

## Warum sich das Quartier als eigene Assetklasse durchsetzen wird

Jörn König, Managing Partner bei TME Associates

Unserem immobilienökonomischen Denken und Handeln liegt ein Stadtbild zugrunde, das unter den Rahmenbedingungen der Industrialisierung entstanden ist. Wir denken in **Lagen und Assetklassen** und bilden daraus wertbestimmende Faktoren. In Flächennutzungs- und Bebauungsplänen wird geregelt, welche **Nutzungsart** wie Wohnen, Gewerbe oder Industrie wo gebaut und betrieben werden darf. Diese Art der Differenzierung ist die Ursache für die bestehende „**Lagen-Monotonie**“ zentral orientierter Metropolregionen. Dabei fühlen sich Menschen von einem divers gewachsenen urbanen Umfeld weitaus mehr angezogen. **Könnte also der Erfolg erster divers gestalteter urbaner Quartiere als Indiz für eine grundlegende immobilienökonomische Transformation verstanden werden?** Eine Antwort lässt sich aus der ganzheitlichen Betrachtung der drei Komponenten **Mensch, Arbeit, Immobilie** (MAI) und deren Veränderung im Lauf der Menschheitsgeschichte ableiten.

### Die Komponenten des MAI-Ökosystems

Der **Mensch** bildet in diesem Ökosystem der drei Komponenten die Konstante, denn die DNA des modernen Menschen ist ca. 300.000 Jahre alt. In diesem Zeitraum gab es kein Ereignis, das eine Evolution unserer DNA erfordert hat. In dieser Zeit war ein Überleben der alltäglichen Gefahren nur in **Gruppen** und mit einer klaren **Führungsstruktur** möglich. Erprobte **Gewohnheiten** waren überlebenswichtig und **Territorien**, die uns versorgten, wurden verteidigt. Führung, Gesellschaft, territoriales Denken und Gewohnheiten sind daher ein Teil von uns. Darüber hinaus sind Menschen mit **humanen Fähigkeiten** ausgestattet. Diese werden Maschinen auch in Zukunft nicht besitzen: Empathie, Selbstkritik, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit oder zum selbstständigen Lösen komplexer Probleme. Das wohl aber wichtigste Alleinstellungsmerkmal in diesem Zusammenhang ist die Fähigkeit, etwas bewusst zu erleben. Erlebnisse sind Teil unseres Belohnungssystems. Deshalb handeln und entscheiden Menschen erlebnisbasiert. Wir nennen diese Fähigkeit die „**Human Experience**“.

**Arbeit** wiederum bildet im MAI-Ökosystem die Variable. Sie dient per Definition der Existenzsicherung und unterliegt im Gegensatz zur DNA des Menschen einer stetigen Veränderung. Ursprung der Arbeit ist das Jagen und Sammeln. Mit den ersten technischen Entwicklungen und dem daraus generierten Fortschritt hat sich auch die Arbeit weiterentwickelt. Zuerst haben **Werkzeuge** dem Menschen das Leben erleichtert, dann veränderten **Maschinen** die vom Einsatz der Muskelkraft geprägte Arbeit, und seit Einzug der **Informationstechnologie** unterliegt auch die geistige Arbeit einem steten Wandel. Im Lauf der Zeit sind **Berufe** entstanden, wieder verschwunden und dafür neue entstanden. Einige der heute fest etablierten Berufe werden schon bald nicht mehr von Menschen ausgeübt bzw. verschwinden ganz.

Die dritte Komponente im MAI-Ökosystems ist die **Immobilie** – per Definition eine **Klimaschutzhülle**, nicht mehr und nicht weniger. Höhlen bilden den Ursprung der Immobilie, die der Mensch als Schutz vor den Elementen nutzte, als er noch nicht in der Lage war, **Häuser** zu bauen. In Verbindung mit anderen Entwicklungen lernte der Mensch dann, Häuser an Orten zu errichten, die wesentliche Voraussetzungen erfüllten, um ihn zu ernähren. So stehen Mensch, Arbeit und Immobilie im ursprünglichen MAI-Ökosystem in einem ausgeglichenen Kräfteverhältnis zueinander. Alle drei Komponenten sind weitestgehend immobil und bilden eine **räumliche Einheit**, denn auch Menschen konnten sich nur innerhalb eines engen Radius fußläufig bewegen. Deshalb wurden Immobilien dort gebaut, wo sich Mensch und Arbeit befinden.

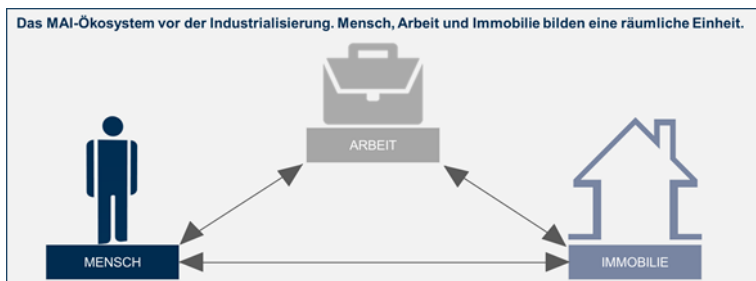


Abb. 1: MAI-Ökosystem vor der Industrialisierung (Quelle: © TME Associates)

Auf Basis dieses **ausgeglichenen MAI-Ökosystems** sind die ersten von Menschen erschaffenen Siedlungen entstanden. Ausgangslage der **frühzeitlichen Quartiere** war regelmäßig ein Impuls mit „**Pull-Effekt**“, wie z. B. ein Handelsort an einer Furt. Es entstanden Quartiere mit einer gewachsenen „**Quartiers-Diversität**“, die in Summe eine vollständige Versorgung ihrer Bewohner ermöglichte. Es gab im Wesentlichen Gemeinschaftshäuser wie Kirchen, Herbergen und Handwerkshäuser. Sie bilden den Grundstein der heutigen Immobilienwirtschaft und der **Assetklassen**, wie sie an der IREBS erforscht und gelehrt werden.

Es gab im Wesentlichen Gemeinschaftshäuser wie Kirchen, Herbergen und Handwerkshäuser. Sie bilden den Grundstein der heutigen Immobilienwirtschaft und der **Assetklassen**, wie sie an der IREBS erforscht und gelehrt werden.

## Das MAI-Ökosystem im Wandel

Mit Beginn der **Industrialisierung** geriet das Kräfteverhältnis der Komponenten Mensch, Arbeit und Immobilie ins Ungleichgewicht, da der Mensch zunehmend mobil wurde. Die Komponenten Arbeit und Immobilie blieben jedoch weitestgehend immobil und bildeten nun eine Einheit – mit explosionsartigem Wachstum. Der Mensch verlangte nach **Mobilität** und Konsumgütern, die industriell produziert wurden. Unsere **heutigen Städte** schossen aus dem Boden. Menschen mussten sich plötzlich an die Orte begeben, an denen sich die zur Arbeit notwendige Technik sowie Maschinen oder Rohstoffe befanden.

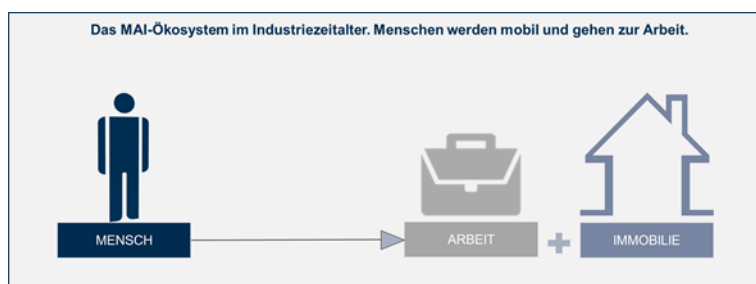


Abb. 2: MAI-Ökosystem im Industriezeitalter (Quelle: © TME Associates)

So entstand die heutige „**Lagen-Monotonie**“ zentral konzentrierter Metropolregionen, die unsere Kulturlandschaft prägen: hochpreisige Lagen wie **Stadt- oder Stadtteilzentren** und **Cityentlastungslagen** für weniger hochwertige Anforderungen wie Produktion, Back-

office oder „klassenspezifische“ **Wohnstädte**. Über Flächennutzungs- und Bebauungspläne wird klar definiert, welche Immobilientypen wo gebaut und betrieben werden dürfen. Es gibt Industriegebiete, Gewerbegebiete, Wohngebiete, Sondergebiete und Kerngebiete.

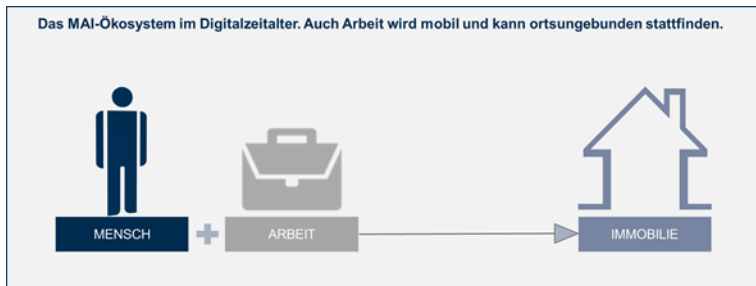


Abb. 3: MAI-Ökosystem im Digitalzeitalter (Quelle: © TME Associates)

Mit Beginn des **Digitalzeitalters** erfährt das MAI-Ökosystem gerade einen **erneuten Wandel**. Das Kräfteverhältnis zwischen den Komponenten Mensch, Arbeit und Immobilie verlagert sich in Richtung Mensch, denn auch **Arbeit wird zunehmend mobil**. So stellen **künstliche**

**Intelligenz** und **mobile Technik** das uns vertraute Ökosystem gewaltig auf den Kopf. Plötzlich können wir ortsungebunden überall dort arbeiten, wo wir möchten. Auch die klassische Produktion unterliegt dieser Veränderung, indem linearen Tätigkeiten von Maschinen übernommen werden. Gleichzeitig entstehen neue Aufgaben, die nicht oder nicht allein von künstlicher Intelligenz erledigt werden können. Das sind insbesondere **dynamische Prozesse** und **Interaktionen**, die humane Fähigkeiten erfordern.

## Der Mensch im Fokus

Jetzt rückt der Mensch mit seiner 300.000 Jahre alten Genetik, seinen humanistischen Fähigkeiten und seiner „Human Experience“ in den Fokus. Wir fordern entsprechend unserem menschlichen Naturell immer mehr – örtliche und zeitliche – Flexibilität, **Work-Life-Integration** und die Bereitstellung der dafür notwendigen **mobilen Arbeitsmittel**. Wir möchten selbst entscheiden können, wann, wo und wie wir arbeiten. Wir bilden **Aktivitätsmodule**, bei denen wir viele vormals als **Freizeit** definierte Aktivitäten in den Arbeitsalltag einbeziehen – Aktivitätsmodule wie Konzentration, Erledigungen, Erholung, Fort- und Weiterbildung, Kreativität, Sport, Gesundheit, Netzwerk und Kollaboration, die jeweils ein spezifisches **Flächen- und Serviceangebot** erfordern. Diese Anforderungen stehen jedoch im Widerspruch zur bestehenden „Lagen-Monotonie“. Denn wir möchten nicht mehr in **monokulturellen Bürostädten** ohne jegliche urbane Infrastruktur arbeiten, aber gleichermaßen auch nicht mehr in **monokulturellen Wohnstädten** wohnen. Wir fühlen uns entsprechend unserer DNA am wohlsten in einem divers geprägten Umfeld mit einer ausgewogenen wirtschaftlichen und **sozialen Durchmischung**. Denn diese angeborene Form der Sozialkompetenz ist tief in uns Menschen verwurzelt und gar mitverantwortlich für die Überlebensfähigkeit unserer Spezies.

Dies gilt ebenso für die „**Human Experience**“, denn Menschen handeln und entscheiden erlebnisbasiert. Deshalb setzen sich erlebnisbasierte Produkte auch gegenüber praktischen Produkten durch – ganze Industrien wie die Touristik basieren auf diesem Prinzip. So kann z. B. ein Erlebnis als „**Pull-Effekt**“ potenzielle Konsumenten gezielt an einen spezifischen Konsumort locken. Die „Human Experience“ ist der Grund, warum wir uns von Quartieren angezogen fühlen, in denen wir „**Quartiers-Diversität**“ als städtisches Lebensgefühl erleben können.

Als logische Schlussfolgerung steigt die Nachfrage nach räumlich definierten Quartieren, mit gestalteter „Quartiers-Diversität“, die in Summe die vollständige Versorgung der Quartiersnutzer ermöglicht – **Quartiere zum Leben und Arbeiten** als moderner Lebensraum, der die industrialisierungsbedingte „Lagen-Monotonie“ nach und nach ersetzt.

## Das Quartier als „Home of Corporate“

Zukunftsorientierte Unternehmen setzen den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen, gestalten eine auf Menschlichkeit und Diversität ausgerichtete Unternehmenskultur und nutzen die sich daraus entwickelnde **Schwarmintelligenz**. Sie schaffen ein „**Integrated Working Environment**“, also eine ganzheitliche Arbeitswelt, die ein Umsetzen der **Aktivitätsmodule** ermöglicht.

Viele Unternehmen haben unter den **Rahmenbedingungen der Industrialisierung** ihre Erfolgsgeschichte an dem Ort geschrieben, an dem ihr Gründer lebt oder lebte. Unter den Rahmenbedingungen der Digitalisierung und dem damit verbundenen Wandel im MAI-Ökosystem müssen sich diese Unternehmen nun neu erfinden, um zu überleben.

Die **Zunahme von dynamischen Prozessen** bei gleichzeitiger **Abnahme von linearen Tätigkeiten** diversifiziert die Anforderungen an Expertise. Die Unternehmen fokussieren ihre **Kernkompetenzen** und bedienen sich für darüberhinausgehende Aufgabenstellungen **externer Experten**. Um eine **räumliche Nähe zum intellektuellen Austausch** zwischen eigenen und externen Experten zu ermöglichen, wird eine Kombination aus exklusiv genutzten Corporate-Bereichen und offenen Bereichen für Externe benötigt, sogenannte „**Blurring Boundaries**“, also fließende Grenzen zwischen intern und extern.

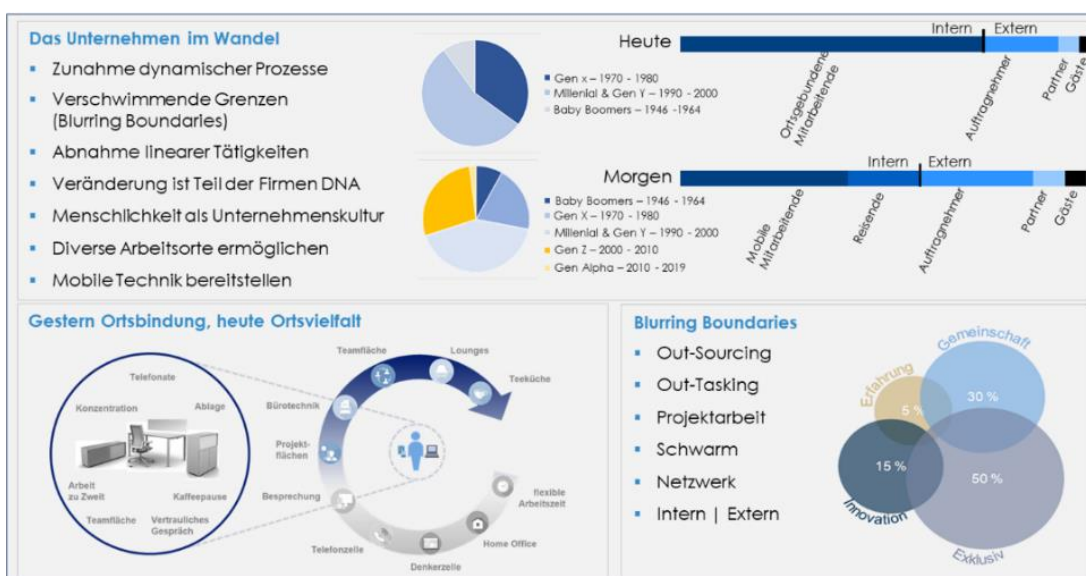


Abb. 4: Zukunft der Arbeit (Quelle: © TME Associates)

Auch wenn **Co-Working-Anbieter** bereits funktionale Lösungen für diese Anforderung anbieten, laufen Unternehmen unter dem Dach einer **Plattform** Gefahr, ihre eigene, erfolgsrelevante **Unternehmenskultur** einzubüßen. Deshalb prüfen viele Unternehmen den Ansatz, ein **diverses Quartier**, um die eigengenutzten Flächen herum zu gestalten, z. B. einen **urbanen Campus**. Das Unternehmen mit seiner Kultur, seinen Menschen, seiner Kompetenz und seiner Produktwelt bildet bei diesem Modell den „**Pull-Effekt**“, um die Infrastruktur und weitere Menschen sowie die benötigten Experten anzuziehen. Eine auf dieser Basis gestaltete „**Quartiers-Diversität**“ schafft für alle Beteiligten das urbane Lebensgefühl, um gerne am Unternehmensstandort zu sein, zum Arbeiten und Wohlfühlen. Zum Beispiel schlägt Siemens mit dem Konzept „**Siemensstadt 2.0**“ diesen Weg ein und entwickelt an den Standorten Berlin und Erlangen divers genutzte Quartiere. Adidas wiederum hat mit dem Adidas-Campus bereits Fakten geschaffen und zieht mit der „**World of Sports**“ internationale Talente nach Herzogenaurach.

## Quartiersentwicklung

Die Entwicklung eines Quartiers mit „Quartiers-Diversität“, also einem gesunden Mix aus Wohnen, Arbeiten, Gastronomie und Geschäften des täglichen Bedarfs, mit ausreichender **kritischer Masse**, um Umsatz zu generieren und lebendig zu wirken, kann **nicht nach Lehrbuch** erfolgen. Allein durch die erforderliche Nutzungsvielfalt und den längeren Zeithorizont wird deutlich, wie viel komplexer Quartiersentwicklungen im Gegensatz zu beispielsweise der Entwicklungen reiner Büroareale sind. Eine Quartiersentwicklung bedarf eines „**Initialereignisses**“, eines Charakters, USPs oder „Pull-Effekts“, der eine kritische Nutzermasse auch außerhalb der üblichen Bürozeiten sicherstellt. Das kann das zuvor erwähnte Unternehmen sein oder ein **Kultur-Hotspot** wie die Konzerthalle mit Containerdorf im **Werksviertel München**.

Im Fall einer „**Greenfield**“-Entwicklung muss der „Pull-Effekt“ in Form einer Vision für z. B. die zukünftige Nutzung einer ehemaligen Gleisfläche neu erfunden werden. Es erfordert einen **Charakter**, der das zukünftige Quartier prägt und besonders macht. Dieser kann etwa durch Kleinkunstwerkstätten, Pop-up-Kultur, Erlebnis-Gastronomie oder einer einzigartigen Sport-Welt entstehen. Dieses Quartier-Konzept spielt bereits früh im Rahmen eines **städtebaulichen Wettbewerbs** als Basis zum Erwerb eines Entwicklungsgrundstücks eine wichtige Rolle. Bei Konzeptionierungen von **Entwicklungen im Bestand** dagegen ist die Geschichte und die ehemalige Nutzung von Bedeutung. Konkret geht es um die Einbeziehung bestehender oft denkmalgeschützter Gebäude(teile), die dem Quartier einen Charakter verleihen können. Ein Beispiel dazu ist die Lokstadt in Winterthur.

Die anzugliedernden Nutzungsarten erfordern dann die Planung und Umsetzung eines **ganzheitlichen Nutzungskonzepts**. Die Dominanz einer spezifischen Nutzungsart, wie nur Singlehaushalte oder nur klassische Büroflächen würde „Quartiers-Diversität“ verhindern. Wichtig ist deshalb die **Einbeziehung moderner Nutzungsarten** wie Flexible Offices zur temporären Nutzung oder spezifischer Wohnformen wie Serviced Apartments. Erfolgsscheidend sind das Maß an Qualität und der Servicelevel der jeweiligen Aktivitätsmodule im Quartier. Im Idealfall kann eine solche Entwicklung dazu führen, dass sich **unterentwickelte**

**Randlagen** durch die Integration ganzheitlicher, qualitativ hochwertiger Konzepte **zu hochpreisigen Spitzenquartieren** entwickeln. Sie erfüllen dann alle Kriterien der heutigen Citylagen, bringen jedoch weniger Einschränkungen durch gegebene, gewachsene Strukturen mit sich.

In **gewachsenen Strukturen** wie einem Cityquartier ist eine potenzielle Wertsteigerung des Quartiers abhängig von der **Bereitschaft der multiplen Eigentümer**, ihre eigenen Interessen denen des Quartiers unterzuordnen. Das Quartier, als heterogen gewachsene Struktur, muss zu einer **zentral gemanagten Einheit** zusammenwachsen. Benachbarte Gebäude mit identischem Nutzungscharakter werden nicht mehr im direkten Wettbewerb zueinander stehen dürfen, sondern müssen **als Bestandteil des Quartiers** jeweils „Aufgaben“ zur Qualitätssteigerung des Gesamtkonzepts übernehmen. Dazu fehlt zweifelsohne noch der wirtschaftliche Druck und es klingt daher sehr weit entfernt.

## Das Quartier als Assetklasse

Für **RE Investment Manager** bietet sich die **Chance**, das Quartier als Produkt, also als eigenständige Assetklasse zu etablieren bzw. eine **neue Assetklasse** zu besetzen, die noch keinem hochkompetitiven Umfeld und damit verbundener Blasenbildungsgefahr ausgesetzt ist. Mit Einzelinvestitionen oberhalb von 500 Millionen Euro kann **Anlagedruck effektiv abgebaut** werden.

Expertise, zumindest über die einzelnen Nutzungsarten, die ein diverses Quartier vereint, ist in den RE-Investment-Management-Gesellschaften vorhanden. Notwendig ist auch **Entwickler-Expertise**, denn Quartiere werden als solche noch nicht wirklich zum Erwerb angeboten, und wenn, dann als Forward Deal in überschaubarer Anzahl. Unter **Nachhaltigkeitsgesichtspunkten** kann ein Quartier z. B. durch den Einkauf von klimaneutralem Strom ressourcenschonend betrieben werden. Auch **Trends** wie „Urban Farming“, „Urban Living“, „Flexible Office“ oder ein klimaneutrales Mobilitätskonzept können in einem Quartier **renditefähig implementiert** werden und zur Senkung der Gesamt-CO<sub>2</sub>-Bilanz beitragen.

Herausfordernd ist jedoch die **Platzierung**, denn es gibt aktuell nur wenig Vergleichbares, das eine seriöse **Risikoverifizierung** zulässt. Auch werden sich die etablierten Bewertungs- und Finanzierungsmodelle verändern müssen. Quartiersnutzer werden kaum langfristige Mietverträge über fest definierte Flächen in Gebäuden abschließen, die heute als **Bewertungsgrundlage** für Kredite und Investments Verwendung finden. Büros werden in Zukunft eine **heterogene Nutzerstruktur** aufweisen, zusammengesetzt aus Einzelpersonen und individuellen Gruppen, die unterschiedliche Flächenarten temporär nutzen. Dies hat zur Folge, dass sich der Wert der einzelnen Immobilie nicht mehr über die Bonität des Hauptmieters definiert. Die **Auslastung** des Quartiers als Ganzes und die **Rolle der Immobilie** im Quartier werden deshalb zukünftig die maßgeblichen **Wertindikatoren** sein.

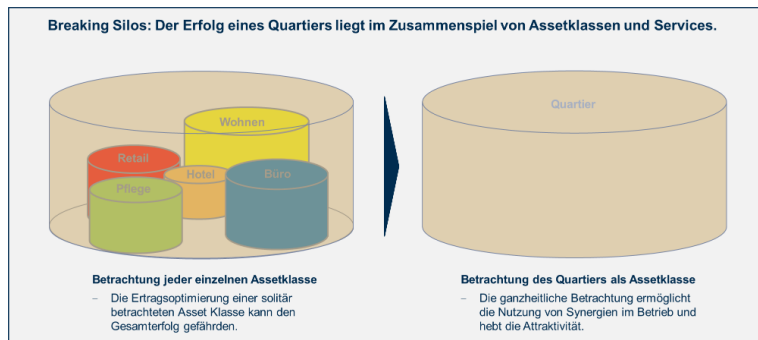


Abb. 5: Breaking Silos (Quelle: © TME Associates)

Darüber hinaus wird ein Aufbrechen der gelebten **Silostrukturen** notwendig, da die „klassischen“ Assetklassen wie Büro oder Residential im Quartier nicht einzeln, sondern im Zusammenspiel als Ganzes, eben im **Quartiers-Zusammenhang** zu betrachten sind.

## Quartiersmanagement

Quartiersentwicklungen bieten nicht nur Investoren und Entwicklern, sondern auch für **Facility-Management-Dienstleister** neue bzw. erweiterte Geschäftsmöglichkeiten. Im Rahmen des Quartiersmanagements müssen nicht nur einzelne Häuser, sondern ganze Quartiere unter Quartiersgesichtspunkten gemanagt und bewirtschaftet werden. Wenn sich Nutzer frei in den von ihnen gebuchten Bereichen oder Einheiten eines Quartiers bewegen und dort Services in Anspruch nehmen, muss dafür eine entsprechende Abrechnungsgrundlage geschaffen und gemanagt werden.

Vergleichbar ist die Aufgabenstellung mit der eines **Center-Managements**, das eine Mall zu managen hat, in der die Konsumenten sich frei in den individuell von ihnen gebuchten Einrichtungen und Shops bewegen und bedienen können. Jegliche Inanspruchnahme von Leistungen und Services ist in einem Nutzungsvertrag zu regeln und zentral abzurechnen. Mehrere Tausend Nutzer eines Quartiers oder urbanen Campus bedeuten in diesem Zusammenhang auch mehrere Tausend **individuelle Nutzungsverträge**, die geschlossen, verwaltet und abgerechnet werden müssen. Das Leistungsbild besteht dann neben den klassischen FM Dienstleistungen auch aus der Bewirtschaftung einer Vielzahl weiterer **Sondernutzungen** wie z. B. Cafés oder Pop-up-Stores.

Eine wesentliche Herausforderung ist abschließend das **Betriebsmodell**. Die erfolgsrelevante „Quartiers-Diversität“ ist nur dann gegeben, wenn auch der Betrieb des Quartiers und die damit verbundenen Services aufeinander abgestimmt sind. Dazu gehören auch **Pay-per-Use-Konzepte** für Flächen und Services. Die RE Investment Manager müssen entscheiden, ob sie den Betrieb klassisch vergeben, sich im Rahmen eines Partnermodells mit einbringen oder ihn gar mit einem eigenen Gewerbe selbst übernehmen.

Rückblickend ist die **Einstiegsfrage** nun **klar zu bejahen**: Der Erfolg divers gestalteter urbaner Quartiere ist mehr als nur ein Indiz für eine immobilienökonomische Transformation, weg von einzelnen Assetklassen hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung der Quartiere als eigene Assetklasse.

## Jörn König

TME Associates | Büro München  
Giselastraße 12  
80802 München  
Telefon: +49 (0) 173 672 38 90  
E-Mail: [joern.koenig@tme-associates.com](mailto:joern.koenig@tme-associates.com)  
[www.tme-associates.com](http://www.tme-associates.com)



Der Architekt Jörn König ist Managing Partner bei TME Associates und verantwortet als CHRO die Personalstrategie der Gruppe. Er beschäftigt sich seit über 15 Jahren mit dem Thema Arbeitswelten und die Zukunft der Arbeit. In seinem Beratungssegment Integrated Working Environment (kurz IWE), fasst er die Belange der Arbeitswelt unter den Gesichtspunkten von Menschen, Arbeit und Immobilie zusammen und definiert über das „MAI-Ökosystem“ die Grundlagen für Veränderungen in der Immobilienwirtschaft.