



ZIA-Vizepräsident Dr. Jochen Keysberg richtete den Blick auf eine der zentralen Transformationsaufgaben unserer Zeit: die intelligente Nutzung von Künstlicher Intelligenz im Corporate Real Estate Management | © Maren Strehlau, ZIA

Immobilienwirtschaftliche Herbstkonferenz: Der Standort wird zur strategischen Entscheidung

25. September 2026

von Frank Schmeichel, Wirtschaftsberater und Verleger der BERLINboxx

KI, Umbau im laufenden Betrieb, Investitionshemmnisse und Sicherheitsinfrastruktur: Die Diskussionen des [ZIA-Kongresses](#) machten deutlich, wie eng Immobilienfragen inzwischen mit der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und des Wirtschaftsstandorts Deutschland verbunden sind.

Mehr als 285 Gäste, 24 Panelistinnen und Panelisten, vier Diskussionsrunden: Die

Immobilienwirtschaftliche Herbstkonferenz des ZIA brachte am Donnerstag im Berliner DBB Forum Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zusammen. Im Mittelpunkt stand eine Frage, die weit über die Immobilienbranche hinausweist: Wie bleiben Unternehmen handlungsfähig, wenn sich Arbeitsweisen, Technologien und Sicherheitsanforderungen verändern – und die Gebäude, Flächen und Verfahren damit nicht Schritt halten?

Der Tag lieferte keine einfache Antwort, aber eine klare Diagnose: Immobilien sind längst mehr als Kostenstellen. Sie entscheiden mit darüber, wo Unternehmen investieren, produzieren und neue Arbeitsplätze schaffen können. Corporate Real Estate wird damit zur Unternehmensstrategie – und zum Wettbewerbsfaktor für Deutschland.

Der Markt stabilisiert sich – die Krise ist nicht überwunden

Die Konferenz fand in einem Markt statt, der erste Anzeichen einer Stabilisierung zeigt, aber weiter unter Druck steht. Der ZIA-IW-Immobilienstimmungsindex für das dritte Quartal verbesserte sich leicht auf 1,3 Punkte. Die Erwartungen der Unternehmen blieben mit minus 7,1 Punkten jedoch negativ. Besonders angespannt ist die Lage der Projektentwickler: Ihre aktuelle Geschäftslage erreichte mit minus 25,5 Punkten den niedrigsten Wert aller Segmente.

Auch die Hemmnisse für Investitionen wurden konkret benannt. Lange Planungs- und Genehmigungsverfahren nannten 88 Prozent der befragten Unternehmen, die Diskussion über weitere Regulierung 87 Prozent und bestehende Regulierung 83 Prozent. Hinzu kommen hohe Finanzierungs-, Energie- und Dekarbonisierungskosten. Der Befund ist eindeutig: Kapital allein bringt Projekte nicht in Gang, wenn Planungssicherheit fehlt und Entscheidungen zu lange dauern.

KI: Vom einzelnen Anwendungsfall zur Wertschöpfung

Den Auftakt setzte Apleona-CEO **Dr. Jochen Keysberg** mit der Frage, wie sich KI von einzelnen Anwendungen zu echter Wertschöpfung entwickeln lässt. Im anschließenden Panel diskutierten Vertreter von Mercedes-Benz Real Estate, Apleona und Siemens Smart Infrastructure, wo KI im Corporate Real Estate bereits konkreten Nutzen schafft und wo sie künftig Entscheidungen vorbereiten oder übernehmen könnte.

Dabei ging es um mehr als Automatisierung. Unternehmen brauchen eine verlässliche Datenbasis, kompatible Systeme und klare Zuständigkeiten. KI kann analysieren und Empfehlungen vorbereiten; strategische Ziele und die Verantwortung für Entscheidungen bleiben bei den Menschen. Je leistungsfähiger die Systeme werden, desto wichtiger wird die Frage, wer die Kontrolle über Daten und Entscheidungen behält.

Umbauen, während der Betrieb weiterläuft

Wie anspruchsvoll Transformation im Alltag ist, zeigte der Praxisimpuls von **Vanessa Hegele** von Lidl Immobilien. Gebäude, Flächen und Infrastruktur müssen verändert werden, während der Geschäftsbetrieb weiterläuft. Im anschließenden Panel mit Vertreterinnen und Vertretern von Lidl, GETEC, SAP und Aurelis ging es um die Lücke zwischen ambitionierten Zielen und realisierten Projekten.

Lange Genehmigungs- und Bauzeiten sind ein Teil des Problems. Ebenso entscheidend sind die Abläufe in den Unternehmen selbst: Wer früh alle Beteiligten einbindet, Zuständigkeiten klärt und Entscheidungen vorbereitet, schafft mehr Planungssicherheit. Veränderung braucht Tempo – aber auch den Mut, die eigenen Prozesse zu überprüfen.

„Bleiben, bauen oder gehen?“ – die neue Portfoliofrage

Besonders deutlich wurde die strategische Dimension im Gespräch über Unternehmensportfolios. Siemens Real Estate, Berlin Hyp und Volkswagen Immobilien diskutierten, wann Standorte weiterentwickelt, neue Flächen gebaut oder Immobilien aufgegeben werden sollten.

Die Entscheidung hängt nicht mehr allein an Kosten und Quadratmetern. Maßgeblich sind die Anforderungen des Kerngeschäfts, die Verfügbarkeit von Energie und Infrastruktur, Finanzierungsmöglichkeiten, Rechtssicherheit und die Perspektive einer möglichen Umnutzung. Gute Daten helfen dabei, Potenziale im Bestand schneller zu erkennen. Zugleich können lange Genehmigungsprozesse Investitionen und die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts ausbremsen. Portfoliostrategie ist damit unmittelbar Unternehmensstrategie.

Resilienz beginnt bei Menschen und Organisationen

Der Psychologe **Dr. Nico Rose** richtete den Blick auf die menschliche Seite des Wandels. Organisationen müssen leistungsfähig bleiben, obwohl Unsicherheit und Veränderungsdruck zum Dauerzustand geworden sind. Resilienz entsteht dabei nicht allein durch individuelle Belastbarkeit. Führung, Unternehmenskultur und klare Orientierung bestimmen mit, ob Teams Veränderungen gesund und produktiv bewältigen können.

Sicherheitsziele brauchen konkrete Flächen

Zum Abschluss rückte der Ausbau der Bundeswehrinfrastruktur in den Mittelpunkt. Bis 2031 werden nach den auf der Konferenz diskutierten Planungen mindestens 40.000 zusätzliche Unterbringungsmöglichkeiten benötigt. Dafür müssen geeignete Flächen identifiziert, Anforderungen früh geklärt und Planung, Bau und Betrieb besser verzahnt werden.

Auch vorhandene Immobilien und Industrieflächen können eine Rolle spielen.

Entscheidend ist, öffentliche Bedarfe rechtzeitig mit privater Flächen-, Entwicklungs- und Umsetzungskompetenz zusammenzubringen. Geschwindigkeit entsteht nicht allein durch schnellere Verfahren: Zuständigkeiten, Anforderungen und verfügbare Baukapazitäten müssen ebenfalls früh zusammenfinden.

Aus Erkenntnissen muss Umsetzung werden

Die Herbstkonferenz zeigte eine Immobilienwirtschaft, die sich auf niedrigem Niveau stabilisiert, zugleich aber mit erheblichen Unsicherheiten und Investitionshemmnissen ringt. Die Diskussionen führten immer wieder zu denselben praktischen Fragen: Wie kommen Projekte schneller vom Plan zur Umsetzung? Wie lässt sich der Bestand an neue Anforderungen anpassen? Und wie werden Unternehmensstandorte so entwickelt, dass sie auch künftigen Veränderungen standhalten?

Die Instrumente und das Wissen sind vorhanden. Jetzt kommt es darauf an, Entscheidungen zu treffen, Verfahren zu beschleunigen und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Politik und Verwaltung zu verbessern. Denn die Zukunftsfähigkeit eines Standorts entscheidet sich nicht auf dem Papier – sondern daran, ob aus Strategien tatsächlich nutzbare Gebäude, Flächen und Infrastruktur werden.