



THE NEIGHBORHOOD EFFECT

Von der Verwaltung zur Orchestrierung



Der nächste Markt entsteht im Quartier

Die Urbanisierung ist der Megatrend unserer Zeit. Bis zum Jahr 2050 werden mehr als 70 % der Menschen in Städten leben. Diese massive Verstädterung führt zwangsläufig zu einer extremen Verdichtung. Die Konsequenz: Mehr Komplexität auf weniger Raum.

Das klassische Modell der Immobilienbewirtschaftung – isoliertes Facility Management pro Gebäude – stößt hier an seine Grenzen. In einem verdichteten urbanen Raum können Infrastrukturen wie Energie, Mobilität und Sicherheit nicht mehr ineffizient nebeneinander existieren. Sie müssen geteilt werden. Nutzer bewegen sich heute fließend über mehrere Gebäude hinweg: Sie wohnen, arbeiten, nutzen Bildungsangebote und Gesundheitsdienste im selben Areal.

Daraus resultiert eine neue Marktlücke: Es fehlt ein zentraler Akteur, der diese Komplexität managt. Es fehlt der Smart City Operator, der Quartiere nicht nur verwaltet, sondern ganzheitlich betreibt und orchestriert.

Dieser Artikel skizziert die Transformation vom Dienstleister zum Betreiber vernetzter Lebensräume. Wir analysieren sechs strategische Bausteine, die notwendig sind, um diese Rolle auszufüllen, und zeigen auf, wie Deutschland durch intelligente Quartiere wieder zum Innovationsstandort werden kann.





1. Das zentrale Betriebssystem

Verwaltung & technische Integration

Die strategische Notwendigkeit: Die Digitalisierung von Immobilien verlangt Standardisierung statt Insellösungen. Doch die Intelligenz von Smart Buildings verpufft an der Fassade, wenn sie nicht quartierübergreifend vernetzt wird. Ein „Orchestrator“ muss die technischen Silos aufbrechen, um Synergien zu nutzen und den Asset-Wert langfristig zu sichern.



Der operative Ansatz: Der Smart City Operator stellt das übergeordnete „Betriebssystem“ (The Operating System) bereit, das als zentrale Schnittstelle zwischen Menschen und Technik fungiert. Aufgaben wie Parkraummanagement oder Sicherheit sind langfristig nur im Verbund wirtschaftlich und operativ sinnvoll lösbar. Anstatt fünf verschiedene Sicherheitsdienste für fünf Gebäude zu engagieren, wird ein integriertes Sicherheitskonzept implementiert, das alle Alarm- und Zutrittssysteme auf einer Plattform bündelt und so Reaktionszeiten minimiert.

Use Cases in der Praxis:

- **Zentrales Cockpit:** Eine Leitstelle überwacht alle technischen Anlagen (Aufzüge, Lüftung, Zugang) des gesamten Areals in Echtzeit.
- **Predictive Maintenance:** Sensoren melden Verschleiß an einer Lüftungsanlage, bevor sie ausfällt. Der Techniker wird automatisch disponiert.
- **Unified Access:** Ein einziger digitaler Schlüssel auf dem Smartphone öffnet die Wohnung, das Büro, die Tiefgarage und den Paketraum.

Wertbeitrag: Integration ist kein technischer Selbstzweck, sondern der Schlüssel zur Senkung der Betriebskosten (OPEX). Der Operator verwandelt ein Flickwerk aus einzelnen Kostenstellen in eine skalierbare, effiziente Infrastruktur. Nur so wird die Investition in Smart-Technologie langfristig gesichert und wartbar gemacht.

„Der Wechsel von Verwaltung zu Orchestrierung ist fundamental. Wir managen nicht Quadratmeter und Betriebskostenquoten, wir orchestrieren Lebensräume. Das bedeutet: Wir verstehen das Quartier als ein Gesamtsystem, in dem jede Komponente mit jeder anderen kommuniziert.
Die Folge: weniger Kosten, mehr Lebensqualität, bessere ESG-Bilanz.“

Wolf-Dieter Adlhoch | Vorstandsvorsitzender Dussmann Group





2. Die digitale Intelligenz

Daten & Analytik

Die strategische Notwendigkeit: Daten sind das Fundament für ESG-Optimierung und moderne Services. Damit Nutzer eine nahtlose 24/7-Verfügbarkeit erwarten, müssen Daten vollständig und silofrei fließen. Nur so kann der Betreiber proaktiv agieren, Bedürfnisse antizipieren und Störungen beheben, statt lediglich zu reagieren.

aedifion

Der operative Ansatz: Der Smart City Operator nutzt Daten für radikale Nutzerzentrierung und Prozessoptimierung. Ein auf Echtzeit-Anlagendaten basierender „Digital Twin“ ermöglicht proaktive Services. So wandeln sich starre, intervallbasierte Leistungen in dynamische, ergebnisorientierte Prozesse mit maximaler Transparenz durch Datenerfassung und KI-gestützte Analyse.

Use Cases in der Praxis:

- **Optimierter Energieverbrauch:** Eine intelligente Regelung optimiert HLK-Anlagen vorausschauend basierend auf Wetterprognosen, Nutzung und Strompreisen.
- **Proaktive Betriebsweise:** Störungen in der TGA werden frühzeitig erkannt. Betreiber erhalten konkrete Handlungsempfehlungen zur gezielten und effizienten Behebung.
- **Transparenz auf einen Blick:** Ob Anlagenstatus oder ESG-Kennzahlen – eine individuelle Benutzeroberfläche bündelt alle relevanten Informationen und zeigt Einsparungen sowie notwendige Maßnahmen übersichtlich an.

Wertbeitrag: Digitale Integration ist kein Selbstzweck, sondern der Hebel zur OPEX-Senkung. Der Operator wandelt isolierte Einzellösungen in eine skalierbare Infrastruktur um und sichert so die Rendite von Smart-Tech-Investitionen. Gleichzeitig ermöglicht die Zentralisierung ein einheitliches, professionelles Cybersecurity-Niveau, wodurch operative Risiken minimiert und Vertrauen von Nutzern und Betreibern gestärkt wird.

„Ein Quartier ist nur so intelligent wie die Daten, die es operativ nutzbar macht. Wir brechen die technischen Silos der einzelnen Gewerke auf und schaffen die Transparenz, die für eine effiziente ESG-Steuerung erforderlich ist. Der Smart City Operator ist dabei der entscheidende Dirigent: Er nutzt Datenanalysen und künstliche Intelligenz, um den Betrieb nicht nur effizienter zu machen, sondern auch, um Arbeits- und Lebensräume aktiv und nachhaltig zu gestalten.“

Dr.-Ing. Johannes Fütterer | CEO | aedifion GmbH





3. Der Energieverbund

Vom Verbraucher zum Energy--Hub

Die strategische Notwendigkeit: Die Energiewende macht Gebäude zu aktiven „Energy Hubs“, die Energie produzieren, speichern und teilen. Da Erzeugung und Bedarf im Einzelobjekt selten deckungsgleich sind, sichern erst vernetzte Microgrids die wirtschaftliche Effizienz. Eine intelligente Steuerung verhindert zudem Netzüberlastungen und Energieverschwendung im Quartier.



Der operative Ansatz: Als Manager des Microgrids agiert der Smart City Operator als lokaler Energiehändler. Durch Echtzeit-Balancierung von Erzeugung und Verbrauch realisiert er Peak Shaving und maximiert den Eigenstromanteil. Das senkt die Abhängigkeit von externen Marktpreisen.

Use Cases in der Praxis:

- **Sektorenkopplung:** Abwärme aus dem Rechenzentrum oder Supermarkt wird genutzt, um Wohnungen zu heizen.
- **Energy Sharing:** Überschüssiger Solarstrom vom Bürodach lädt am Wochenende günstig die E-Autos der Quartiersbewohner.
- **Speicher-Management:** Zentrale Batteriespeicher und bidirektionales Laden puffern Netzschwankungen ab. Diese Lastglättung reduziert die Netzentgelte für das gesamte Quartier nachhaltig.

Wertbeitrag: Der Energy Hub ist die Versicherung gegen Wertverlust („Brown Discount“). Durch Autarkie und Sektorenkopplung senkt der Operator die Nebenkosten („zweite Miete“) drastisch und macht die Immobilie zukunftsfest für strengste ESG-Regularien. Energie wird vom Kostenblock zum Standortvorteil.

„Gebäude müssen sich von passiven Konsumenten zu aktiven „Energy-Hubs“ wandeln, die Energie im Verbund produzieren und teilen. Wie wir bereits in unserem Pilotprojekt in Rommerskirchen-Wid-deshoven zeigen, managt ein Smart City Operator dieses lokale Microgrid und balanciert Erzeugung und Verbrauch in Echtzeit aus. So vermeiden wir teure Lastspitzen und machen das Quartier durch Sektorenkopplung und intelligente Speicher unabhängig von externen Preisschwankungen.“

Fabian Dawin | Bereichsleiter Stadtwerkeberatung | rhenag
Rheinische Energie AG





4. Die vernetzte Bewegung

Geteilte Infrastruktur statt Stillstand

Die strategische Notwendigkeit: Verdichtung bedeutet zwangsläufig weniger Platz, weshalb das private Auto, das 23 Stunden am Tag ungenutzt steht, in diesem Kontext ein Auslaufmodell ist. Mobilität muss im Quartier als „Shared Infrastructure“ gedacht werden, um wertvolle Flächen für

MILES

Wohnraum und Grünanlagen, statt für Parkplätze zu nutzen. Nur so lässt sich die Erreichbarkeit und Attraktivität des Standorts trotz Dichte sichern.

Der operative Ansatz: Der Operator steuert Mobilität ganzheitlich entlang der täglichen Nutzerwege. Statt starrer Zuweisung wird Parkraum dynamisch und bedarfsgerecht bewirtschaftet: Parkplätze werden je nach Tageszeit flexibel vergeben, um eine nahtlose Verbindung zwischen Wohnen, Arbeit und Freizeit zu schaffen.

Use Cases in der Praxis:

- **Intelligente Parkleitung:** Stellplätze werden tagsüber an Büromieter und abends an Anwohner vermietet, eine Doppelnutzung, die nur im Verbund möglich ist.
- **Mobility Hubs:** Zentrale Standorte für E-Scooter, Lastenräder und Car-Sharing ersetzen den Bedarf an privaten Zweitwagen.
- **Ladeinfrastruktur:** Ein integriertes Lastmanagement verhindert, dass das Stromnetz kollabiert, wenn abends alle Autos gleichzeitig laden.

Wertbeitrag: Jeder eingesparte Parkplatz ist gewonnene Fläche für profitables Wohnen oder Gewerbe. Intelligente Mobilität erhöht somit direkt die Flächeneffizienz und die Rendite pro Quadratmeter. Der Operator löst das Platzproblem der Verdichtung, ohne die Erreichbarkeit zu gefährden.

„Mobilität im Quartier muss heute als Shared Infrastructure gedacht werden. Ein privater Pkw steht im Schnitt 23 Stunden am Tag ungenutzt im Weg – in einem verdichteten Raum ist das ein Auslaufmodell. Wenn ein Smart City Operator Carsharing-Angebote nahtlos in das Quartier integriert, schaffen wir die notwendige Verlässlichkeit, um den privaten Pkw überflüssig zu machen. Das Ergebnis ist eine enorme Flächeneffizienz: Wir gewinnen wertvollen Raum für Wohnen und Grünanlagen zurück, ohne die Erreichbarkeit zu gefährden.“

Michael Fischer | Head of Public & Governmental Affairs | MILES
Mobility GmbH





5. Das soziale Gefüge

Generationen & Soziales

Die strategische Notwendigkeit: Soziale Bindung sichert den Asset-Wert durch geringere Fluktuation und niedrigere Betriebskosten. Als „Social Operator“ schafft man zudem die nötige Akzeptanz bei Behörden und Bürgern, um Widerstände gegen Neubauvorhaben zu minimieren und Genehmigungen deutlich zu beschleunigen.

KURSANA

Der operative Ansatz: Der Smart City Operator fungiert auch als Community Manager und „sozialer Architekt“. Er schafft gezielt Synergien zwischen den Generationen und Funktionen, indem er Begegnungsräume kuratiert und Nutzungszeiten intelligent taktet. Das Ziel ist es, aus isolierten Gebäuden einen vernetzten Lebensraum zu formen, der Gemeinschaft aktiv fördert und Inklusion lebt.

Use Cases in der Praxis:

- **Synergie-Flächen:** Die Kantine des Bürokomplexes wird abends zum Nachbarschaftstreff oder zur Event-Location für Bewohner.
- **Integrative Services:** Der Pflegedienst des Altersheims bietet ambulante Leistungen auch für Senioren in den normalen Wohnungen an.
- **Lärm- & Konfliktmanagement:** Intelligente Zonierung sorgt dafür, dass der Lärm des Kitaspieplatzes nicht die Ruhezone des Pflegeheims stört.

Wertbeitrag: Soziale Kohäsion ist ein ökonomischer Hebel: Gemeinschaft senkt Leerstand und Fluktuation, was Vermietungskosten minimiert. Als „Expansionsbeschleuniger“ steigert die soziale Quartiersqualität zudem die Akzeptanz bei Kommunen, neutralisiert den „NIMBY-Effekt“ und verkürzt Genehmigungsprozesse.

„Wahre Lebensqualität im Quartier entsteht dort, wo Pflege und Betreuung kein Randthema sind, sondern organischer Teil des Alltags werden. Je besser integriert Angebote zur professionellen Pflege sind, je vielfältiger die Versorgungslandschaft und je mehr die Angebote auch die digitalen Möglichkeiten einbeziehen, desto eher haben wir die Chance, die demografische Herausforderung zu bewältigen. Innovative Modelle wie ein „Smart-City-Operator“ können dazu beitragen, Services mit der Nachbarschaft zu vernetzen. Das schafft eine zusätzliche Option, bis ins hohe Alter selbstbestimmt und sicher dort leben zu können, wo man sich zuhause fühlt.“

Eva Lettenmeier | Geschäftsführerin | Kursana (Dussmann Group)





6. Der erlebbare Mehrwert

Lebensqualität als Geschäftsmodell

Die strategische Notwendigkeit: Nutzer erwarten heute Service-Erlebnisse wie im Hotel auch im privaten Wohn- und Arbeitsumfeld. Sie verlangen nach nahtlosen, hochwertigen Services über alle Gebäude hinweg. Da die Margen in der reinen Vermietung unter Druck geraten, liegt hier das entscheidende Potenzial für den Operator, sich vom reinen Kostenfaktor zum profitablen Umsatztreiber zu wandeln.

Der operative Ansatz: Durch kuratierte B2C-Angebote in den Bereichen Ernährung, Fitness und Convenience bindet der Operator die Nutzer emotional und praktisch an das Quartier. Er baut ein Ökosystem auf, in dem der Bewohner alles Notwendige vor Ort findet, und generiert über eine zentrale App-Plattform neue Erlösströme durch Provisionen oder Eigenbetrieb.

Drei Experten zeigen, wie diese Vision zur Realität wird:

Logistik & Convenience: Die autonome Last-Mile

Um den Komfort zu maximieren und den Verkehr im Quartier zu entlasten, ist eine intelligente Logistik-Infrastruktur unumgänglich.



„Die letzte Meile entscheidet über die Lebensqualität im Quartier. Automatisierte Robot-Delivery bringt den Komfort digitaler Bestellungen direkt ins Quartier, ohne zusätzlichen Lieferverkehr zu erzeugen. Mobile Paketautomaten lassen sich flexibel an die Nachfrage anpassen – innerhalb eines Quartiers und auch über Quartiersgrenzen hinweg. Durch intelligente Orchestrierung kann ein Smart City Operator das System offen für unterschiedliche Logistikanbieter gestalten.“

Boris Mayer | CEO | Smarcel (Innovative Robot Delivery GmbH)





Regionalität & Natur: Urbanes Farm-to-Table

Ein Quartier gewinnt an Seele, wenn es Natur und Herkunft erlebbar macht. Dies schafft soziale Treffpunkte und fördert das Bewusstsein für frische und hochwertige Lebensmittel.

ERLEBNISBAUERNHOF
GERTRUDENHOF

„Menschen sehnen sich auch im urbanen Raum nach echter Erdung und Frische. Mit Farm-to-Table Konzepten bringen wir die Regionalität direkt ins Herz des Quartiers. Wenn der Smart City Operator diese Angebote aktiv steuert, entstehen keine bloßen Verkaufsflächen, sondern lebendige Begegnungsorte, die Natur erlebbar machen und eine tiefe emotionale Bindung zwischen Bewohnern und ihrem Lebensraum schaffen.“

Peter Zens | Geschäftsführender Inhaber | Erlebnisbauernhof Gertrudenhof



Gastronomie & Genuss : Das kulinarische Ökosystem

Moderne Gastronomie muss flexibel sein und die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben fließend begleiten.



„Die Gastronomie von morgen ist ein vernetztes Ökosystem. Ob Ghost Kitchen, flexibles Betriebsrestaurant oder digitaler Genuss-Service, wir müssen Essen dort anbieten, wo das Leben stattfindet. Der Smart City Operator fungiert hier als entscheidender Enabler: Er bündelt die Nachfrage über eine zentrale Plattform und ermöglicht es uns, maßgeschneiderte Food-Konzepte anzubieten, die den Standort vom reinen Kostenfaktor zum profitablen Mehrwert-Magneten machen.“

Christian Hamerle | Head of Global Food Service Transformation | Food Service Innovation Lab (Dussmann Group)



Wertbeitrag: Der Wandel vom Kostenfaktor zum Profit-Center Durch Upselling diversifiziert der Betreiber die Einnahmequellen und macht sich unabhängiger von reinen Kaltmieten. Gleichzeitig schafft dieses Service-Level einen USP, der im Wettbewerb um anspruchsvolle Mieter den entscheidenden Ausschlag gibt.



Back to the Roots: Der digitale „Kietz“ als Zukunftschance

Bei aller Technologie – von IoT über Sensorik bis zu Big Data – ist das eigentliche Zielbild ein zutiefst menschliches. Was wir als „Smart City“ skizzieren, ist im Kern die Renaissance des klassischen „Kietzes“: Ein Ort der kurzen Wege, wo man sich kennt, wo Hilfe nah ist und wo Wohnen, Arbeiten und Leben organisch ineinandergreifen. Wir nutzen High-Tech nicht als Selbstzweck, sondern um das soziale Gefüge, das in der anonymen Großstadt oft verloren ging, wiederherzustellen. Der Smart City Operator ist der moderne „Kümmerer“ dieses Kietzes, der Technologie nutzt, um Nähe zu schaffen.

Ein Weckruf für den Standort Deutschland

Deutschland hat hier die Chance, den Standard für das moderne Zusammenleben neu zu definieren. Wir sind seit jeher stark im Ingenieurwesen und in der soliden Gebäudetechnik. Wenn wir diese bewährte Hardware-Kompetenz nun mit digitaler Exzellenz und einer mutigen, serviceorientierten Betreiber-Mentalität koppeln, können wir den Wohnraum der Zukunft für Deutschland schaffen. Das Potenzial allein im heimischen Markt ist riesig und die Notwendigkeit für innovative Lösungen war nie größer.

Wir müssen weg vom reinen Verwalten des Bestands, hin zum aktiven Gestalten von Lebensräumen. Wir müssen Innovation nicht nur in isolierten Pilotprojekten testen, sondern mutig in der Breite ausrollen. Die Technologien sind da. Was fehlt, ist der Mut zur Orchestrierung.

Das Rennen ist eröffnet

Dabei geht es nicht nur um Stadtentwicklung, sondern um ein neues, lukratives Geschäftsmodell. Die Frage, wer künftig die Wertschöpfung im Quartier dominiert, ist noch offen: Ob Energieversorger, klassischer Hausverwalter oder Immobilienentwickler – wer sich als Smart City Operator durchsetzt, hängt davon ab, wer jetzt schnell genug agiert. Gewinnen wird derjenige, der die erforderlichen Kompetenzen zur Orchestrierung entweder intern aufbaut oder durch intelligente Partnerschaften integriert.

Der Smart City Operator ist die Antwort auf die drängenden Fragen der Urbanisierung. Lassen Sie uns diese Antwort geben



Ihre Ansprechpartner



Roland Mönikes

Geschäftsführer & Senior Partner

Oberanger 43
80331 München

+49 151 15005242
roland.moenikes@argonandco.com



Martin Geißler

Partner

Oberanger 43
80331 München

+49 151 18100017
martin.geissler@argonandco.com



Markus Neuhaus

Principal

Bleichstraße 20
40211 Düsseldorf

+49 151 15005238
markus.neuhaus@argonandco.com



Enrico Lanza

Consultant

Joseph-Meyer-Str. 13-15
68167 Mannheim

+49 151 22009960
enrico.lanza@argonandco.com



Über Argon & Co

Argon & Co Deutschland ist Teil eines globalen Beratungsnetzwerks, das sich auf Operations- & Transformationsstrategie spezialisiert hat. Mit 18 Standorten weltweit verbinden wir internationale Exzellenz in den Bereichen Supply Chain, Manufacturing, Logistics, Procurement, Finance und Shared Services mit starker lokaler Expertise im DACH-Raum. Von unseren Büros in München, Mannheim, Düsseldorf und Zürich aus, begleiten wir Unternehmen dabei, nachhaltige Veränderungen zu realisieren und messbare Ergebnisse zu erzielen.

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir pragmatische, umsetzungsstarke Lösungen, die operative Exzellenz, digitale Transformation und langfristige Wettbewerbsfähigkeit sichern. Unsere Beraterinnen und Berater sind engagierte Partner, die Verantwortung übernehmen und Veränderung wirksam gestalten.

Global vernetzt, lokal verankert.