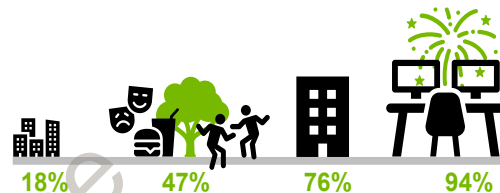
2 Geld ist nicht der Engpass – und auch kein Motivator

Unternehmen, die laut der Studie eine besonders hohe Investitionsbereitschaft für Innovationsvorhaben aufweisen, erzielen keine überdurchschnittliche Erfolgsquote in der Projektabwicklung. Auch funktionieren finanzielle Anreize nicht als Motivationsfaktor. Sie werden daher weder von den Mitarbeitern gefordert, noch wirken sie sich auf den Innovationserfolg aus (Wirkungsgrad 0%).



3 Innovationserfolg ist gestaltbar

Innovation ist kein Zufall, Innovation ist Handwerk. Fortschritt entsteht nicht von allein, er wird gemacht. Das Innovation Impact Model demonstriert, wie Innovationen gelingen und welche Stolpersteine vermieden werden können. Stärkster positiver Einflussfaktor: der Innovationsprozess (Wirkungsgrad 78%). Die gravierendsten Störfaktoren: fehlendes Management-Commitment, Unbeständigkeit oder eine Beharrungskultur. Nicht das Budget entscheidet über Projekterfolg oder -abbruch, es ist die Organisation!

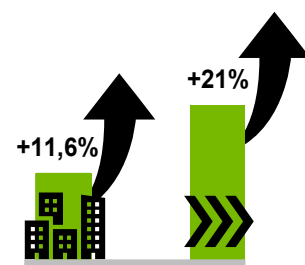


4 Die Bürogestaltung ist innovationsentscheidend – weniger die Lage

Besonders interessant für die Bürovermarktung: Die Arbeitsumgebung bestimmt den Innovationserfolg! Den geringsten Einfluss hat die umgebende Stadt, dann nimmt die Wirkung konstant über das Quartier, das Gebäude bis hin zur Fläche zu. Und es kommt noch besser: Auch Produktivität, Prozesseffizienz und die Unternehmenskultur werden stimuliert.

5 Verpasste Chancen sind teuer – Fortschritt schafft Vermögen

Unterlassene Innovationen verursachen Wertverluste, Erneuerungen erzeugen Wertsteigerungen. Die Potenziale für Immobilien werden auf 11,6% geschätzt. Im Vordergrund stehen der Bestand und die Innovationshebel Digitalisierung, Klimaneutralität und, neu: Gesundheit! Auch die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung in den Unternehmen sind beachtlich. Durch Innovation ist aus Sicht der Teilnehmer ein Effizienzhebel von 21% realistisch, d. h. mehr als ein 1 Arbeitstag pro Woche. Möglich wird dies durch Digitalisierung, KI und – dringend nötig angesichts der konstatierten Prozessineffizienz (-3%) – optimierte Arbeitsabläufe.

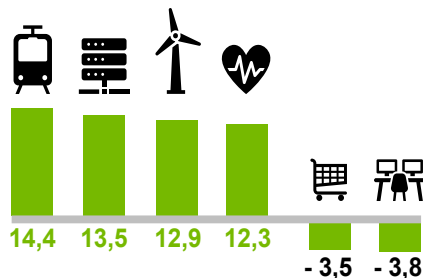


6 Technologiepriorität verdrängt ökologische Ziele – ein Manko

Digitalisierung, KI und Demografie sind die Megatrends, die die Immobilienwirtschaft in den kommenden Jahren prägen. Nachhaltigkeit hat die Schlagzeilen im letzten Jahrzehnt dominiert, nun flacht die Dynamik ab. Jedoch nicht aus Sicht der GenZ! Die Immobilienwirtschaft sollte die Bedürfnisse der Jugend ernst nehmen, um nicht den Verlust künftiger Mieter und Mitarbeiter zu riskieren. Neu auf dem Tableau der Megatrends sind die Themen Politische Instabilität und Aufrüstung.

7 Infrastruktur im Aufwind, Wohnen verliert an Fahrt, Büro im Abstiegskampf

Die Assetklassen Infrastruktur, Rechenzentren, Erneuerbare-Energie-Anlagen sowie Fürsorge & Gesundheit sind die neuen Stars! Die Nachfrageprognosen rangieren zwischen 12,3 und 14,4%. Die Dynamik von Wohnen lässt nach, diese Assetklasse wandert ins Mittelfeld. Büro- und Handelsimmobilien sind die Sorgenkinder der Immobilienwirtschaft. Bei sinkenden Nachfragewerten von -3,8 bzw. -3,5% ist eine grundlegende Neuorientierung dringend notwendig und der Innovationsbedarf entsprechend groß.

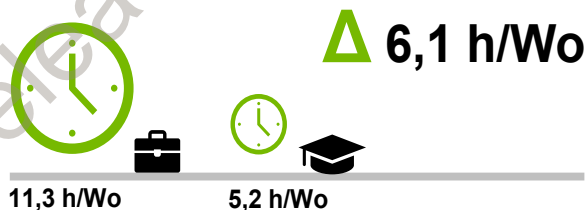
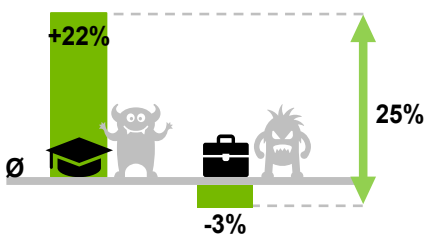


8 KI beflügelt Innovationen – und reduziert Arbeitskräfte und Büroflächen

Ist KI ein Innovationsmotor? Ja! KI beflügelt die Kreativität. Doch sie zwingt die Branche auch zu fundamentalen Veränderungen: KI wird den Personalbedarf in der Branche um 25% reduzieren. Damit ist jeder 4. Arbeitsplatz überflüssig. Wenn KI Arbeitskräfte einspart, dann verringert sich auch der Flächenbedarf. Aus Sicht der Teilnehmer liegt die Reduktion der Büroflächen bei 24%. Als Zeitpunkt für deutlich spürbare Personal- und Flächenreduktionen spricht man vom Jahr 2029.

9 KI erfordert neue Personalentwicklungskonzepte

Der Gender Gap ist bekannt, KI bringt den Age Gap hervor! Die GenZ nutzt generative KI-Lösungen intensiver und ist begeistert: Effizienz-, Kreativitäts- und Zufriedenheitswerte steigen überdurchschnittlich (7,5 bzw. 22%). Die Zufriedenheit der Altersgruppe 50+ sinkt jedoch gegenüber dem Mittelwert (-3%). Personaler müssen Ängste vor KI oder Überforderung ernst nehmen, um Spaltungen in der Belegschaft zu verhindern.



10 Die GenZ ist innovationsträge – Wandel braucht Anshub und neue Impulse

Die GenZ will von Innovation wenig wissen. Die Experten der Immobilienwirtschaft streben 11,3 h/Wo Kreativarbeit an, die Jugend nur 5,2 h/Wo. Ein Delta von 6,1 Stunden! Analog spielt Innovation für die GenZ keine große Rolle bei der Arbeitgeberauswahl, und der eigene Innovationserfolg wird als unterdurchschnittlich bewertet (48%). Woran liegt das? Zum einen am gestiegenen Desinteresse (+25%), zum anderen braucht es zwingend mehr Mut, Selbstvertrauen und Willen für Wandel. Motivierend wirken Sichtbarer Nutzen und Wertschätzung. Die von der Jugend favorisierten Boni hingegen verfehlen ihre Wirkung.

! Experimentieren, Scheitern, Lernen – Erfolgsformel für Neuerungen

Fuckup Nights sind ein globales Phänomen: Hier findet ein offener Austausch über Misserfolge in einem Umfeld statt, in dem Scheitern nicht als Schande, sondern als notwendige Erfahrung und Chance zum Lernen verstanden wird. Dass das Konzept funktioniert, bestätigt diese Marktstudie: Diejenigen, die oft scheitern, erzielen zugleich eine überdurchschnittlich hohe Innovationserfolgsquote. Für mehr Erfindergeist in der Immobilienbranche müssen also potenzielles Scheitern einkalkuliert und Lerneffekte durch Fehler als Innovationsgewinn verbucht werden.

1 Many innovations fail – with enormous financial consequences

According to the study participants, the annual investment sum for innovation projects in relation to turnover amounts to 5.9%. With an annual turnover of around €700 bn. in the construction and real estate industry in Germany, this results in a purely mathematical investment volume of €41.3 bn. for innovation projects. However, according to the study participants, 44% of innovation projects fail, resulting in calculated bad investments of €18.1 bn. per year.



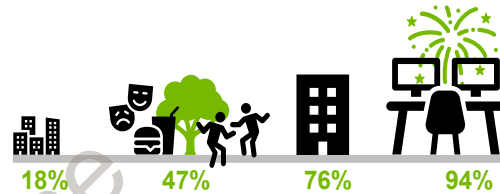
2 Money is not the bottleneck – nor is it a motivator

According to the study, companies that are particularly willing to invest in innovation projects do not achieve above-average success rates in project implementation. Financial incentives also do not function as a motivating factor. They are therefore neither demanded by employees nor do they have any effect on the success of innovation (efficiency rating 0%).



3 Innovation success can be shaped

Innovation is not a coincidence; innovation is craftsmanship. Progress does not happen on its own; it is made. The Innovation Impact Model demonstrates how innovations succeed and which stumbling blocks can be avoided. The strongest positive influencing factor: the innovation process (78% efficiency). The most serious disruptive factors: lack of management commitment, inconsistency or a culture of resistance to change. It is not the budget that determines whether a project succeeds or fails, it is the organisation!

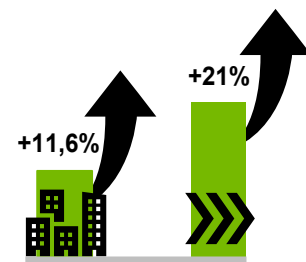


4 Office design is crucial for innovation – location plays a secondary role

Particularly interesting for office marketing: the working environment determines the success of innovation! The surrounding city has the least influence, then the effect increases steadily across the neighbourhood, the building and the space itself. And it gets even better: productivity, process efficiency and corporate culture are also stimulated.

5 Missed opportunities are expensive – progress creates wealth

Failure to progress causes losses in value, while innovation generates increases in value. The potential for real estate is estimated at 11.6%. The focus is on existing properties and the innovation drivers of digitalisation, climate neutrality and, newly, health! The opportunities for increasing efficiency in companies are also considerable. From the participants' point of view, innovation can realistically increase efficiency by 21%, which equates to more than one working day per week. This is made possible by digitalisation, AI and – urgently needed in view of the observed process inefficiency (-3%) – optimised workflows.

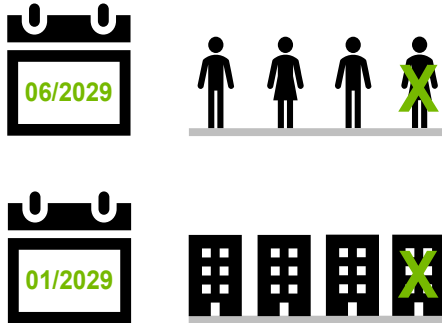
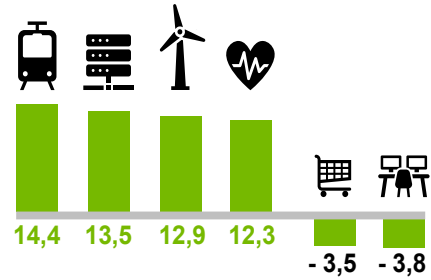


6 Prioritising technology over environmental goals – a failure

Digitalisation, AI and demographics are the megatrends that will shape the real estate industry in the coming years. Sustainability has dominated the headlines over the last decade, but the dynamic is now levelling off. However, this is not the case from the perspective of GenZ! The real estate industry should take the needs of young people seriously in order to avoid the risk of losing future tenants and employees. New additions to the megatrend landscape are political instability and rearmament.

7 Infrastructure on the rise, residential losing speed, office struggling to avoid relegation

The asset classes infrastructure, data centres, renewable energy plants and welfare & health are the new stars! Demand forecasts range between 12.3 and 14.4%. The pace of residential property is slowing down. This asset class is moving towards the middle of the pack. Office and retail properties are the weak spots in the real estate sector. With demand falling by -3.8% and -3.5% respectively, a fundamental reorientation is urgently needed, and the need for innovation is correspondingly high.

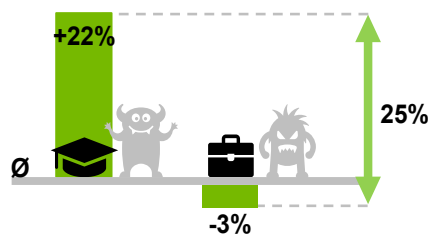
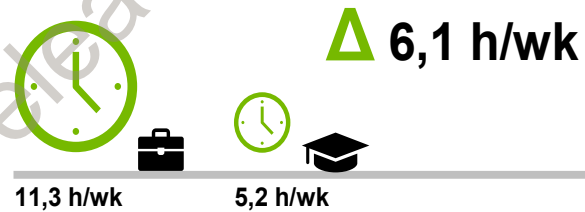


8 AI boosts innovation – and reduces manpower and office space

Is AI a driver of innovation? Yes! AI stimulates creativity. But it is also forcing the real estate industry to undergo fundamental changes: AI will reduce staffing requirements in the industry by 25%. This means that every fourth job will become redundant. If AI saves on labour, then the amount of space required will also decrease. From the participants' point of view, the reduction in office space will be 24%. The year 2029 is being mentioned as the date for significant reductions in personnel and space.

9 AI requires new personnel development concepts

The gender gap is well known, but AI is creating an age gap! uses generative AI solutions more intensively and is excited about them: efficiency, creativity and satisfaction levels are rising above average (7.5% and 22% resp.). However, satisfaction among the 50+ age group is falling below the average (-3%). HR managers must take fears about AI seriously in order to prevent conflicts among the workforce.



10 Generation Z is innovation-shy – progress needs a boost and new energy

GenZ is not particularly interested in innovation. Experts in the real estate industry aim for 11.3 h of creative work per week, while young people aim for only 5.2 h. That's a difference of 6.1 hours! Similarly, innovation does not play a major role for GenZ when choosing an employer, and their own innovation success is rated as below average (48%). Why is this? Firstly, there is increased disinterest (+25%), and secondly, more courage, confidence and willingness to change are urgently needed. Visible benefits and appreciation have a motivating effect. The bonuses favoured by young people, however, are not having the desired effect.

! Experimenting, failing, learning – the formula for success in innovation

Fuckup Nights are a global phenomenon: they provide a forum for open discussion about failures in an environment where failure is not seen as shameful, but as a necessary experience and an opportunity to learn. This market study confirms that the concept works: those who fail often also achieve an above-average rate of innovation success. For more inventiveness in the real estate industry, potential failure must therefore be taken into account and learning effects from mistakes must be recorded as innovation gains.

02

Forschungskonzept

„Die Immobilienwirtschaft stagniert. Für eine kreative Erneuerung sind Mut, Tatkraft und Innovationsgeist gefragt.“

Dr. Marc Weinstock, DSK

2 Forschungskonzept

Die Immobilienbranche stagniert – Innovationen sind gefragt. Rechenzentren oder Clean Energies? Low- oder Hightech-Immobilien? Flexibel oder zirkulär? Pionier oder Plattform? Die Optionen für innovatives Handeln sind vielfältig, doch welche Zeichen der Zeit sind tatsächlich wegweisend? Wie unterscheidet sich ein kurzer Hype vom langfristigen Trend? Und neben der Suche nach den wirklich dauerhaften Entwicklungen stellt sich natürlich auch die Frage, wie Unternehmen Innovationen verarbeiten und für sich vermarkten können. Es braucht also einen klaren Plan, um Fehlinvestitionen zu vermeiden.

Innovationsradar – der richtigen Spur folgen! Unter diesem Titel hat das CC PMRE zusammen mit der HTW Berlin, der hochschule 21 und der cctm real estate & infrastructure AG in Basel in seiner 20. Marktanalyse einen Kompass für innovatives Handeln in der Immobilienwirtschaft erstellt. Konkret wurden drei maßgebliche Fragen beantwortet (vgl. Abbildung 1):

- Welche Innovationen steigern die Attraktivität und Werthaltigkeit von Immobilien?
- Wie werden Immobilienunternehmen innovativer und dadurch erfolgreicher?
- Und welche Rolle spielt dabei KI?

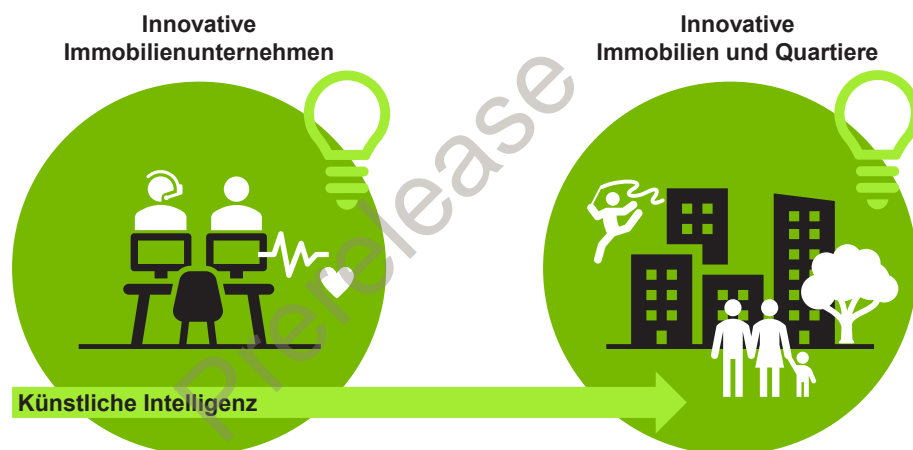


Abb. 1: Forschungsmodell

Innovationschancen im Immobilienmarkt

Forschungseinrichtungen wie das zukunftsInstitut analysieren kontinuierlich Marktentwicklungen und bilden die dominantesten Einflüsse auf unsere Gesellschaft in Form einer Megatrend Map ab.⁴ Zu diesen Megatrends zählen bspw. Demografischer Wandel, Gesundheit, Globalisierung, Identitätsdynamik oder Future of Work. Auch im aktuellen Pressegeschehen der Immobilienwirtschaft spiegeln sich einige dieser Themen wider, besonders intensiv werden dabei jedoch Leerstand⁵, Finanzierung⁶, Baukosten⁷ und strauchelnde Immobilienfonds⁸ diskutiert. Von anderen Trends wie bspw. Identitätsdynamik ist kaum etwas zu lesen. Bedeutet das nun, dass manche Strömungen für die Immobilienbranche weniger relevant sind? Oder werden hier wichtige Herausforderungen von morgen übersehen und Chancen verpasst? Um diese Frage zu beantworten, genügt es nicht, den aktuellen Einfluss von Megatrends auf die Immobilienwirtschaft zu ermitteln, sondern es muss auch deren zukünftige Dynamik betrachtet werden.

⁴ zukunftsInstitut (Abruf 24.06.2025).

⁵ Thomeczek (05.06.2025); Thomeczek (10.04.2025).

⁶ Schüppler (30.05.2025); Eßlinger (22.05.2025).

⁷ Feldhaus (11.02.2025); Oberhuber (27.05.2025).

⁸ Haimann (13.06.2025).

Deutlich komplexer ist die Einschätzung von objekt- und mieterbezogenen Trends. Dabei fallen die Prognosen sehr unterschiedlich, teils gegensätzlich aus. So lassen sich aus der Sicht mancher bspw. mit Hightech-Lösungen Immobilienwerte steigern⁹ – andere prophezeien hingegen Lowtech-Gebäuden eine rosige Zukunft.¹⁰ Insbesondere im DACH-Raum¹¹ wird für mehr Flexibilität und die Sicherstellung von Multi-Use-Objekten plädiert.¹² In anderen Regionen – wie in der Volksrepublik China – werden eher Recycling-Technologien in den Fokus genommen.¹³ Auch bei Mieterbedürfnissen zeigen sich unterschiedliche Entwicklungen. So stieg die Wohnfläche pro Kopf in Deutschland von 22,3 m² im Jahr 1965¹⁴ auf 48,4 m² im Jahr 2023 an.¹⁵ Als Gegenbewegung zu Häusern mit immer mehr Wohnfläche haben sich Micro Living oder das Tiny House Movement entwickelt, Konzepte, bei denen die Bewohner meist nur 15 bis 40 m² zur Verfügung haben.¹⁶ Ebenfalls gegensätzlich verlaufen Entwicklungen zu individualisiertem Wohnen. Einerseits nahm die Anzahl der Einfamilienhäuser (EFH) in Deutschland seit dem Jahr 2001 jährlich zu (2023 16,3 Mio. EFH).¹⁷ Auf der anderen Seite greift die neue Volkskrankheit Einsamkeit¹⁸ um sich und bringt neue Formen gemeinschaftlichen Wohnens hervor. Die Gemeinschaft erhält einen Wert über die reine Wohnfläche hinaus.¹⁹

Den richtigen Weg zu wählen, ist eine schwierige Aufgabe – zumal die Budgets für Innovation in der Immobilienbranche eng sind. Die Rezession ist noch nicht überstanden und bremst die Investitionstätigkeit.²⁰ Eine Bewertung übergreifender Megatrends und eine spezifische Beurteilung von Innovationsfeldern auf Objekt- und Mieterebene hilft, finanzielle Mittel zielgerichtet zu leiten, und sorgt für mehr Zukunftssicherheit.

Innovationsaffine Unternehmensgestaltung

Eine erfolgreiche Gesellschaft braucht 3 Ts: Technologie, Talente und Toleranz.²¹ Die von Richard Florida entwickelte 3-T-Theorie beschreibt die Grundvoraussetzungen für kreative Arbeit und Innovation. Interessanterweise sind diese drei Aspekte auch bei der Beurteilung innovativer Städte und Regionen zentral.²² So hat der Projektentwickler Quantum europäische Metropolen auf die Anforderungen nach dem Konzept der 3 Ts untersucht. Im Ergebnis zeigt sich: Zwar setzen Superstädte wie London und New York nach wie vor Maßstäbe in diesem Wettbewerb – aber ihr Vorteil schwindet.²³ Dagegen punkten kleinere europäische Städte wie Kopenhagen, Wien oder Amsterdam und entfalten eine starke Wachstumsdynamik.²⁴

Wenn Technologie, Talent und Toleranz die wichtigsten Triebkräfte für Kreativität und Wirtschaftswachstum sind, ist es wichtig zu wissen, wo die Immobilienbranche in dieser Hinsicht steht. Marcel Fratzscher, Präsident des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, kritisiert: „In Deutschland sehen wir immer nur die Technologie.“²⁵ Der Blick auf Talente und Toleranz wird vernachlässigt. Wie entscheidend diese Themen sind, zeigt u. a. der Deutsche Startup Monitor: Startups stehen für Internationalität, und jeder fünfte Gründer (17,8 %) hat eine Einwanderungsgeschichte.²⁶ Die Relevanz des Themas Talente bestätigt der Microsoft 2025 Annual Work Trend Index: Trotz KI-Tools und digitaler Assistenten gehört die Investition in die Arbeitsmoral und Mitarbeitermotivation zu den Top-3-Strategien.²⁷

9 Seifert (01.03.2025).

10 Mattauch (09/2024); Leukefeld (23.05.2025).

11 DACH = Deutschland, Österreich, Schweiz.

12 Peyinghaus/Zeitner/Kempton (2025); Peyinghaus/Zeitner (2021); Leykam (12.06.2025).

13 Peyinghaus/Zeitner/Kempton (2025).

14 Wischnewski (26.06.2025).

15 Umweltbundesamt (12.11.2024).

16 Schwäbisch Hall (02.07.2025).

17 Scholle (23.06.2025).

18 Hertz (2021); Tagesschau (24.12.2022).

19 Vgl. people+people, Trockland Management GmbH; Space Alliance, CC PMRE.

20 Henger/Voigtländer (15.12.2023).

21 Der Kerngedanke seiner Theorie ist, dass die sogenannten **3 Ts** – Technologie, Talent und Toleranz – die wichtigsten Faktoren für Wirtschaftswachstum sind.

22 Gottschalk/Hamm (06/2011).

23 Scharmanski (2024), S. 7.

24 Florida/Boutenko/Vetrano (2023).

25 Fratzscher (13.06.2025).

26 Deutscher Startup Monitor (25.06.2025).

27 Microsoft (25.06.2025).

Doch die Arbeitsmotivation schwindet ebenso wie der Raum für Kreativarbeit. Alle zwei Minuten werden Wissensarbeiter durch E-Mails, Chat-Nachrichten oder andere Meldungen digitaler Tools unterbrochen.²⁸ Es kommt zur Überkommunikation, einem digitalen Overload, der die Innovationskraft im Keim erstickt.²⁹ Andere Branchen versuchen bereits, diese Überflutung einzudämmen. „Irrsinn Touchscreen: Echte Schalter und Hebel kommen ins Auto zurück“, titelt der Spiegel.³⁰ Abgelenkte Autofahrer, eine Häufung von Verkehrsunfällen haben zum Umdenken geführt. Entsprechend muss auch in der Immobilienwirtschaft die Frage gestellt werden: Was hilft den Mitarbeitern wirklich, und wie werden Unternehmen innovationsaffiner?

Künstliche Intelligenz (KI) – der Schlüssel für alles?

Seit OpenAI im November 2022 den generativen KI-Chatbot ChatGPT veröffentlichte, sind die Erwartungen an KI-Modelle rasant gestiegen, und die Tech-Pioniere überbieten sich mit Superlativen.³¹ In der Tat ist KI besser in der Analyse und Mustererkennung, in der Bewertung multivariabler Einflussfaktoren oder auch zur Ergebnisoptimierung als Menschen.³² Auch sind KI-Modelle ohne Frage in Bezug auf Verfügbarkeit, Belastbarkeit und Geschwindigkeit im Vorteil.³³ Doch ihr Einsatz ist kostspielig! So hat die Entwicklung von ChatGPT mehr als 500 Mio. USD gekostet.³⁴ Auch die Anwendung fordert ihren Tribut: „Es ist die Frage, ob wir wirklich effizienter werden, wenn der Absender mit ChatGPT eine Mail verklausuliert und der Empfänger diesen Text dann ebenfalls wieder in eine KI wirft, um ihren Inhalt zu extrahieren.“³⁵ Vor dem Hintergrund von Entwicklungskosten und Arbeitsaufwand ist es also entscheidend, die Mensch-Maschine-Kollaboration strategisch zu planen.

Doch wie steht es um die Innovationsfähigkeit der KI? KI-Modelle werden mit Unmengen von Daten trainiert, die aus der Vergangenheit stammen. Laut dem Informationswissenschaftler Mayer-Schönberger bedeutet dies: „KI kann für uns Erkenntnisse, die sich aus den gesammelten Daten ergeben, leichter zugänglich machen, aber sie denkt sich nichts Neues aus.“³⁶ Auch besteht die Gefahr strategischer Fehlentscheidungen aufgrund von Halluzinationen oder Diskriminierung.³⁷ Angesichts der mannigfaltigen Vorteile auf der einen und der nicht zu leugnenden Risiken auf der anderen Seite gilt auch im Innovationsmanagement der Ratschlag der KI-Professorin Zweig: „KI ist toll, wenn man sie an der richtigen Stelle verwendet.“³⁸

Quantitative Marktanalyse

Zur Verifikation der Thesen des Forschungskonzepts und zur Analyse der Forschungsfragen wurde im Zeitraum September bis Oktober 2025 eine quantitative Marktanalyse durchgeführt. Der Fragebogen wurde von 193 Experten der Wirtschaft (Fach- und Führungskräfte der Immobilienbranche in der DACH-Region) und 112 Vertretern der Generation Z³⁹ ausgefüllt.⁴⁰ Die Berücksichtigung der Generation Z ermöglicht, die Anforderungen der Mieter und Mitarbeiter von morgen zu erfassen.

²⁸ Microsoft (25.06.2025).

²⁹ Albers (06/2025).

³⁰ Evers (14.06.2025).

³¹ Grimm (14.06.2025).

³² Harari (2024); Suleyman/Bhaskar (2024).

³³ Microsoft (25.06.2025).

³⁴ Sackmann (11.02.2025).

³⁵ Persönliches Interview Head of Data Integration, 02.05.2025.

³⁶ Wrede (28.05.2024).

³⁷ Zweig (2023); Klein (13.05.2025); Peyinghaus/Zeitner/Kempler (2024).

³⁸ Zweig (25.06.2025).

³⁹ Generation Z sind die Jahrgänge ab 1995, vgl. Scholz (2014), S. 33.

⁴⁰ Davon 70% mit Berufserfahrung.

03

Forschungsergebnisse

„Innovation setzt das Verlassen unserer Komfortzonen voraus. Das ist die Hürde.“

Hugo Daiber, Mercedes-Benz RE

3 Forschungsergebnisse

Das Innovationsstreben der deutschen Regierung „geht in die richtige Richtung, aber es geht zu langsam (...)“, stellt IfW-Präsident Moritz Schularick fest. Es werde übersehen, dass „in anderen Teilen der Welt, gerade auch in China (...) die Innovationszyklen sich in Monaten bemessen, nicht in Jahren“.⁴¹ Diese Stagnation macht sich auch in der Immobilienwirtschaft bemerkbar – hier ist dringend mehr Dynamik nötig. Aber nicht nur das Innovationstempo bereitet Sorgen, sondern auch die Vielzahl an gescheiterten Innovationen und die damit einhergehenden Fehlinvestitionen. Die Dringlichkeit belegen folgende Zahlen eindrücklich:



- Die jährliche Investitionssumme für Innovationsvorhaben in Relation zum Umsatz beträgt aus Sicht der Studienteilnehmer 5,9%. Bei einem jährlichen Umsatz von 700 Mrd. Euro⁴² in der Immobilienwirtschaft⁴³ resultiert daraus rein rechnerisch ein Investitionsvolumen von 41,3 Mrd. EUR für Innovationsvorhaben.



- Gemäß Aussage der Studienteilnehmer scheitern allerdings 44% der Innovationsprojekte, sodass sich pro Jahr kalkulatorisch Fehlinvestitionen in Höhe von 18,1 Mrd. EUR ergeben.



- Daher überrascht nicht, dass der Erfolg in der Neuproduktentwicklung negativ bewertet wird (-1%). In der Rangliste der Unternehmensziele werden die Defizite in der Neuproduktentwicklung lediglich durch Prozessineffizienzen (-3%) und die Personalkosten (-10%) übertroffen.

- Das hat Konsequenzen: Das Bundesamt für Wirtschaft listet 37 Branchen auf.⁴⁴ Hinsichtlich der Innovationsfähigkeit positionieren die Studienteilnehmer die Immobilienwirtschaft auf Platz 24.⁴⁵

Die Immobilienbranche braucht also mehr Innovationsdynamik und Innovationserfolg. Doch finanzielle Mittel allein werden das Problem nicht lösen. Auch dazu eindeutige Fakten:



- Innovationsprojekte scheitern nicht am Geld. Unternehmen, die in der Studie eine besonders hohe Investitionsbereitschaft für Innovationsvorhaben aufweisen, zeigen keine höhere Erfolgsquote in der Projektabwicklung.

- Wichtig für die Innovationskraft ist vor allem ein strukturierter Innovationsprozess. Behindert wird dieser Prozess durch Störfaktoren wie bspw. ein fehlendes Management Commitment, eine Beharrungskultur oder auch fehlende finanzielle Mittel. Unter den insgesamt 13 untersuchten Störfaktoren haben jedoch unzureichende Budgets die geringste Negativwirkung.



- Mitarbeiter lassen sich durch Sichtbaren Nutzen oder Wertschätzung zur Kreativarbeit motivieren. Finanzielle Anreize eignen sich dazu nicht. Sie werden weder eingefordert, noch zeigen sie Wirkung (Wirkungsgrad 0%).

Die Erfolgsfaktoren sind also vielschichtiger und erfordern vor allem die Aktivierung der Führungskräfte und verstärkte Kulturarbeit. Doch die Mühe lohnt sich:

- Unterlassene Innovationen können Wertverluste nach sich ziehen, umgesetzte Innovationen demgegenüber aber Wertsteigerungen erzeugen. Das Potenzial für Immobilien wird auf 11,6% geschätzt.

⁴¹ Deutschlandfunk (15.10.2025).

⁴² ZIA (08.04.2024).

⁴³ Immobilienwirtschaft nach weiter Definition zzgl. Architekten, Planer, Kreditgeber, Berater und Bauunternehmen.

⁴⁴ BMW (Abruf 25.11.2025).

⁴⁵ Platz 1: höchste Innovationsfähigkeit, Platz 37: geringste Innovationsfähigkeit.

- Auch die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung in den Unternehmen sind beachtlich. Innovation ist aus Sicht der Teilnehmer ein Effizienzhebel von 21%, d. h. mehr als ein Arbeitstag pro Woche.

Die Kernfragen lauten also: Wohin sollten Innovationsinvestitionen gelenkt werden, und wodurch werden sie erfolgreich? Dies untersuchen die folgenden Kapitel. Zudem wird dargestellt, wie Künstliche Intelligenz als Innovationsmotor eingesetzt wird, und auf welche Trends die Generation Z – die Generation Zukunft – hinweist.



3.1 Innovationsfelder

3.1.1 Innovationstreiber mit Einfluss auf die Immobilienwirtschaft

Megatrends sind sich langsam vollziehende, systemverändernde Entwicklungen mit globaler Wirkung und einer Dauer von mehreren Jahrzehnten.⁴⁶ Sie betreffen nahezu alle Lebensbereiche und können sich beispielsweise in veränderten Konsumgewohnheiten, Werten oder Technologien manifestieren sowie auch das Verhalten und die Bedürfnisse von Immobilienunternehmen, Mitarbeitern und Mietern bestimmen.



Aus Sicht der Teilnehmer werden insbesondere Digitalisierungsthemen die Immobilienwirtschaft in den kommenden Jahren prägen (vgl. Abbildung 2). Bei der Bewertung der aktuellen Relevanz und der zukünftigen Entwicklung stehen Digitalisierung (bspw. Digitale Transformation, Datenintegration, Automatisierung oder Robotik) und Künstliche Intelligenz (KI) mit dem Einsatz von Large Language Models, Chatbots oder autonomen Systemen im Vordergrund. Besonders aufmerksam sollte auch der Innovationstreiber Fake News & Cyber Security beobachtet werden. Die Immobilienwirtschaft muss sich frühzeitig gegen Falschinformationen wie bspw. gefälschte Vermietungsinserate oder gegen Hackerangriffe wappnen.⁴⁷

Als einflussreicher Innovationstreiber wird zudem der Demografische Wandel bewertet. Stichworte sind hier Silver Society, Fachkräftemangel oder auch Zukunft der Rentensysteme.

Im Jahr 2014 war Nachhaltigkeit der zentrale Megatrend in der Immobilienwirtschaft – mit hoher Relevanz und dynamischen Wachstumsprognosen.⁴⁸ In den darauffolgenden Jahren sorgten die ESG-Kriterien⁴⁹ für viel Wirbel im Immobilienmarkt. Ein Jahrzehnt später wird dem Innovationstreiber Nachhaltigkeit & Klimawandel weiterhin eine hohe Relevanz zugeschrieben, doch die Dynamik ist abgeflacht.

Eine ähnliche Position nimmt der Trend Wirtschaft & Finanzpolitik ein. Der wirtschaftliche Abschwung, die Zinsentwicklung oder auch Zollstreitigkeiten haben enormen Einfluss auf die Immobilienwirtschaft, doch die Kraft der weiteren Entwicklung wird als moderat eingeschätzt.

Eine neue Position in der Betrachtung der Megatrends haben die Themen Politische Instabilität und Aufrüstung eingenommen. Die Zunahme kriegerischer Auseinandersetzungen führt zu einem Anstieg von Militärausgaben und Investitionen in Infrastruktur.⁵⁰ Von diesem Investitionspaket verspricht sich auch die Immobilienwirtschaft einen Stimulus.⁵¹ Investitionen gehen in Kasernen, Logistikflächen, Verwaltungsgebäude und Schutzräume. Darüber hinaus werden aber auch stillgelegte Immobilien wieder in Betrieb genommen, und zunehmend werden Fachkräfte für die Steuerung von Bauprojekten angeworben.⁵²

⁴⁶ Naisbitt (1982).

⁴⁷ Schneider Electric (Abruf 25.11.2025); Atzler (2024).

⁴⁸ Peyinghaus/Zeitner (2014).

⁴⁹ EU-Vertretung in Deutschland (13.06.2023).

⁵⁰ BMVg (24.06.2025).

⁵¹ Gröneweg (10.10.2025).

⁵² Interview CC PMRE, 06.10.2025.

„Gesundheit und Wellbeing sind Megatrends. Diese wirken sich sowohl auf die Immobiliengestaltung als auch auf die Unternehmensführung aus und geben neue Denkanstöße.“

Rodolfo Lindner, cctm

Einen moderaten Einfluss verzeichnen die Innovationstreiber New Work und Urbanisierung. Obschon die Effekte des mobilen Arbeitens und der Landflucht deutliche Spuren hinterlassen haben: Die Leerstandsquote in den Top 7 nähert sich der 9%-Marke,⁵³ und die Wohnungsnot in den Zentren ist groß.⁵⁴ Die Bewertung lässt vermuten, dass die Herausforderungen zwar akut sind, aber keine weitere Dynamik entfachen.

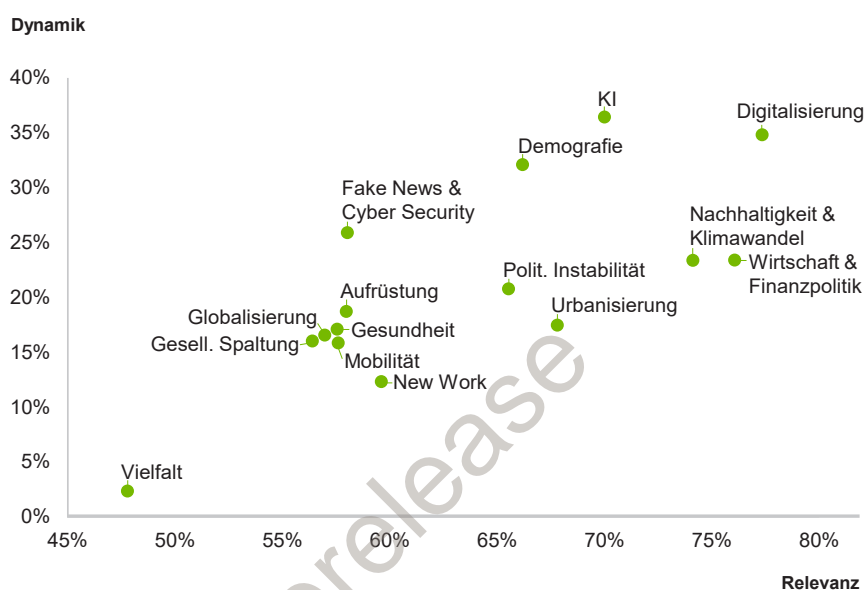


Abb. 2: Innovationstreiber – aktuelle Relevanz und zukünftige Entwicklung

3.1.2 Innovationspotenziale in der Immobilienwirtschaft

Was kosten unterlassene Innovationen? Einiges. Aus Sicht der Teilnehmer locken Wertsteigerungspotenziale in Höhe von 11,6%. Um dieses Potenzial zu spezifizieren, werden der Immobilienmarkt, die einzelnen Asset-Klassen sowie Gebäude- und Mieterpotenziale im Detail betrachtet.

Fokus Immobilienmarkt

In Bezug auf objektbezogene Innovationen besteht der größte Bedarf bei Bestandsimmobilien (79%, vgl. Abbildung 3). Vorrangig liegen diese in der Transformation von Nutzungsarten wie bspw. von Büro zu Wohnen, der CO₂-Absenkung oder in Nachverdichtungen. Mit ähnlich hoher Relevanz werden Innovationspotenziale für Infrastrukturimmobilien, bspw. bzgl. Energie, Digitalisierung, Mobilität, beziffert (76%). Es folgen neue Lösungen für Stadt- und Quartiersentwicklung sowie Neubauten mit gleicher Bewertung (je 69%). Obwohl die Immobilienfonds unter Rekordabflüssen leiden,⁵⁵ wird der Innovationsdruck für immobilienwirtschaftliche Finanzprodukte relativ gering bewertet (57%).

⁵³ Thomeczek (01.10.2025).

⁵⁴ Hauser (01.10.2025).

⁵⁵ Herz/Müller (09.09.2025).

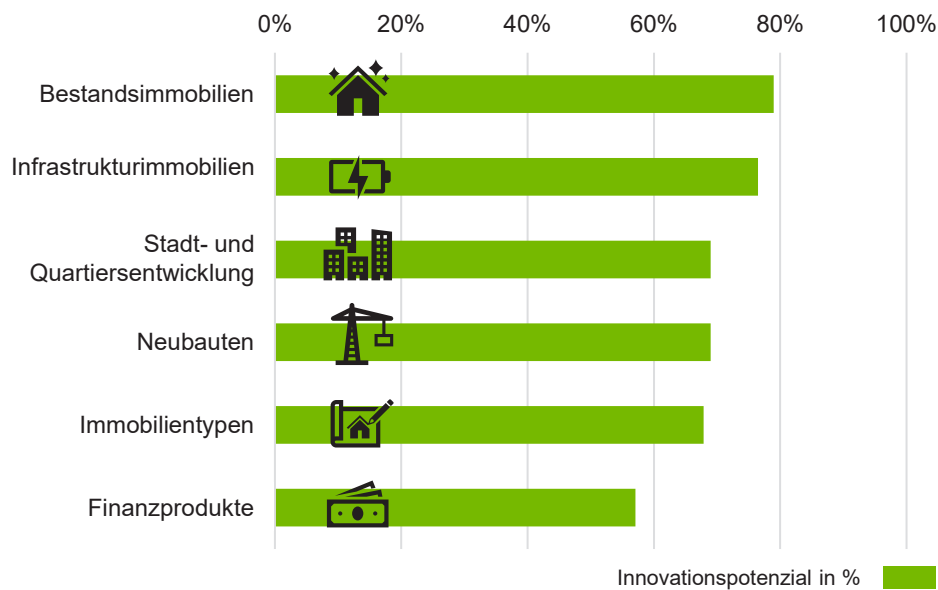


Abb. 3: Relevanz objektbezogener Innovationen

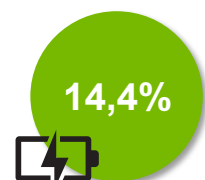
Fokus Asset-Klassen

Für welche Nutzungsart besteht das größte Innovationspotenzial? Die Beantwortung dieser Frage allein hilft nicht bei der Verteilung finanzieller Mittel. Neben dem Innovationsdruck ist auch die zukünftige Nachfrage entscheidend. In der Zusammenführung beider Perspektiven ergeben sich drei Cluster (vgl. Abbildung 4):

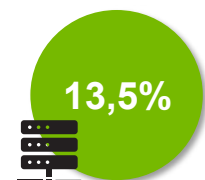
- High Impact:** Die Asset-Klassen Infrastruktur (bspw. Verkehr, Militär), Rechenzentren, Erneuerbare-Energie-Anlagen (bspw. Solar- oder Windkraftanlagen) sowie Fürsorge & Gesundheit stehen unter hohem Innovationsdruck (74-78%) und verbuchen prognostizierte Steigerungen in der Nachfrage in Höhe von 12,3 bis 14,4%.
- Smart Progress:** Wohnen, Produktion & Logistik, Bildung & Kultur sowie Hotel weisen ebenfalls positive Nachfrageraten zwischen 2,8 und 10,1% auf, doch der Innovationsbedarf wird deutlich moderater beurteilt (max. 66%). Nachdem Wohnen und Logistik den Immobilienmarkt lange Zeit dominierten, zeichnet sich hier ein Wechsel zugunsten des Clusters High Impact ab.
- Essential Basics:** Büro- und Handelsimmobilien sind die Sorgenkinder der Immobilienwirtschaft. Die Teilnehmer gehen von sinkenden Nachfrageraten aus (-3,5 bzw. -3,8%). Für einen Turnaround ist eine grundlegende Erneuerung erforderlich. Deshalb wird gerade für Bürogebäude der Innovationsdruck relativ hoch bewertet (69%).

Die Studienteilnehmer haben angegeben, auf welche Nutzungsart sie spezialisiert sind. In der Gruppenaufteilung fällt auf, dass die Experten ihre eigene Asset-Klasse positiver bewerten als die restlichen Studienteilnehmer. So beziffern bspw. die Teilnehmer mit Fokus auf Shopping-Immobilien die Nachfrage mit einer Steigerungsrate von 2,5% positiv, wohingegen im Durchschnitt mit einer sinkenden Nachfrage gerechnet wird (-3,5%). Dieser Asset-Bias kann zu Strategierisiken führen.

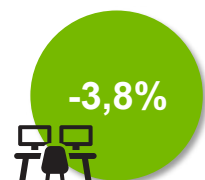
In diesem Zusammenhang lohnt sich ein Blick auf die Marktspezialisten in der Stichprobe, die Bewerter. Diese Gruppe sieht insbesondere die Asset-Klassen Infrastruktur (16,4%, Ø 14,4%), Erneuerbare Energien (15,5%, Ø 12,9%) und Gesundheit (14,5%, Ø 12,3%) in einer positiven Nachfrageentwicklung. Bei der Asset-Klasse Rechenzentren sind sie ebenfalls zuversichtlich, aber etwas verhaltener als der Durchschnitt (12,7% versus 13,5%). Auch der Blick auf die Immobiliertypen Wohnen sowie Bildung & Kultur fällt pessimistischer aus als der Durchschnitt (9% versus 10,1% bzw. 0% versus 4,9%).



Nachfrage
Infrastruktur



Nachfrage
Rechenzentren



Nachfrage
Büroimmobilien



Nachfrage
Handelsimmobilien

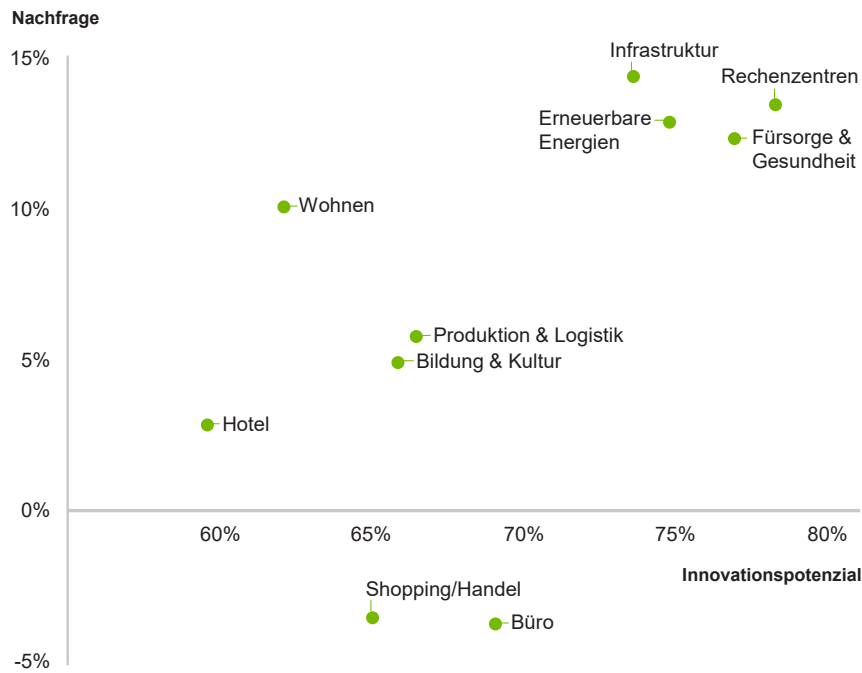


Abb. 4: Asset-Klassen – Innovationspotenzial und zukünftige Nachfrage

Fokus Infrastrukturimmobilien

Infrastrukturimmobilien dominieren mit Höchstwerten in der Nachfrage und auch in Bezug auf das Innovationspotenzial (vgl. Abbildung 4). Daher lohnt sich ein detaillierter Blick auf die neue Asset-Klasse RE-Infra.⁵⁶ In der Einzelanalyse der Infrastrukturklassen stechen RE+Energie-Objekte bzgl. Innovationspotenzial und Nachfrage klar heraus (vgl. Abbildung 5). Dazu zählen bspw. dezentrale Energiespeicher in Gebäuden. Mit einem leichten Abstand folgen Objekte für das Datenmanagement wie bspw. Gebäude für lokale Datenspeicherung oder Trassenleitung (RE+Daten), Immobilien mit integrierten Mobilitätslösungen (RE+Verkehr) sowie Gebäude für militärische Zwecke (RE+Militär).

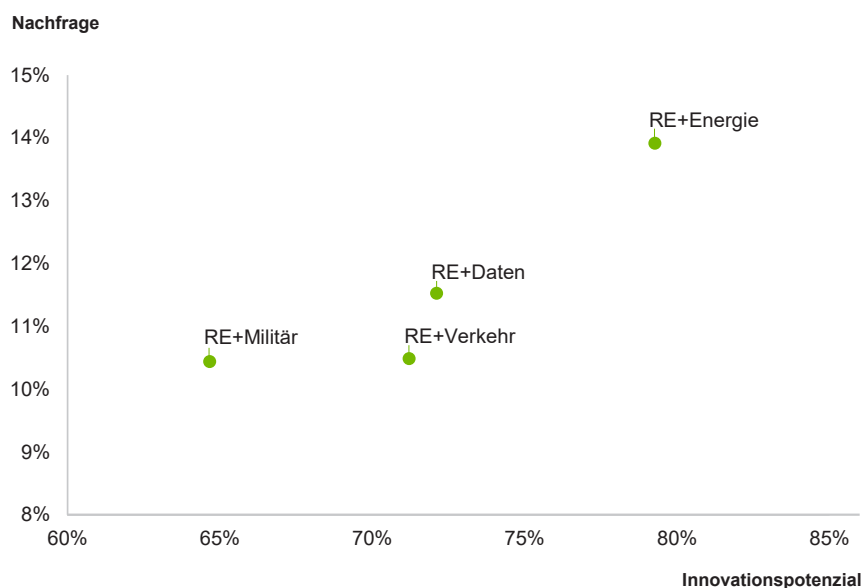
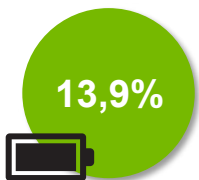
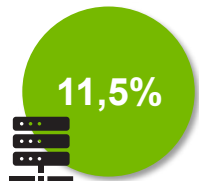


Abb. 5: RE-Infra-Immobilien – Innovationspotenzial und zukünftige Nachfrage



Nachfrage
RE+Energie



Nachfrage
RE+Daten



Nachfrage
RE+Verkehr



Nachfrage
RE+Militär

⁵⁶ Verschmelzung von Immobilien [Real Estate (RE)] mit Infrastrukturanlagen.

„Infrastruktur erlebt einen Höhenflug. Für langfristigen Erfolg ist die Integration von Infrastruktur, Immobilien und Quartieren entscheidend.“

Sabine Georgi, ULI

Fokus Gebäude

Wie werden Gebäude künftig gestaltet? Zur Beantwortung dieser Frage haben die Teilnehmer übergreifend für alle Asset-Klassen 15 gebäudebezogene Innovationsfelder bewertet (vgl. Abbildung 6). Das größte Innovationspotenzial wird dem Betrieb und den technischen Anlagen zugeschrieben (78%). Innovationsschübe verspricht man sich bspw. durch eine KI-basierte Betriebssteuerung. Mit nahezu gleich hoher Bewertung (77%) folgt das Feld Nachhaltigkeit & Klimaneutralität wie bspw. die Sicherstellung von CO₂-Neutralität. Platz drei, die Digitalisierung (75%), fokussiert Themen wie bspw. Hightech-Immobilien, Sensorik oder den Schutz vor Hackerangriffen und rangiert kurz vor den Innovationsfeldern Transformation (74%, bspw. Veränderung der ursprünglichen Nutzung wie Büro zu Wohnen) und Nutzungsflexibilität (74%, bspw. Flächen für variable Nutzungen oder kombinierte Nutzungen [Mixed-Use, Space-Blending]).

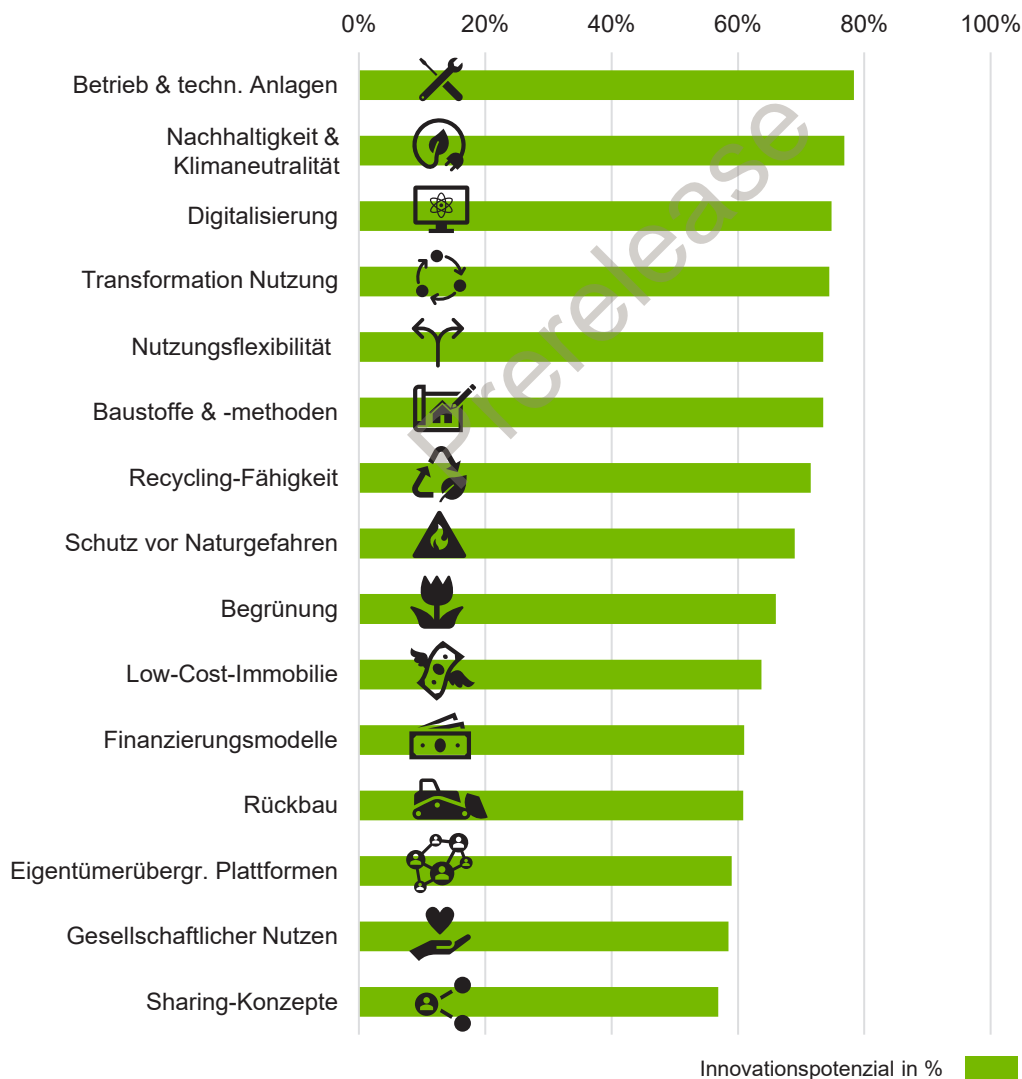


Abb. 6: Relevanz gebäudebezogener Innovationen

Weniger im Fokus stehen neue, eigentümerübergreifende Plattformen, worunter bspw. entsprechende Sanierungskonzepte oder Portale zur Verbindung von Angebot und Nachfrage⁵⁷ zu verstehen sind, sowie innovative Maßnahmen zur Generierung eines gesellschaftlichen Nutzens wie bspw. die Sicherstellung von öffentlich zugänglichen Dachterrassen, Schattenplätzen, Catering- oder Sportarealen (jeweils 59%). Sharing-Konzepte wie bspw. die Umwandlung privater Flächen in Gemeinschaftsareale erreichen die niedrigsten Potenzialwerte (57%). Diese Entwicklung sollte insbesondere im Bereich Wohnen verifiziert werden, da gemeinschaftliches Wohnen der neuen Volkskrankheit Einsamkeit entgegenwirkt.⁵⁸

Fokus Mieter

Wie werden sich Mieterbedürfnisse zukünftig gestalten? Zwei Themenfelder stehen hier im Zentrum: Digitalisierung und Gesundheit (je 67%, vgl. Abbildung 7). Im Rahmen der Digitalisierung geht es bspw. um mieterzentrierte digitale Workflows, Chatbots, Mieter-Apps oder After-Sales-Netzwerke. Bei dem zweiten Innovationsfeld – Gesundheit – werden bspw. gesundheitsfördernde Architektur, Sport- und Bewegungsmöglichkeiten, diverse Gastronomieangebote oder ein gutes Innenraumklima fokussiert. Skalierbarkeit, bspw. Flächenflexibilität, Mikroflächen, Kurzzeitvermietungen oder Untervermietungsoptionen, folgen mit 63% auf Platz 3 und innovative Lösungen für mehr finanzielle Sicherheit mit 62% auf Rang 4.

Geringeren Innovationsbedarf sehen die Teilnehmer für die Themen Mobile Flächen (bspw. mobile Rechenzentren, mobile Sitzungsräume, Wohnen auf dem Wasser), Membership-Modelle (bspw. Members-First-Vermietungen, Tipp-Fee bei Neuvermietungen, Coworking-Gutscheine oder Preisvorteile für Members) oder Amenities, worunter bspw. Barista Bar, Grillplatz, Fitness, Gaming-Angebote oder ein Dog Park fallen (47-51%). Trotz geringer Bewertung sind die Themen individuell zu prüfen. So verzeichnet China eine besonders hohe Leerstandsquote und stellt Membership-Konzepte und die aktive Pflege ihrer Mieternetzwerke in den Vordergrund.⁵⁹

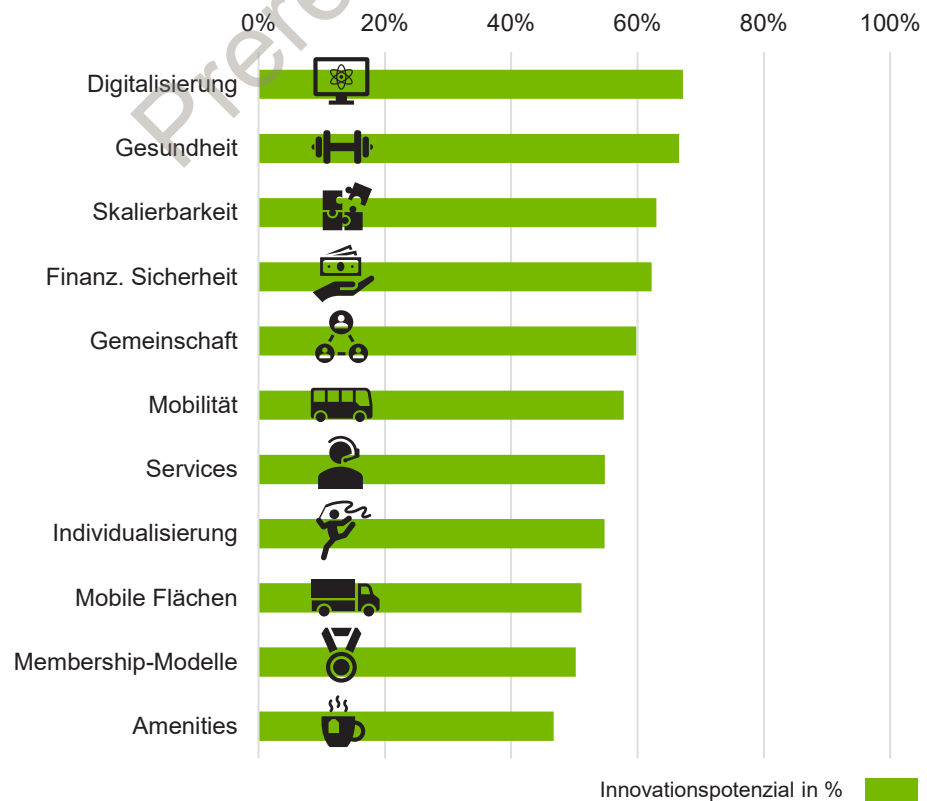


Abb. 7: Relevanz mieterbezogener Innovationen

⁵⁷ Bspw. PopUp Prignitz als Vermittlungsagentur für leerstehende Gewerbeflächen an Interessierte aus den Bereichen Kunst und Kultur, Einzelhandel, Dienstleistung, Infrastruktur oder Vereinsarbeit. <https://freiraum-prignitz.de> (Abruf 25.11.2025).

⁵⁸ Funk (08.03.2025).

⁵⁹ Interviewserie CC PMRE mit Immobilieninvestoren in Shanghai, April 2025.

„KI verändert die Immobilienwirtschaft tiefgreifend. Entscheidend wird sein, technologische Innovationen verantwortungsvoll, effizient und nutzerorientiert einzusetzen.“

Julia Rahner, APLEONA

Fokus immobilienwirtschaftliche Rollen

Welche Rollen haben in der Immobilienwirtschaft den größten Innovationsbedarf? Zur Quantifizierung haben die Teilnehmer die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung bewertet. Das größte Effizienzpotenzial wird den Rollen Bauplaner (Architektur-/Gewerkeplanung) und Projektentwickler mit je 23% zugeschrieben sowie dem Technischen Asset Manager, dem Technischen Property Manager und Facility Manager (22%, vgl. Abbildung 8).

In einer vorausgehenden Analyse, dem PMRE Monitor 2025, wurde die Komplexitätsreduktion der Rollen untersucht. Auch dort standen diese technisch orientierten Rollen an der Spitze (vgl. Abbildung 9). Der durch Komplexität verursachte Mehraufwand wurde auf rund einen Arbeitstag pro Woche beziffert.⁶⁰ Damit bestätigt sich: Diese Berufsgruppen müssen sich neu erfinden.

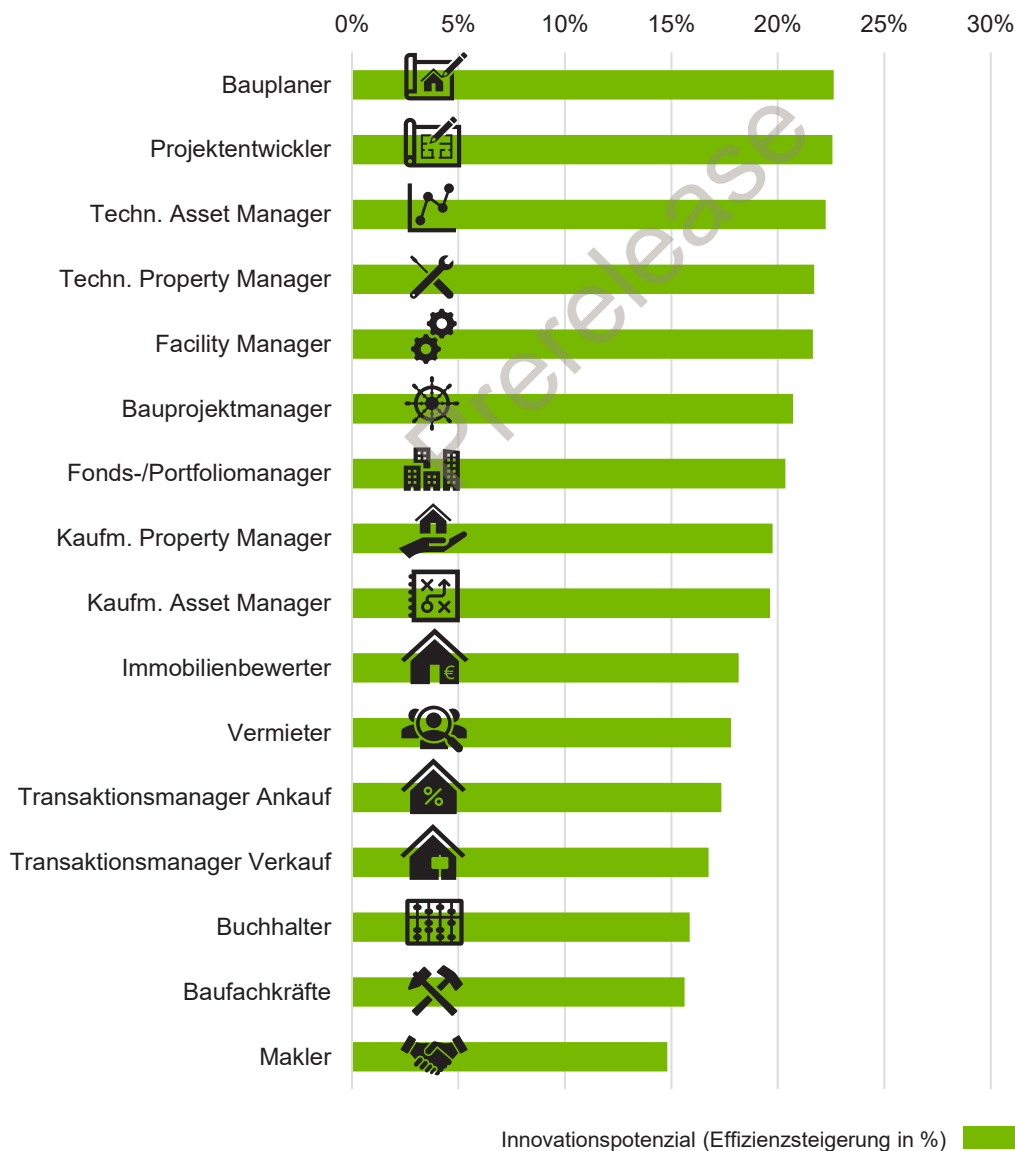


Abb. 8: Innovationspotenzial immobilienwirtschaftlicher Rollen

⁶⁰ Peyinghaus/Zeitner/Kempton (2025), S. 48.

Buchhalter, Baufachkräfte und Makler stehen am Ende der Liste und weisen nur einen moderaten Innovationsdruck auf (15-17%). Auch diese Bewertung korrespondiert mit der Komplexitätseinschätzung aus dem PMRE Monitor 2025. Buchhaltern und Maklern wird dort nur ein verhältnismäßig geringer Mehraufwand bescheinigt (ca. ½ Arbeitstag pro Woche).⁶¹

Bei der Unterstützung durch KI belegen Buchhalter und Makler allerdings die Spitzenplätze, während Bauplaner und Projektentwickler die Schlusslichter bilden.⁶² Daraus lässt sich schließen, dass sowohl bei Buchhaltern als auch bei Maklern effiziente Prozesse existieren, die durch Digitalisierung und KI-Unterstützung weiter automatisiert werden können. Bei Bauplanern und Projektentwicklern ist das Innovationspotenzial hingegen vielschichtiger.

Die Ergebnisse der Innovations-, Komplexitätsreduktions- und KI-Analyse im Hinblick auf die immobilienwirtschaftlichen Rollen sind in Abbildung 9 zusammengefasst.

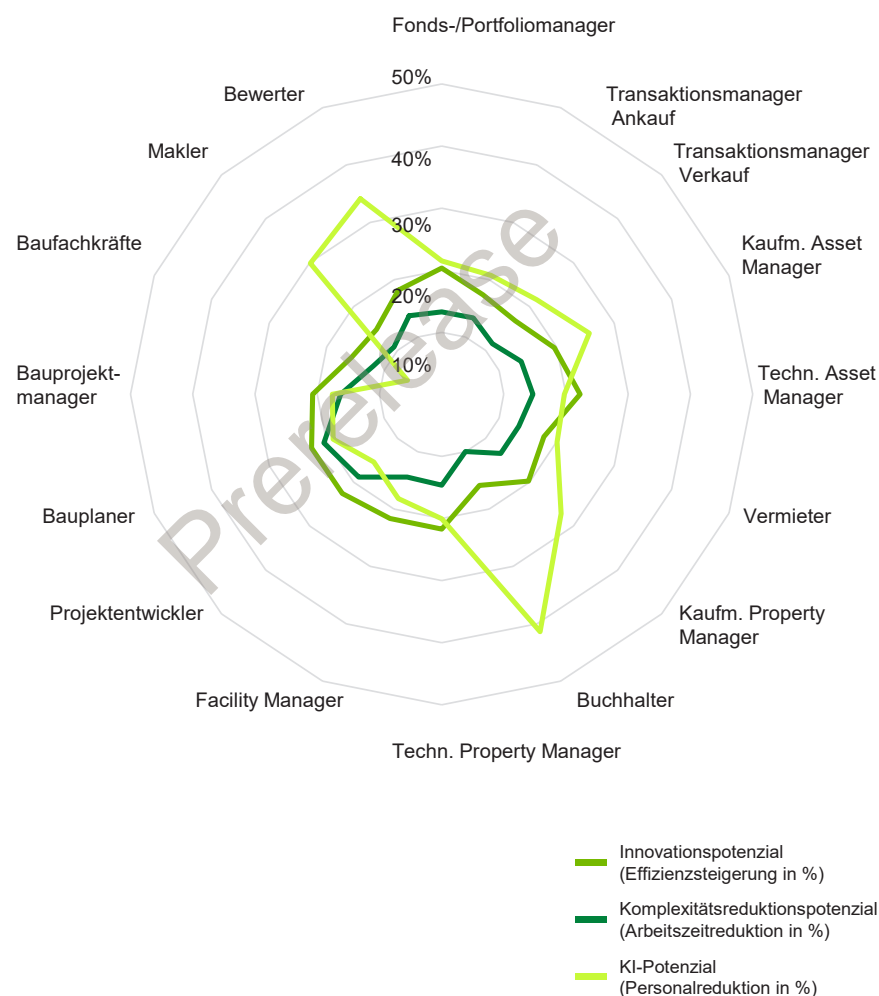


Abb. 9: Innovations-, Komplexitätsreduktions- und KI-Potenzial immobilienwirtschaftlicher Rollen

⁶¹ Peyinghaus/Zeitner/Kempton (2025), S. 48.

⁶² Peyinghaus/Zeitner/Kempton (2024), S. 29.

„Die Unternehmenskultur entscheidet über den Innovationserfolg. Daher investieren wir in unsere Talente und Teams.“

Birgit Möhring, BIM

Fokus Immobilienunternehmen

Fortschritt lohnt sich. Aus Sicht der Teilnehmer sind Effizienzsteigerungen in Höhe von 21% in den Unternehmen möglich. In Arbeitsvolumen umgerechnet, könnte durch Innovationen ein voller Arbeitstag pro Woche eingespart werden.

Unter den Innovationsfeldern steht die Digitalisierung an erster Stelle (vgl. Abbildung 10). Aufgabenstellungen sind hier bspw. die Sicherstellung IT-gestützter Prozesse oder die Datenintegration (86%). Letzteres ist eine zwingende Voraussetzung zur Nutzung von KI, dem Innovationsfeld auf Platz 2 (79%). Mit gleich hoher Bewertung werden die Optimierung der Arbeitsabläufe sowie die Verschlinkung von Prozessen (79%) bewertet. Hier ist Erneuerung zwingend nötig, da die Prozesseffizienz in der Branche seit Jahren abnimmt⁶³ und auch in dieser Marktanalyse wieder mit einer negativen Performance (-2%) einen Tiefstand erreicht.

Müssen Organisationsstrukturen neu erfunden werden? Aus Sicht der Teilnehmer ist dies grundsätzlich nicht der Fall (58%). Zur Diskussion stünde bspw. die Einführung agiler Organisationsstrukturen. Doch bereits der PMRE Monitor 2019 konnte herausarbeiten, dass sich mit Ausnahme der Projektentwicklung agile Formen nur bedingt für die Immobilienwirtschaft eignen.⁶⁴

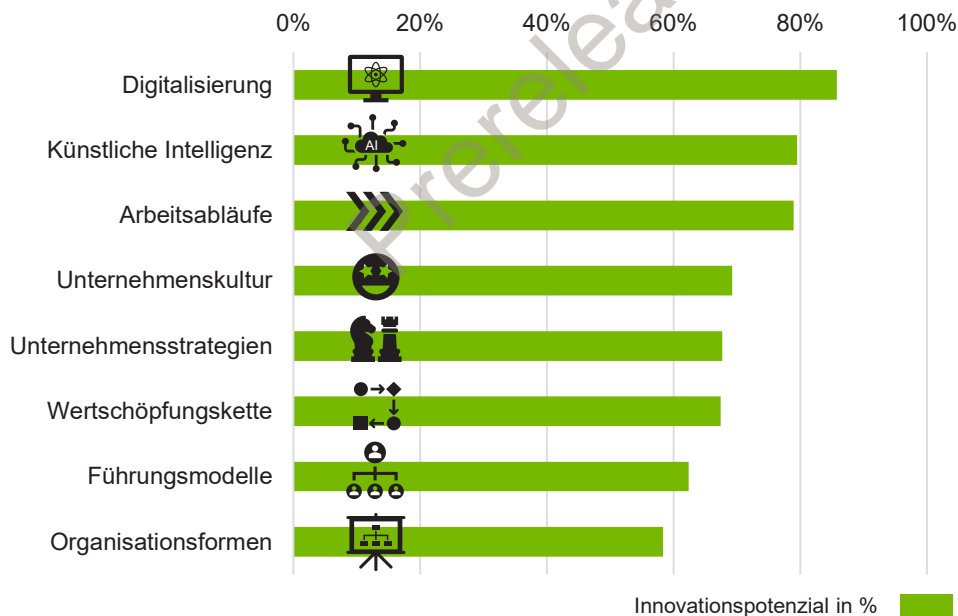


Abb. 10: Relevanz unternehmensbezogener Innovationen

⁶³ Peyinghaus/Zeitner/Kemptoner (2025), S. 21.

⁶⁴ Peyinghaus/Zeitner (2019).



3.2 Innovationshebel

Die Innovationspotenziale sind enorm und chancenreich: Wertsteigerungen in Höhe von 11,6% für Gebäude und Effizienzsteigerungen in Höhe von 21% für Immobilienunternehmen werden in Aussicht gestellt. Doch die Umsetzung gestaltet sich schwierig, 44% aller Innovationsprojekte scheitern. Das Innovation Impact Model zeigt Wege zur Erlangung von Innovationserfolgen. Zudem wird in den folgenden Kapiteln dargestellt, wie die Arbeitsumgebung zur Kreativarbeit motiviert. Eine relevante Frage für die Immobilienwirtschaft, wenn es um die Sicherstellung der eigenen Innovationsfähigkeit geht – aber auch ein entscheidendes Argument zur Vermarktung von Objekten.

3.2.1 Innovation Impact Model

Das **Innovation Impact Model** (vgl. Abbildung 11) zeigt, wie Innovationen gelingen und welche Stolpersteine vermieden werden können. Es besteht aus folgenden Ebenen:

1. **Unternehmen:** Wie beeinflussen Talente, Technologien und Toleranz die Innovationsfähigkeit von Unternehmen?
2. **Innovationsmanagement:** Wie gestaltet sich der Prozess der Entwicklung, Steuerung und Vermarktung von Innovationen? Welche Faktoren stören den Prozess?
3. **Person:** Was motiviert die Mitarbeiter zur Kreativarbeit und was hemmt Kreativität?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde der Innovationserfolg anhand folgender Zielkriterien gemessen:

- **Projekterfolg:** Quote erfolgreich durchgeführter Innovationsprojekte.
- **Innovationsfähigkeit Unternehmen:** Zielerreichung der Unternehmen in Bezug auf die vier Ergebnisvariablen Innovationsfähigkeit, Neuproduktentwicklung, Neukundengewinnung und unternehmerisches Denken der Mitarbeiter.
- **Innovationsfähigkeit Mitarbeiter:** Zielerreichung der Mitarbeiter in Bezug auf die drei Innovationstätigkeiten Entwicklung Ideen/Verbesserungsvorschläge, Entwicklung neue Strategien/Konzepte sowie Mitarbeit in Innovationsprojekten.

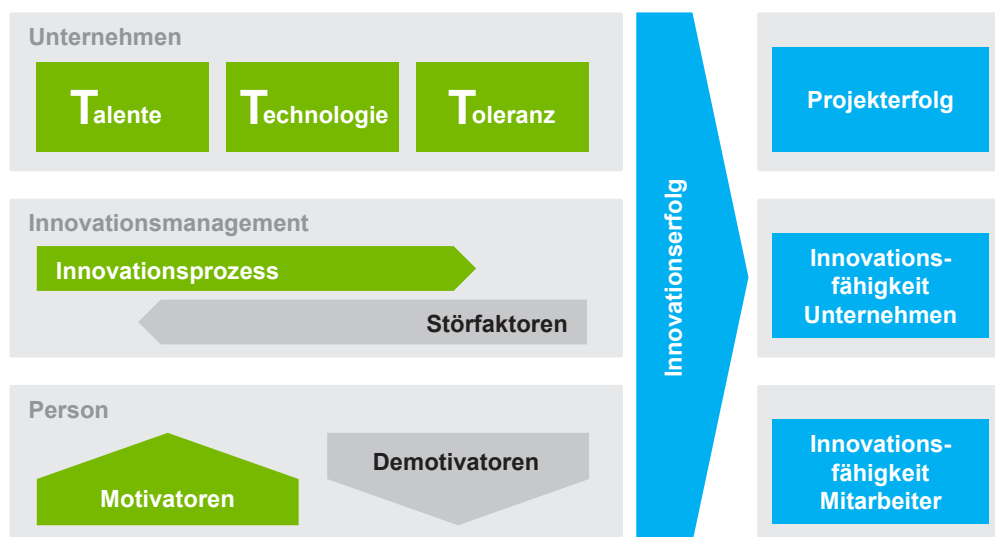


Abb. 11: Innovation Impact Model

Innovation Impact Model

In der Betrachtung aller drei Ebenen des Innovation Impact Model kann festgestellt werden:

- Den größten innovationsverstärkenden Einfluss hat die Ausgestaltung des Innovationsmanagements (Wirkungsgrad 78%). Folgen Innovationen einem strukturierten Prozess von der Entwicklung einer klaren Strategie bis hin zu einer systematischen Einführung, wirkt sich das besonders positiv auf den Innovationserfolg aus.
- Am stärksten beeinflussbar sind die Zielkriterien Projekterfolg und Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Die Kreativarbeit jedes Einzelnen dagegen lässt sich weniger leicht gestalten. Innovationsfähigkeit und Veränderungsfreude einer Person werden neben Umweltfaktoren insbesondere durch das individuelle Persönlichkeitsprofil bestimmt.⁶⁵



Unternehmen (3-T-Modell)

Das 3-T-Modell wurde von Richard Florida entwickelt, um Regionen nach Attraktivität und Potenzial zu analysieren.⁶⁶ Das Modell hat weltweit große Aufmerksamkeit gefunden und wurde auch erfolgreich im deutschsprachigen Immobilienmarkt angewendet.⁶⁷ Übertragen auf Unternehmen, erklärt das 3-T-Modell, wie sich Innovationskraft durch Talente, Technologien und Toleranz steigern lässt. Die Ergebnisse der Studie zeigen:

- Die Wirkung der **3-T-Elemente** ist relativ homogen – die Verfügbarkeit von Talenten, der Einsatz von Technologien und die Sicherstellung von Toleranz verzeichnen nahezu gleich hohe Effekte auf den Innovationserfolg (Wirkungsgrad Ø 69-74%, vgl. Abbildung 12).
- Die **3-T-Elemente** beeinflussen insbesondere die Zielkriterien Projekterfolg und Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Der Effekt auf die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter ist geringer und wird insbesondere durch die Technologie bestimmt.
- Jedes T-Element umfasst weitere Detailkriterien (vgl. Abb. Abbildung 14).⁶⁹ In der Gruppe **Talente** erweist es sich als besonders positiv, wenn die Mitarbeiter Führungskräften zugeteilt sind, die zu Innovation motivieren und neue Ideen honorieren (88%). Zudem ist für den Innovationserfolg eine Kombination von fachlichen Disziplinen förderlich (75%). Darüber hinaus erzielen Unternehmen, deren Mitarbeiter Arbeitszeit und Arbeitsort flexibel wählen können, die eine hohe Bereitschaft zur Veränderung aufweisen und gemeinsame Rituale bei Erzielung von Erfolgen pflegen, überdurchschnittlich hohe Innovationserfolge (je 75%).
- In Bezug auf die Gruppe **Technologien** steht die Erstellung einer klaren Digitalisierungs- & KI-Strategie an erster Stelle (94%). Ebenfalls besonders vorteilhaft ist die Zuweisung von eindeutigen Verantwortlichkeiten für IT-Systeme und Daten (IT & Data Governance) sowie die Sicherstellung der Datenqualität (je 88%). Leider ist der Umsetzungsgrad der Technologie-Kriterien in der Immobilienwirtschaft jedoch gering: Insbesondere die Automatisierung des Reportings sowie der systematische Einsatz von KI-Lösungen wird als unzureichend beschrieben (-8% bzw. -4%).



⁶⁵ Reiss (2009).

⁶⁶ Florida (2023).

⁶⁷ Gottschalk/Hamm (06/2011); Scharmanski (2024).

⁶⁸ Ermittlung Wirkungsgrad anhand signifikanter Regressionen/Korrelationen (Niveau von 0,05).

⁶⁹ Das 3-T-Modell für Unternehmen setzt sich aus 29 Detailkriterien zusammen: 9 Kriterien für Toleranz, je 10 Kriterien für Talente und Technologie.

„Fortschritt bedeutet, voranzugehen. Unsere Führungskräfte haben Vorbildfunktion für innovatives Arbeiten.“

Holger Hentschel, BI mA



- In der Gruppe **Toleranz** sorgen flache Hierarchien bzw. große Entscheidungsspielräume auf Mitarbeiterebene für Innovationsschübe (100%). Überdurchschnittlich positive Effekte wurden auch für Chancengleichheit bei der Karriereentwicklung, eine Unternehmenskultur, die von stetiger Verbesserung und Innovation geprägt ist, sowie die intensive Kooperation mit verschiedensten Partnern, Mitbewerbern oder anderen Institutionen festgestellt (je 88%).

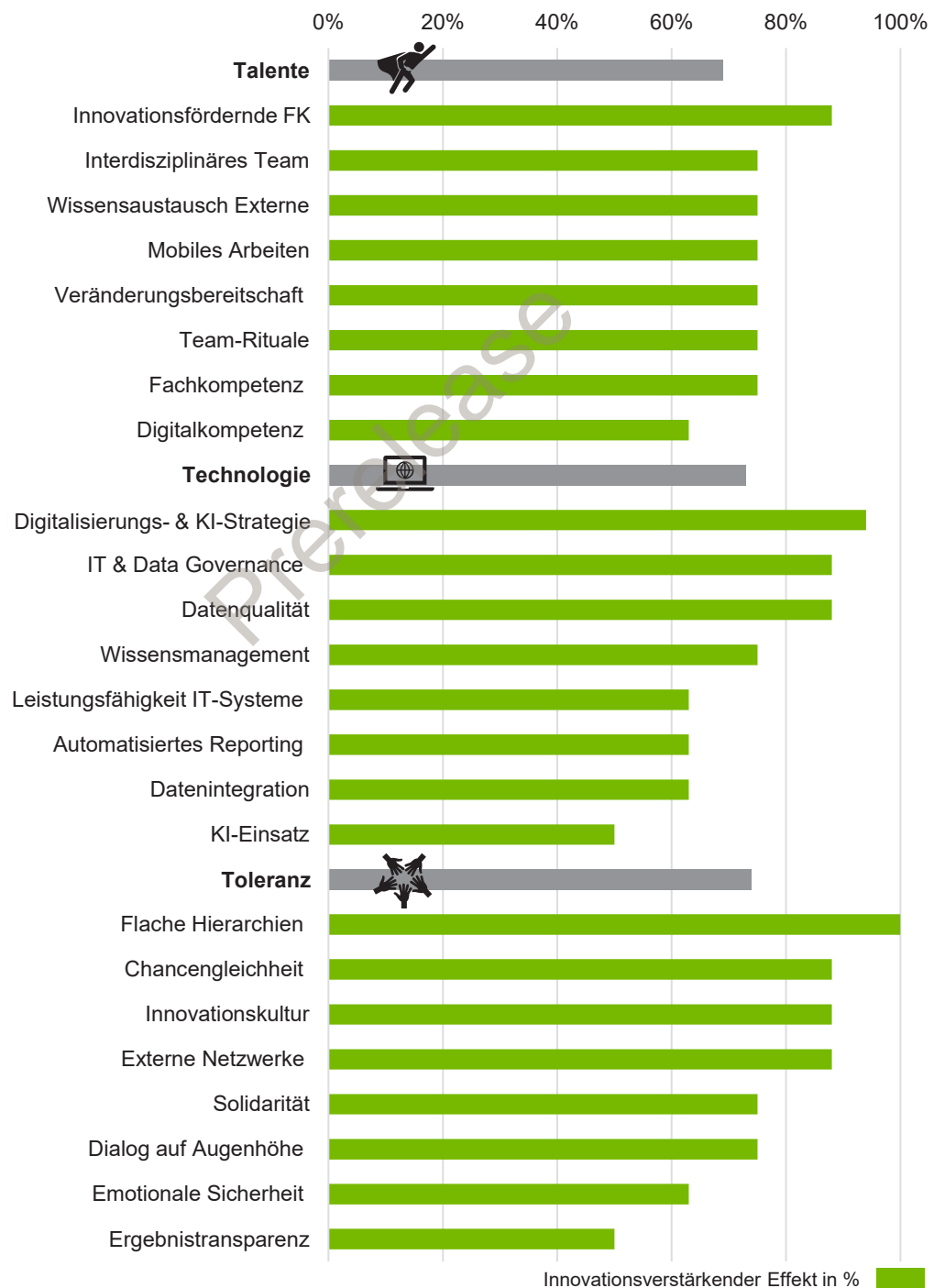


Abb. 12: Innovation Impact Model

„Ohne ein umfassendes Change Management verpuffen Innovationserfolge. Für einen tiefgreifenden Wandel muss die gesamte Belegschaft an Bord geholt werden.“

Barbara Deisenrieder

Innovationsmanagement

Bei Innovationen geht es nicht nur um brillante Ideen, sondern auch um einen systematischen Prozess, durch den diese Ideen zum Erfolg führen. Auf dem Weg zum Ziel lauern allerdings verschiedenste Stolperfallen. Die Studienergebnisse demonstrieren, welche Vorteile ein strukturierter Ansatz bietet und welche Störfaktoren die Innovationskraft abbremsen:

- Obwohl die größte Wirkungskraft von einem strukturierten **Innovationsprozess** ausgeht (Wirkungsgrad 78%), ist ein systematischer Ansatz in der Immobilienwirtschaft nicht die Regel. Der Umsetzungsgrad verzeichnet lediglich ein leichtes Plus von \emptyset 2%.
- Der **Innovationsprozess** wurde insgesamt anhand von 10 Einzelkriterien analysiert. Besonders effektiv für den Innovationserfolg sind die Entwicklung einer Innovationsstrategie bzw. die Festlegung von klar definierten Innovationszielen, die Einbindung der Kunden in die Innovationsentwicklung und die Nutzung von Prototypen oder Peergroups bei der Einführung von Veränderungen (je 100%, vgl. Abbildung 13).
- Innerhalb des **Innovationsprozesses** wird auch die Frage nach der Risikobereitschaft gestellt. Mut zahlt sich aus (75%). Diejenigen Teilnehmer der Studie, die eine Rolle als Pionier in der Branche einnehmen oder auch Innovationsprojekte mit noch ungewissem ROI riskieren, haben mehr Innovationserfolg.
- Neben der Analyse eines strukturierten Innovationsmanagements wurde auch die Frage gestellt, welche **Störfaktoren** diesen Innovationsprozess behindern. Aus subjektiver Sicht der Teilnehmer sind unzureichende Budgets und Personalressourcen die größten Hindernisse. Interessanterweise ist der effektive Schaden gering. Der Wirkungsgrad liegt lediglich bei -13% bzw. -25%. Kein anderer der untersuchten 13 Störfaktoren hat einen geringeren Effekt!
- Wesentlich entscheidender sind die **Störfaktoren** fehlendes Management Commitment, Unbeständigkeit oder interne Konflikte sowie eine Beharrungskultur und ein hoher Sättigungsgrad (je -88%). Auch überbordende Komplexität bzw. interne Lähmung aufgrund zu großer und träger Strukturen verhindern den kreativen Fortschritt (-88%). Insbesondere kulturelle und soziale Gegebenheiten entscheiden über Projekterfolg oder -abbruch.



„Innovation ist nicht vollständig planbar, entsteht zuweilen durch gezieltes Handeln, oft durch Zufall. Konsequentes Innovationsmanagement, das gezielt Raum gibt, ist ein Schlüssel, beide Dimensionen der Innovation nutzbar zu machen.“

Stefan Dietze, Sienna RE

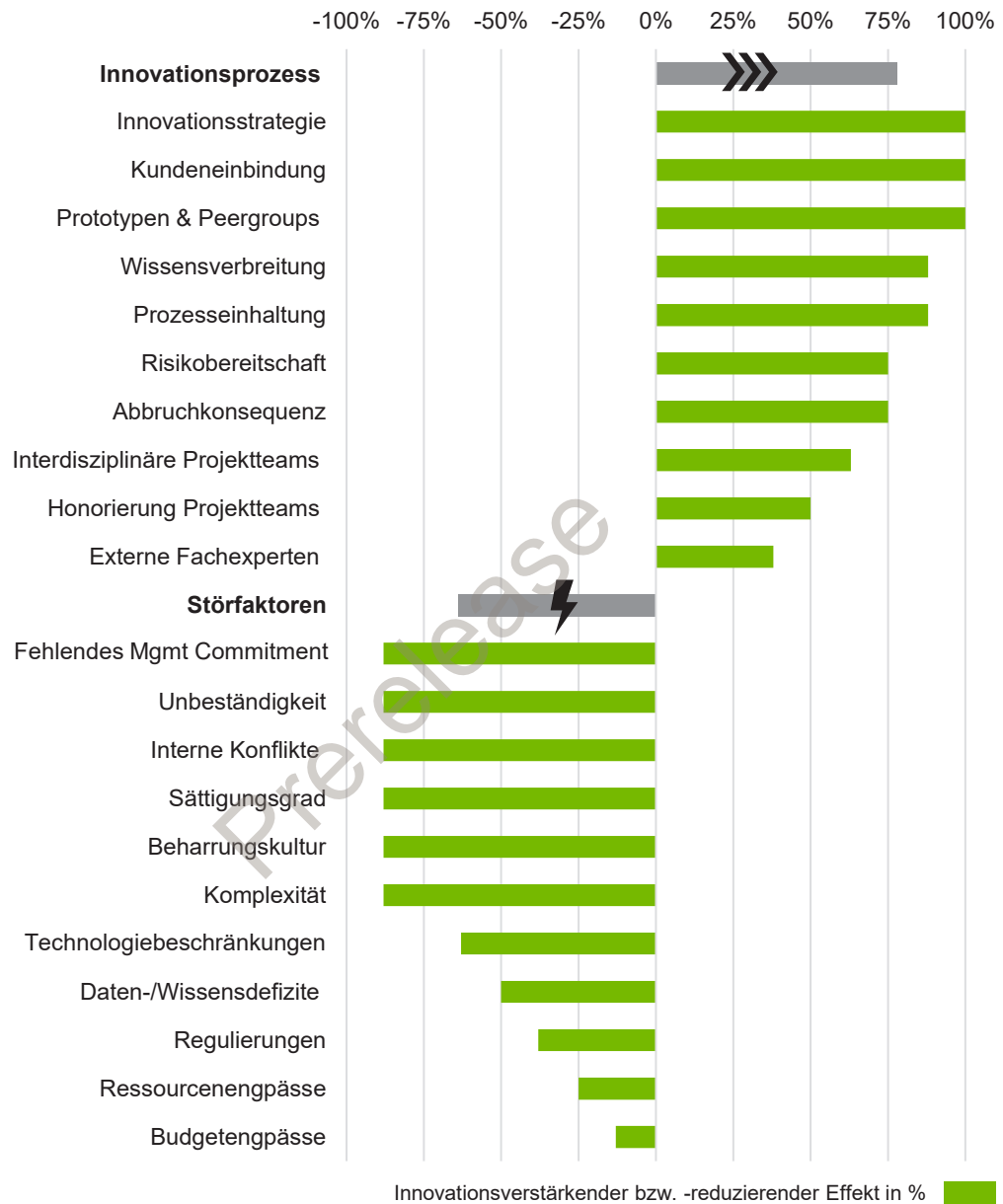


Abb. 13: Einfluss des Innovationsprozesses und der Störfaktoren auf den Innovationserfolg

„Eine der zentralen Herausforderungen der Branche ist das Büro. Dringend notwendig sind kreative Planungen, aber auch innovative Umnutzungen, um die Nachfrage nachhaltig zu beleben bzw. nicht benötigte Flächen anderweitig (komplementär) zu belegen. Dies erhöht nicht nur die Attraktivität der Immobile, sondern schafft auch monetären Mehrwert!“

Rainer Thaler, Investa

Person

Um die Motivations- oder auch Demotivationsfaktoren für den Innovationserfolg auf persönlicher Ebene zu identifizieren, ist zunächst zu betrachten, wie sich die Innovationsarbeit in der Immobilienwirtschaft gestaltet.

Die Teilnehmer der Studie arbeiten im Schnitt 7,6 h pro Woche an innovativen Aufgabenstellungen. Dazu zählen vorwiegend die Entwicklung von Strategien oder Konzepten (Anteil 32%), die Formulierung von Vorschlägen zur Verbesserung bspw. zu Prozessen oder Tools (20%), die Arbeit in Innovationsprojekten (20%) oder andere kreative Tätigkeiten zur Identifizierung neuer Lösungen (18%). Die Teilnehmer schätzen ihre Innovationstätigkeit, haben sie in den letzten Jahren intensiviert und möchten sie sogar noch weiter ausbauen. Die Steigerungsrate wird mit 47% angegeben, was rechnerisch in Summe einer gewünschten Arbeitszeit von 11,3 h pro Woche entspricht. Zudem wurde gefragt, ob innovatives Arbeiten so wichtig ist, dass danach der Arbeitgeber ausgewählt oder sogar gewechselt werden würde. Diese Frage wurde eindeutig mit Ja beantwortet, der Zustimmungswert liegt bei 69%. Innovation spielt also eine große Rolle – für Unternehmen und für Mitarbeiter.

Die Daten dieser Studie geben Aufschluss darüber, wie die elementare Fähigkeit zur Innovation gefördert oder auch im Keim erstickt wird. Neben einer Wirkungsanalyse hatten die Teilnehmer zudem Gelegenheit, ihre eigene, subjektive Einschätzung zu den Motivations- oder Störfaktoren abzugeben. Besonders einflussreich sind demnach Faktoren, bei denen subjektive Einschätzung und effektive Motivation bzw. der tatsächliche Schaden für den Innovationserfolg übereinstimmen. Zugleich besteht auch das Risiko, Motivations- oder Störfaktoren zu unterschätzen.

Die Kernergebnisse zum Aspekt der persönlichen Innovationssteigerung sind:

- Die Effekte der **Motivatoren** und **Demotivatoren**⁷⁰ unterscheiden sich grundlegend: Motivatoren haben nur einen geringen positiven Wirkungsgrad in Bezug auf den Innovationserfolg (Ø 17%, vgl. Abbildung 14). Die negativen Auswirkungen der Demotivatoren sind demgegenüber um mehr als das Dreifache stärker (Ø 56%). Die Mitarbeiter sind daher grundsätzlich positiv zur Kreativarbeit eingestellt. Man darf ihnen nur keine Steine in den Weg legen.
- Bei den **Demotivatoren** stehen die Detailkriterien Zeit, fehlender Support durch die Führungskraft, eine innovationsfeindliche Kultur sowie unklare Ansprechpartner oder Kanäle im Vordergrund (negative Effekte mit einem Wirkungsgrad von -75%). Die Faktoren Zeit bzw. fehlende Freiräume werden bei der subjektiven Einschätzung der Teilnehmer an erster Stelle genannt. Somit stimmen die individuelle Einschätzung des Störfaktors Zeit und der effektive Schaden für den Innovationserfolg überein: Zeitmangel ist das größte Hemmnis für innovatives Arbeiten.
- Digital Overload bzw. eine Vielzahl an Unterbrechungen durch E-Mails, Chat-Nachrichten, Workflow-Erinnerungen oder Tool-Eingaben kann die Kreativität einschränken. In der Tat liegt Digital Overload bei den **Demotivatoren** auf dem 5. Platz mit Blick auf die negativen Effekte (63%) und sogar auf Rang 3 aus subjektiver Sicht der Teilnehmer. In der Gestaltung zukünftiger Digitalisierungsstrategien muss das Thema Komplexitätsminimierung zwingend berücksichtigt werden, um weitere Innovationsverluste zu verhindern.



70 Jeweils 12 Detailkriterien zu Motivatoren und Demotivatoren.

38%

Wirkungsgrad
Sichtbarer Nutzen

38%

Wirkungsgrad
Nutzung KI

- Obwohl die **Motivatoren** einen geringeren Effekt haben, treten auch in dieser Gruppe einzelne Detailkriterien hervor. Sichtbarer Nutzen, wie bspw. Erleichterungen im Arbeitsalltag, oder auch die Unterstützung durch KI zur Generierung von Ideen verbuchen positive Effekte (je 38%). Danach folgen die Motivationsfaktoren Leadership bzw. eine visionäre, mitreißende Führungspersönlichkeit, Wertschätzung wie bspw. Lob durch die Führungskraft oder auch ein Austausch mit Branchenteilnehmern bzw. Dienstreisen (je 25%). Nutzen, Leadership und Wertschätzung korrespondieren mit der subjektiven Einschätzung der Mitarbeiter und liegen an der Spitze der gewünschten Motivationsfaktoren. Das Thema KI wird jedoch als Instrument zur Innovationsverstärkung noch unterschätzt.
- In Bezug auf die **Motivatoren** wurden die Teilnehmer explizit gefragt, ob finanzielle Anreize wie bspw. ein Bonus oder die Verteilung finanzieller Effekte auf Mitarbeiter sie zur Kreativarbeit anregen würden. Bei dieser subjektiven Einschätzung wurden finanzielle Anreize an vorletzter Stelle genannt. Auch in der Analyse der Wirksamkeit schneidet ein Bonus nicht besser ab. Der Wirkungsgrad in Bezug auf die Zielkriterien des Innovationserfolgs beträgt 0%! Damit ist Geld in der Innovationsarbeit weder gefragt noch effektiv.

Das **Innovation Impact Model** kann als Blueprint für eine erfolgreiche Innovationsarbeit genutzt werden und hilft Unternehmen, die wirklich effektiven Hebel anzusetzen und Fehlinvestitionen zu vermeiden.

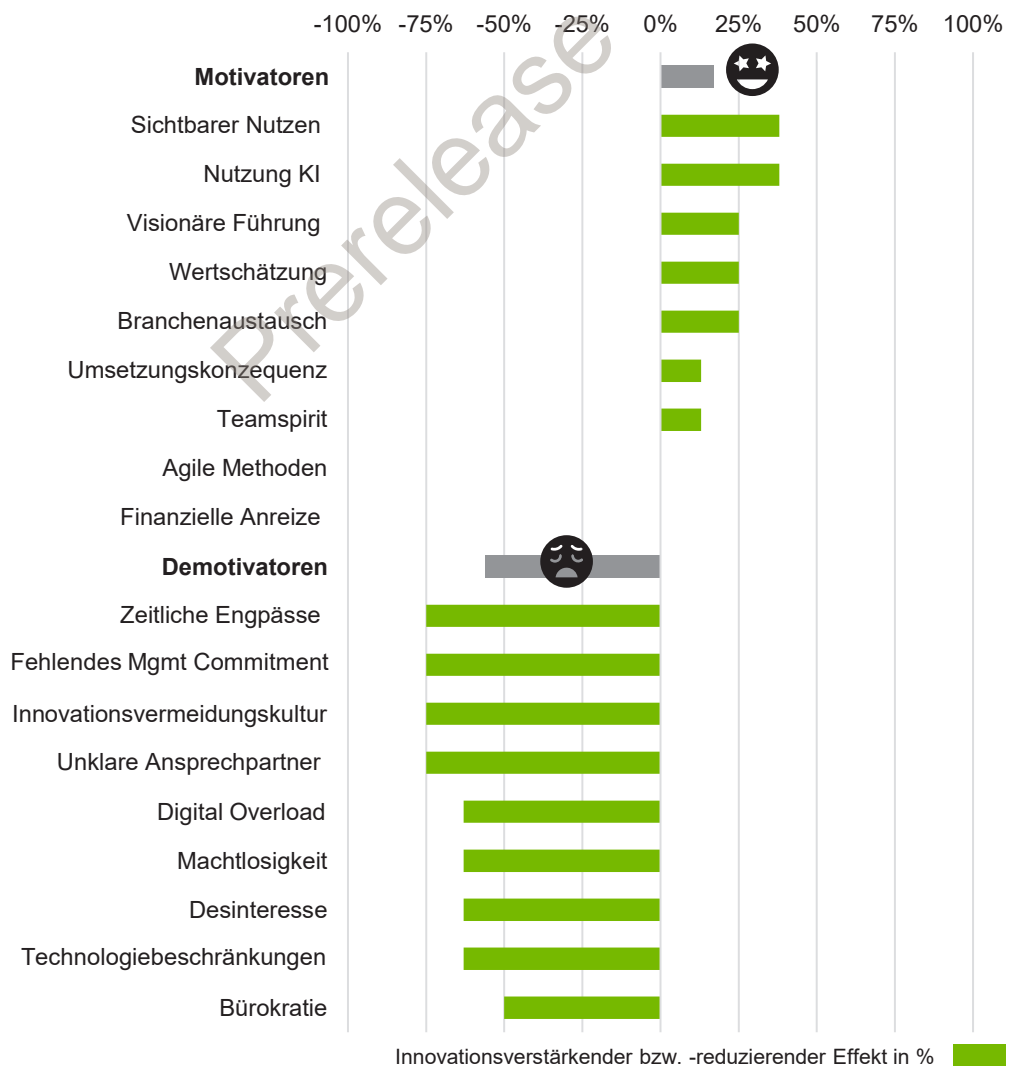


Abb. 14: Einfluss Motivatoren und Demotivatoren auf den Innovationserfolg

„Kreativität ist keine Frage der Lage. Sie entsteht, wo Menschen Raum für Begegnung und Austausch haben. Mit innovativen Bürolösungen gestalten wir die Zukunft und fördern die Produktivität von Unternehmen.“

Steffen Rümmler, Siemens RE

3.2.2 Innovationsfördernde Arbeitsumgebung

Von besonderem Interesse für die Immobilienwirtschaft ist die Frage, ob die Arbeitsumgebung einen Effekt auf die Innovationsfähigkeit hat. Wirkt sich die Räumlichkeit positiv aus, kann dies als Benefit gegenüber Mietern oder Kaufinteressenten geltend gemacht haben. Zur Analyse dieses Zusammenhangs haben die Studienteilnehmer die Funktionalität ihres persönlichen Arbeitsplatzes, die architektonische Qualität der Immobilie, den Kontakt zu einem breit gefächerten Mietermix, die Attraktivität des Quartiers und die Weltoffenheit der Stadt bewertet.

In der Tat zeigen sich vielversprechende Effekte auf die Innovationsfähigkeit (vgl. Abbildung 15). Werden zudem weitere Zielkriterien⁷¹ wie Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit, Prozesseffizienz oder Unternehmenskultur einbezogen, erhöhen sich die positiven Einflüsse sogar noch. Interessant ist, dass die Qualität der Bürofläche den größten Effekt verbucht (Wirkungsgrad 76%). Danach nimmt der Einfluss bis zur Ebene der Stadt konstant ab. Für die Immobilienwirtschaft ergibt sich daraus ein deutliches Verkaufsargument, aber auch eine wichtige Erkenntnis: Nicht die Lage ist entscheidend für die Produktivität des Gebäudenutzers, sondern die Ausgestaltung der Arbeitsflächen.

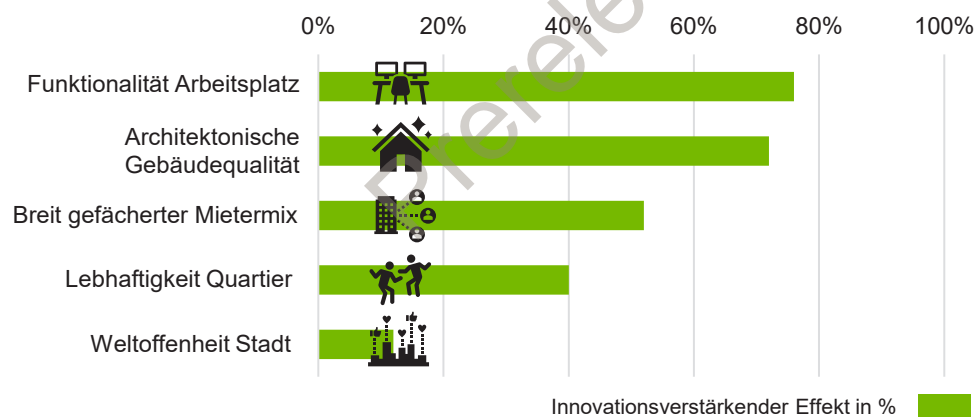


Abb. 15: Innovationseffekte Arbeitsumgebung

⁷¹ Insgesamt 22 Zielkriterien zur Bestimmung des Unternehmenserfolgs.

3.3 Innovationsmotor KI

Auf Künstlicher Intelligenz ruhen große Hoffnungen. Kann KI auch zu mehr Innovationsdynamik verhelfen? Ja. Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass KI die Kreativität beflügelt. Doch zu Beginn soll die Frage geklärt werden, ob KI die Immobilienbranche nicht unweigerlich zu mehr Innovationen zwingt.

3.3.1 KI-bedingte Personal- und Flächenentwicklung

Im PMRE Monitor 2024 wurden die Personaleinsparungen durch KI in der Immobilienwirtschaft auf 22% geschätzt.⁷² Innerhalb von zwei Jahren hat die Immobilienwirtschaft viele Erfahrungen mit KI gesammelt, und die Prognosen können sich gefestigt oder aber fundamental verändert haben. Aus den Antworten der Teilnehmer wird klar: Die Personalreduktionen bleiben stabil und steigen sogar leicht an (+3%): Die KI-bedingte Einsparung wird in den kommenden 5 Jahren auf 25% geschätzt. Zur Verifikation wurde zudem gefragt, ab wann diese Personaleinsparungen in der Branche deutlich spürbar sein werden. Die Antwort lautet: im Laufe des Jahres 2029.⁷⁵

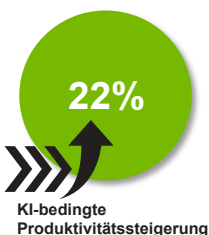
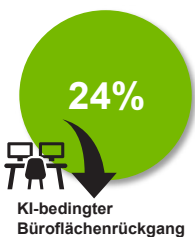
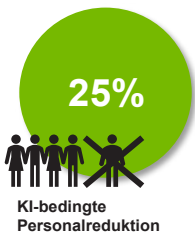
Die Reduktion des Personals ist jedoch nur eine Auswirkung von KI. Denn damit einhergehend verringert sich auch der Flächenbedarf für Arbeitsstätten. Aus Sicht der Teilnehmer lag die Reduktion für Büroflächen im Jahr 2024 bei 26%.⁷³ Diese Zahl wurde leicht nach unten korrigiert (-2%), der KI-bedingte Büroflächenrückgang wird nun auf 24% beziffert. Als Zeitpunkt, zu dem diese Entwicklung im Markt deutlich spürbar sein wird, geben die Teilnehmer Anfang 2029 an. Interessanterweise sind insbesondere die Zeitangaben sehr stabil. Im April 2024 wurde in einem Expertengremium⁷⁴ ein Zeitraum von 6,4 Jahren bis zu einem einschneidenden Flächenrückgang im Büromarkt durch KI genannt. Rein rechnerisch wäre dies das Jahr 2030. In China, einem Land mit viel KI-Erfahrung, nannten Immobilienexperten das Jahr 2029.

Die Personal- und Flächeneinsparungen sind hoch. Wird der KI-bedingte Rückgang an Büroflächen in Höhe von 24% auf die TOP 7 berechnet, wäre das Ergebnis eine Reduktion von 24,9 Mio. m².⁷⁶ Zur Verdeutlichung: Berlin verfügt über eine Bürofläche von 22,3 Mio. m².⁷⁷ Bildlich gesprochen: KI pulverisiert den Berliner Büroflächenbestand. In China zeigen sich derzeit immense Überkapazitäten im Immobilienmarkt: Der Leerstand von Bürogebäuden beträgt in Shanghai 50%, bei Objektverkäufen kommt es zu Wertabschlägen von bis zu 40%, und die Mieten sind gegenüber der Zeit vor der Corona-Pandemie um 30% gesunken.⁷⁸ Aufgrund dieser Prognosen zur KI-bedingten Flächenentwicklung sind Büroinvestoren gut beraten, neue Projektentwicklungen mit Augenmaß zu starten.

3.3.2 KI = Kreative Innovationsmaschine

Seit dem 30. November 2022, dem Tag, an dem die breite Öffentlichkeit Zugang zu ChatGPT erhielt, kann jeder Nutzer erahnen, welche ungeheure Macht KI besitzt. Seitdem überschlagen sich die Medien mit Lobpreisungen oder auch Schreckensszenarien. Trotz des ungemein umfangreichen Spektrums an Möglichkeiten fehlen derzeit noch lukrative Geschäftsmodelle. So fand eine Studie des MIT heraus, dass 95% der Unternehmen aktuell keine Rendite aus ihren Investitionen in KI erzielen.⁷⁹ Wie steht es damit also in der Immobilienbranche?

Die durch KI erzielten Effekte werden durchweg positiv beurteilt (vgl. Abbildung 15). Dabei wurden folgende Aspekte beleuchtet: Effizienz, Entscheidungen, Qualitätssicherung, Kreativität und Arbeitszufriedenheit. Den deutlichsten Aufschwung erfährt die Effizienz – eine Verbesserung der Produktivität in Höhe von 22%!



⁷² Peyinghaus/Zeitner/Kemptoner (2024), S. 30.

⁷³ Peyinghaus/Zeitner/Kemptoner (2024), S. 31.

⁷⁴ CC PMRE Experten-Umfrage DACH 2024, Stichprobe 36.

⁷⁵ CC PMRE Experten-Umfrage China 2025, Stichprobe 25.

⁷⁶ Flächenbestand Top 7: 99,48 Mio. m², vgl. JLL (Q2/2025).

⁷⁷ Scheunemann/Schuhmann (07.05.2024).

⁷⁸ CC PMRE Experten-Umfrage China 2025, Stichprobe 25.

⁷⁹ Shibu (20.08.2025).

„Effizienz wird durch Digitalisierung gefördert, Digitalisierung durch standardisierte Prozesse.“

Aydin Karaduman, IC Immobilien

In punkto Innovation besonders interessant: KI fördert die Kreativität (19%). Die Teilnehmer berichten von Anregungen zu eigenen Ideen in der Interaktion mit KI.

Unternehmen, welche über eine klare KI-Strategie verfügen, agieren fortschrittlicher und erfolgreicher⁸⁰ als Unternehmen, die darauf verzichten (vgl. Kap. 3.2.1). Wenn KI einen derartigen Impuls auf Unternehmensebene auslöst, beflügelt sie dann auch die Kreativität der Mitarbeiter? Nachfolgend wird geprüft, wie sich die individuelle Nutzung von KI auswirkt.

Die Innovationseffekte durch die individuelle KI-Nutzung können sich sehen lassen (Wirkungsgrad 63%). Besonders hervorzuheben sind dabei die Förderung der persönlichen Kreativität und damit die Generierung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen. Zudem wird der Beitrag der Mitarbeiter zum Erfolg von Innovationsprojekten verbessert.

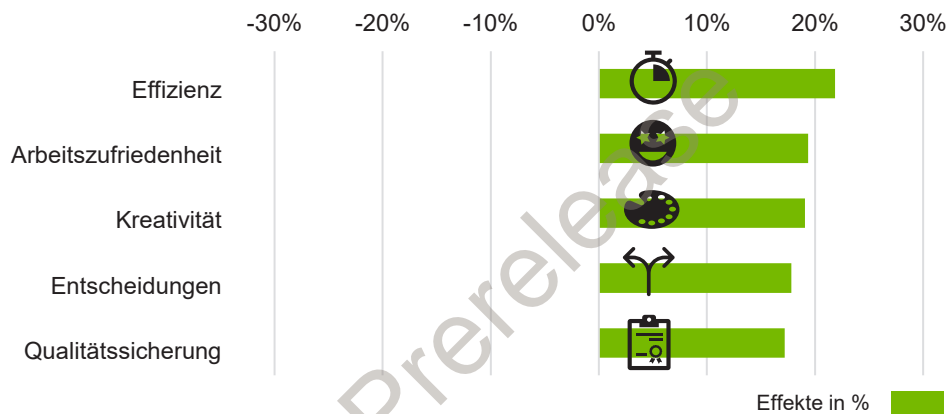
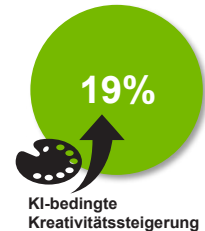


Abb. 16: Verbesserungseffekte von KI

Auf Ebene des Unternehmens wird zudem festgestellt, dass neben den Innovationskriterien auch weitere Zielvariablen positiv beeinflusst werden.⁸¹ Dazu zählen zunächst Produktivität und Prozesseffizienz. Ein wechselseitiger Effekt: Strukturierte Prozesse sind zwingend erforderlich, um überhaupt KI in den Geschäftsabläufen einsetzen zu können.⁸²

Darüber hinaus ist ein positiv signifikanter Zusammenhang zwischen KI-Einsatz und dem Digitalisierungsgrad sowie der Datenqualität des Unternehmens zu erkennen. KI setzt Impulse für die Digitalisierung und die Steigerung der Datenqualität. Beides ist unerlässlich für den KI-Erfolg. Ohne Daten ist KI machtlos.

Abschließend zeigt sich eine Wirkungsbeziehung zwischen KI-Einsatz und Change Management. Auch hier besteht sicherlich ein gegenseitiger Effekt: Unternehmen, die rasch auf Marktveränderungen oder Technologiesprünge reagieren können, sind eher in der Lage, KI-bezogene Veränderungen zu meistern.

⁸⁰ Projekterfolg, Innovationsfähigkeit Unternehmen und Innovationsfähigkeit Mitarbeiter.

⁸¹ Ermittlung Wirkungsgrad anhand signifikanter Regressionen/Korrelationen (Niveau von 0,05).

⁸² Peyinghaus/Zeitner/Kempton (2024).

„Innovation ist kein Selbstzweck. Sie ist der Weg zur Exzellenz im Kundenservice.“

Andreas Engelhard, GWG Gruppe

3.3.3 Mensch-Maschine-Kollaboration

In der Gestaltung der Mensch-Maschine-Kollaboration wird geklärt, welche Aufgaben zukünftig der Mensch und welche die KI übernehmen wird. Diese Interaktion muss sowohl für operative als auch für innovative Tätigkeiten geklärt werden. Für die Zuordnung der Aufgabenfelder empfiehlt sich eine kompetenzorientierte Betrachtung. Menschen sind bspw. besser bei der Neuausrichtung von Zielen oder einer Lösungsfindung durch soziale Interaktion. Die KI ist erfolgreicher bei komplexen Problemlösungsprozessen oder der Entdeckung von tieferliegenden Mustern, die den Menschen oftmals verborgen bleiben.⁸³ Tabelle 1 zeigt die Kernkompetenzen beider Seiten.

Tab. 1: Kernkompetenzen Mensch & Maschine

Kernkompetenzen Mensch	Kernkompetenzen Maschine (KI)
<ul style="list-style-type: none"> • Neuausrichtung und Korrektur von Zielen (bspw. hohe Flexibilität bzgl. alternativer Lösungswege) 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Zielerreichung bzw. des Outputs (bspw. Produktivität)
<ul style="list-style-type: none"> • Lösung konkreter Problemstellungen mit eindeutigen Ursachen 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexe Problemlösungsprozesse aufgrund mehrerer vielschichtiger Einflussfaktoren (unentdeckte Muster)
<ul style="list-style-type: none"> • Generierung von neuem Wissen und Entwicklung noch unbekannter Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung von bestehendem Wissen zur Optimierung
<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsfindung durch soziale Interaktion und Kommunikation (bspw. Bedürfnisabklärung, Konfliktlösung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsfindung aufgrund sachlogischer Analyse und Mustererkennung
<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerkbasierte Entwicklung von innovativen Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Autarke, eigenständige Entwicklung von innovativen Lösungen

Die Teilnehmer haben das Profil ihrer Innovationstätigkeiten charakterisiert. Aus diesem Profil lässt sich die Mensch-Maschine-Schnittstelle für Innovationsaufgaben in der Immobilienwirtschaft ableiten (vgl. Abbildung 17). Es entsteht folgende Arbeitsteilung:

- KI wird insbesondere zu Beginn des Innovationsprozesses zur Optimierung der Zielerreichung bzw. des Outputs eingesetzt.
- In der Immobilienwirtschaft sind Problemstellungen teilweise sowohl eindeutig als auch vielschichtig, und es kommt zu einer Generierung wie auch zu einer Anwendung von Wissen. Aufgrund dieses undifferenzierten Bildes erfolgt die Zuteilung situativ und projektbezogen.
- In der Projektabwicklung kommen die Kernkompetenzen des Menschen zum Tragen. Die Innovationsprojekte sind im besonderen Maße durch Lösungsfindung mittels sozialer Interaktion und Kommunikation und netzwerkbasierter Entwicklung von innovativen Lösungen gekennzeichnet, weshalb diese Aufgaben primär dem Menschen zufallen.

⁸³ Harari (2024); Suleyman/Bhaskar (2024); Zweig (13.05.2023), Klein (2025); Lee/Chen (2022).

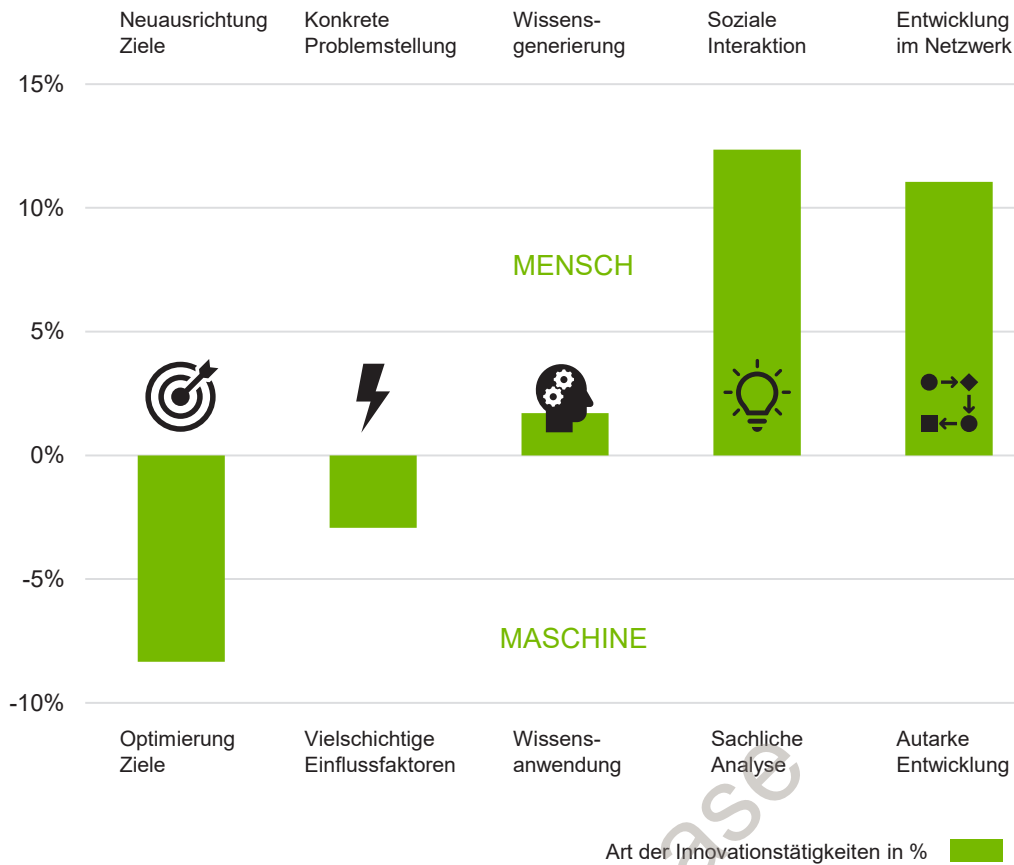


Abb. 17: Mensch-Maschine-Schnittstelle im Innovationsprozess

3.3.4 KI-Reifegrad

KI fördert die Kreativität und damit den Unternehmenserfolg. Daher ist der Einsatz zu befürworten. In der Tat nutzen die Teilnehmer der Studie mehrheitlich mehrmals pro Woche KI-Tools, ein großer Teil sogar mehrmals täglich (vgl. Abbildung 18).

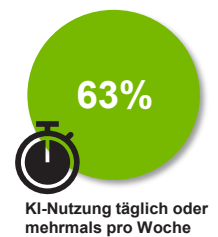
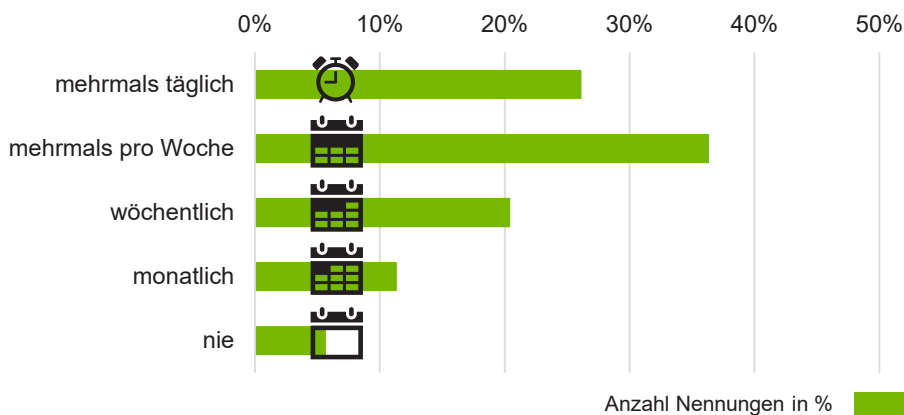


Abb. 18: KI-Einsatz

„Digitalisierung und KI sind Schlüsselfaktoren für die Entwicklung objekt- und mieterbezogener Innovationen.“

Aygül Özkan, ZIA

Zur Spezifizierung wurde untersucht, um welche KI-Lösungen es sich handelt. Im Vordergrund steht der situative Einsatz generativer KI-Modelle wie ChatGPT, die im Arbeitsalltag bei Recherchen oder bei der Erstellung von E-Mails helfen (65%, vgl. Abbildung 19). KI-Tools, die explizit für das Unternehmen programmiert worden sind und systematisch einzelne Prozessschritte unterstützen, wie bspw. die Rechnungserfassung, die Prüfung von Verträgen oder die Datenanalyse von Mieterlisten, sind noch wenig verbreitet. Der Implementierungsgrad ist unterdurchschnittlich (32%). Einen noch geringeren Einsatzgrad haben KI-Chatbots bspw. zur Mieter- oder Kundenkommunikation sowie KI-Tools in Gebäuden, die bspw. zur KI-gestützten Gebäudesteuerung eingesetzt werden (19% bzw. 16%).

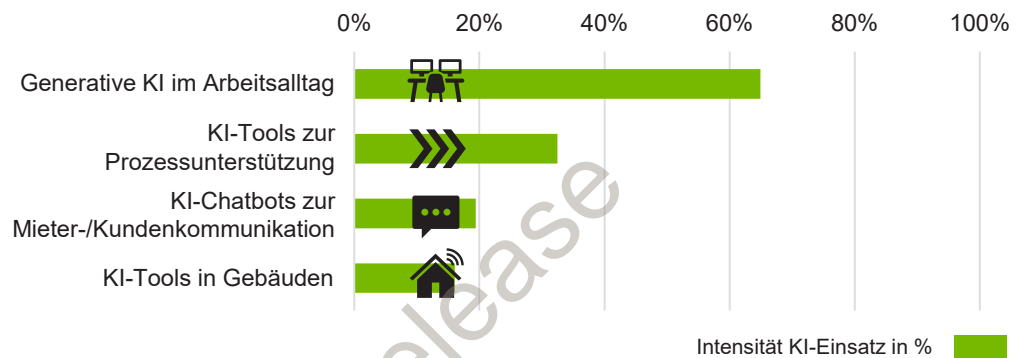
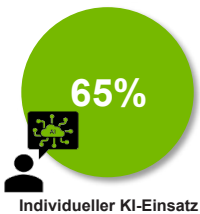


Abb. 19: KI-Einsatzbereiche



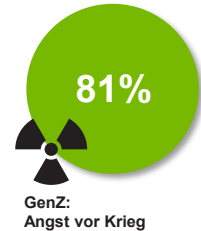
Der Fokus liegt daher aktuell hauptsächlich auf einem persönlichen, situativen Einsatz generativer KI-Tools im Arbeitsalltag. Diese Bestandsaufnahme wird bestätigt durch die parallele Analyse des KI-Einsatzes auf Unternehmensebene. Die Frage, ob im Unternehmen systematisch KI-Lösungen eingesetzt werden, wie bspw. KI-basierte Dokumentenerkennung, Datenanalyse oder Chatbots, konnte nicht eindeutig mit Ja beantwortet werden. Mit einem ermittelten Umsetzungsgrad von \emptyset -4% sind KI-Systeme mehrheitlich noch nicht im Regeleinsatz. Bei der Frage nach einem klaren Zielbild zum Einsatz von KI zeichnen sich hingegen Fortschritte ab. Mit einem Umsetzungsgrad von 5% verfügt ein zunehmend großer Anteil der Unternehmen über eine KI-Strategie, KI-Konzepte für die Mensch-Maschine-Kollaboration oder einen KI-Wertekodex.

„Die Innovationsdynamik muss sich vor allem auf Pflege und Weiterentwicklung des Bestands richten.“

Prof. Dr. Thomas Glatte, IGRN

3.4 Generation Z wie Zukunft

Die Generation Z (GenZ) blickt skeptisch in die Zukunft. So zeigt die Shell Jugendstudie, dass „die Angst vor einem Krieg in Europa (81 %) sowie die Sorge um die wirtschaftliche Lage und möglicherweise steigende Armut (67 %) bei den Jugendlichen an die Spitze der abgefragten Ängste gerückt ist“.⁸⁴ Eine Situation, die nicht zu Innovation und Erneuerung einlädt. Tatsächlich zeigen die Studienergebnisse unter den Jüngeren einen geringeren Bedarf an Innovation.⁸⁵ Andererseits sind sie den Wirtschaftsvertretern in der Nutzung neuer Technologien voraus, und dadurch können spannende Innovationseffekte entstehen.



3.4.1 Innovationsfelder GenZ

Innovationstreiber

Für die Immobilienwirtschaft stehen Digitalisierung und Künstliche Intelligenz an der Spitze der Innovationstreiber (vgl. Kap. 3.1.1). Für die GenZ – die Generation, die Fridays for Future⁸⁶ gründete und damit eine globale Klimaprotestbewegung auslöste – ist das Innovationsfeld Nachhaltigkeit & Klimawandel in Bezug sowohl auf die heutige Relevanz (79%, +5% ggü. Immobilienwirtschaft) als auch auf die zukünftige Entwicklungsdynamik (32%, +9%) von höchster Bedeutung (vgl. Abbildung 20). Die Immobilienwirtschaft sollte diese Dynamik ernst nehmen, um keinen Verlust künftiger Mieter und Mitarbeiter zu riskieren.

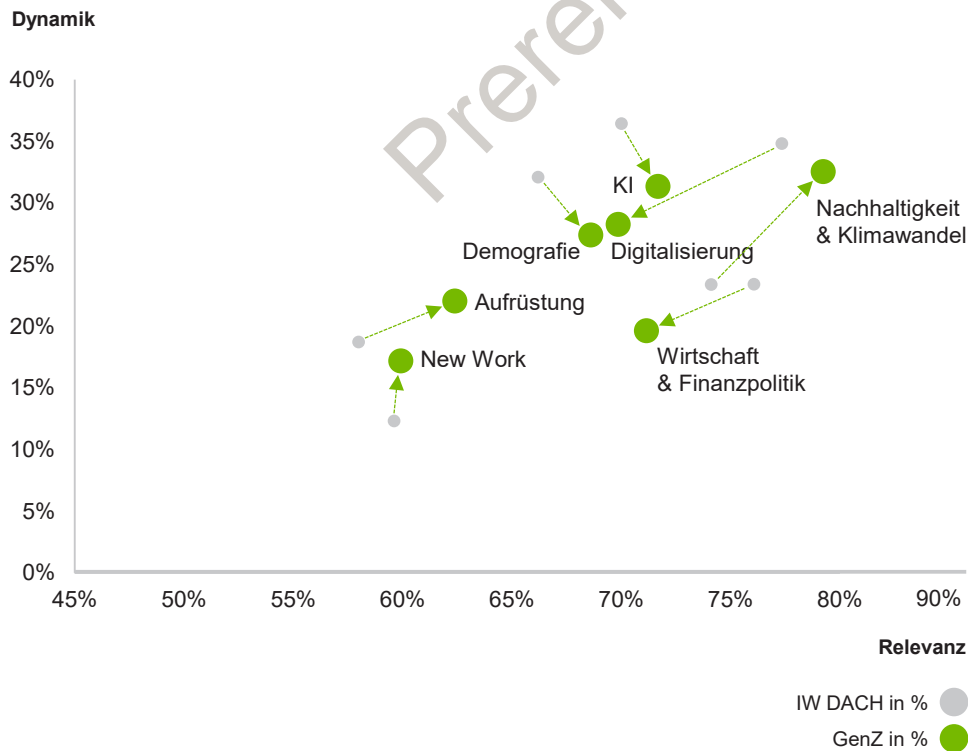


Abb. 20: Innovationstreiber Immobilienwirtschaft und GenZ⁸⁷

⁸⁴ Shell Jugendstudie (2024), S. 13.

⁸⁵ Studierende der GenZ Bau- und Immobilienwirtschaftlicher Studiengänge sowie Vertreter der Altersgruppe < 30 Jahre aus der Bau- und Immobilienwirtschaft (vgl. Kap. 5).

⁸⁶ <https://fridaysforfuture.de> (Abruf 25.11.2025).

⁸⁷ Auszug Innovationstreiber. Innovationstreiber mit nahezu deckungsgleicher Bewertung wie durch die Immobilienwirtschaft wurden zur besseren Lesbarkeit entfernt. Für deren Bewertung siehe Kap. 4.1.1.

Digitalisierungsthemen sieht die GenZ zwar weit vorn, aber etwas verhaltener. Im Vergleich zur Wirtschaft schätzt sie die Relevanz- und Entwicklungswerte des Innovationsfelds Digitalisierung um -8% bzw. -7% (GenZ 70% bzw. 28%) niedriger ein. Ähnliches gilt auch für den Innovationstreiber KI. Die heutige Bedeutung von KI als Motor neuer Entwicklungen wird zwar ungefähr gleich hoch eingeschätzt (72%, +2%), ein leichter Rückgang zeigt sich hingegen in der Beurteilung der zukünftigen Entwicklungsdynamik (31%, -5%). Die geringere Euphorie bzgl. Digitalisierung wurde bereits im PMRE Monitor 2018 festgestellt.⁸⁸ Die Digital Natives haben ein stärkeres Bewusstsein nicht nur für die Vorteile, sondern auch für die Gefahren digitaler Technologien.⁸⁹

Bei allen weiteren Innovationstreibern besteht eine hohe Deckungsgleichheit mit der Einschätzung der Immobilienwirtschaft. Auch das ist ein Zeichen dafür, dass von der GenZ keine grundsätzlichen Neuerungen gefordert werden und eine Fortsetzung der heutigen Innovationsmuster erfolgt.



Platz 17

GenZ:
Innovationsfähigkeit
Immobilienbranche im
Vergleich von 37 Branchen

Innovationspotenziale

Unter allen 37 Branchen positionieren die Branchenvertreter die Immobilienwirtschaft hinsichtlich ihrer Innovationsfähigkeit auf Platz 24 (vgl. Kap 4). Bei der GenZ herrscht ein deutlich wohlwollenderes Bild vor: Für sie belegt die Immobilienwirtschaft Platz 17 und rückt damit sogar in das vordere Mittelfeld. Diese positive Ansicht hat jedoch eine Kehrseite: Der Bedarf an Reformen wird geringer eingeschätzt.

Dieser aus Sicht der GenZ reduzierte Handlungsdruck bestätigt sich bei der Analyse der objekt- und unternehmensbezogenen Innovationspotenziale in der Immobilienwirtschaft. Bei den objektbezogenen Aspekten geht es um Erneuerungen im Bereich Stadt-/Quartiersentwicklung, die Transformation von Neubau- und Bestandsimmobilien oder ein Redesign immobilienwirtschaftlicher Finanzprodukte. Bei allen Themenkomplexen ist der geschätzte Innovationsbedarf geringer als aus Sicht der Immobilienexperten, im Schnitt um -3%. Analog wird von der GenZ sowohl der Innovationsbedarf der einzelnen Asset-Klassen wie Büro, Wohnen, Handel oder Infrastruktur niedriger eingeschätzt (Ø -6% ggü. Immobilienwirtschaft) als auch deren zukünftige Nachfrage (Ø -5%).



-6%

GenZ:
Innovationsdruck
Asset-Klassen

Nur bei einzelnen gebäude- und mieterbezogenen Innovationen sieht die GenZ erhöhten Innovationsbedarf. In Bezug auf Gebäude sind dies insbesondere der Schutz vor Naturgefahren wie bspw. Hitzeschutz oder Versickerungsflächen (+7% ggü. Immobilienwirtschaft) oder die Recyclingfähigkeit einer Immobilie (+4%). Im Fokus auf den Mieter zeigt sich die größte Innovationsdynamik. Hier erwartet die GenZ mehr Ideen und konkrete Fortschritte in Bezug auf die Themen Services wie bspw. Concierge-Leistungen, Kinder- und Haustierbetreuung oder Fahrdienste (+6%), Gesundheit wie bspw. ein gesundheitsförderndes Innenraumklima (+5%) oder finanzielle Sicherheit wie bspw. Versicherungen für Mietgarantien (+4%). Der Bedarf an Amenities wie bspw. Grillplatz, Gaming oder Dog Park wird zwar höher als von der Wirtschaft, aber insgesamt unterdurchschnittlich eingestuft (47%, +11%). Daraus resultiert, dass sich Amenities für keine Generation als ausschlaggebender Mietermagnet darstellt.



-5%

GenZ:
Innovationsdruck
Immobilienunternehmen

Der größte Bedarf an unternehmensbezogenen Innovationen besteht aus Sicht der GenZ bei den Themen Digitalisierung (84%), Arbeitsabläufe bzw. Prozesse (81%) und KI (79%). Eine Bewertung, die durchaus legitim ist, da 70% der Teilnehmer der GenZ in der Stichprobe berufstätig sind (vgl. Kap. 3). Insgesamt wird auch hier die Notwendigkeit für Wandel in den Unternehmen geringer eingeschätzt als in der Immobilienwirtschaft (-5%). Lediglich in Bezug auf die Prozesse liegt der Innovationsdruck höher (+2%). Dieses Ergebnis bestätigt vorangegangene Studien, laut denen die GenZ aufgrund ihres Grundbedürfnisses nach Struktur, Stabilität und Sicherheit eine höhere Prozessqualität in den Unternehmen fordert.⁹⁰

⁸⁸ Peyinghaus/Zeitner (2018).

⁸⁹ Haidt (2024).

⁹⁰ Peyinghaus/Zeitner/Kempton (2025).

„Der demografische Wandel erfordert zwangsläufig eine intensivere Zusammenarbeit zwischen den Generationen. Die Kooperation aus Silver Society und Generation Z schafft Reibung, aus der jedoch Innovationsdynamik entstehen kann.“

Marcus Hübner, hochschule 21

3.4.2 Innovationshebel GenZ

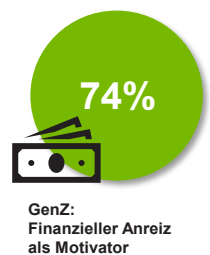
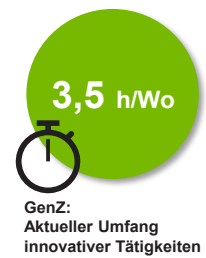
In der Analyse der Innovationsfelder fällt eine gewisse Innovationsträgheit der GenZ auf (vgl. Kap. 3.4.1). Wie steht es tatsächlich um deren eigene Kreativarbeit?

Die GenZ gibt an, pro Woche 3,5 h innovativ tätig zu sein. Das sind 55% weniger als die Vertreter der Immobilienwirtschaft. Nun kann argumentiert werden, dass Studierende im beruflichen Umfeld weniger kreativ tätig sind, da sie sich noch in einer Lernphase befinden. Interessant ist jedoch, dass der Wunsch nach einem Ausbau von Innovationsarbeit nur geringfügig höher ausfällt als in der Immobilienwirtschaft (GenZ 50%, 47% Immobilienwirtschaft). Vergleicht man diese Entwicklung mit dem derzeitigen Umfang an Kreativarbeit, ergibt sich eine deutliche Diskrepanz: Die Experten der Immobilienwirtschaft streben 11,3 h pro Woche an, die Jugend möchte idealerweise nur 5,2 h pro Woche kreativ tätig sein. Ein Delta von 6,1 Stunden! Unmittelbar kommen Fragen auf wie: Wer schließt zukünftig diese Lücke? Wer sorgt für die erforderlichen Reformen in der Immobilienwirtschaft?

Ein weiteres Ergebnis erstaunt: Bei der Frage, ob innovatives Arbeiten so wichtig ist, dass danach der Arbeitgeber ausgewählt oder sogar gewechselt würde, liegt die Zustimmung in der Immobilienwirtschaft bei 69%. Für die GenZ spielt Kreativarbeit keine so große Rolle, die Relevanzbewertung liegt lediglich bei 54%. Ein Unterschied von -15%!

Um die zarte Pflanze Kreativarbeit nicht im Keim zu ersticken, ist es wichtig zu wissen, was die GenZ zu Innovationen motiviert. Bei den Motivatoren steht an oberster Stelle der Sichtbare Nutzen (78%), danach folgen punktgleich mit 74% finanzieller Anreiz sowie Wertschätzung. Interessanterweise spielt ein monetärer Anreiz in der älteren Fraktion so gut wie keine Rolle (-15% ggü. GenZ). Die Tendenz einer zunehmend materiell orientierten GenZ zeigt sich konstant in den PMRE Monitoren seit 2018.⁹¹ Nur erweist sich ein finanzieller Bonus leider als wirkungslos zur Förderung des Innovationserfolgs (vgl. Kap. 3.2). Arbeitgeber können die GenZ zwar durch hohe Einstiegsgehälter in ihre Firmen locken, zur dauerhaften Motivationssteigerung taugen monetäre Anreize aber nicht. Da sollte eher auf die durchaus innovationsfördernden Mittel Wertschätzung und Sichtbarer Nutzen zurückgegriffen werden.

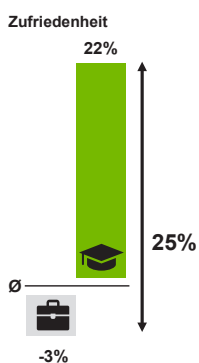
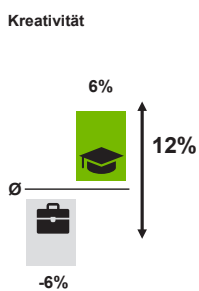
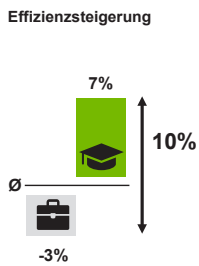
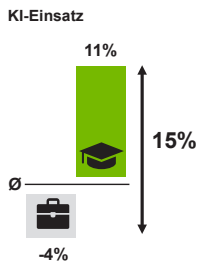
Ein weiterer Trend zeichnet sich in den Marktstudien ab: Der Einfluss der Führungskraft nimmt in der GenZ ab.⁹² Auch den Motivationsfaktor Leadership bzw. eine visionäre, mitreißende Führungspersönlichkeit bewertet die Jugend geringer als die Vertreter der Immobilienwirtschaft (-8%). Noch ein Signal: Teamspirit zählt nicht mehr in gleicher Weise, eine Reduktion um -18%! Der Zusammenhalt in der Belegschaft oder das Motto „alle für einen, einer für alle“ verlieren an Kraft. Die Jugend ist durch die sozialen Medien an persönliche Distanz gewöhnt.⁹³ Mutmaßlich führt das zu einer geringeren Teamorientierung.



⁹¹ Peyinghaus/Zeitner (2018); Peyinghaus/Zeitner (2019); Peyinghaus/Zeitner (2020); Peyinghaus/Zeitner (2021); Peyinghaus/Zeitner (2022); Peyinghaus/Zeitner (2023); Peyinghaus/Zeitner/Kempton (2024); Peyinghaus/Zeitner/Kempton (2025).

⁹² Peyinghaus/Zeitner (2022).

⁹³ Haidt (2024).



> 50 Jahre < 30 Jahre

Was hemmt die Innovationsfreude der GenZ? Als größter Störfaktor wird Bürokratie genannt (65%). Die Vielzahl an ermüdenden administrativen Verwaltungstätigkeiten in der Branche frustriert die Jugend deutlich stärker als ihre älteren Kollegen (+10%). Zudem wurde das Büro als Störfaktor untersucht. Die Beeinträchtigung durch Hitze oder Lärmpegel am Arbeitsplatz wird lediglich mit einem eher geringen Relevanzwert von 41% angegeben. Erstaunlich ist jedoch der große Abstand zur Immobilienwirtschaft (+19%). Das heißt, die Jugend ist deutlich sensibler bezüglich der Funktionalität der Arbeitsflächen und hat demnach eine andere Erwartungshaltung an moderne Büroräume.

Auch Desinteresse kann Kreativität blockieren. Leider ist auch hier der Abstand zwischen den Generationen frappant: +14%! (Immobilienwirtschaft 28%, GenZ 42%). Zum Glück zeigt das Innovation Impact Model (vgl. Kap. 3.2.1) wirkungsvolle Hebel zur Stimulation der Innovationsfreude in der GenZ. Die sind dringend erforderlich, denn mangelt es an Motivation, fehlt es an Ergebnissen. Diese Erkenntnis ist in der GenZ offenkundig angekommen, denn sie schätzt ihren persönlichen Innovationserfolg unterdurchschnittlich ein (48%). Eine Differenz von fast 20% zur Immobilienwirtschaft (67%). Es braucht in der Jugend also mehr Mut, Selbstvertrauen und Willen für Fortschritt und Wandel.

3.4.3 KI-Einsatz, -Erfolge und -Konsequenzen GenZ

Der Gender Gap ist bekannt. Vor dem Hintergrund von KI taucht ein neues Delta auf: Der Age Gap. Die GenZ, selbstverständlich Digital Natives, greift in Relation zum Mittelwert häufiger auf KI-Tools zu (+11%, Differenz zur Immobilienwirtschaft > 50 Jahre: 15%). Dieser Erfahrungsvorsprung zeigt Wirkung. In der Bewertung der KI-Effekte fallen die Ergebnisse deutlich positiver aus. Aus Sicht der GenZ fördert KI die Effizienz im Unternehmen stärker (+10%) und steigert auch die eigene Kreativität (+12%) deutlich. KI kann also zur Stimulierung der so zwingend erforderlichen Innovationsbereitschaft in der GenZ einen wesentlichen Beitrag leisten.

Der größte Unterschied zwischen den Generationen in Bezug auf die Effekte von KI zeigt sich bei der Frage nach der Zufriedenheit. Mit einem Abstand zum Mittel von 22% bestätigt die GenZ einen besonders positiven Effekt von KI auf die Arbeitszufriedenheit. Freude entsteht bspw. durch das Delegieren unliebsamer Tätigkeiten an die KI. Die Vertreter der Altersgruppe >50 Jahre geben im Vergleich zum Durchschnitt eine negative Entwicklung an (-3%): Die Arbeitszufriedenheit nimmt aus Überforderung oder Angst vor KI ab. Personalentwicklungskonzepte müssen diese Differenz berücksichtigen, um eine Spaltung in der Belegschaft zu vermeiden.

Noch dramatischer fällt der Unterschied in den Prognosen zur KI-bedingten Personal- und Flächenreduktion aus. Laut GenZ sinkt der Personalbedarf in der Immobilienwirtschaft um 32%. Ein sattes Plus von 7% im Vergleich zur Einschätzung der Immobilienwirtschaft (-25% vgl. Kap. 3.3.1). Die Prognosen für den Büromarkt fallen nicht besser aus: -37%, eine Steigerung von 13% gegenüber der Immobilienwirtschaft (-24%, vgl. Kap. 3.3.1). Erstaunlich einig sind sich die Generationen bei der Frage, wann diese Personaleinsparungen und Flächenrückgänge im Markt sichtbar werden: Beide Parteien prognostizieren das Jahr 2029.

„Scheitern ist kein Nachteil, sondern eine Erfahrung, die zu höheren Innovations-
erfolgen führt.“

Florian Bauer, Swiss Life

3.4.4 Schlusswort

Im Jahr 2012 erfand eine Handvoll befreundeter Unternehmer in Mexiko die sogenannten Fuckup Nights.⁹⁴ Ziel war ein offener Austausch über Misserfolge und die gemeinsame Entwicklung von Lerneffekten. Aus dieser Idee entwickelte sich ein globales Phänomen: Mittlerweile gibt es die Veranstaltungen mit dem lässigen Namen in über 350 Städten in mehr als 90 Ländern.⁹⁵ Dieses Mindset findet sich bereits früher in der Geschichte: Thomas A. Edison unternahm tausende von Versuchen, bis er die Glühlampe zur Marktreife entwickelt hatte. Auf dem Weg dahin wurde er mit dem Vorwurf des Scheiterns konfrontiert. Edison nahm es gelassen und erwiderte: „Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt 1.000 Wege, wie man *keine* Glühlampe baut.“⁹⁶ Dieses proaktive Prinzip spiegelt sich auch in den Studienergebnissen wider: Diejenigen, die oft scheitern, zeigen zugleich auch eine überdurchschnittlich hohe Innovationserfolgsquote.⁹⁷ Diese positive Einstellung gegenüber Rückschritten braucht die Immobilienwirtschaft. Für mehr Erfindergeist müssen ein Scheitern als Option einkalkuliert und Lerneffekte aus Fehlern als Innovationsgewinn verbucht werden.

Prerelease

⁹⁴ Beyer (05.06.2018).

⁹⁵ Innovation Wiki (Abruf 25.11.2025).

⁹⁶ Oldekamp (09.01.2018).

⁹⁷ Signifikante Regression (Niveau von 0,05).

04

Zusammensetzung der Stichprobe

Prerelease

4 Zusammensetzung der Stichprobe

Immobilienwirtschaft DACH

Abb. 21: Tätigkeitsfeld

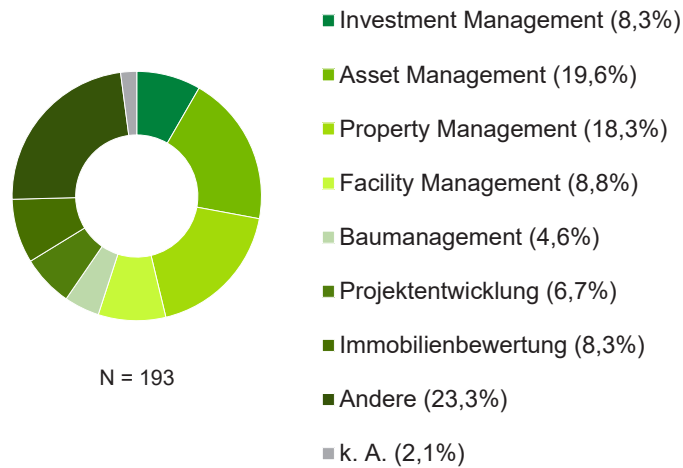


Abb. 22: Anzahl Mitarbeiter

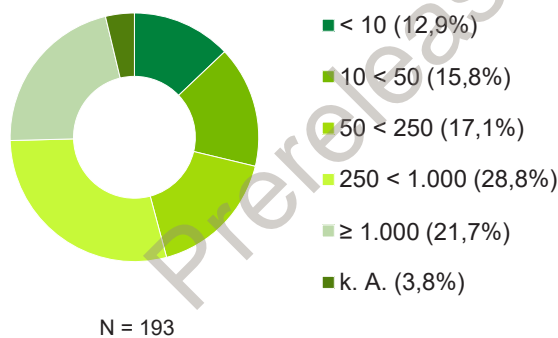
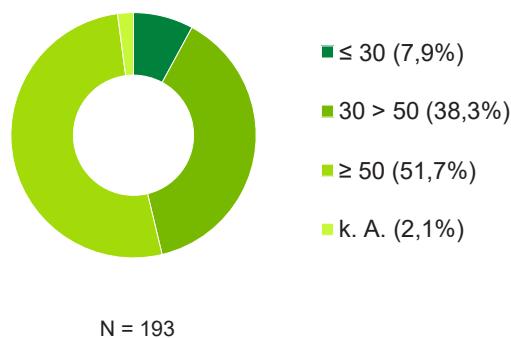


Abb. 23: Alter



Generation Z

Abb. 24: Berufserfahrung



Prerelease

Literaturverzeichnis

Albers, Markus (06/2025):

Die Optimierungslüge: Warum wir keine Zeit mehr haben, unsere Arbeit zu machen. Hamburg: Rowohlt, 06/2025

Atzler, Elisabeth (23.06.2024):

DG Immobilienmanagement: Cyberattacke auf eine Fondsgesellschaft der Volksbanken.

<https://tinyurl.com/22565wk5> (Abruf 25.11.2025)

Beyer, Isabella (05.06.2018):

FuckUp-Nights: Warum Deutschland eine Fehlerkultur braucht.

<https://www.managementcircle.de/blog/fuckup-nights-aus-niederlagen-lernen.html> (Abruf 25.11.2025)

BMWE (2025):

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Deutschlands Wirtschaftsbranchen im Fokus.

<https://tinyurl.com/5b6u57nm> (Abruf 25.11.2025)

BMVg (24.06.2025):

Bundesministerium der Verteidigung: Deutlicher Anstieg des Verteidigungshaushalts ab 2025.

<https://tinyurl.com/3bfjjkkf> (Abruf 25.11.2025)

Deutscher Startup Monitor (25.06.2025):

Wie blickst du auf das deutsche Startup-Ökosystem?

<https://deutscherstartupmonitor.de> (Abruf 25.06.2025)

Deutschlandfunk (15.10.2025):

IfW-Präsident Schularick: „China macht europäischen Exporteuren das Leben schwer.“

<https://tinyurl.com/mwvh8mxe> (Abruf 25.11.2025)

Eßlinger, Laura (22.05.2025):

„Besser wird's nicht“: Warum der Hauskauf jetzt klug sein könnte.

<https://tinyurl.com/z9mvmj47> (Abruf 25.06.2025)

EU-Vertretung in Deutschland (13.06.2023):

Nachhaltige Finanzen: EU-Kommission macht neue Vorschläge für EU-Taxonomie und ESG-Kriterien.

<https://tinyurl.com/bdfsytwa> (Abruf 25.11.2025).

Evers, Marco (14.06.2025):

Irrsinn Touchscreen: Echte Schalter und Hebel kommen ins Auto zurück.

<https://tinyurl.com/mucnxffs> (Abruf 24.06.2025)

Feldhaus, Friedhelm (11.02.2025):

Hamburg-Standard soll Baukosten um bis zu 2.000 Euro/qm senken.

<https://tinyurl.com/yx6u2t9w> (Abruf 24.06.2025)

Florida, Richard; Boutenko, Vladislav; Vetrano, Antoine (2023):

Where are the cities of tomorrow? New report shows which cities will win and lose in the global economy.

<https://tinyurl.com/Florida-ua> (Abruf 02.12.2025)

- Fratzscher, Marcel (13.06.2025):
Marktwirtschaft ohne Chancengleichheit.
<https://tinyurl.com/2yht5dxk> (Abruf 25.06.2025)
- Funk, Kyra (08.03.2025):
Nach Corona: Dänemark bietet Wege aus der Einsamkeit.
<https://tinyurl.com/zdf-daenemark> (Abruf 25.11.2025)
- Global Innovation Index (2025):
Switzerland ranking in the Global Innovation Index 2025.
<https://tinyurl.com/2y6mz97c> (Abruf 25.11.2025)
- Gottschalk, Christian; Hamm, Rüdiger (06/2011):
Toleranz, Talente und Technologien – die räumliche Verteilung der Kreativen
Klasse in Deutschland.
<https://tinyurl.com/ywjhae9f> (Abruf 26.06.2025)
- Grimm, Imre (14.06.2025):
Es ist nur Mathematik! Warum wir keine Angst vor allmächtiger KI haben
müssen.
<https://tinyurl.com/4e4jyp4s> (Abruf 25.06.2025)
- Gröneweg, Simone (10.10.2025):
Messe Expo Real: Verteidigung – Immobilienbranche wappnet sich für
Aufträge.
<https://tinyurl.com/mr2fvzkw> (Abruf 25.11.2025)
- Haidt, Jonathan (2024):
Generation Angst: Wie wir unsere Kinder an die virtuelle Welt verlieren und ihre
psychische Gesundheit aufs Spiel setzen. Hamburg: Rowohlt 2024
- Haimann, Richard (13.06.2025):
Rendite-Risiko Immobilienfonds? Hier sehen Sie, wie es um Ihr Investment
steht.
<https://tinyurl.com/fevdhcv9> (Abruf 25.06.2025)
- Harari, Yuval Noah (2024):
Nexus: Eine kurze Geschichte der Informationsnetzwerke von der Steinzeit bis
zur künstlichen Intelligenz. München: Penguin Random House, 2024
- Hauser, Jan (01.10.2025):
Der Bedarf an Wohnraum steigt an vielen Orten in Deutschland. Wo die
Wohnungsnot zulegt.
<https://tinyurl.com/42yat9w8> (Abruf 25.11.2025)
- Henger, Ralph; Voigtländer, Michael (15.12.2023):
Immobilienwirtschaft rutscht in die Rezession.
<https://tinyurl.com/5xbfzmzk> (Abruf 25.06.2025)
- Hertz, Noreena (2021):
Das Zeitalter der Einsamkeit. Hamburg: Harper Collins, 2021
- Herz, Carsten; Müller, Martin (09.09.2025):
Offene Immobilienfonds: Rekordabflüsse – Top-Manager sieht keine schnelle
Trendwende.
<https://tinyurl.com/yxuhz9zf> (Abruf 25.11.2025).

- Innovation Wiki (Abruf 25.11.2025):
Fuckup Nights. Eine Plattform, um offen über Fehler zu sprechen, damit andere daraus lernen können.
<https://www.innovation.wiki/de/method/fuckup-nights/> (Abruf 25.11.2025)
- JLL (Q2/2025):
Deutschland Big 7.
<https://tinyurl.com/36vj658w> (Abruf 03.12.2025)
- Klein, Oliver (13.05.2025):
ChatGPT & Co erzählen immer mehr Unsinn.
<https://tinyurl.com/2s3r2dux> (Abruf 25.06.2025)
- Lee, Kai-Fu; Chen, Quifan (2022):
KI 2041. Zehn Zukunftsvisionen. Frankfurt: Campus (2022)
- Leukefeld, Timo (23.05.2025):
Low-Tech: Die Zukunft des Immobilienmarktes.
<https://tinyurl.com/3knry7a5> (Abruf 25.06.2025)
- Leykam, Monika (12.06.2025):
„Ich erwarte ein extrem hohes Korrekturrisiko für Monolithen“.
<https://tinyurl.com/snvmkmz9> (Abruf 25.06.2025)
- Mattauch, Christine (09/2024):
Klimarendite fürs Büro.
<https://tinyurl.com/bdvmtkt6> (Abruf 25.06.2025)
- Microsoft (25.06.2025):
Microsoft 2025 Annual Work Trend Index.
<https://tinyurl.com/5n936ey4> (Abruf 25.06.2025)
- Naisbitt, John (1982):
Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives. New York: Warner Books, 1982
- Oberhuber, Nadine (27.05.2025):
Warum Hausbau durch die Infrastruktur-Milliarden noch teurer werden könnte.
<https://tinyurl.com/ycxtu8dd> (Abruf 25.06.2025)
- Oldekamp, Gesa (09.01.2018):
Scheitern als Chance begreifen. Mut gehört dazu.
<https://tinyurl.com/mtvukr2r> (Abruf 25.11.2025)
- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2014):
Megatrends und ihr Einfluss auf die Immobilienwirtschaft.
Berlin: CC PMRE, 2014
- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2018):
Was die Wirtschaft denkt – und die Jugend will! Berlin: CC PMRE, 2018
- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2019):
PMRE Monitor 2019: Wie viel Agilität verträgt die Immobilienwirtschaft?
Berlin: CC PMRE, 2019

- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2020):
PMRE Monitor 2020: Assets on the Move! Neue Wege zur gebauten Mobilität.
Berlin: CC PMRE, 2020
- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2021):
PMRE Monitor 2021: Klima. Wandel, Chance. Berlin: CC PMRE, 2021
- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2022):
PMRE Monitor 2022: Sustainable Leadership – Führung im digitalen Zeitalter.
Berlin: CC PMRE, 2022
- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina (2023):
Social Real Estate: The Attraction of Social Action. Berlin: CC PMRE, 2023
- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina; Kempster, Ann-Kathrin (2024):
PMRE Monitor 2024: KI – aber wie? Berlin: CC PMRE, 2024
- Peyinghaus, Marion; Zeitner, Regina; Kempster, Ann-Kathrin (2025):
PMRE Monitor 2025: Frugal Real Estate: Mit weniger mehr!
Berlin: CC PMRE, 2025
- Reiss, Steven (2009):
Das Reiss Profile: Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse
unserem Verhalten zugrunde liegen. Offenbach: Gabal, 2009
- Sackmann, Christoph (11.02.2025):
Deepseek vs. ChatGPT: Was die chinesische KI anders macht.
<https://tinyurl.com/y77dufxa> (Abruf 25.06.2025)
- Scharmanski, André (2024):
Focus.
<https://tinyurl.com/2dbyzsrn> (Abruf 26.06.2025)
- Scheunemann, Helge; Schuhmann, Anja (07.05.2024):
Berlin benötigt bis 2030 deutlich mehr moderne Büroflächen.
<https://tinyurl.com/48nv7jb5>
- Schneider Electric (Abruf 25.11.2025):
Keine Chance für Hacker: Wie bleiben smarte Gebäude sicher?
<https://tinyurl.com/bdkezydv> (Abruf 25.11.2025)
- Scholle, Katrin (23.06.2025):
Einfamilienhäuser – Anzahl in Deutschland bis 2023.
<https://tinyurl.com/3jumnykn> (Abruf 25.06.2025)
- Scholz, Christian (2014):
Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt.
Weinheim: Wiley, 2014
- Schüppler, Ulrich (30.05.2025):
Neubaufaute bremst die Kreditvergabe.
<https://tinyurl.com/yn8dkacf> (Abruf 25.06.2025)
- Schwäbisch Hall (02.07.2025):
Tiny House – Wohnen auf kleinstem Raum.
<https://tinyurl.com/mr3hjj2z> (Abruf 02.07.2025)

- Seifert, Felix (01.03.2025):
Unsichtbar und wertsteigernd – das kann die Hightech-Energielösung für Ihr Eigenheim.
<https://tinyurl.com/4s4dxz5v> (Abruf 25.06.2025)
- Shell Jugendstudie (2024):
Zusammenfassung.
<https://tinyurl.com/yzdxfnf> (Abruf 25.11.2025)
- Shibu, Sherin (20.08.2025):
Nearly 95% of Companies Saw Zero Return on In-House AI Investments, According to a New MIT Study.
<https://tinyurl.com/mt69cyj3> (Abruf 25.11.2025)
- Suleyman, Mustafa; Bhaskar, Michael (2024):
The Coming Wave: Künstliche Intelligenz, Macht und das größte Dilemma des 21. Jahrhunderts. München: C. H. Beck, 2024
- Tagesschau (24.12.2022):
Einsamkeit „die größte Volkskrankheit“.
<https://tinyurl.com/3pscmybe> (Abruf 26.06.2025)
- Thomeczek, Harald (10.04.2025):
Büroleerstand wächst um 25%.
<https://tinyurl.com/56szk956> (Abruf 25.06.2025)
- Thomeczek, Harald (05.06.2025):
Büro-Leerstand kostet 2 Mrd. Euro.
<https://tinyurl.com/ydk2s2zc> (Abruf 25.06.2025)
- Thomeczek, Harald (01.10.2025):
Der Büroleerstand wächst unerbittlich.
<https://tinyurl.com/2sfkkyu6> (Abruf 25.11.2025)
- Umweltbundesamt (12.11.2024):
Wohnungen und Wohnfläche.
<https://tinyurl.com/4662evmn> (Abruf 25.06.2025)
- Wischnewski, Thomas (26.06.2025):
Wohnfläche heute doppelt so groß wie 1965.
<https://tinyurl.com/t32pfxt> (Abruf 26.05.2025)
- Wrede, Insa (28.05.2024):
Weniger Innovation trotz KI.
www.dw.com/de/weniger-innovation-trotz-ki/a-69146014 (Abruf 25.06.2025)
- zukunftsInstitut (Abruf 24.06.2025):
Zukunft entwickeln mit den Megatrends.
www.zukunftsinstitut.de/megatrends (Abruf 24.06.2025)
- ZIA (08.04.2025):
Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.: Die Bedeutung der Immobilienwirtschaft in Zahlen.
<https://tinyurl.com/y4sju746> (Abruf 25.11.2025).
- Zweig, Katharina (2023):
Die KI war's! Von absurd bis tödlich: Die Tücken der künstlichen Intelligenz. 4. Aufl. München: Heyne, 2023

Impressum

Herausgeber

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner
Wilhelminenhofstraße 75A
D-12459 Berlin

CC PMRE GmbH
Prof. Dr. Marion Peyinghaus
Rosenstraße 2
D-10178 Berlin

Autoren

Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner
Prof. Dr. Marion Peyinghaus
Ann-Kathrin Kempfer

Kooperationspartner

cctm real estate & infrastructure AG
Stiftsgasse 9
CH-4051 Basel
www.cctm.ch

hochschule 21
Staatlich anerkannte private Fachhochschule
University of Applied Sciences
Harburger Straße 6
21614 Buxtehude
www.hs21.de

© **Titelgrafik**
iStock-2196967597

Lektorat

Barbara Delius
www.die-textilien.de

© Copyright 2026

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner
Wilhelminenhofstraße 75A
D-12459 Berlin
Tel.: +49 30 50 19 43 67
www.htw-berlin.de

CC PMRE GmbH
Prof. Dr. Marion Peyinghaus
Rosenstraße 2
D-10178 Berlin
Tel.: +49 30 24 31 02 501
www.ccpmre.de