

POSITION

DAS MAGAZIN FÜR IMMOBILIEN, STADTENTWICKLUNG & HINTERGRÜNDE

ZUKUNFT AUS TRADITION

FAMILIENUNTERNEHMEN VEREINEN
BESTÄNDIGKEIT UND INNOVATIONSKRAFT –
ÜBER GENERATIONEN HINWEG

VERANTWORTUNG VERBINDET

NACHHALTIGES WACHSTUM ENTSTEHT, WENN
SOZIALE VERANTWORTUNG UND WIRTSCHAFTLICHER
ERFOLG IM SCHULTERSCHLUSS AGIEREN

WEITBLICK

ERFOLGREICHE TRANSFORMATION
ERFORDERT MUT, KLARE VISIONEN
UND EIN STARKES WERTEFUNDAMENT,
DAS DEN WEG IN DIE ZUKUNFT WEIST



JENS LÜTJEN

Geschäftsführender Gesellschafter

EIN KLARES ZIELBILD

Familienunternehmen sind eine tragende Säule unserer Wirtschaft. Sie stehen für Stabilität, Beständigkeit und Werte – und gleichzeitig für die notwendige Flexibilität, um auf Veränderungen zu reagieren. Ihre Resilienz macht inhabergeführte Unternehmen besonders wertvoll für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Sie denken nicht in Quartalszahlen, sondern in Generationen – mit einem klaren Wertekompass und der hohen Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Gerade in der Immobilienbranche zeigt sich, wie entscheidend wertorientierte Führung ist, um zukunftsfähige Entwicklungen zu ermöglichen. Ob neue Assetklassen, veränderte Nutzungskonzepte oder Innovationsfähigkeit – der Markt verlangt nach Dynamik, Mut und unternehmerischer Weitsicht. Unser Land braucht mutige Unternehmerinnen und Unternehmer mit Pioniergeist, die aktiv neue Maßstäbe setzen.

Aktuell erleben wir eine herausfordernde Phase globaler Unsicherheiten und geopolitischer Veränderungen – doch gerade aus unternehmerischer Sicht schafft diese Volatilität auch Opportunities. Entscheidend ist jetzt, das Vertrauen in den Markt zu stärken. Die Immobilienbranche braucht Verlässlichkeit und Planbarkeit, um nachhaltig zu wachsen und langfristige Investitionen zu ermöglichen – aber auch eine klare Vision zum Masterplan Deutschlands.

Dabei ist Erfolg keine Einzelleistung. Er entsteht in den besten Teams – mit herausragenden Köpfen, strategischen Partnerschaften und verlässlichen Netzwerken. Nur wer mit der besten Mannschaft arbeitet, kann langfristig erfolgreich sein.

Mutige Entscheidungen sind jetzt wichtiger denn je. Unternehmertum braucht Weitsicht und die Bereitschaft, neue Dinge auszuprobieren. Deutschland braucht innovative Immobilienprojekte, die den Wandel nicht nur abbilden, sondern auch

aktiv mitgestalten. Dabei darf Bauen nicht durch übermäßige Regulierung zur Hürde werden, sondern muss praktikabel und wirtschaftlich wieder tragfähig sein – für institutionelle wie private Investoren.

Nachhaltigkeit ist dabei keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Familienunternehmen haben hier einen entscheidenden Vorteil: Sie können nachhaltige und gesellschaftlich verantwortungsvolle Lösungen nicht nur umsetzen, sondern tief in ihrer Unternehmenskultur verankern. Innovationsgeist und pragmatisch gestaltete Nachhaltigkeit sind kein Widerspruch, sondern die Basis für zukunftsfähiges Wirtschaften.

Deutschland muss wieder starker Wirtschaftsstandort werden – mit einem klaren Zielbild, einer wettbewerbsfähigen Industrie- und Dienstleistungsstruktur und Banken, die endlich wieder unternehmerischer agieren wollen und können. Vertrauen in den Markt und in die Zukunft sind essenziell. Familienunternehmen spielen dabei eine Schlüsselrolle – auch für unser Haus in der Zusammenarbeit und in damit besten Teams!

Wir sind dankbar und stolz darauf, für diese POSITION zahlreiche namhafte Persönlichkeiten sowie Expertinnen und Experten involvieren zu dürfen, die ihre Visionen mit uns teilen.

Herzlichst

Ihr

Jens Lütjen

“
ZUKUNFTSFÄHIGKEIT ERFORDERT MEHR
ALS ERFAHRUNG UND TRADITION.
SIE ENTSTEHT DURCH INNOVATIONSFREUDE,
DEN MUT ZUR VERÄNDERUNG UND
DIE BEREITSCHAFT, NEUE WEGE ZU GEHEN.
”



GRETA NIESSNER

Leitung Unternehmenskommunikation

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

Familienunternehmen stehen für Kontinuität, verantwortungsbewusstes Handeln und langfristiges Denken. Doch was macht sie wirklich aus? Ihre Verwurzelung in einer Region, ihre unternehmerische Unabhängigkeit oder der starke Zusammenhalt über Generationen hinweg?

Wer in Generationen denkt, trifft Entscheidungen nicht nur für den Moment, sondern für die Zukunft. Es geht nicht um kurzfristige Gewinne, sondern um nachhaltiges Wachstum. Verantwortung bedeutet mehr als wirtschaftlichen Erfolg – sie umfasst den Umgang mit Mitarbeitenden, den Beitrag zur Gesellschaft und die Gestaltung einer lebenswerten Umwelt. Gerade in Zeiten des Wandels zeigt sich, dass wirtschaftliche Stabilität und gesellschaftliche Verantwortung Hand in Hand gehen.

Erfolgreiche Familienunternehmen erkennen Veränderungen frühzeitig und begegnen ihnen mit der nötigen Anpassungsfähigkeit – ohne ihre Identität zu verlieren. Ihre Werte bilden das Fundament für strategische Entscheidungen, sei es in der Unternehmensführung, in der Zusammenarbeit mit Partnern oder in der Entwicklung neuer Projekte.

In der elften Ausgabe der POSITION haben wir mit Unternehmerinnen und Unternehmern gesprochen, die genau diese Balance meistern. Familiengeführte Betriebe, die ihre Tradition bewahren und gleichzeitig neue Maßstäbe setzen.

Unternehmen, die Nachhaltigkeit nicht als Trend, sondern als Verpflichtung sehen – und die mit Weitblick und Neugier ihre Verantwortung ernst nehmen und so die Zukunft aktiv gestalten.

Besonders die Bau- und Immobilienbranche zeigen, wie entscheidend vorausschauendes Handeln ist. Wie schaffen es inhabergeführte Unternehmen, wirtschaftliche Stabilität mit gesellschaftlicher Verantwortung zu vereinen? Welche Strategien verfolgen sie, um in einem dynamischen Markt erfolgreich zu bleiben? Und wie gelingt es ihnen, ihre Werte in eine sich wandelnde Welt zu übertragen?

Lassen Sie sich inspirieren von spannenden Geschichten über Beständigkeit, unternehmerischen Mut und den Blick nach vorn.

Ihre

Greta Niessner



VORWORT 03

EDITORIAL 05

INTERVIEW MIT BURKHARD SCHWENKER ÜBER UNTERNEHMERISCHEN MUT 08

#01 VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN 10

IM GESPRÄCH MIT UNTERNEHMERPERSÖNLICHKEIT DIETER BECKEN 12

NEUES LEBEN FÜR ALTE INDUSTRIEAREALE 14

JAN-HENDRIK GOLDBECK: „WIR BRAUCHEN MEHR MUT, MEHR GESCHWINDIGKEIT“ 20

WISSENSWERT: FAMILIENUNTERNEHMEN ZWISCHEN TRADITION UND ZUKUNFT 24

DIE WELT IM REALITY CHECK – EIN BEITRAG VON JULIANE SAKELLARIOU 26

INTERVIEW: VON WANDLUNGSPOTENZIALEN UND STANDORTVERBUNDENHEIT 28

STRUKTURWANDEL ALS GENERATIONENAUFGABE 34

OTTO WULFF: WEITBLICK, WERTE UND IMMER EINE PORTION NEUGIER 36

#02 POTENZIALE ERKENNEN 40

GRENZÜBERGREIFEND: DER EINSTIEG IN DEN DÄNISCHEN IMMOBILIENMARKT 42

KOMMENTAR: STILLE SCHÄTZE 46

EIN STIMMUNGSBILD AUS DEM FINANZ- UND KANZLEIENUMFELD 48

#03 MÄRKTE 56

EIN BLICK IN DIE POTENZIALSTADT DRESDEN 58

RCS INSIDE 60

INTERVIEW: ÜBER DIE KUNST GANZHEITLICHER PROJEKT- UND QUARTIERSBERATUNG 60

PRAXISPROJEKT: KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT 62

IMPRESSUM 64

ES GEHT UM DEN MUT, ENTSCHEIDUNGEN ZU TREFFEN



BURKHARD SCHWENKER WAR VIELE JAHRE CHEF DER UNTERNEHMENSBERATUNG ROLAND BERGER. IM INTERVIEW BERICHTET ER ÜBER UNTERNEHMERISCHEN MUT, DIE BEDEUTUNG VON VERANTWORTUNG IN UNSICHEREN ZEITEN UND DIE ROLLE VON FAMILIENUNTERNEHMEN FÜR DIE ZUKUNFT DES WIRTSCHAFTSSTANDORTS DEUTSCHLAND.

HERR PROF. SCHWENKER, SIE HABEN JAHRELANGE ERFAHRUNG IN DER STRATEGISCHEN BERATUNG – WIE KÖNNEN FAMILIENUNTERNEHMEN HEUTE EINE KULTUR DER VERANTWORTUNG AUFBAUEN, DIE LANGFRISTIG GENERATIONEN ÜBERDAUERT? WELCHE ENTSCHEIDENDEN FAKTOREN SEHEN SIE, UM DIESE WERTE AUCH IN UNSICHEREN ZEITEN ZU BEWAHREN?

B. SCHWENKER: Die entscheidenden Stichworte dafür haben Sie schon genannt: Kultur und Verantwortung! Beides ist eine Führungsaufgabe, und gute Führung lässt sich für mich in drei Begriffen zusammenfassen: „A cool head, a warm heart and working hands.“ Denn der kühle Kopf steht für mutige, aber überlegte Entscheidungen; das warme Herz für Menschlichkeit – wer führen will, muss Menschen mögen –; und die „working hands“ stehen dafür, anpacken zu wollen und ein Vorbild zu sein.

Mit anderen Worten: Unter Ungewissheit – denn wir wissen nicht mehr, was alles passieren kann – ist Managementwissen nicht mehr so entscheidend, denn es veraltet viel zu schnell und die Methoden von gestern liefern keine guten Antworten mehr. Was zählt, ist Führung: Orientierung geben, in Szenarien denken, Mut machen. Dafür braucht man die richtigen Führungspersönlichkeiten – und Familie allein rechtfertigt keine Führungsverantwortung. Entscheidend ist also, eine Governance zu definieren, die verlässlich und perspektivisch regelt, wer wie und unter welchen Voraussetzungen das Familienunternehmen führt. Dazu gehört auch ein starker Aufsichts- oder Beirat, der die Brücke zur Familie schlägt und die Governance umsetzt – und umsetzen kann!

SIE HABEN UNTERNEHMEN ÜBER JAHRZEHNTE HINWEG DURCH VERSCHIEDENE WIRTSCHAFTLICHE ZYKLEN BEGLEITET. WELCHE ART VON UNTERNEHMERISCHEM MUT UND INNOVATIONSBEREITSCHAFT IST AUS IHRER SICHT HEUTE ESSENZIELL, DAMIT FAMILIENUNTERNEHMEN ZUKUNFTSFÄHIG BLEIBEN UND ZUGLEICH GESELLSCHAFTLICHEN HERAUSFORDERUNGEN GERECHT WERDEN?

B. SCHWENKER: Es geht um den Mut, Entscheidungen zu treffen, auch wenn nicht mehr alles im Voraus berechnet werden kann. Dazu gehört eine feste unternehmerische Überzeugung – aber auch die Fähigkeit, breit zu denken und die eigenen Stärken und Schwächen objektiv zu beurteilen. Vor allem geht es aber um den Mut, jetzt wieder auf Wachstum zu setzen – denn nur wachsende Unternehmen sind erfolgreich und verdienen den Cashflow, der notwendig ist, um in weiteres Wachstum zu investieren.

Und das betrifft auch die Innovationsbereitschaft. Aus meiner Sicht ist „Innovation“ in vielen Unternehmen zu sehr nach innen gerichtet – neue Prozesse, Digi-

Fotos: © Roland Berger

talisierung, neue Formen der Zusammenarbeit. Das ist alles richtig und wichtig – aber jetzt geht es um echtes Wachstum, um Umsatz und neue Potenziale, kurz: um Marktinnovationen. Und um Vertrieb, also darum aktiv zu verkaufen.

Familienunternehmen haben hier übrigens einen echten Vorteil: Anders als kapitalmarktnotierte Konzerne müssen sie nicht jedes Quartal berichten und sich mit Analysen auseinandersetzen, die nur zahlenorientiert sind. Sondern sie können sich auf ihre Stärken konzentrieren: nah am Markt zu sein, nah an den Kunden, mit voller Kraft auf neue Ideen setzen.

WIE SEHEN SIE DIE ROLLE VON FAMILIENUNTERNEHMEN FÜR DIE ZUKUNFT DES WIRTSCHAFTSSTANDORTS DEUTSCHLAND? WELCHE CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN BESTEHEN AUS IHRER SICHT, UM DEUTSCHLANDS WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DURCH UNTERNEHMERISCHES DENKEN UND VERANTWORTUNGSVOLLES HANDELN ZU SICHERN?

B. SCHWENKER: Der Mittelstand war schon immer eine Stärke Deutschlands – kleiner, agiler und langfristig orientierter. Mit der Fähigkeit, Marktnischen zu erkennen und mit viel Geschick zu nutzen. Darin liegt immer noch eine Chance – aber die Herausforderungen müssen auch stimmen. Dazu gehört vor allem eine massive Entbürokratisierung auf allen Ebenen. Das betrifft auch die Finanzierung, denn Banken sind regulatorisch so eingebunden, dass unternehmerische Kreditentscheidungen kaum noch möglich sind. Aber auch Steuererleichterungen gehören dazu. Das ist alles bekannt und wird jetzt hoffentlich schnell umgesetzt.

Genauso wichtig ist für mich aber auch ein gesellschaftspolitischer Aspekt: Unternehmen sind wichtig, denn nur sie können für Wachstum und Wohlstand sowie Beschäftigung sorgen! Wir brauchen also ein besseres Bild der Unternehmen und der Unternehmerinnen und Unternehmer in der Öffentlichkeit! Statt sie politisch und medial immer in die Ecke zu stellen, sollten wir sie auch politisch feiern – als Treiber von Wachstum und Wohlstand!

EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT: GIBT ES MASSNAHMEN, DIE SIE FÜR ENTSCHEIDEND HALTEN, UM DEN WIRTSCHAFTSSTANDORT DEUTSCHLAND GRUNDSÄTZLICH LANGFRISTIG ZUKUNFTSFÄHIG ZU GESTALTEN?

B. SCHWENKER: Ja, die gibt es, und die liegen vor allem auf europäischer Ebene. Denn Deutschland ist viel zu klein, um geoökonomisch eine Rolle zu spielen. Zumal wir ohnehin davon ausgehen können, dass das transatlantische Verhältnis unter Donald Trump weiter an Bedeutung verlieren wird. Und gleichzeitig entsteht mit den BRICS-Staaten ein neuer Block, der unseren Außenhandel weiter erschweren wird.

Wir brauchen also eine starke EU, die vor allem auf drei Feldern tätig werden muss: Eine schnelle Dynamisierung des europäischen Binnenmarktes, um Wachstumschancen vor allem für die Unternehmen zu schaffen, die hier tätig sind. Ein schneller Abschluss von Freihandelsabkommen, um neue Absatzchancen zu schaffen – und zu verhindern, dass BRICS-Länder einen eigenen Binnenmarkt entwickeln. Und nicht zuletzt die Schaffung einer europäischen Verteidigungsindustrie, die Synergien bringt und ein wehrhaftes Europa zu verträglichen Kosten ermöglicht.



„GUTE FÜHRUNG LÄSST SICH FÜR MICH IN DREI BEGRIFFEN ZUSAMMENFASSEN: „A COOL HEAD, A WARM HEART AND WORKING HANDS“. DENN DER KÜHLE KOPF STEHT FÜR MUTIGE, ABER ÜBERLEGTE ENTSCHEIDUNGEN; DAS WARME HERZ FÜR MENSCHLICHKEIT – WER FÜHREN WILL, MUSS MENSCHEN MÖGEN –; UND DIE „WORKING HANDS“ STEHEN DAFÜR, ANPACKEN ZU WOLLEN UND EIN VORBILD ZU SEIN.“

JEDER VON UNS
GIBT AUF SEIN ZUHAUSE ACHT
UND DEMENTSPRECHEND
KÜMMERN SICH FAMILIENUNTER-
NEHMER AUCH UM IHRE UMWELT, UM DEN
STANDORT LANGFRISTIG ZU SICHERN.

DIEGO FALSINI

Familienunternehmen stehen für Beständigkeit
und Tradition, die Themen der Gegenwart
beeinflussen aber auch ihre Zukunft. Es gilt,
heute die Saat zu säen, die den
Organismus am Leben hält.

Foto: © MOH / Shutterstock.com



„MEINE PROGNOSE LAUTET:
DAS SEGMENT WOHNUNGSNEUBAU WIRD
IN DIESEM JAHR ANZIEHEN.“

AUF EIN WORT ZU FAMILIENUNTERNEHMEN, VERANTWORTUNG UND AKTUELLEN MARKTLAGEN

IM GESPRÄCH MIT UNTERNEHMER- PERSÖNLICHKEIT DIETER BECKEN

SYMBOL FÜR BESTÄNDIGKEIT, KULTUR DER VERANTWORTUNG, RÜCKGRAT DER WIRTSCHAFT – ES GIBT VIELES, DAS SICH ÜBER FAMILIENUNTERNEHMEN SAGEN LÄSST. DOCH ES SIND VOR ALLEM DIE STIMMEN AUS DIESEN UNTERNEHMEN SELBST, DIE DAS WAHRE WESEN FAMILIENGEFÜHRTER TRADITIONSUNTERNEHMEN GREIFBAR MACHEN KÖNNEN. SO WIE **DIETER BECKEN**, GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER DER BECKEN HOLDING GMBH IN HAMBURG, DER IM INTERVIEW MIT DER POSITION ÜBER DAS LEITBILD DES EIGENEN FAMILIENUNTERNEHMENS, DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN FAMILIE UND BUSINESS SOWIE DIE UNTERNEHMERISCHE BEDEUTUNG IM IMMOBILIENWIRTSCHAFTLICHEN KONTEXT SPRICHT.

HERR BECKEN, DIE BECKEN-GRUPPE IST NICHT NUR EINE DER GRÖSSEN DER NATIONALEN BAU- UND IMMOBILIENBRANCHE, SONDERN AUCH EIN SEIT JEHER INHABERGEFÜHRTES FAMILIENUNTERNEHMEN. WAS ZEICHNET IHRE UNTERNEHMENSKULTUR IN DIESER HINSICHT AUS? WELCHE WERTE SIND IHNEN WICHTIG? FUNKTIONIEREN FAMILIENUNTERNEHMEN IM ALLTAG ANDERS ALS ANDERE FIRMEN?

D. BECKEN: Unsere Unternehmenskultur bei der Becken-Gruppe ist durch die Werte geprägt, die man in einem Familienunternehmen erwartet: Verlässlichkeit, Vertrauen und eine langfristige Perspektive. Wir arbeiten generationenübergreifend, was bedeutet, dass wir nicht nur kurzfristige

Erfolge im Blick haben, sondern die nachhaltige Entwicklung unseres Unternehmens und unserer Projekte. Familienunternehmen wie unseres funktionieren oft anders, weil sie stärker durch persönliche Verantwortung geprägt sind. Jede Entscheidung wird nicht nur aus unternehmerischer, sondern auch aus persönlicher Überzeugung getroffen. Wir stehen mit unserem Namen für das, was wir tun – und das schafft eine besondere Form von Vertrauen, sowohl intern als auch extern. Gleichzeitig legen wir großen Wert auf Innovation und haben Mut, uns weiterzuentwickeln, ohne dabei unsere Bodenhaftung zu verlieren. Diese Kombination aus Tradition und Innovationskraft macht uns aus und unterscheidet uns vielleicht von anderen, größeren, weniger persönlich geführten Unternehmen.

Foto: © Herbert Ohge

IHRE TOCHTER BILDET DIE ZWEITE GENERATIONSEBENE INNERHALB DER BECKEN-GRUPPE. WAS IST IN IHREN AUGEN DER SCHLÜSSEL ZU EINER HARMONISCHEN GENERATIONSÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENARBEIT? LASSEN SICH „FAMILIE“ UND „BUSINESS“ IM KONTEXT EINES FAMILIENUNTERNEHMENS KONSEQUENT TRENNEN? ODER IST DAS WOMÖGLICH ÜBERHAUPT NICHT DAS ZIEL?

D. BECKEN: Die Zusammenarbeit zwischen den Generationen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in einem Familienunternehmen wie unserem. Der Schlüssel dazu liegt in gegenseitigem Respekt, in Wertschätzung und Vertrauen. Es ist wichtig, dass jede Generation ihre Perspektive einbringt, ohne die Werte aus den Augen zu verlieren, die das Unternehmen aufgebaut haben. Familie und Business vollständig zu trennen, ist meiner Meinung nach weder realistisch noch erstrebenswert. Vielmehr geht es darum, die Stärken der familiären Verbundenheit – wie Loyalität und Verantwortung – in den unternehmerischen Kontext zu übertragen. Das schafft Stabilität und eine starke Identifikation mit dem Unternehmen.

IMMER WIEDER IST ZU HÖREN, DER MITTELSTAND BILDE DAS RÜCKGRAT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT – WIE SEHEN SIE DAS? WELCHE ROLLE SPIELEN DABEI FAMILIENUNTERNEHMEN? BESITZEN SIE EINEN BESONDERS HOHEN STELLENWERT? UND WIE UND WO ORDNET SIE SICH INSBESONDERE IN DER BAU- UND IMMOBILIENWIRTSCHAFT EIN?

D. BECKEN: Meiner Meinung nach ist der Mittelstand ohne Frage das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – und Familienunternehmen spielen dabei eine besondere Rolle. Sie stehen für Beständigkeit, Verantwortung und oft für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Ansatz, der langfristig denkt. Im Bau- und Immobiliensektor sind Familienunternehmen wie unseres besonders stark verankert, da diese Branchen von langfristigen Beziehungen geprägt sind, die ohne ein hohes Maß an Verbindlichkeit nicht zu erhalten wären. Gerade in der Immobilienwirtschaft, wo Projekte über viele Jahre oder gar Jahrzehnte entwickelt oder gehalten werden, ist die Fähigkeit, generationsübergreifend zu planen und zu handeln, von unschätzbarem Wert.

VERANTWORTUNG UND BESTÄNDIGKEIT GEHÖREN ZWEIFELLOS ZU DEN TOPIMPLIKATIONEN EINES JEDEN FAMILIENUNTERNEHMENS. VOR DIESEM HINTERGRUND: WIE ERLEBT DIE BECKEN-GRUPPE DIE AKTUELL HERAUSFORDERNDE MARKTLAGE? WELCHE STELSCHRAUBEN DES TÄGLICHEN UND LANGFRISTIGEN DOINGS GILT ES ANZUPASSEN? UND WIE IST IHRE PERSÖNLICHE PROGNOSE FÜR DIE KOMMENDEN MONATE UND JAHRE?

D. BECKEN: Die aktuelle Marktlage ist zweifellos herausfordernd – steigende Baukosten, Zinsen und regulatorische Anforderungen sind nur einige der Faktoren, die unsere Branche hart treffen. Und neben der Marktlage ist die weltpolitische Lage ebenfalls ein starker Einflussfaktor auf viele Branchen: Geopolitische Unsicherheiten und ihre Auswirkungen auf Lieferketten und Finanzierungen sind bedeutende Faktoren, die auch die Bauwirtschaft beeinflussen.

Für uns bedeutet das, agiler zu werden, anpassungsfähig zu sein, Prozesse zu optimieren und neue Wege in der Projektentwicklung und Finanzierung zu finden. Flexibilität und Innovation sind mehr denn je gefragt. Gleichzeitig wollen wir unsere auf Langfristigkeit ausgerichtete Unternehmensphilosophie beibehalten.

Und da Sie nach meiner Prognose fragen: Das Segment Wohnungsneubau wird in diesem Jahr anziehen. Hier sehe ich Licht am Ende des Tunnels. Die Zinsen lassen nach. Die Baukosten stagnieren oder sinken ein wenig, weil wir bereit sind, wieder einfachere, jedoch völlig angemessene Bauqualitäten zu akzeptieren. Auch die Grundstückskosten steigen nicht mehr, sondern werden in gewissen Bereichen geringer. Der Staat hat erkannt, dass bezahlbare Wohnungen notwendig sind, und wird mehr fördern. Damit gehe ich von einem kleinen Wohnungsbauboom noch in diesem Jahr aus. Anders als im Wohnungsbau kann ich im Gewerbebau noch nicht von einem Boom sprechen. Wir werden noch zwei, drei Jahre brauchen, bis sich die Gewerbeimmobilienmärkte normalisiert haben. Und worauf es bei all dem weiterhin ankommen wird, sind ein solides Management und nachhaltige Konzepte.

HERR BECKEN, HABEN SIE VIELEN DANK FÜR DAS GESPRÄCH.

„FAMILIE UND BUSINESS
VOLLSTÄNDIG ZU TRENNEN, IST
MEINER MEINUNG NACH WEDER
REALISTISCH NOCH ERSTREBENSWEHT.
VIELMEHR GEHT ES DARUM, DIE STÄRKEN
DER FAMILIÄREN VERBUNDENHEIT
– WIE LOYALITÄT UND VERANTWORTUNG – IN DEN UNTERNEHMERISCHEN
KONTEXT ZU ÜBERTRAGEN.“



„BE THE MOTOR, CHANGE THE WORLD“

NEUES LEBEN FÜR ALTE INDUSTRIEAREALE

EINST RATTERTEN HIER MASCHINEN, WURDEN LOKOMOTIVEN REPARIERT ODER HOHEN ZEPPELINE UND FLUGZEUGE AB, HEUTE HABEN AUF DEN HISTORISCHEN INDUSTRIEAREALEN OLDTIMER, SUPERCARS, LUXUSFAHRZEUGE, MOTORRÄDER UND ALLES, WAS DAZUGEHÖRT, EIN NEUES ZUHAUSE GEFUNDEN. DIE SPRACHE IST VON DER MOTORWORLD GROUP, DIE MITTLERWEILE IN FÜNF EUROPÄISCHEN LÄNDERN AUTOMOBILE ERLEBNISWELTEN ENTWICKELT, BAUT UND BETREIBT. MOTORWORLD-GRÜNDER ANDREAS DÜNKEL GEWÄHRT EINEN EINBLICK IN DAS ERFOLGSKONZEPT, SPRICHT ÜBER DIE STÄRKEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN, DIE AUSWAHLKRITERIEN FÜR IMMOBILIEN SOWIE SINNVOLLE QUARTIERSENTWICKLUNGEN.



„Räum für mobile Leidenschaft“ – das Motto ist Programm. 2009 nahm die Idee mit der Motorworld Region Stuttgart in Böblingen ihren Anfang, als die Motorworld Group den ehemaligen Flughafen von Württemberg in einen attraktiven Ort für Mobilität, Fahrkultur, Lifestyle und Events verwandelte. „Als ich die denkmalgeschützten Hallen des brachliegenden Flughafens damals gesehen habe, war für mich sofort klar, dass besondere Fahrzeuge hierhergehörten“, so Andreas Dinkel, Gründer und Vorsitzender der Motorworld Group. Er siedelte Händler und Werkstätten für Klassiker, Supercars, Motorräder und passende Lifestyle-Produkte an, baute rund um die Uhr zugängliche Glasboxen für Liebhaberfahrzeuge und ergänzte dieses Angebot mit attraktiver Gastronomie sowie einem Hotel und Eventflächen in jeglicher Größenordnung.

Damit war der Grundstein gelegt. In den Folgejahren expandierte die Motorworld Group dynamisch und brachte im wahrsten Sinne des Wortes richtig PS auf die Straße. Mittlerweile zählt die Unternehmensgruppe elf Standorte in fünf europäischen Ländern – in Deutschland und der Schweiz, Spanien, Luxemburg und Bulgarien. Flaggschiffe sind die automobilen Erlebniswelten in München und Köln sowie in den Regionen Stuttgart und Zürich. Weitere gibt es in Berlin, im Ruhr- und Rhein-Main-Gebiet sowie in Metzingen. Die Motorworld Mallorca und die Motorworld Luxemburg eröffnen noch dieses Jahr, der Standort in der bulgarischen Hauptstadt Sofia ist in Planung.

Ein wichtiger Eckpfeiler des Konzepts: Bei der Entwicklung der Motorworld-Zentren stehen die Wiederbelebung denkmalgeschützter Immobilien und Nachhaltigkeit im Mittelpunkt – eine Kombination aus Traditionspflege und innovativer Stadtentwicklung.

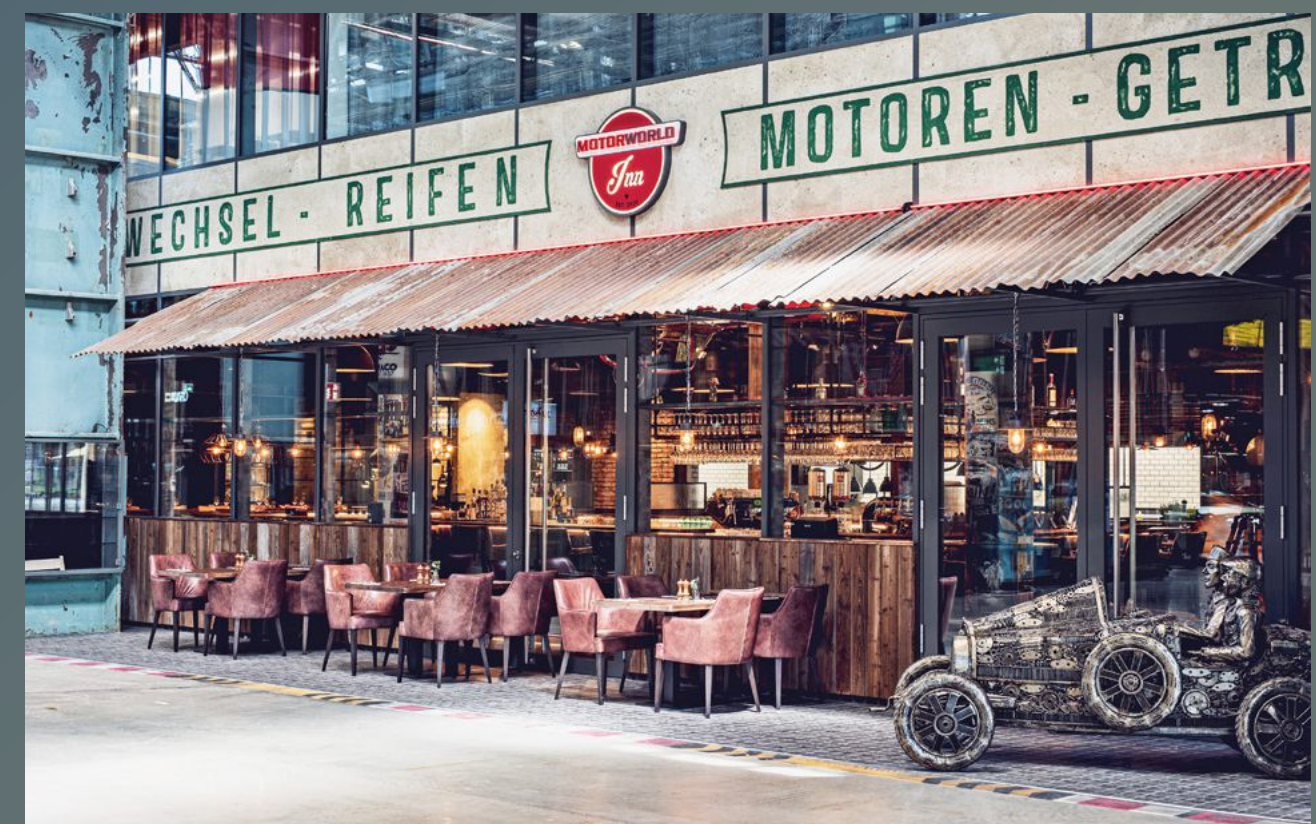


FAMILIENTRADITION ALS FUNDAMENT

Doch speziell die Entwicklung von historischen Industriearealen stellt eine besondere Herausforderung dar. Andreas Dinkel ist diesbezüglich gut gewappnet, verfügt über eine Expertise, die über Generationen entstanden ist. Denn die Familie Dinkel ist bereits seit vielen Jahren im Baugewerbe tätig. Die Geschichte begann 1930, als Ferdinand Dinkel ein Kieswerk im oberschwäbischen Schemmerhofen gründete. Im Laufe der Jahre wuchs das Familienunternehmen, diversifizierte sich und engagierte sich im Bau- und Immobiliengeschäft. Mittlerweile ist bereits die vierte Generation in führenden Positionen der Unternehmensgruppe Dinkel tätig, aus der auch die Motorworld Group hervorgegangen ist.

„Als Unternehmerfamilie denken wir in Generationen, nicht in Quartalszahlen. Der Erfolg liegt in der Kombination aus Weitsicht, unternehmerischer Verantwortung und Leidenschaft“, so Andreas Dinkel. Diese langfristige Perspektive ermöglicht nachhaltige Investitionen, die über bloße wirtschaftliche Gewinne hinausgehen. Statt sich von schnellen Trends leiten zu lassen, verfolgt die Familie Dinkel den Ansatz, stabile Strukturen zu schaffen, die an die kommenden Generationen übergeben werden können.

Zu den stabilen Strukturen zählen auch jahrzehntelange Partnerschaften mit namhaften Unternehmen. Zudem hebt Andreas Dinkel die Bedeutung seiner rund 300 topqualifizierten Mitarbeitenden hervor, die die Motorworld Group engagiert weiterentwickeln und fit für die Zukunft machen.





NACHHALTIGE IMMOBILIENPROJEKTE MIT HERZ UND VERSTAND

Doch was genau treibt die Motorworld Group an? Es ist die Kombination aus Immobilienexpertise und der Leidenschaft für Mobilität. „Wir prüfen jedes Projekt sorgfältig, ob es sich in unseren Bestand einfügt. Entscheidend sind dabei Lage, Größe und Nutzungsmöglichkeiten“, erläutert Andreas Dünkel. Die Anforderungen sind komplex: eine gute Verkehrsanbindung, genügend Platz für Handel, Werkstätten, Gastronomie, Hotel und Events sowie ausreichend Parkmöglichkeiten. „Dabei sollten die Flächen flexibel nutzbar sein, damit sie sich bei Bedarf umwidmen lassen“, ergänzt der Immobilienexperte.

Herausforderungen wie der Erhalt historischer Bausubstanz und die Integration moderner Infrastruktur meistert die Motorworld Group mit viel Fingerspitzengefühl und Innovationsgeist. Ein Beispiel dafür ist die Motorworld München: Auf dem Gelände eines ehemaligen Bahnausbesserungswerks entstand eine automobile Erlebniswelt, die mit Fotovoltaikanlagen und Blockheizkraftwerken ausgestattet ist und damit jährlich 780 Tonnen CO₂ einspart. Die gesamte Unternehmensgruppe Dünkel kommt sogar auf über 10.000 Tonnen eingespartes CO₂ pro Jahr.

LEIDENSCHAFT FÜR MOBILITÄT

Die Wurzeln der Motorworld Group und die Leidenschaft für Mobilität reichen tief in die Familiengeschichte zurück. „Mein Großvater war bereits vor 80 Jahren Partner von Mercedes-Benz, daraus entstand dann die Autohaus



Biberach GmbH. Später legte mein Vater den Grundstein für die Liebe zu Klassikern“, erinnert sich Andreas Dünkel. Diese Passion, die die Mitglieder der Familie Dünkel in die Wiege gelegt bekommen, wurde zur Triebfeder für die Motorworld Group.

EVENTLOCATIONS: IMMOBILIEN, DIE LEBEN

Das Spektrum der Motorworld-Standorte geht jedoch weit über das Angebot von Mobilität – Handel, Werkstätten, Car Storage – hinaus. So spielen Eventflächen ebenfalls eine Schlüsselrolle bei dem Erfolgskonzept. In den multifunktionalen Hallen einiger Motorworld-Standorte können genau wie auf den Arealen Veranstaltungen mit bis zu 15.000 Gästen stattfinden – von Messen und Ausstellungen über Tagungen und Events bis hin zu Konzerten und sportlichen Wettkämpfen. Entertainmentangebote, Gastronomie und ein Hotel schaffen jeweils zusätzliche Synergien.

Insbesondere in groß angelegten Quartiersentwicklungen wie auf dem historischen Flughafen Köln-Butzweilerhof oder dem ehemaligen Maggi-Werk in Kempththal nahe Zürich tragen solche multifunktionalen Zentren zu einer nachhaltigen Stadtplanung bei. Sie ziehen Besucher, Unternehmen und Investoren gleichermaßen an und erhöhen die Attraktivität von Standorten.

APPELL AN DIE BRANCHE

„Ich würde mir wünschen, dass mehr Unternehmen nachhaltige und zukunftsorientierte Projekte in den Fokus rücken“, sagt Andreas Dünkel. „Die Bau- und Immobilienbranche hat das Potenzial, mit innovativen Konzepten Zeichen zu setzen. Be the motor, change the world.“

Die Motorworld Group lebt diese Verantwortung vor: Von der Nutzung regenerativer Energien über die flexible Gestaltung von Flächen bis hin zur Erhaltung historischer Bauten – jedes Projekt ist darauf ausgelegt, langfristigen Mehrwert zu schaffen.

DIE ZUKUNFT IM BLICK

Die Motorworld Group stellt heute in ihrer Gesamtheit das weltweit größte Oldtimer- und Sportwagenzentrum dar und bildet mit über 40 der wertvollsten und exklusivsten Fahrzeugmarken das Marken-Who-is-Who der gesamten Mobilitätsbranche ab. Als nächster großer Schritt stand im April 2025 die Eröffnung der ersten Motorworld in Spanien an.

„Die Motorworld Mallorca ist eine neue Destination, die nicht nur die Herzen von Automobil-Enthusiasten höherschlagen lässt, sondern auch diejenigen anspricht, die nach einem außergewöhnlichen Veranstaltungsort suchen. Der Standort vereint alles, was unser Konzept so einzigartig macht: eine interessante Architektur, eine erstklassige Lage, attraktive Eventflächen und viel Raum für mobile Leidenschaft“, so Andreas Dünkel. „Und das alles auf einer der schönsten Inseln der Welt.“



ANDREAS DÜNKEL

ist Gründer und CEO der Motorworld Group, die mit ihrer Kombination aus Erlebniswelten, Nachhaltigkeit und Mobilität nicht nur Treffpunkte für Liebhaber schafft, sondern auch ein Vorbild für innovative Stadtentwicklung und die nachhaltige Wiederbelebung alter Industrieareale ist.



JAN-HENDRIK GOLDBECK IM GESPRÄCH ÜBER VERANTWORTUNG, WANDEL UND INDUSTRIELLE BAUKULTUR

„WIR BRAUCHEN MEHR MUT, MEHR GESCHWINDIGKEIT“



Die Geschäftsführung der GOLDBECK GmbH, bestehend aus Oliver Schele, Jan-Hendrik Goldbeck, Jörg-Uwe Goldbeck und Hans-Jörg Friauff (v. l. n. r.).

ENDE 2024 ALS „FAMILIENUNTERNEHMER DES JAHRES“ AUSGEZEICHNET, SPRICHT GESCHÄFTSFÜHRENDER GESELLSCHAFTER **JAN-HENDRIK GOLDBECK** ÜBER DIE ERFOLGREICHE WEITERENTWICKLUNG VON GOLDBECK IN ZWEITER GENERATION. IM INTERVIEW MIT JENS LÜTTJEN ERKLÄRT ER, WIE TRADITION UND INNOVATION MITEINANDER VEREINT WERDEN, WARUM SYSTEMATISIERTE UND SERIELLE BAUWEISEN DIE ZUKUNFT SIND UND WELCHE POLITISCHEN UND GESELLSCHAFTLICHEN IMPULSE FÜR ECHTEN FORTSCHRITT NOTIG SIND. EIN GESPRÄCH ÜBER VERANTWORTUNG, WACHSTUM UND DIE CHANCEN FÜR DIE BAUBRANCHE IM WANDEL.

HERR GOLDBECK, SIE WAREN KÜRZLICH AUF DER MIPIM IN CANNES. MIT WELCHEN ERWARTUNGEN SIND SIE AUF DIE MESSE GEGANGEN? WELCHE THEMEN STANDEN IM FOKUS, UND WIE SCHÄTZEN SIE DEN MARKT AKTUELL EIN?

J.-H. GOLDBECK: Grundsätzlich gehe ich auf eine Messe immer mit Neugier auf verschiedene Meinungen und Einschätzungen. So entwickle ich ein Gespür dafür, was im Markt passiert. Aktuell herrscht eine gewisse Ambivalenz: Manche sagen, wir haben die Talsohle erreicht und es geht bald wieder aufwärts, aber wann genau, bleibt offen. Ich würde mich auch dort verorten. Doch wir sind noch nicht da, wo viele uns prognostiziert haben. „Survive until 25“ haben wir geschafft, aber der Aufschwung ist noch nicht da. Wir werden weitere Insolvenzen im Developer-Bereich sehen. Als Bauunternehmen sind wir Spätzykler – das bedeutet, dass 2025, 2026 und vielleicht auch 2027 noch schwierige Jahre werden. Selbst wenn Optimismus in diesem Jahr zurückkehrt, dauert es bis zur Umsetzung in Bauleistung. Mit den deutschen Genehmigungsverfahren sprechen wir hier von 2026 oder 2027.

HABEN SIE DEN EINDRUCK, DEUTSCHLAND BEWEGT SICH EIN BISSCHEN? BLEIBEN WIR MAL BEI ROMAN HERZOG: KRIEGEN WIR DEN RUCK? SEHEN SIE EVENTUELL UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DEN BUNDESLÄNDERN? ALSO SEHEN SIE FORTSCHRITTE IN DER REGULIERUNG ODER STECKEN WIR NOCH IM SUMPF?

Foto: © GOLDBECK GmbH

J.-H. GOLDBECK: Wir stecken im Sumpf. Punkt. Es gibt viel guten Willen, auch seitens der Politik. Ich möchte die aktuelle Situation nicht am Bauministerium festmachen. Auf die letzten Jahre geschaut: Klara Geywitz war sehr pragmatisch und sinnvoll verortet. Aber oft endete es mit einem Schulterzucken: „Das ist Ländersache oder eine kommunale Angelegenheit.“ In den letzten 70 bis 80 Jahren haben wir schrittweise immer neue Regelungen hinzugefügt. Jede für sich macht vielleicht Sinn, doch zusammen genommen entsteht ein undurchdringlicher Dschungel. Jeder Beamte betrachtet seine Aufgabe isoliert, möchte sich absichern und arbeitet strikt nach Vorschrift. So dauert jeder Prozess Jahre – sei es wegen Artenschutz, Denkmalschutz oder Vorgartensatzungen. Man kann dem einzelnen Beamten kaum Vorwürfe machen, aber das große Ganze geht dabei verloren.

IHR UNTERNEHMEN IST JA IN TEILEN AUCH ANTIZYKLISCH UNTERWEGS, ETWA BEIM BAU KOMMUNAL GENUTZTER GEBÄUDE. GERADE KOMMUNEN SIND EIN GROSSER NACHFRAGER AUF DER MIETERSEITE. GLEICHERMASSEN GELINGT IHNEN EINE BESONDERE BALANCE AUS TRADITION UND INNOVATION. WIE VERKNÜPFEN SIE DAS UND WELCHE ENTWICKLUNGEN SIND AKTUELL TREIBER FÜR GOLDBECK?

J.-H. GOLDBECK: Jedes Unternehmen ab einer gewissen Größe braucht irgendwann die schöpferische Zerstörung von tradierten Weisheiten, muss sich also von alten Denkmustern befreien. Das basiert auf der Idee der S-Kurvenentwicklung einer Produktinnovation oder eines unternehmerischen Geschäftsmodells: So müssen wir uns stetig hinterfragen und weiterentwickeln. Deshalb sind wir vor mehr als 25 Jahren in den Betrieb von Gebäuden eingestiegen, haben den Schulbau vorangetrieben, uns für ÖPP-Projekte geöffnet und zuletzt auch das Thema Wohnen aufgegleist. Besonders Schulen sind eine spannende Assetklasse. Einige Regionen sind hier bereits Vorreiter und machen das Thema investierbar. Es gibt ein enormes Potenzial – sowohl für Investoren als auch für das Bildungswesen. Wenn mehr Kommunen sich an Best-Practice-Beispielen orientieren würden, könnte das den Schulbau in Deutschland erheblich voranbringen. Im Bereich Infrastruktur sind wir nicht direkt vertreten – aber mittelbar, auch wenn es offiziell nicht so bekannt ist: Denn mit unserer Tochter HWP Handwerkspartner haben wir vor zwei Jahren einen Bautenschutzbereich aufgebaut, der stark wächst.

SIE HABEN ÖPP-PROJEKTE BEREITS ANGESPROCHEN UND ERWÄHNT, DASS EINIGE BUNDESLÄNDER UND KOMMUNEN DIESES IN TEILEN ERFOLGREICH UMSETZEN. WIE BEURTEILEN SIE VOR DIESEM HINTERGRUND DEN EINFLUSS VON KOMMUNALER EIGENSTÄNDIGKEIT UND FÖDERALEN UNTERSCHIEDEN AUF SKALIERBARKEIT UND EFFIZIENZ?

J.-H. GOLDBECK: Viele Ämter arbeiten immer noch nach klassischen Projektvorbereitungsmodellen. Nehmen wir zum Beispiel städtebauliche Wettbewerbe – gerade erst wieder erlebt in einer Ruhrgebietsstadt. Da wurde nach einem anonymisierten Wettbewerb ein französischer Generalplaner ausgewählt, der keine Ahnung von den lokalen Gegebenheiten hat. Das Projekt läuft komplett aus dem Ruder. Es fehlt oft an gesundem Realismus und Orientierung an erprobten

Foto: © GOLDBECK GmbH

Im Mai 2024 übergab GOLDBECK die in Zusammenarbeit mit der Bauunternehmung Friedrich Wassermann realisierte Gesamtschule am Wasseramselweg an die Stadt Köln. Eine einladende Magistrale verbindet als zentrale Achse alle fünf Gebäudeteile.



Blaupausen oder Benchmarks. In anderen Assetklassen wie Logistikhallen oder Bürogebäuden ist das selbstverständlich – da weiß man, was ein Base Building kosten darf. Bei Schulen jedoch verlässt man sich vielerorts auf frühere Erfahrungen, ohne

moderne Standards einzubeziehen. Wenn es eine bundesweit empfohlene Herangehensweise mit klaren Parametern und KPIs – auch zu Kosten und Funktionalität – gäbe, könnten wir deutlich schneller und wirtschaftlicher bauen. Doch aktuell ist alles Sache der Länder und Kommunen. Und so entstehen durch individuellen Aktionismus Konzepte, die nicht funktionieren und am Ende nur teuer für die öffentliche Hand und den Steuerzahler sind.

LIEBER HERR GOLDBECK, IM DEZEMBER 2024 WURDEN SIE UND IHR BRUDER JÖRG-UWE GOLDBECK VOM HANDELSBLATT ALS FAMILIENUNTERNEHMER DES JAHRES AUSGEZEICHNET. WIE GELINGT ES IHNEN, EIN UNTERNEHMEN IN DER ZWEITEN GENERATION ERFOLGREICH WEITERZUENTWICKELN – MIT TRADITIONELLEN WERTEN UND ZUGLEICH EINEM OFFENEN BLICK FÜR DEN WANDEL DER ZEIT? WAS ZEICHNET GOLDBECK BESONDERS AUS? UND WELCHE IMPULSE FÜR DIE ZUKUNFT NEHMEN SIE DARAUS MIT?

J.-H. GOLDBECK: Der wirtschaftliche Erfolg ist immer die Basis – ohne ihn wird das Unternehmen nicht gesehen. Darüber hinaus ist es wichtig, sich als Familienunternehmer auch gesellschaftlich einzubringen. Wir leben von, durch und mit der Gesellschaft. Wenn wir nicht wollen, dass andere ein verzerrtes Bild von uns zeichnen – was in Deutschland schnell passiert, wenn man erfolgreich ist –, dann müssen wir sichtbar sein, mit klaren, positiven Werten. Diese Kombination aus wirtschaftlicher Stärke, Sichtbarkeit und Verantwortung prägt unser Unternehmen und macht uns aus.

KOMMEN WIR ZUM ZUKUNFTSTHEMA BAUEN IN SYSTEMATISierter UND SERIELLER BAUWEISE. SIE HABEN SICH MIT GOLDBECK DARAUF SPEZIALISIERT UND BEREITS LEUCHTTURMPROJEKTE UMGESETZT, VOR ALLEM IM BEREICH LOGISTIKIMMOBILIEN. SERIELLES WOHNEN – IST DAS EIN ANSATZ, DER SICH NOCH WEITERENTWICKELN MUSS UND WIRD? UND WIE PASST ER IN DIE AKTUELLE DISKUSSION UM GRAUE ENERGIE, CO₂ UND BAUEN IM BESTAND?

J.-H. GOLDBECK: Für uns gibt es keinen Widerspruch zwischen dem, was wir liefern, und dem, was gebraucht wird. Viele andere Branchen nutzen seit Jahrzehnten die Effizienzsteigerungen industrieller Prozesse – im Bauwesen fehlt das oft noch. Stattdessen hängen viele Akteure an überholten Planungs-, Beratungs- und Vergabemodellen, die nun durch digitale, automatisierbare und ganzheitliche Ansätze mit hoher Vorfertigung herausgefordert werden. Das führt zu Abwehrreflexen, oft moralisch aufgeladen. Doch letztlich ist es ein Verteilungskampf zwischen zwei Herangehensweisen.

WIE VIEL STANDARDISIERUNG IST MÖGLICH – UND NÖTIG?

J.-H. GOLDBECK: Wenn Sie Bilder von Wohngebäuden sehen, könnten Sie oft nicht sagen, ob sie seriell oder konventionell gebaut wurden. Seriell ist ohnehin der falsche Begriff – wir sprechen von industriell. Vorfertigung ist der Schlüssel, mit Gebäuden als Produkt. Und das schließt Gestaltung nicht aus: Wir arbeiten hervorragend zusammen mit Architekten wie HWKN ARCHITECTURE, Gerber Architekten, SOP, HPP Architekten, RKW Architektur + – alle bringen ihre Entwurfsstärke in unsere Bausysteme ein. Der vermeintliche Gegensatz existiert nicht, er wird von Interessenvertretern konstruiert. Wir liefern funktionale, ästhetische und effiziente Lösungen – das ist moderne Baukultur.

VOR RUND DREI JAHREN HABEN SIE EIN DÄNISCHES UNTERNEHMEN ÜBERNOMMEN. SKANDINAVIEN GILT ALS BESONDERS FORTSCHRITTLICH, GERADE BEI DIGITALISIERUNG, ARCHITEKTUR UND INNOVATIONSKULTUR. WELCHE ERFAHRUNGEN HABEN SIE DORT GEMACHT? GIBT ES LÄNDERSPEZIFISCHE ODER GEOPOLITISCHE ENTWICKLUNGEN, DIE IHRE STRATEGIE BEEINFLUSSEN?

J.-H. GOLDBECK: Wir sind aktuell in 20 Ländern aktiv, lernen überall von regionalen Besonderheiten und leihen uns entsprechendes Know-how. Skandinavien passt kulturell sehr gut zu uns – die Vertrauenskultur und Verbindlichkeit. Die Zusammenarbeit läuft hervorragend. Auch Holland ist architektonisch spannend, vor allem ist Holland in der Industriearchitektur sehr progressiv, hat aber auch mit regulatorischen Problemen zu kämpfen. Ein Beispiel: In den Niederlanden dürfen nur noch elektrisch betriebene Baumaschinen eingesetzt werden. Gleichzeitig fehlt es am Stromnetz. Also mussten wir auf einer Baustelle mit Dieselaggregaten Strom erzeugen – ein ökologisches Paradox. So hat jedes Land seine Hürden. Und oft hören wir: „Das funktioniert bei uns nicht.“ Das haben wir in jeder neuen Region gehört – in Regionen in Deutschland, in anderen Ländern und auch in den USA. Doch wenn man Mehrwert schafft, Qualität liefert und Zeit sowie Kosten im Griff hat, überzeugt man. Mein Vater hat damals gegen diese Zweifel angekämpft – mit ostwestfälischer Sturheit. Und genau das hilft uns heute, weiter mutig zu wachsen.

MEINE LETZTE FRAGE AN SIE – WIR HABEN EINE NEUE REGIERUNG. HABEN SIE EINEN IMPULS, WUNSCH ODER AUCH EINE ERWARTUNGSHALTUNG, WAS DIE NEUE REGIERUNG BETRIFFT – AUCH IM HINBLICK AUF IHR UNTERNEHMEN?

J.-H. GOLDBECK: Wir brauchen wieder wirtschaftliche Impulse – vor allem durch einen verlässlichen Rahmen für unternehmerisches Handeln. Es fehlt oft an pragmatischem Dialog mit denen, die wirklich umsetzen. Entscheidungen dauern zu lange. Kommunen brauchen mehr Entscheidungsfreiheit, um klare Prioritäten zu setzen und zügig zu handeln. Mehr Mut, mehr Geschwindigkeit – das ist es, was wir jetzt in Deutschland brauchen.

DANKE FÜR DEN OFFENEN AUSTAUSCH, LIEBER HERR GOLDBECK – UND FÜR IHRE ENERGIE, DIE SIE IMMER WIEDER MITBRINGEN.



Für das Sunderland City Council realisierte GOLDBECK ein Parkhaus, das mit dem British Parking Award in der Kategorie „Best New Car Park 2023“ ausgezeichnet wurde.



JAN-HENDRIK GOLDBECK ist geschäftsführender Gesellschafter der GOLDBECK GmbH und verantwortet dort unter anderem das Auslandsgeschäft und die Digitalisierung.

GOLDBECK revitalisierte das H1, ein 76 Meter hohes Gebäude in zentraler Lage in Bielefeld, und schaffte zukunftsweisende Arbeitswelten.

Foto: © Hirschmeier Media

Foto: © Chris Roe, UK; Porträt: © GOLDBECK

FAMILIENUNTERNEHMEN: IHRE BEDEUTUNG IN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT

90%

90 PROZENT (2.919 Tsd. Unternehmen) der deutschen privaten Unternehmen sind Familienunternehmen, **88 PROZENT** davon sind eigentümergeführte Familienunternehmen.



57 PROZENT (16,9 Mio.) der meldepflichtigen Beschäftigten der deutschen Privatwirtschaft sind in Familienunternehmen beschäftigt, **52 PROZENT** davon in eigentümergeführten Familienunternehmen.



55 PROZENT (3.358 Mrd. €) des Gesamtumsatzes der deutschen privaten Wirtschaft wird in Familienunternehmen erwirtschaftet, **49 PROZENT** davon in eigentümergeführten Familienunternehmen.

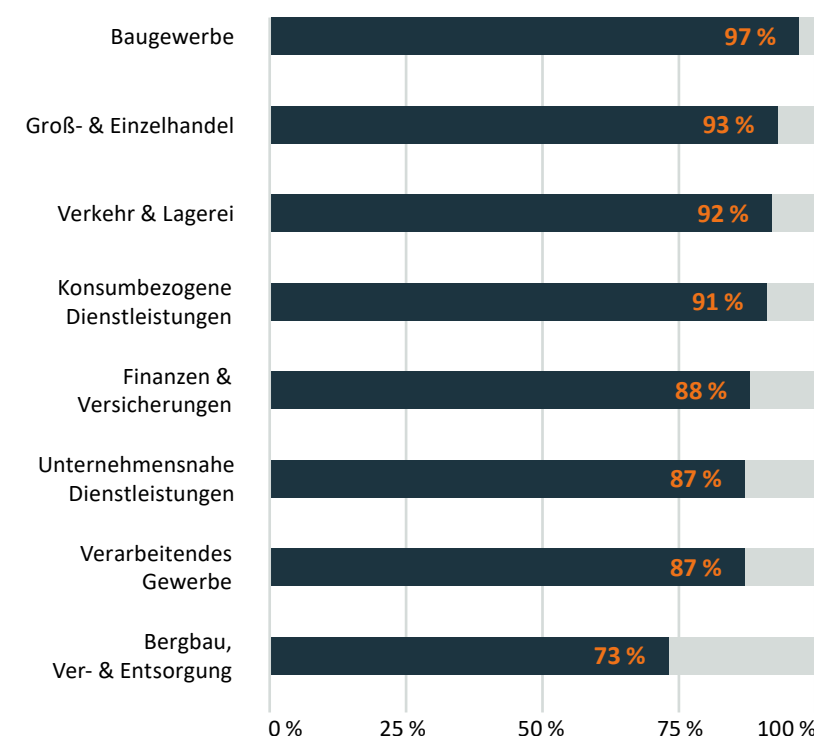
■ GESAMTHEIT PRIVATER UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND
■ ANTEIL FAMILIENUNTERNEHMEN
■ ANTEIL EIGENTÜMERGEFÜHRTE FAMILIENUNTERNEHMEN

STARK, BESTÄNDIG, IM WANDEL: FAMILIENUNTERNEHMEN ZWISCHEN TRADITION UND ZUKUNFT

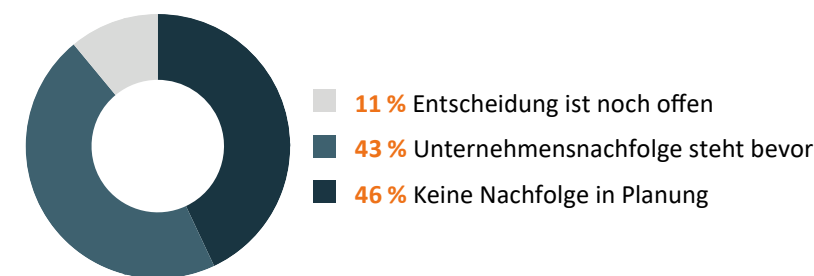
Familienunternehmen spielen eine zentrale Rolle in der deutschen Wirtschaft und sind ein unverzichtbarer Bestandteil des wirtschaftlichen Gefüges. Rund 90 Prozent der deutschen privaten Unternehmen sind Familienunternehmen, wobei etwa 88 Prozent davon eigentümergeführt sind. Familienunternehmen machen einen beachtlichen Anteil von rund 55 Prozent des Gesamtumsatzes der privaten Wirtschaft aus und beschäftigen mehr als 57 Prozent der Mitarbeitenden des privaten Sektors.

Besonders auffällig ist die starke Präsenz von Familienunternehmen im Baugewerbe, wo sie mit 97 Prozent die Mehrheit der privaten Unternehmen stellen. Diese Zahl unterstreicht nicht nur die Tradition und Stabilität, für die Familienunternehmen oft bekannt sind, sondern auch ihre Fähigkeit, sich erfolgreich an die Herausforderungen des Marktes anzupassen und weiterhin Innovationen voranzutreiben. Sie sind also nicht nur in traditionellen Sektoren fest verwurzelt, sondern auch in der Lage, sich in der modernen Wirtschaft zu behaupten.

ANTEIL VON FAMILIENUNTERNEHMEN NACH WIRTSCHAFTSZWEIGEN



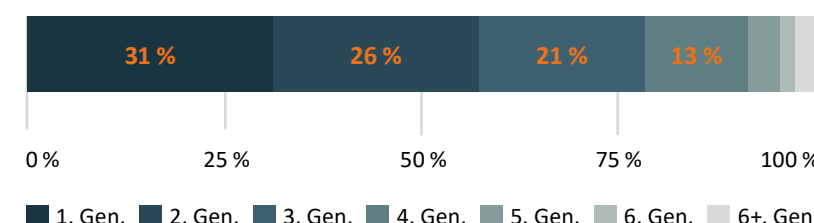
NACHFOLGEBEDARF von Familienunternehmen in den nächsten drei Jahren



NACHFOLGESICHERUNG: Diese Familienunternehmen haben die Nachfolge der Geschäftsführung schon geregelt.



UNTERNEHMENSGENERATIONEN: In dieser Generation befinden sich die deutschen Familienunternehmen 2023.



Die Nachfolgeplanung ist für Familienunternehmen essenziell, doch demografische Entwicklungen erschweren die Übergabe zunehmend. Nahezu 43 Prozent der deutschen Familienunternehmen stehen vor dieser Herausforderung, während die jüngere Generation häufig andere Karrierewege wählt. Dadurch gelingt eine familieninterne Nachfolge immer seltener – zuletzt nur in 34 Prozent der Fälle. Zudem fehlen 42 Prozent der Betriebe eine familieninterne Nachfolgeregelung.

Mit dem Ruhestand der Babyboomer-Generation verschärft sich die Situation weiter. Hinzu kommen steuerliche Belastungen, steigende Energiekosten, Fachkräftemangel und Bürokratie, die potenzielle Nachfolger:innen abschrecken. Dennoch bleiben viele Familienunternehmen beständig: Rund die Hälfte wird in zweiter oder dritter Generation geführt, ein Fünftel sogar in der vierten oder späteren Generation. Familienunternehmen sind damit nicht nur ein essenzieller Pfeiler der Wirtschaft, sondern auch ein Symbol für Kontinuität und Innovationskraft über Generationen hinweg. Damit sie dieser Rolle weiterhin gerecht werden können, braucht es angepasste Rahmenbedingungen, die die Nachfolgenergeneration stärken und die Zukunft dieser Traditionsbetriebe sichern.

FAMILIEN- UNTERNEHMEN: DEFINITION, STRUKTUR UND FÜHRUNG

Familienunternehmen sind Unternehmen, bei denen die Mehrheit der Entscheidungsrechte in den Händen der natürlichen Person(en) liegt, die das Unternehmen gegründet oder das Gesellschaftskapital erworben haben, sowie deren Ehepartner:innen, Eltern, Kinder oder direkte Erben. Es gibt keine verbindliche Größenordnung oder Rechtsform, die ein Unternehmen als Familienunternehmen qualifiziert.

Ein familienkontrolliertes Unternehmen wird von einer kleinen Gruppe, meist aus der gleichen Familie, kontrolliert. Diese Personen besitzen die Mehrheit der Anteile oder Stimmrechte und treffen die Entscheidungen. Dabei gilt die „Kontrollregel“, dass maximal drei Personen mit mindestens 50 Prozent der Anteile das Unternehmen beherrschen können.

Ein eigentümergeführtes Familienunternehmen ist eine Unterkategorie der familienkontrollierten Unternehmen, bei denen mindestens einer der Eigentümer:innen aktiv in der Führung des Unternehmens tätig ist und somit auch die operative Verantwortung trägt.

ALLE EIGENTÜMER-
GEFÜHRTEN FAMILIENUNTER-
NEHMEN SIND ALSO FAMILIEN-
KONTROLLIERT, ABER NICHT
ALLE FAMILIENKONTROLLIERTEN
UNTERNEHMEN SIND EIGEN-
TÜMERGEFÜHRT.

Quellen: Stiftung Familienunternehmen – Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen 2023; Stiftung Familienunternehmen – Nachfolge-Monitoring deutscher Familienunternehmen 2023



DIE WELT IM *REALITY CHECK*

Wer sich in der letzten Zeit einen Überblick über geopolitischen Entwicklungen und die daraus resultierenden wirtschaftlichen Folgen verschafft, stellt fest, dass die Vielzahl von Entwicklungen in ihrer Anzahl nur durch die Intensität der Vernetzung der unterschiedlichen Themenkomplexe übertroffen wird. Sicherlich gaben die Zahlen des Statistischen Bundesamtes zum Jahr 2024 zunächst Anlass zum Aufatmen, dennoch wurde das schwache Wirtschaftswachstum in Expertenkreisen schnell als „kleiner Ausreißer nach oben“ qualifiziert. Es spiegelt also sprichwörtlich nicht die Lage im Land wider. Während man nun an der gesunkenen Inflationsrate eine Erleichterung für die privaten Haushalte abliest und vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ebenso gut versteht, weshalb die Unternehmen in Deutschland an ihren Fachkräften weitestgehend trotz rückläufiger Auftragslagen festhalten, scheint eine Erholung der Konjunktur und damit auch der Planbarkeit von wirtschaftlichem Wachstum kaum absehbar. Verwoben mit diesen Herausforderungen sind mehr denn je die klimatischen und gesellschaftlichen Ver-

pflichtungen, die sich durch Investitionsstaus bei der öffentlichen Hand, Schuldenbremse und Unsicherheiten im regulatorischen Rahmenwerk zunehmend verstärken. Wirtschaft ist Gesellschaft. Ohne sie ist unser System nicht zukunftsfähig. Und um nicht weniger geht es derzeit: die Zukunftsfähigkeit Deutschlands.

Drei Aspekte bedingen also diese Zukunftsfähigkeit. Die (geo)politischen Entwicklungen prägen die wirtschaftliche Landschaft und diese wiederum ist der einzige Hebel, um den gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit gerecht zu werden.

Die Multipolarität von Konflikten und Lösungsansätzen zeigt sich in den geopolitischen Entwicklungen unserer Zeit ganz besonders. Es ist schlichtweg nicht mehr möglich, die Herausforderungen im Silo anzugehen. Die Erkenntnis, dass wir einen hohen Handlungsdruck haben, um eine Zukunftsfähigkeit für die Unternehmen und unser Land zu sichern, ist da.

Illustrationen: © eames Bot / Shutterstock.com

An der Festlegung auf eine Strategie und ihrer Umsetzung hapert es jedoch.

Während die US-Wahlen, der Krieg in der Ukraine und im Nahen Osten sowie die Verschiebung von Machtverhältnissen und Allianzen zwischen dem „globalen Süden“ und den BRICS-Staaten dazu führt, dass unsere Lieferketten in Unruhe gebracht werden, Unternehmen ihre Prozesse aufsplitten und sich verstärkt auf die Absicherung ihres Handelns in ihren Kernmärkten konzentrieren, kann man bei Weitem nicht mehr davon sprechen, dass diese Entwicklungen ausschließlich Diskussionsstoff für intellektuelle Kreise in politischen Salons bieten.

Es wird immer deutlicher, dass aus verschiedenen Gründen mittelfristige Wachstumspotenziale immer weiter sinken. Der demografische Wandel erhöht zunehmend den Druck in der Transformation unserer Wirtschaft. Es bleibt nur wenig Raum, um neben dem Kerngeschäft auch intensiv in die Forschung und Erarbeitung von Zukunftsfeldern einzusteigen. Auch hier scheint es, dass die Kosten – sei es durch die erhöhten Energiepreise oder Rohstoffknappheiten – dazu führen, dass Unternehmen immer vorsichtiger in ihren Investitionsentscheidungen werden. Die politische Unsicherheit in der Festlegung auf eine „Zukunftsstrategie“ auf nationaler Ebene „erledigt dann den Rest“ für Investoren. Summa summarum drängt sich bei der Gemengelage den agierenden Personen in Politik und Wirtschaft derzeit immer mehr die Frage auf: War's das jetzt?

Und die Antwort könnte klarer nicht sein: Es kommt auf uns an. Nie waren Mut und Verantwortung wichtiger, um den Herausforderungen der strategischen Transformation gerecht zu werden, die wir derzeit angehen. Nie war echtes Unternehmertum entscheidender für die Zukunft unseres Landes.

Wie lassen sich also agile Geschäftsmodelle bauen, die der traditionellen Innovationskraft in Familienunternehmen wieder Raum zur Entfaltung geben? Wie gelingt ein langfristig verbindliches Commitment zu unserer Wirtschaft, aufbauend auf wechselseitiger Wertschätzung? Es bedarf sicherlich der starken Wertvorstellungen durch historisch gewachsenes Verantwortungsbewusstsein – und vor allem braucht es Mut.

Die vor uns liegenden Aufgaben sind sicherlich nicht trivial. Wenn ein Wirtschaftssystem wie unseres sich transformiert, dann bringt das viele Veränderungen für die Menschen in diesem Land mit sich, die auch gesellschaftlicher Sprengstoff sein können. Dennoch müssen wir unsere Gesamtfaktorprodukti-

„WIRTSCHAFT IST GESELLSCHAFT. OHNE SIE IST UNSER SYSTEM NICHT ZUKUNFTSFÄHIG.“

vität erhöhen und es schaffen, auch mit Rückblick auf die Krisen seit den 2020er-Jahren, unsere Lieferketten abzusichern. Nicht weniger wichtig ist es, dass wir uns auf bestimmte Tätigkeitsfelder konzentrieren. Deutschland war Textilstandort, Deutschland ist Automobilstandort. Wir haben unseren Schwerpunkt schon öfter an die Zeit angepasst. Die Frage nach den nächsten Geschäftsmodellen drängt sich also auf. Wie können beispielsweise die Biotech- und Pharmaindustrie oder auch die Technologien im Klimasektor sowie die Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz für unseren Standort gewinnbringend angegangen werden? Eines haben alle diese möglichen Tätigkeitsfelder gemeinsam, ähnlich wie die Transformation der bestehenden Strukturen bedarf es einer Generalüberholung der Infrastruktur im analogen wie digitalen Feld und grundlegende Investitionen im Bereich der Bildung, Gesundheit und der öffentlichen Strukturen. Wie auch bei der Transformation von einzelnen Unternehmen liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Finanzierung. Auch hier haben wir in Deutschland, bezogen auf die Staatsschuldenquote – vor allem im internationalen Vergleich –, eine gute Grundvoraussetzung.

Es gibt also genügend Gründe, optimistisch zu sein, denn Zukunft hat sich noch nie von allein gemacht. Es kommt darauf an, was wir mit der Zeit machen, die uns gegeben ist. Im Gegenteil scheint es fast verpflichtend zu sein, den Weg in eine optimistische Grundhaltung zu finden. Unsere Erfahrung als Nation des Wiederaufbaus zeigt uns einmal mehr, dass es sich lohnt, für die Zukunft dieses Landes zu kämpfen.

Familienunternehmen haben den Weg dieses Wiederaufbaus traditionell geprägt und auch hier ist die Zeit für die nächste Generation Unternehmertums mehr als angebrochen. Wie sieht diese nächste Generation aus und wie stellt sie sich auf? Wie geht sie mit der aktuellen Situation um und wie wird die Zukunftsfähigkeit in Deutschland aus ihrer Sicht gestaltet?



FORIMPACT IM GESPRÄCH MIT DER JUNICKE GRUPPE

VON WANDLUNGSPOTENZIALEN ÜBER STANDORTVERBUNDENHEIT BIS ZUM SPASS, *ETWAS ZU BEWEGEN*

ES KOMMT FÜR UNS NICHT INFRAGE,
NICHT OPTIMISTISCH ZU SEIN.

JULIUS HENDRICH JUNICKE
& CARL JOBST JUNICKE (v. l.)
Geschäftsführende Gesellschafter
der JUNICKE Gruppe



DIE JUNICKE GRUPPE IST EIN OPPORTUNISTISCH AGIERENDES FAMILIENUNTERNEHMEN UND INVESTIERT SEIT 1912 IN IMMOBILIEN MIT FOKUS AUF UNTERNEHMENS- UND LOGISTIKIMMOBILIEN, AUCH IM SALE-AND-LEASE-BACK-VERFAHREN. IN DER DRITTEN GENERATION SIND CARL JOBST JUNICKE UND SEIN BRUDER JULIUS HENDRICH JUNICKE NUN AM RUDER IHRER EIGENEN UNTERNEHMUNG.

J. SAKELLARIOU: FAMILIENUNTERNEHMEN SIND UND WAREN SCHON IMMER DAS WIRTSCHAFTLICHE RÜCKGRAT DEUTSCHLANDS, SIE TREIBEN AUCH IN SCHWEREN ZEITEN DEN STANDORT VORAN. WIE BLEIBEN SIE BEI ALL DEM GEGENWÄRTIGEN PESSIMISMUS OPTIMISTISCH? HERRSCHT EIN GEWISSE GRUNDSÄTZLICHER OPTIMISMUS VOR? IN DIESEM SINNE, WELCHE ZUKUNFTSMÄRKTE SEHEN SIE IN DEUTSCHLAND AKTUELL?

C. J. JUNICKE: Es kommt für uns nicht infrage, nicht optimistisch zu sein. Für uns ist dieser Markt jetzt, aber auch in Zukunft unser Handlungsfeld. Neben dieser Grundüberzeugung für den Standort Deutschland sehen wir eine Vielzahl von Zukunftsfeldern in unserem Tätigkeitsbereich, die sich aktuell weiter etablieren. Beispielsweise ist die Pharmaindustrie, sicherlich auch bedingt durch die Entwicklungen im Rahmen der Pandemie, sehr viel stärker präsent. Der Ansatz ist hier offensichtlich, die Produktion von Arzneimitteln innerhalb Deutschlands auszuweiten, um eine Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Ein logischer Schritt, auch wenn er aktuell wirtschaftlich noch herausfordernd ist; die Versorgungssicherheit muss dennoch – auch aus Sicht des Gesetzgebers – das höhere Gut sein. Wir erinnern uns an die erschreckenden Momente, in denen einige Medikamente knapp oder nicht mehr vorrätig waren. Doch auch andere Nutzer aus verschiedenen Sektoren stehen stark unter Druck und transformieren sich entsprechend. In der Folge werden teils andere Werke oder Technik gebraucht – so entstehen neue Anforderungen an die Immobilien. Für uns gilt: Überall, wo Veränderung im Gange ist, sind wir gerne dran beteiligt – denn Transformation, Wachstum und Schrumpfen sind für uns immer ein Berührungspunkt, bei dem wir gerne unterstützen.

J. SAKELLARIOU: GEHEN WIR VERTIEFT AUF DIE DEKARBONISIERUNG UND TRANSFORMATION VON UNTERNEHMEN EIN. FÜR VIELE DÜRFTE DIES VOR DEM HINTERGRUND NOTWENDIGER KONJUNKTURPROGRAMME ZUNÄCHST NACH GROSSEM BÜROKRATISCHEN AUFWAND AUSSEHEN. SIE SAGEN ABER, DASS GENAU HIER DAS POTENZIAL FÜR NEUE GESCHÄFTSMODELLE LIEGT. WIE BEANTWORTEN SIE DIE HERAUSFORDERUNGEN BEISPIELSWEISE IN DER ENERGIEVERSORGUNG VON GEBÄUDEN, WENN IM KONTEXT DER ANFORDERUNGEN

DES GESETZGEBERS EINE SIGNIFIKANTE REDUKTION DER CO₂-EMISSIONEN IM SCOPE 1 UND 2 STATTFINDEN SOLL?

C. J. JUNICKE: Zunächst stellen diese neuen Anforderungen eine große Chance dar, weil sie einen großen Anteil der Wertschöpfung im Energiesektor nach Deutschland holen und so die traditionelle Abhängigkeit unseres Landes reduzieren. Diese neuen Formen der Wertschöpfung ermöglichen beispielsweise Landwirten, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Sicherlich ist das im Moment noch teuer, aber ich bin der Meinung, dass sich das preislich mittel- bis langfristig lohnen wird – erste Erfolge gibt es bereits. Beim Reporting und der Transformation von Unternehmen muss natürlich zunächst der aktuelle Stand erfasst werden. Wir haben das gut abgeschlossen, jetzt geht es darum, in die Umsetzung zu gehen, auch bei unseren Nutzern. Es gilt das Bewusstsein zu schaffen und dann auch aufzuzeigen, dass auch schmerzhaft Investitionen langfristig sinnvoll und kostensparend sind. Einen guten Ansatzpunkt haben wir im Rahmen unseres Sale-und-Lease-Back-Geschäfts gefunden: Wir kaufen die Immobilien von Unternehmen, diese mieten die Flächen zunächst zurück, bis sie das Objekt wieder erwerben können. So können wir viel schneller Maßnahmen ergreifen, die Energie sparen, einen grüneren Einkauf ermöglichen und entsprechend tracken, wie sich der Verbrauch entwickelt. Das Unternehmen erhält derweil durch den Verkauf an uns und die sukzessive Rückmietung Liquidität für Investitionen mit dem Ziel der Transformation.

J. SAKELLARIOU: WIE BEURTEILEN SIE DENN DIE LAGE AM MARKT AKTUELL? VERLASSEN SICH DIE KUNDEN NOCH AUF DIE GEWOHNTE FINANZIERUNGSMETHODEN ODER SIND VIELE SCHON SO WEIT, NEUE MODELLE WIE IHR SALE-UND-LEASE-BACK-ANGEBOT ZU NUTZEN? ODER BRAUCHT ES AUS IHRER SICHT NOCH MEHR DRUCK ODER VIELLEICHT AUCH VERSTÄNDNIS, UM DEN NEUEN WEG ZU WÄHLEN?

C. J. JUNICKE: Gegenwärtig kommt der Druck noch nicht aus der Lieferkette. Aus meiner Sicht wird sich das jetzt aber ändern. Viele unserer Kunden sind Teil von (inter)nationalen Lieferketten, die nun zunehmend von Gesetzen betroffen sind. Es werden Nachweise eingeholt, welche Emissionen jetzt und in Zu-



kunft zu erwarten sind. Entsprechend wächst der Druck und das Thema rückt in den Fokus. In der Anmietung merken wir es noch nicht, dass Kunden bewusst die Emissionen eines Gebäudes erfragen. Auch auf dem Vermietungsmarkt ist der Druck noch nicht da, also im Bestand. Das dreht aber glücklicherweise, denn immer häufiger ist es nachhaltiger und kostengünstiger, nicht neu zu bauen. Darum sind und bleiben wir Bestandsfreunde. Bauen im Bestand verursacht schlichtweg weitaus weniger Emissionen. Wir haben einen individuellen Plan für jede Immobilie, die wir gekauft haben oder entwickeln. Sei es die Wärmeplanung, eine ganzheitliche Energieplanung oder auch ein kompletter Umbau, soweit eine Bereitschaft für unkonventionelle Ansätze besteht, ist die Transformation einer Immobilie relativ gut darstellbar. Bis jetzt haben wir hierzu auch nur positive Rückmeldungen, denn im Ergebnis wirken sich die Anpassungen nebenkostensparend aus.

J. SAKELLARIOU: SIE SAGEN ALSO IM KERN, DASS DER OPTIMISTISCHE BLICK IN DIE ZUKUNFT UNS ZUNÄCHST ABVERLANGT, DIE PRODUKTIVITÄT ZU ERHÖHEN, INDEM WIR LIEFERKETTEN ABSICHERN – AUCH WENN ES SICH MANCHERORTS NOCH NICHT BETRIEBSWIRTSCHAFTLICH RECHNET. ZUDEM GING ES UM DIE RELEVANZ DER DIGITALWIRTSCHAFT, UM NEUE FORMEN DER MOBILITÄT, KLIMATECHNOLOGIEN UND DEN LIFE-SCIENCE-BEREICH. UND DABEI STETS AUCH UM SIGNIFIKANTE INVESTITIONEN, NEUE FINANZIERUNGSMODELLE UND IN JEDEM FALL UM EINE STARKE LIQUIDITÄT FÜR EINE ERFOLGREICHE UMSETZUNG VON TRANSITIONSPLÄNEN. SICHERLICH WERDEN FAMILIENUNTERNEHMEN GROSSE VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN, SCHON ALLEIN WEGEN IHRES SEHR GROSSEN ANTEILS AN DER NATIONALEN WIRTSCHAFTSLEISTUNG. WIE ORDNNEN SIE DIE ROLLE DES STAATES IN DIESEM KONTEXT EIN? SEHEN SIE EINE VERÄNDERUNG IN DER ART DES MITEINANDERS?

C. J. JUNICKE: Ich bin überzeugt, dass jedem Unternehmen die Freiheit gegeben werden sollte, den für sich passenden Weg einzuschlagen. Ein gutes Beispiel: die Umsetzung der Transformation in der Wärmeplanung. Transparenz und die belastbare Verfügbarkeit von Informationen sind elementar für Unternehmen, um Entscheidungen zu treffen. So kann beispielsweise der Anschlusszeit-

punkt an das Wärmenetz darüber entscheiden, ob sich der Einbau einer neuen Heizung noch lohnt oder nicht. Je früher Planungssicherheit besteht, desto besser. Mehr Druck durch den Gesetzgeber ist hingegen hinderlich; hilfreich können gezielte Subventionen von bestimmten Technologien sein. Die regionale Perspektive wäre dabei vollkommen ausreichend und letztlich auch die einzige, die realistische Planungssicherheit mit sich bringt. Braunschweig hat zum Beispiel ein sehr gutes Fernwärmenetz über eine Müllverbrennungsanlage. Im Ergebnis ist es effektiver, dieses Netz hier auszubauen, anstatt den Einbau neuer Erdwärmeheizungen zu fördern. Eine gewisse Verlagerung von der nationalen Ebene hin zu einer mehr regionalen halte ich generell für einen wichtigen Punkt.

J. SAKELLARIOU: DAS BEDEUTET ABER AUCH, DASS DER AUSTAUSCH ZWISCHEN POLITIK UND WIRTSCHAFT EBENSO EHER AUF DER REGIONALEN EBENE STATTFINDEN UND IM BESTEN FALL NOCH ENGER WERDEN MUSS, ODER?

C. J. JUNICKE: Die Intensität und Qualität des Austauschs, den Stadt oder Gemeinde mit den Unternehmen unterhält – und damit meine ich wirklich jede zuständige Behörde oder Stelle – sind sehr wichtig. Alle müssen ein Bewusstsein dafür haben, was das jeweilige Unternehmen macht. Wann gibt es Energiespitzen? Wann braucht man keine Energie? Entsprechend lassen sich Industrie- und Gewerbegebiete vernetzen und Ansiedlungen steuern. Über die Grundlast lässt sich ebenfalls entscheiden, wo große Einsparungen möglich sind.

J. SAKELLARIOU: DAS THEMA „FACHKRÄFTE“ IST EBENSO ENTSCHEIDEND FÜR EINEN ERFOLGREICHEN UMSCHWUNG IN UNSERER WIRTSCHAFT, DER WIEDERUM NEUE POSITIONEN UND AUFGABENVERTEILUNGEN ENTSTEHEN LÄSST. DABEI BRAUCHT ES NEBEN NEUEN FACHKRÄFTEN AUCH KI UND DIGITALE PROZESSE. KOMPLEXE ENTWICKLUNGEN, DIE BESONDERS DIE FERTIGUNG UND PRODUKTION IN DER INGENIEURLASTIGEN INDUSTRIE BETREFFEN. VIELE DIESER UNTERNEHMEN SIND INHABERGEFÜHRT, SIE SIND MIT VIELEN FAMILIENUNTERNEHMEN IM AUSTAUSCH. WELCHEN EINDRUCK HABEN SIE GEWONNEN? KÖNNEN WIR DAS IN DEUTSCHLAND? ODER

BESTEHT BEI DIESEM SEHR MULTIPLLEN WANDEL GRUND ZU BERECHTIGTER SORGE?

C. J. JUNICKE: Während ich fest davon überzeugt bin, dass die Neuaufstellung grundsätzlich eine große Chance für Deutschland ist, müssen wir uns jedoch zunächst darauf einigen, welche Industriezweige zukunftssträchtig sind und wie sich der daraus notwendige Wandel umsetzen lässt. Auf welche neuen Technologien wollen wir setzen, anstatt alte Industrien weiter zu subventionieren? Klar ist, dass eine mutige Wirtschaftspolitik gefragt ist. Es gehören unbequeme Fragen beantwortet: Wo wollen wir in Zukunft unseren Fokus setzen? Und welche Geschäftsfelder versprechen uns keine Zukunft, weil sie perspektivisch bei Löhnen, Energieverbrauch oder Kosten nicht wettbewerbsfähig sind?

Anfangs können wir den Fokus auf die Pharmaindustrie, Forschung und Entwicklung sowie den Maschinenbau legen. Hier sind wir unglaublich stark. Im Automobilbereich wird sich sicherlich viel verändern, was ich als Chance sehe. Verändern oder verkleinern sich Industrien, wird auch wieder Know-how frei. Zudem stehen qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung, die für neue Entwicklungen maßgeblich sind. Das ist die Besonderheit unserer Zeit: Durch das Wegfallen mancher Branchen kann der Fachkräftemangel in anderen Bereichen aufgefangen werden.

J. SAKELLARIOU: SIE SPRECHEN IM PRINZIP VOM WECHSEL DES GESCHÄFTSMODELLS DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND. DAS HABEN SIE ALS FAMILIENUNTERNEHMEN AUCH ERLEBT. WIE SAH IHRE REISE AUS UND WIE GEHT SIE PERSPEKTIVISCH WEITER? MOMENTAN SIND SIE VIEL MIT LIGHT INDUSTRIAL UND LOGISTIKTHEMEN BESCHÄFTIGT. WAS BESCHÄFTIGT SIE NOCH?

C. J. JUNICKE: Wir sind ein Familienunternehmen seit 1912, seitdem hat es einige Veränderungen gegeben. Ursprünglich kommen wir aus dem Landwirtschaftsbereich, dann ging es in den Landhandel. Das bedeutet nicht, dass mit Land gehandelt wird, sondern beispielsweise mit Saatgut, Hacken und Schaufeln. Die nächste Generation ging ins Bauen. Dort sind wir mit seniorengerechtem Wohnen gestartet. Mein Bruder und ich haben 2016 die JUNICKE Gruppe neu gegründet. Wir investieren in Logistikhallen und beschäftigen uns mit deren Ent-

wicklung. Diese Wandlungsfähigkeit hat uns immer ermöglicht, uns gut im Marktzyklus zu positionieren. Im Moment bin ich fest davon überzeugt, dass im Industrie- und Gewerbebereich genug zu tun ist. Wie das in 20 bis 30 Jahren ist, das lässt sich jetzt nur schwer sagen. Diese entscheidende Wandlungsfähigkeit sehe ich eigentlich bei vielen Unternehmen. Kürzlich war ich bei einem Familienunternehmen der Automobilindustrie, das ursprünglich Scheibenwischer produziert hat. Heute machen sie Handyhüllen. Es gibt viele Möglichkeiten, sich zu verändern, wenn das Know-how in der Fertigung da ist. Nichtsdestotrotz müssen die Rahmenbedingungen insgesamt natürlich passen.

J. SAKELLARIOU: DIESE WANDLUNGSFÄHIGKEIT VERLANGT WIEDERUM MUT – AUF DER EBENE DER POLITISCHEN ENTSCHEIDERINNEN UND ENTSCHEIDER, ABER AUCH SEITENS UNTERNEHMEN WIE DER JUNICKE GRUPPE. DAS HEISST AUCH, DASS DIE MENSCHEN AN DEN STANDORTEN BEGLEITET WERDEN. ERLEBEN SIE DAS ALS EIN STÄRKENDES MOMENTUM, DASS SIE MIT IHRER HEIMAT SO VERBUNDEN SIND?

C. J. JUNICKE: Wir sind in einer kleinen Stadt mit unserem Firmensitz verwurzelt, wodurch tatsächlich eine andere Verbundenheit zum Unternehmen entsteht. Das fordert ein Grundvertrauen, das uns sehr wichtig ist. Wir sind langfristiger Arbeitgeber – seit Jahrzehnten – und sehen auch die Zukunft an den Standorten. Wir zahlen dort unsere Steuern, wo wir zur Schule gegangen sind. Wir haben also ein Regionalprinzip, an dem wir festhalten.

J. SAKELLARIOU: AUCH DIE VERFÜGBARKEIT VON WOHNRAUM IST FÜR DIE MITARBEITENDEN EIN THEMA. SALOPP GESAGT, SCHEINT DIE NACHFRAGE NACH DEM DIENSTWAGEN DURCH DEN WUNSCH NACH EINER WOHNUNG ERSETZT WORDEN ZU SEIN. IST DAS SO? WIE SCHAFFEN WIR ES IN DIESEM ZUSAMMENHANG, AUCH DEN SOZIALEN FRIEDEN ZU HALTEN? MOMENTAN WIRKT ES DOCH RECHT RUPPIG IN DEUTSCHLAND, ODER?

C. J. JUNICKE: Ich halte das Konzept des Werkwohnens für klasse. Es ist eine deutliche Arbeitgeberverantwortung. Wir üben uns auch gerade in diesem Bereich. Bezahlbarer Wohn-



raum, die Suche nach Kitaplätzen, der Immobilienerwerb – das sind Herausforderungen, die wir überall in Deutschland haben. Die Verantwortung von Unternehmen ist in diesem Zusammenhang sehr wichtig. Allerdings scheinen sich besonders die großen Häuser im Zuge von Restrukturierungen eher von Werkswohnungen zu trennen, anstatt das Angebot auszuweiten. Das Konzept und der Gedanke sind richtig, aber in der Praxis sehe ich das im Moment nicht wirklich.

Es bindet nun einmal viel Kapital, in ein Konzept zu investieren, das Mitarbeiterwohnungen zur Verfügung stellt. Das ist ein langer Weg, der sich sicherlich am Ende auszahlt, aber eben erst einmal schwerfällt. Wir aus dem Immobilienbereich haben es da ein bisschen leichter.

J. SAKELLARIOU: GLAUBEN SIE, DASS FAMILIENUNTERNEHMEN EINE BESONDERE VERANTWORTUNG HABEN, SICH EBEN FÜR DEN GESELLSCHAFTLICHEN FRIEDEN UND EINE GEWISSE GERECHTIGKEIT EINZUSETZEN?

C. J. JUNICKE: Ich glaube, dass Familienunternehmen in Deutschland dieser Verantwortung gerecht werden. In der Regel sind sie es, die voll Steuern bezahlen, während größere Konzerne über geschickte Konstruktionen ausweichen. Bei Familienunternehmen findet zusätzlich ein Engagement im Ort statt. Wir sollten nicht aus den Augen verlieren, dass es bis jetzt ein Standortvorteil Deutschlands war, dass das Kapital relativ gut über die Mittelschicht verteilt war. Dies muss ein gesellschaftliches Ziel bleiben.

J. SAKELLARIOU: FAMILIENUNTERNEHMEN SCHEINEN BESER ÜBER SILOS HINWEG ZU ARBEITEN. LASSEN SIE UNS EIN KLEINES GEDANKENEXPERIMENT MACHEN IN FORM EINER ART COWORKING IN GROSSEN HALLEN IM PHARMABEREICH. DIE DORT AGIERENDEN UNTERNEHMEN STÜNDEN IN VERBINDUNG MIT DEN NAHE LIEGENDEN UNIVERSITÄTEN, AN DENEN THEORIE UND FORSCHUNG BETRIEBEN WERDEN, UND MIT DEN KLINIKEN, WO IHRE ANSÄTZE IN DER PRAXIS ANWENDUNG FINDEN. SIND SOLCHE MODELLE ZUKUNFTSWEISEND ODER MUSS EINE HALLE SO AGIL WIE MÖGLICH SEIN? WILL HEISSEN: WIE SPEZIFISCH ODER WIE FLEXIBEL KANN UND MUSS EIN GEBÄUDE IN ZUKUNFT SEIN?

C. J. JUNICKE: In der Logistik- oder Gewerbeindustriehalle ist es allgemein unkomplizierter. Es darf grundsätzlich nicht reinregnen und in der Regel muss es ein bisschen warm sein. Dann braucht es eine passende Durchlichtung. Was dann in dieser Halle stattfindet, ist vollkommen frei. Wir haben zum Beispiel Unternehmen, die Flugzeugräder herstellen. Andere agieren im Obstversand oder in der Produktion von Glas. Jetzt kommen die Anfragen aus der Pharmaindustrie. Das ist schon ein größerer Umbau, aber Flexibilität funktioniert auch hier bei passender Ausgangslage. Die Zusammenarbeit zwischen Unis und Firmen ist ferner absolut im Kommen. Die Qualität der Forschung ist eine deutsche Stärke. An anderer Stelle gibt es dafür noch Aufholbedarf. Wichtig ist das Ausgründen aus der Universität, um die Anschubfinanzierungen von guten Ideen zu realisieren. Bei diesem Punkt können wir als Land noch besser werden. Wie wird das Kapital generiert? Wie kommt Venture Capital mit passenden Gründerinnen und Gründern zusammen? Wie gelangen Ideen in die unternehmerische Wirklichkeit? Ein toller Ansatz ist an der Universität in München zu sehen, wo ein Kosmos geschaffen wurde, der Forschung, Innovation und Gründung eng miteinander verbindet.

J. SAKELLARIOU: SCHAUEN WIR WEITER AUF DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT, SPEZIELL AUF HYPOTHESEN WIE „SURVIVE UNTIL 25“, „ERST MAL NIX BIS 26“ ODER „27 IN HEAVEN“. WIE GEHEN SIE MIT SOLCHEN PROGNOSEN UM? ZIEHT DER MARKT ALLMÄHLICH WIEDER AN ODER HABEN WIR NOCH EINE DURSTSTRECKE VOR UNS?

C. J. JUNICKE: Von diesen Sprüchen halte ich nichts. Und jedes Unternehmen ist anders. Wir haben eine sehr positive Prognose für dieses Jahr, genau wie für das nächste. Das liegt auch daran, dass viel Veränderung im Markt stattfindet und unser Modell des „Sale-und-Lease-Backs“ wirklich gefragt ist. Dort, wo wir Unternehmen unterstützen müssen, und dort, wo neue Bedarfe entstehen, sind wir aktiv. In der Folge haben wir mehr Arbeit. Das spricht aber nicht für den Gesamtmarkt. Ich würde sagen, das kann noch ein bis zwei Jahre dauern, bis sich alles einpendelt. Eine richtungsweisende Entwicklung ist aber die der Zinsen. Ich habe das Gefühl, die Banken werden wieder freigiebiger.

J. SAKELLARIOU: DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DES IMMOBILIENSEKTORS BAUT AUCH AUF DER VERFÜGBARKEIT VON ROHSTOFFEN AUF. DIE PREISE FÜR BAUMATERIALIEN WAREN IN DEN LETZTEN JAHREN NEBEN DEN ZINSEN UND DEN GRUNDSTÜCKSPREISEN MASSGEBLICHER PREISTREIBER, AUCH WENN JETZT EHER VON STAGNATION AUSGEGANGEN WIRD. TRAUEN SICH BAUHERREN VOR DIESEM HINTERGRUND, MAL ETWAS NEUES AUSZUPROBIEREN? BEI DER ZULASSUNG VON NEUEN BAUSTOFFEN, STICHWORT NORMIERUNG, IST JA ALLES SEHR ENG GESTRICT IN DEUTSCHLAND.

C. J. JUNICKE: Ich habe den Eindruck, der Mut und das Bewusstsein sind da. Sehr viel wird gerade in Holzbauweise gebaut, im Bürobereich genau wie im Hallenbereich. Das unterstützen wir auch. Die steigende Nachfrage wird letztlich auch die Kosten gleichziehen lassen. Allerdings sind die Banken in vielen Punkten noch zurückhaltend. Es sind auch noch viele Kredite in den Büchern aus der Zeit, als Immobilienpreise deutlich höher waren. Folglich stauen sich da ein paar Probleme auf. Das gibt uns einen gewissen Rückenwind, da Flexibilität gefragt ist, die wir gerne bieten wollen.

J. SAKELLARIOU: EINE ROLLE SPIELT GEWISS AUCH DER GENERATIONENWECHSEL, ALSO DIE ENTSCHEIDUNGEN DER NACHFOLGENDEN UNTERNEHMERINNEN UND UNTERNEHMER. DIESE GENERATION KÖNNTE EINFACH VERMÖGENSMEHRUNG DURCH KAPITALANLAGEN BETREIBEN. DEN WEG DES UNTERNEHMERISCHEN RISIKOS ZU WÄHLEN UND SELBST EIN UNTERNEHMEN GROSSZUZIEHEN, IST NICHT SELBSTVERSTÄNDLICH, WEIL NICHT UNBEDINGT LOHNENSWEERT. JETZT SIND SIE DIE NÄCHSTE GENERATION UND HABEN SICH GENAU IN DIE VERANTWORTUNG GEWAGT. WAS TREIBT SIE DABEI GANZ PERSÖNLICH AN?

C. J. JUNICKE: Es macht einfach unglaublich viel Spaß. Es ist aber auch eine herausfordernde Verantwortung, ein Unternehmen weiterzuführen, es in andere Fahrwasser und Tätigkeitsfelder zu bringen sowie zukunftsgerichtet aufzustellen. Dieser Aufgabe wollen wir aber gern gerecht werden.

J. SAKELLARIOU: ES MACHT SPASS – DAS IST EIN GUTES SCHLUSSWORT. DANKE FÜR DAS INTERVIEW.



JULIANE SAKELLARIOU

ist die Gründerin von FORIMPACT, einem Experten-Netzwerk, das Unternehmen bei ihrem Transformationsprozess unterstützt. Ihre beruflichen Stationen führten Juliane Sakellariou unter anderem über eine langjährige Mitarbeit als Senior Advisor für die Crisp Thinking Group Ltd. in Großbritannien zum Europäischen Parlament in Straßburg und schließlich zur Heuer Dialog GmbH in Wiesbaden. Die zertifizierte Business-Sustainability-Managerin hat sich in ihrer beruflichen Laufbahn einen exzellenten Ruf im Aufbau von Netzwerken, der Moderation von Transformationsprozessen und dem gekonnten Dialog mit Stakeholdern erarbeitet.

STRUKTURWANDEL ALS GENERATIONENAUFGABE

THOMAS HAGEDORN, Geschäftsführender Gesellschafter der Hagedorn-Unternehmensgruppe, hat im November den Ehren-Award 2024 der Solidarfonds Stiftung NRW erhalten. Mit seinem 1997 von ihm gegründeten Betrieb hat Thomas Hagedorn eine Erfolgsgeschichte geschrieben. Das Gütersloher Familienunternehmen zählt heute mit über 2.000 Mitarbeitenden zu den weltweit größten Abbruchunternehmen. Mit seinem Konzern zeigt Thomas Hagedorn zudem vielfältiges soziales Engagement und fördert zahlreiche Projekte und Einrichtungen.



Foto: © Hagedorn

„DIE GESTALTUNG DES STRUKTURWANDELS IST EINE GENERATIONENAUFGABE. NUR GEMEINSAM WERDEN WIR ES SCHAFFEN, DEUTSCHLAND WIRTSCHAFTLICH, SOZIAL UND ÖKOLOGISCH ZU TRANSFORMIEREN. DABEI IST UNS ALS FAMILIENUNTERNEHMEN WICHTIG, DASS WIRTSCHAFT, MENSCH UND UMWELT GLEICHERMASSEN IM MITTELPUNKT STEHEN.“

„UM DAS MORGEN MITGESTALTEN ZU KÖNNEN, SCHAUEN WIR IMMER ÜBER DEN EIGENEN HORIZONT HINAUS, NEHMEN INSPIRATIONEN UND NEUE PERSPEKTIVEN ALS ANTRIEB UND SIND UNS DABEI UNSERER VERANTWORTUNG STETS BEWUSST.“

DIETER BECKEN



WEITBLICK, WERTE UND IMMER EINE PORTION NEUGIER

SEIT ÜBER 90 JAHREN PRÄGT DIE OTTO WULFF UNTERNEHMENS-GRUPPE DIE BAUWIRTSCHAFT – MIT KLAREN WERTEN, INNOVATIONS-GEIST UND EINEM FOKUS AUF NACHHALTIGE LÖSUNGEN. IM INTERVIEW MIT DER POSITION SPRICHT GESCHÄFTSFÜHRER STEFAN WULFF ÜBER VERANTWORTUNGSVOLLES BAUEN, DIE HERAUSFORDERUNGEN DER BRANCHE UND DARÜBER, WARUM MOORFLÄCHEN EINE SCHLÜSSELROLLE BEIM KLIMASCHUTZ SPIELEN KÖNNTEN.

HERR WULFF, WIE SCHAFFT MAN ES, EIN UNTERNEHMEN ÜBER DREI GENERATIONEN HINWEG ERFOLGREICH ZU FÜHREN UND GLEICHZEITIG DEN WANDEL DER ZEIT AKTIV MITZUGESTALTEN?

S. WULFF: Uns gibt es seit 1932 – und der Schlüssel zu unserem Erfolg liegt in Leidenschaft, Engagement und einer gesunden Portion Neugier. Wir tragen ein klares Wertegerüst von Generation zu Generation weiter und haben dieses vor einigen Jahren erstmals richtig festgehalten – unser Wertehaus. Offenheit für Veränderung gehört für uns genauso dazu wie der enge Austausch mit unseren Mitarbeitenden und unser sehr starkes Netzwerk in den Regionen, in denen wir tätig sind. Hamburg ist unser Kern, darüber hinaus gehören Bremen, Hannover und Schleswig-Holstein dazu – und seit einigen Jahren sind wir auch in Berlin und Leipzig sowie den Metropolregionen aktiv. Entscheidend ist für uns immer, die richtigen Menschen zu finden, die unsere Gedanken und Werte teilen und unsere Vision mittragen.

WELCHE WERTE SIND DAS GENAU? WELCHE WERTE PRÄGEN OTTO WULFF, UND WIE WIRKEN SICH DIESE AUF DIE TÄGLICHE ARBEIT UND DIE PROJEKTE AUS? WIE WERDEN DIESE WERTE BEI IHNEN IM UNTERNEHMEN IM ALLTAG GELEBT?

S. WULFF: Unser Wertehaus besteht aus zehn zentralen Werten – an erster Stelle steht die Familie. Dazu kommen Vertrauen, Berechenbarkeit, Fairness, Fehlerkultur, Verantwortung, Teamfähigkeit, Toleranz, Streitkultur und Zukunftsorientierung. Besonders wichtig ist uns, Konflikte auszuhalten und eine konstruktive Fehlerkultur zu leben – Fehler sehen wir als Chance, gemeinsam zu lernen, statt sie Einzelnen zuzuschreiben. Vertrauen ist ein weiteres Fundament: Unsere Mitarbeitenden erhalten vom ersten Tag an 100 Prozent Vertrauen und werden wenig kontrolliert, was für sie eine hohe Motivation ist, eigenverantwortlich zu agieren. Diese Werte haben wir als Geschäftsführung nicht einfach vorgegeben, sondern in einem anderthalbjährigen, unternehmensweiten Prozess mit Mitarbeitenden aus allen Bereichen und Ebenen entwickelt – von der Baustelle über die Projektentwicklung bis zur Geschäftsführung. Deshalb sind sie glaubwürdig und werden von allen mitgetragen.

JA, DAS IST WICHTIG, DAMIT SICH JEDER MIT DEN WERTEN IDENTIFIZIEREN KANN UND DIESE IM ALLTAG AUCH GELEBT WERDEN. ALS BAUUNTERNEHMEN GESTALTEN SIE BUCHSTÄBLICH LEBENS-RÄUME. WAS BEDEUTET ES FÜR SIE, VERANTWORTUNG

UNG IN EINER BRANCHE ZU ÜBERNEHMEN, DIE MASSGEBLICH DIE GESELLSCHAFT UND DIE UMWELT MITGESTALTET? WIE SETZEN SIE DIESE VERANTWORTUNG IN DER BAUWIRTSCHAFT KONKRET UM?

S. WULFF: Unsere Verantwortung in der Bauwirtschaft betrachten wir differenziert. Als klassisches Bauunternehmen setzen wir vorgegebene Bauaufgaben im Rahmen von Ausschreibungen um, haben aber oft wenig Einfluss auf Konstruktion oder Materialien. In unserer Projektentwicklung hingegen gestalten wir aktiv mit – und Nachhaltigkeit spielt dabei eine immer größere Rolle. Ressourcenschonendes Bauen ist nicht nur ein Trend, sondern essenziell für die Zukunft. Klimaschutz begleitet uns schon lange, da wir aus dem Holzbau kommen – mein Großvater war Zimmerer- und Tischlermeister. Seit Jahren forschen wir intensiv am Thema Holzbau, aber auch zu Recyclingbeton und CO₂-armem Beton. In Hamburg waren wir auf der Internationalen Bauausstellung 2010 bis 2012 Vorreiter für innovative Gebäude. Zudem engagieren wir uns in Netzwerken und Verbänden, um nachhaltige Entwicklungen voranzutreiben. Unser Alleinstellungsmerkmal ist die enge Verzahnung von Projektentwicklung und Bau – wir sind nicht reiner Projektentwickler und nicht reines Bauunternehmen, sondern machen beides. So haben wir beide Perspektiven im Blick und setzen verantwortungsbewusst neue Maßstäbe.

SIE SIND SELBST ARCHITEKT UND HABEN DAHER AUCH EINE BESONDERE SICHT AUF DIE VERBINDUNG VON FUNKTION, ÄSTHETIK UND NACHHALTIGKEIT IN BAUPROJEKTEN. WIE PRÄGT DIESE SICHTWEISE IHRE STRATEGISCHEN ENTSCHEIDUNGEN ALS GESCHÄFTSFÜHRER?

S. WULFF: Unser Anspruch ist es, gute Gebäude zu bauen, die in die Zeit passen – ohne Trends hinterherzulaufen, sondern mit Mut, auch mal Vorreiter zu sein. Gerade im Bereich Nachhaltigkeit ist das eine Herausforderung: Wir müssen wirtschaftlich bleiben und gleichzeitig soziale Verantwortung übernehmen, etwa durch bezahlbaren Wohnraum. Strategische Entscheidungen treffen wir nicht allein, sondern gemeinsam im Unternehmen mit unserer Unternehmensentwicklung und unserer Geschäftsführung. Offenheit und Neugier treiben uns an – wir tauschen uns aktiv in Netzwerken aus, besuchen Messen und entwickeln uns kontinuierlich weiter. Stillstand ist keine Option. Man muss den Mut haben, Neues auszuprobieren, denn Meckern bringt niemanden voran – nur wer selbst das Zepter in die Hand nimmt, kann wirklich etwas bewegen.

DAS STIMMT. FAMILIENGEFÜHRTE UNTERNEHMEN GELTEN ALS BESONDERS RESILIENT UND WERTEORIENTIERT – DARÜBER HABEN WIR JA SCHON KURZ GESPROCHEN. ABER WAS MACHT SIE IN DER AKTUELLEN ZEIT SO WICHTIG, UND WELCHE ROLLE SPIELEN FAMILIENUNTERNEHMEN IN DER BAU- UND IMMOBILIENWIRTSCHAFT?

S. WULFF: Familienunternehmen sind das Rückgrat der Bauwirtschaft – über 90 Prozent der Firmen in unserer Branche sind inhabergeführt. Was uns auszeichnet, ist un-



▲ Gröninger Hof:
Umbau eines ehemaligen Park-
hauses aus den 1960er-Jahren
zu einem modernen Gebäude in
der Hamburger Altstadt – das
Projekt erhält neuen Charakter
bei gleichzeitiger Bewahrung
des historischen Freiraums.

▼ Löwitz Quartier:
urbanes Wohnen mit Zukunft – das
nachhaltige Leipziger Stadtquartier
ist DGNB-vorzertifiziert in Platin.



Fotos: © OTTO WULFF, Projektpartner und Urheberrechte Dritter

Visualisierung: © Duplex Architekten / Jonas Bloch

ser nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Wirtschaften. Wir setzen nicht auf kurzfristige Gewinne, sondern investieren langfristig in unser Unternehmen, unsere Projekte und unsere Mitarbeitenden. Gerade in den aktuellen Krisenzeiten zeigt sich die Stärke dieses Ansatzes: Durch umsichtiges Wirtschaften und kontinuierliche Investitionen bleiben wir auch in schwierigen Phasen verlässlich. Das gibt unseren Mitarbeitenden Sicherheit. Vor wenigen Wochen wurden wir unter die Top-12-Arbeitgeber der Baubranche in Deutschland gewählt – auf Platz acht. Das sind Auszeichnungen, über die wir uns freuen und die uns in unserem Weg bestätigen.

GLÜCKWUNSCH ZU DIESER TOLLEN AUSZEICHNUNG. WAS KÖNNEN FAMILIEN-UNTERNEHMEN TUN, UM LANGFRISTIG WETTBEWERBSFÄHIG ZU BLEIBEN UND GLEICHZEITIG NACHHALTIG ZU AGIEREN? WIE STELLEN SIE SICHER, DASS IHR UNTERNEHMEN ZUKUNFTSFÄHIG BLEIBT – SOWOHL IM HINBLICK AUF DIE WIRTSCHAFTLICHE STABILITÄT ALS AUCH AUF GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG?

S. WULFF: Eine solide finanzielle Basis ist die Grundvoraussetzung. Gleichzeitig müssen wir immer am Puls der Zeit bleiben. Als Familienunternehmen haben wir den Vorteil, besonders nah an unseren Mitarbeitenden zu sein und eine gute Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Gepaart mit unseren Werten, macht uns das attraktiv für motivierte, engagierte Menschen – denn ohne die Mitarbeitenden, die mit Freude auch Verantwortung übernehmen, könnten wir nicht so erfolgreich agieren. Der richtige Umgang mit Menschen ist entscheidend. Wir sehen unsere Mitarbeitenden nicht als austauschbare Zahnräder, sondern setzen auf Persönlichkeiten, die unsere Werte leben und auch teilen. Wer nicht zur Unternehmenskultur passt, merkt das schnell – und genau dafür haben wir unser Wertehaus. Es dient als Orientierung und Diskussionsgrundlage, um Konflikte offen anzusprechen und sicherzustellen, dass wir als Team an einem Strang ziehen.

DA STIMME ICH ZU. WENN JEMAND MOTIVIERT IST UND DIE UNTERNEHMENSWERTE VERINNERLICHT, DANN TRÄGT ER DIESE AUCH NACH AUSSEN UND ÜBERNIMMT VERANTWORTUNG.

S. WULFF: Deshalb legen wir großen Wert auf einen intensiven Onboarding-Prozess, in dem wir diese Themen gezielt vermitteln. Es ist wichtig, sich die Werte immer wieder bewusst zu machen – daher stehen unsere Wertehäuser überall, sogar in unserem Mitarbeiterrestaurant. Wir arbeiten kontinuierlich daran, diese Werte zu leben und weiterzuentwickeln. Sie stehen regelmäßig auf dem Prüfstand, wir diskutieren offen darüber und führen auch eine Mitarbeiterumfrage durch. Denn der Austausch ist entscheidend, um unsere Unternehmenskultur lebendig zu halten.

JA, EINE UNTERNEHMENSKULTUR LEBT DAVON, DASS WERTE NICHT NUR AUFGESCHRIEBEN, SONDERN AKTIV VORGELEBT WERDEN – BESONDERS IN WACHSENDEN UNTERNEHMEN, WO IMMER WIEDER NEUE MITARBEITENDE HINZUKOMMEN.

Visualisierungen: © OTTO WULFF, Projektpartner und Urheberrechte Dritter



Neubau der Stadtteilschule Hamburg-Kirchwerder: ein nachhaltiges Schulgebäude für 1.100 Schüler:innen, das moderne Unterrichtsräume, Sportmöglichkeiten und innovative Energiekonzepte vereint – Fertigstellung 2024.

S. WULFF: Deshalb ist es wichtig, diese Werte nicht nur zu benennen, sondern auch zu erklären und vorzuleben. Die, die schon länger dabei sind, müssen die Neuen mitnehmen und zeigen, was unsere Kultur ausmacht. Wachstum gehört dazu – gute Unternehmen können meiner Meinung nach gar nicht anders, aber es muss gesund und im Einklang mit der Organisation erfolgen. Zudem spielt gerade in herausfordernden Zeiten Optimismus eine entscheidende Rolle. Als Geschäftsführer muss man Zuversicht ausstrahlen – aber ehrlich und authentisch, nicht übertrieben. Wir setzen auf einen offenen Austausch in allen Bereichen. Seit unserem Umzug in den Neubau vor zwei Jahren haben wir unser eigenes Mitarbeiterrestaurant, das Deli. Es ist mehr als nur ein Essensort – es fördert bereichsübergreifenden Austausch und stärkt unser Miteinander.

DAS IST AUCH FÜR DAS WIR-GEFÜHL WICHTIG. NOCH EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT: WELCHE TRENDS UND INNOVATIONEN WERDEN DIE BAUWIRTSCHAFT IN DEN NÄCHSTEN JAHREN PRÄGEN, UND WIE BEREITET SICH IHR UNTERNEHMEN DARAUF VOR?

S. WULFF: Die Bauwirtschaft muss einfacher und kostengünstiger werden – mit seriellem Bauen, schlankeren Konstruktionen und besserer Energieeffizienz. Der Holzbau bleibt wichtig, ist aber kein Allheilmittel. Er muss dort eingesetzt werden, wo es ökologisch und wirtschaftlich sinnvoll ist – der lange Transport von Holz aus aller Welt widerspricht dem Nachhaltigkeitsgedanken. Auch der Wohnungsbau wird sich verändern: Wohnungen werden kleiner, um der Wohnknappheit zu begegnen. Staatliche Regulierung, wie Mietpreisbremsen, löst das Problem nicht – wir brauchen einfach mehr Wohnraum. Im Bürobereich sehen wir einen klaren Trend zu effizienteren, flexibleren Flächen.

In der Allianz der Pioniere erforschen wir nachhaltige Baumaterialien – dabei spielt die Wiedervernässung von Moorflächen eine zentrale Rolle. Viele wissen gar nicht, dass trockengelegte Moore in Deutschland über 5 bis 7 Prozent der gesamten CO₂-Emissionen verursachen. Gerade hier in Norddeutschland wurden große Mooregebiete für die Landwirtschaft entwässert. Dabei speichern Moore enorme Mengen an CO₂ – aber nur, wenn sie nass sind. Wenn sie trockenliegen, setzen sie dieses CO₂ wieder frei. Deshalb müssen wir sie wieder vernässen, wenn wir den Klimawandel ernsthaft angehen wollen. Das Problem ist aber: Die Flächen gehören Landwirten, die sie nutzen – und denen müssen wirtschaftlich attraktive Alternativen geboten werden. Genau daran arbeitet die Allianz der Pioniere. Die Idee ist, dort Gräser anzubauen, die als nachwachsender Rohstoff genutzt werden können. Diese Gräser können in der Bauwirtschaft als Dämmmaterial oder sogar als Ersatz für Gipskartonplatten eingesetzt werden. Aber auch andere Branchen forschen daran – beispielsweise testet der Otto-Versand gerade Verpackungen, die zu 60 Prozent aus diesen Gräsern bestehen, um weniger Holz für Kartons zu verbrauchen. Das sind genau die innovativen Lösungen, die wir brauchen: Nachhaltigkeit mit wirtschaftlichem Nutzen verbinden. Wenn wir Materialien schaffen, die sowohl ökologisch als auch wirtschaftlich tragfähig sind, dann kommen wir weiter. Und das ist für uns ein spannendes Thema, in das wir uns aktiv einbringen.

EIN SPANNENDER ANSATZ, DER ZEIGT, WIE INNOVATION UND NACHHALTIGKEIT ZUSAMMENGEDACHT WERDEN KÖNNEN. HERR WULFF, VIELEN DANK FÜR DIE INSPIRIERENDEN EINBLICKE.

Porträt: © OTTO WULFF / Pia Demirayakli



Kolbenhöfe Quartier: neues Wohn- und Gewerbegebiet auf dem ehemaligen Kolbenschmidt-Werksengelände in Hamburg-Ottensen – mit 675 Wohnungen, darunter geförderter Wohnungsbau, Büros, Handwerksbetrieben und zwei Kindertagesstätten, fertiggestellt bis 2025.



STEFAN WULFF
ist geschäftsführender
Gesellschafter von Otto Wulff.

MIT JEDEM
PINSELSTRICH ENTSTEHEN
NEUE PERSPEKTIVEN.

Kreativität macht aus Ideen Bilder und
aus Bildern Möglichkeiten. Wer seinen
Blickwinkel ändert, entdeckt Potenziale,
wo andere das Gewohnte sehen.
Neue Interpretationen eröffnen
verborgene Chancen.

Foto: © Gorodenkoff / Shutterstock.com

„UNSERER ERFAHRUNG NACH VERLAUFEN DIESE PROZESSE REIBUNGSLOS UND GUT GESTEUERT.“

ZWEI EXPERTEN ÜBER DEN EINSTIEG IN DEN DÄNISCHEN IMMOBILIENMARKT

DIE DÄNISCHE KANZLEI BECH-BRUUN BERÄT DEUTSCHE UNTERNEHMEN RECHTLICH BEI GRENZÜBERGREIFENDEN INVESTITIONEN IN DÄNISCHE IMMOBILIEN – MIT EINEM MARKTERFAHRENEN, INTERDISZIPLINÄR AUFGESTELLTEN TEAM. IM INTERVIEW MIT DER POSITION GEBEN LASSE VITTUS HUPFELD UND MORTEN GAHRN EINEN TIEFEREN EINBLICK IN DIE HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN FÜR DEUTSCHE UNTERNEHMEN IN DÄNEMARK.

HERR HUPFELD, HERR GAHRN, BEGINNEN WIR GANZ GENERELL MIT DEM IMMOBILIENRECHT: WO LIEGEN DIE HAUPT-UNTERSCHIEDE DIESBEZÜGLICH ZWISCHEN DÄNEMARK UND DEUTSCHLAND? UND WELCHE SPEZIFISCHEN HERAUSFORDERUNGEN SEHEN SIE BEI GRENZÜBERGREIFENDEN IMMOBILIENINVESTMENTS?

L. V. HUPFELD: Unserer Einschätzung nach verfügen sowohl Dänemark als auch Deutschland über einen soliden Rechtsrahmen für Immobilien, die Hauptunterschiede liegen jedoch im Registrierungsverfahren sowie in der Rolle und dem Einsatz von Notaren in Deutschland.

Das dänische Grundbuchsystem ist digital und zentralisiert, was es im Zusammenhang mit Transaktionen sehr effizient macht. Alle Unterschriften können mit dem dänischen MitID-System geleistet werden – das deutsche Äquivalent wäre der „Personalausweis“ (eID). Es können zudem Nasssignaturen und PoA, also Vollmachten, verwendet werden.

Das Verfahren für den Immobilienerwerb in Dänemark ist im Allgemeinen recht unkompliziert und umfasst einen Kaufvertrag, eine Due-Diligence-Prüfung und die Eintragung ins Grundbuch. Notare, wie Sie sie in Deutschland kennen, werden nicht eingesetzt. Die Eintragungsgebühr beträgt 0,6 Prozent der Kaufsumme zuzüglich 1.850 DKK – weitere Gebühren oder Steuern im Zusammenhang mit der Übertragung fallen nicht an. Wenn das Ziel der Transaktion eine Immobiliengesellschaft ist, fallen grundsätzlich keinerlei Gebühren an, da keine Urkunde registriert werden muss.

Unserer Meinung nach ist das dänische System damit recht unbürokratisch.

M. GAHRN: Was die Herausforderungen auf dem grenzüberschreitenden Markt angeht, haben wir die Erfahrung gemacht, dass es keine wirklichen Hürden gibt, die nicht gemeistert werden könnten, wenn die Parteien von professionellen Beratern begleitet werden. Außerdem sehen wir in Dänemark eine ganze Reihe ausländischer Akteure – insbesondere deutsche. Dabei fällt auf, dass deutsche Investoren nicht einfach in ihren eigenen Strukturen agieren, sondern entweder direkt mit einem dänischen Anwalt zusammenarbeiten oder mit deutschen Beratern als Schnittstelle zu dänischen Akteuren, um das Verfahren zu erleichtern.

Unserer Erfahrung nach verlaufen diese Prozesse reibungslos und gut gesteuert. Die Kultur beider Parteien stimmt recht gut überein, was oft zu straffen und effizienten Prozessen führt.

WIE FUNKTIONIERT DENN DER PROZESS DER IMMOBILIEN-FINANZIERUNG IN DÄNEMARK FÜR AUSLÄNDISCHE INVESTOREN GENAU? GIBT ES SPEZIELLE RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN?

M. GAHRN: Grundsätzlich können deutsche Investoren Immobilien in Dänemark über dänische Hypothekenbanken finanzieren.

Die Finanzierung über sogenannte „Realkreditinstitute“ ist nämlich auch für ausländische Investoren einfach und zugänglich – auch wenn das System eine dänische Spezialität ist. Normalerweise kann hierbei eine Finanzierung von 60 Prozent des Wertes der betroffenen Immobilie erreicht werden, allerdings wird dies in der Regel zwischen dem Kreditnehmer und dem Institut verhandelt. Darüber hinaus kann ein Eigentümer eine Eigentümerhypothek auf seine Immobilie eintragen lassen und diese als Sicherheit für ein weiteres Darlehen einsetzen. Die Darlehenszinsen hängen dann von verschiedenen Faktoren ab, zum Beispiel von der Sicherheit des Darlehens im Rahmen des Immobilienwerts – ein erstrangiges Darlehen hat eine höhere Sicherheit und daher niedrigere Zinsen – oder von der Kreditwürdigkeit des Darlehensnehmers.

Die Hypothekenurkunde wird dann in das Grundbuch eingetragen, wodurch die Sicherheit des Darlehens und die Transparenz der Darlehensstruktur gewährleistet werden.

L. V. HUPFELD: Was die steuerlichen Auswirkungen angeht, haben Deutschland und Dänemark ein Doppelbesteuerungsabkommen geschlossen, um zu verhindern, dass dasselbe Einkommen in beiden Ländern besteuert wird.

Die aus der Immobilie erzielten Mieteinnahmen unterliegen der dänischen Einkommensteuer. Deutsche Investoren müssen diese Einkünfte in Dänemark melden und möglicherweise auch in Deutschland, je nachdem, welche Steuerabkommen zur Vermeidung der Doppelbesteuerung bestehen.

Beim Verkauf der Immobilie kann wiederum eine Kapitalertragssteuer anfallen. Der Steuersatz und die Berechnung hängen hierbei von der Dauer des Eigentums und der Art der Immobilie ab.

Eine ordnungsgemäße Steuerplanung sowie professionelle Beratung sind also unerlässlich, um die Einhaltung der Vorschriften zu gewährleisten und das finanzielle Ergebnis der Investition zu optimieren. In den meisten Fällen setzt das eine Zusammenarbeit zwischen deutschen und dänischen Beratern bei der Transaktion voraus.

Foto: © Patrick Federi / unsplash.com



WELCHE UMWELTVORSCHRIFTEN MÜSSEN AUSLÄNDISCHE INVESTOREN ZUDEM IN DÄNEMARK BEACHTEN, INSBESONDERE IM HINBLICK AUF DEN ERWERB UND DIE ENTWICKLUNG VON GEWERBEIMMOBILIEN?

M. GAHRN: Ausländische Investoren, die in Dänemark Gewerbeimmobilien erwerben und entwickeln wollen, müssen eine Reihe von Umweltvorschriften beachten, um die Einhaltung des dänischen Rechts zu gewährleisten. Diese Vorschriften sollen die Umwelt schützen und eine nachhaltige Entwicklung sicherstellen.

Das wichtigste Gesetz ist das Planungsgesetz, das die Flächennutzung in Dänemark regelt. Investoren müssen dafür Sorge tragen, dass ihre Entwicklungspläne mit den örtlichen Flächennutzungsvorschriften und -plänen übereinstimmen.

Für bestimmte Arten von Projekten ist zudem eine Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) erforderlich, um die potenziellen Umweltauswirkungen zu bewerten. Die Investoren müssen also feststellen, ob für ihr Projekt eine UVP erforderlich ist und, falls dem so ist, sowohl die Prüfung durchführen als auch die erforderlichen Genehmigungen einholen. Diese Prüfungen werden in der Regel in Zusammenarbeit mit technischen Beratern aus Dänemark umgesetzt. Eine Umweltverträglichkeitsprüfung ist meistens aber nur bei neuen Projekten bzw. Erschließungen oder bei Nutzungsänderungen von nicht intensiver zu intensiverer Nutzung erforderlich.

GIBT ES TYPISCHE KOOPERATIONSMODELLE, DIE SIE DEUTSCHEN UNTERNEHMEN EMPFEHLEN WÜRDEN, DA

SIE DEN EINSTIEG IN DEN DÄNISCHEN IMMOBILIENMARKT ERLEICHTERN?

L. V. HUPFELD: Typische Kooperationsmodelle für deutsche Unternehmen, die in den dänischen Immobilienmarkt einsteigen, sind Joint Ventures mit lokalen dänischen Partnern, strategische Allianzen mit dänischen Immobilienunternehmen, die Gründung von Tochtergesellschaften oder auch die Beteiligung an REITs (Real-Estate-Investment-Trust), um den Einstieg in den dänischen Immobilienmarkt zu erleichtern. Die Beauftragung dänischer Berater oder Rechtsbeistände spielt in diesem Zusammenhang ebenfalls eine elementare Rolle.

WELCHE MARKTTRENDS KÖNNEN SIE ABSCHLIESSEND DERZEIT BEOBACHTEN UND WIE KÖNNTE SICH DER DÄNISCHE IMMOBILIENMARKT IN DEN KOMMENDEN JAHREN ENTWICKELN?

M. GAHRN: Wie in ganz Europa hat sich auch der dänische Transaktionsmarkt in den letzten zwei bis drei Jahren deutlich abgeschwächt. Dies ist vor allem auf die Zinssätze und die allgemeine Unsicherheit des Marktes aufgrund der Kriege in der Ukraine und im Nahen Osten sowie der US-Präsidentenwahlen zurückzuführen.

Wir haben jedoch in den letzten vier bis sechs Jahren ein erhebliches Interesse am dänischen Logistikmarkt festgestellt – und obwohl dieser Markt weiterhin aktiv ist, wie zuletzt beim Verkauf und der Rückmietung eines Transportzentrums durch DSV im Wert von 3,4 Milliarden DKK, glauben wir, dass das Interesse an anderen Immobilienbereichen in

Dänemark, einschließlich Wohnimmobilien und Büros, wieder steigen wird.

Nach unserer Einschätzung des Marktes – und nach dem, was wir in unserem Netzwerk hören – ist der dänische Immobilienmarkt nämlich tatsächlich bereit für Wachstum. Wir glauben, dass der Markt von der Urbanisierung, der Nachhaltigkeit, die in ganz Europa auf der Tagesordnung steht, und dem technologischen Fortschritt angetrieben wird, was zusätzlich durch die jüngste Zinssenkung noch verstärkt wird.

L. V. HUPFELD: Wir gehen ferner davon aus, dass das Wachstum in städtischen Gebieten anhalten wird, wobei der Schwerpunkt auf erschwinglichem und nachhaltigem Wohnraum und der Entwicklung von Gewerbeflächen liegen wird, um neuen Arbeits- und Einzelhandelstrends gerecht zu werden.

Unsere Analyse zeigt zudem, dass Anleger mit stabilen Renditen rechnen können, da sich Chancen sowohl bei traditionellen als auch bei grünen Investitionen bieten, wobei Letztere die treibende Kraft sind. Investoren, die ihre Strategien an diesen Trends ausrichten und sich auf regulatorische Änderungen einstellen, werden gut positioniert sein, um auf dem sich entwickelnden dänischen Markt erfolgreich zu sein.

Letztendlich sind wir also davon überzeugt, dass der dänische Markt in der Summe für ausländische Investoren aufgrund seiner Transparenz, der Solidität der Finanzinstitute, der stabilen politischen Lage und des einfachen Zugangs zu Finanzierungen langfristig interessant bleiben wird.



LASSE VITTUS HUPFELD
Partner & Head of
M&A Real Estate



MORTEN GAHRN
Managing Associate

Foto: © Febiyan / unsplash.com

Porträts: © Bech-Bruun



EIN KOMMENTAR ZU BESTANDSIMMOBILIEN IM KONTEXT ZEITGEMÄSSER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

STILLE SCHÄTZE

ZU WENIG, ZU ALT, ZU KOSTENINTENSIV – BESTANDSIMMOBILIEN HABEN ES HEUTE MITUNTER ÄUSSERST SCHWER AUF DEM IMMOBILIENMARKT. DIE GRUNDRISSSE SIND NICHT MEHR ZEITGEMÄSS, EINSTIGE KINDERKRANKHEITEN WERDEN ZU AUSGEWACHSENEN INSTANDHALTUNGSPROBLEMEN UND DIE FRAGE NACH DER NACHHALTIGKEIT IST EINE, DIE HÄUFIG BESSER GAR NICHT ERST GESTELLT WIRD. ERGO: WEG MIT DEM ALTEN, HER MIT DEM NEUEN, DEM ZEITGEMÄSSEN, BARRIEREFREIEN, KLIMAFREUNDLICHEN. DOCH LASSEN SICH SO EINFACH HERAUSFORDERUNGEN WIE WOHNUNGSMANGEL, LEERSTAND UND DIE TRANSFORMATION HIN ZU EINER ÖKOLOGISCH-FREUNDLICHEN IMMOBILIENWIRTSCHAFT LÖSEN? INZWISCHEN DÜRFTE LÄNGST KLAR SEIN, DASS DIE RECHNUNG DES NEUBAUS VOR DEM HINTERGRUND AKTUELLER MARKTLAGEN NICHT IMMER AUFGEHT.

Foto: © istock.com / querbeet

Porträt: © Robert C. Spies / Sascha Schröder



JULIAN KLOSS

Referent für Unternehmenskommunikation bei Robert C. Spies und Teil des Redaktions-teams der POSITION

Die 2020er-Jahre sind einfach nicht das Jahrzehnt des Wohnungsbaus: Noch nicht einmal 300.000 fertiggestellte neue Wohnungen in 2022 und 2023 – und die Prognosen für die darauffolgenden Jahre sehen auch nicht unbedingt rosiger aus. Die angespannte Wohnraumsituation lässt in ihrer Dynamik und zukünftigen Entwicklung jedoch keine Pausen zu, sodass es kurz- bis mittelfristig andere bzw. weitere Lösungen braucht, wenn man so will, „bestehende“ Lösungen. Womöglich müssen dafür Potenziale neu gedacht werden. Womöglich zählt das Festhalten am Alten, also an Bestandsimmobilien, sogar auf das Thema der Nachhaltigkeit ein.

Schaut man auf sie zunächst einmal generalistisch, braucht es vor allem eine Reinterpretation des Alten. Sie dürfen nicht nur als „in die Jahre gekommen“ bis „ausgedient“ erachtet werden, sondern mindestens genauso auch als Reservate grauer Energie. Ob in der Natur oder in der menschengemachten Welt, umweltschädliche Stoffe schlummern vielerorts im Verborgenen; es ist an uns zu entscheiden, welcher Nutzen ihre Freisetzung rechtfertigt. Während sich die Natur dabei bekanntlich kaum in ihre Gesetze reinreden lässt, liegt das Urteil im Immobilienkontext jedoch definitiv in unserer Hand. Die Entscheidung der Bestandssanierung ist somit immer auch eine Entscheidung für den Erhalt alter Bausubstanz. Ist das wahre Nachhaltigkeit? Zumindest kann es ein Weg dorthin sein, der ausgiebige Prüfung verdient.

Und das auch hinsichtlich einer eher pathetischen Betrachtungsweise, die gar eine Renaissance historischen Baubestands fordern könnte. Denn die Frage der Vergangenheit, ob eine derartige Architektur wie bei den Gebäuden der Jahrhundertwende überhaupt noch erwünscht ist, beantwortet ironischerweise häufig der Neubau. So sind es insbesondere kleinteilige Neubauprojekte mit nur wenigen Wohneinheiten, deren Individualität auf historischen Material-, Architektur- und Stilmitteln basiert – von Säulen über künstlerische Fassadenelemente bis hin zur vollumfänglichen Formsprache einer Stadtvilla. Selbst bei groß angelegten Projektentwicklungen ist nicht selten eine gewisse Adaption der umliegenden Bestandsarchitektur erkennbar. Man scheint gelernt zu haben: Architektur hat eine stadtbildprägende Verantwortung, Historisches nicht wenige Fürsprecher im Gegenwärtigen.

Doch wie sieht die Realität heute aus, also die reale Immobilienwirklichkeit? Gemäß dem Bundesverband energieeffiziente Gebäudehülle e. V. (BuVEG) ist die Sanierungsquote beim deutschen Gebäudebestand seit 2022 auf einem absteigenden Ast, was auch mit sogenannten Umzugsketten im Zusammenspiel mit der fehlenden Neubautätigkeit korreliert: Je weniger Menschen vom Bestand in den Neubau ziehen, desto weniger Gelegenheiten gibt es für energetische Sanierung.

So ganz ohne den Neubau geht es scheinbar nicht, doch das soll hier auch keineswegs proklamiert werden. Wir dürfen aber nicht auf ihn warten, sondern sollten heute die Stellschrauben anziehen, die vorhanden sind. Nachverdichtung, Aufstockung sowie Sanierung und Modernisierung zur Attraktivierung: all diese Themen sind zwar keine Selbstläufer im medialen Diskurs, bieten aber die Möglichkeit, Bestandsimmobilien – die stillen Schätze des nationalen Gebäudeportfolios – fit für die Optimierung von Statistiken zu machen. Es steht außer Frage, dass all das bis hierhin Gesagte leicht erdacht, in der Umsetzung aber von diversen, von Fall zu Fall unterschiedlichen Rahmenbedingungen abhängig ist. Fest steht: Die Zukunft der Immobilie muss nachhaltig sein. Und womöglich bemisst sich Nachhaltigkeit nicht nur in der konkreten Wandstärke, sondern in der Erarbeitung eines individuellen, objektbezogenen Maßnahmenpakets.

KLIMA. DIGITALISIERUNG. SICHERHEIT.

EIN STIMMUNGSBILD AUS DEM FINANZ- UND KANZLEIENUMFELD

OB GROSSUNTERNEHMEN, STIFTUNGEN ODER FAMILY OFFICES, FÜR ZUKUNFTSORIENTIERTES WIRTSCHAFTEN SIND DIE MARKTEINSCHÄTZUNGEN UND DAS MARKTVERSTÄNDNIS VON FINANZ- UND RECHTSEXPERTEN IM SPIEGEL SICH RASANT WANDELNDER WIRTSCHAFTSBEDINGUNGEN ELEMENTAR. IM ZUSAMMENSPIEL MIT ENTSPRECHENDEN BERATUNGSLEISTUNGEN BILDEN SIE SCHLIESSLICH DAS SICHERE FUNDAMENT, DAS ES BRAUCHT, UM INVESTITIONS- UND INNOVATIONSPOTENZIALE ZIELGERICHTET NUTZEN ZU KÖNNEN. WIE WEHT ALSO DER WIND AKTUELL IN DER WELT DER BANKINSTITUTE UND ANWALTSKANZLEIEN? UND WELCHE RICHTUNG WIRD ER ZUKÜNFTIG EINSCHLAGEN? DIE POSITION WAR AUF STIMMENFANG.



Illustrationen: © Nadya_Art / Shutterstock.com



AXEL DÖHNER

ist Managing Director im Büro Stuttgart und Mitglied im Executive Committee von Pictet Wealth Management in Deutschland. In dieser Funktion ist er verantwortlich für die Beratung und Betreuung vermögender Privatkunden in Südwestdeutschland.

„DA WIR NICHT DAMIT RECHNEN, DASS DER GEOPOLITISCHE DRUCK NACHLÄSST, MÜSSEN ANLEGER UND UNTERNEHMER SICH EINE GEWISSE FLEXIBILITÄT ERHALTEN UND IHRE ANLAGEN BREITER STREUEN.“

WIRTSCHAFTLICHE UND GEOPOLITISCHE VERÄNDERUNGEN HABEN EINE DYNAMIK ERREICHT, WIE SIE SEIT LANGEM NICHT MEHR ZU BEOBACHTEN WAR. WELCHE AUSWIRKUNGEN SEHEN SIE IN DIESEM KONTEXT AUF DIE KAPITALMÄRKTE, INSBESONDERE FÜR FAMILIENGEFÜHRTE UNTERNEHMEN? UND WAS BEDEUTET DAS KONKRET FÜR HEIMISCHE MÖGLICHKEITEN DER IMMOBILIENFINANZIERUNG?

A. DÖHNER: Die US-Wirtschaft, für die 2025 eine neue Ära begonnen hat, zeigt sich in guter Form – und in unserem Basisszenario gehen wir von einem weiterhin soliden, aber leicht nachlassendem Wachstum aus. Europa und China sind mit Herausforderungen konfrontiert, die im Falle Europas durch die politische Unsicherheit in den EU-Kernländern noch verstärkt wird. Eine „America-First-Politik“ in den USA könnte die Kluft weiter vergrößern und dem US-Wachstum – zumindest kurzfristig – Schub verleihen, während die Strafzölle ein Risiko für Europa und China darstellen.

Da wir nicht damit rechnen, dass der geopolitische Druck nachlässt, müssen Anleger und Unternehmer sich eine gewisse Flexibilität erhalten und ihre Anlagen breiter streuen. Dabei spielen reale Vermögensgegenstände wie Unternehmensbeteiligungen in Form von Direktanlagen, Private Equity oder Aktien sowie Immobilien und Gold eine zentrale Rolle. Für die erfolgreiche Immobilien-Anlage „vor Ort“ sind ausgezeichnete Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten sowie ein entsprechendes Netzwerk der Schlüssel zum Erfolg. Hier sind unsere Kunden in der Regel bestens positioniert. Wir unterstützen

unsere Kunden nämlich immer dann, wenn es um geographische Diversifizierung in Europa, den USA oder Asien geht und der Fokus auf geschäftskritischen Objekten, Notlagen bzw. Sondersituationen oder Transformationsimmobilien liegt.

DIE PROGNOSE AUS EXPERTENSICHT: WAS SIND IHRER MEINUNG NACH DIE ENTSCHEIDENDEN STRATEGIEN, UM NACHHALTIG WERTE ZU ERHALTEN UND LANGFRISTIG KAPITAL ZU STEIGERN – INSBESONDERE AUS DER PERSPEKTIVE VON FAMILIENUNTERNEHMEN? WORAUF GILT ES ZU SETZEN? UND WELCHEN STELLENWERT NIMMT DABEI DIE IMMOBILIE ALS VERMEINTLICH KRISENSICHERES „BETONGOLD“ EIN, BEISPIELSWEISE IN STÄDTEN WIE STUTTGART?

A. DÖHNER: Auch wenn sich die Inflationsraten zuletzt wieder deutlich ermäßigt haben, bleibt der reale Vermögenserhalt ein schwieriges Unterfangen. Unterstellt man eine Inflationsrate von rund 2 Prozent, eine Steuerbelastung von 1,5 Prozent auf Erträge sowie Kursgewinne und Gebühren von einem Prozent, dann benötigen Sie langfristig eine nominale Rendite von 4,5 Prozent pro Jahr, um netto eine schwarze Null zu erzielen. Das ist weder mit Termingeldern noch mit deutschen Staatsanleihen oder Euro-Unternehmensanleihen mit guter Bonität darstellbar. Deshalb spielen für unsere Kunden Aktien, aber auch Private Equity, Hedgefonds, Gold und Immobilien eine zentrale Rolle in der Vermögensallokation. Dies erfordert detaillierte Kenntnisse und Zugänge zu den jeweiligen Anlagenklassen, die im Detail analysiert und laufend überprüft werden müssen.



SABINE NIEMEYER

Als Mitglied der Geschäftsleitung der Region Nord der Deutschen Bank leitet Sabine Niemeyer das Privatkundengeschäft im Norden.

„IN EINEM DYNAMISCHEN UMFELD IST ES ENTSCHEIDEND, INNOVATIV ZU SEIN UND SICH AN VERÄNDERTE MARKTBEDINGUNGEN ANZUPASSEN. INVESTITIONEN IN FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, NEUE TECHNOLOGIEN UND DIE WEITERBILDUNG DER MITARBEITENDEN SIND UNERLÄSSLICH, INSBESONDERE VOR DEM HINTERGRUND DES RASANTEN TECHNISCHEN FORTSCHRITTS.“

WIRTSCHAFTLICHE UND GEOPOLITISCHE VERÄNDERUNGEN HABEN EINE DYNAMIK ERREICHT, WIE SIE SEIT LANGEM NICHT MEHR ZU BEOBACHTEN WAR. WELCHE AUSWIRKUNGEN SEHEN SIE IN DIESEM KONTEXT AUF DIE KAPITALMÄRKTE, INSBESONDERE FÜR FAMILIENGEFÜHRTE UNTERNEHMEN? UND WAS BEDEUTET DAS KONKRET FÜR HEIMISCHE MÖGLICHKEITEN DER IMMOBILIENFINANZIERUNG?

S. NIEMEYER: Speziell für Familienunternehmen können besagte Auswirkungen vielfältig sein: Steigende Zinsen und strengere Kreditbedingungen, die oft aus geopolitischer Instabilität und wirtschaftlichen Abschwüngen resultieren, können die Finanzierung verteuern und erschweren. Dies kann Wachstumspläne und Investitionen behindern – insbesondere vor dem Hintergrund einer vermutlich strukturell höheren Inflation aufgrund von Arbeits- und Fachkräftemangel und ebenso aufgrund einer wohl sehr lockeren Fiskalpolitik. Geopolitische Ereignisse können zudem globale Lieferketten stören und sich auf die Verfügbarkeit sowie die Kosten von Rohstoffen und Fertigwaren auswirken – Angebotsschocks, die zu höherer Inflation beitragen können. Zudem kann dies die Gewinnmargen schmälern und Liquiditätsengpässe erhöhen, also operative Herausforderungen für Familienunternehmen schaffen. Dazu zählen auch die Nachfolgeplanung sowie die Übertragung von Eigentum und Management an die nächste Generation. Vor dem Hintergrund der bereits stattfindenden strukturellen Verschiebungen der Verrentungswelle der Babyboomer wird die Nachfolgeregelung nämlich umso herausfordernder.

Volatile Wechselkurse können ferner die Rentabilität internationaler Geschäfte beeinträchtigen und Unsicherheit für Unternehmen schaffen, die im grenzüberschreitenden Handel tätig sind. Zins- und Währungssicherungen sollten daher

schon heute ein Standardprodukt für jedes Familienunternehmen sein. Denn auch die Auswirkungen auf inländische Immobilienfinanzierungen sind erheblich. So können es erhöhte Finanzierungskosten sowohl für Unternehmen als auch für Privatpersonen teurer machen, Hypotheken und andere Immobilienkredite zu erhalten. Das Fallen der Zinsen dürfte sich in 2025 jedoch fortsetzen. Aber: Banken und andere Kreditgeber könnten bei ihrer Kreditvergabe vorsichtiger werden, was zu einer Verknappung der Kreditverfügbarkeit für Immobilienprojekte führen würde. Eine hohe Bonität ist für Kreditnehmer daher heute wichtiger als noch in den Boomjahren. Generell scheint die Phase der Marktkorrektur aber wohl abgeschlossen. Wir erwarten steigende Preise und Mieten für grundsätzlich alle Anlageklassen im Immobilienmarkt, obgleich wirtschaftliche Abschwünge und Unsicherheit die Immobilienwerte jederzeit unter Druck setzen und sich auf den Sicherheitenwert von Immobilien auswirken können.

Es ist wichtig, dass Familienunternehmen diese Risiken sorgfältig bewerten und ihre Strategien entsprechend anpassen. Dies kann die Diversifizierung ihrer Geschäftstätigkeiten, die Stärkung ihrer Finanzlage und die Suche nach innovativen Finanzierungslösungen umfassen. Im Vergleich zu institutionellen Investoren haben Familienunternehmen im aktuellen Immobilienumfeld aber durchaus Vorteile, weil sie die Regulierungswelle pragmatischer handhaben können. Sich über die sich entwickelnde wirtschaftliche und geopolitische Landschaft auf dem Laufenden zu halten, ist allerdings entscheidend, um herausfordernde Zeiten zu meistern.

DIE PROGNOSE AUS EXPERTENSICHT: WAS SIND IHRER MEINUNG NACH DIE ENTSCHEIDENDEN STRATEGIEN, UM NACHHALTIG WERTE ZU ERHALTEN UND LANGFRISTIG KAPITAL ZU STEIGERN – INSBESONDERE AUS DER PERSPEK-

TIVE VON FAMILIENUNTERNEHMEN? WORAUF GILT ES ZU SETZEN? UND WELCHEN STELLENWERT NIMMT DABEI DIE IMMOBILIE ALS VERMEINTLICH KRISENSICHERES „BETONGOLD“ EIN, BEISPIELSGEWEISE IN DER REGION NORD?

S. NIEMEYER: Die Immobilie als „Betongold“ kann in einem diversifizierten Portfolio eine Rolle spielen, insbesondere in Zeiten hoher Inflation. Regional betrachtet, bietet die Region Nord aufgrund ihrer wirtschaftlichen Stärke und ihres Wachstumspotenzials interessante Möglichkeiten. Faktoren wie die demografische Entwicklung, Infrastruktur und die wirtschaftliche Diversifizierung der Region spielen hierbei eine wichtige Rolle. Speziell die Trends bei der Urbanisierung der Vergangenheit dürften sich fortsetzen. Infrastruktur- und wirtschaftsschwache Regionen werden in der Folge Einwohner und relative Wirtschaftskraft gegenüber starken Regionen verlieren. Eine Entwicklung, auf die die Politik aufgrund der Demografie sowie der hohen Attraktivität der Metropolen und Ballungsgebiete oftmals wenig Einfluss hat. Das Beispiel Northvolt/Dithmarschen zeigte zudem die Grenzen von wirtschaftspolitischen Gestaltungsmöglichkeiten auf. All das zeigt, dass es ratsam ist, professionelle Beratung in Anspruch zu nehmen, um die individuellen Chancen und Risiken von Immobilieninvestitionen in der Region Nord zu bewerten.

Ein möglicher Baustein: Sowohl die Geschäftsaktivitäten als auch die Kapitalanlagen sollten diversifiziert werden, um Abhängigkeiten von einzelnen Branchen oder Märkten zu reduzieren und das Risiko zu streuen. Dies kann geografische Diversifikation, Produktdiversifikation oder Investitionen in verschiedene Anlageklassen umfassen. Angesichts des fehlenden Wohnraums und des Wunsches nach kurzen Wegen könnten Multi-Use-Assets verstärkt in den Fokus rücken. Bereits

geschehen ist das beim Thema des nachhaltigen Wirtschaftens. Die Integration von ESG-Kriterien in die Unternehmensstrategie kann langfristig Wert schaffen und das Unternehmensimage stärken. Angesichts des rasanten technischen Fortschritts sollte aber von aktuellen teuren Lösungen abgesehen und auf Effizienzgewinne in der Zukunft gesetzt werden.

Stichwort Zukunft: In einem dynamischen Umfeld ist es entscheidend, innovativ zu sein und sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen. Investitionen in Forschung und Entwicklung, neue Technologien und die Weiterbildung der Mitarbeitenden sind unerlässlich, insbesondere vor dem Hintergrund des rasanten technischen Fortschritts. Das Entwickeln einer Vorstellung darüber, wie die Zukunft aussehen könnte, ist für Immobilieninvestoren von größerer Bedeutung als in früheren Jahrzehnten. Pflicht-Homeoffice, um CO₂-Emissionen durch das Pendeln und die Nutzung von Büroraum zu reduzieren, sind diesbezüglich nur ein mögliches Beispiel von vielen.

Auf Arbeitgeberseite ist die Relevanz klarer Strukturen, transparenter Prozesse und einer professionellen Unternehmensführung nicht zu verachten, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und das Wachstum zu fördern. Dies kann auch die Einbindung externer Experten in den Beirat oder die Geschäftsführung umfassen. Genau wie eine solide Finanzbasis, die in Krisenzeiten unerlässlich ist. Sie beinhaltet eine gesunde Eigenkapitalquote, eine effiziente Kostenkontrolle und den Zugang zu diversifizierten Finanzierungsquellen. Familienunternehmen haben jedoch oft den Vorteil, langfristig planen und investieren zu können, ohne dem Druck kurzfristiger Gewinnmaximierung ausgesetzt zu sein. Diese langfristige Perspektive ist ein entscheidender Vorteil im aktuellen Umfeld.



Portrait: © Deutsche Bank Bremen



SABINE REIMANN

Rechtsanwältin & Partnerin
bei Hogan Lovells Int. LLP
mit Kompetenzen speziell
bei Immobilientransaktionen
sowie im Zusammenhang
mit der Entwicklung und Ver-
marktung ökologisch nach-
haltiger Immobilien

„AUCH DER AN- UND VERKAUF VON
IMMOBILIEN WIRD IM RAHMEN DER VORGE-
SCHALTETEN DUE DILIGENCES MEHR
UND MEHR ÜBER KI-GESTÜTZTE SYSTEME
VEREINFACHT WERDEN.“

**WELCHE THEMEN BESCHÄFTIGEN IN IHRER WAHRNEHMUNG
MASSGEBLICH DIE AKTUELLE WIRTSCHAFTSLANDSCHAFT?
WAS SIND DIE HERAUSFORDERUNGEN UNSERER ZEIT UND
WELCHE LÖSUNGSTRUMENTE EXISTIEREN BEREITS?**

S. REIMANN: Auch wenn Putin, Trump und die neue Bun-
desregierung derzeit die Presse bestimmen, bleiben die
wichtigsten Herausforderungen nach wie vor der Klimawan-
del und Nachhaltigkeit, die Digitalisierung und der techno-
logische Wandel, geopolitische Spannungen und Lieferket-
ten sowie Fachkräftemangel und Mitarbeiterbindung. Ein
wesentlicher Baustein hierbei sind die Umstrukturierung
und Nutzung gewerblicher Immobilien. Die Schlüssel für
die Bewältigung dieser Herausforderungen werden einer-
seits in der Nutzung digitaler Prozesse sowie der künstli-
chen Intelligenz und andererseits auch in der Immobilien-
wirtschaft liegen.

Unternehmen sind nach wie vor für ihre Geschäftstätigkeit
auf Immobilien angewiesen und werden dies auch in Zu-
kunft sein. Um den sich ändernden Umständen gerecht zu
werden, müssen die Immobilien an Umweltrisiken wie Hoch-
wasser, Stürme und/oder Trockenperioden mit großer Hit-
ze angepasst werden aber auch für die Mitarbeitenden der
Unternehmen attraktiv sein. Dies bedeutet ein Umdenken in
der Planung und Bestandsrevitalisierung.

**EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT: AN WELCHEN BERATUNGSLEIS-
TUNGEN WERDEN UNTERNEHMEN IN DEN NÄCHSTEN JAH-**

REN/DEKADEN NUR SCHWER VORBEIKOMMEN KÖNNEN?

S. REIMANN: Die Standardisierung von Prozessen, wie Mieter-
verwaltung, Mahnwesen, Ausschreibungen sowie die Vergabe
und Beauftragung von standardisierbaren Leistungen, zum Bei-
spiel Renovierung von Wohnungen und kleinen Büros bei Mie-
terwechsel, sind teilweise schon automatisiert und werden in
der Zukunft noch standardisierter und KI-gesteuerter ablaufen.
Aber auch der An- und Verkauf von Immobilien wird im Rahmen
der vorgeschalteten Due Diligences mehr und mehr über KI-ge-
stützte Systeme vereinfacht werden. Unternehmen, auch Im-
mobilienunternehmen, werden sich verstärkt mit Themen des
Datenschutzes, der Bewältigung der Datenflut sowie Cyberri-
siken beschäftigen und Haftungs- sowie Compliancestrategien
entwickeln und sich Trusted Advisern für die Speicherung und
Verarbeitung der Daten bedienen müssen. Hierzu wird es neuer
Vertragskonstellationen und Haftungsregimes bedürfen.

Auf der Immobilienseite werden darüber hinaus große Re-
chenzentren gebraucht und damit Beratung zur dauerhaften
und störungsfreien Belieferung des hierfür erforderlichen
Stroms sowie Beratung in bauplanungsrechtlicher Hinsicht.
Unternehmen werden aber auch klassische Beratungsleis-
tungen bei der Anmietung bzw. dem Erwerb von Immobilien
benötigen, allerdings wird sich der Beratungsschwerpunkt
auf Nachhaltigkeitskriterien, flexible Nutzungsmöglichkei-
ten und die Eignung der Immobilie unter Berücksichtigung
von Umwelt- und Cyberberrisiken und – im Hinblick auf den
Fachkräftemangel – Mitarbeiterbindung verschieben.

Portrait: © Hogan Lovells



DR. DIRK LENTFER

Rechtsanwalt, Notar & Part-
ner bei Noerr Partnerschafts-
gesellschaft mbB mit beson-
derer Erfahrung in den Berei-
chen Immobilientransaktio-
nen, Projektentwicklung, Im-
mobilienvertragsrecht, ge-
werbliches Mietrecht sowie
in der Betreuung offener
Immobilienfonds

**WELCHE THEMEN BESCHÄFTIGEN IN IHRER WAHRNEHMUNG
MASSGEBLICH DIE AKTUELLE WIRTSCHAFTSLANDSCHAFT?
WAS SIND DIE HERAUSFORDERUNGEN UNSERER ZEIT UND
WELCHE LÖSUNGSTRUMENTE EXISTIEREN BEREITS?**

D. LENTFER: Familienunternehmen behandeln ebenfalls
die Generationenfragen der Zeit: Die eigene Zukunftsfä-
higkeit innerhalb eines durch starke Änderungsdynamiken
geprägten politischen und wirtschaftlichen Umfelds, ins-
besondere in Bezug auf die Nachfolge, notwendige Anpas-
sungen von Geschäftsmodellen und die damit verbundenen
Fragen der Strukturdiversifizierung sind brandaktuell. Dabei
sieht sich auch die junge Generation mit Herausforderun-
gen rund um ihren „purpose“ und „impact“ konfrontiert.
Sie diskutiert in diesem Kontext verstärkt das Problem der
Wohnraumknappheit und adressiert damit eines der The-
men, die die Wirtschaftslandschaft bereits seit Längerem
maßgeblich beschäftigen.

Diesen Herausforderungen kann im Zuge einer Generatio-
nenverantwortung gemeinsam begegnet werden. Der Sorge
vor Einsamkeit älterer Menschen etwa – wie in Skandinavien
schon erprobt – durch gemeinschaftliche Wohnkonzepte. Da-
mit wird zuvor belegter und viel zu groß gewordener Wohn-
raum für die Wohnbedürfnisse der nachfolgenden Genera-
tion frei. Die Nutzung bereits vorhandener Ressourcen sollte
dabei Teil der Lösung sein. Für Familienunternehmen erweist
sich das Bewusstsein um die Relevanz gemeinnützigen Enga-
gements als ein Schlüssel zur Bindung nachfolgender Genera-
tionen an unternehmerische Werte.

Portrait: © Steffen Jänicke

„FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN ERWEIST
SICH DAS BEWUSSTSEIN UM DIE RELEVANZ GEMEIN-
NÜTZIGEN ENGAGEMENTS ALS EIN SCHLÜSSEL
ZUR BINDUNG NACHFOLGENDER GENERATIONEN
AN UNTERNEHMERISCHE WERTE.“



MICHAEL TOMMASO

Rechtsanwalt, Steuerberater
& Partner bei Noerr Partner-
schaftsgesellschaft mbB,
spezialisiert auf die steuer-
liche Beratung von Fami-
lienunternehmen, Unter-
nehmerfamilien, Privatper-
sonen und Stiftungen

**EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT: AN WELCHEN BERATUNGSLEIS-
TUNGEN WERDEN UNTERNEHMEN IN DEN NÄCHSTEN JAH-
REN/DEKADEN NUR SCHWER VORBEIKOMMEN KÖNNEN?**

M. TOMMASO: Im Zuge der viel diskutierten Folgen geopoliti-
scher Entwicklungen – etwa in den Bereichen Verteidigung
und Energiesicherheit – sowie technologischer Verände-
rungen im Kontext der Digitalisierung ist absehbar, dass die
Finanzbelastungen des Staates stark steigen werden. Eine
(noch) stärkere Besteuerung von Vermögen wird daher auf
der politischen Agenda bleiben. Bis zur Umsetzung solcher
Änderungen wird ein wichtiger Teil der Beratungsleistungen
darin bestehen, auf Grundlage des aktuellen Rechts pragma-
tische Lösungen für Fragen der Vermögensnachfolge, der Di-
versifizierung von Holding- und Anlagestrukturen sowie der
Mobilisierung nachfolgender Generationen zu entwickeln.

Bei der Risikodiversifizierung geht es nicht nur um Anlagemög-
lichkeiten im Inland, sondern auch um solche im Ausland bis
hin zum Wegzug. Im Bereich der Anlagemöglichkeiten muss
ein sicherer Ausgleich zwischen etablierten Assetklassen, wie
Immobilien, und Innovationsprodukten geschaffen werden.



DR. ARNE VON FREEDEN

Rechtsanwalt & Partner bei
Flick Gocke Schaumburg, u. a.
spezialisiert auf Konzern- und
Unternehmenssteuerrecht,
Familienunternehmen sowie
Unternehmens- und Ver-
mögensnachfolge

„IN MEINER WAHRNEHMUNG WIRD ZUKÜNFTIG
DIE INTERNATIONALE ALLOKATION VON
WERTSCHÖPFUNGSFAKTOREN IN DEN BEREICHEN
FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, PRODUK-
TION, KNOW-HOW SOWIE MARKENRECHTE EINE
ENTSCHEIDENDE ROLLE SPIELEN – UND DAS
MIT BLICK AUF KOSTEN, SICHERHEIT
UND MARKTZUGANG.“

**WELCHE THEMEN BESCHÄFTIGEN IN IHRER WAHRNEHMUNG
MASSGEBLICH DIE AKTUELLE WIRTSCHAFTSLANDSCHAFT?
WAS SIND DIE HERAUSFORDERUNGEN UNSERER ZEIT UND
WELCHE LÖSUNGSTRUMENTE EXISTIEREN BEREITS?**

A. VON FREEDEN: Eines der großen Themen auf Wirtschafts-
seite ist sicherlich eine gewisse, aber deutlich spürbare glo-
bale „Unsicherheit“. Diese ist insbesondere verknüpft mit
wirtschaftlichen Entwicklungen in Asien, der Verschuldung
der Großmächte USA und China, den aktuellen militärischen
Konflikten in der Welt sowie dem Preisanstieg bei Energie.
Um hier für Beruhigung zu sorgen, bräuchte es in meinen
Augen eine Minimierung von unternehmerischen Risiken,
beispielsweise durch Kostensenkungen, eine Reduktion der
Verschuldung oder das Aufschieben von Investitionen, was
bereits zu beobachten ist. Auch der Bürokratieabbau und die
Ökologisierung der Wirtschaft werden weiterhin stark disku-
tiert. Mit Blick auf die USA und China treibt Unternehmen zu-
sätzlich die Sicherung ihrer Marktzugänge um, sodass Funk-

tionsverlagerungen vom In- ins Ausland durchaus in Betracht
gezogen werden.

**EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT: AN WELCHEN BERATUNGSLEIS-
TUNGEN WERDEN UNTERNEHMEN IN DEN NÄCHSTEN JAH-
REN/DEKADEN NUR SCHWER VORBEIKOMMEN KÖNNEN?**

A. VON FREEDEN: In meiner Wahrnehmung wird zukünftig
die internationale Allokation von Wertschöpfungsfaktoren
in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion,
Know-how sowie Markenrechte eine entscheidende Rolle
spielen – und das mit Blick auf Kosten, Sicherheit und Markt-
zugang. Zudem wird es um die Digitalisierung der Arbeitsab-
läufe mit speziellem Fokus auf Cybersicherheit gehen. Natür-
lich bleibt auch die klassische Rechtsberatung bestehen, vor
allem um im Kontext von Bürokratie- und Regulierungsaspek-
ten den Überblick zu behalten, jedoch wird auch sie sich wei-
terentwickeln und verstärkt auf KI für mehr Effizienz in der
Beratungsleistung setzen.



Porträt: © Flick Gocke Schaumburg

„
NICHT NUR AN UMSATZZAHLEN UND
PRODUKTIONSZIFFERN WIRD DER MODERNE
UNTERNEHMER GEMESSEN, SONDERN IMMER
MEHR AUCH DARAN, WAS ER AUS SOZIALER
VERANTWORTUNG HERAUS BEREIT IST, FÜR
DIE GESELLSCHAFT ZU TUN.“

WERNER OTTO
(1909–2011) GRÜNDER DES VERSANDHAUSES

NICHT IMMER SICHTBAR,
JEDOCH UNUMKEHRBAR
IN DAS GESELLSCHAFTLICHE
GEFLECHT INTEGRIERT:

Neue Technologien und
Handlungsweisen rücken im Kosmos
des Altbewährten in den Fokus.

Foto: © iStock.com / shulz

POTENZIALSTADT DRESDEN

ZWISCHEN HISTORIE UND INNOVATIONSKRAFT

DEMOGRAFIE



In der zweitbevölkerungsreichsten Stadt Sachsens leben etwa 570.000 Menschen, darunter rund 37.000 Studierende und 280.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Von diesen sind etwa ein Drittel hoch qualifizierte Fachkräfte mit einem überdurchschnittlichen Einkommen. Bis 2040 rechnet Dresden mit einem Bevölkerungszuwachs auf 603.000 Menschen.



DRESDNER STRIEZELMARKT

Den Dresdner Striezelmarkt, benannt nach dem Dresdner Christstollen, gibt es bereits seit 1434, was ihn zum ältesten Weihnachtsmarkt Deutschlands macht. Doch nicht nur der „Striezel“ ist eine kulinarische Reise wert; auch der Pflaumentoffel, ein Schornsteinfeger aus getrockneten Pflaumen oder Backpflaumen, gehört zu den beliebten Spezialitäten. Absolute Besuchermagneten: der begehbare Schwibbogen und die mit 14,61 Metern weltweit größte erzgebirgische Stufenpyramide.

MILCHSCHOKOLADE



Die erste Milkschokolade wurde 1839 in Dresden erfunden, damals allerdings noch mit Esels- statt mit Kuhmilch. Produziert wurde sie vom Dresdner Schokoladenunternehmen „Jordan & Timaeus“.

SEMPEROPER

Das bekannteste Opernhaus Deutschlands wurde zwischen 1838 und 1841 von Gottfried Semper gebaut. Der Wiederaufbau nach der Zerstörung im Zweiten Weltkrieg begann 1977 – die erste Oper, die nach der Wiedereröffnung aufgeführt wurde, war „Der Freischütz“ von Carl Maria von Weber. Sie war auch die letzte, die vor der Schließung im Krieg gespielt wurde.



INDUSTRIESTANDORT



In Dresden gibt es einige Industriezweige mit langer Tradition. Dazu zählen der Maschinen- und Anlagenbau, die Flugzeugindustrie, das Druckwesen oder die Verpackungstechnologie. Auch die Automobilbranche hat eine besondere Bedeutung, schließlich steht hier die Gläserne Manufaktur von Volkswagen, in der die Produktion eines Autos beobachtet werden kann.



FRAUENKIRCHE

Die Frauenkirche gehört zu den Wahrzeichen der sächsischen Landeshauptstadt. Erbaut zwischen 1726 und 1743, wurde sie im Zweiten Weltkrieg zerstört und erst in den 1990ern durch Spenden wiederaufgebaut. Seitdem ist sie ein Symbol für Toleranz und Frieden. Die Kuppel, die auch „steinerne Glocke“ genannt wird, ist schwerer als der Pariser Eiffelturm.



BLAUES WUNDER

Als „Blaues Wunder“ wird die 1893 fertiggestellte Loschwitzer Brücke bezeichnet. Sie ist eine technische Meisterleistung ihrer Zeit, da sie eine der ersten strompfeilerfreien Brücken Europas war. Der Name stammt von ihrem hellblauen Anstrich.



ÄLTESTE SCHWEBEBAHN DER WELT

In Dresden steht die älteste Schwebbahn der Welt. Sie stammt aus dem Jahr 1901 und hat eine Länge von 274 Metern. Auf der Strecke überwindet sie 84 Höhenmeter zu der Aussichtsplattform Loschwitzhöhe, die einen Panoramablick auf Dresden und die Elbe bietet.

FORSCHUNGSSTANDORT



In Dresden steht die einzige Universität mit Exzellenzstatus in Ostdeutschland: die Technische Universität Dresden. Neben der TU gibt es aber auch noch weitere Universitäten und Hochschulen, die gemeinsam mit zahlreichen Fraunhofer-, Max-Planck-, Helmholtz- und Leibniz-Instituten hervorragende Forschungsbedingungen bieten.

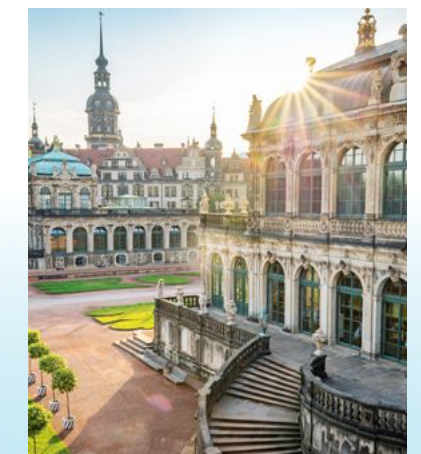


ARCHITEKTUR

Die Architektur in Dresden lädt zur Reise durch verschiedene Epochen ein: So präsentiert sich etwa der Zwinger im Stile des Spätbarocks, während das Residenzschloss der Renaissance zuzuordnen ist. Hinzu kommt moderne Architektur, die teilweise mit Preisen ausgezeichnet wurde – darunter der UFA-Kristallpalast oder die Neue Synagoge. Der heimischen Architektur und Kunst hat Dresden auch den Beinamen „Elbflorenz“ zu verdanken.

SCHLÖSSERLAND SACHSEN

Dresden liegt im „Schlösserland Sachsen“, folglich sind in und um Dresden diverse Prachtbauten zu bestaunen, zum Beispiel der Dresdner Zwinger, der Dresdner Stallhof, Schloss & Park Pillnitz, das Schloss Burgk Freital und das Schloss Moritzburg.



TECHNIKLAND SACHSEN



In Sachsen gibt es die Netzwerke „Robot Valley Saxony“ und „Silicon Saxony“, die Expert:innen und Forschende verbinden. Das Resultat: eine einzigartige Innovationslandschaft im Bereich Robotik und Technologie. Übrigens: Jeder dritte Mikrochip, der in Europa hergestellt wird, kommt aus Sachsen.

Foto: © iStock.com / Vladimir Vins, © mapman / Shutterstock.com, © Diego Grandi / Shutterstock.com, © TT Studio / Shutterstock.com

Foto: © Oliver Hlavaty Photo / Shutterstock.com, © Alexander fotolab / Shutterstock.com, © Jan Wehnert / Shutterstock.com, © herrg

10 JAHRE PROJEKTE & ENTWICKLUNG BEI ROBERT C. SPIES

ÜBER DIE KUNST GANZHEITLICHER PROJEKT- UND QUARTIERSBERATUNG



IN EINER WELT, IN DER SICH DINGE RASANT ÄNDERN, HAT BESTÄNDIGES SCHON IMMER EINEN BESONDEREN STELLENWERT GEHABT. UND DOCH BRAUCHT ES FÜR EINE ZUKUNFTSFÄHIGE GESELLSCHAFT STETS AUCH DIE VERÄNDERUNG BZW. WEITERENTWICKLUNG, DIE SICH IM IMMOBILIENWIRTSCHAFTLICHEN KONTEXT DURCH NACHHALTIGE SOWIE RICHTUNGSWEISENDE PROJEKT- UND QUARTIERSENTWICKLUNGEN AUSDRÜCKT. IN EBEN DIESEM BEREICH IST DIE ROBERT C. SPIES UNTERNEHMENSGRUPPE INZWISCHEN SEIT GENAU ZEHN JAHREN BERATEND TÄTIG. EIN JUBILÄUM, ÜBER DESSEN IMPLIKATIONEN ES ZU SPRECHEN GILT, FÄLLT ES DOCH IN EINE ZEIT EINER ÄUSSERST DYNAMISCHEN MARKTLAGE.

HERR FUCHS, ROBERT C. SPIES FEIERT IN DIESEM JAHR DAS ZEHNJÄHRIGE BESTEHEN DES GESCHÄFTSBEREICHS „PROJEKTE & ENTWICKLUNG“ – AUF WELCHE MEILENSTEINE BLICKEN SIE ZURÜCK?

A. FUCHS: Der größte Meilenstein für mich als Verantwortlichen des Bereichs ist natürlich dessen Etablierung vor genau zehn Jahren, mit der wir unsere Kompetenz als „Beratungshaus“ hinsichtlich eines holistischen Ansatzes ausgebaut und gefestigt haben. Heute schauen wir auf eine Gesamtfläche von über 1 Mio. m² zurück, die wir so bereits erfolgreich beraten und in die Realisation bringen konnten. Unser erstes größeres Projekt in diesem Bereich war das Löwitz Quartier neben dem Leipziger Hauptbahnhof, bei dem wir mit zwei renommierten Hamburger Projektpartnern zusammenarbeiten. Doch auch bei anderen Projekten wie der Bremer Überseeinsel, die aus dem ehemaligen Kellogg-Gelände hervorgeht und zuletzt mit der Eröffnung des „John & Will Silo-Hotels by Guldsmaden“ die Aufmerksamkeit auf sich zog, oder dem Hachez-Quartier in der Bremer Neustadt, dessen Bebauungsplan inzwischen beschlossen ist und bei dem wir ebenfalls unterstützend zur Seite gestanden haben, lebte die Beratung vom Aufbau einer Schnittstelle zwischen klassischer Vertriebsarbeit und unserem Netzwerk aus Architekten, Stadtplanern, Investoren und Projektentwicklern.

WIESO BRAUCHT ES EINE SOLCHE SCHNITTSTELLE? WIE HAT SICH DIE PROJEKT- UND QUARTIERSENTWICKLUNG IM

LAUFE DIESER ZEIT VERÄNDERT? UND WIE SIEHT DIE ZUKUNFT AUS?

J. LÜTJEN: Die Projekt- und Quartiersentwicklung ist zum einen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse insgesamt anspruchsvoller geworden. Menschen wollen in heterogenen Umfeldern leben, die ein großes Angebot bei kurzen Wegen und sozialer Verträglichkeit bieten. Nachhaltigkeit, Mobilität, Architekturqualität, Innovation – die Trendthemen der Vergangenheit müssen heute gesetzter Standard sein. Zudem forciert die generelle Neuausrichtung des Marktes eine stärkere Vertriebsorientierung bereits im Planungsstadium, um die Projekte in die Wirtschaftlichkeit zu bringen. Diese zwei Aspekte in ihrer jeweiligen Komplexität nicht nur unter einen Hut zu bekommen, sondern auch harmonisch zu verbinden, ist für uns die Kunst ganzheitlicher Projekt- und Quartiersberatung.

WELCHEN STELLENWERT NEHMEN KLASSISCHE BÜRO- UND OFFICE-IMMOBILIEN IN BEZUG AUF DIE NEUE ARBEITSWELT HEUTE EIN? WIE ENTWICKELT SICH DER MARKT GEGENWÄRTIG UND WIE BEGEGNEN SIE DER DYNAMIK ALS BERATUNGSHAUS?

A. FUCHS: Büro- und Office-Immobilien müssen durchaus neu gedacht werden, von einem Verlust ihres Stellenwertes kann aber nicht die Rede sein. Diesbezüglich gewinnen vor allem Bestands- und Revitalisierungsobjekte durch die leicht rückläufigen Neubautentwicklungen noch mehr an Bedeutung. In

Verbindung mit den tendenziell weiter moderat steigenden Mieten stellt diese Entwicklung daher eine Chance für Investoren und Bestandshalter dar, der wir mit synergetischen Kräften aus dem Geschäftsbereich „Projekte & Entwicklung“ sowie unseren standortverbundenen, spezialisierten Teams für Büroimmobilien begegnen.

J. LÜTJEN: Das Büro wird als Plattform nach wie vor identitätsstiftend und kommunikationsfördernd sein. Starke Impulse in Form spannender Office-Entwicklungen und -angebote dürfen im urbanen Raum jedoch auch in Zukunft nicht fehlen. Hier sehen wir dringenden Handlungsbedarf, um Spirit und Innovationsfähigkeit in Deutschland auch über entsprechende Bürostrukturen klar zu adressieren und sicherzustellen. Aktuell wollen Banken diese Entwicklung noch nicht an jeder Stelle mittragen.

ZURÜCK ZUR PROJEKT- UND ENTWICKLUNGSBERATUNG: ROBERT C. SPIES RICHTETE ZULETZT AUCH DEN FOKUS AUF NEUE ASSETKLASSEN. WIE IDENTIFIZIEREN SIE FÜR SICH DIE DISZIPLINEN UND BEDARFE VON MORGEN? WIE WIRD SICH VOR ALLEM DIE GEWERBLICHE IMMOBILIENLANDSCHAFT IN ZUKUNFT VERÄNDERN?

A. FUCHS: Die Projekt- und Quartiersberatung nimmt heute immer mehr auch Bestandsimmobilien in den Fokus, findet also verstärkt auch auf konkreter Gebäudeebene statt. Hier prüfen wir stets alle Möglichkeiten im Kontext des Reprogrammings-Ansatzes, also der Transformation, Revitalisierung oder Umnutzung der Liegenschaft. Bedarfsanalysen müssen dabei sowohl mit Weitsicht als auch kreativ erfolgen und bestenfalls einen Mehrwert für das Quartier sowie für die Gesellschaft per se zum Ergebnis haben. Datacenter oder Life-Science-Immobilien können in dieser Hinsicht eine Lösung sein, denn sie liefern Antworten auf aktuelle und zukünftige infrastrukturelle Bedürfnisse, an denen wir in unserer Beratungsleistung schon heute mit spezialisierten Teams arbeiten.

J. LÜTJEN: Wenn es heute darum geht, Projekte wirtschaftlich aufzustellen, dann geht es immer auch darum, intelligente und emotionale Nutzungsbausteine zu integrieren. Gelingt dies, wird sich die gewerbliche Immobilienlandschaft in Zukunft noch diversifizierter präsentieren, mit spezifischen Nutzungskonzepten in unterschiedlichen Gebäudetypen. Und dadurch nicht nur einen Beitrag zur heimischen Wirtschaftskraft leisten, sondern ebenso zur Bewältigung der Herausforderungen unserer Zeit.

HERR LÜTJEN, HERR FUCHS, VIELEN DANK FÜR DAS GESPRÄCH. EINE LETZTE FRAGE: WAS HALTEN DIE NÄCHSTEN ZEHN JAHRE FÜR ROBERT C. SPIES BEREIT?

A. FUCHS: Für mich als Geschäftsführer unserer Nordics ApS mit Sitz in Kopenhagen steht die weitere Etablierung unserer Beratungsaktivitäten entlang der sogenannten Vogelfluglinie zwischen der dänischen Hauptstadt und Hamburg klar im Vordergrund. Hier konnten wir bereits in Kooperation mit unserer Robert C. Spies Industrial Real Estate GmbH & Co. KG spannende Projekte begleiten, richten unseren Blick nun jedoch auch vermehrt auf touristische Entwicklungen, die in dem Gebiet dank der topografischen Gegebenheiten traditionell gute Voraussetzungen haben.

J. LÜTJEN: Wir wollen eines der führenden norddeutschen Beratungs- und Transaktionshäuser bleiben – für private Unternehmerfamilien sowie national und international agierende Investoren. Mit gewohnt hoher Beratungsqualität widmen wir uns auch weiterhin jedem Thema und Mandat unbefangen im Zuge unseres fokussierten und nachhaltigen Kundenansatzes, der seit über 100 Jahren Bestand hat. Innovationsfähigkeit und das interdisziplinäre Arbeiten innerhalb unserer Spezialistenteams werden die Zukunft von Robert C. Spies hoffentlich noch lange prägen – stets im Sinne unserer Mandanten und zugunsten maßgeschneiderter Ergebnisse.

Foto: © Robert C. Spies

Illustration: © ANRIR / Shutterstock.com

ROBERT C. SPIES UND HOCHSCHULE FRESENIUS PRÄSENTIEREN STUDIENERGEBNISSE

PRAXISPROJEKT: KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

„WELCHEN EINFLUSS WIRD KÜNSTLICHE INTELLIGENZ (KI) AUF DIE ZUKUNFT DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT HABEN?“



MIT DIESER ZENTRALEN FRAGESTELLUNG SETZTEN SICH 2024 SECHS STUDIERENDE DER HOCHSCHULE FRESENIUS IM RAHMEN DES PRAXISPROJEKTS „KI IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT“ AUSEINANDER – IN ZUSAMMENARBEIT MIT DEM IMMOBILIENBERATUNGSHAUS ROBERT C. SPIES. IM FOKUS DES PROJEKTS STAND DIE ANALYSE DER POTENZIALE, DIE CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN SOWIE KONKRETE EINSATZMÖGLICHKEITEN VON KI IN DER BRANCHE. ZIEL WAR ES, EIN FUNDIERTES VERSTÄNDNIS DES AKTUELLEN STANDES DER TECHNOLOGIE ZU GEWINNEN, PRAXISNAHE ANWENDUNGEN ZU IDENTIFIZIEREN UND ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN ZU BELEUCHTEN.

VIelfÄLTIGE ANWENDUNGSFELDER

Die Arbeit zeigte auf, dass KI in der Immobilienwirtschaft vielfältige Einsatzbereiche bietet. Beispielsweise ermöglicht sie durch Datenanalysen präzisere Immobilienbewertungen und Risikoprognosen. In der Projektentwicklung optimiert KI Prozesse wie die Standortanalyse oder Vertragsabschlüsse, unterstützt durch Technologien wie Blockchain und Smart Contracts. Im Facility-Management steigert KI die Effizienz und Nachhaltigkeit, etwa durch intelligente Energiesteuerung und vorausschauende Wartung. Weitere wichtige Anwendungsfelder umfassen Marktprognosen und die Automatisierung von Prozessen auf Immobilienplattformen, darunter virtuelle Besichtigungen, KI-gestützte Suchfunktionen und Chatbots für Kundeninteraktionen.

CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Das Praxisprojekt beleuchtet zudem die Chancen und Herausforderungen der Technologie: KI kann die Effizienz und Genauigkeit in vielen Bereichen steigern, Entscheidungsprozesse verbessern und neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Durch den Einsatz von KI können Kundeninteraktionen optimiert und Ressourcen effektiver genutzt werden, was insbesondere nachhaltige Lösungen fördert. Herausforderungen wie Datenschutzanforderungen, insbesondere die Einhaltung der DSGVO, stellen eine zentrale Hürde dar. Zudem kommen die hohen Kosten für die Implementierung, der Schulungsaufwand für Mitarbeitende und die Abhängigkeit von Technologieanbietern hinzu. Dies erfordert eine langfristige Sicherstellung der Kompatibilität der eingesetzten Systeme.

DEUTSCHLAND IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Ein internationaler Vergleich zeigte, dass Länder wie die USA

und China führend in der Integration von KI in der Immobilienwirtschaft sind, während Deutschland Nachholbedarf hat. In Deutschland hemmen vor allem strengere Datenschutzvorschriften sowie eine langsamere Anpassungsgeschwindigkeit der Branche die Verbreitung von KI-Technologien. Zudem mangelt es an einer einheitlichen digitalen Infrastruktur und einer breiten Akzeptanz für die Nutzung innovativer Technologien in der Immobilienwirtschaft. Im Vergleich dazu haben Länder wie die USA und China ihre Vorreiterrolle durch massive Investitionen und eine technologieoffene Kultur gefestigt. Insbesondere in den USA profitieren Unternehmen von flexibleren Datenschutzregelungen und umfangreichen Finanzmitteln. China hingegen legt den Fokus auf staatlich geförderte Projekte und eine schnelle Implementierung neuer Technologien, insbesondere im Bereich der Smart Cities und datengetriebener Immobilienbewertung. Andere europäische Länder wie Großbritannien und die Niederlande zeigen ebenfalls eine höhere Innovationsbereitschaft. Sie fördern den Einsatz von KI durch gezielte staatliche Förderprogramme und eine ausgeprägte Kollaboration zwischen Forschung und Industrie.

WIE KI-PROGRAMME DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT TRANSFORMIEREN

KI revolutioniert die Immobilienwirtschaft durch spezialisierte Programme, die vielfältige Aufgaben effizient automatisieren und optimieren. Lösungen wie Syte und PriceHubble demonstrieren den Einsatz von KI in Bereichen wie Immobilienbewertung, Marktprognose und Kundeninteraktion. Syte zeichnet sich durch präzise Analysen und nutzerzentrierte Optimierung mithilfe intuitiver Benutzeroberflächen und leistungsstarker Funktionen aus. PriceHubble

bietet Investoren detaillierte Marktanalysen sowie fundierte Risikobewertungen. Beide Programme basieren auf der Auswertung umfangreicher Datenmengen und dem Einsatz von maschinellem Lernen, um individuelle Lösungen und präzise Prognosen bereitzustellen. Sie tragen maßgeblich zur Effizienzsteigerung, zur fundierteren Entscheidungsfindung und zur Entwicklung innovativer Ansätze in der Immobilienbranche bei. Dennoch erfordert ihre Implementierung erhebliche Investitionen und technisches Know-how, was die flächendeckende Nutzung bisher einschränkt.

FAZIT: DAS TRANSFORMATIVE POTENZIAL VON KI

Das Praxisprojekt zur Einführung von KI in der Immobilienwirtschaft verdeutlicht eindrucksvoll das transformative Potenzial dieser Technologien. Die Analyse von KI-Tools und deren vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten zeigt, dass KI bereits heute zahlreiche Prozesse effizienter, präziser und kundenorientierter gestaltet. Von der Immobilienbewertung über Marktprognosen bis hin zur Projektentwicklung und Stadtplanung bietet KI innovative Lösungen, um branchenspezifische Herausforderungen zu bewältigen und neue Geschäftschancen zu erschließen.

Der Erfolg der Implementierung hängt jedoch maßgeblich von der Qualität der verfügbaren Daten, rechtlichen Rahmenbedingungen und der Akzeptanz der Technologie in Unternehmen ab. Datenschutzanforderungen sowie hohe Investitionskosten stellen weiterhin wesentliche Hürden dar, die durch gezielte Maßnahmen, wie klare Leitlinien und den Ausbau der digitalen Infrastruktur, adressiert werden müssen.

Um international wettbewerbsfähig zu bleiben, könnte Deutschland von Vorreitermodellen aus Ländern wie den USA und China profitieren. Dort fördern flexible Datenschutzregelungen, hohe Investitionen und eine technologieoffene Kultur die rasche Integration von KI. Eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen sowie der Fokus auf innovative Ansätze könnten auch in Deutschland das Wachstum der KI-Nutzung in der Immobilienwirtschaft nachhaltig beschleunigen.



ANDREAS FUCHS (links),

Geschäftsführer bei Robert C. Spies, und PROF. DR. NIKLAS KÖSTER (rechts), Studiendekan und Professor für Immobilienwirtschaft an der Hochschule Fresenius am Standort Hamburg, begleiteten sechs Studierende bei ihrem Praxisprojekt zum Thema „KI in der Immobilienwirtschaft“. Die Studierenden präsentierten ihre Ergebnisse in den Räumlichkeiten von Robert C. Spies in Hamburg.

Illustration: © Visual generation / Shutterstock.com

Foto: © Robert C. Spies

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

ROBERT C. SPIES KG

DOMSHOF 21, 28195 BREMEN

CAFFAMACHERREIHE 8, 20355 HAMBURG

REDAKTIONSLEITUNG

GRETA NIESSNER

REDAKTION

JULIAN KLOSS

JOSEPHINE HOEFT

REALISATION

VIVIAN CLINE-THOMAS

LEKTORAT

TEXTGÄRTNEREI®, BREMEN

LITHOGRAFIE

BERTHEAU DRUCK GMBH

DRUCK

STÜRKEN PRINT PRODUCTIONS

BUSCHHÖHE 8

28357 BREMEN



An abstract, golden, organic pattern resembling a stylized spider web or a network of veins, set against a light blue background. The pattern is composed of thick, textured golden lines that branch out and connect, creating a complex, web-like structure. The texture of the golden lines is grainy and metallic, with some areas appearing more reflective than others.

ROBERT C. SPIES

WWW.ROBERTCSPIES.DE