



# LOST IN TRANSFORMATION?

## **Fit for Future:**

Innovation & Führung als Hebel für Zukunftsfähigkeit in  
Bau- & Immobilienunternehmen

# Fit for Future: Innovation & Führung

## Warum zusammen denken & machen

*„Der Fortschritt scheiterte nicht an den Ideen, sondern an der Verweigerung, sie rechtzeitig ernst zu nehmen.“*

Die Bau- und Immobilienwirtschaft steht unter Druck: Regulatorik, Digitalisierung, Agentic AI. Zukunftsfähig wird, wer Innovation und Menschen durchführt: durch die Transformation in Systemen, Prozessen und vor allem im Kopf. Denn Innovation scheitert nie an Ideen oder Lösungen, sondern im Kopf. **Ohne Führung keine Innovation. Ohne Innovation keine Zukunft.**

Nicht nur der Blick in andere Branchen lehrt uns: *„Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte.“*

Dabei gilt es selbst als inspirierendes Beispiel und Vorbild voranzugehen – und mit Mut Neues auszuprobieren: Ein interaktives Veranstaltungsformat vom blackprint Institut und dem ICG voller Best Practices, Empfehlungen und moderiertem Erfahrungsaustausch hat gezeigt, wie sehr die beiden Seiten der Erfolgsmedaille zusammengehören wie groß der Bedarf nach Strategien und Maßnahmen ist, um diese Herausforderung zu meistern. Für alle, die „fit for future“ sein und werden wollen gilt, Innovation & Führung als größte Herausforderung & Chance des neuen Zeitalters zu begreifen, denn schon Albert Einstein wusste:

*„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“*



# Struktur & Inhalt

	Seite
01 _____Game Changer – Treiber im Fokus	01
02 _____Führung als Hebel	03
03 _____Krisenmanagement & Resilienz	06
04 _____Transformation von Unternehmenswerten und -kultur	08
05 _____Gewinnen und Halten von Talenten	11
06 _____Wachstum mit neuen Geschäftsfeldern und Produkte	14
07 _____Digitalisierung im Unternehmen	17
08 _____Kooperation mit PropTechs	20
09 _____Best Practices	23
10 _____Handlungsempfehlung, Einordnung & Ausblick	26



# 01

## Game Changer – Treiber im Fokus

Über Jahrzehnte galt der Bau- & Immobiliensektor als relativ stabil, meint negativ resilient gegen jeglichen Wandel und als Schlusslicht der Digitalisierung. Forschung & Entwicklung von Innovationen waren lange Fremdworte, es wurde schlicht nicht investiert in neue Ideen, Methoden, Prozesse, Tools. Es war schlicht kein Veränderungsdruck da. Erst seit Anfang der 2000er Jahre sind Game Changer messbar wirksam und verändern etablierte Geschäftsmodelle und Strukturen der Branche.

Besonders spannend: Ein Großteil der Veränderungstreiber wirkt erst seit wenigen Jahren. Warum es Innovationen und neue Führung braucht, beweisen die 10 Game Changer. **Denn jetzt ist Druck da.**

# 01 Game Changer – Treiber im Fokus

Geschäftsmodelle verändern sich, während der Druck steigt.

Mit der Game Changer Marktforschung beobachtet das blackprint Institut seit 2021 Veränderungstreiber, die messbar auf Geschäftsmodelle im Bau- & Immobiliensektor wirken. Erst seit den 2000ern lassen sich Wirkungen messen. Insgesamt haben sich Anzahl und Wirkkraft der insgesamt 10 Game Changer seit 2020 enorm vervielfacht und teils gegenseitig enorm beschleunigt. Gut zu wissen, woher der Druck kommt.

## Sinkende Margen/Ineffiziente Prozesse

Mehr Details, Daten,  
Zahlen, Fakten gibt  
es hier im Game  
Changer Report:



## Fachkräftemangel

## Technologie/Neue Geschäftsmodelle

## ESG-Regulatorik

## Wagniskapital

## Veränderte/Steigende Stakeholderansprüche

## Klima & Wetter

## Preissteigerungen

## Energiewende

## Agentic AI

## Bau- und Immobilienwirtschaft

2000

2005

2010

2015

2020

2021

2022

2023

# 02

## **Führung als Hebel** für zukunftsfähigen Erfolg

Leadership ist der Motor für Innovationskultur in Zeiten von Transformation, Fachkräftemangel und Veränderungsdruck. Führung ist der entscheidende Hebel, wenn es um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und der Branche geht.

In einer Zeit, in der Märkte, Technologien und Kundenbedürfnisse sich schneller verändern als je zuvor, entscheidet Führung darüber, wie gut Organisationen sich anpassen, lernen und sich weiterentwickeln können. Zeitgemäße Führung verschiebt den Fokus weg von Gehalts-Benchmarking, Kontrolle und detaillierter Steuerung hin zu einem neuen Denken, das Strukturen so schafft, dass jeder einzelne einen aktiven Beitrag zur erstrebenswerten Unternehmensvision leistet, dass Zusammenarbeit erleichtert und Verantwortungsübernahme ermöglicht wird.

# 02 Führung als Hebel

## Warum Führen nicht wie früher geht

Führung zeichnete sich vor noch nicht allzu langer Zeit durch Stabilität aus, durch klare Hierarchien, Planbarkeit, Kontrolle und durch Top-down Entscheidungen in „damals“ stabilen, vorhersehbaren Umfeldern. Doch in der veränderten Realität der Immobilienwirtschaft stößt „klassische“ Führung an ihre Grenzen.

Hinzu kommt, dass sich die Aufgaben von moderner Führung grundlegend verändern: Zum Einen nehmen die Handlungsfelder für die leitende Ebene immer weiter zu, Zeit für die eigentliche Führung wird so immer knapper. Zum Anderen fordern Mitarbeitende zunehmend Mitgestaltung, Sinn („Purpose“) und Eigenverantwortung ein. Führung ist daher heute verantwortlich für die Schaffung von Räumen für Wirksamkeit. Hierfür braucht es wirksame Selbstführung und emotionale Kompetenz. Es geht um Coaching statt um Mikromanagement, um geteilte Verantwortung und Vertrauen. Die Expertise liegt im Team und Kontrolle verändert

sich entsprechend: Sie erfordert heute eine erlaubte, lernende Fehlerkultur.

Eine Besonderheit der neuen Leadership-Anforderungen ist die Führung im digitalen Raum. Schlüssel-Handlungsfelder hierbei sind: Unternehmenskultur, Gesundheit, Recruiting, Onboarding und die Schaffung der Grundlagen für Innovationsfähigkeit. Der ICG-Leitfaden „Digital Leadership – Führen im digitalen Zeitalter“ liefert hierbei wertvolle Hinweise und Best Practice.

Das digitale Zeitalter mit seinen Veränderungstreibern erfordert von Führungskräften die Verbindung von Bewährtem mit Neuem. Führung befindet sich im grundlegenden Wandel – und nur wer sich bewegt, bleibt zukunftsfähig.

**Hier geht's zum ICG  
DIGITAL LEADERSHIP  
LEITFADEN**



“

Moderne Führung braucht Transparenz, Beteiligung und Empowerment. Leadership wird zum strategischen Zukunftshebel, weil es Lernfähigkeit, Resilienz und Innovationskraft einer Organisation bestimmt.

”



**Karin Barthelmes-Wehr**  
Geschäftsführerin  
ICG



# 02 Führung als Hebel

## Expertenrunde zu zukunftsfähigem Erfolg und besserem Leadership



*„Die Bau und Immobilienwirtschaft sollte endlich aufhören, Führung mit Verwaltung zu verwechseln. Echte Führung entsteht nämlich dort, wo man zuhört, Verantwortung teilt und Entscheidungen mutig ausspricht.“*

*„Innovation entsteht nicht aus Euphorie, sondern aus Ehrlichkeit darüber, was nicht funktioniert.“*

**Susanne Tattersall**



*„Solange in der Immobilienwirtschaft nur der als erfolgreich gilt, der ein Team unter sich hat, werden wir weiterhin unsere besten Fachexperten zu mittelmäßigen Managern machen.“*

*„Als Führender ist man nur dafür da, das Team erfolgreich zu machen.“*

**Dr. Christina Mauer**



*„Die Immobilienwirtschaft denkt in Gebäuden. Das führt aber zu oft zu Silos. Wer echte Transformation will, darf nicht auf Politik oder Deregulierung warten. Führung heißt heute Mut zeigen, Haltung beweisen und Team befähigen, Innovation zu entwickeln, umzusetzen und nicht kontrollieren.“*

*„Führung scheitert selten an IQ, viel öfter an Ego.“*

**Klaus Kortebein**

Auch die hochkarätige Expertenrunde beweist ehrlich und authentisch die Hebelwirkung von Führung – positiv wie negativ.



Einer der größten Fehler von Führung? Sich selbst als Problemlöser für alles zu sehen und so dem Team und den TOP-Fachkräften die Autonomie zu entziehen.

### Als Empfehlung:

- Werdet Spielertrainer, geht ins Team, lebt vor und erarbeitet Beispiele, damit das Team überhaupt weiß, was eigentlich gewollt ist.
- "Enabler" werden heißt Fachwissen und die Möglichkeit geben für Wachstum.
- Statt Strukturen und Prozesse der Kontrolle wegen und Beförderungen nach dem Peter-Prinzip: Gebt Verantwortung an Fachkräfte unabhängig von der Zuständigkeit der Führungskraft und nutzt neue, z.B. Ressort-rollierende Beförderungswege.



# 03

## Krisenmanagement & Resilienz

### Stabilität in Unsicherheit

Krisenmanagement und Resilienz entscheiden darüber, wie handlungsfähig Organisationen bleiben in schwierigeren Zeiten. Dazu gehören viele Facetten. Klare Entscheidungswege, definierte Rollen und transparente Information verhindern, dass Veränderungen lähmen und Prozesse ins Stocken geraten. Resilienz entsteht, wenn Unternehmen sich auf Störungen aktiv vorbereiten und aus erlebten Challenges lernen, Strukturen weiterentwickeln und flexibel Ressourcen neu organisieren. Eine Kultur, die Vertrauen, Offenheit und gegenseitige Unterstützung fördert, macht Risiken früher sichtbar und stärkt die gemeinsame Verantwortung. So entsteht eine Balance aus Stabilität und Agilität, die langfristige Leistungsfähigkeit und erfolgreiche Anpassung ermöglicht. Im dauerhaften Stresstest von Corona-, in Energie-, in Wirtschaftskrise, Zinswende, veränderten Marktumfeld und insbesondere angesichts der Game Changer stellt sich die Frage nach den Aufgaben an Führung und der Rolle von Innovation als stabilisierender Faktor dringender denn je zuvor.

# 03 Krisenmanagement & Resilienz

## Stabilität in Unsicherheit

Mit hochkarätigen Experten, von denen jeder sowohl die Unternehmensführungs- wie auch die Innovationsbrille auf hat, sind folgende Empfehlungen erarbeitet worden:

### Die Tausendfüßler-Strategie:

Statt Ausruhen auf den Lorbeeren der Vergangenheit sich frühzeitig breit aufstellen gibt in Krisenzeiten Stabilität, auch wenn mal ein Bein hinkt oder wegbricht.

### Was ohne Krise in den letzten Jahren nie erreicht worden wäre:

- Schneller und agiler entscheiden.
- flexibler reagieren können
- keine langen bürokratischen Prozesse haben
- Ohne Krise setzt man nie so massiv auf Daten und Effizienz
- Die komplette Transformation hätte es ohne die massiven Mittelabflüsse nicht gegeben.
- Dank der Krisen liegt der Fokus darauf, Immobilien viel intensiver zu betreiben und nicht nur das Vermieterdenken

### Aufbau Innovationseinheit in Krisenzeiten:

In guten Zeiten in Innovationseinheiten zu investieren, ist Pflicht und leichter. In schwierigen Zeiten geht es auch ohne neue Leute einzustellen, sondern zu schauen, welches Skillset vorhanden ist und wie Mitarbeitende motiviert werden können neue Themen anzugehen.

### Datengetriebene Effizienz:

Erst alles analysieren und ein holistisches Datenmodell aufbauen. Dann den Kampf gegen die bestehen, die Transparenz bekämpfen und die Daten stattdessen für bessere Entscheidungen nutzen. Dadurch werden intransparent Unternehmen aus der Wertschöpfung rausfallen.

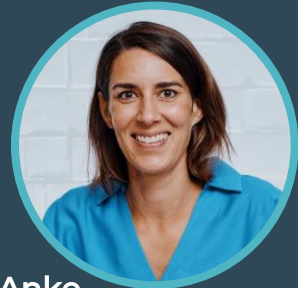
**„Es gibt keine Form von Rendite ohne Orientierung am Markt und Kunden.“**

### Turnusmäßiger Abteilungswechsel:

Projektverantwortliche turnusmäßig an neue Themen ran setzen, bringt neue Energie & Perspektiven für alte Kalkulationen

### 2 Phasen für Innovation & Resilienz:

Wenn es langsam bergab geht anfangen neue Standbeine aufzubauen geht, weil da noch Ressourcen und Mittel vorhanden sind, kommt aber meist zu spät. Die beste Phase ist, wenn es aus der Talsohle langsam wieder aufwärts geht und konsequent Setup geschaffen wird. Das ist unsere Zeit.



Anke  
Tsitouras



Martin  
Teiber



Manuel  
Niederhofer

# 04

## Transformation von Unternehmenswerten und -kultur

Eine zukunftsfähige Unternehmenskultur entsteht, wenn Werte nicht nur formuliert, sondern im täglichen Handeln sichtbar und gelebt werden.

Ohne das „Umparken im Kopf“ scheitert jede Transformation, Innovation und Erfolg durch Wandel. Kultur ist der Hebel, der technische Maßnahmen multipliziert. Training allein reicht nicht, es braucht Führungsvorbilder und Anreizsysteme, damit Verhaltensänderung nachhaltig wird. Transformation fordert sie, die Fähigkeit, sich selbst und etablierte Muster mutig zu hinterfragen. Wo Klarheit, Transparenz und psychologische Sicherheit gelebt werden, entsteht Vertrauen, die Grundlage für Verlässlichkeit, Lernbereitschaft und gemeinsames Wachstum. So wird kultureller Wandel zum strategischen Hebel für Zukunftsfähigkeit und nachhaltige Leistungsfähigkeit, getragen von Führung, die Richtung gibt und Räume für Entwicklung schafft.

# 04 Transformation von Unternehmenswerten und –kultur

Eine zukunftsfähige Unternehmenskultur entsteht nicht, sie wird geschaffen durch Muster, die es über Jahre zu verfestigen gilt, während alte tief sitzenden Strukturen aus Intransparenz, inkonsistentem Verhalten, Ego-Strukturen, fehlendem Vertrauen oder unklaren Verantwortlichkeiten aufgebrochen werden müssen. Der Deep Dive im Expertenkreis zeigt: Kultur kann sich wandeln, wenn klare Ziele Orientierung schaffen, gemeinsame Verantwortung ein Wir-Gefühl, psychologische Sicherheit Räume und Coachings neue Skills.

## Was Kultur heute ausbremst

### Intransparenz & Verwirrung

Unklare Ziele, widersprüchliche Botschaften, fehlende Orientierung im Tagesgeschäft.

### Ego-Strukturen & fehlende Verantwortung

Silodenken, Abwehrhaltungen, kein gemeinsames Verständnis für Rollen & Zuständigkeiten.

### Inkonsequentes Verhalten & Doppelstandards

Regeln gelten nicht für alle; Entscheidungen werden revidiert; fehlende Verlässlichkeit.

### Fehlendes Vertrauen & Angstkultur

Zurückhalten von Informationen, Konfliktvermeidung, Entscheidungen werden abgesichert statt getroffen.

### Stagnation & fehlende Lernkultur

„Haben wir schon immer so gemacht“, geringe Anpassungsfähigkeit, wenig Mut zu Experimenten.

## Welche Kultur Zukunft ermöglicht

### Klarheit & Orientierung durch Ziele

Gemeinsame Zielbilder, transparente Kommunikation, klare Erwartungen an Verhalten & Entscheidungen.

### Verantwortung & Wir-Gefühl

Rollen sind definiert, jeder trägt klare Verantwortung am großen Ganzen, Fehler werden offen besprochen, „Wir“ sind ein Team

### Konsequenz & Verlässlichkeit

Regeln, Vereinbarungen und Werte werden gelebt – auch unter Druck.

### Vertrauen & psychologische Sicherheit

Mitarbeitende können Risiken ansprechen, Ideen teilen wird belohnt, aktiv mitgestalten wird gefördert.

### Lernfähigkeit & Anpassungskraft

Reflexion, Feedback, Coaching und iterative Entwicklung werden Teil des Arbeitsalltags, Führung als Enablement.



# 04 Zukunftsfähigkeit

## Transformation von Unternehmenswerten und –kultur

Zukunftsfähiger Erfolg braucht Transformation. Transformation ohne den Change im Kopf scheitert, denn es scheitert nicht an Ideen sondern an menschlichen Widerständen.

Konsequent entwickelte, eingeführte und langfristig durchgesetzte, gelebte Unternehmenswerte und -Kultur sind entscheidende Bausteine für das Gelingen der Transformation. Denn: Kultur ist kein HR-Projekt, sondern eine strategische Grundlage mit durchgängiger gemeinsamer Führungsaufgabe.

### 1. Grundlagen schaffen

Gemeinsam Vision und Strategie entwickeln und darauf basierend klare Ziele, förderliche Werte und sinnstiftende Kultur.

### 2. Unternehmerisch Denken & Handeln

Wenn alle sich als Teil des Ganzen und ihren Beitrag begreifen und diesen erbringen dürfen, entsteht Sinn & Erfolg im „Wir“.

### 3. Konsequente Kommunikation

Werte- & Kulturwandel ist langwierig, braucht Kommunikation & internes Marketing – fürs Verstehen, fürs Durchsetzen und –Halten.

### 4. Führung & Klarheit schaffen Vertrauen

Werte wirken, wenn Ziele, Erwartungen und Rollen eindeutig sind. Insbesondere für Führungskräfte gilt: Walk your talk.

### 5. Führung lernen & Skills fördern

So wie neue Führung müssen Teamarbeit, Miteinander und neue Fähigkeiten gelernt, gecoacht und regelmäßig trainiert werden.

### 6. Motivation hoch halten & Erfolge feiern

Individuelle Incentivierungs-Modelle, konsequente Lob-Kultur und Möglichkeiten gemeinsam Erfolge zu feiern schaffen Motivation.

“

*Innovation und Führung bedeutet für mich in erster Linie Freiraum geben und Vertrauen haben. Wer seinen Mitarbeitenden hierbei zuhört, dem eröffnen sich die geheimsten Ideen und Vorschläge für neue Produkte.*

”



**Susanne Tattersall**

Unternehmensinhaberin / Gründerin /  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
Tattersall Lorenz

# 05

## Gewinnen und Halten von Talenten

Talente zu gewinnen und langfristig zu halten, erfordert mehr als attraktive Angebote, es braucht eine Kultur, die Identifikation und Entwicklung ermöglicht und echte Wertschätzung erlebbar macht.

Zukunftsfähige Organisationen erkennen, dass Bindung nicht durch Benefits entsteht, sondern durch Perspektiven, psychologische Sicherheit und klare Ziele, die Orientierung geben. Wo Menschen wachsen können, Verantwortung tragen dürfen und ihre Arbeit gesehen wird, entsteht Motivation, Stabilität und Innovationskraft. Gleichzeitig werden Überlastung, fehlende Anerkennung, unklare Erwartungen und veraltete, schädliche Führungskultur zu zentralen Risiken für Fluktuation und Leistungsabfall. Unternehmen, die konsequent auf Vertrauen, Transparenz und fördernde Führung setzen, schaffen Rahmenbedingungen, die Talente wirklich binden – und damit die Basis für nachhaltigen Erfolg.

Talente zu gewinnen und langfristig zu binden, ist heute einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren. Der Experten-Deep Dive zeigt: Die größten Herausforderungen liegen nicht im Fachkräftemangel allein, sondern in internen Strukturen, destruktiver Führung und veralteten kulturellen Mustern. Zukunftsfähige Organisationen schaffen Rahmenbedingungen, die Leistung und Entwicklung sinnstiftend ermöglichen. Kultur ist dabei King.

## Was Talentgewinnung & -bindung heute verhindert

### Fehlende Entwicklung & Perspektiven

Unklare Karrierewege, keine kontinuierliche Kompetenzentwicklung, fehlende Transparenz über Chancen.

### Überlastung & Rollenunklarheit

Zu viele Aufgaben, schlechte Priorisierung, keine realistische Ressourcenplanung.

### Mangel an Anerkennung & Sichtbarkeit

Gute Arbeit bleibt unbemerkt. Lob, Feedback und Wertschätzung fehlen im Alltag.

### Führung & Kultur als Engpass

Unsichere Teams, geringe psychologische Sicherheit, Konflikte werden nicht adressiert.

### Fehlende Attraktivität als Arbeitgeber

Kein erlebbarer Purpose, keine moderne Arbeitsumgebung, wenig Flexibilität, starre Strukturen.

## Was Talente wirklich bindet

### Flexible Karrierepfade & aktive Entwicklung

Transparente Modelle, regelmäßige Entwicklungsgespräche, gezielte Weiterbildung, flexible Karrierechancen.

### Realistische Workloads & klare Rollen von Mitarbeitenden

Mit klaren Zielen und Priorisierung gelingt Fokussierung und strukturiertes Ressourcenmanagement.

### Anerkennung & Feedback als Führungsstandard

Leistungen sichtbar machen, Feedback als Lernmoment nutzen, Wertschätzung verankern.

### Psychologische Sicherheit & gesunde Teamdynamik

Offene Kommunikation und Ehrlichkeit, konstruktive Konflikt- und Fehlerkultur, gegenseitige Unterstützung und Wir-Gefühl

### Moderner Arbeitgeber mit Purpose und Kultur

Attraktive Arbeitsumgebung, flexible Modelle, sinnstiftende Aufgaben, gelebte Werte und eine sinnstiftende Kultur

Talentgewinnung und -bindung sind das Ergebnis konsequenter Kultur- und Führungsarbeit.

Menschen bleiben dort, wo sie wachsen können, wo ihre Arbeit gesehen wird und wo sie in einem sicheren, unterstützenden Umfeld Verantwortung übernehmen dürfen. Mitarbeiter verlassen in der Regel nicht Unternehmen sondern ihre Führungskräfte. Die Rolle von Führung ist entscheidend.

Unternehmen, die Entwicklung strukturiert fördern, Rollen klar definieren und echte Wertschätzung zeigen, schaffen nicht nur attraktivere Arbeitsplätze – sie steigern auch ihre Innovationskraft und Stabilität. Talentstrategie wird damit zu einem integralen Teil der Führung.

## 1. Entwicklung ist kein Luxus

Talente bleiben, wenn sie wachsen können — nicht wegen Benefits.

## 2. Anerkennung wirkt stärker als Geld

Wertschätzung entscheidet über Bindung und Motivation.

## 3. Psychologische Sicherheit ist Grundvoraussetzung

Nur sichere Teams liefern Ideen, Verantwortung und Innovation.

## 4. Klare Rollen schaffen Stabilität

Unklarheit frustriert, Fokus begeistert.

## 5. Enablen statt Kontrollieren - Freiheiten schaffen

Vertrauen, Handlungsspielräume und klare Leitplanken stärken Eigenverantwortung und Leistung.

## 6. Als Ansprechpartner/-in verfügbar sein.

Präsenz, echtes Zuhören und Unterstützung schaffen Vertrauen und Orientierung.

“ Menschen wachsen, wenn man ihnen zutraut, mehr zu sein als ihre Rolle.  
Und genau dort entsteht echte Innovation. ”



**Sandra Günther**  
Managing Partner  
Leaderslead



# 06

## Wachstum mit neuen Geschäftsfeldern und Produkte

Geschäftsmodelle verändern sich angesichts der massiv wirkenden Veränderungstreiber. Innovation ist Schlüssel für die resiliente Absicherung und für den zukünftigen Erfolg. Wachstum entsteht dort, wo Unternehmen mutig (auch) neue Wege gehen, Marktpulse konsequent aufgreifen und Innovation Teil der Unternehmens-DNA in Strukturen, Entscheidungen und Handeln ist. Die konsequente Ausrichtung auf Kundennutzen und Marktentwicklungen erfordert Flexibilität, Mittel und Räume für Forschung, Entwicklung, Ausprobieren sowie fürs Lernen und kontinuierliche Anpassung. Wachstum als aktiver Gestaltungsprozess sichert nachhaltige Wirkung und unternehmerische Zukunftsfähigkeit.

# 06 Wachstum mit neuen Geschäftsfeldern und Produkte

Wer alles macht wie immer, kann nicht erwarten im veränderten Umfeld bessere Ergebnisse zu erzielen. Wachstum entsteht durch neue Ideen in Kombination mit den Fähigkeiten, Geschäftsmodelle und Produkte konsequent am Markt auszurichten, schnelle Entscheidungen zu treffen und mutig in F&E bzw. Innovation zu investieren. Der Experten-Deep Dive zeigt, dass heute vor allem interne Hürden Wachstum bremsen – und gleichzeitig klare Prinzipien existieren, um erfolgreich neue Angebote zu entwickeln.

## Was Wachstum heute verhindert

### Überregulierung & Absicherungskultur

Zu viele Abstimmungen, Kontrollmechanismen und komplexe Freigabeprozesse verlangsamen Innovation erheblich.

### Mangelnde Kundenzentrierung

Kundenwünsche werden ignoriert, Annahmen nicht validiert, Produkt-Market-Fit oft nicht gemessen.

### Fehlende Priorisierung & Ressourcen

Viele parallele Initiativen, keine klare Strategie, Ressourcen werden überlastet, Strukturen nicht vorhanden– nichts kommt zu Ende.

### Vertrieb wird nicht mitgedacht

Neue Produkte werden entwickelt ohne Go-to-Market-Prozesse, Vertriebsschnittstellen oder Pricing sauber zu definieren.

### Kulturelle Barrieren

Fehlervermeidung, Silos, geringe Transparenz und Angst, Verantwortung zu übernehmen, blockieren mutiges Vorgehen.

## Was neues Wachstum ermöglicht

### Mut zum Experiment & schnelle Entscheidungen

Chancenfelder identifizieren, Verantwortung und Mittel zuordnen, Freiraum, außerordentlich-schnelle Entscheidungswege schaffen.

### Konsequente Markt- & Kundenorientierung

Kundenfeedback systematisch einholen, Hypothesen testen, iterativ entwickeln, klare Nutzenargumentation im Fokus.

### Klare Produktstrategie & Priorisierung

Eigene Innovationseinheit mit Ressourcen ermittelt & priorisiert Chancen, testet Piloten und skaliert Innovationen zu Rendite

### Professionalisierter Vertrieb & Go-to-Market

Early KPIs, saubere Segmentierung, Vertrieb als Sparrings-partner ab Tag 1 und dabei Vertrieb neu denken & incentivieren

### Lernkultur & Offenheit für neue Impulse

Von internationalen Märkten lernen (z. B. USA/China), Inspiration zulassen, Fehler als Lernschleifen fest implementieren.

# 06 Wachstum mit neuen Geschäftsfeldern und Produkte

Nachhaltiger Erfolg verlangt nach Planung und konsequenter Zielverfolgung.

Um erfolgreich mit neuen Geschäftsmodellen und Produkten zu wachsen – und damit auch Resilienz zu schaffen wenn „alte“ Chancen wegfallen, braucht es Strukturen, Mittel, Flexibilität und schnelle Entscheidungen. Klare KPIs gepaart mit Kunden- und Marktzentrierung sorgen für Erfolg.

Der Experten-Deep Dive beweist: Wachstum wird zum kontinuierlichen Prozess aus Lernen, Priorisieren und konsequentem Umsetzen.

## 1. Innovationseinheit als Labor

Hier werden Chancen identifiziert, validiert und schließlich für die Skalierung vorbereitet.

## 2. Ressourcen entscheiden Erfolg

Mit Raum (fern vom Kerngeschäft), Kapazitäten und Mitteln gelingt Innovation mit Mehrwert.

## 3. Marktnähe schlägt Annahmen

Konsequente Marktbeobachtung erkennt Handlungsbedarf. Wer Kundennutzen in den Fokus stellt, schafft skalierbare Produkte.

## 4. Fokus schafft Geschwindigkeit

Klare Prioritäten und KPI verhindern Ressourcenverschwendung und erhöhen die Erfolgsquote.

## 5. Vertrieb ist Wachstumstreiber

Go-to-Market gehört früh in die Produktentwicklung. Wer die Klaviatur von relevanter Sichtbarkeit & Positionierung beherrscht, gewinnt.

## 6. Experimentieren ist Pflicht

Pilotieren, Messen, Lernen – statt langer theoretischer Planung übersetzt dies Ideen in marktfähige Lösungen

“

*Innovation & Führung heißen, Systeme zu verändern, indem Kapital, Impact und Rendite in symbiotischer Kraft neue Werte schaffen.*

”



**Manuel Niederhofer**  
Chief Commercial &  
Transformation Officer  
Achener Grundvermögen

# 07

## Digitalisierung im Unternehmen

Digitalisierung im Unternehmen bedeutet weit mehr als neue Tools einzuführen – sie verlangt die Analyse der Ist-Situation, die konsequente Bereitschaft zum Loslassen (von Altgedientem, individuellen Tools oder „Das war schon immer so“).

Wer hinterfragt und die unbequemen Antworten akzeptiert, schafft die Grundlage für funktionierende Core-IT, Datenökosysteme, ERPs oder CRMs als Schnittstellen zu Prozesseffizienz, Kunden und anderen relevanten Stakeholdern.

Entscheidend ist nicht Technologie von Hardware bis Software allein, sondern eine klare Haltung: Digitalisierung ist kein Prozess. Im Zeitalter der Digitalität stehen wir als Bau- & Immobilienwirtschaft allerdings vor der Herausforderung die Industrialisierung durch Standardsetzung und die Digitalisierung durch Technologiesierung parallel zu meistern, während das Zeitalter der agentischen KI uns längst droht zu überrollen.

Wer sich zukunftsfähig aufstellt, hat die Chance Gewinner von morgen zu sein.



Digitalisierung gelingt nicht allein durch Standardisierung von Prozessen und deren technologische Optimierung, sondern im Rahmen von Fit for future durch Führung und Innovation. Mit Klarheit, Fokus und konsequenter Verankerung in Prozessen. Der Experten-Deep Dive zeigt: Die größten Hürden liegen in Datensilos, unklaren Verantwortlichkeiten und fehlender Nutzerorientierung. Zukunftsfähige Digitalisierung entsteht, wo Organisationen Standards schaffen, Ownership klären und Technologie als Mittel zur Wertschöpfung verstehen.

## Was Digitalisierung heute ausbremst

### **Datensilos & uneinheitliche Tools**

Informationen liegen verstreut, sind nicht kompatibel und führen zu manuellem Aufwand sowie widersprüchlichen Ergebnissen.

### **Fehlende Datenqualität & kein Ownership**

Niemand fühlt sich verantwortlich, Daten werden nicht gepflegt, Entscheidungen basieren auf Bauchgefühl statt auf Fakten.

### **Technologie ohne Nutzenorientierung**

Zu viele Tools, keine Integration, kein klarer Use Case — Digitalisierung wird als Belastung wahrgenommen.

### **Unklare Ziele & wechselnde Prioritäten**

Digitalisierungsinitiativen verlieren Dynamik, weil Zielbilder fehlen oder regelmäßig geändert werden.

### **IT, Datenschutz & Governance als Blocker**

Übermäßige Komplexität, lange Freigaben und fehlende Abstimmungswege verzögern sinnvolle Lösungen.

## Was erfolgreiche Digitalisierung ermöglicht

### **Klare Daten- & Digitalstrategie**

Einheitliche Standards, definierte Datenmodelle, klare Verantwortlichkeiten und verbindliche Qualitätskriterien.

### **Nutzerorientierte Lösungen statt Tool-Wildwuchs**

Technologie unterstützt Abläufe, ist intuitiv und erzeugt echten Mehrwert für Kund:innen und Mitarbeitende.

### **Digitalisierung im Prozess, nicht on top**

Abläufe werden zuerst vereinfacht, dann digitalisiert — nicht umgekehrt.

### **Mut zu Pilotprojekten & iterativem Vorgehen**

Testen, messen, lernen — statt Großprojekte ohne Validierung.

### **Klare Rollen & Change-Begleitung**

Digitalisierung wird getragen von Ownership, Kommunikation und echter Verantwortungsübernahme.

Digitalisierung ist weniger eine Frage der Technologie als der Organisation. Erfolgreiche Unternehmen schaffen ein gemeinsames Verständnis davon, welche Daten relevant sind, wie Prozesse gestaltet sein müssen und wer Verantwortung trägt.

Mit klarer Data Lake Strategie entsteht statt riesiger IT-Projekte im Stillen Kämmerlein eine analysierende Operation am offenen Herzen – mit neuen Schnittstellen-Kathedern zu digitalen Datentöpfen und Lösungen entlang klarer Use Cases.

Die Integration in bestehende Abläufe oder deren Ablösung ist die Lern- und Führungsaufgabe der Digitalisierung. wird damit zu einem kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess, der Transparenz schafft, Entscheidungsqualität erhöht und Wachstum ermöglicht.

## 1. Datenökosystem zuerst, Tools danach

Ein Datensystem zur validierten Erfassung vorhandener Daten statt Silos ist die Grundlage für jede digitale Entscheidung.

## 2. Nutzerorientierung schlägt Technologie

Das Core-IT-System sollte verständlich und alltagstauglich für die Nutzer sein und gleichzeitig Kundenbedürfnis-Ausrichtung fokussieren.

## 3. Einfachheit ist ein strategischer Vorteil

Schnelle, reduzierte Prozesse ermöglichen transparente Entscheidungsqualität, einfache Umsetzung und Skalierung.

## 4. Ownership ist der Game Changer

Klar definierte Verantwortlichkeiten verhindern Tool-Wildwuchs und sichern Qualität.

“

*Innovation und Führung gehören zusammen. Führung muss innovativ sein - Es geht darum Innovationen vorzuleben und die richtigen Grundlagen im Unternehmen zu schaffen. So findet Innovation im Arbeitsalltag statt.*

”



**Gesa Wilms**

Geschäftsführerin | COO  
Deko Immobilien

# 08

## Kooperation mit PropTechs

Um Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen, braucht es Prozesseffizienz, digitale Tools zur Datenerfassung, -Verfügarmachung und -Nutzung für strategische und operative Entscheidungen.

Da wir als Bau- und Immobilienwirtschaft Jahrzehnte nicht in Forschung, Entwicklung und Innovation investiert haben, braucht es PropTech Lösungsanbieter mehr als in anderen Branchen als Kooperationspartner.

Kooperationen sind dabei mehr als Technologieeinkauf. Sie entfalten ihr Potenzial, wenn kulturelle Offenheit, klare Ziele und verlässliche Strukturen zusammenkommen. Zukunftsfähige Partnerschaften zu Innovation brauchen Führung, die Erwartungen transparent zu macht, schnelle Entscheidungswege und Vertrauen als Grundlage für gemeinsames Lernen schafft. So wird Innovation skalierbar und Wirkung dauerhaft möglich.

Kooperationen zwischen etablierten Unternehmen und PropTechs bieten enormes Innovationspotenzial. Allerdings scheitern sie jedoch häufig an internen Hürden, fehlender Ausrichtung oder kulturellen Spannungen. Der Deep Dive zeigt klar: Zukunftsfähige Zusammenarbeit entsteht nur, wenn Strukturen, Prozesse und Erwartungen auf beiden Seiten aktiv gestaltet werden.

## Was erfolgreiche Kooperation verhindert

### Strukturelle Hürden & alte Prozess

Langsame Entscheidungswege, veraltete Systeme, komplexe Freigaben und interne Politik bremsen Pilotprojekte aus.

### Kulturelles Misalignment

Misstrauen, unterschiedliche Geschwindigkeiten, unklare Erwartungen und fehlende Transparenz führen zu Stillstand

### Ressourcenknappheit & Priorisierungskonflikte

Zu wenig Zeit, Budget oder interne Kapazitäten erschweren die Umsetzung und blockieren Innovation.

### Unklare Ziele & fehlender Fokus

Zu viele Initiativen, kein gemeinsames Zielbild, unstrukturierte Ideensammlungen – Projekte verlaufen im Sande.

### Externe Hürden

Einkauf, Betriebsrat, Compliance und IT-Sicherheitsanforderungen verzögern Partnerschaften oder verhindern sie ganz.

## Was erfolgreiche Kooperation möglich macht

### Klare Pilotstruktur & Mut zum Testen

Pilotprojekte mit klaren KPIs, definiertem Scope und schnellem Feedback ermöglichen sichtbare Ergebnisse.

### Gemeinsame Ziele & Transparenz

Ein abgestimmtes Zielbild, regelmäßige Kommunikation und klare Verantwortlichkeiten schaffen Vertrauen.

### Passende Rahmenbedingungen

Faire Vergütung, pragmatische Verträge und reduzierte Hürden in Einkauf & IT ermöglichen Geschwindigkeit.

### Frühzeitige Stakeholder-Einbindung

Fachbereiche, Führung, Betriebsrat, IT werden früh integriert – Widerstände werden minimiert.

### Innovationsfreundliche Kultur

Mut, Offenheit, Fehlertoleranz und eine lernorientierte Haltung stärken die Qualität der Zusammenarbeit.



Kooperationen mit PropTechs lösen Herausforderungen, machen Prozesse effizienter, sorgen für Transparenz und liefern Rendite-Optimierungen und Chancen.

Kooperationen mit Innovationstreibern sind kein rein technisches Thema, sondern vielmehr ein kulturelles und organisatorisches. Erfolgreiche Partnerschaften entstehen dort, wo Unternehmen die Geschwindigkeit und Arbeitsweise junger Technologieanbieter verstehen und gleichzeitig ihre eigenen Strukturen konsequent anpassen. Entscheidend ist, gemeinsame Ziele zu definieren, klare Entscheidungswege herzustellen und den Mut zu haben, in kleinen Schritten sichtbare Ergebnisse zu erzeugen. PropTech-Kooperationen wirken nur dann strategisch, wenn sie von Führung getragen werden, ins Kerngeschäft integrierbar sind und systematisch skaliert werden können.

## 1. Ausrichtung statt Aktionismus

Klare Ziele und Fokussierung verhindern, dass Projekte versanden.

## 2. Strukturen ermöglichen Innovation

Ohne passende Prozesse, Verträge und Kapazitäten bleibt Potenzial ungenutzt.

## 3. Kooperation ist Kulturarbeit

Transparenz, Vertrauen und Offenheit sind stärker als jede Technologie.

## 4. Pilotieren ist der schnellste Weg zum Erfolg

Ergebnisse schaffen Glaubwürdigkeit – und beschleunigen Skalierung.

“

*Innovation & Führung heißt: KI mutig nutzen, klar entscheiden und konsequent liefern.  
So entsteht Rendite heute und Stärke morgen.*

”



**Martin Teiber**  
Vorstand | CEO  
Evana

# 09

## Best Practices

### Wie gute Führung Innovation vorantreibt – Transformation durch Partnerschaften

Die folgenden Best Practices zeigen exemplarisch, wie Unternehmen durch gezielte Kooperationen, digitale Lösungen und konsequente Prozessoptimierung ihre Zukunftsfähigkeit stärken. Alle Beispiele zeugen von Stringenz: gewollt und gefördert auf C-Level Ebene des Bau- & Immobilienunternehmens, gemeinsam durch die Herausforderungen der Kooperationsanbahnung durch die Projektleitungen beider Seiten und insgesamt messbar Innovationen in Mehrwerte und nachhaltige Rendite verwandelt. Innovation entsteht nicht allein aus neuen Ideen, sondern aus der Fähigkeit, Komplexität zu reduzieren, Entscheidungen zu beschleunigen und Verantwortung gemeinsam zu tragen. Im Zusammenspiel mit PropTechs und Technologiepartnern entstehen skalierbare Lösungen, die Kosten senken, Transparenz schaffen und bestehende Strukturen nachhaltig verbessern. Die Cases machen sichtbar, wie moderne Führung – geprägt von Klarheit, Vertrauen und Mut zur Veränderung – Innovation ermöglicht und Organisationen handlungsfähiger macht.

# 09 Best Practices

## Transformation durch Partnerschaften



ROOMHERO und Vonovia haben über Jahre gemeinsam standardisierte Möblierungs- und Modernisierungsprozesse sowie ein datenbasiertes Scoring-Modell entwickelt, um Leerstände schneller zu aktivieren und Modernisierungen effizient zu skalieren. Die Kombination aus digitaler Planung, klaren Produktlinien und strukturierten Abläufen schafft Geschwindigkeit und Qualität im Bestand und optimiert Renditen auf Seiten des Auftraggebers.

**Standardisierung**  
und **Skalierbarkeit**  
klar vorgeben



aedifion und BNP Paribas REIM nutzen eine cloudbasierte Gebäudedatenplattform, um Energie- und Betriebsdaten in Echtzeit zu erfassen, Optimierungspotenziale sichtbar zu machen und messbare Einsparungen im Gebäudebetrieb zu erzielen. Auf Basis des gemeinsamen Pilotprojekts entsteht ein skalierbares Portfolio-Modell, das BNP Paribas REIM ermöglicht, Energieeffizienz, ESG-Konformität und Betriebstransparenz systematisch zu steigern.

**Transparenz**  
konsequent in  
Maßnahmen  
übersetzen



Viadukt hat mit Sparkassen eine fundierte, datenbasierte Bewertung von Immobilien, Energierisiken und ESG-Faktoren für Finanzinstitute entwickelt, wodurch Kreditprozesse transparenter, schneller und objektiver werden. Durch Visual Analytics und einheitliche Datenmodelle werden komplexe Informationen verständlich und unmittelbar nutzbar.

**Daten als**  
verbindliche  
**Entscheidungsbasis**  
festlegen

# 09 Best Practices

## Transformation durch Partnerschaften



**Arthur Rehm**  
Founder & CIO  
Roomhero

Aus der Kooperation wurde deutlich, wie stark sich Gründermentalität und Konzernstruktur unterscheiden und wie wertvoll deren Verbindung ist. Wir haben gelernt, Verantwortung zu teilen und Menschen einzubinden, die Zeit und Abläufe besser steuern. Klare Führung auf beiden Seiten war und ist der entscheidende Faktor für Skalierbarkeit. So entstehen Ansätze, die beide Welten vereint und nachhaltig Erfolg für beide Seiten liefert.

**Matthias Münch**  
Head of Sales  
aedifion



**Tim Säuberlich MRICS**  
Asset Manager | ESG BNP  
Paribas REIM

Die Zusammenarbeit zeigt, dass erfolgreiche Digitalisierung weit mehr als Tool-Einkauf ist: Sie erfordert Führung, die Veränderungen vorlebt, digitale Prozesse wirklich neu denkt und sie tief in die Organisation integriert. Projekte gelingen dort, wo Verantwortlichkeiten klar definiert sind und regulatorische Anforderungen, Fondsziele und Energieeinsparung zu gemeinsamen Prioritäten werden. Führung muss Orientierung geben, Silos auflösen und den Austausch über alle Ebenen sichern – besonders bei wechselnden Rollen und Ansprechpartnern. Der gemeinsame Digitalisierungspreis bestätigt: Konsequente, vorgelebte Leadership ist der Schlüssel zu wirksamer Innovation.

**Moritz Windmann**  
Co-Founder & CDO  
viadukt



Wir haben gelernt, dass Innovation nur gelingt, wenn Partner wirklich offen sind, Verantwortung tragen und Veränderungen teamübergreifend mittragen. Wachstumsschübe, Rückschläge und Konsolidierung zeigen: Fokus, klare Kommunikation und Verlässlichkeit sind zentrale Voraussetzungen, um Projekte stabil und wirksam voranzubringen – in diesem Fall die nachhaltige Finanzierbarkeit von Immobilienprojekten zu ermöglichen.



# 10

## Handlungsempfehlung, Einordnung & Ausblick

Zukunftsfähigkeit entsteht dort, wo Leadership Orientierung gibt, Innovation gezielt und systematisch skaliert wird und Organisationen gleichzeitig resilient aufgestellt sind. Führung wird damit zum zentralen Hebel, um Wandel aktiv zu gestalten, Kultur zu entwickeln und Stabilität mit Agilität zu verbinden. Die folgenden Handlungsempfehlungen zeigen, wie moderne Führung Verantwortung ermöglicht, klare Strukturen schafft und Innovationsfähigkeit nachhaltig verankert – nicht als Zufall, sondern als bewusst gestalteten Prozess. Auf dieser Grundlage werden die zentralen Themen eingeordnet und ein Ausblick auf die Anforderungen an Führung und Organisationen der Zukunft gegeben.

# 10 Handlungsempfehlung & Einordnung

## Wie gestalten wir Innovation und Führung der Zukunft?

Erfolgreiche Zukunftsfähigkeit hat viele Facetten. Neue Führung ist zentraler Hebel für die Transformation von Prozessen, Strukturen und in den Köpfen. Sie ermöglicht Innovation und deren nachhaltige Skalierung. Kernvoraussetzung

### **Leadership als strategischer Hebel**

Leadership ist Motor für Innovationskultur und der entscheidende Hebel für Zukunftsfähigkeit: Führung entscheidet, wie gut Organisationen sich anpassen, lernen und weiterentwickeln. Zeitgemäße Führung verschiebt den Fokus von Kontrolle und Top-down-Denken hin zu Transparenz, Beteiligung und Empowerment, schafft Strukturen, in denen jede:r aktiv zur Unternehmensvision beitragen kann, Zusammenarbeit erleichtert und Verantwortungsübernahme möglich wird. Führung ist verantwortlich für die Schaffung von Räumen für Wirksamkeit: Selbstführung und emotionale Kompetenz, Coaching statt Mikromanagement, geteilte Verantwortung, Vertrauen statt Kontrolle sowie eine erlaubte, lernende Fehlerkultur. Führung muss Werte sichtbar leben („Walk your talk“), klare Ziele und Rollen setzen und systematisch Führungskompetenzen entwickeln, denn nur so werden Innovationsfähigkeit, Talentbindung und langfristige Resilienz möglich.

### **Innovation systematisch skalieren**

Innovation ist der zentrale Motor für Wachstum und Resilienz. Erfolg entsteht dort, wo Unternehmen mutig neue Wege gehen, Marktnähe statt Annahmen setzen und Innovation als Teil der Unternehmens-DNA verankern. Empfohlen werden ausreichende Ressourcen, klare Prioritäten, die frühe Einbindung des Vertriebs/Go-to-Market sowie Fokus und schnelle Entscheidungswege, denn Vertrieb ist Wachstumstreiber. Entscheidend sind Pilotieren, Messen und Lernen statt langer Theorie; Experimentieren wird als Pflicht verstanden. Hinzu kommen konsequente Standardisierung und Skalierbarkeit, Daten als verbindliche Entscheidungsbasis und klar definierte Ownership, damit Lösungen verlässlich am Markt wirken. Partnerschaftliche Kooperationen mit PropTechs sind mehr als reiner Technologieeinkauf. Transparenz, klare Ziele, schnelle Entscheidungswege und kulturelle Offenheit machen Innovation verwertbar und wirkungsvoll.

### **Krisen-Resilienz als strategische Fähigkeit**

Resilienz ist Kernaufgabe der Führung: Klare Entscheidungswege, definierte Rollen und transparente Information verhindern Lähmungen in Zeiten des Wandels. Resilienz entsteht durch aktive Vorbereitung auf Störungen, Lernen aus erlebten Challenges, die Weiterentwicklung von Strukturen und flexible Neuorganisation von Ressourcen. Eine Kultur von Vertrauen, Offenheit und gegenseitiger Unterstützung macht Risiken früher sichtbar und stärkt gemeinsame Verantwortung. Aus der Expertenrunde ergeben sich konkrete Ansätze: die Tausendfüßler-Strategie für mehrere Standbeine, der Aufbau datengetriebener Effizienz, die Einrichtung von Innovationseinheiten auch in Krisenzeiten sowie turnusmäßige Abteilungswechsel, die neue Perspektiven und schnellere Entscheidungsfähigkeit bringen. So entsteht eine Balance aus Stabilität und Agilität.

Das Experten-Deep-Dive Experiment macht deutlich: Führung entscheidet, ob Innovation gedeiht oder scheitert. Zeitgemäße Leadership heißt Transparenz, Beteiligung und Empowerment sowie das Schaffen von Strukturen, in denen Teams Verantwortung übernehmen, lernen und Neues erproben. Danke an alle, die mit uns diesen RE:FUTURE CIRCLE – Fit for future agil, offen und mit viel Input gestaltet haben.



Fit for future heißt Innovation & Führung zusammen denken und machen. Zukunftsfähig wird, wer das Unternehmen mit seinen Strukturen, Prozessen & Menschen aktiv ins Zeitalter der Digitalität & KI führt. Denn Innovation scheitert nie an Ideen, sondern an Haltung, an Widerstand von Menschen. Ohne Führung keine Innovation. Ohne Innovation keine Zukunft. Das schöne daran als Bau- & Immobilienwirtschaft so spät dran zu sein? Wir können von anderen Branchen lernen und die guten Sachen besser nachmachen. Denn: Leadership & Innovation bleiben das Ying & Yang erfolgreicher Zukunftsfähigkeit. Beides verbunden macht angesichts des rasanten Wandels den Unterschied zwischen Scheitern & Erfolg.

Leadership ist ein strategischer Hebel, wenn es um Innovation geht: Führung entscheidet maßgeblich über die Lern- und Wandlungsfähigkeit von Organisationen. Innovation entsteht nicht durch Strukturen allein, sondern durch Führung, die Orientierung gibt und gleichzeitig Entwicklung ermöglicht. Führungskräfte prägen den Umgang mit Veränderung, fördern Neugier, erlauben Lernen aus Fehlern und öffnen Räume für neue Ideen. Die hierbei entstehende Kultur ist stets das Ergebnis von Führung – sichtbar in Haltung, Entscheidungen und Verhalten. Wer Leadership ernst nimmt, investiert gezielt in die Zukunft, denn Leadership ist keine Funktion, sondern eine bewusste Zukunftsinvestition.



**Sarah Maria Schlesinger**  
blackprint – Nationaler Innovations-Hub  
des Bau- & Immobiliensektors



**Karin Barthelmes-Wehr**  
ICG – Institut für Corporate Governance

# Fit for Future: Innovation & Führung

Danke an unsere Partner

Unsere positive Lobbyarbeit für Innovation und auch dieses Veranstaltungs-Experiment zu „FIT FOR FUTURE: INNOVATION & FÜHRUNG“ ermöglicht Ihr uns mit Eurer Netzwerkpartnerschaft, mit Eurem Vertrauen und Eurer Unterstützung.

**Danke** für Euren aktiven Beitrag zu einer nachhaltig zukunftsfähigen Bau- & Immobilienwirtschaft!

## Herausgeber:

blackprintpartners GmbH

In Kooperation mit:

Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft e.V.

**Frankfurt – Januar 2026**

## Projektteam, Redaktion & Layout:

Sarah Maria Schlesinger  
Christian Schäfer

## Kontakt

info@blackprint.de  
+49 69 46 992 405  
<https://www.blackprint.de/>



BEWIRTSCHAFTEN &  
INSTANDHALTEN



PROPTech  
MATCHMAKING







# Quellen- & Inspirationsverzeichnis

- **blackprint PropTech Report 2025**  
[https://cdn.prod.website-files.com/62ffb16aad862c593bfec477/6882ea83fc3d71c856f78f9\\_b\\_blackprint%20PropTech%20Report%20H1\\_2025.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/62ffb16aad862c593bfec477/6882ea83fc3d71c856f78f9_b_blackprint%20PropTech%20Report%20H1_2025.pdf)
- **ICG DIGITAL LEADERSHIP LEITFADEN**  
[https://icg-institut.de/wp-content/uploads/2022/07/Digital-Leadership-Leitfaden\\_final-1.pdf](https://icg-institut.de/wp-content/uploads/2022/07/Digital-Leadership-Leitfaden_final-1.pdf)
- **Digitalisierungsstudie 2025 von ZIA und EY Real Estate**  
[https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2025/09/20250908\\_Digitalisierungsstudie-2025\\_ZIA-und-EY.pdf](https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2025/09/20250908_Digitalisierungsstudie-2025_ZIA-und-EY.pdf)
- **Game Changer 2025**  
<https://www.blackprint.de/veroeffentlichungen/game-changer-2025>
- **Immobiliensektor im Wandel: Road to Disruption von KPMG und blackprint**  
<https://hub.kpmg.de/de/immobiliensektor-im-wandel>
- **PropTech Germany 2025 Studie**  
<https://proptechgermanystudie.de/wp-content/uploads/2025/07/PropTech-Germany-2025-Studie.pdf>
- **Transform to Succeed Studie von Drees & Sommer und der Technischen Hochschule Aschaffenburg**  
<https://www.dreso.com/de/unternehmen/shared-content/publikationen/transform-to-succeed-digitalisierungsstudie-2025>
- **blackprint Website**  
<https://www.blackprint.de/>
- **ICG Website**  
<https://icg-institut.de/de/>
- **PropTech Map 2025**  
<https://realprotechpitches.de/proptech-map-25/>
- **ZIA PropTech-Plattform**  
<https://zia-deutschland.de/proptech-plattform/>
- **GPTI Website**  
<https://gpti.de/>
- **REAL Pitches & PropTech Germany Award**  
<https://realprotechpitches.de/#pga>
- **immobilienmanager-Award**  
<https://www.immobilienmanager.de/award>
- **REAL ESTATE BRAND AWARD 2025**  
<https://reb.institute/termine/real-estate-brand-award-2025>
- **EUBIN - European Building Innovation Network**  
<https://www.eubin.org/>