



Digitale Transformation von Immobilien- transaktionen – ein noch nicht geliebtes Kind?

Eigenstudie ELBE19:Strategen

Hamburg, im Februar 2020

Das noch nicht
geliebte Kind...

...Chancen der
digitalen
Transformation
werden (noch)
nicht gesehen

- Die Digitalisierung ist auch in der Immobilienwirtschaft ein allzeit präsent und nicht selten kontrovers diskutiertes Thema.
- Während spezialisierte Anbieter für das Asset-, Property Management oder Facility Management sich mit ersten technologischen Lösungen auf dem Markt positionieren, kann für das Transaktionsmanagement nur ein sehr frühes Stadium der digitalen Evolution beobachtet werden.
- Die Digitalisierung einzelner Prozessschritte oder Teilbereiche steht zumeist im Fokus, eine wirklich digitale Transformation wird weder gesehen noch scheint sie von einer Mehrheit gewünscht.
- Dabei wird die Option einer digitalen Transformation vielfach nicht als Chance, sondern eher als unvermeidbares Übel oder gar Risiko eingeschätzt. Der Entwicklungspfad der vergangenen Jahrzehnte wird nicht verlassen oder soll (noch) nicht verlassen werden....

Digital Insights von Transaktionsmanagern

- **Ziel:** Sicht der Transaktionsmanager und Sammlung von Insights von Transaktionsmanagern (Customer Experience), Anforderungen, Bedürfnisse und Verständnisse zum Thema **Digitalisierung** zusammentragen.
- **Anzahl Interviews:** 20 persönliche und telefonische Gespräche mit Transaktionsmanagern bei Projektentwicklern, Fondsgesellschaften und Institutionellen Anlegern.
- **Dauer je Interview:** ca. 30 bis 70 Minuten
- **Methodik:** Leitfadengestützte Einzelexplorationen

Assoziationen zur Digitalisierung zeigen, dass Branche keine einheitlichen Vorstellungen hat

Allererste Assoziationen ist bei fast allen Gesprächspartnern der virtuelle Datenraum.

Schnelle Verfügbarkeit von Daten – Analyse und Reporting

„Digitalisierung sorgt nur für Kanalverlagerungen“ – Prozesse bleiben unverändert

„Unterlagen sind zwar hübscher geworden – aber unverändert nicht digitalisierungsfähig“

Vielfach werden auch objektspezifische Dinge damit verbunden: Gebäudetechnik, Gebäudesteuerung, Erfassung Verbrauchsdaten, Optimierung Verbrauch (z.B. Bewegungsmelder), bessere Technik, Service-Apps; Wegeführung etc.



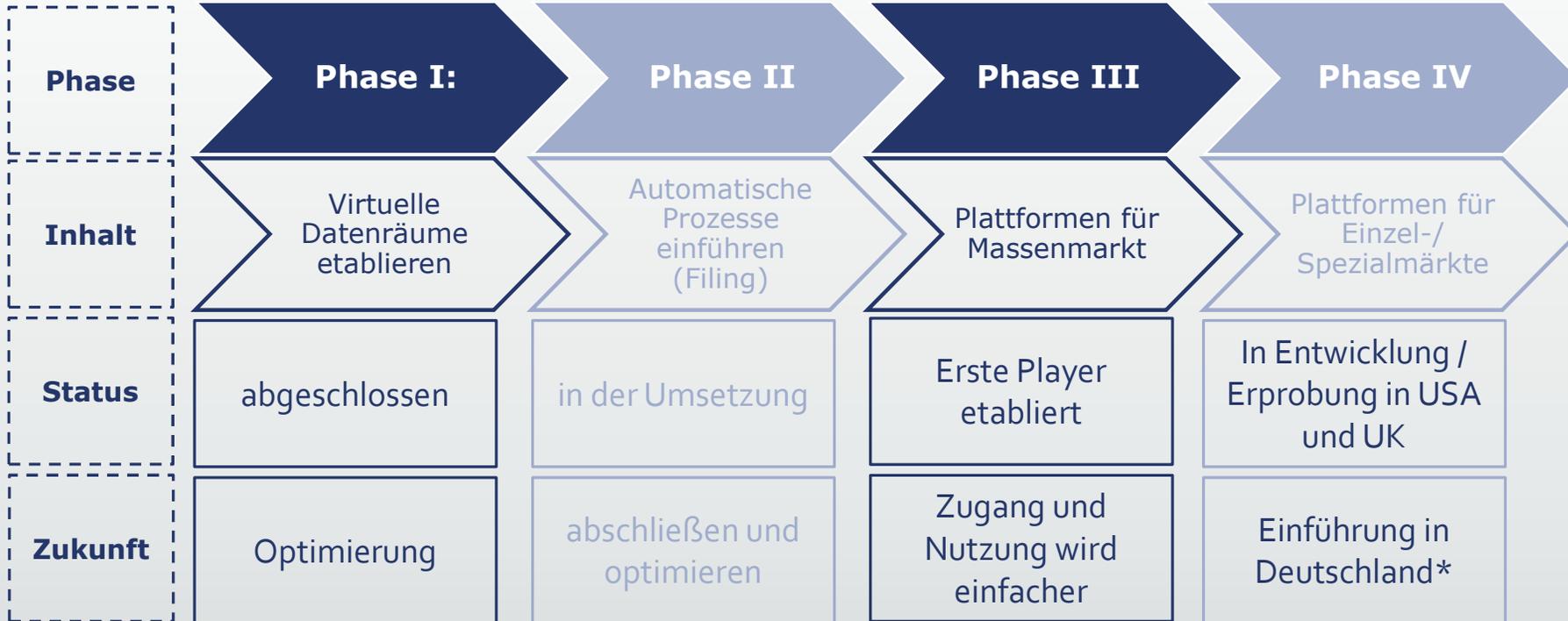
„IoT, AI, Blockchain, virtual und augmented reality, smart contract, big data“

„die Digitalisierung wird unsere Branche nachhaltig verändern - „Branche wird revolutioniert“

Einstellung mit breitem Spektrum: sehr positiv mit hohem Nutzen für die Immobilienbranche über ängstlich (Arbeitsplatzverlust) bis hin zu nicht involviert (weil keine Vorstellung) – dazwischen noch ein paar Indifferente

Vereinzelt wird mit der Digitalisierung und den **Geschäftsbeziehungen** „Chaos“ und Unsicherheit verbunden

Vier Phasen der Digitalisierung identifiziert



* glaubt gut die Hälfte der Studienteilnehmer

Die Erwartungen an die Effekte der Digitalisierung sind sehr breit gefächert

Top Themen der Digitalisierung sind zumeist CRM (Informations-Effizienz) und Prozessunterstützung (Prozess-Effizienz).

Kommunikation und **Interaktion**: Persönliche und telefonisch Interaktion wird stark zurückgehen. Diese Entwicklung ist bereits heute zu beobachten und wird von vielen bedauert.

Die Digitalisierung wird **neue Geschäftsmodelle** und insbesondere **Anbieter neuer Service** an den Markt bringen.

Digitalisierung fördert **Spezialisierung** und **Transparenz** im Immobilienmarkt.

Zentrales Ziel der Digitalisierung (lt. Digitalisierungsexperte): Wünsche der Kunden besser prognostizieren zu können.

Digitalisierung wird **Phasen der Immobilientransaktionen** unterschiedlich stark beeinflussen: Geringer Einfluss für die Anbahnung – stärkerer für die Abwicklung und die Bewirtschaftung.

Digitalisierung wird die **Arbeitsteilung** in der Immobilienbranche beeinflussen können.

Digitalisierung vereinfacht die Arbeit, macht **Prozesse schneller** und **effizienter**.

10+5 Thesen zur Digitalisierung von Immobilientransaktionen

Marktdynamik



1. Andere nationale Märkte teilweise mit großem Vorsprung bei der Digitalisierung.
2. Digitalisierung trifft die Branche bzw. einzelner Akteure / Lager teilweise unvorbereitet – ca. 25% werden nach Branchenmeinung in wirtschaftliche Schieflage geraten können.
3. Digitalisierung wird neue Geschäftsmodelle und Anbieter neuer Services auf den Markt locken.
4. Digitalisierung reduziert Marktmacht einzelner Marktakteure infolge von Informationsasymmetrien.
5. Große Player müssen bei der Digitalisierung voranschreiten und den Markt gestalten.
6. Digitalisierung erhöht den Anpassungsdruck der Branche.

Verhalten + Einstellung



7. Digitalisierung kann helfen die Branche zu professionalisieren.
8. Nach herrschender Meinung bleibt es peoples' business (oder soll es bleiben?!) – Beziehung der Akteure wird durch die Digitalisierung nur nachrangig beeinflusst.
9. Digitalisierung muss gegen den Widerstand etablierter Akteure „durchgesetzt“ werden.
10. Digitalisierung ist vielfach noch kein fester Teil der Unternehmensstrategie.

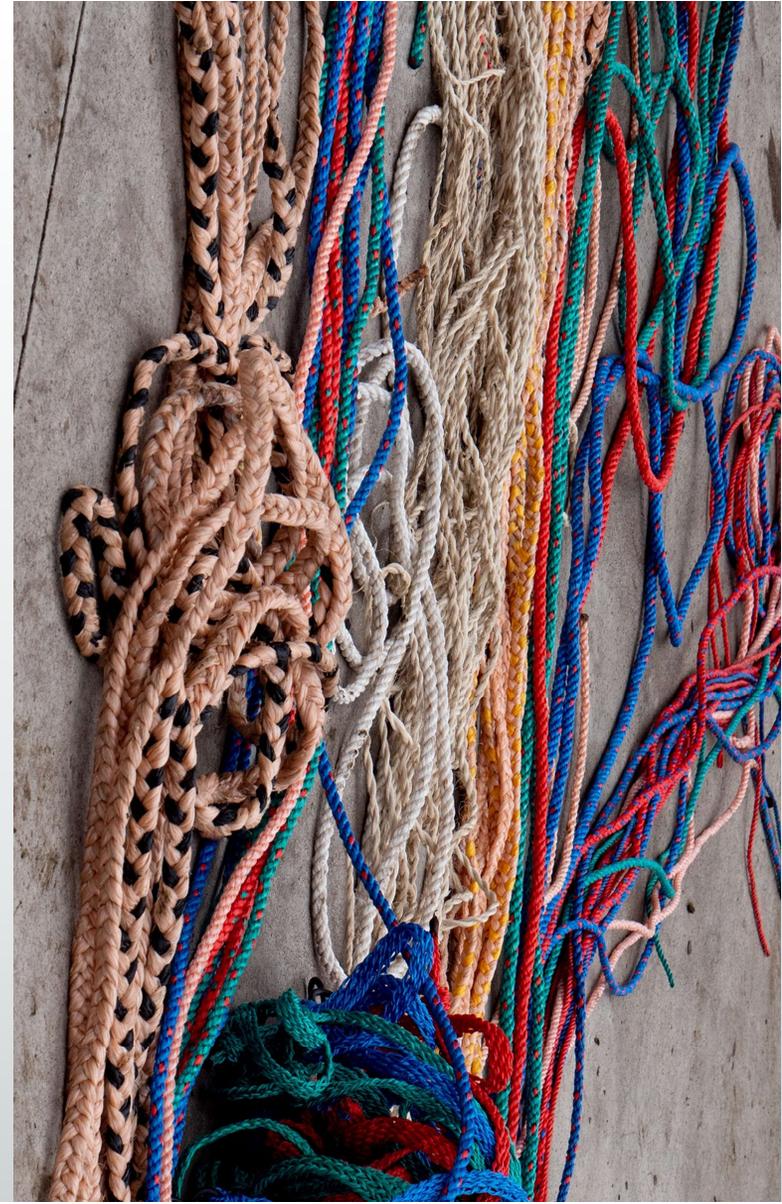
Prozesse



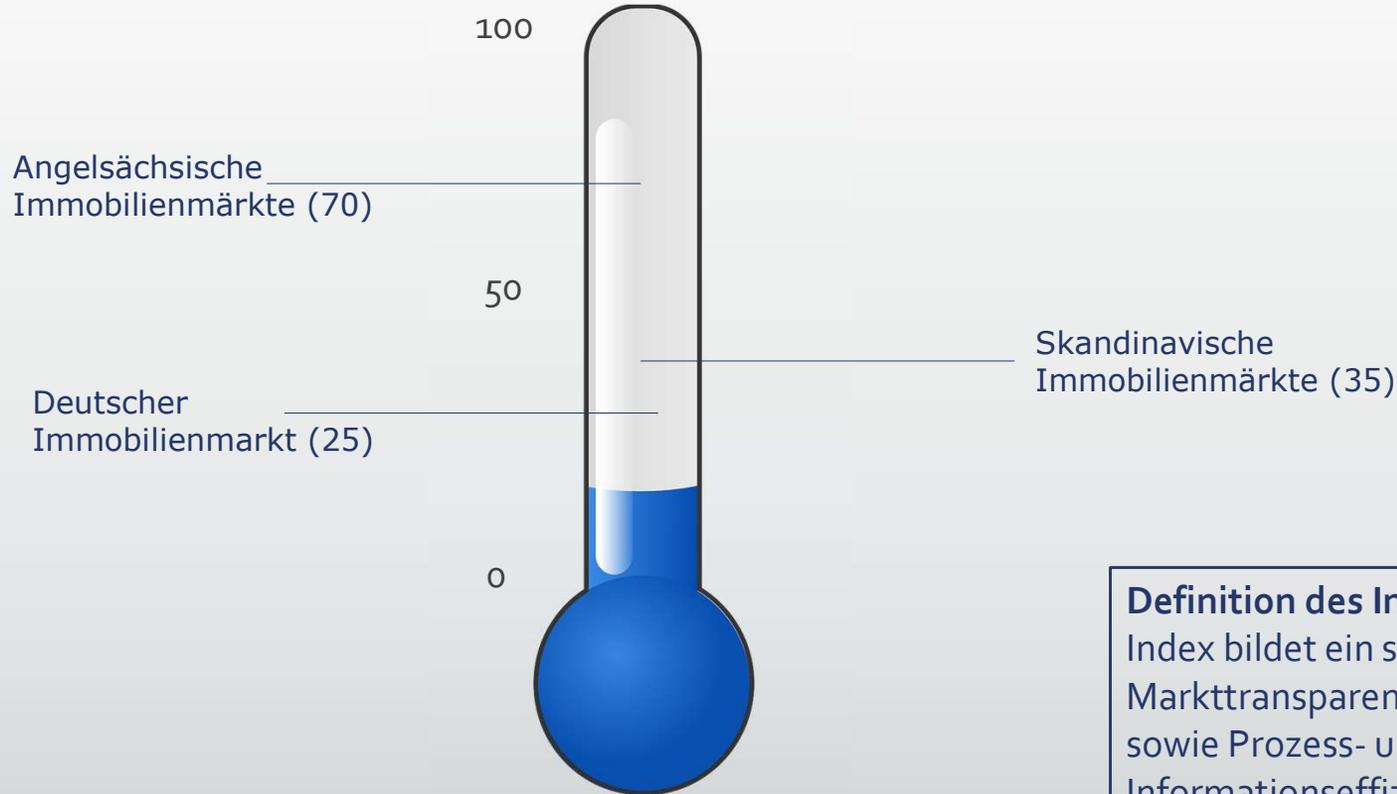
11. Digitalisierung steht in den Augen der Transaktionsmanager primär für Effizienz- und Geschwindigkeitsverbesserungen in den Prozessen.
12. Digitalisierung fördert ferner die Informations-Effizienz.
13. Ankaufs- und Verkaufsprozesse werden nicht synchron digitalisiert – Ankaufsprozesse sind bald fertig.
14. Digitalisierung kann Verkaufsprozesse von Immobilien flexibilisieren.
15. Digitalisierungsbemühungen zielen häufig nur auf operative Prozessverbesserungen ab.

Andere nationale Märkte teilweise mit großem Vorsprung bei der Digitalisierung.

- Ein qualitativer Digitalisierungsindex (0-100), gebildet als subjektives Urteil zu Markttransparenz, Markteffizienz und Informationseffizienz, zeigt für den deutschen Immobilienmarkt (ca. 25 Indexpunkte) einen deutlichen Rückstand gegenüber den angelsächsischen Märkten (ca. 70) und auch den skandinavischen Märkten (ca. 35) auf.
- Dieser Rückstand hat insbesondere zwei Facetten:
 - Erstens wird den genannten ausländischen Märkten generell eine größere Offenheit für die Digitalisierung attestiert. Ein wesentlicher Grund liegt dabei in einer größeren Selbstverständlichkeit mehr Transparenz schaffen/erreichen zu wollen.
 - Zweitens gibt es in diesen Märkten auch jenseits des „Massenmarktes“ bereits für ausgewählte (Teil-) Märkte Transaktionsplattformen (mit unterschiedlichem Erfolg).



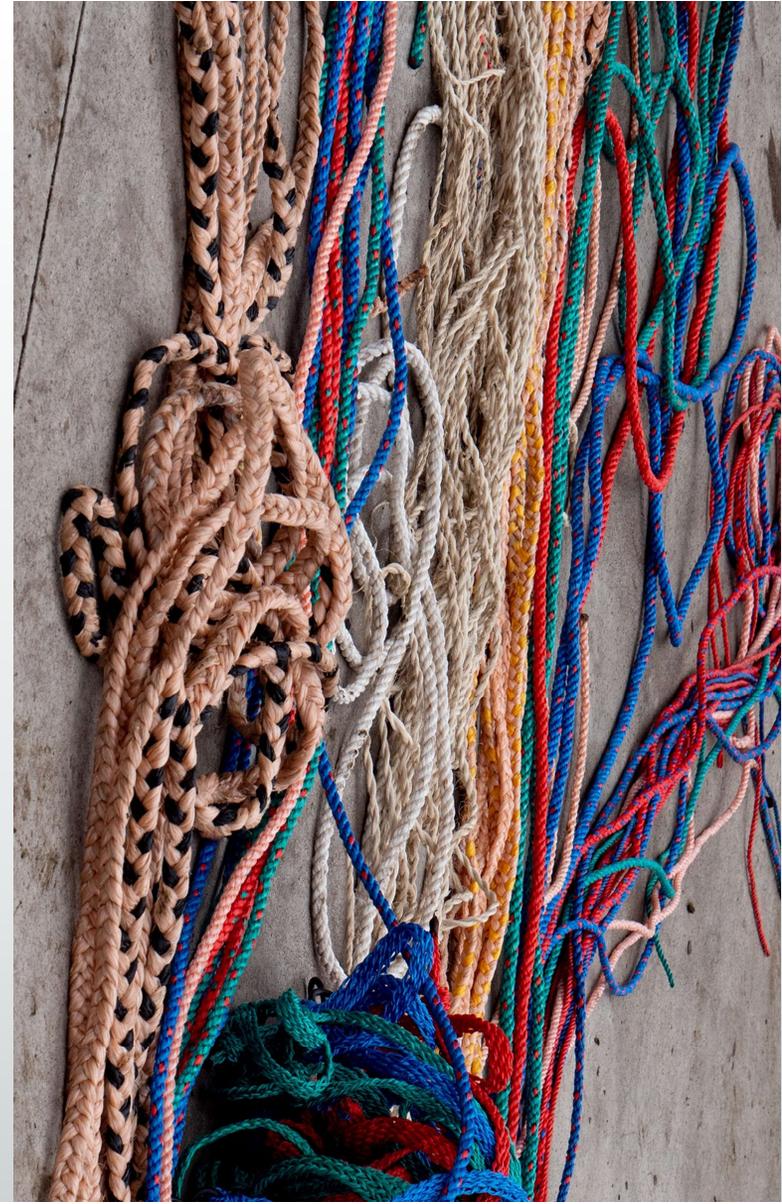
Qualitativer Digitalisierungs-“Index” – andere nationale Märkte deutlich weiter bei der Digitalisierung



Definition des Index:
Index bildet ein subjektives Urteil zu Markttransparenz, Markteffizienz sowie Prozess- und Informationseffizienz ab.

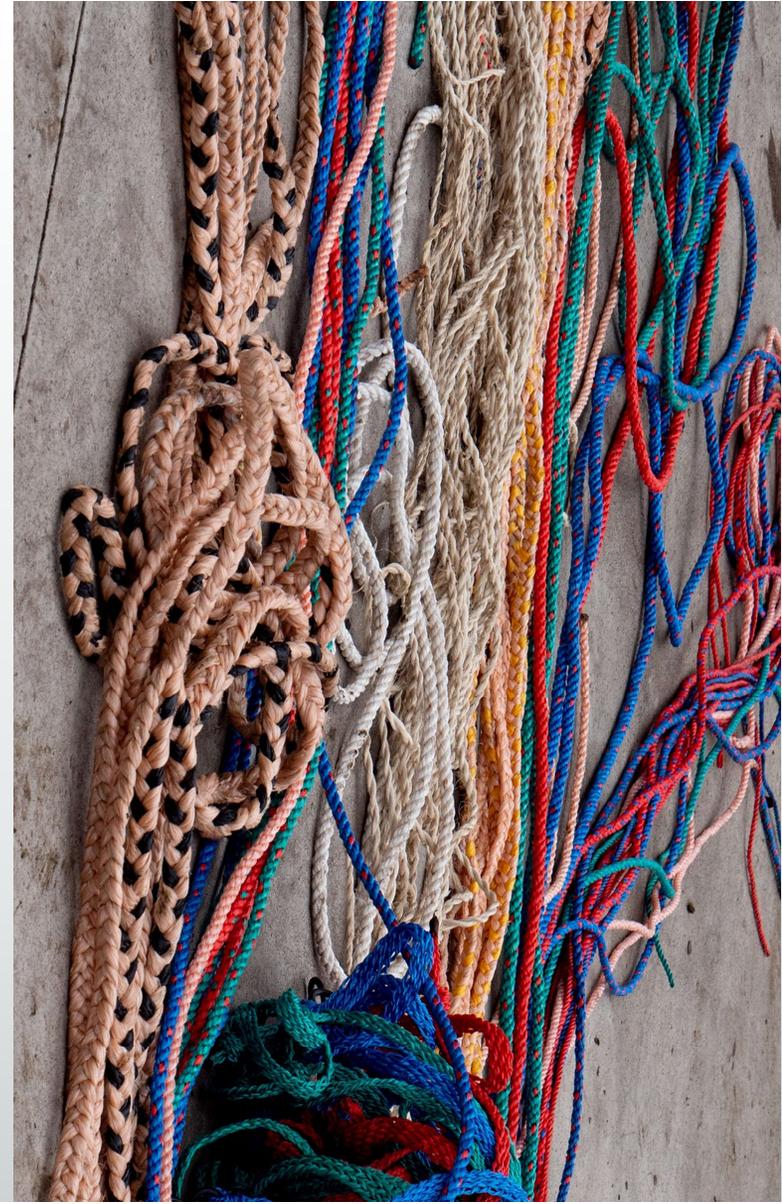
Digitalisierung wird neue Geschäftsmodelle und Anbieter neuer Services auf den Markt locken.

- Eine disruptive Entwicklung erwartet aktuell kaum jemand – große Gelassenheit allerorts.
- Vereinzelt wird mit der Entstehung neuer Geschäftsmodelle durch die Digitalisierung gerechnet (Angebote einzelner Proptechs).
- Außer neuen Plattformen wird zumeist das Auftreten neuer Dienstleister mit digitalen Service-Angeboten erwähnt.
- Vereinzelt wird bezweifelt, dass aktuell bereits am Markt befindliche Nischen- oder Insellösungen (stand-alone) sich durchsetzen werden, wenn diese nicht kompatibel zu bereits etablierten Systemen sind.



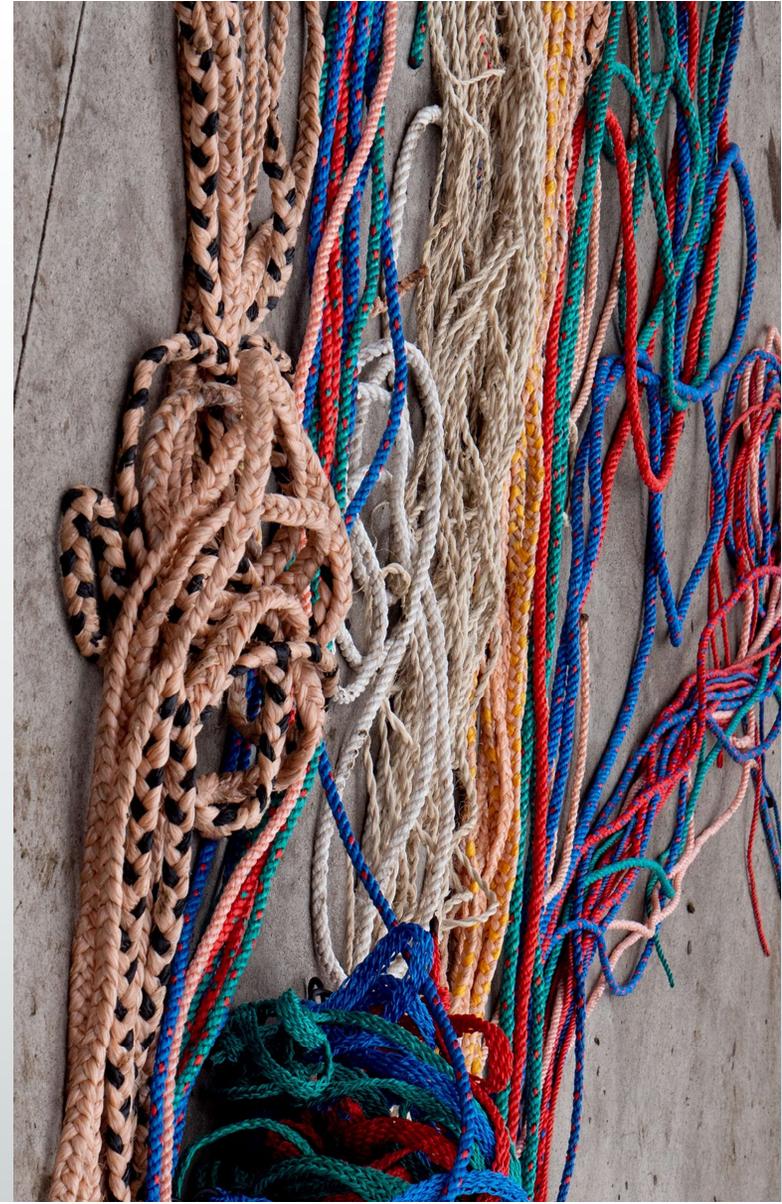
Digitalisierung trifft die Branche bzw. einzelne Akteure teilweise unvorbereitet – ca. 25% werden nach Branchenmeinung in wirtschaftliche Schieflage geraten können.

- Der Glaube, auch ohne digitale Weiterentwicklung des Immobilienmarktes ginge alles so erfolgreich weiter wie in den letzten Jahren, lässt nach Einschätzung der Deal Captains eine gewisse Veränderungsträgheit bei einem Teil der Akteure beobachten.
- Diese fehlende digitale Anpassungs- oder auch Entwicklungsbereitschaft lässt diese Gruppe unvorbereitet sein – Geschäftsmodelle werden nicht mehr funktionieren und Unternehmensleistungen werden nicht mehr nachgefragt. Gefahr wirtschaftlicher Probleme auf Unternehmensebene sind die Folge.



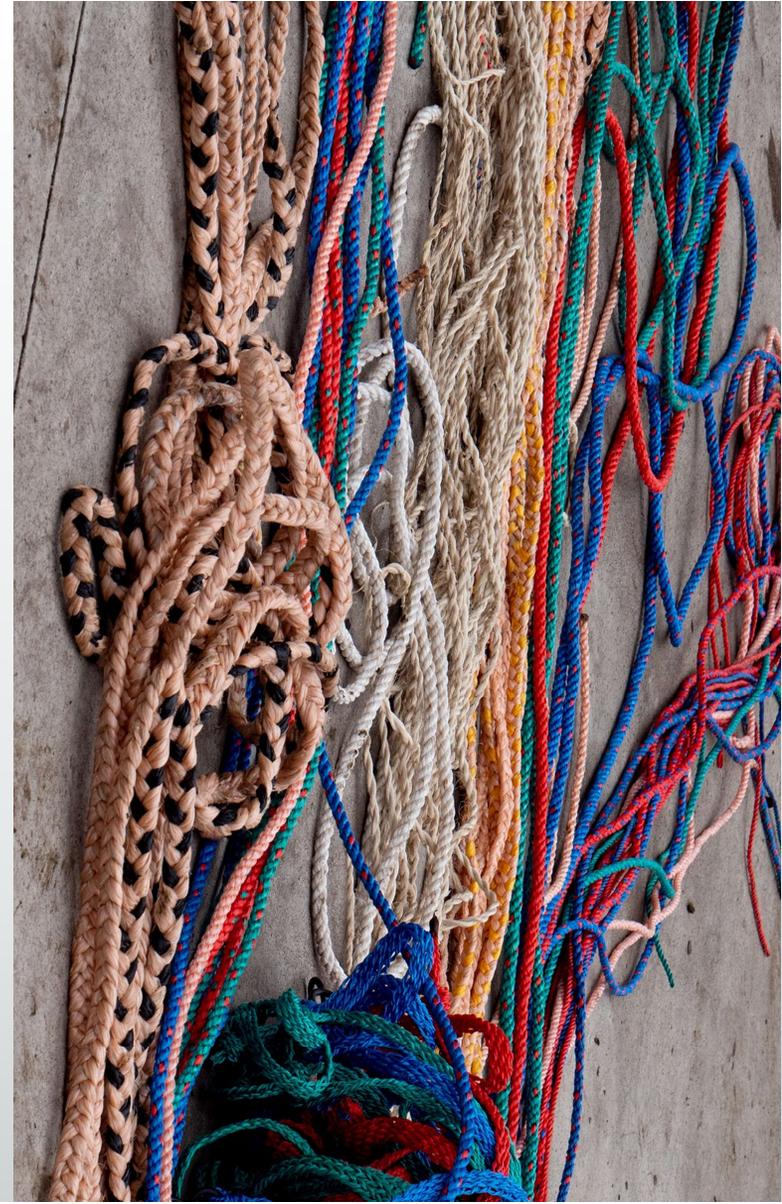
Digitalisierung reduziert Marktmacht einzelner Marktakteure infolge von Informationsasymmetrien.

- Die nur gering ausgeprägte Markttransparenz verursacht aktuell am Immobilienmarkt Informationsasymmetrien.
- Diese Asymmetrien verschaffen Akteuren mit einem besseren Informationsniveau einen Vorteil, welcher in mehr Marktmacht mündet.
- Dieser Zustand wird nach Einschätzung vieler Studienteilnehmer bewusst aufrecht erhalten.
- Eine fortschreitende Digitalisierung kann die Transparenz erhöhen und die Informationsversorgung aller Akteure angleichen.
- Damit erleichtert die Digitalisierung auch den Marktzugang neuer Marktteilnehmer. Es erhöht sich so auch die potentielle Zahl der Marktakteure; eine zunehmende Internationalisierung der deutschen Immobilienmärkte könnte die Folge sein.



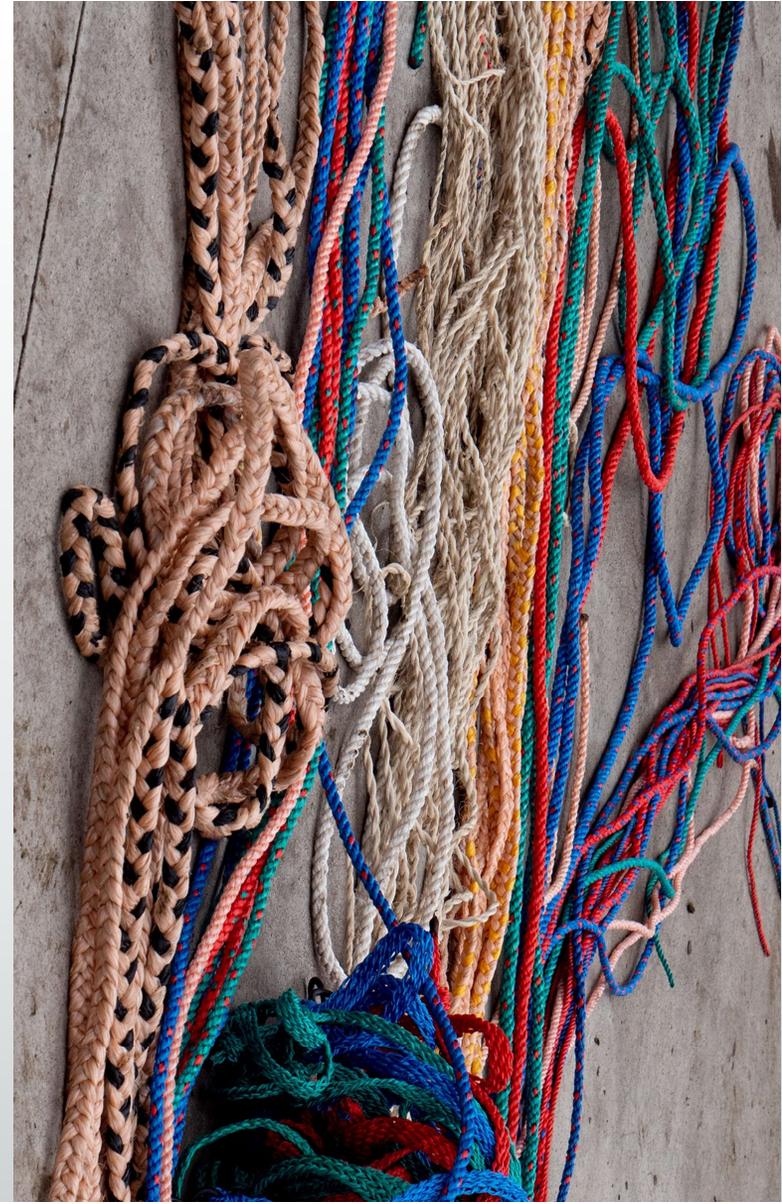
Große Player müssen bei der Digitalisierung voranschreiten und den Markt gestalten.

- Viele Studienteilnehmer sehen nicht unbedingt ein Interesse des Staates an einer digitalen Transformation der Immobilientransaktionen und erwarten daher für diesen Bereich der Immobilienwirtschaft keine regulatorischen Einflüsse oder andere lenkende Maßnahmen des Staates.
- Vielmehr sei die Initiative großer Player gefragt, die mit ihren Aktivitäten Standards setzen, Best Practice liefern und auf diese Weise einen neuen (digitalisierten) Entwicklungspfad für die Qualität und Struktur von Immobilientransaktionen setzen „müssten“.
- Dies gelte nicht zuletzt auch insbesondere wegen der mit der Digitalisierung notwendigerweise verbundenen Investitionsvolumina.



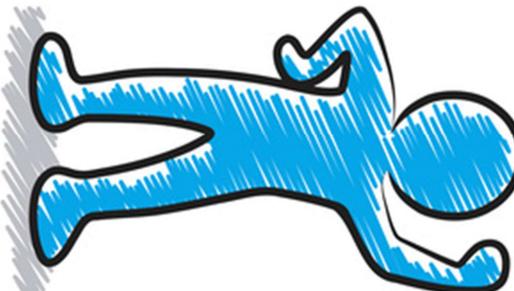
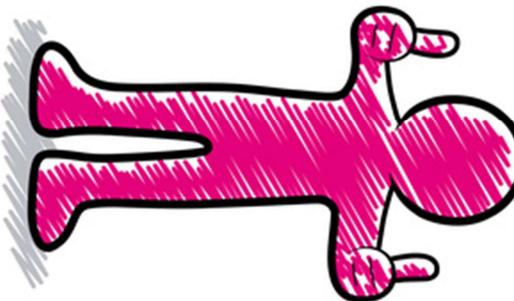
Digitalisierung erhöht den Anpassungsdruck der Branche.

- Die aktuelle Marktdynamik ist nach Einschätzung vieler Studienteilnehmer von einer nicht stark ausgeprägten Bereitschaft und Notwendigkeit der Veränderung und / oder Weiterentwicklung geprägt („es geht ja allen ganz gut“).
- Vielfach wird angenommen, dass eine fortschreitende Digitalisierung Marktdynamiken und –strukturen auch durch den Eintritt neuer Player, die Beschleunigung der Prozesse und das Entstehen neuer und adaptierte Vertriebswege beeinflussen wird.
- Diese Entwicklungen werden den Anpassungsdruck der aktuellen Akteure deutlich erhöhen.



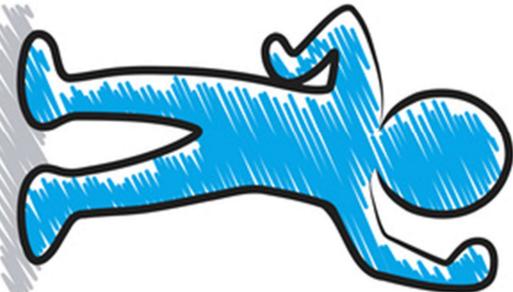
Digitalisierung kann helfen die Branche zu professionalisieren.

- Mit der Digitalisierung wird auch die Hoffnung verbunden, dass die nächste Stufe der Professionalisierung für die breite Masse der Immobilienbranche erreicht wird.
- Dabei bezieht sich die Professionalisierung sowohl auf die Informations- und Dokumentationsqualität wie auch die Prozessqualität.
- Damit einhergehend wird erwartet, dass sich auch die Qualität der Performance der beteiligten Transaktionsakteure mit Blick auf Wissen, Kenntnisse und Verhaltensweisen weiter verbessert.



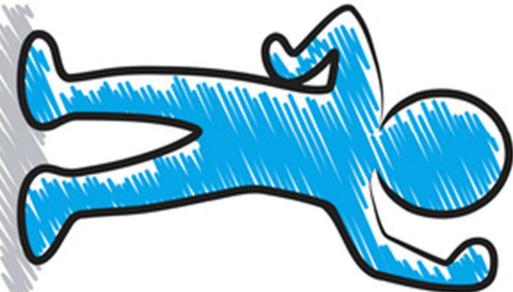
Nach herrschender Meinung bleibt es peoples` business (oder soll es bleiben?!) – Beziehung der Akteure wird durch die Digitalisierung nur nachrangig beeinflusst.

- Weit verbreitet ist die Ansicht, die Digitalisierung werde primär nur die Abwicklung und die Bewirtschaftung beeinflussen –die Anbahnung wird weniger oder gar nicht tangiert werden.
- Einzelne Stimmen sehen dies mit Verweis auf den Erfolg einzelner Proptech-Unternehmen anders.
- Dabei erscheint nicht abschließend klar, ob dies wirklich eine inhaltliche Überzeugung oder eher ein Wunschenken widerspiegelt.



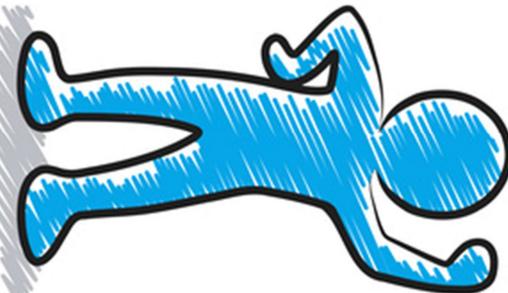
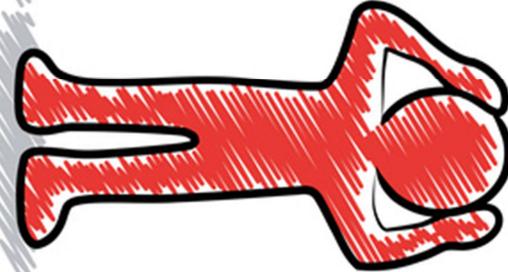
Digitalisierung muss gegen den Widerstand etablierter Akteure „durchgesetzt“ werden.

- Alle Organisationen wollen die Digitalisierung angehen. Allerdings sind einige deutlich langsamer oder zögerlicher als andere.
- Während grundsätzlich alle Organisationen die Digitalisierung als Herausforderung angenommen haben, gibt es auf der Ebene der einzelnen Akteure wohl zahlreiche Blockierer.
- Die jüngere Generation hat (digitale) Ideen, kann sich aber gegen die Etablierten (Bewahrer) noch nicht durchsetzen.
- Die Folgen dieser „Blockaden“ sind eine reduzierte Umsetzungsgeschwindigkeit und das verspätete Profitieren von den Digitalisierungs-Benefits.



Digitalisierung ist vielfach noch kein fester Teil der Unternehmensstrategie.

- Digitalisierung wird in vielen Organisationen immer noch wie ein Technik getriebenes Projekt und nicht wie ein ganzheitlich relevantes Strategiethema behandelt.
- Einzelne (auch größere) Projektteams oder Abteilungen widmen sich insbesondere den technischen Herausforderungen der Digitalisierung.
- Eine durchgängige vertikale und horizontale Verbreitung in die strategische Unternehmensführung und -entwicklung ist bisher nur vereinzelt erkennbar.
- Digitalisierung scheint (noch) keine Chefsache – die Kenntnis der Digitalisierungsstrategien scheint in vielen Organisationen auf einen kleinen, engeren Kreis beschränkt.
- Folglich kann eine aktive und gezielte Förderung der „digital readiness“ nur vereinzelt beobachtet werden.



Digitalisierung steht in den Augen der Transaktionsmanager primär für Effizienz- und Geschwindigkeitsverbesserungen in den Abwicklungs-Prozessen

- Digitalisierung vereinfacht die Arbeit, macht Prozesse schneller und effizienter, sodass mehr Immobilien-Deals möglich sind (inkl. Reduzierung des Koordinationsaufwandes bei Transaktionen).
- Mehrheitlich erwarten Studienteilnehmer einen Impact der Digitalisierung in erster Linie nur für die Abwicklungsprozesse.
- Andere Phasen der Immobilientransaktionen (z.B. die Anbahnung) werden nach Einschätzung der Transaktionsmanager nicht sehr von der Digitalisierung tangiert werden.



Digitalisierung fördert ferner die Informations-Effizienz.

- Ein höheres Maß an Informationseffizienz bezieht sich einerseits auf die strukturiertere Verarbeitung und Bereitstellung der Informationen. Andererseits geht es auch um die Fähigkeit mehr Informationen verarbeiten zu können.
- Es wird eine schnellere Verfügbarkeit von Daten für Analyse und Reporting erreicht.
- Ferner werden die Wünsche der Kunden besser prognostiziert werden können. Das Ergebnis ist mehr Wissen über Märkte und Kunden für ein verbessertes CRM und optimierte Analytik.



Ankaufs- und Verkaufsprozesse werden nicht synchron digitalisiert – Ankaufsprozesse sind bald fertig.

- Digitalisierungsaffine Studienteilnehmer sehen für die Ankaufs- und Verkaufsprozesse das Ausmaß der Digitalisierung unterschiedlich weit fortgeschritten.
- Viele Schritte des Ankaufsprozesses seien bei größeren Marktteilnehmern teilweise schon sehr stark digitalisiert.
- Man äußert die Einschätzung, dass die Digitalisierung der Ankaufsprozesse bald abgeschlossen sei.
- Gänzlich anders stellt sich nach Einschätzung der Studienteilnehmer die Situation bei den Verkaufsprozessen dar, hier stecke die Entwicklung noch in den Anfängen.
- Eine verbindliche zeitliche Einschätzung zum weiteren Verlauf der Entwicklung bei den Verkaufsprozessen vermochten die meisten Teilnehmer nicht zu formulieren.



Digitalisierung kann Verkaufsprozesse von Immobilien flexibilisieren.

- Eine zunehmende Digitalisierung der Verkaufsprozesse wird von einigen Studienteilnehmern einerseits als ein geeigneter Hebel zur systematischen Steigerung der Zahl Immobilien-Deals gesehen.
- Denn die durch die Digitalisierung erreichte zunehmende Standardisierung wird auch das Outsourcing Potential für einzelne Tätigkeiten bei Immobilientransaktionen erhöhen und die Arbeitsteilung der Transaktionsmanager verändern – sie werden zukünftig einen größeren Fokus auf die Bewertung, Beratungen und die Entscheidung statt auf die reine Informationssammlung haben können.
- Andererseits wird die Digitalisierung der Verkaufsprozesse auch zu einer Flexibilisierung der Prozesse führen und auf diesem Wege eventuell die Haltedauer für Objekt reduzieren (geringere Haltedauer wie in den USA).



Digitalisierungsbemühungen zielen häufig nur auf operative Prozessverbesserungen ab.

- Der Tenor könnte lauten „Digitalisierung = (nur) schneller und schlanker“!
- Der Schwerpunkt der Digitalisierungsinitiativen und –projekte scheint primär auf operative Prozess- und Leistungsverbesserungen abzuzielen.
- Die auf diesem Weg erreichten „Quick Wins“ werden vielfach noch nicht in den Kontext einer wirklichen digitalen Transformation gestellt, sondern vielmehr (nur) als Hebel in Programmen zur Effizienzsteigerung genutzt.



Zentrale Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation von Immobilien-transaktionen

Zur Chefsache machen...

Digitalisierung zu einer kontinuierlichen, unternehmensweiten Aufgabe mit klarer Top-Down-Orientierung!

Nichts von der Stange...

Software kaufen alleine hilft nicht - Digitalisierung unternehmensspezifisch aktiv gestalten – Mensch, Strategie und Technik!

Benefits nutzen...

Systematische Verbesserung der Customer und Business Partner Experience durch aktive Nutzung der sich durch die Digitalisierung bietenden Chancen entlang der gesamten Kundenreise.

Das ist kein Projekt...

Digitalisierung muss ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sein! Vertikale und horizontale Kooperationen suchen!

Mensch und Maschine...

Aktives Change Management betreiben - alle Menschen systematisch auf die Digitalisierung vorbereiten und laufend an dem Transformationsprozess beteiligen!

Fit bleiben + innovativ sein wollen

Laufende Überprüfung und Adaption des eigenen Geschäftsmodells im Sinne einer kontinuierlichen digitalen Evolution!

Aufklärung + Befähigung

Wissen, Fähigkeiten und Einsichten zum Thema digitale Transformation auf Seiten der MitarbeiterInnen und Business Partner fördern!

Strategie...

Ersetze Digitalstrategie durch eine digitalisierte Unternehmensstrategie!

Kontakt



Lenard Goedeke

CEO

✉ lenard.goedeke@elbe19.com

☎ +49 40.6385 685-10



