



Digitale Transformation in der Immobilienwirtschaft: Chancen und Herausforderungen

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B. Sc.)“ im Studiengang Wirtschaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Name: Fischer

Vorname: Maximilian



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 15.05.2019

INHALTSVERZEICHNIS

| | | |
|-------------|--|-----------|
| I. | ABBILDUNGSVERZEICHNIS | IV |
| II. | TABELLENVERZEICHNIS | V |
| III. | ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS | VI |
| 1 | EINLEITUNG | 1 |
| 1.1 | FORSCHUNGSFRAGE | 2 |
| 1.2 | ZIELSETZUNG UND AUFBAU | 3 |
| 2 | GRUNDLAGEN | 4 |
| 2.1 | DIE DIGITALE TRANSFORMATION | 4 |
| 2.2 | DEFINITION | 6 |
| 2.2.1 | DEFINITION UND EINORDNUNG DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT | 6 |
| 2.2.2 | FINTECHS UND PROPTECHS | 7 |
| 2.2.3 | REAL ESTATE PORTFOLIO(ASSET)-MANAGEMENT | 9 |
| 2.2.4 | REAL ESTATE PROPERTY MANAGEMENT | 10 |
| 2.3 | AKTUELLE ENTWICKLUNGEN IM KONTEXT DER DIGITALEN TRANSFORMATION | 10 |
| 3 | LITERATURANALYSE | 12 |
| 3.1 | VORGEHEN | 12 |
| 3.2 | CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN | 16 |
| 3.3 | IDENTIFIKATION ZENTRALER HYPOTHESEN | 16 |
| 4 | FORSCHUNGSMETHODE | 17 |
| 4.1 | METHODIK UND HINTERGRUND | 17 |
| 4.2 | HERLEITUNG DES FRAGEBOGENS | 19 |
| 4.3 | DURCHFÜHRUNG | 21 |
| 4.3.1 | EXPERTENINTERVIEW MANUEL BALBACH | 21 |
| 4.3.2 | EXPERTENINTERVIEW JULIA SEELER | 23 |
| 4.3.3 | EXPERTENINTERVIEW FABIAN WINKLER | 25 |
| 4.4 | TABELLARISCHE DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE | 27 |
| 5 | VERGLEICH VON FACHLITERATUR UND EXPERTENMEINUNGEN | 29 |
| 6 | SCHLUSSBETRACHTUNG | 30 |
| 6.1 | DISKUSSION | 30 |

| | | |
|----------|---------------------------------|-------------|
| 6.2 | FAZIT UND AUSBLICK | 32 |
| 6.3 | HANDLUNGSEMPFEHLUNG | 33 |
| 7 | LITERATURVERZEICHNIS | VI |
| 7.1 | MONOGRAPHIEN UND AUFSÄTZE | VI |
| 7.2 | ONLINE QUELLEN | VIII |
| 8 | ANLAGEN | XI |
| 9 | EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG | XXXV |

1 EINLEITUNG

"und ich habe inzwischen meinem Büro erklärt, dass ich bitte, auf Fahrten nicht mehr mit ausländischen Ministerkollegen verbunden werden will, weil es mir total peinlich ist, wenn ich dann dreimal, viermal neu anrufen muss, weil ich jedes Mal wieder rausfliege" (Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier 2018)

Eine Aussage, die Altmaier selbst mit „einer der größten Blamagen des Technologiestandorts Deutschland“ bezeichnet und damit schonungslos die aktuelle Lage aufzeigt. Bei einem internationalen Vergleich liegt Deutschland nur auf Platz 17 des Digitalisierungsindikators. Hierbei hat das Fraunhofer Institut in Zusammenarbeit mit dem ZEW insgesamt 35 Länder untersucht. Weit vorne liegen hierbei die baltischen und skandinavischen Länder, Israel, Großbritannien und die USA. Mit ausschlaggebend für die lediglich mittlere Position Deutschlands im internationalen Vergleich ist der nur langsam voranschreitende Breitbandausbau. Auch die öffentliche Verwaltung hat im direkten Vergleich zu anderen Ländern starken Nachholbedarf. Positive Auswirkungen auf den Index haben der hohe Nutzungsgrad digitaler Lösungen in der Gesellschaft und der hohe Anteil an Absolventen in den Bereichen Mathematik und Informatik (Vgl. Aca-tech / BDI 2017, S.35 f.).

Trotz der mittleren Position im Digitalisierungsindikator schreitet die digitale Transformation in Deutschland voran. Auch der grundsätzlich konventionelle Bereich wie die Immobilienwirtschaft befindet sich im Umbruch. So gaben 2017 44 Prozent der Unternehmen aus der Branche an, dass die digitale Transformation ein fester Bestandteil der Geschäftsstrategie sei. Im Jahr 2016 war hier nur ein Wert von 24 Prozent zu verzeichnen (Vgl. Deutsche Telekom AG 2017, S. 2).

Das ist ein Umbruch, der in anderen Bereichen wie dem Online Handel schon lange zu spüren ist. Der Umsatz im E-Commerce steigt laut Statista in 2019 auf 58,5 Milliarden Euro. Im Jahr 2009 lag dieser noch bei 15,6 Milliarden Euro, womit sich die Umsätze innerhalb von 10 Jahren fast vervierfacht hat (Vgl. Statista 2019). Entwicklungen, die im Kern auf die digitale Transformation zurückzuführen sind.

Aufgrund der aktuell guten konjunkturellen Lage ist der Veränderungswille in der Immobilienwirtschaft dennoch verhalten. So zeichnet sich laut Studie der EBS Universität nur ein moderater Transformationsdruck ab – im Gegensatz zum Anlagedruck, der als sehr hoch eingestuft wird (Vgl. Hügel / Oetken 2019, S.47). In allen Sektoren der Immobilienwirtschaft gibt es fortschreitende technologische Entwicklungen und neue Regularien. Auch eine zunehmende Anzahl der Marktteilnehmer ist bei Start Up's im Bereich der digitalen Transformation, den sogenannte Proptechs, zu beobachten. Das sind Neuerungen, die in anderen Branchen möglicherweise schon zu tiefgreifenden

Veränderungen geführt hätten. Hierbei zeigt sich die Immobilienbranche aber reaktiv. Laut dem Innovationsbarometer werden entsprechende Initiativen im Bereich Innovation und Digitalisierung aktuell nur von den großen globalen Unternehmen des Immobiliensektors vorangetrieben (Vgl. Hügel / Oetken 2019, S.47).

1.1 FORSCHUNGSFRAGE

Die im vorherigen Abschnitt beschriebene Entwicklung der digitalen Transformation im Immobiliensektor schreitet stetig voran, wenn auch langsamer im Vergleich zu anderen Branchen. Erst seit dem Jahr 2016 kommt es verstärkt zu Aktivitäten im Bereich der digitalen Transformation, was nicht zuletzt am starken Anstieg der Proptechs deutlich wird. Deren Anzahl ist von 155 im März 2017 (Vgl. Roth 2017) auf 300 im September 2018 (Vgl. Roth 2018) gestiegen.

Aufgrund der dargestellten Entwicklungen scheint eine nähere Betrachtung dieses Themenfelds lohnenswert. Eine weitere Eingrenzung findet in diesem Zusammenhang auf die Chancen und Herausforderungen durch die digitale Transformation in der Immobilienwirtschaft statt. Die Branche setzt sich aus vielen Teilbereichen zusammen, die sich aus dem Lebenszyklus einer Immobilie ergeben. Hierzu zählen Aufgaben im Bereich der Planung, Erstellung, Finanzierung, Bewirtschaftung, Verwaltung und Vermittlung von Immobilien. Daraus abgeleitet ergeben sich Architekten, Finanzinstitute und Bauträger. Bei der Bewirtschaftung und Vermittlung werden weitere Abstufungen vorgenommen. Hierzu zählen unter anderem offene und geschlossene Fonds, Asset Manager und Makler (Vgl. Rottke / Thomas 2011, S.129).

Die spezifische Forschungsfrage grenzt die Teilbereiche der Immobilienwirtschaft weiter ein. Auch hier sollen neueste Entwicklungen und Innovation betrachtet werden, was zur Eingrenzung auf Proptechs führt. **Die spezifische Forschungsfrage lautet somit: Chancen und Herausforderungen der Immobilienbranche durch die Proptechs im Bereich Property-und Portfolio (Asset)-Management.**

Es wurde eine Eingrenzung auf Deutschland vorgenommen, wofür drei Gründe ausschlaggebend waren.

1. Um die bestehende Literatur um Expertenmeinungen zu ergänzen und das Themenfeld mit möglicherweise gegensätzlichen Meinungen kritisch zu betrachten, wurden Interviews durchgeführt. Hierbei war es aus organisatorischen Gründen nicht möglich, Expertenmeinungen aus dem Ausland einzuholen. Die Interviews wurden ausschließlich mit heimischen Personen durchgeführt.

2. Des Weiteren ist die Proptech-Branche in Deutschland sehr jung und verzeichnet - wie eingangs erwähnt - ein sehr schnelles Wachstum. Hierbei ist entsprechende Literatur nur in limitierter Anzahl vorhanden, was auf eine Forschungslücke hindeuten könnte, die hier näher untersucht wird.
3. Auch waren der zeitliche Rahmen und der Umfang durch äußere Vorgaben begrenzt, was zu einer starken Eingrenzung führte. Somit ist gewährleistet, dass der untersuchte Teilbereich in ausreichender Tiefe untersucht werden kann.

Der Begriff des Property Management ist laut Rottke und Thomas im deutschen Sprachgebrauch nicht eindeutig definiert. Hierbei sehen einige Marktteilnehmer das Property Management nur als kaufmännische Objektverwaltung, wohingegen andere hier auch erweiterte Leistungen wie Nachvermietungen und generelles Marketing der Immobilie einbeziehen (Vgl. ebd. S.188).

Das Portfolio Management, im Wertpapierhandel bereits seit langer Zeit bekannt, wurde im Immobiliensektor erst seit den 1990er Jahren angewendet. Hierbei handelt es sich um eine kontinuierliche Analyse, Planung und Steuerung des aktuellen Immobilienportfolios, um die Erträge zu sichern, zu optimieren und den Bestand gegebenenfalls weiter auszubauen (Vgl. Rottke / Thomas 2011, S.575). Eine erweiterte Definition und eine Einordnung in die Managementdisziplinen folgen im zweiten Abschnitt.

1.2 ZIELSETZUNG UND AUFBAU

Die vorliegende wissenschaftliche Ausarbeitung untersucht – wie bereits festgestellt – die sich aus der digitalen Transformation resultierenden Chancen und Herausforderung für die Immobilienwirtschaft.

- Hierbei wird im *ersten Teil* die aktuelle Problemstellung erläutert und eine Spezifizierung der Fragestellung vorgenommen. Das Hauptaugenmerk liegt hier auf den eingangs erwähnten Proptechs, insbesondere im Property und Portfolio-Management mit Fokus auf Deutschland.
- Im *zweiten Teil* werden zentrale Begriffe definiert und die momentane Entwicklung der Immobilienbranche aufgezeigt.
- Im *dritten Teil* wird eine umfassende Literaturrecherche nach Webster und Watson durchgeführt. Die hieraus abgeleiteten Hypothesen werden mithilfe von Experteninterviews überprüft. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Identifizierung von zentralen Handlungsfeldern für die Immobilienwirtschaft.
- Das Ziel des *vierten Teils* ist, die Chancen und Herausforderungen der digitalen Transformation zu identifizieren und für eine langfristige strategische Positionierung von Unternehmen der Immobilienwirtschaft zu nutzen.

- Im *fünften Teil* findet eine Gegenüberstellung von aktueller Literatur und dem durch die Interviews gewonnenen Expertenwissen statt.
- Zum Schluss folgt eine kritische Betrachtung mit einer anschließenden Ergebnispräsentation, endend mit einem Ausblick auf mögliche Entwicklungen sowie einer Handlungsempfehlung.

2 GRUNDLAGEN

Die digitale Transformation hat sich zu einem Modewort entwickelt. Oftmals haben Autoren hierbei ihre ganz eigene Definition. Gleiches gilt für die in dem Zusammenhang genutzten Synonyme wie beispielsweise Digitalisierung (Vgl. Schallmo 2018, S.3). Daher wird im Folgenden der Begriff digitale Transformation definiert, um dem Leser einen festen Ausgangspunkt zu bieten. Darauf aufbauend werden die Ursachen der digitalen Transformation isoliert, der aktuelle Stand anhand von Studien belegt und erweiterte Begriffsdefinitionen präsentiert.

2.1 DIE DIGITALE TRANSFORMATION

In der folgenden Übersicht wird deutlich, dass die digitale Transformation zum Teil unterschiedlich definiert wird. Jedoch lässt sich auch erkennen, dass es Parallelen gibt. Das Wort „Vernetzung“ wird bei der Definition des BMWi (Vgl. 2015, S.3) sowie Bouée und Schaible (Vgl. 2015, S.6) verwendet. Auch ist das Wort „Veränderung“ in den Definitionen vom BMWi (Vgl. ebd.) und Pousttchi (2017) enthalten. Hinzu kommt die Definition von Mazzone (Vgl. 2014, S.8), bei der das Wort „Evolution“ die fortschreitende Entwicklung beschreibt. Dies geht ebenfalls mit einer Veränderung einher. Somit lässt sich im Kern festhalten, dass es sich bei der digitalen Transformation um eine Veränderung der Vernetzung handelt.

Definitionen BMWi

„Die Digitalisierung steht für die umfassende Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sowie für die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren und in Handlungen umzusetzen. Die Veränderungen bringen Vorteile und Chancen, aber sie schaffen auch ganz neue Herausforderungen.“ (BMWi 2015, S.3)

Definition Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik

"Der Begriff digitale Transformation bezeichnet erhebliche Veränderungen des Alltagslebens, der Wirtschaft und der Gesellschaft durch die Verwendung digitaler Technologien und Techniken sowie deren Auswirkungen. Typischerweise wird der Begriff im engeren Sinne für die Teilmenge entsprechender Veränderungen von Unternehmen

Digital aufweisen. Darauf aufbauend wird in Kapitel 6.3 ein möglicher Lösungsansatz präsentiert.

6.2 FAZIT UND AUSBLICK

Die eingangs aufgestellte Forschungsfrage nach den Chancen und Herausforderungen in der Immobilienbranche durch die digitale Transformation wurde im weiteren Verlauf auf das Property- und Portfolio (Asset)-Managements eingegrenzt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Immobilienbranche erst angefangen hat, sich digital zu transformieren. Der Wille zum Wandel ist durch die aktuell gute konjunkturelle Lage nur begrenzt vorhanden. Hierbei bestätigen die Experteninterviews, dass es momentan keine einschneidenden Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen hat, sich der digitalen Transformation zu verschließen. Die Nachteile werden jedoch zunehmen, wenn sich der aktuelle Wirtschaftszyklus mit einer guten Konjunktur und niedrigen Zinsen abschwächt. Portfoliozukäufe und der Exit von Projekten werden in dem Zuge schwieriger.

Wenn Prozesse automatisiert und digitalisiert werden, führt dies zur Einsparung von personellen Stellen, vornehmlich im Bereich des Sachbearbeiters. Zudem wird die Geschwindigkeit zunehmen, mit der Prozesse abgearbeitet werden. Die anfangs hohen finanziellen Aufwendungen werden im zeitlichen Verlauf mögliche Verluste durch eine veränderte Marktsituation minimieren oder ausgleichen.

Neue Lösungen und Geschäftsmodelle durch die steigende Anzahl der Proptechs führen zu einer erhöhten öffentlichen Wahrnehmung innerhalb der Immobilienbranche, haben jedoch nur einen begrenzten Einfluss auf die Geschwindigkeit, mit der sich die digitale Transformation vollzieht. Durch Proptechs angebotenen Lösungen sind oftmals kleinteilige Insellösungen und keine ganzheitlichen Systeme. Diese Insellösungen haben nur vereinzelt eine Datengrundlage, auf die zugegriffen werden kann. Jedoch ist eine vollständige Datengrundlage notwendig, will man die Lösungen der Proptechs sowie neue Technologien nutzen. Der Ausgangspunkt ist eine vollständige Datenbasis.

Handeln trotz der schlechten Datenbasis innerhalb der Immobilienbranche stellt aktuell eine große Herausforderung dar. Diese Herausforderung kann nach Expertenmeinungen und Ansätzen in der Literatur aber auch als große Chance begriffen werden. Neue Technologien ermöglichen neue Geschäftsfelder, die jedoch oftmals auf die bereits erläuterte Datengrundlage angewiesen sind. Diese werden in den Bereichen des Handels, insbesondere von Immobilientransaktionen und dem Vergleich von

Transaktionen mit den Wettbewerbern, Datenanalysen und den Entwicklungsmöglichkeiten aus dem IoT gesehen.

6.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Handeln trotz der schlechten Datenbasis ist eine der großen Herausforderungen der digitalen Transformation. Um diese Herausforderung als Chance zu nutzen, wurde auf Grundlage der Geschäftskonzepte der Firma Architrave und Mähren Digital in Verbindung mit den aufgezeigten Bedarfsfeldern von Herrn Balbach ein Vier-Schritte-System als Handlungsempfehlung erarbeitet.

1. Der erste Handlungsschritt baut auf dem Geschäftsmodell der Firma Architrave auf: Es soll ein einheitlicher Standard festgelegt werden, um sicherzustellen, dass die Unternehmen das gleiche Verständnis wichtiger Begriffsdefinitionen haben. Sobald ein Unternehmen nach den festgelegten Standards arbeitet, können Informationen schneller ausgetauscht und Transaktionen vollzogen werden.
2. Im zweiten Schritt werden die Datenbestände des Unternehmens digitalisiert und in ein Dokumentenmanagementsystem übertragen, das mit einer Künstlichen Intelligenz hinterlegt ist. Hierbei sollte nach Möglichkeit auf einen KI-Roboter zurückgegriffen werden, wie er von der Firma Architrave entwickelt wurde. Damit keine weiteren Datenbestände in nicht digitaler Form produziert werden, ist auch hier zu definieren, in welcher Form zukünftige Daten in digitaler Form produziert und abgelegt werden.
3. Der dritte Schritt umfasst das Identifizieren von Routinetätigkeiten, die in digitale Prozesse übertragen werden.
4. Im vierten Schritt werden Ansätze aus dem Geschäftskonzept der Mähren Digital genutzt. Die hergestellte Datenbasis wird nun dafür genutzt, mit Hilfe von Schnittstellen Proptech-Lösungen und erweiterten Technologien Zugang zu gewähren. Durch das Implementieren wird ein ganzheitliches System geschaffen, orientiert an den Bedürfnissen des Benutzers.

Die Ausführung der aufgezeigten Handlungsempfehlung bedingt den Willen zum Wandel. Ein Unternehmen, das die digitale Transformation als Chance begreift, kann eine Vorreiterrolle einnehmen und sich Wettbewerbsvorteile sichern, die für Mitbewerber nur schwer wieder aufzuholen sind. Jetzt zu handeln erfordert von der Unternehmensführung den Mut, die bereits ausgetretenen Wege zu verlassen und neue Wege zu beschreiten.