

Marion Peyinghaus
Regina Zeitner *Hrsg.*

Transformation Real Estate

Changeprozesse in Unternehmen
und für Immobilien

EBOOK INSIDE

 Springer Vieweg

Transformation Real Estate

Marion Peyinghaus • Regina Zeitner
Hrsg.

Transformation Real Estate

Changeprozesse in Unternehmen und für
Immobilien

Hrsg.
Marion Peyinghaus
CC PMRE GmbH
Berlin, Deutschland

Regina Zeitner
Hochschule für Technik und Wirtschaft
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-26243-3 ISBN 978-3-658-26244-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-26244-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Karina Danulat

Springer Vieweg ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die großen Veränderungen dieser Zeit – die sogenannten Megatrends – haben unmittelbaren Einfluss auf die Immobilienwirtschaft. So verändert die Globalisierung wirtschaftliche Strukturen und erleichtert Kapitalflüsse. Die Digitalisierung beschleunigt Prozesse, analysiert im großen Stil Datenvolumen und führt zu innovativen Unternehmensstrukturen. Durch die Urbanisierung und die demografische Entwicklung wandelt sich die Art und Weise, wie wir zukünftig leben und arbeiten.

All diese Trends machen sich auf unterschiedlichen Ebenen der Immobilienwirtschaft bemerkbar: Sie wirken auf Unternehmensstrategien ein, lassen neue Organisationen und Kooperationen entstehen, erfordern neue Prozessmodelle und IT-Landschaften und stellen mannigfaltige Anforderungen an die Menschen – an ihre Fähigkeiten und Kompetenzen als Mitarbeiter und Vorgesetzte. Dies wiederum bleibt nicht ohne Folgen für das zentrale Produkt der Branche: die Immobilie. Neue Nutzungsarten werden kreiert, Quartiere umgestaltet und Gebäudefunktionen überdacht. Letztlich auch vor dem Hintergrund eines möglichen wirtschaftlichen Umschwungs nach einem Jahrzehnt des Immobilienbooms.

So komplex die Einflüsse und Auswirkungen auch sind, sie haben doch eins gemeinsam: Sie erfordern Transformationen, die den tatsächlichen Änderungsbedarf auf Basis präziser Analysen kalkulieren, ihre Auswirkungen prüfen und den Wandel strukturiert planen.

Die ausgewählten Beiträge spiegeln Erfahrungen verschiedenster Unternehmen und Wissenschaftler wider, geben Hinweise und stellen Best-Practice-Lösungen vor. Sie dienen als Anregungen für die Gestaltung eigener Veränderungsmaßnahmen. Dennoch hat jede Transformation selbstverständlich ihren einzigartigen Charakter – es gibt kein Patentrezept. Individuelle Veränderungen erfordern individuelles Vorgehen. „Wege entstehen dadurch, dass man sie geht“ – in diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre und viel Erfolg bei den Transformationsprozessen in Ihrem Unternehmen.

Berlin

Prof. Dr. Marion Peyinghaus
Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner

Inhaltsverzeichnis

1	Insight Silicon Valley – Faktoren zur erfolgreichen Transformation	1
	Gisela Qasim	
1.1	Transformation im Silicon Valley – oder: Nichts ist so beständig wie der Wandel	1
1.2	Ausgewählte Aspekte der Digitalen Transformation, Blickwinkel Silicon Valley	3
1.2.1	Systeme	3
1.2.2	Prozesse	4
1.2.3	Mensch	5
1.3	Ausgewählte Erfolgsfaktoren für die Digitale Transformation	6
1.3.1	Mensch im Mittelpunkt	6
1.3.1.1	Nach Innen	7
1.3.1.2	Nach Außen	8
1.3.2	Systeme unterstützen Menschen	8
1.3.3	Nutzung vorhandener Ressourcen, Nachhaltigkeit	9
1.3.4	Fokus: Unternehmensweite Digitale Transformation (DX)	10
1.3.4.1	Erfolgsfaktoren	10
1.3.4.2	Hindernisfaktoren	12
1.4	Zusammenfassung und Ausblick	13
	Literatur	14
2	In vielen kleinen Schritten: Die digitale Transformation in der Immobilienwirtschaft	17
	Christof Hardebusch	
2.1	Der Status Quo: Strukturen, Treiber, Grenzen	17
2.2	Felder der Transformation	24
2.2.1	Innovation und Transformation auf der Produktebene: Smart Buildings	24
2.2.2	Immobilien dienstleistung: Wer bezahlt die digitale Transformation?	28

2.2.3	Investment, Asset Management, Vermietung: Neue Kundenbedürfnisse verändern die Rahmenbedingungen.	29
2.3	Ausblick: Das Warten auf die Disruption	30
	Literatur.	31
3	Wirtschaftliche, politische und digitale Faktoren des Wandels	35
	Paul H. Muno	
4	Strategieentwicklung in Phasen der Transformation	39
	Stephan Georg C. Kloess	
4.1	Ausgangslage.	39
4.2	Der Begriff „Strategie“	40
4.3	Transformative Zeiten	42
4.4	Entwicklung von Märkten	43
4.5	Anforderungen der Investoren	44
4.5.1	Renditeziele	45
4.5.2	Diversifikation	46
4.5.3	Investmentstil.	47
4.6	Strategieentwicklung	48
4.6.1	Trends.	49
4.6.2	Wachstum.	50
4.6.3	Allokation	51
4.6.4	Organisatorische Aufstellung	54
4.6.5	Ziel-Kennzahlen.	55
4.7	Fazit	56
	Literatur.	57
5	Die Zukunft von Joint Venture Deals im Zeichen der Grunderwerbssteuerreform – Welche Veränderungen sind bei der Umsetzung von Strategien der Direktanlage zu erwarten?	59
	Benjamin Koch	
5.1	Einleitung.	59
5.2	Typische Erscheinungsformen	61
5.3	Häufige Beweggründe für die Gründung von JVs.	62
5.3.1	Geschäftsstrategische Orientierung	64
5.3.2	Harmonisierung der Interessen	64
5.3.3	Funktionale Aufgabenteilung.	65
5.3.4	Synergetische Orientierung	66
5.3.5	Steuerliche Orientierung	68
5.4	Veränderungen in den Rahmenbedingungen für JVs.	69

5.5	Drei Thesen zu den erfolgsentscheidenden Faktoren für JVs	71
5.5.1	Niedriges Komplexitätsniveau	72
5.5.2	Harmonisierte Zeithorizonte	75
5.5.3	Leben und leben lassen	77
5.6	Fazit & Ausblick	80
	Literatur	82
6	Integrierte Organisationsentwicklung als Erfolgsfaktor der Transformation	85
	Kai Kolboom	
6.1	Ausgangslage und Herausforderungen der Gruppe Sachverständigenwesen/Valuation	85
6.2	Integriertes Vorgehensmodell zur Transformation	87
6.2.1	Phase I: Analyse	88
6.2.2	Phase II: Lösungskonzept	89
6.2.3	Phase III: Detailkonzept	91
6.2.3.1	Organisationsebene	91
6.2.3.2	Prozessebene	95
6.2.3.3	Interaktionsebene	98
6.2.4	Phase IV: Implementierung	99
6.2.5	Phase V: Evaluation	100
6.3	Lessons Learned für einen nachhaltigen Transformationserfolg	101
	Literatur	102
7	Digitale Transformation von Unternehmen am Beispiel der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben	105
	Gert Leis	
7.1	Einleitung	105
7.2	Die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben – Immobiliendienstleisterin des Bundes	106
7.3	Digitale Transformationsprozesse in den letzten Jahren	108
7.3.1	SAP-BALIMA	109
7.3.2	S4/HANA: Migration des bestehenden SAP-Systems in eine neue Welt	111
7.3.3	epiqr® zur Erfassung des Bauzustands	112
7.3.4	Bauprojektcontrolling	113
7.3.5	Geographisches Informationssystem BImaps	115
7.4	Künftig anstehende digitale Transformationsprozesse	115
7.4.1	Building Information Modelling (BIM)	116
7.4.2	Digitalisierung der Bestandsliegenschaften	116
7.5	Fazit	117
	Literatur	118

8	Gründung eines Joint Ventures zur vertikalen Integration einer Wertschöpfungskette	121
	Jennifer Baumann und Dirk Tönges	
8.1	Einleitung	121
8.2	Die Idee	122
8.2.1	Die Partner	122
8.2.2	Gegebenheiten des Immobilienmarktes aus Sicht des Property Managements	122
8.2.3	Anforderungen aus Sicht des Auftraggebers als Asset Manager	124
8.3	Umsetzung	125
8.3.1	Das Konzept	125
8.3.2	Die Partnerauswahl	127
8.3.3	Der Businessplan	128
8.3.4	Die Gesellschaft	128
8.3.5	Die Managementstrukturen	129
8.3.6	Die IT-Systeme	130
8.3.7	Die Personalgewinnung	130
8.3.8	Die Erfahrungen	131
8.4	Ausblick und Fazit	132
	Literatur	133
9	Transformation von Gesellschaften der öffentlichen Hand unter Marktbedingungen	135
	Volker Herrmann	
9.1	Herausforderung	135
9.2	Mitarbeiterspezifizierung als Erfolgsgarant	136
9.3	Prozessoptimierung durch EDV-Einsatz	137
9.4	Datenmanagement	138
9.5	Praktische Umsetzung	139
9.6	Nutzungsstandards	140
9.7	Projektentwicklung	141
9.8	Asset Management	142
9.9	Instandhaltung	143
9.10	Führungskräfte als Impulsgeber	143
10	Veränderung im Real Estate aus Sicht eines Gebäudedienstleisters mit Schwerpunkt Gebäudereinigung	145
	Sascha Hartmann	
10.1	Einleitung	145
10.2	Das Gebäudereiniger-Handwerk 2018	146
10.3	Fachkräftemangel	148

10.4	Autonome Reinigung	149
10.5	Sensorik	151
10.6	Digitalisierung und künstliche Intelligenz	152
10.7	Neue Nutzungskonzepte von Immobilien	152
10.8	Multi-Dienstleister und das Gesamtportfolio	153
10.9	Fit für die Zukunft, Praxisempfehlungen	155
10.9.1	Thema Digitalisierung	155
10.9.2	Thema Fachkräftemangel	157
10.9.2.1	Beispiel Kinderbetreuung	157
10.9.2.2	Beispiel Arbeitszeitgestaltung	158
10.9.2.3	Beispiel Arbeitsplatzgestaltung	158
10.9.2.4	Beispiel Personalentwicklung	159
10.10	Zusammenfassung	160
	Literatur	160
11	Digitale Transformation der Immobilienwirtschaft – Erfolgsfaktoren für die Steuerung von IT-Projekten und Unternehmen im digitalen Zeitalter . .	163
	Marion Peyinghaus und Regina Zeitner	
11.1	Einleitung	163
11.2	Status quo der digitalen Transformation in der Immobilienwirtschaft . . .	164
11.3	Digitale Transformation durch erfolgreiche IT-Projekte	166
11.3.1	Praxisleitfaden: Digitales Change Management Modell	167
11.3.2	Delta zwischen Theorie und Praxis: Handlungsfelder im Markt . . .	171
11.4	Digitale Transformation durch erfolgreiche Führung von Unternehmen . . .	172
11.4.1	Konzepte und Methoden der Organisationswissenschaft als Reaktion auf die Digitalisierung	173
11.4.2	Kritiker Agiler Konzepte	176
11.4.3	Entscheidungskriterien zum Einsatz von Agilen Konzepten	180
11.5	Fazit	183
	Literatur	184
12	Agile digitale Transformation eines modernen europäischen Immobilien-Investment-Managers	187
	Irmgard Linker und Alexander Betz	
12.1	Einführung	187
12.2	Digitale Evolution	188
12.3	Chancen und Erfolgsfaktoren der Digitalisierung für einen Immobilien-Fondsmanager	188
12.3.1	Eindeutige Daten	188
12.3.2	Digitalisierte Workflows	189
12.3.3	Konsequente Vernetzung	190
12.3.4	Regulatorik & Reporting	192

12.3.5	Fondsbuchhaltung	193
12.3.6	Risikomanagement	194
12.3.7	Immobilienbewertung	196
12.3.8	Asset-Management	197
12.3.9	Fonds-Management & Planung	198
12.3.10	Digitalisierte Services	200
12.3.11	Künstliche Intelligenz	201
12.3.12	Digitalisierungsstrategie	202
12.4	Nachhaltiges Projektmanagement	202
12.5	Zusammenfassung: So gelingt die Digitale Transformation	203
13	Die digitale Transformation @JLL in Deutschland	205
	Astrid Lipsky	
13.1	Warum JLL digitalisiert	205
13.2	Was heißt Digitalisierung?	206
13.3	Die ersten Schritte: Auslagerung und Standardisierung	208
13.4	Die eigenen Online-Marktplätze	209
	13.4.1 Die Vermietungsplattform	209
	13.4.2 Die Investmentplattform	210
13.5	Messung und Mehrwert: Business Intelligence	212
13.6	Digital Business Enabler	214
	13.6.1 3D-Modelle und -Visualisierungen	215
	13.6.2 NxT Room	216
13.7	Change Management	216
13.8	PropTech: Kooperation statt Konkurrenz	218
13.9	Ausblick: Blockchain & Co.	219
	Literatur	220
14	Transformation von Datenanalyse und Immobilienbewertung	223
	Stefan Fahrländer	
14.1	Ausgangslage	223
14.2	Digitalisierung eröffnete neue Möglichkeiten	224
14.3	Big Data? – Smart Data!	225
	14.3.1 Konsistent von der Theorie über das Modell zur Interpretation und Folgerung	225
	14.3.2 Segmentierung von Kundengruppen	226
	14.3.2.1 Dimensionen der Kundengruppen	227
	14.3.2.2 Nutzen der datengestützten Umsetzung	229
	14.3.3 Ratings – Verdichtung von Daten	232
	14.3.3.1 Makro-Lageratings	232
	14.3.3.2 Mikro-Lageratings	233
14.3.4	Hedonische Modelle	235

14.4	Transformation der Immobilienbewertung: Hedonic DCF	237
	Literatur.	239
15	Der menschliche Faktor – Gestaltung der digitalen Transformation als Datenspezialist.	241
	Björn Bordscheck	
15.1	Einleitung.	241
15.2	Treiber des Wandels.	242
15.2.1	Zwischen neuen digitalen Geschäftsmodellen und der Digitalisierung klassischer Geschäftsfelder.	242
15.2.1.1	Kleine Geschichte der Immobilienmarktanalyse.	242
15.2.1.2	Digitale Transformation in zwei Richtungen.	242
15.2.1.3	Menschliche Komponente trotz Digitalisierung	243
15.2.2	Es sind Unmengen an Daten „da draußen“, aber sie können chaotisch sein.	244
15.3	Transformation von Unternehmen.	245
15.3.1	Voraussetzungen	245
15.3.1.1	Von Datensammlung zu Datenbank zu Plattform	245
15.3.1.2	Das Ohr am Markt.	245
15.3.2	Digitale Kompetenzen	246
15.3.2.1	Digitale „Anlaufstelle“ schaffen	246
15.3.2.2	Neue Jobprofile	246
15.3.2.3	Mehr Modifikation als Neuerung	247
15.3.2.4	Datensicherheit	247
15.3.3	Aufgaben	248
15.3.3.1	Das Schnittstellen-Problem	248
15.3.3.2	Kombinatorik.	249
15.3.4	Datenqualität	249
15.3.4.1	Manpower statt Automatisierung.	249
15.3.4.2	Data Mining.	250
15.4	Fazit	251
	Literatur.	252
16	Blockchain-Technologie als Beispiel für digitale Innovation in Immobilienunternehmen	253
	Achim Jedelsky	
16.1	Blockchain und warum es eine Innovation ist – und kein Hype	253
16.1.1	Die Blockchain-Technologie	254
16.1.1.1	Sicherheit durch ein verteiltes Netzwerk.	255
16.1.1.2	Unveränderbares Speichern von Daten	256
16.1.1.3	Kein Mittelsmann für Transaktionen notwendig.	257
16.1.2	Ausblick für die Nutzung von Blockchain.	257

16.2	Möglichkeiten für Blockchain-Anwendungen in der Immobilienwirtschaft?	258
16.2.1	Blockchain für die Nutzung im Grundbuch	259
16.2.1.1	Vorteile von Blockchain für das Grundbuch	260
16.2.1.2	Herausforderungen von Blockchain für das Grundbuch	260
16.2.2	Blockchain für den Mietvertrag	261
16.2.2.1	Vorteile von Blockchain für den Mietvertrag	261
16.2.2.2	Herausforderungen von Blockchain für den Mietvertrag	261
16.2.3	Blockchain für die Vereinfachung der Nebenkosten	262
16.2.3.1	Vorteile von Blockchain für Nebenkosten	262
16.2.3.2	Herausforderungen von Blockchain für Nebenkosten	263
16.3	Wie kann ich Blockchain in meinem Umfeld nutzen?	263
16.3.1	Zeit: So kurz wie möglich	265
16.3.2	Geld: So wenig wie möglich	265
16.3.3	Ziel: Lernen ist das Ziel	265
16.3.4	BEST – vier Punkte zum Erfolg	266
16.4	Realistische Erwartungen an ein Blockchain-Projekt	266
16.5	Innovation ist ein fortlaufender Prozess – keine Technologie	267
	Literatur	268
17	Von der analogen zur digitalen lebenszyklusübergreifenden Gebäudedokumentation	271
	Björn-Martin Kurzrock, Mario Bodenbender und Philipp Maximilian Müller	
17.1	Einleitung	271
17.2	Dokumentation im Lebenszyklus	273
17.2.1	Konzeption, Planung und Errichtung	273
17.2.2	Transaktion	275
17.2.3	Betrieb und Nutzung	276
17.2.4	Leerstand, Erneuerung/Verwertung	278
17.2.5	Zwischenfazit	278
17.3	Transformation	279
17.3.1	Von analogen zu digitalen Daten	279
17.3.2	Menschliche und Künstliche Intelligenz	280
17.3.3	Einzelne und integrierte Systeme	282
17.3.4	Plattform-Ökonomie	284
17.3.5	Zwischenfazit	286

17.4	Wertschöpfung durch neue digitale Dienste	286
17.4.1	Erfassung und Extraktion	286
17.4.2	Analyse und Verknüpfung	288
17.4.3	Prognose und Entscheidung	290
17.4.4	Limitationen	291
17.4.5	Zwischenfazit	291
17.5	Fazit und Ausblick	292
	Literatur	294
18	Vorgehen zur Erarbeitung einer „Entwicklungs- und Transformationsstrategie“	297
	Rodolfo Lindner	
18.1	Einleitung	297
18.1.1	Ausgangslage	297
18.1.2	Lage und Geschichte	298
18.2	Inhalt Leitbild	298
18.2.1	Vorgehen zur Erarbeitung des Leitbilds	299
18.2.2	Übergeordnete Ziele	300
18.3	Positionierung	301
18.3.1	Positionierung	301
18.3.2	Zielgruppen	303
18.3.3	Planungsprämissen und städtebauliche Planungsinstrumente	305
18.3.4	Anforderungen an den Masterplan (Bebauungsplan)	305
18.4	Vorstellung Leitbild	307
18.5	Umsetzung Leitbild	309
18.5.1	Zeitplan	309
18.6	Erfolgsfaktoren	311
18.6.1	Kommunikation	311
18.6.2	Arealbewirtschaftung	312
18.6.3	Vermarktung	312
18.7	Fazit und Zusammenfassung	312
19	Die Transformation von innerstädtischen Shopping-Centern zu hybriden, konkurrenzfähigen Omnichannel-Plattformen	315
	Philipp Sepehr und Gunnar Finck	
19.1	Die Einwicklung der Handels-, und die Veränderung der Konsumstruktur	315
19.2	Die Entwicklung des Shopping Centers und Bedeutung im Omnichannel	320
19.3	Aktuelle Herausforderungen im E-Commerce als Marktchance	323
19.4	Die Transformation von Shopping Center zu Omnichannel-Plattformen	326
	Literatur	331

20 Wertschöpfung durch Transformation: Vom Bürogebäude zum modernen Hotelkonzept	335
Isabell Fuss und Peter Forster	
20.1 Einleitung	335
20.2 Investmentmärkte und -strategien	335
20.2.1 Entwicklung der Investmentmärkte	335
20.2.2 Investment Risikoklassen.	336
20.2.3 Investmentmarkt Value-Add	337
20.2.4 Investmentstrategie Value-Add	339
20.3 Das Bürohaus „Fleetbogen“	340
20.3.1 Makrolage des Objekts: die Hansestadt Hamburg.	340
20.3.2 Mikrolage Stadthausbrücke	341
20.3.3 Marktumfeld für Bürovermietung	341
20.3.4 Objektbeschreibung „Fleetbogen“	342
20.3.5 Bestehende Mietverträge	343
20.4 Wertschöpfungsstrategie: Redevelopment	343
20.4.1 Business Plan und Objektstrategie.	343
20.4.2 Bewertung einer potenziellen Verkaufsstrategie	344
20.4.3 Finanzierungskonditionen	345
20.5 Das Projekt Fleetbogen	345
20.5.1 Wertschöpfung durch Umnutzung	345
20.5.2 Ein strategischer Fit: das Lean Luxury Konzept von Ruby Hotels	346
20.5.3 Strukturierung und Qualitätssicherung der Baumaßnahme	346
20.5.4 Planung und technische Umsetzung	347
20.5.5 Verkauf des Objektes	350
20.6 Ein erfolgreiches Projekt für die Projektbeteiligten.	351
20.6.1 Erfolg des Projektes für den Investor.	351
20.6.2 Erfolg des Projektes für Hotelbetreiber	351
20.6.3 Erfolg für den Erwerber.	352
20.6.4 Lessons Learned.	352
Literatur.	353

Über die Autoren und Autorinnen



Jennifer Baumann (37) ist seit 11 Jahren in der Immobilienbranche tätig. Bevor sie im Jahr 2013 ins Asset Management zu Dream Global wechselte, sammelte sie als Key Account Manager für namhafte internationale Investoren mehrere Jahre Erfahrungen im Bereich Property Management. Seit Anfang 2016 verantwortet Jennifer Baumann bei Dream Global den gesamten Bereich Asset Management und ist zudem Geschäftsführerin im Joint Venture Viva Dream seit dessen Gründung im August 2017. Studiert hat sie Wirtschaftsingenieurwesen in Aschaffenburg sowie Immobilienökonomie in Stuttgart.



Alexander Betz verantwortet die Digitalisierung der PATRIZIA AG. Als Unternehmer und CEO verfügt er über mehr als 25 Jahre Erfahrung in investment- und IT-bezogenen Geschäftsfeldern. Er gründete mit eFonds24 im Jahr 2000 die erste internetbasierte Plattform für Sachwertfonds, die bis heute marktführend bei nahezu allen namhaften Kapitalverwaltungsgesellschaften und Banken für die Administration ihres Publikumsfondsgeschäfts etabliert ist. Als Vorstand eines großen börsennotierten Investmentmanagers sowie als Geschäftsführer einer Kapitalverwaltungsgesellschaft hat er umfassende Erfahrung sowohl in der Konzeption und Emission als auch in der Portfolioverwaltung von Investmentvermögen gesammelt. Heute kombiniert Alexander Betz die IT- und Plattform-Kompetenz mit dem Fonds- und Investment-Knowhow zur Digitalisierung der PATRIZIA Gruppe.



Mario Bodenbender forscht am Fachgebiet Immobilienökonomie der Technischen Universität Kaiserslautern in den Bereichen Digitalisierung, Dokumentation und Künstliche Intelligenz in der Immobilienwirtschaft. Im Rahmen seiner Lehraufträge an der Technischen Universität Kaiserslautern und der Technischen Hochschule Mittelhessen sowie seiner Dozententätigkeit an der Technischen Akademie Wuppertal vermittelt er unter anderem Inhalte zur Dokumentation und den unterschiedlichen IT-Systemen im Lebenszyklus von Immobilien. Der studierte Wirtschaftsingenieur begann seine berufliche Laufbahn bei TransMIT (einem Technologietransfer-Unternehmen), zunächst als Projektingenieur, dann als Projektleiter mit Verantwortung für die Digitalisierung von Bestands- und Betriebsdokumentationen sowie die Ausschreibung, Auswahl und Implementierung von IT-Systemen für verschiedene private und öffentliche Auftraggeber.



Björn Bordscheck ist seit 2013 beim Marktforschungs- und Beratungsunternehmen bulwiengesa tätig als Bereichsleiter für Daten und digitale Geschäftsprozesse. In dieser Position ist er unter anderem zuständig für Produktentwicklung, Strategie und Kooperationen im Kontext der RIWIS-Plattform, so auch für die Projektleitung des Asset Check. In seinem Verantwortungsbereich (digitales) Business Development analysiert Björn Bordscheck, mit welchen Lösungen sich aktuelle Prozesse optimieren und unterstützen lassen. Zuvor war er als Key Accounter und Product Developer bei wigeo-gis, einem Spezialisten für location based Business-Intelligence-Lösungen. Hier hat er viele Projekte umgesetzt, bei denen es um die Optimierung verschiedenster Businessprozesse auf Basis von Geoinformationssystemen ging sowie deren Reportings. Im Jahr 2003 schloss Björn Bordscheck sein Diplom-Studium der Geografie in Göttingen ab. Besondere Schwerpunkte dabei waren Wirtschaftsgeografie, Geoinformatik, Geomarketing, Statistik und Wirtschaftspsychologie.



Dr. Stefan Fahrländer Nach dem VWL-Studium in Bern (1992 bis 1998) arbeitet Stefan Fahrländer am DIW Berlin. Von 1998 bis 2001 sowie von 2003 bis 2005 arbeitet er bei Wüest & Partner in Zürich, wo er statistische Modelle zur Bewertung von Immobilien entwickelt. 2001 bis 2002 dient er als UNO-Militärbeobachter im Nahen Osten. In den Jahren 2003 bis 2005 studiert Stefan Fahrländer an der ETH Zürich angewandte Statistik. Seine Dissertation zur Analyse der Schweizer Märkte für Wohneigentum schließt er im Sommer 2006 an der Universität Bern ab. Im Januar 2006 gründet er das Unternehmen Fahrländer Partner Raumentwicklung. Er unterrichtet an mehreren Fachhochschulen, am CUREM der Universität Zürich sowie am IBL der Universität Stuttgart. Weiter ist er Mitglied der Eidgenössischen Kommission für Lärmbekämpfung EKLK, Vorstandsmitglied der Swiss Real Estate Investment Data Association REIDA und FIABCI (Suisse), Beirat zum Studiengang REM der BBA sowie Präsident des Verwaltungsrats des Swiss Institute of Real Estate Appraisal SIREA. Er ist als „Gerichtsexperte auf dem Fachgebiet der Immobilienbewertung“ zertifiziert. Stefan Fahrländer ist Vater von zwei Kindern.



Dr. Gunnar Finck ist als CIO seit 2010 bei der ECE beschäftigt, die als europäischer Marktführer auf dem Gebiet innerstädtischer Shopping Center sich sehr erfolgreich in Zentral-, Ost- und Südosteuropa engagiert. Finck studierte an der Universität Hamburg und übernahm seit 2004 verschiedene Führungspositionen bis zur Verantwortung des Bereichs Operations bei Gruner + Jahr. 2010 schloss Finck seine Promotion „Prozessmanagement in Zeitschriftenverlagen“ ab, gründete einen kleinen Verlag und engagiert sich für soziale Projekte der „KidsCompany“ in London.



Peter Forster studierte Bauingenieurwesen und Betriebswirtschaft. Seit 1983 ist er in der Immobilienwirtschaft im Asset Management, Transaction und Development tätig, u. a. bei Allianz Real Estate, Strabag, DEKA, IVG und Patrizia als Geschäftsführer oder Bereichsvorstand. Darüber hinaus ist er mehr als 17 Jahre als Aufsichtsrat in Immobilienunternehmen und KVGs in Deutschland, UK, Frankreich, Österreich, Ungarn, Finnland und Schweden aktiv und als Fachbeirat in verschiedenen Gremien von Hochschulen und Messen seit 1999 engagiert. Zudem führt Peter Forster Lehrtätigkeiten an der IREBS, EBS und Hochschule Biberach für die Fachbereiche Immobilienwirtschaft, Asset Management, CREM und Risikomanagement aus.



Isabell Fuss Group Director Development und Mitglied der Geschäftsleitung, ist verantwortlich für die europaweite Expansion von Ruby Hotels. Sie begleitet die Gruppe seit der Gründung 2013 und verhalf Ruby Hotels innerhalb der letzten 5 Jahre erfolgreich eine Pipeline von 15 unterschriebenen Hotelprojekten in vier Ländern aufzubauen. Bevor sie das Team von Ruby verstärkte, schloss sie ihr Masterstudium in Hospitality Management an der Hochschule München ab und startete anschließend ihre Karriere in der Hotelprojektentwicklung von Accorhotels, Europas Marktführer in der Hotellerie. Neben ihrer Tätigkeit in der Hotelprojektentwicklung ist Frau Fuss Gastdozentin im Studienfach Hotelprojektentwicklung und Immobilienmanagement an der Hochschule München.



Christof Hardebusch ist Geschäftsführer des Berliner Beratungsunternehmens Rücker Consult. Zuvor war er 16 Jahre lang Chefredakteur des Fachmagazins immobilienmanager. In dieser Funktion verantwortete er auch die programmatische und inhaltliche Ausrichtung des Eventbereichs mit den Veranstaltungsformaten imAWARD, imFOKUS sowie imPULS. Zudem gehört der der Fachjury des ZIA-Innovationsberichts sowie dem ZIA Think Tank an. Seine berufliche Laufbahn begann als freier Fachjournalist für Immobilien, Stadtentwicklung und erneuerbare Energien in Berlin. Bis 2000 veröffentlichte er regelmäßig im Wirtschaftsmagazin Capital, im Handelsblatt, im Tagesspiegel, den vdi-Nachrichten und anderen Medien. Zudem war er leitender Redakteur für die Mieterzeitschriften zweier Berliner Wohnungsunternehmen. Im Juni

2000 wurde er Redakteur des immobilienmanager, 2003 dann Chefredakteur dieses Fachmagazins, ab 2011 zusätzlich Verlagsleiter Programm des Immobilien Manager Verlags und 2018 Programmleiter des Geschäftsfeldes Immobilien der Verlagsgruppe Rudolf Müller, zu der der Immobilien Manager Verlag gehört. Zu Rucker Consult wechselte er im November 2019. Christof Hardebusch wurde am 4. August 1962 in Fredeburg (Sauerland) geboren. Nach dem Abitur am Städtischen Gymnasium Schmallenberg studierte er Publizistik, Neuere Geschichte und Germanistik in Münster und Berlin. Er ist verheiratet, hat zwei Kinder und lebt in Köln.



Sascha Hartmann studierte Facility Management im Kooperationsstudiengang der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sowie der Beuth Hochschule für Technik Berlin, nachdem er einige Jahre zuvor die Ausbildung zum Gebäudereiniger absolviert hatte. Im Frühjahr 2017 erlangte er den Titel Meister Gebäudereinigung. Seit 2012 war er im operativen Dienstleistungsgeschäft des Gebäudereiniger-Handwerks in der Managementebene bei den Firmen Sasse Traffic Logistic GmbH und Dussmann Service Deutschland GmbH tätig. Heute liegt sein Schwerpunkt in der Produktentwicklung für das Gebäudereiniger-Handwerk. Im Speziellen behandelt er sämtliche Themen der Digitalisierung, entwickelt visualisierte Arbeitsmedien für Reinigungskräfte und setzt Fachseminare als Referent um.



Volker Herrmann hat als erfahrener Praktiker den klassischen Weg in der Immobilienwirtschaft durchlaufen. Neben der immobilienwirtschaftlichen Ausbildung, einer Weiterbildung zum Fachwirt hat er einen Aufbaustudiengang zum Certified Asset Manager absolviert. Schwerpunkt seiner 25-jährigen Arbeit in der Immobilienwirtschaft als Geschäftsführer im Konzern börsennotierter und internationaler Immobiliengesellschaften sowie als Führungskraft in Unternehmen der öffentlichen Hand ist der Aufbau und die Sanierung von Asset- und Property Managementorganisationen. Hier hat er mehrfach erfolgreich Organisationseinheiten der öffentlichen Hand in privatwirtschaftliche Gesellschaften im Rahmen von Betriebsübergängen integriert und optimiert. Seit 2009 ist Volker Herrmann Mitglied im Steuerungsausschuss des Competence Center Process Management Real Estate.



Dipl. Ing. Achim Jedelsky MBA berät Firmen und Startups bei der Einführung von Innovationen in der Immobilienbranche. Er leitete sechs Jahre den Bereich Processes/IT der Daimler Real Estate, wo er für die Optimierung der digitalen Immobilienprozesse und die digitale Strategie des Tochterunternehmens von Daimler zuständig war.

Nach seinem Studium an der Bauhaus-Uni-Weimar und der KTH Stockholm arbeitete er 10 Jahre als Architekt und Projektmanager in Deutschland, Großbritannien und den USA, bevor er 2011 seinen MBA an der Vlerick Business School abschloss.

Seit 2016 beschäftigt sich Achim Jedelsky intensiv mit Blockchain-Technologie und gewann mit diesem Thema einen internen Innovationswettbewerb der Daimler AG. Er organisiert seit 2016 das Meetup ‚Blockchain und Real Estate‘ in Berlin, ist Gründungsmitglied des Bundesverband Blockchain und Co-Founder von FIBREE (Foundation for International Blockchain and Real Estate), die den globalen Austausch zu diesem Thema vorantreibt. Seine Expertise zum Thema Blockchain stellt Achim Jedelsky zudem als Redner auf der MIPIM, Expo Real und der Blockchain Expo im internationalen Kontext unter Beweis.



Dr. Stephan Georg C. Kloess hat 2003 den unabhängigen Investment Advisor KRE KloessRealEstate gegründet und unterstützt institutionelle Investoren sowie Immobilienanlagevehikel bei allen Themen rund um die Immobilie als Kapitalanlage.

Weiter nimmt er Interimsmandate auf Managementstufe wahr, um Immobilienorganisationen durch herausfordernde Transformationsprozesse zu führen.

Als Mitgründer von Curem (seit 2008 an der Universität Zürich) ist er weiterhin in der Weiterbildung an der Universität Zürich, am Institut für Finanzdienstleistungen in Zug sowie der TU Berlin aktiv. Vorher war er in zwei internationalen Beratungsunternehmen in führender Funktion tätig. Neben seiner beratenden Tätigkeit ist er Mitglied zweier Anlageausschüsse von institutionellen Investoren sowie Mitglied des Verwaltungsrates einer Immobilien Dienstleistungsgesellschaft.

Stephan Kloess ist als Wirtschaftsingenieur Absolvent der TU Berlin und hat folgend an der Universität St. Gallen über ein Immobilieninvestmentthema promoviert.



Dipl.-Ing. Benjamin Koch ist Managing Director bei CORPUS SIREO Real Estate GmbH, einer Tochter von Swiss Life Asset Managers. Innerhalb der Division Business Development verantwortet er aktuell unter anderem die Erschließung von Neugeschäft im Bereich von Direktinvestitionen und Dienstleistungsmandaten. Zuvor arbeitete er im Unternehmen in verschiedenen operativen Leitungsfunktionen im Portfolio Management und im Key Account Management. Vor seinem Eintritt bei CORPUS SIREO in 2006 war er in der Projektentwicklung der DaimlerChrysler Immobilien GmbH beschäftigt. Seit 2011 hält er einen Lehrauftrag an der IREBS Immobilienakademie. Seine 2003 bei der TU Dortmund vorgelegte Diplomarbeit wurde mit zwei Forschungspreisen gewürdigt (gif e.V./DVP e.V.).



Kai Kolboom studierte an der Technischen Universität in Dresden Dipl.-Wirtschaftsingenieurwesen/Fachrichtung Bauingenieurwesen sowie in Freiburg (DIA) Dipl.-Sachverständigenwesen. Er verantwortet die Gruppe Sachverständigenwesen im Bereich Fondssupport bei der Union Investment Real Estate GmbH in Hamburg. Zu seinem Aufgabenbereich zählen die Sachverständigen-Organisation sowie die Akquisitions- und Folgebewertungen und das Objekt-Research. Ein weiterer wesentlicher Aspekt seiner Arbeit ist die Digitalisierung des Bewertungsprozesses.



Prof. Dr. Björn-Martin Kurzrock ist seit Juni 2013 Professor für Immobilienökonomie an der TU Kaiserslautern (TUK) und leitet die B.Sc. und M.Sc. Studiengänge Facility Management im Fachbereich Bauingenieurwesen. Professor Kurzrock lehrt und forscht insbesondere in den Bereichen Digitales Immobilienmanagement und Nachhaltige Immobilienentwicklung. Weitere Aspekte sind die Stärkung des Wissenstransfers und Anreizsysteme in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Von 2006 bis 2008 war Kurzrock bei der IPD Investment Property Databank (heute: MSCI) als Head of Research Deutschland tätig. Stationen davor waren bei internationalen Unternehmen als Financial Analyst und Research Analyst im Bereich Bestandsanalyse und Benchmarking von Immobilien-Portfolios. Seit 2008 ist Professor Kurzrock Mitglied im Herausgebergremium der Zeitschrift für Immobilienökonomie (ZIÖ). Er ist seit Mai 2016 Member

of the Board der European Real Estate Society (ERES) und dort Repräsentant für die Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (gif).



Dr. Gert Leis studierte Volkswirtschaftslehre an der Johannes Gutenberg-Universität in Mainz und promovierte dort 1994 am Institut für Finanzwissenschaft. Danach wechselte er als Referent in das Bundesministerium der Finanzen und 1996 als Mitarbeiter in die CDU/CSU-Bundestagsfraktion für die Bereiche Finanzen, Haushalt und Wirtschaft. 2006 folgte der Wechsel in das Finanzministerium des Landes Nordrhein-Westfalen, in dem er 2007 die Leitung der Haushaltsabteilung und 2011 die der Grundsatzabteilung übernahm. Von 2014 bis 2019 war Herr Dr. Leis Vorstandsmitglied bei der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben und dort für die Bereiche Finanzen, Informationstechnik und Verwaltungsaufgaben sowie Geschäftsprozessmanagement, Innenrevision und Compliance zuständig. Seit Juni 2019 leitet er wieder die Grundsatzabteilung im Finanzministerium Nordrhein-Westfalen.



Rodolfo Lindner studierte Recht und Betriebswirtschaft und schloss das Studium an der Universität Fribourg ab. Zudem absolvierte er die Ausbildung zum MRICS (Member of the Royal Institution of Chartered Surveyors) sowie zum Immobilientreuhänder SVIT und hält einen Executive MBA. Nach dem Studium war er im Private Equity Bereich, im Management und Controlling von Beteiligungen in der Early Stage Phase, tätig. 1996–2004 hatte Herr Lindner die Gesamtverantwortung über die Immobilienorganisation der Schweizerischen National-Versicherungs-Gesellschaft. Von 2004–2009 war er als Chief Investment Officer und Mitglied der Konzernleitung der National Gruppe tätig. Ferner war er im Anlageausschuss des Schweizerischen Versicherungsverbands verantwortlich für die Führung der Expertengruppe „Immobilien und alternative Anlagen“. Seit 2009 ist er Managing Partner, Mitgründer und Teilhaber der cctm Gruppe, die in den Geschäftsfeldern Unternehmensberatung, Immobilienentwicklung und im Bereich Investment Advisory tätig ist.



Irmgard Linker ist Geschäftsführerin und verantwortet für die Patrizia Gruppe den Bereich Fund Services, dieser umfasst das Fondsrechnungswesen, Risikomanagement und Immobilienbewertung. Zuvor war Frau Linker über 10 Jahre als Geschäftsführerin für Immobilienkapitalverwaltungsgesellschaften bei Schroders und der IVG Gruppe tätig und weist langjährige Erfahrung in den Bereichen Rechnungswesen, Steuern, Risikomanagement und IT auf. Weitere berufliche Stationen waren die Bayerische Landesbank im Unternehmensbereich Bilanzen sowie Price Waterhouse GmbH. Irmgard Linker hat das Studium der Ökonomie sowie der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg mit dem akademischen Grad Diplom-Ökonomin Univ. und Diplom-Kauffrau Univ. abgeschlossen.



Astrid Lipsky arbeitet seit September 2018 als Director Corporate Communications für den Immobiliendienstleister Jones Lang LaSalle (JLL). Davor war sie 18 Jahre für die Mediengruppe Goldbekkanal tätig, unter anderem als Redakteurin für „DAS INVESTMENT“ und das „private banking magazin“. Von Juli 2015 bis März 2018 hat sie das Immobilienmagazin „DIE IMMOBILIE“ betreut, zunächst als leitende, dann als Chefredakteurin. Von April 2018 bis zum ihrem Wechsel zu JLL war sie Chefredakteurin des Bereichs Sonderpublikationen.



Philipp Maximilian Müller studierte Bauingenieurwesen mit interdisziplinärer Vertiefung Immobilienwirtschaft an der Technischen Universität Kaiserslautern (TUK). Während seiner Studienzeit sammelte er praktische Erfahrungen bei der BEOS AG, Deutsche Reihenhaus AG und Ernst & Young Real Estate GmbH. Seit 2016 ist Herr Müller als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Immobilienökonomie der TUK tätig mit den Schwerpunkten Projektentwicklung, Immobilienmanagement und Digitalisierung in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Seine Dissertation beschäftigt sich mit der automatisierten Extraktion von Informationen aus digitalen Gebäudedokumenten, insbesondere zur Automatisierung von Due Diligence Prozessen, Benchmarking-Modellen und andere Analyseapplikationen mit digitalen Gebäudedaten. Ehrenamtlich engagiert sich Herr Müller in der gif Zukunftswerkstatt, der Plattform für junge Nachwuchskräfte in der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.



Paul H. Muno ist als Head of Investor Relations and Germany und Geschäftsführer der Principal Real Estate Kapitalverwaltungsgesellschaft mbH und Principal Real Estate Spezialfondsgesellschaft mbH verantwortlich für den Aufbau und die Pflege der Beziehungen zu institutionellen Investoren auf dem deutschen Markt. Er ist Mitglied des Management Boards der Principal Real Estate Europe Gruppe. Als Geschäftsleiter der beiden Kapitalverwaltungsgesellschaften in Deutschland, über die u.a. Immobilienspezialfonds für deutsche und internationale Investoren verwaltet werden, gehört die strategische Beratung der Investoren ebenso zu seinen Kernaufgaben wie die Auflage neuer Produkte. Paul H. Muno verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Immobilienbranche und kam 2011 zum Unternehmen. Er ist ausgebildeter Bankkaufmann, hat einen Abschluss als Dipl.-Volkswirt und als Immobilien-Portfoliomanager (European Business School) und ist zudem Mitglied der RICS.



Prof. Dr. Marion Peyinghaus studierte Architektur und promovierte im Anschluss an der Universität St. Gallen sowie am INSEAD in Fontainebleau. Im Herbst 2004 trat sie bei der pom+Consulting AG in Zürich ein und übernahm 2007 die Geschäftsführung von pom+International GmbH, welche 2015 in die Forschungs- und Beratungsgesellschaft CC PMRE GmbH überführt wurde. Parallel zur Leitung des Beratungsgeschäfts wurde Marion Peyinghaus im Frühjahr 2016 als Professorin für Immobilienmanagement und Projektentwicklung an die hochschule 21 berufen, ist zudem als Dozentin an der BBA – Akademie der Immobilienwirtschaft e. V. für den Schwerpunkt Digitalisierung verantwortlich und begleitet die schweizerische Gesellschaft cctm als Verwaltungsratsmitglied. Ehrenamtlich engagiert sich Marion Peyinghaus für die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH im Rahmen des Senior Expert Service.



Gisela Qasim Jahrgang 1968, betrat die Welt der freien Wirtschaft als Sozialwissenschaftlerin mit einem ausgeprägten Hang zur Prozessoptimierung. Neben Ausflügen in die Lehrtätigkeit als Lehrbeauftragte für Marketing und Qualitätsmanagement für Immobilienwirte sammelte sie ein Portfolio umfangreicher Qualitäts- und Prozessoptimierungsprojekte. Als Generalistin optimierte sie die Beschaffung von Briefsortieranlagen durch die Deutsche Post ebenso wie die Ablösung des DHL eigenen gesamten Rechnungsstellungssystems oder das Requirement Management für Zusatzleistungen in der Zustellung. Nach einem privaten Umzug in die Wiege von Innovation und Fortschritt, das Silicon Valley, beschäftigt sie sich derzeit damit, Innovationsprozesse für Virtual und Augmented Reality bei Google zu optimieren.



Dr. Philipp Sepehr (Jahrgang 1983) begann seine Laufbahn bei der ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG in Hamburg Anfang 2014 als Executive Assistant des CEO, Alexander Otto. Zwei Jahre später wechselte er als Director Marketing, Research & Innovation in die Centermanagement Division des Unternehmens. In 2018 wurde Philipp Sepehr mit der Gründung einer eigenständigen Digital Unit innerhalb des Unternehmens beauftragt, deren Aufbau und Leitung er anschließend als Chief Digital Officer übernommen hat. Mit seinem Team treibt er die digitale Transformation des Shoppingcenter Portfolios voran und berichtet in seiner Rolle direkt an Alexander Otto als CEO. Philipp Sepehr studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster und der Universidad Católica de Chile und promovierte im Anschluss mit der Abschlussnote „summa cum laude“ auf dem Gebiet Marketing bei Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert.



Dirk Tönges (50) arbeitet seit über 20 Jahren in der Immobilienbranche. Er war fast 20 Jahre in unterschiedlichen Positionen bis hin zum Gesellschafter in einem der größten inhabergeführten Property Managementunternehmen tätig, das er dann im Jahr 2015 veräußerte. Seit 2017 ist er Geschäftsführer und Gesellschafter von VIVANIUM sowie des Joint Ventures Viva Dream. Bei VIVANIUM verantwortet er vor allem die Akquisition und den Bereich Digitalisierung sowie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Dirk Tönges studierte Umwelttechnik in Hamburg sowie Immobilienökonomie in Leipzig. Er lehrt Immobilien- und Facility Management an der DHBW und ist als Dozent an der EBS tätig.



Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner studierte Architektur und promovierte nach mehrjähriger Berufstätigkeit als Architektin im Fachgebiet Planungs- und Bauökonomie an der TU Berlin. Von 2003 bis 2005 hatte sie eine Verwaltungs-Professur im Fachgebiet Bau- und Immobilienwirtschaft an der FH NON inne. Seit 2005 ist sie Professorin für Facility Management an der HTW Berlin sowie seit 2013 Dozentin an der BBA – Akademie der Immobilienwirtschaft e. V. für das Modul Projektentwicklung. Sie ist Gründungsmitglied und Partnerin der Forschungsplattform Competence Center Process Management

Real Estate (CC PMRE) und Autorin zahlreiche Marktanalysen und Bücher zu immobilienwirtschaftlichen Themen. Unternehmen der Immobilienwirtschaft und Branchenverbände unterstützt Regina Zeitner in beratender Funktion oder als Beiratsmitglied. Sie engagiert sich im Rahmen der CSR u. a. für die Berliner Stadtmission und den SV Askania Coepenick.



Insight Silicon Valley – Faktoren zur erfolgreichen Transformation

1

Gisela Qasim

1.1 Transformation im Silicon Valley – oder: Nichts ist so beständig wie der Wandel

Das Silicon Valley hat drei große Transformationen hinter sich: Die erste Transformation ging Mitte des 19. Jahrhunderts mit der Erschließung des Gebiets durch die neuen Siedler einher. Dies erfolgte zunächst im Rahmen missionarischer Tätigkeit im ausgehenden 18. und frühen 19. Jahrhundert,¹ im späten 19. Jahrhundert dann vornehmlich im Zuge des Goldrauschs.² Von einem dicht besiedelten Gebiet verschiedenster amerikanischer Ureinwohner (die mittlerweile unter dem Sammelbegriff „Ohlone“ zusammengefasst werden) entwickelte sich das Gebiet zu einer ländlichen Idylle mit weitläufigen Obstplantagen, die heute noch teils an den Ausläufern des Silicon Valley zu sehen sind.³

Die zweite Transformation erfolgte im 20. Jahrhundert im Zuge der exponentiell wachsenden neuen Technologien. Beflügelt von Universitäten und Forschungsinstituten der Gegend, wie z. B. Stanford oder der NASA, entwickelte sich aus dem Zusammenspiel von Forscherdrang und Vermarktungsfähigkeiten das erste eher wörtlich zu nehmende

¹Vgl. Arellano (2015).

²Bancroft (1888), S. 168 ff.

³Olmstead und Rhode (2017), S. 3 ff.

G. Qasim (✉)

AutoRoboto LLC für Google, San Francisco, Vereinigte Staaten

E-Mail: gisela@autoroboto.io

„Silicon Valley“ der Chip- und Prozessorhersteller und ihrer assoziierten Firmen.⁴ Als Begründer des eigentlichen Silicon Valley gelten William Hewlett und David Packard, die als Stanford-Absolventen hier ihr erstes Oszilloskop entwickelten, und – gefördert durch die Universität Stanford – eine erfolgreiche Firmengründung durchführten. In den 80er-Jahren des vorherigen Jahrhunderts hatten sich Halbleiterhersteller und Computerfirmen erfolgreich im Silicon Valley etabliert. Auch die Entwicklung des Internets selbst wurde von hier aus vorangetrieben.

Diese Entwicklung führte als dritte große, im eigentlichen Sinne Digitalen Transformation der 2000er-Jahre zur Kommunikations- und Wissensgesellschaft, wie wir sie heute mit allen ihren Herausforderungen erleben.⁵ Die hier ansässigen Firmen leben und profitieren vom Wandel. Dies ist der Ausgangspunkt radikaler gesamtgesellschaftlicher Veränderungen, die sich, von den Mitarbeitern der Firmen entwickelt, begrüßt und genutzt, über den Globus verbreiten. Firmen bzw. Dienste wie Google, Facebook, Tesla, ebay, AirBnB oder Uber transformieren ganze Wirtschaftszweige und Aspekte des menschlichen Zusammenlebens.

Worin die nächste große Transformation bestehen, oder wie stark sich derzeit herrschende Transformation verbreiten wird, ist noch nicht absehbar. Zwei im Silicon Valley derzeit vorherrschende Notstände, der Fachkräfte- und Wohnungsmangel mit den damit einhergehenden exorbitanten Gehältern und Preisen auf dem Wohnungsmarkt, lassen darauf schließen, dass es sich um soziale Aspekte handeln könnte, die unter dem Begriff der „Integrativen Vielfalt“ (Englisch: Diversity and Inclusion⁶) derzeit verstärkt angegangen werden.

⁴Vgl. Watkins (2008).

⁵Vgl. Andreessen (2011).

⁶Definition der Ferris State University: „Diversity is the range of human differences, including but not limited to race, ethnicity, gender, gender identity, sexual orientation, age, social class, physical ability or attributes, religious or ethical values system, national origin, and political beliefs. Inclusion is involvement and empowerment, where the inherent worth and dignity of all people are recognized. An inclusive university promotes and sustains a sense of belonging; it values and practices respect for the talents, beliefs, backgrounds, and ways of living of its members.“ <https://www.ferris.edu/htmls/administration/president/diversityoffice/definitions.htm> (Zugegriffen am 03.02.2019).

[**Diversity**, d. h. Vielfalt, das Spektrum der Unterschiede zwischen Menschen u. a. hinsichtlich Menschenschlag, Volkszugehörigkeit, Geschlecht, Geschlechtszugehörigkeit, sexuelle Ausrichtung, Alter, Schichtzugehörigkeit, Körperkräfte oder -merkmale, Religionszugehörigkeit oder etische Überzeugungen, Systeme, Geburtsorte und politische Überzeugungen. **Inklusion** ist die Integration und Ermächtigung zur Teilhabe in Anerkennung von Würde und Wert aller Menschen. In einer integrativen Universität [oder Unternehmung, Anm. d. Übers] wird großer Wert darauf gelegt, dass sich niemand ausgeschlossen fühlt; alle Begabungen, Glaubenssysteme, Hintergründe und Lebensentwürfe werden in ihrer Vielfalt respektiert und geschätzt.]