

Zeitschrift für immobilienwirtschaftliche Forschung und Praxis (ZfiFP)

Ausgabe Nr. 43
vom 15.03.2024



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die aktuelle Ausgabe der Zeitschrift für immobilienwirtschaftliche Forschung und Praxis (ZfiFP), Nr. 43, bietet einen Einblick in die Plattform-Ökosysteme der Immobilienwirtschaft und präsentiert die Erkenntnisse aus einer Masterthesis zum Thema Einfluss von ESG in der Immobilien-Projektentwicklung.

Mit dem Artikel "Plattformbasierte Ökosysteme in der Immobilienwirtschaft: Disruption und Digitale Transformation durch Größen- und Netzwerkeffekte, Lock-In und Marktvermachtung" von Herrn Prof. Dr. Julian Christ, werden die Rolle der digitalen Transformation analysiert, Plattformanbieter und Anwendungsfälle in der Immobilienwirtschaft untersucht und eine Einschätzung der weiteren Entwicklung der Anwendungs- und Geschäftsmodelle durch u.a. Start-ups und Prop-Techs gegeben.

Der zweite Beitrag, "Der Einfluss von ESG auf die Immobilien-Projektentwicklung von Wohnimmobilien" von Herrn Rafael Löffler M.Sc., analysiert die Berücksichtigung von ESG-Kriterien auf Unternehmensebene und auf Projektentwicklungsebene. Über Expert*innen der Branche werden die Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit ESG-konformer Projektentwicklungen und der Einfluss von ESG auf die Immobilienprojektentwicklung von Wohnimmobilien untersucht. Wir gratulieren Herrn Löffler nach seinem Bachelor an der DHBW-Stuttgart im Studiengang BWL-Immobilienwirtschaft nochmals herzlich zu seinem frischen Mastertitel und wünschen weiterhin viel Erfolg.

Wir freuen uns, Ihnen diese Einblicke und Erkenntnisse präsentieren zu können und hoffen auf ein kurzweiliges Lesevergnügen.

Herzlicher Dank gilt den Autoren für ihre wissenschaftlichen Beiträge in der ZfiFP Nr. 43.

Prof. Dr. Hanspeter Gondring FRICS
Duale Hochschule Baden-Württemberg
ADI Akademie der Immobilienwirtschaft



Werner Rohmert
Herausgeber ZfiFP



Prof. Dr. rer. pol. Anjulie Timur
Duale Hochschule Baden-Württemberg
ADI Akademie der Immobilienwirtschaft



Plattformbasierte Ökosysteme in der Immobilienwirtschaft: Disruption und Digitale Transformation durch Größen- und Netzwerkeffekte, Lock-In und Marktvermachtung

von

Prof. Dr. Julian Christ

Der Siegeszug plattformbasierter Geschäftsmodelle und Ökosysteme

Digitale Plattformen sind heute unverzichtbare Grundlage zahlreicher Anwendungsfälle in Wirtschaft, Wissenschaft und Öffentlicher Verwaltung. Die derzeit wertvollsten an den Börsen gehandelten Unternehmen sind die sogenannten „Big Tech“, wie bspw. Amazon, Alphabet (Google), Meta (Facebook und WhatsApp), Microsoft und Apple. Diese meist US-amerikanischen Tech-Giganten verfügen über historisch gewachsene, plattformbasierte Geschäftsmodelle, eingebettet in komplexe digitale Ökosysteme. Viele bekannte Internetdienste, wie bspw. die Internet-Suchmaschine Google, der Online-Marktplatz ebay oder Amazon Web Services (AWS), sind heute sog. Quasi-Standards. So monetarisierte beispielsweise Google frühzeitig die Internetsuche, LinkedIn die beruflichen Netzwerke und Meta via Facebook die Sozialen Netzwerke auf Basis von disruptiven Plattformstrategien. Dabei behaupten sich viele der genannten Technologieunternehmen schon seit Jahrzehnten erfolgreich am Markt. Der im Silicon Valley tätige Tech-Investor und PayPal-Mitgründer Peter Thiel formulierte vor einigen Jahren die Bedeutung monopolähnlicher Geschäftsmodelle und Plattformen, fast identisch zu den industriepolitischen Ansichten des 1937 verstorbenen US-Industriemagnaten John Davidson Rockefeller, verkürzt wie folgt: Monopole seien keine Krankheit. Kreative Monopole seien der Fortschrittsmotor und fördern Marktdominanz. Wettbewerb sei etwas für Verlierer und gefährlich. Gründer sollten daher stets nach Monopolstellungen i.S.e. „Winner-takes-all“ streben (vgl. Thiel, 2014).

In der Immobilienwirtschaft ist die hohe Dynamik der Digitalen Transformation in den vergangenen Jahren stark mit der Verbreitung plattformbasierter Geschäftsmodelle und dem Entstehen neuer und dominanter Ökosysteme verbunden. Wenngleich die Immobilienwirtschaft im Kontext von Digitalisierung als noch rückständig und wenig agil eingestuft wird, zeigen sich doch vermehrt stark disruptive Dynamiken (vgl. ZIA und EY, 2023; IDW, 2024). Allgemein bekannt sind die seit Jahren erfolgreichen Immobilien-Marktplätze und Objekt-Plattformen für Vermietung und Verkauf, wie bspw. immowelt, immobilienscout24, Maklaro und McMakler. Die meisten Geschäftsmodelle der über 500 gelisteten PropTech-Unternehmen auf proptech.de basieren im Kern auf spezialisierten und plattformbasierten digitalen Diensten (vgl. proptech.de, 2024). Angesichts des rasanten Bedeutungszuwachses von Plattformen für die Digitale Transformation werden die Kernelemente von Plattformgeschäftsmodellen zwischenzeitlich in fast allen Branchen als erfolgskritische Faktoren betrachtet. Selbst Automobilhersteller setzen bei der Digitalisierung ihrer Fahrzeuge und Dienstleistungen auf Plattformen. So prägen technische Plattformen und plattformzentrierte Wertschöpfungsketten in Ökosystemen zunehmend konkrete Digitalisierungsprojekte sowie Unternehmens- und Digitalisierungsstrategien. Insofern ist es kaum verwunderlich, dass Plattformkonzepte in den vergangenen Jahren in der Forschung sowie auch in der Wirtschafts- und Transformationsberatung massiv an Relevanz gewonnen haben (vgl. Cusumano, 2010). So sprachen Parker et al. (2016) von der sog. „Platform Revolution“. Evans und Schmalensee (2016) vom MIT in den USA nannten Plattformen die zukünftigen „Matchmakers“. Brynjolfsson und McAfee (2014) problematisierten plattformbasierte Geschäftsmodelle im Kontext des laufenden „Second Machine Age“. Christ und Slowak (2009) adressierten plattformzentrierte Eigenschaften von Technologieprodukten und digitalen Geschäftsmodellen am Beispiel des De-facto-Standards der Bluray-Disc, welche essenzielle Charakteristika mehrseitiger Plattformmärkte konzeptionell vorwegnahm. Und bereits Jahre zuvor veröffentlichten Shy (2001), Shapiro und Varian (1998) sowie Katz und Shapiro (1985, 1992) wesentliche Kernaussagen zu Netzwerkindustrien und der Informationsökonomie – damals im Kontext des New Economy Booms der 1990er Jahre.

Aus Sicht der ökonomischen Forschung sind Plattformmärkte somit kein Novum; vielmehr sind die Menschen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in den letzten Jahren lediglich überfordert mit der Geschwindigkeit und Stärke der plattformbasierten Disruption und Transformation vieler Geschäftsmodelle, Märkte und ganzer Ökosysteme.

Plattformmärkte unterscheiden sich elementar von klassischen Märkten

Insgesamt verdeutlichen zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen, sowie die unzähligen Anwendungsfälle und Geschäftsvorfälle, dass Plattformbetreiber bestimmte Mechanismen nutzen, um die Attraktivität ihrer Dienste zu erhöhen und die Anzahl und Abhängigkeit ihrer Nutzer zu steigern. Die langfristige Bindung an eine Plattform ist hierbei von entscheidender strategischer Bedeutung (vgl. Kenney und Zysman, 2016; Slowak und Christ, 2014). Plattformmärkte unterscheiden sich daher in konkreten Eigenschaften elementar von klassischen Güter- und Faktormärkten (vgl. Evans et al., 2006; van Alstynne et al., 2016). Die Unterschiede plattformbasierter Geschäftsmodelle wird in der Unternehmenspraxis insbesondere hinsichtlich der nachfolgenden Kerncharakteristika von Plattformmärkten sichtbar (vgl. Gawer und Cusumano, 2008):

- Verstärkung wechselseitiger Abhängigkeiten von Nutzergruppen auf Plattformen,
- zweckorientierte Nutzung bestimmter Plattfortmtypen,
- Schaffung plattformbasierter direkter und indirekter Netzwerkeffekte,
- Ausnutzen von Skaleneffekten mit signifikanten Kosten- und Preiswirkungen,
- strategische Definition des Offenheitsgrades von Plattformen als Markteintrittsbarrieren,
- Unterscheidung von ein- bzw. mehrseitigen Plattformmärkten,
- Aggregation vormals fragmentierter Wertschöpfung durch Marktintegration, sowie
- zunehmende Vermachtung plattformbasierter Wertschöpfungsketten.

Kenney und Zysman zogen daher folgende Parallele zur Industriellen Revolution alter Prägung: „The algorithmic revolution and cloud computing are the foundations of the platform economy. [...] If the industrial revolution was organized around the factory, today's changes are organized around [...] digital platforms.“ (Kenney und Zysman, 2016). Zugleich unterliegen Plattformen länder- und branchenspezifischen Wettbewerbsintensitäten und Regulierung, sodass länderspezifische Plattformstrategien erforderlich sind (vgl. Christ und Slowak, 2009; Evans und Schmalensee, 2016).

Grundsätzlich bietet die Nutzung plattformbasierter Geschäftsmodelle in der Immobilienwirtschaft – mit Blick auf die oben genannten technischen Kerncharakteristika von Plattformen – vielfältige Chancen für kostenseitige Effizienzsteigerungen, die Erschließung neuer Märkte sowie Wachstumspotentiale durch ergänzende digitale Geschäftsmodelle. Die Erhöhung der Abhängigkeit und langfristige Bindung von vielen Nutzern und Nutzergruppen an immobilienwirtschaftliche Plattformen ist hierfür essenziell. So transformieren neue Plattformen in der Immobilienwirtschaft historisch gewachsene Wertschöpfungsketten und Wettbewerbsstrukturen grundlegend und schaffen zugleich neue Abhängigkeiten im B2B-, B2C- und C2C-Kontext.

Plattformen aggregieren fragmentierte Märkte und absorbieren Wertschöpfung

Allgemein können Plattformen als Intermediäre verstanden werden, die den Austausch von Gütern, Dienstleistungen oder Informationen zwischen verschiedenen Akteurs- und Nutzergruppen entgeltlich oder unentgeltlich organisieren. Diese Scharnier- bzw. Matching-Funktion unterscheidet zum einen zwischen horizontalen und vertikalen Plattformkonzepten; zum anderen werden Plattformen in einseitige und mehrseitige Plattformmärkte eingeteilt (vgl. Evans und Gawer, 2016). Während vertikale Plattformen spezifische Branchen und/oder Teilmärkte bedienen, und insoweit oftmals nur ausgewählte Nutzergruppen adressieren (bspw. Software-Plattformen im Gesundheitswesen, Health-as-a-Service), richten sich horizontal ausgerichtete Plattformkonzepte an heterogene Nutzergruppen über Branchengrenzen und Teilmärkte hinweg (bspw. Cloud-Computing-Dienste von Amazon Web Services; plattformbasierte Bezahlendienste wie PayPal oder Klarna). Die Unterstützung sog. mehrseitiger Märkte ist ein wesentlicher Bestandteil von heutzutage erfolgreichen Plattformen (vgl. Gawer und Cusumano, 2013). Auf mehrseitigen Märkten verbinden Plattformen verschiedene Akteursgruppen und erleichtern deren Inter- und Transaktionen über klassische Branchengrenzen hinweg. Bei mehrseitigen Märkten obliegt dem Plattformbetreiber zudem die strategische Aufgabe, die Interessen der Nutzergruppen sinnvoll auszubalancieren, Abwanderungstendenzen zu minimieren, Nutzer langfristig zu binden und Wertschöpfungsanteile aus (vormals) fragmentierten, vertikal strukturierten Märkten (auch: Pipeline-Märkte) zu integrieren (vgl. van Alstynne et al., 2016). Letztgenannte Punkte sind in der Regel auch Kernaspekte spezifisch ausgeprägter Digitalisierungs- und Plattformstrategien.

Plattformen in der Immobilienwirtschaft lassen sich im Wesentlichen in folgende Partial- bzw. Teilmärkte unterteilen, für welche sich zuletzt unterschiedlich komplexe, plattformbasierte Ökosysteme entwickelt haben. Die Grenzen sind hierbei dynamisch und fließend; zudem ist vermehrt vertikale und horizontale Integration in diesen Märkten zu beobachten:

- Immobilienplattformen und Online-Marktplätze für Miet-, Wohn- und Gewerbeimmobilien,
- Crowdfunding-Plattformen für Immobilienfinanzierung und Real-Estate-Asset-Management,
- Plattformen für die Vermietung und den Verkauf von Immobilien,
- Plattformen für die Maklervermittlung und Maklerbewertung,
- Plattformen für die temporäre Objektvermietung,
- Plattformen für die Vermittlung von Co-Working-Locations,
- Plattformen für Virtual- und Augmented Reality-Dienste,
- Plattformen für Smart Home- und Smart Building-Dienste,
- Plattformen für das Datenmanagement und Data-Analytics von Immobilien,
- Plattformen für die Objektverwaltung und das Lifecycle-Management.

Weiterhin werden Plattformen hinsichtlich der möglichen Anwendungsfälle in verschiedene Plattfortmtypen unterteilt. Transaktionsplattformen organisieren den Austausch von Gütern, Dienstleistungen oder Informationen zwischen verschiedenen Akteuren (vgl. Evans und Gawer, 2016; van Alstyne et al., 2016). Auf Transaktionsplattformen ermöglicht der Plattformbetreiber den Nutzern spezifische Transaktionen, wobei verschiedene Geschäftsmodelle unterstützt werden; bspw. Online-Marktplätze oder Lieferplattformen mit Integration spezifischer Zahlungssysteme (wie PayPal oder Klarna). Die empfundene Attraktivität einer Transaktionsplattform hängt hierbei essenziell von der Anzahl der teilnehmenden Akteure ab (vgl. Hagiu und Wright, 2015). Allgemein bekannte Beispiele für Transaktionsplattformen im B2B-, B2C- und C2C-Bereich, mit hohem Marktdurchdringungsgrad, sind bspw. altbekannte E-Commerce-Plattformen wie amazon, alibaba oder ebay. Auch soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter und LinkedIn sind primär Transaktionsplattformen. Airbnb ist ein international bekanntes Beispiel für eine immobilienwirtschaftliche Transaktionsplattform. Airbnb kombiniert wesentliche Merkmale von Online-Marktplätzen (Dienstleistungsangebote) und Peer-to-Peer-Plattformen (Nutzerinteraktion). So können auf Airbnb Vermieter Unterkünfte anbieten und Reisende Unterkünfte direkt buchen. Airbnb fungiert hierbei primär als Intermediär zwischen Suchenden und Objektbesitzern, bietet jedoch auch Bewertungs- und Bezahlfunktionen, komplementäre Dienstleistungen sowie auch ergänzenden Kundensupport an, um das Nutzererlebnis (auch: Customer Journey) zu optimieren. Im Gegensatz zu Transaktionsplattformen organisieren sog. Innovationsplattformen die Zusammenarbeit und den Austausch von Ressourcen und Ideen zwischen verschiedenen Akteuren mit dem übergeordneten Ziel, Innovation zu fördern (vgl. Gawer und Cusumano, 2013). Global agierende Innovationsplattformen mit hohem Diffusionsgrad in B2C- und B2B-Märkten sind bspw. Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure oder auch GitHub. Abschließend sind noch sog. Hybride Plattformen anzuführen, welche letztlich Dienste der Transaktions- und Innovationsplattformen vereinen; bspw. Amazon Web Services als (a) Produktivumgebung digitaler Dienste und (b) Entwicklungs- und Testumgebung für prototypische Funktionen.

Plattformanbieter definieren Offenheitsgrade und schaffen neue Abhängigkeiten

Plattformen unterscheiden sich hinsichtlich technischer Offenheit und Hierarchien, welche i.d.R. vorab strategisch definiert werden (vgl. van Alstyne et al., 2016). Der Grad an Offenheit einer Plattform beschreibt hierbei die Fähigkeit und Möglichkeit des Zugangs weiterer Nutzergruppen, wie bspw. Entwicklungsunternehmen, zu bestimmten Funktionalitäten, Daten oder Schnittstellen. Offene Plattformen entsprechen hierbei einem offenen Ökosystem, welches primär den Entwicklungs- und Innovationsprozess unterstützen soll, indem Zusatzdienste Dritter in eine Plattform integriert und damit deren Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden kann (vgl. Eisenmann et al. 2006). So ist bspw. GitHub eine offene Innovationsplattform für Software-Entwicklungen und Kollaboration, die es Entwicklern ermöglicht, Projekte zu veröffentlichen und zeitlich-räumlich entkoppelt zusammen zu arbeiten. WordPress ist ein weiteres Beispiel einer offenen Plattform für die Erstellung und Verwaltung von Websites

(Content Management System, CMS), welche es Entwicklern ermöglicht, die allgemein verfügbaren Funktionalitäten der Plattform zu erweitern. Hingegen sind geschlossene Innovationsplattformen für externe Diensteanbieter nicht zugänglich (bspw. Apple MacOS, Microsoft Windows).

Ebenso spielen in plattformbasierten Ökosystemen wechselseitige Abhängigkeiten eine zentrale Rolle. Plattformen sind (historisch) gewachsene Ökosysteme Dienste nutzender und Dienste anbietender Unternehmen, die einen Wechsel ihrer Nutzer auf alternative Plattformen strategisch und konzeptionell erschweren wollen (vgl. Eisenmann et al., 2006). Die Schaffung eines einzigartigen Ökosystems von Anwendungen und Dienstleistungen durch Aggregation ehemals fragmentierter Wertschöpfung, bei zugleich massiver Integration vieler Nutzergruppen und Macht zentristischer Ressourcenorchestrierung, ist strategisches Ziel eines Plattformanbieters (vgl. van Alstyne et al., 2016). Hierzu gehört ebenso die Durchsetzung von Abo- bzw. Subskriptionsmodellen und Nutzungsgebühren. Plattformen benötigen eine spezifische kritische Masse an nachfragenden und anbietenden Akteuren, um langfristig erfolgreich zu sein (vgl. Arthur, 1989; David, 1985). Das sog. „Henne-Ei-Problem“ beschreibt diesbezüglich ein wesentliches Hindernis für eine zügige Diffusion von Plattformen (vgl. Caillaud und Jullien, 2003). Anbieter und Nachfrager auf einer Plattform beeinflussen sich stets gegenseitig, wobei der Nutzen jeder Marktseite von der Präsenz und dem Wachstum der anderen Marktseite abhängt (vgl. Bakos und Katsamakas, 2008).

Wechselseitige Abhängigkeiten beziehen sich bspw. bei ImmobilienScout24, als mehrseitige Transaktionsplattform, auf die Interaktion der verschiedenen Akteure innerhalb des Immobilienmarktplatzes, die sich gegenseitig beeinflussen:

- Immobilienanbieter: Personen oder Unternehmen, die Immobilien zum Verkauf oder zur Vermietung anbieten;
- Objektsuchende und potenzielle Mieter/Käufer: Personen, die auf der Suche nach einem Miet- oder Kaufobjekt sind;
- Maklerunternehmen: Professionelle Maklerunternehmen, die bei Transaktionen zwischen Anbietern und Suchenden vermitteln;
- Finanzdienstleister: Banken, Kreditinstitute und Finanzdienstleister, die Finanzierungs- und Kreditprodukte im Zusammenhang mit Immobilientransaktionen anbieten.
- Technologiedienstleister: Unternehmen, die digitale Zusatzdienste auf der Plattform anbieten.

Die genannten Akteure stehen in wechselseitigen Abhängigkeiten zueinander, da ihre Handlungen den Immobilienmarktplatz in Summe beeinflussen. Zum Beispiel können Veränderungen in den Präferenzen der Suchenden das Angebot von Immobilienanbietern beeinflussen, während Änderungen in den Finanzierungsbedingungen insb. die Nachfrage nach Immobilien beeinflussen.

Plattformen nutzen wirksame Größeneffekte und Netzwerkeffekte

Die von der Plattformgröße abhängigen Skaleneffekte (i.e. Größenvorteile) und Netzwerkeffekte (i.e. technische Externalitäten) sind essenzielle Determinanten der preislichen Wettbewerbsfähigkeit, der Schaffung von Abhängigkeiten und der langfristigen Bindung von Nutzergruppen (vgl. Shapiro und Varian, 1998; Evans und Gawer, 2016).

Skaleneffekte wirken! Plattformen mit hohen Fixkosten (bspw. Entwicklungskosten von Funktionalitäten oder Betriebskosten technischer Infrastruktur) profitieren von Skaleneffekten, wenn die fixen Durchschnittskosten mit zunehmender Anzahl an Nutzern und Transaktionen überproportional fallen - bei zugleich oft marginalen variablen Kosten und Grenzkosten. In der Rockefeller-Ära war dies das sog. „Big Business“. Dieselbe Fixkostendegression ermöglicht Plattformbetreibern heutzutage, ihre Dienste mit steigenden Marktanteilen deutlich kostengünstiger anzubieten und die Rentabilität zu steigern. Gerade im Cloud Computing-Bereich lassen sich massive skalenbedingte Wettbewerbsvorteile bei denjenigen Anbietern ausmachen, die frühzeitig am Markt waren und heute über entsprechend hohe Marktanteile verfügen (bspw. Amazon Web Services, Microsoft Azure). Dies gilt für Plattform-as-a-Service (PaaS), Software-as-a-Service (SaaS) und Infrastructure-as-a-Service (IaaS) in nahezu identischer Weise. Auch können technologisch inferiore Plattformen als „First-Mover“ frühzeitig einen Markt dominieren (vgl. David, 1985).

Netzwerkeffekte wirken! Direkte und indirekte Netzwerkeffekte (also positiver Externalitäten) bestehen dann, wenn der empfundene Nutzen bzw. Wert einer Plattform für alle assoziierten Akteure mit der Anzahl an Nutzenden und Nutzergruppen ansteigt. Direkte Netzwerkeffekte resultieren aus einer steigenden Anzahl homogener Nutzer einer Gruppe. Indirekte Netzwerkeffekte entstehen durch die Integration weiterer komplementärer Nutzergruppen und heterogener Dienste (vgl. Eisenmann et al., 2006). Negative Netzwerkeffekte treten dann auf, wenn ein übermäßiger Zustrom weiterer Nutzer die (temporär) begrenzten technischen Ressourcen einer Plattform überlastet und in Konsequenz eine technische Beeinträchtigung resultiert (vgl. Gawer und Cusumano, 2013).

Nachfolgend sind exemplarische Plattformanbieter für ausgesuchte Anwendungsfälle in der Immobilienwirtschaft gelistet, deren Plattformkonzepte maßgeblich auf positiven Netzwerkeffekten und Skaleneffekten aufbauen:

- Online-Marktplätze für Immobilienanzeigen, bei denen der Wert der Plattform für Immobilienverkäufer mit der Anzahl Suchender und Implementierung weiterer Dienste wächst (bspw. immobilienscout24, immowelt oder immonet).
- Ferienwohnungsvermietungsplattformen, bei denen die Anzahl der verfügbaren Objekte den Wert der Plattform für Suchende erhöht und umgekehrt (bspw. Airbnb oder ferienwohnungen.de).
- Plattformen für die Bewertung und den Vergleich von Immobilienfinanzierungen, bei denen der Zugang zu einer größeren Anzahl von Finanzierungsoptionen den Wert für Kreditnehmende steigert (bspw. Finanzcheck, zinspilot, check24).
- Plattformen für die Objekt- bzw. Immobilienverwaltung, bei denen der Wert für Eigentümer bzw. Vermieter steigt, wenn weitere Objekte über dieselbe Plattform verwaltet werden können (bspw. immoware24, objego oder immocloud).
- Crowdfunding- und Crowdinvesting-Plattformen für Immobilienprojekte, bei denen der Wert für Investoren zunimmt, umso mehr Projekte gelistet sind und kleine Beträge in verschiedene Projekte parallel investiert werden (bspw. Bergfürst, Exporo oder zinsland).
- Immobilienauktionsplattformen, bei denen die Teilnahme einer größeren Anzahl an Suchenden ggf. den realisierbaren Verkaufspreis einer Immobilie erhöht (bspw. Deutsche Grundstücksauktionen).
- Virtuelle Immobilienbesichtigungsplattformen, bei denen der Wert für potenzielle Käufer steigt, wenn weitere Objektansichten verfügbar sind (bspw. Matterport, Roundme).
- Plattformen für die Verwaltung von Ressourcen wie bspw. Parkplätze oder Lagerflächen, bei denen der Wert für Anbietende und Suchende mit der Verfügbarkeit weiterer Ressourcen ansteigt (bspw. ParkHere, kleinanzeigen).
- Plattformen für Smart Home-/ Smart Building-Dienste (bspw. Homematic IP, Bosch Smart Home, Google Nest)

Plattformen forcieren Marktdominanz, Lock-in und vermachtete Ökosysteme

Plattformbasierte Geschäftsmodelle setzen auf wirksame Selbstverstärkungen, die letztlich Lock-In-Effekte und Marktvermachtung zum Ziel haben. Einerseits können Netzwerkeffekte, Skaleneffekte und Wechselkosten ein sich selbst verstärkendes Wachstum des Gesamtmarktes sowie eine sprunghafte Steigerung des plattformbezogenen Marktanteils bedeuten. Manchen Nutzern mag es vorteilhaft erscheinen, einen dominanten Diensteanbieter vorzufinden, der Millionen an Nutzern bedient. Andererseits kann ein auf Skalierbarkeit, Netzwerkeffekten und Lock-In basiertes Wachstum aber auch wirksame Markteintrittsbarrieren schaffen und die Herausbildung einer marktdominanten Stellung weniger bzw. einer einzigen Plattform begünstigen, wodurch Wettbewerb massiv eingeschränkt, die Preissetzungsmacht einzelner Anbieter erhöht und Innovationskraft mittelfristig gehemmt wird. Schlimmstenfalls droht eine marktbeherrschende Stellung, bzw. im Extremfall eine Monopolbildung (sog. Winner-takes-all-Phänomen), sofern konkurrierende Anbieter aus dem Markt gedrängt werden oder weitere Markteintritte dauerhaft unterbleiben (vgl. Eisenmann et al., 2006).

Positive Netzwerkeffekte können die teils freiwillig herbeigeführte Abhängigkeit der Nutzer und Nutzergruppen an eine Plattform erhöhen und eine Lock-In-Situation herbeiführen, in der Nutzer aufgrund der positiv empfundenen

Netzwerkeffekte nur schwerlich zu alternativen Plattformen wechseln wollen. Dies wiegt umso schwerer, wenn der Wechsel zu alternativen Plattformen mit einem signifikanten Nutzenverlust und/oder erwarteten Mehrkosten einhergeht (vgl. Klemperer, 2005; Evans und Schmalensee, 2016). Da eine Parallelnutzung redundanter Plattformendienste i.d.R. mit höheren Personal- und Zeitaufwänden verbunden ist, vermeiden Konsumenten und Unternehmen Parallelnutzungen und fügen sich in dominante Lösungen (vgl. Arthur, 1989).

Verstärkt wird die Nutzerabhängigkeit durch geschaffene (und ggf. künstlich überhöhte) Wechselkosten im Sinne einer mangelhaften oder fehlenden Datenübertragbarkeit via Schnittstellen - also durch eine plattformbezogene Datenexklusivität. Plattformen sammeln Stamm-, Verlaufs- und Nutzungsdaten, um personalisierte Dienste, erweiterte Services und individualisierte Empfehlungen bereitstellen zu können. Personenbezogene Profile und Präferenzen können nicht ohne weiteres auf konkurrierende Plattformen (i.e. konkurrierende Ökosysteme) übertragen werden (vgl. Adomavicius und Tuzhilin, 2006). So drohen bei einem Plattformwechsel i.d.R. Mehrkosten durch Datenverlust, technische Neuansbindung(en) oder auch Wiederherstellungskosten verlorener Funktionalität (vgl. Gawer und Cusumano, 2013). Wechselkosten können somit finanzieller, technischer und zeitlicher Natur sein, sodass oftmals weitere Markteintritte unterbleiben und letztlich wenige „Platzhirsche“ den Markt dominieren (vgl. Brynjolfsen und McAfee, 2014). Die institutionelle Überwachung und Regulierung von Plattformen als komplexe und vermachtete Ökosysteme sind im Hinblick auf o.g. selbstverstärkende Mechanismen letztlich notwendige Voraussetzungen für die Sicherstellung von zumindest ausreichend Wettbewerb (vgl. Arthur, 1989; David, 1985).

Ein bekanntes Praxisbeispiel aus der Immobilienwirtschaft ist die langjährig bestehende Objektplattform immobilienScout24. Hier wirken einige spezifische selbstverstärkende Prozesse und Lock-in-Effekte:

- **Netzwerkeffekte:** Aufgrund der großen Nutzerbasis und der hohen Anzahl an Immobilienanzeigen zieht die Plattform viele Suchende an. Dies schafft einen Netzwerkeffekt, welcher den Wert der Plattform für Suchende und Anbieter erhöht. Dies kann zu einem Lock-in-Effekt führen, da auf alternative Plattformen mit deutlich weniger Objektgesuche/-angebote kaum gewechselt wird.
- **Datenexklusivität:** Nutzer, die ihre Immobilienanzeigen auf ImmobilienScout24 schalten, ergänzen ihre Anzeigen i.d.R. mit detaillierten Objektbeschreibungen, Standortzusatzdaten, Preisen und Bildern. Diese Objekt- und Marktdaten sind für Suchende und Anbietende von großem Wert. Anbieter auf ImmobilienScout24 könnten daher zögern zu wechseln, sofern o.g. objekt- und marktbezogene Daten nicht exportiert werden können.
- **Dienstleistungsintegration:** immobilienScout24 bietet eine hohe Integration verschiedener Dienstleister und technischer Lösungen für die Immobilienbranche an; darunter u.a. Tools für die Immobilienbewertung und Finanzierungsrechnung sowie spezifische Apps für u.a. Maklerunternehmen. Nutzer, die sich bereits heute an einen hohen Integrationsgrad gewöhnt haben, werden zudem nur widerwillig wechseln, da die funktionale und datentechnische Integration anderswo erneut mit Mehraufwand hergestellt werden müsste.

Netzwerkeffekte und Datenexklusivität forcieren also Lock-in-Situationen, welche dazu beitragen, die Wechselkosten für Nutzergruppen (signifikant) zu erhöhen, die Marktmacht der konkreten Plattform durch horizontale und vertikale Integration zu verstärken und Wettbewerb bewusst auszubremsen. Eine zukunftsfähige plattformzentrierte Unternehmensstrategie ist also für moderne Geschäftsvorfälle der Immobilienwirtschaft unerlässlich, wenngleich nicht wenige Akteure dies derzeit noch ignorieren (vgl. IDW, 2024).

Einige Schlussfolgerungen

Netzwerkeffekte sind entscheidend! Selbstverstärkende Netzwerkeffekte schaffen nachfrageseitige Lock-In-Situationen mit tendenziell geringer Wechselwahrscheinlichkeit. Größenvorteile sind entscheidend! Fixkostendegression und marginale Grenzkosten reduzieren Kosten und Preise, fördern die Marktmacht einzelner und frühzeitig aktiver Plattformen und schaffen signifikante kostenseitige Eintrittsbarrieren für Dritte. Pfadabhängigkeiten sind entscheidend! Eine Marktdominanz weniger Plattformen ist in aller Regel das Ergebnis unvermeidbarer Zwangsläufigkeit - ggf. verstärkt durch Zögern, Fehlentscheidungen und mangelhafte Digitalisierungsinvestitionen. Die Letzten werden die Letzten bleiben.

Eine weiter zunehmende Vermachtung immobilienwirtschaftlicher Märkte ist das wahrscheinliche Basisszenario. Weshalb auch sollte die laufende Digitale Transformation der Immobilienwirtschaft einem grundsätzlich abweichenden Entwicklungspfad folgen als bspw. Online-Marktplätze für Automobile, Auktionsplattformen für Konsumgüter oder Cloud-Computing-Plattformen? Nur weil sich eine Branche deutlich verspätet der Digitalisierung und Automatisierung annimmt, lassen sich generelle Trends und erwiesene Wirkungszusammenhänge letztlich nicht vermeiden. Die Diffusion dominanter Geschäftsmodelle mit mittelfristig höheren Abhängigkeitsgraden erscheint somit auch in der Immobilienwirtschaft unausweichlich, sodass der noch andauernden Phase der kreativen Schaffung und Implementierung weiterer Anwendungs- und Geschäftsmodelle durch u.a. Start-ups und PropTechs in den kommenden Jahren eine verstärkte Konsolidierungsphase folgen wird. Diese Konsolidierung wird in einem Darwin'schen Selektionsprozess sehr wahrscheinlich einzelne dominante Plattformen begünstigen, sodass am Ende dieses Beitrags nochmals die zu Beginn beschriebene Monopolpräferenz des Peter Thiel in den Fokus rückt: Als unternehmerischer Idealzustand sollten immobilienwirtschaftliche Geschäftsmodelle stets als plattformbasierte Monopole gedacht werden. Die Positionierung des Unternehmens in Wertschöpfungsketten sollte daher permanent auf Basis strategischer Überlegungen erfolgen – mit dem Ziel der Steigerung von Datenexklusivität und Marktmacht. Hierzu gehört auch ein regelmäßiges Hinterfragen des eigenen Dienstleistungsportfolios, hilfreicher Kooperationen sowie auch die Bereitschaft der Veränderung des mitunter bequemen Status quo. Demnach sind plattformbasierte Geschäftsmodelle für Unternehmen in der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfung Chance und Risiko zugleich. Und zuletzt hat eben doch ein zentraler ökonomischer Trade-off Bestand: Wenngleich Marktdominanz aus betriebswirtschaftlicher Sicht erstrebenswert erscheint, wirken vermachtete Strukturen in aller Regel gesamtwirtschaftlich wohlfahrtsschädigend. Eine zunehmende Marktmacht weniger Plattformen in immobilienwirtschaftlichen Ökosystemen wird über kurz oder lang ordnungspolitische Fragen aufwerfen und Regulierungsbehörden auf den Plan rufen. Bereits aus diesem Grund bleibt die Zukunft der Immobilienwirtschaft spannend.

Autor



Herr Prof. Dr. Julian Christ ist Dozent für Volkswirtschaftslehre an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH und Lehrbeauftragter an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Er ist Autor verschiedener innovationsökonomischer, technologie- und industriepolitischer Artikel und Studien und forscht u.a. zu Digitaler Transformation, Digital Literacy, Technischer Fortschritt, Technologiestandards und Automatisierungseffekten. Darüber hinaus berät er Einrichtungen zu Digitaler Transformation, IT-Outsourcing und Reorganisationsmanagement.

Literatur

- Adomavicius D. und Tuzhilin A. (2006). Personalization technologies: A process-oriented perspective. *Wirtschaftsinformatik*, 48, 449–450. <https://doi.org/10.1007/s11576-006-0098-7>.
- Arthur W. (1989). Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events, *Economic Journal*, 99, 116-131. <https://doi.org/10.2307/2234208>.
- Bakos Y. und Katsamakos E. (2008). Design and Ownership of Two-Sided Networks: Implications for Internet Platforms. *Journal of Management Information Systems*, 25, 171 - 202. <https://www.jstor.org/stable/40398721>.
- Brynjolfsson E. und McAfee A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company. New York, 2014.
- Caillaud B. und Jullien B. (2003). Chicken and egg: Competition among intermediation service providers. *RAND Journal of Economics* 34 (2), 309–328. <https://doi.org/10.2307/1593720>.
- Christ J. und Slowak A. (2009). Why Blu-ray vs. HD-DVD is not VHS vs. Betamax: The co-evolution of standard-setting consortia. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.1626221.

- Cusumano M. (2010). The evolution of platform thinking. *Communications of the ACM* 53 (1), 33–35. DOI:10.1145/1629175.1629189.
- David P. (1985). Clio and the Economics of QWERTY, *American Economic Review*, 75(2), 332-337. <https://www.jstor.org/stable/1805621>.
- Eisenmann T., Parker G. und van Alstyne, M. (2006). Strategies for Two Sided Markets. *Harvard Business Review*. <https://ssrn.com/abstract=2409276>. (Zugriff: 12.02.2024).
- Evans D. und Gawer A. (2016). The Rise of the Platform Enterprise. The Center for Global Enterprise. January 2016. DOI:10.13140/RG.2.2.35887.05280.
- Evans D., Hagiu A. und Schmalensee R. (2006). *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, Cambridge, MA: The MIT Press, 2006.
- Evans D. und Schmalensee R. (2016). *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2016.
- Gawer A. und Cusumano M. (2008). How companies become platform leaders. *MIT Sloan Management Review* 49 (2), 28–35.
- Gawer A. und Cusumano M. (2013). Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management* 31(3), 417-433. DOI:10.1111/jpim.12105.
- Hagiu A. und Wright J. (2015). Multi-Sided Platforms. *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 43, 2015. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2794582>.
- IDW - Informationsdienst Wissenschaft (2024). Forschungsergebnisse: Studie zur Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft: Zwischen Wunsch und Wirklichkeit, <https://nachrichten.idw-online.de/2024/02/14/studie-zur-digitalisierung-in-der-immobilienwirtschaft-zwischen-wunsch-und-wirklichkeit> (Zugriff: 26.02.2024).
- Katz M. und Shapiro C. (1985). Network Externalities, Competition and Compatibility, *American Economic Review*, 75(3), 424-440. <https://www.jstor.org/stable/1814809>.
- Katz M. und Shapiro C. (1992). Product Introduction with Network Externalities, *Journal of Industrial Economics*, 40 (1), 55-83. <https://doi.org/10.2307/2950627>.
- Kenney M. und Zysman J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61. <https://issues.org/rise-platform-economy-big-data-work/> (Zugriff: 19.02.2024)
- Klemperer P. (2005). *Network Effects and Switching Costs: two short essays for the new New Palgrave*. Working paper, draft 2005. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.907502>.
- Parker G., van Alstyne M. und Sangeet P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy - and How to Make Them Work for You*. First edition. New York. W.W. Norton & Company, 2016.
- Proptech.de (2024). Homepage Proptech.de, <https://proptech.de/proptech-map/> (Zugriff: 09.02.2024).
- Shapiro C. und Varian H. (1998). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business Review Press, 1998.
- Shy O. (2001). *The Economics of Network Industries*. Cambridge University Press, 2001.
- Slowak A. und Christ J. (2014). Do you back me up? The Power of 'collective knowledge' assets in standards competition. *Academy of Management Proceedings*. 2014. 12577-12577. DOI: 10.5465/AMBPP.2014.12577abstract
- Thiel P. (2014). *From Zero to One*. Campus Verlag, 2014.
- Van Alstyne M., Parker G. und Sangeet P. (2016). Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>. (Zugriff: 06.02.2024).
- ZIA und EY (2023). Digitalisierungsstudie 2023: Digitalisierung in der Immobilienbranche: Stockt der Fortschritt? ZIA - Die Immobilienwirtschaft & EY Real Estate, September 2023, https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2023/09/2023_ZIA_EY_Real_Estate_Digitalisierungsstudie.pdf. (Zugriff: 25.02.2024).

Der Einfluss von ESG auf die Immobilien-Projektentwicklung von Wohnimmobilien

von

Rafael Loeffler

„Nachhaltigkeit ist das Gebot der Stunde – Der Wandel im Denken und Handeln wird die Immobilienwelt verändern.“ Durch diese Aussage von Susanne Eickermann-Riepe¹, Vorsitzende der Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) European World Regional Board, wird die Brisanz von Environment, Social, Governance (ESG) in der Immobilienwirtschaft verdeutlicht. Aktuell ist in der Immobilien- und Finanzwirtschaft ein Wandel zu nachhaltigen Finanz- und Wirtschaftstätigkeiten zu erkennen. Dieser Wandel wurde durch das Inkrafttreten der Offenlegungsverordnung am 10. März 2021 und die Veröffentlichung der Taxonomie-Verordnung am 22. Juni 2020 verstärkt. Mit diesen Verordnungen strebt die Europäische Union (EU) die Transparenz und Quantifizierbarkeit von Nachhaltigkeit bei Finanz- und Wirtschaftstätigkeiten an. Das Thema ESG gewinnt in der Immobilienbranche zunehmend an Bedeutung, gleichzeitig ist auch die Immobilien-Projektentwicklung von Wohnimmobilien betroffen.

Ursprünge der aktuellen Brisanz von ESG in der Immobilienwirtschaft

Die Ursprünge der aktuellen Brisanz von ESG in der Finanzwirtschaft liegen in der **Weltklimakonferenz in Paris im Jahr 2015**, welche als entscheidender Treiber für Nachhaltigkeit im Finanzwesen gilt. Hier wurde im Rahmen des Pariser Abkommens festgelegt, die durch Treibhausgasemissionen verursachte Erderwärmung auf deutlich unter 2,0 °C – möglichst auf 1,5 °C – zu begrenzen. Zudem sollen die Netto-Treibhausgasemissionen ab 2050 auf null gesenkt werden.²

Ebenfalls im Jahr 2015 wurde von den United Nations (UN) die **Agenda 2030** verabschiedet. Inhalt dieser Agenda sind die „Sustainable Development Goals“ (SDG). Diese beinhalten 17 Nachhaltigkeitsziele für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung wie z.B. keine Armut, nachhaltige Städte und Gemeinden oder Maßnahmen zum Klimaschutz.³ Im Dezember 2019 wurde von der EU-Kommission der **European Green Deal** vorgestellt. In diesem ist verankert, dass Europa bis 2050 der erste klimaneutrale Kontinent werden soll. Der umfassende Maßnahmenkatalog sieht dabei die Umstrukturierung der Wirtschaft hin zu ökologischem Wachstum sowie Investitionen in grüne Technologien vor.⁴

Hebelwirkung in der Privatwirtschaft hin zu nachhaltigen Investitionen

Aus der sich daraus ergebenden Umstrukturierung der Wirtschaft hin zu ökologischem Wachstum sowie Investitionen in grüne Technologien, sind in den nächsten zehn Jahren Investitionen von mindestens einer Billion Euro nötig. Um diese Ziele zu erreichen, entsteht bis 2030 eine jährliche Investitionslücke von 270 Milliarden Euro.⁵ Da der öffentliche Sektor diese Investitionen nicht vollständig selbst stemmen kann, setzt er mit seinen begrenzten finanziellen Mitteln auf eine Hebelwirkung in der Privatwirtschaft, wobei die privaten Investitionen stimuliert und hin zu nachhaltigen Investitionen gelenkt werden sollen.⁶ Durch die Stimulierung der privaten Investitionen hin zu nachhaltigen Investitionen steigt die Nachfrage nach nachhaltigen Geldanlagen rasant an. Im Jahr 2022 betrug die Gesamtsumme nachhaltiger Geldanlagen insgesamt 578,1 Milliarden Euro, was einen Anstieg im Vergleich zum Jahr 2019 von rund 114,7 % bedeutet. Damit geht einher, dass insbesondere auch institutionelle Investoren zunehmend nachhaltige Investments wie Immobilien nachfragen. Die Immobilien-Projektentwicklung von Wohnimmobilien als Teilbereich der Immobilienwirtschaft ist von der aktuellen Brisanz von ESG in der Immobilienbranche unmittelbar betroffen, da diese den Grundstein für nachhaltige Projekte und auch für derartige Investments legen. Vor diesem Hintergrund galt es, den Einfluss von ESG auf die Immobilienprojektentwicklung von Wohnimmobilien zu analysieren.

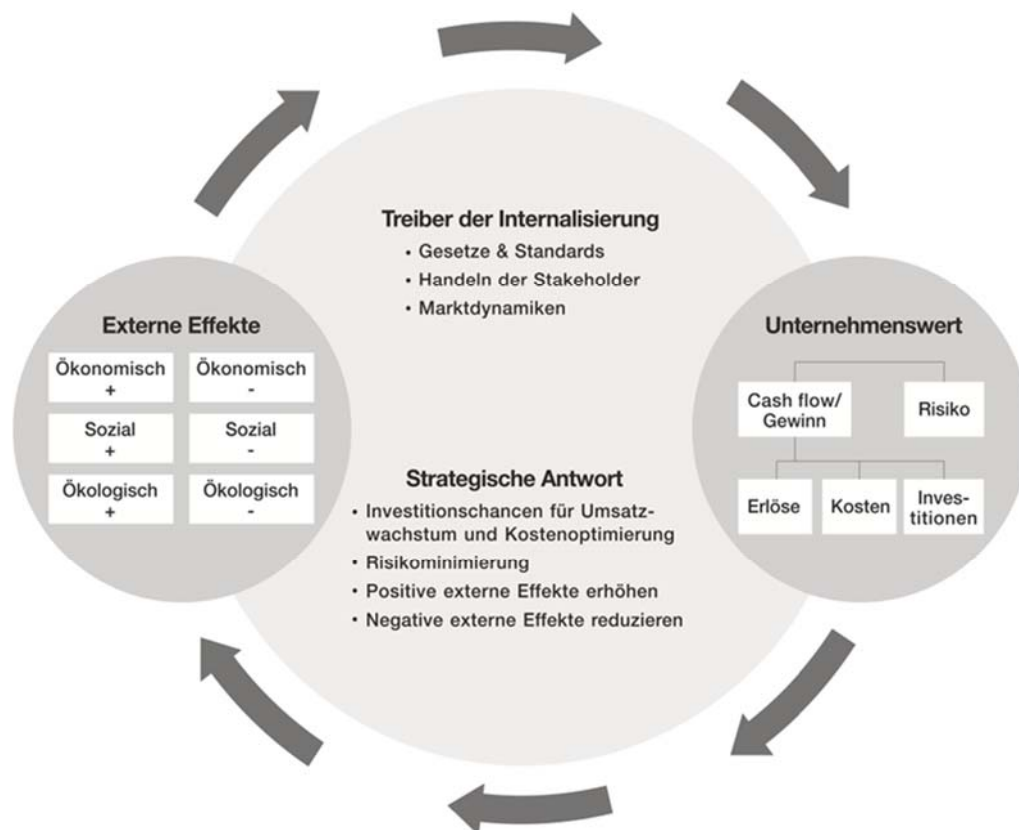
Die Analyse erfolgte im Zuge einer Masterthesis in Zusammenarbeit mit der Marquardt Unternehmensgruppe. Die Marquardt Unternehmensgruppe mit Sitz in Herrenberg steht für mehr als 30 Jahre Erfahrung und stetige Innovationen in den Bereichen Projektentwicklung und Projektmanagement. Im Projektmanagement umfassen die Leistungen die Projektleitung, die Projektsteuerung und die Bauleitung. Im Bereich der Projektentwicklung ist die Mar-

quardt Unternehmensgruppe insbesondere im Service Development und bei der Teilnahme an städtebaulichen, Investoren- und Architekten-Wettbewerben aktiv.⁷

Bei der Analyse des Einflusses von ESG auf die Immobilienprojektentwicklung von Wohnimmobilien wird der Fokus auf drei wesentliche Aspekte gelegt. Es wird insbesondere der Einfluss von ESG sowohl auf Unternehmensebene als auch auf Projektentwicklungsebene beleuchtet. Zum anderen werden die Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit ESG-konformer Projektentwicklungen ermittelt.

ESG im Umfeld der Immobilienwirtschaft

Analog zu den Forschungszielen erfolgt die Betrachtung von ESG im Umfeld der Immobilienwirtschaft ebenfalls aus zwei Perspektiven – der Unternehmens- sowie der Projektentwicklungsebene. Grundsätzlich wird unter **ESG auf Unternehmensebene** verstanden, dass Gewinne umwelt- und sozialverträglich erwirtschaftet werden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, bei unternehmerischen Aktivitäten soziale und ökologische Grundprinzipien in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. ESG betrifft jegliche Bereiche und Ebenen eines Unternehmens wie beispielsweise die Geschäftsführung, die Mitarbeitenden und auch die Geschäftsinhalte.⁸ Von Bedeutung ist, dass Unternehmen in permanenter Wechselwirkung mit ihrem Umfeld stehen, wie anhand Abbildung 1 dargestellt wird. Externe wirtschaftliche, soziale und ökologische Effekte haben einen unmittelbaren Einfluss auf den Umsatz, Gewinn und die Risiken eines Unternehmens. Diese werden stetig durch neue gesetzliche Regelungen, zu erfüllende Standards, durch dynamische Marktentwicklungen sowie durch Handlungen vieler verschiedener Stakeholder des Unternehmens internalisiert. Um weiterhin am Markt bestehen zu können, sind Unternehmen dazu gezwungen, strategische Anpassungen vorzunehmen, etwa die Verminderung von Risiken durch den Aufbau neuer Marktsegmente oder Investitionen.⁹



Quelle: Mayer, K. (2020), S. 30.

Abb. 1: Wechselwirkung zwischen Umfeld und Unternehmen

Auf die Immobilienwirtschaft übertragen bedeutet dies wiederum, dass Unternehmen durch die zunehmende Relevanz von ESG und den hieraus entstehenden Treibern der Internalisierung dazu gezwungen sind, strategische Antworten zu entwickeln. Treiber der Internalisierung ist etwa die EU mit Hilfe des Aktionsplans zur Finanzierung nach-

haltiger Investitionen oder des Europäischen Green Deals. Aber auch Anlegende investieren zunehmend nach den Prinzipien verantwortungsbewusster Investments.¹⁰ Neben der strategischen Neuausrichtung von Unternehmen, ist auch die Integration einer nachhaltigen Unternehmensführung – also die Betrachtung von ‚Governance‘ in ESG – erforderlich. Demnach sind hier Aspekte wie nachhaltige Wertschöpfung, faire Kommunikation oder werteorientierte Unternehmensführung in einem Unternehmen zu etablieren.¹¹ Den negativen externen Effekten, welche mit dem Klimawandel einhergehen, wird durch verschiedene Treiber der Internalisierung entgegengewirkt. Insbesondere die Lenkung der Kapitalflüsse hin zu mehr Nachhaltigkeit haben einen Effekt auf die Immobilienwirtschaft. Ziel hierbei ist es, einen globalen Transformationsprozess mit Auswirkung auf bestehende Geschäftsmodelle zu erwirken, um ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum zu erreichen.¹² Aber auch der steigende gesellschaftliche Druck hinsichtlich der Nachhaltigkeit ist ein nicht zu vernachlässigender Faktor, womit ein gesteigertes Bewusstsein auch von privaten Investoren und Nutzenden mit einhergeht. Unter anderem hat die Steigerung der Heizkosten im Jahr 2022 von durchschnittlich 48 % im Vergleich zum Vorjahr das Bewusstsein der Investoren und Nutzenden verstärkt.¹³ So kann ein Anstieg in der Nachfrage nach Wohnimmobilien verzeichnet werden, die Nachhaltigkeitskriterien beachten.¹⁴

ESG im Bereich der **Projektentwicklungsebene** erfordert bereits bei der Initiierung und Planung eines Immobilien-Projektes die Beachtung von ESG für den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie – Planung, Bau, Ankauf, Bewirtschaftung, Modernisierung und Abriss. Auf ökologischer Ebene bedeutet dies, dass während des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie die Erhaltung und Erhöhung natürlicher Ressourcen beachtet werden. Das kann beispielsweise durch eine geringe Flächeninanspruchnahme, eine hohe Lebensdauer von Produkt, Baukonstruktion und Gebäude, der Minimierung des Energiebedarfs während der Nutzungsphase oder dem Einsatz regenerativer Energien erreicht werden.¹⁵

Der soziale Aspekt befasst sich mit der Sicherstellung von gesundheits- und behaglichkeitsfördernden Gesichtspunkten. Ein Objekt soll demnach Funktionalität und Nutzerzufriedenheit gewährleisten. Dies kann beispielsweise durch Barrierefreiheit, einem angenehmen Raumklima oder der flexiblen Nutzbarkeit erreicht werden.

Aus ökonomischer Sicht ist es von besonderer Bedeutung, die Lebenszykluskosten einer Immobilie zu reduzieren. Durch Senkung der Bewirtschaftungskosten, beispielsweise aufgrund erhöhter Energieeffizienz, können wiederum soziale Aspekte gefördert werden, da dem Mietenden geringere Kosten entstehen.¹⁶

Ein wichtiger Aspekt auf Projektentwicklungsebene stellt auch die Zertifizierung nachhaltiger Immobilien dar. Spezialisierte Rating-Institutionen überprüfen dazu ESG-Kriterien bei Immobilien und verleihen bei deren Erfüllung ein Zertifikat. Dies hat zum Ziel, dass einerseits die Zertifizierungen als Leitlinie für andere Akteure dienen und andererseits das Ergebnis wichtige Informationen für Investoren und Nutzende enthält. In Deutschland haben sich in den vergangenen Jahren insbesondere die drei folgenden Zertifizierungs-Systeme etabliert: Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB), Building Research Establishment – Environmental Assessment Method (BREEAM) und Leadership in Energy & Environmental Design (LEED).¹⁷ Im Jahr 2020 hat sich zudem die Brancheninitiative ESG Circle of Real Estate (ECORE) gebildet, welche Immobilien auf deren ESG-Konformität prüft und eine Weiterentwicklung der drei großen Gebäudezertifizierungssysteme darstellt.¹⁸

Empirische Forschung zur Analyse des Einflusses von ESG auf die Immobilien-Projektentwicklung von Wohnimmobilien

Aufgrund der Aktualität von ESG im Umfeld der Immobilienwirtschaft existieren aktuell lediglich begrenzt Datenquellen, auf die im Zuge der wissenschaftlichen Forschung zurückgegriffen werden kann. Daher wurde eine empirische Untersuchung in Form einer halbstrukturierten schriftlichen Befragung von Expert*innen durchgeführt, die den Einfluss von ESG auf die Immobilienprojektentwicklung von Wohnimmobilien und die Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit ESG-konformer Projektentwicklungen ergründet. Es wurden insgesamt acht Expert*innen mittels teilstandardisierter Fragebögen mit neun offenen Fragen befragt. Die Ergebnisse dieser Befragung wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durch die Anwendung der strukturierenden Inhaltsanalyse analysiert. Im Anschluss wurde die Analyse in Bezug auf die Einflüsse auf Unternehmensebene und auf die Projektentwicklungsebene ausgewertet.

Ergebnisse der Analyse des Einflusses von ESG auf die Immobilien-Projektentwicklung von Wohnimmobilien

Die Ergebnisse zeigen, dass die Berücksichtigung von ESG-Kriterien sowohl Herausforderungen als auch Chancen für Unternehmen im Bereich der Immobilien-Projektentwicklung mit sich bringt. Durch das Inkrafttreten der Taxonomie-Verordnung im Jahr 2020 und der Offenlegungsverordnung im Jahr 2021 und der damit verbundenen Entwicklung der privaten Investitionen hin zu nachhaltigen Investitionen, fragen insbesondere institutionelle Investoren zunehmend ESG-konforme Projektentwicklungen nach.

Grundsätzlich kann der Einfluss von ESG auf die Projektentwicklung auf zwei verschiedenen Ebenen betrachtet werden, der Unternehmensebene und der Projektentwicklungsebene. **Bei der Betrachtung des Einflusses auf Unternehmensebene ergeben sich folgende Erkenntnisse.** Die Berücksichtigung von ESG führt dazu, dass Projektentwicklungsunternehmen grundsätzlich die Unternehmensstrategie darauf ausrichten müssen, ökologische, ökonomische und soziale Aspekte zu integrieren. Zudem ist es notwendig, das bestehende Personal auf ESG-Themen zu schulen und bei der Einstellung neuer Mitarbeitenden auf entsprechende ESG-Kompetenzen zu achten. Die Ausrichtung der Marketingstrategie auf ESG-Kriterien kann bei der Vermarktung von Wohnimmobilien und der Akquise von Projektentwicklungsaufträgen Vorteile bringen. Des Weiteren ergibt sich der Einfluss, dass die Produktgestaltung und das Portfolio ESG-konform ausgerichtet werden müssen. Auch die IT-Infrastruktur sollte ökologisch nachhaltig gestaltet und datenschutzsicher sein. Außerdem sind Branchenpartnerschaften und Mitgliedschaften in Verbänden empfehlenswert, um die wachsenden Anforderungen im Bereich ESG zu bewältigen, was zugleich eine Verbesserung des Images des Unternehmens bewirken kann.

Folgende Auswirkungen ergeben sich auf Projektentwicklungsebene durch die Berücksichtigung von ESG auf die Entwicklung von Wohnimmobilien. Zunächst sind die ESG-Kriterien im gesamten Projektentwicklungsprozess zu implementieren. Bereits in der Phase der Projektinitiierung sind die Anforderungen um die ESG-Kriterien zu erweitern, wobei energetische und soziale Aspekte eine entscheidende Rolle spielen. Von Relevanz sind alternative Bauweisen wie beispielsweise die Hybridbauweise. In der Phase der Projektkonzeptionierung sind die ESG-Kriterien weiter auszuarbeiten. Das Nutzungskonzept ist so zu gestalten, dass es den Anforderungen der ESG-Kriterien gerecht wird, etwa durch die Auswahl nachhaltiger Materialien, die Ressourcenschonung und die Einbeziehung von E-Mobilität. Dies kann zu einem erhöhten Planungsaufwand führen, der in wirtschaftlichen Analysen berücksichtigt werden muss. In der Phase der Projektkonkretisierung müssen die ESG-Kriterien umgesetzt werden. Dies erfordert die Auswahl von Projektbeteiligten, die über ESG-Expertise verfügen, die Anpassung von Verträgen an die ESG-Kriterien und eine sorgfältige Dokumentation, um die Einhaltung der Kriterien nachzuweisen. Nachhaltigkeitszertifizierungen stellen hierfür ein nützliches Tool dar. Diese sind insbesondere für institutionelle Investoren von zunehmender Bedeutung, da diese Zertifikate Transparenz bieten und die Dokumentation der Einhaltung von ESG-Kriterien ermöglichen. Des Weiteren ergeben sich Auswirkungen hinsichtlich der Finanzierung und Förderungen von Projektentwicklungen. Die Einhaltung von ESG-Kriterien stellt bei bestimmten Förderungen eine Voraussetzung dar. Zudem können ESG-konforme Projekte von verbesserten Kreditkonditionen profitieren, da Finanzinstitute vermehrt Wert auf die Einhaltung von ESG-Kriterien legen.

Ein entscheidender Faktor ist jedoch auch, dass die Berücksichtigung von ESG-Kriterien zu zusätzlichen Kosten bei der Projektentwicklung führt. Ein Teil dieser Kosten kann etwa durch Förderungen kompensiert werden. Die Herausforderung besteht allerdings darin, die Kosten-Nutzen-Abwägung hinsichtlich Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit zu bewältigen und gegebenenfalls einen Teil der Kosten auf die Kund*innen zu übertragen.

Bei der Betrachtung der Marktpotenziale, die sich durch die Berücksichtigung von ESG bei der Projektentwicklung für Wohnimmobilien ergeben, können folgende Ergebnisse festgehalten werden. Insbesondere institutionelle Investoren und Bauträger legen vermehrt Wert auf ESG-Kriterien. Die EU-Taxonomie und die Offenlegungsverordnung spielen eine wichtige Rolle bei der Anforderungsstellung. Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien ist für Immobilien-Projektentwickler entscheidend, um deren Produkte und Dienstleistungen erfolgreich zu vermarkten. Gegenwärtig kann die Einbeziehung von ESG-Kriterien einen Wettbewerbsvorteil bieten, indem die Bedürfnisse der Kund*innen besser erfüllt werden. In Zukunft kann allerdings die Nichtberücksichtigung der ESG-Kriterien zu einem entscheidenden Wettbewerbsnachteil führen. Die Einbeziehung von ESG-Kriterien kann wiederum wirtschaftliche Potenziale für Immobilien-Projektentwickler schaffen – beispielsweise durch verbesserte Verhandlungsspielräume. Infolgedessen könnten höhere Preise für Projektentwicklungen beziehungsweise höhere Honorare für Dienstleistungen erzielt werden. Langfristig betrachtet könnte die Nichtberücksichtigung von ESG-Kriterien zu einer Abwertung der Honorare und Verkaufspreise führen.

Zusammenfassend unterstreichen die Ergebnisse die wachsende Bedeutung von ESG-Kriterien in der Projektentwicklung von Wohnimmobilien und die Potenziale, die sich aus ihrer Berücksichtigung für Immobilien-Projektentwicklungsunternehmen ergeben. Die Umsetzung der dargestellten Faktoren kann diesen Unternehmen dabei helfen, die wachsenden Anforderungen im Bereich ESG zu erfüllen, deren Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und somit den langfristigen unternehmerischen Erfolg zu sichern. Darüber hinaus ist es von großer Bedeutung eine kontinuierliche Evaluierung der Relevanz und dem Einfluss von ESG auf das jeweilige Unternehmen durchzuführen, um rechtzeitig auf potenzielle Veränderungen der Anforderungen und des Marktes reagieren zu können.

Autor



Rafael Löffler M.Sc.
Projektentwicklung &-management
Marquardt Verwaltungs GmbH + Co. KG

- 1) Eickermann-Riepe, S. (2021), S. 5.
- 2) Vgl. United Nations (2015), S. 3.
- 3) Vgl. Holzbaur, U. (2020), S. 75 ff.
- 4) Vgl. European Commission (2019), S. 2 ff.
- 5) Vgl. European Commission (2018), S. 3.
- 6) Vgl. Grunow, H./Zender, C. (2020), S. 1 f.
- 7) Vgl. Marquardt Verwaltungs GmbH & Co. KG (2024), Online: <https://marquardt-bpi.de/> (Stand 23.02.2024).
- 8) Vgl. Bode, R. F. (2019), S. 323.
- 9) Vgl. Mayer, K. (2020), S. 29 f.
- 10) Vgl. Eberhardt, M. (2020), S. 348.
- 11) Vgl. Conradi, J. (2020), S. 141.
- 12) Vgl. Mayer, K. (2020), S. 121 f.
- 13) Vgl. Kersting, S. (2023), Online: <https://www.handelsblatt.com> (Stand 14.07.2023).
- 14) Vgl. Bühren, K. (2022), Online: <https://www.handelsblatt.com> (Stand 14.07.2023).
- 15) Vgl. Lützkendorf, T. / Lorenz, D. (2007), S. 60 f.
- 16) Vgl. Litau, O. (2015), S. 8 f.
- 17) Vgl. Preuß, N. (2022), S. 440.
- 18) Vgl. Wiederhold, L. (2022), Online: <https://www.iz.de> (Stand 16.07.2023).

Literaturverzeichnis und Literaturempfehlung

Bode, R. F. (2019): Nachhaltigkeit, Green Building und Zertifizierung. In: Schäfer, J. / Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (4. Aufl.). München, S. 321-338: C.H. Beck.

Brauer, K. U. (2019): Immobilienprojektentwicklung. In: Brauer, K. U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft. Recht - Steuern - Marketing - Finanzierung - Bestandsmanagement – Projektentwicklung (10. Aufl.). Wiesbaden, S. 537-576: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21682-5>.

Bühren, K. (2022): Nachfrage nach grünen Immobilien steigt – großer Handlungsbedarf bei Bauwirtschaft. Laut Rics-Umfrage erhalten umweltfreundliche Gebäude immer mehr Aufmerksamkeit. Das Bauwesen muss allerdings

- nachziehen – vor allem in einem Bereich. Online: <https://www.handelsblatt.com/inside/energie-und-immobilien/nachhaltigkeits-report-nachfrage-nach-gruenen-immobilien-steigt-grosser-handlungsbedarf-bei-bauwirtschaft/28773100.html> (Stand 14.07.2023).
- Conradi, J. (2020): Das „G“ in ESG. Nachhaltige Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft. In: Der Aufsichtsrat, 2020(10), S. 141-143.
- Eberhardt, M. (2020): Das Real Estate Asset Management muss sich dem Veränderungsdruck stellen. In: Immobilien & Finanzierung – Der Langfristige Kredit, 71(8) vom 03.08.2020, S. 347-349.
- Eickermann-Riepe, S. (2021): Geleitwort. In: Veith, T. / Conrads, C. / Hackelberg, F. (Hrsg.): ESG in der Immobilienwirtschaft. Praxishandbuch für den gesamten Immobilien- und Investitionszyklus. Freiburg, S. 5-6: Haufe.
- European Commission (2018): Communication from the commission to the European parliament, the European council, the council, the European central bank, the European economic and social committee and the committee of the regions. Action Plan: Financing Sustainable Growth. European Commission. Online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0097> (Stand 23.04.2023).
- European Commission (2019): Communication from the commission to the European parliament, the European council, the council, the European central bank, the European economic and social committee and the committee of the regions. The European Green Deal. Online: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF (Stand 21.04.2023).
- Gondring, H. (2023): Immobilienwirtschaft. Handbuch für Studium und Praxis (4. Aufl.). München: Vahlen.
- Grunow, H. / Zender, C. (2020): Green Finance. Erfolgreiche Schritte zur grünen Unternehmensfinanzierung. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28991-1>.
- Holzbaur, U. (2020): Nachhaltige Entwicklung. Der Weg in eine lebenswerte Zukunft. Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29991-0>.
- Kersting, S. (2023): Nebenkosten treiben auch 2023 die Gesamtmiete. Die Nebenkosten machen im neuen Jahr einen steigenden Anteil bei den Mieten aus und belasten Eigentümer und Mieter. Der Grund sind nicht nur die Energiekosten. Online: <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/mieten-nebenkosten-treiben-auch-2023-die-gesamtmiete/28911796.html> (Stand 14.07.2023).
- Köster, G. N. (2021): Projektentwicklung von Immobilien. Grundlagenwissen und Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35876-1>.
- Leister, M. (2020): Grüne Evolution statt Revolution. In: ifo Schnelldienst, 73(10), S. 23-25.
- Litau, O. (2015): Nachhaltiges Facility Management im Wohnungsbau. Lebenszyklus – Zertifizierungssysteme – Marktchancen. Wiesbaden: Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11352-0>.
- Lützkendorf, T. / Lorenz, D. (2007): „Green Buildings“ – nur umweltfreundlich oder auch wirtschaftlich und wertstabil?. Immobilien-Banking. Professionelles Immobilienbanking Fakten und Daten. Online: https://www.pfandbrief.de/site/dam/jcr:2c29f691-c77e-46ef-a3ad-e74a46288f6/FBI_2007_Luetzkendorf_Lorenz_Green_Buildings.pdf (Stand 04.07.2023).
- Marquardt Verwaltungs GmbH & Co. KG (2024): Unternehmen. Online: <https://marquardt-bpi.de/unternehmen/> (Stand 23.02.2024).
- Mayer, K. (2020): Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten. Wegweiser für die Wirtschaft der Zukunft (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28935-5>.
- Preuß, N. (2022): Projektmanagement. In: Preuß, N. / Schöne, L. B. (Hrsg.): Real Estate und Facility Management. Aus Sicht der Consultingpraxis (5. Aufl.). Berlin, S. 275-483: Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64849-0>.
- Reimann, S. / Schoening, K. (2022): ESG in der Projektentwicklung. In: LRZ, 1146. Online: <https://lrz.legal/de/lrz/esg-in-der-projektentwicklung> (Stand 27.09.2023).
- Schäfer, J. / Conzen, G. (2019): Beginn und Ablauf einer Immobilien-Projektentwicklung In: Schäfer, J. / Conzen, G. (Hrsg.): Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung (4. Aufl.). München, S. 5-9: C.H. Beck.
- United Nations (2015): Paris Agreement. Online: https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf (Stand 23.04.2024).

Wiederhold, L. (2022): Initiative Ecore erwartet, dass sich Finanzierer an ihrem Label orientieren. Online: <https://www.iz.de/unternehmen/news/-initiative-ecore-erwartet-dass-sich-finanzierer-an-ihrem-label-orientieren-2000012585> (Stand 16.07.2023).

Wieduwilt, S. (2021): ESG-Projektentwicklung – Rechtliche Anforderungen an Bau- und Planerverträge. In: Veith, T. / Conrads, C. / Hackelberg, F. (Hrsg.): ESG in der Immobilienwirtschaft. Praxishandbuch für den gesamten Immobilien- und Investitionszyklus. Freiburg, S. 547-578: Haufe.

Impressum Zeitschrift für immobilienwirtschaftliche Forschung und Praxis (ZfiFP):

Herausgebergremium: Prof. Dr. Hanspeter Gondring FRICS, Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart (DHBW) / Wissenschaftlicher Leiter, ADI Akademie der Immobilienwirtschaft); Prof. Dr. Anjulie Timur, Professorin für Betriebswirtschaftslehre am Studienzentrum Finanzwirtschaft, Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart (DHBW) / stellvertretende wissenschaftliche Leitung, ADI Akademie der Immobilienwirtschaft; Prof. Dr. Karl-Georg Loritz - Universität Bayreuth; Werner Rohmert - Hrsg. Der Immobilienbrief / Immobilienspezialist von "Der Platow Brief".

Chefredaktion: Marion Götza (V.i.S.d.P.)

Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Hanspeter Gondring FRICS (DHBW/ADI)

Verlag: Research Medien AG, Nickelstr. 21, 38388 Rheda-Wiedenbrück, T.: 05243 - 901-250, info@rohmert.de, www.rohmert-medien.de

Vorstand: Werner Rohmert, **Aufsichtsrat:** Prof. Dr. Karl-Georg Loritz (Vorsitz).

HRB 6598 Amtsgericht Gütersloh, USt.-Idnr DE 238501781

Namensbeiträge geben die Meinung des Autors und nicht unbedingt der Redaktion wieder. Das Copyright der Fachbeiträge liegt bei den Verfassern oder den genannten Institutionen und Unternehmen.