

Digitalisierung – Viel mehr als der Einsatz von IT

In der digitalen Revolution steht die Immobilienbranche irgendwo zwischen Friseurhandwerk und Finanzwirtschaft: Die meisten Unternehmen arbeiten auf traditionelle Weise und nutzen dafür ausgewählte digitale Technologien, aber nur wenige Unternehmen besitzen ein digitales Geschäftsmodell. Das ändert sich. Die Immobilienwirtschaft steht vor einem grundlegenden Wandel.

Im Kern bedeutet Digitalisierung die Umwandlung physischer analoger Informationen in elektronische digitale Informationen. Die bekannten Vorteile sind zum Beispiel die bessere Speicherfähigkeit und höhere Übertragungsgeschwindigkeit der Informationen. Mittels digitaler Technik wie Scanner und Smartphones, Suchmaschinen und sozialen Netzwerken, E-Mail-Programmen und Dokumentenmanagementsystemen schöpfen Unternehmen daraus Effizienz- und andere Vorteile. Digitalisierung im übertragenen Sinne bedeutet daher digitale Technologien einzusetzen, um das bestehende Geschäftsmodell zu transformieren oder ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln. Hierbei ist die Immobilienbranche noch nicht sehr weit, das belegen Studien der Beratungsgesellschaft Booz und des Branchenverbandes Bitkom. Verglichen mit dem Handwerk mag die Immobilienwirtschaft schon sehr weit sein, doch hinkt sie anderen Branchen wie der Automobil- und der Finanzwirtschaft deutlich hinterher. Es gibt zwar auch hier Unternehmen, die in der Entwicklung sehr weit sind – Immobilienvermittlungsportale zum Beispiel oder große Wohnungsgesellschaften, die in den letzten Jahren erheblich in die Digitalisierung ihrer Prozesse investiert haben. Aber es gibt eben auch viele Ein-Mann-Makler und Ein-Frau-Verwalterinnen, deren Digitalisierungsgrad sich von dem eines Friseurs nur darin unterscheidet, dass sie statt Kamm und Schere eine Branchensoftware für ihre Arbeit nutzen. Das hat ihre Arbeit in den letzten Jahren vereinfacht und effizienter gemacht, aber im Charakter nicht verändert.

Das wird nicht so bleiben. Die Anzeichen für einen Wandel lassen sich in vier Thesen zusammenfassen:

1. Die Immobilienwirtschaft wandelt sich von einer anlagenintensiven zu einer informationsintensiven Branche.
2. Teile der Wertschöpfung verlagern sich von klassischen zu digitalen Geschäftsmodellen.
3. Die Wertschöpfungsketten lösen sich von traditionellen Mustern.
4. Das Informationsmanagement wird zum zentralen Element des Immobilienmanagements.

Wandel zu einer informationsintensiven Branche

Bestimmt wird es in der Immobilienbranche auch in hundert Jahren noch hauptsächlich darum gehen, dass die Menschen ein Dach über dem Kopf haben. Dafür braucht man „Bricks and Mortar“, das Geschäft ist nicht komplett digitalisierbar. Aber es gibt genügend Teilprozesse, die per „Click“ funktionieren, also digitalisierbar sind. Die Effizienzsteigerungspotenziale sind enorm – man denke nur an die Einsparungen, die virtuelle Projekträume oder mobile Erfassungsgeräte gegenüber papiergestützter Arbeit mit sich bringen. Die Immobilienwirtschaft in Deutschland wird versuchen, diese Potenziale in Zukunft zu heben, denn andere Wachstumsperspektiven hat sie kaum.

Davon werden immer mehr Unternehmen leben, deren Geschäft die Digitalisierung ist, also Softwarehersteller, Internetportale, Marktdatenanbieter, IT-Berater und viele andere. Ihr Marktwert steigt jetzt schon schneller als der von traditionellen Immobilienunternehmen. Diesen Trend kann man auch in der Automobil- und in anderen führenden Branchen beobachten. Und dass er sich nicht so bald umkehren wird liegt auch daran, dass die Informationsunternehmen es verstehen, den Bedarf an guten und schnellen Informationen zu wecken. In unserer Wissensgesellschaft gelten Informationen als wichtigste Basis für gute Entscheidungen.

Ein weiterer Grund für die zunehmende Informationsintensität ist, dass es schlichtweg immer mehr Informationen gibt. In einem modernen Wohnungsunternehmen beispielsweise produzieren die Informations- und Kommunikationssysteme jeden Tag Unmengen an Daten über Zahlungseingänge, Kalkulationen, Leerstände, Beschwerden, Kontakte, Zugriffe auf die Homepage und andere Vorgänge. Ein Großteil dieser Daten existierte früher nicht oder verschwand zwischen Aktendeckeln. Das hat sich schon geändert. Ein weiterer Sprung ist zu erwarten, wenn sich „Smart Home“ und andere Technologien durchsetzen und noch mehr Daten erzeugen, die wiederum gespeichert und verarbeitet werden wollen. Das wird nicht automatisch zu höherer Effizienz führen. Ohne permanente Optimierung der Prozesse und Systeme, die für Datenkonsistenz, -aktualität und -sicherheit sorgen, wird eher das Gegenteil eintreten.

Verlagerung zu digitalen Geschäftsmodellen

Das Gros der Immobilienunternehmen besitzt ein klassisches Geschäftsmodell, zum Beispiel das Kaufen, Bebauen und Verkaufen von Grundstücken. Das Segment der Unternehmen mit einem rein digitalen Geschäftsmodell, zum Beispiel das Vermitteln von Immobilien über das Internet, wächst zwar, ist aber noch relativ klein. Zwischen diesen Extremen ist die Dynamik derzeit am größten, denn es gibt vielfältige Möglichkeiten, ein klassisches Geschäftsmodell zu ergänzen oder zu transformieren. Ein häufig gewählter Weg ist, durch Einsatz neuer Technologien preisempfindlichere Kundensegmen-

te anzusprechen. Dies gefährdet traditionelle Geschäftsmodelle, da der „Low-end“-Sektor bei herkömmlicher Herangehensweise oft unrentabel ist und die notwendige Technik nicht einfach kopiert werden kann.

Ein Beispiel für ein transformiertes Geschäftsmodell sind „Virtual Offices“. Unter diesem Namen bieten Business Center wie Regus Anruf- und Postannahme und ähnliche Sekretariatsdienste an, ohne dass die Kunden Räume mieten müssen. Das können die virtuellen Mieter zusätzlich auch tun, so wie die herkömmlichen Mieter von Business Centern. Die Betreiber können durch Digitalisierung einerseits ihre Kosten senken, weil alle Dienstleistungen online gebucht und abgewickelt werden; andererseits erreichen sie neue Kundenschichten, weil viele Freiberufler und andere Büroarbeiter nicht permanent Bürofläche benötigen.

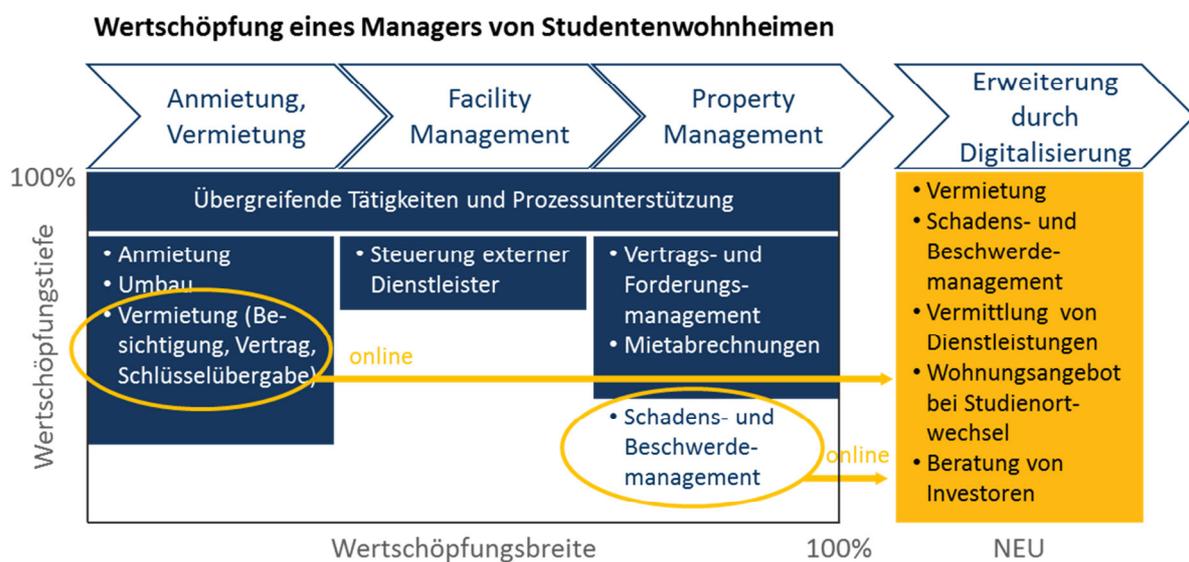
Was bedeutet das für die Wertschöpfung? Sie ist in dem Segment der virtuellen Büros noch gering, was sich aus ihrer geringen Zahl und den vermutlich niedrigen Margen ergibt. Wir rechnen aber für dieses Segment wie für die gesamte Immobilienbranche damit, dass schon mittelfristig der dominierende Teil der Wertschöpfung über gemischte und rein digitale Geschäftsmodelle erfolgen wird. Das bedeutet eine immense Wertverschiebung, die jedoch im Lebenszyklus von Industrien nicht ungewöhnlich ist. Große Wertverschiebungen sind typischerweise dann zu beobachten, wenn es technologische Neuerungen gibt oder eine Marktsättigung eintritt. Beides ist hier gegeben; in der Immobilienwirtschaft ist die Sättigung in vielen Regionen bei Büro-, Wohn- und Handelsflächen erkennbar. In dieser Situation bleiben den Unternehmen nicht viele Optionen, um zu wachsen. Hier kann Digitalisierung helfen. Betroffene Unternehmen können ihre Wertschöpfung teilweise verlagern durch ...

- horizontale oder vertikale Diversifizierung (beispielsweise das Angebot von Reinigungsdiensten über ein Mieterportal),
- diagonale Diversifizierung (beispielsweise das Angebot von Familienurlaub über ein Mieterportal),
- Umwandlung des Geschäftsmodells (beispielsweise die Vernetzung mit anderen Marktteilnehmern).

Lösung der Wertschöpfung von traditionellen Mustern

Dazu müssen sich diese Unternehmen an den anderen Kundenbedürfnissen ausrichten, neue Kernkompetenzen aufbauen und sich von ihrer traditionellen Wertschöpfungskette lösen. Die orientiert sich bei vielen Marktteilnehmern am Immobilienlebenszyklus oder an anderen Mustern aus dem „analogen Zeitalter“.

Wie das konkret aussehen kann, wollen wir am Beispiel eines fiktiven, aber im Ausland in ähnlicher Form schon existierenden Managers von Studentenwohnheimen zeigen: Die Wertkette dieses Unternehmens begann früher mit der Anmietung einer geeigneten Immobilie und der Vermietung an Studierende. Da das Unternehmen diese Wertschöpfungsstufe als seine Kernkompetenz ansah, wurden nur wenige Prozesse Maklern und anderen Externen überlassen. Die Wertschöpfungstiefe betrug hier 75 Prozent, auf den anderen Stufen zum Teil weniger als 50 Prozent, weil man viele Prozesse ausgelagert hatte. Betrachtet man ein Mietverhältnis, erstreckte sich die Wertkette also von der Anbahnung eines Mietverhältnisses bis zur Schlüsselübergabe nach dem Auszug. Die Digitalisierung führte zu einer Erweiterung der Kette und einer Erhöhung der Wertschöpfungstiefe mittels neuer Technologien beziehungsweise als deren Folge.



Den Kern der Transformation bildete die Digitalisierung der Verwaltungsprozesse, die heute weitgehend über ein Internetportal abgewickelt werden. Die Mietinteressenten machen über das Portal eine virtuelle Besichtigung, klären Vertragsfragen und erhalten den Code für das Türschloss. Auf dieselbe Weise werden Anfragen, Schadensmeldungen und Beschwerden sowie die Buchung zusätzlicher Dienstleistungen abgewickelt, was hierzulande auch schon bei vielen Wohnungsunternehmen üblich ist. Neu ist, dass unser Beispielunternehmen den Studierenden auch Wohnungsangebote von Partnerunternehmen vermittelt, wenn sie für ein Semester im Ausland studieren oder ein Praktikum machen. Neu ist auch, dass das Unternehmen nun Investoren berät, die Studentenwohnungen kaufen wollen. Das erfolgt noch gänzlich analog, wäre aber ohne das erfolgreiche teil-digitale Geschäftsmodell nicht vorstellbar gewesen.

Informationsmanagement als zentraler Teil des Immobilienmanagements

Die Strategie des Studentenwohnheimmanagers basiert außerdem auf der „Datenwertschöpfung“. Nur wenn er die privat und öffentlich verfügbaren Daten über seine Kunden sammelt und auswertet, kann er den Mietern passende Angebote machen, nur dann werden aus Daten sinnvolle Informationen, die den Wert der Unternehmung steigern helfen. In der digitalisierten Welt hat das Informationsmanagement eine zentrale Rolle innerhalb der Unternehmensführung. Es muss unter anderem die verborgenen Informationsschätze heben, die in jedem Unternehmen vorhanden sind.

Ein Schlüssel dazu sind die Daten aus sozialen Netzwerken. Mit Social Media wie beispielsweise Facebook kann man nicht nur Informationen verbreiten, man kann sich auch effizient ein Bild von den Bedürfnissen der Mieter machen. Hiermit ist nicht gemeint, dass Mieter ausspioniert werden sollen, sondern dass bereits einfache Fragen zu einer freiwilligen Preisgabe wertvoller Informationen führen. Kostengünstige Software hilft dabei, die Meinung von Kunden über das Unternehmen in sozialen Netzwerken zu analysieren. Zusammen mit Daten aus dem internen Rechnungswesen oder dem Customer Relationship Management öffnet sich damit ein Fenster in die Präferenzen und Verhaltensweisen der Kunden. Problematisch ist, dass solche Daten zum Teil unstrukturiert sind und in sehr großen Mengen anfallen. Um sie sinnvoll nutzen zu können, ist wiederum moderne Technik nötig, zum Beispiel semantische Systeme, die dem Computer ermöglichen, den Inhalt sowie die Beziehungen der unstrukturierten Daten zu verstehen und Aussagen darüber abzuleiten.

Fazit

Die digitale Revolution hat die Immobilienwirtschaft schon längst erfasst. Ein großer Teil der Branche lebt nicht mehr von Immobilien, sondern von Informationen über Immobilien. Dennoch weist die Branche noch große Potenziale für eine stärkere Digitalisierung auf. Sie hilft, Effizienzpotenziale zu heben, Kosten zu senken, Qualität zu steigern oder neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Gleichzeitig gefährdet Digitalisierung manche etablierte Geschäftsmodelle beziehungsweise Unternehmen, die versuchen, sich diesem Megatrend zu widersetzen.

Anhand von Beispielen haben wir gezeigt, dass digitale und teil-digitale Geschäftsmodelle in der Immobilienbranche möglich sind. Diese orientieren sich nicht mehr primär am Immobilienlebenszyklus, sondern an geänderten Erwartungen der Kunden. Dabei wird das Informationsmanagement zur Schlüsselkompetenz moderner Unternehmen und moderne Informations- und Kommunikationstechnologie zu ihrem unverzichtbaren Hilfsmittel. Es wäre aber falsch, die Digitalisierung auf den IT-Einsatz zu reduzieren. Vorher bedarf es einer auf ein klar definiertes Kundensegment ausgerichteten Strategie.