

PROPTechs UND WOHnungSWIRTSCHAFT

# Viel heiÙe Luft – manchmal Mehrwert



Viele PropTech-Unternehmen werden gegründet. Aber nur wenige verstehen die Sprache und die Prozesswelt der Wohnungswirtschaft.



PropTechs rücken in den letzten beiden Jahren stark in den Fokus des Immobilienmarktes. Allein die Kooperation mit einem solchen Start-up gilt häufig schon als Teil einer Digitalisierungsstrategie. Doch eine Untersuchung von Deloitte ergab: **Nur zehn Prozent sind High Potentials.** Was also steckt hinter dem Hype?

Seit Anfang 2016 sind in Deutschland die Start-ups im Real-Estate-Tech-Ökosystem von 67 auf 169 PropTechs angewachsen. Diese Wortschöpfung aus Property und Technology steht für Firmen mit neuen Geschäftsideen im Immobilienbereich, oft auf digitaler Basis. Die zunehmenden Firmengründungen bedeuten einen Anstieg um Faktor 2,5. Und die Gründerkurve wird immer noch steiler. Eine interne Untersuchung aus dem zweiten Quartal 2017 von Deloitte bestätigt in einer Momentaufnahme eine hohe Entwicklungs- und Transformationsgeschwindigkeit der neugegründeten Unternehmen. Das Nettowachstum schätzt das Beratungshaus auf etwa 25 PropTechs pro Quartal. So gründeten sich 40 PropTechs im ersten Quartal 2017, zwölf verschwanden wieder vom Markt und zwei fusionierten. In der Start-up-Stadt Berlin sind die Gründer besonders aktiv: Dort entsteht ein Drittel der neugegründeten Unternehmen in Deutschland, gefolgt von etwa 15 Prozent in München und elf Prozent in Hamburg.

Hinter den PropTechs stehen ganz unterschiedliche Typen von Gründern: Studenten, Profigründer und Unternehmensausgründungen. Meist setzt sich ein Gründerteam aus unter-

schiedlich spezialisierten Berufsgruppen zusammen. Zum Teil stammen sogar die Ideen selbst aus anderen Branchen und werden auf die Immobilienwelt übertragen. Ist das der Fall, wird eine Idee häufig zunächst losgelöst von der Zielgruppe entwickelt. Es kommt vor, dass erst im Nachgang der Nutzen für die einzelnen Akteure der Immobilienwirtschaft hinterfragt wird. Bei einem solchen Vorgehen ist Vorsicht geboten. Denn man stellt immer wieder fest, dass trotz der großen Anzahl an Neugründungen leider nur wenige die Sprache und die Prozesswelt der Wohnungswirtschaft verstehen.

**GOOGLE, AMAZON UND FACEBOOK** sind dabei die Vorbilder auch für Start-ups hierzulande. Denn immer mehr ausländische immobilienorientierte Start-ups interessieren sich für den deutschen Markt. Die Immobilienbranche ihrerseits reagiert darauf und lässt einen PropTech-Award nach dem anderen aus dem Boden sprießen. Allein fünf Preisverleihungen gab es im ersten Halbjahr 2017. Auf der Expo Real in München kommt ein weiterer hinzu. Jüngst hat auch die degewo AG aus Berlin einen Preis ins Leben gerufen. Elevator Pitches fehlen auf keinem der relevanten »

**SUMMARY » Nur ein PropTech mit ausreichender Nachhaltigkeit** kann langfristig am Markt standhalten. » **In der Deloitte-Untersuchung** wurden deshalb Produkt-USP, Reifegrad, Sicherheit, Geschäftsmodell, Finanzierung, Pilotprojekte sowie vorhandene Partnerschaften betrachtet. » Mehrere Referenzkunden bei einem guten Produkt zeugen von **guten Chancen am Markt** – solange die Finanzierung reicht. » **Es besteht jedoch immer das Risiko**, dass sich einzelne Wohnungsunternehmen diese Produktidee selbst aneignen.



„Man ist finanziert, doch der Wachstumsdruck steigt immens. Je länger man den Einstieg eines Investors hinauszögern kann, desto besser.“

René Wallat,  
Nooxl Systems GmbH

Immobilienevents. Der Bund und die Städte unterstützen die Ansiedlung von Start-ups. Dies alles sind Anzeichen dafür, wie stark der PropTech-Markt aktuell in Bewegung ist.

**ERSTE ERFOLGE** Doch die Bewegung führte bei kapitalmarktgeführten und größeren Wohnungsunternehmen auch bereits zu ersten erfolgreichen Projekten zwischen PropTechs und Wohnungsunternehmen. Vonovia steht etwa mit ihrer Eigentümer-App der easysquare GmbH beispielhaft für diese Entwicklung. Ein weiterer Vorreiter ist die BUWOG-Group mit ihrer Mieter-App der Deutschen Immobilien IT & Marketing GmbH. Der COO der BUWOG, Herwig Teufelsdorfer, erläutert: „Wir sind mit einer Mieter-App gestartet, weil wir die Kunden stärker einbeziehen wollen. Das betrifft sowohl die Bereitstellung von Services als auch den Informationsaustausch.“ Erste Vorteile der Mieter-App, wie kürzere Prozessdurchlaufzeiten, effektivere Kundenkommunikation und Effizienzsteigerung, sind bereits messbar. So können etwa Handwerkerleistungen jetzt direkt vom Mieter auf der App bewertet werden. „Den Weg der Digitalisierung möchten wir konsequent weitergehen“, denkt Thorsten Gleitz, BUWOG-Geschäftsführer, bereits an die nächsten Schritte. Denn wenn die Auswahl eines PropTechs etwa sechs Monate Zeit benötigt, so braucht die Projektumsetzung noch einmal so lange.

Auch Degewo-AG-Vorstand Christoph Beck bestätigt: „Die Digitalisierung durchzieht heute bereits die privaten Alltagsprozesse der Mieter. Die Wohnungswirtschaft wird sich deshalb neben den internen Kernprozessen auch den Alltagsthemen der Mieterinnen und Mieter im Quartier widmen müssen.“

**FAST SYMBIOTISCH** Und so scheint es, als ob PropTechs und Wohnungswirtschaft auf eine Art einander brauchen würden. Denn die Wohnungsunternehmen sahen bis vor nicht allzu langer Zeit gar nicht die Notwendigkeit, sich für ihre Problemlösungen in-

novative Abteilungen aufzubauen. Sie verließen – und verlassen – sich dabei technologisch größtenteils auf ihre IT-Dienstleister. Es gab im letzten Jahrzehnt dabei ja auch substantielle wohnungswirtschaftlich orientierte Innovationen. Dazu zählen etwa die Handwerkerkopplung, die digitale Gebäudedatenerfassung, das papierlose Büro sowie die Vermietungsportale. Trotzdem bleiben für die aktuellen Marktnotwendigkeiten der Unternehmen relativ spürbare Innovations-Gaps. Und gerade diese motivieren die heutigen PropTechs, sich kreativ für die Immobilienwirtschaft einzusetzen. Smarte digitale Ideen, Wachstum und technologisch basierte Skalierung sind dabei ihre Ziele und Treiber zugleich. Denn nur damit sichern sie sich Investitionskapital, Projekte und Beteiligungen. Erfolgreiche PropTechs zeichnen sich durch die richtige Mischung aus Technologie- und Forschungseinrichtungen aus. Sie mischen Branchenquereinsteiger mit Talenten vor Ort. Sie finden Kapital und Finanzierungslösungen sowie administrativen und staatlichen Support.

**UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE?** Die genannten vielfältigen Awards ehren denn auch die bereits Erfolgreichen mit scheinbar stabilem Geschäftserfolg, hoher Innovationskraft, ausgeprägtem Unternehmergeist und leistungsstarken Teams. Das soll ihnen Glaubwürdigkeit und Prestige verleihen, um eine weitere Verzahnung mit der Immobilienwirtschaft zu sichern. Doch wie steht es wirklich um Produkt- und Unternehmensperspektive der PropTechs auf dem deutschen Markt? In einer internen Untersuchung hat Deloitte die Start-ups einer Ersteinschätzung für die Wohnungswirtschaft unterzogen. In dieser Momentaufnahme eines sehr agilen Markts wurden 132 von 155 PropTechs betrachtet, die in den letzten fünf Jahren gegründet wurden. PropTechs ohne erkennbaren Bezug zur Wohnungs- und Immobilienwirtschaft wurden nicht berücksichtigt. Untersucht wurden Produkt-USP, Reifegrad, Sicherheit, Geschäftsmodell, Finanzierung, Pilotprojekte sowie vorhandene Partnerschaften.

Die Untersuchung lieferte höchst interessante Ergebnisse. So liegt etwa das durchschnittliche Unternehmensalter der betrachteten PropTechs bei zwei Jahren. Sehr unterschiedlich ist die Mitarbeiterzahl: Sie variiert vom alleinigen Gründerteam bis zur Größe eines mittelständischen Unternehmens mit über 100 Mitarbeitern. Bereits ein Drittel der PropTechs lässt sich nachweislich von Investoren unterstützen. Das übernehmen überwiegend Business Angels. Eine zunehmende Rolle spielen in diesem Prozess auch Venture Capital Funds. Bereits ein Fünftel finanziert sich über Crowdfunding. Diese Tendenz ist steigend. „Doch je früher Investoren einsteigen, desto mehr Einfluss können PropTechs im eigenen Unternehmen verlieren“, meint René Wallat, selbst Neugründer von Nooxl Systems GmbH. „Es ist ein zweischneidiges Schwert“, so der Hersteller einer neuen cloudbasierten Portfoliomanagementlösung, „einerseits ist man finanziert, andererseits steigt damit der Wachstumsdruck immens. Je länger man den Einstieg hinauszögern kann, desto besser ist die Ver-



handlungsposition zur Umsetzung der eigenen Vorstellungen.“ PropTechs – so viel wird klar – stecken also in einer veritablen Zwickmühle. In welchem Maße sie bereit sind, andere an der Unternehmensentwicklung zu beteiligen, ist Resultat von komplexen Überlegungen. Denn mit Fremdkapital bestünde die Chance auf rasantes Wachstum. Ohne Investorenbeteiligung könnten sie sich aus eigener Kraft auch rentabel und mit nachhaltiger Kundenbeziehung entwickeln – das aber wohl langsamer.

Letztendlich gilt für jedes PropTech: Nur mit ausreichender Finanzierung kann es langfristig am Markt existieren. Dafür sind der Mehrwert des Produkts und sein Alleinstellungsmerkmal (USP) entscheidend. In der durchgeführten Untersuchung wurden die Einzelbewertungen gewichtet in einer Matrix abgebildet. Diese Matrix liegt bei Deloitte vor. Eines der Ergebnisse darin: Produkt-USP, die Marktpräsenz und die Finanzierung sind das A und O für eine positive Unternehmensperspektive. Natürlich helfen Start-up-Booster, wie etwa die blackprint Booster GmbH, Partnerschaften mit Branchenführern und der Einstieg namhafter Investoren einem Newcomer. Aber eine Garantie für das Gelingen einer Unternehmung gibt auch das nicht. Denn eine etwaige mittelfristige Übernahme des PropTech-Unternehmens oder des Produkts stellt für jedes kooperierende Wohnungsunternehmen ein nicht zu unterschätzendes Risiko dar.

**INNOVATION?** Auch der innovative Charakter einer Produktidee allein reicht für einen zu prognostizierenden Geschäftserfolg nicht aus. Denn ob die Wohnungswirtschaft tatsächlich bereit ist, dafür ihren Geldbeutel zu öffnen, wird bei den Unternehmensneugründungen interessanterweise wenig hinterfragt. Ein pragmatischer, aber auch ambitionierter Businessplan kann dabei helfen. So klare Planungen haben die PropTechs aber oft nicht. Hinzu kommt häufig das Risiko, dass durch vergleichbare Produktideen auf dem Markt ein harter Wettbewerb das Überleben des PropTechs gefährdet. Die Konkurrenz schläft nicht! Gute

Zeichen dagegen sind, wenn es ein Start-up geschafft hat, durch aktives Marketing und Netzwerken am Markt präsent zu sein. Wenigstens ein Pilotprojekt sollte am Laufen sein. Idealerweise kann das PropTech sogar schon mehrere Referenzkunden aufweisen. Dann hat es mit dem entsprechend innovativen Produkt auch gute Chancen am Markt – solange die Finanzierung reicht.

Weitere nicht zu unterschätzende Erfolgsfaktoren der PropTechs sind Gründerpersönlichkeiten, die in der Außenwirkung Kunden und Investoren überzeugen. In der Untersuchung wurden von den Wohnungsunternehmen als Erfolgsfaktoren für erfolgreich umgesetzte Projekte mit PropTechs folgende Punkte genannt: Ästhetik des technologischen Produkts, Durchschlagskraft des Projektverantwortlichen, multidisziplinäres Projektteam, Kreativität bei den Mitarbeitern und pragmatische Umsetzung. Unbedingt muss das Projekt intern kommunikativ begleitet werden, sodass es von allen Mitarbeitern akzeptiert wird.

**ABDECKUNG RELEVANTER THEMEN: 70 PROZENT** Mehr als die Hälfte der untersuchten PropTechs bedient die bekannten Unternehmensprozesse wie Vermietung und Verkauf, Immobilienmanagement (Objektbewirtschaftung und Kundenmanagement), Immobilienbewertung und Baumanagement. Die andere Hälfte beschäftigt sich mit innovativen Themen wie 3D/ Virtual/ Augmented Reality, digitalen Datenräumen, Crowdfunding, Smart Building sowie dem Internet of Things. Insgesamt decken sie 70 Prozent der wohnungswirtschaftlichen Themen ab. Besonders im Themenfeld Vermietung und Verkauf zeigt sich ein harter Wettbewerb der Plattformen.

Dabei spielt es keine Rolle, ob primär Vermieter oder Mieter angesprochen, temporäre Vermietung oder ganze Verkaufstransaktionen angeboten werden. Der Reifegrad der Produkte ist sehr unterschiedlich: Er reicht von einer ersten Idee bis zum ausgereiften Vertriebsprodukt. Es existieren auf der PropTech-Landkarte selbstverständlich noch viele weiße Flecken. Doch eines überrascht in diesem Zusammenhang: Assistenzsysteme für ein selbstbestimmtes Leben im Alter (AAL: Ambient Assisted Living) haben sich – mit Ausnahme des Hausnotrufs – bislang nicht durchgesetzt. Allen Annahmen nach wird dieser Themenkomplex zukünftig aber stärker in den Fokus rücken.

Technisch gesehen basieren die meisten untersuchten Produkte auf Web-Plattformen, die einfach zugänglich sind. Das Thema Sicherheit – ISO-zertifizierte, TÜV-geprüfte oder in Deutschland gehostete Datenzentren – ist den PropTechs bekannt und erfährt zunehmend Priorität. Eine heikle Stelle in allen Projekten ist der Datenaustausch mit den bestehenden IT-Systemen. Seitens der PropTechs wird dieser zwar angeboten. Es hängt jedoch letztlich immer von der Bereitschaft des IT-Dienstleisters des Wohnungsunternehmens ab, ob Zugang etwa zu den Enterprise-Ressource-Planning-Systemen gewährt wird. Aktuell gibt es in Deutschland keinen Marktstandard, der automatisch einen Zugang zum ERP-System ermöglicht. »



„PropTechs werden eher als evolutionär denn als disruptiv empfunden. Dennoch bieten sie viele Chancen für die Modernisierung der Prozesse.“

**COO Claudia Hoyer,**  
TAG Immobilien AG



„80 Prozent der mieterorientierten wohnungswirtschaftlichen Prozesse können durch Digitalisierung automatisiert werden.“

**Stefan Zanetti,**  
Allthings GmbH

Aus der Projektperspektive heraus zeigt das Ergebnis der Deloitte-Untersuchung, dass etwa 60 Prozent der analysierten PropTechs nur ein geringes Anwendungspotenzial für die Wohnungswirtschaft besitzen. Das betrifft insbesondere PropTechs, die in den Bereichen Crowdfunding, Immobilienbewertung und teilweise auch im Vermietungs- und Verkaufsmarkt aktiv sind.

**ALLEINSTELLUNGSMERKMALE SELTEN** Als High Potentials dagegen wurden etwa zehn Prozent der PropTechs eingestuft. Bei diesen Unternehmen ist ein klares Alleinstellungsmerkmal für die Wohnungswirtschaft erkennbar. Die Produktidee ist in den betreffenden Einzelprodukten bereits weit ausgereift. Teilweise sind mehrere Pilotprojekte oder die fertigen Produkte bereits erfolgreich am Markt. Diese aussichtsreichen PropTechs folgen etwa dem aktuellen Trend Smart Building, dem Internet of Things oder dem Immobilienmanagement. Ihr Fokus liegt auf digitalen

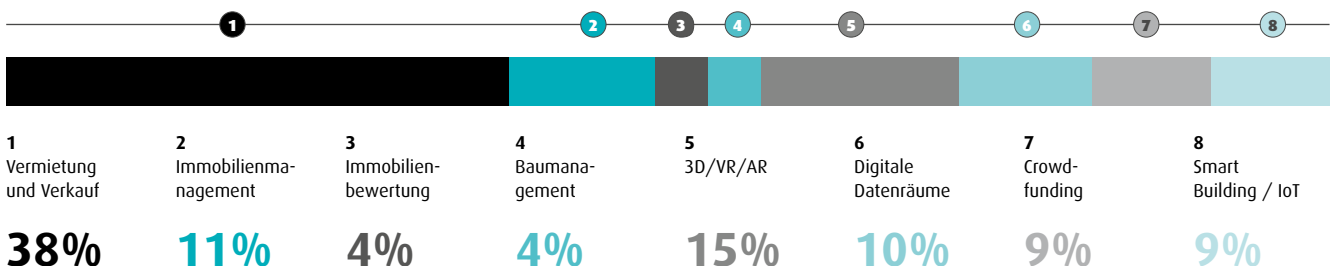
Prozess- und Kommunikationsverbesserungen. Auch die zentrale und intelligente Steuerung von gebäudetechnischen Anlagen ist ein Spielfeld von aussichtsreichen Jungunternehmungen. Entscheidend für PropTechs sind schnell nachweisbare Kostensenkungen und auch die Befähigung zur Erschließung neuer Geschäftsfelder über Big Data, wie etwa bei der interfaceMA GmbH. Ein gemeinsames evolutionäres Anliegen von PropTechs und Wohnungsunternehmen ist die Prozessvereinfachung und -effizienz im Wohnungsunternehmen. Ein sehr wichtiges Kriterium für eine positive Einstufung der PropTechs ist dabei die Frage, wie es gelingt, ein aktuelles Hauptanliegen, nämlich die Kommunikation mit den Mietern, zu vereinfachen. Denn damit steigt sowohl die Kunden- als auch die Mitarbeiterzufriedenheit. Auch das Thema Bauen ist mittlerweile bei vielen Wohnungsunternehmen präsent. Es findet durch digitales Bauprozessmanagement, wie etwa von der Sablono GmbH angeboten, Unterstützung. Ein weiteres bezeichnendes Ergebnis der Untersuchung ist auch, dass es sogar den PropTechs selbst meist schwerfällt, den eigenen Mehrwert zu benennen oder gar zu quantifizieren.

Die verbleibenden etwa 30 Prozent PropTechs in der „middle class“ bieten durchaus interessante Ansätze. Jedoch erschwert zu meist das fehlende Alleinstellungsmerkmal und ein herausfordernder Wettbewerb ihr Ankommen im Markt.

**DISRUPTIV ODER EVOLUTIONÄR?** Die Diskussion, ob PropTechs evolutionär oder disruptiv unterwegs sind, ist in der Branche in aller Munde. Dabei fällt auf, dass die PropTechs selbst eher der Auffassung sind, die ewig analoge Wohnungswirtschaft digitalisieren zu müssen. Die Wohnungswirtschaft hingegen sieht es in dieser Untersuchung eher so, als ob sie sich bereits ausreichend mit IT-Strategie und Transformation beschäftigen würde. Sie will die PropTechs nur bei Bedarf und evolutionär einsetzen. Dies alles zusammengenommen, ergibt sich eine nicht unwichtige

### Themenfelder der Start-ups

Mehr als die Hälfte der untersuchten PropTechs bedient die bekannten Unternehmensprozesse wie Vermietung und Verkauf, Immobilienmanagement, Immobilienbewertung und Baumanagement. Die andere Hälfte beschäftigt sich mit innovativen Themen wie 3D/ Virtual/ Augmented Reality, digitalen Datenräumen, Crowdfunding und Smart Building / Internet of Things.



grundsätzliche Fragestellung: Sollte die Immobilienwirtschaft dem Innovationshype aufgeschlossen oder eher kritisch gegenüberstehen? „PropTechs werden in der Wohnungswirtschaft aus der Eigentümerperspektive eher als evolutionär denn als disruptiv empfunden und als Chance für die Digitalisierung und Modernisierung der Unternehmensprozesse betrachtet“, antwortet darauf Claudia Hoyer. „Bestehende Systeme werden unterstützt oder erweitert, vorhandene Prozesse erleichtert, neue Möglichkeiten der Kundenorientierung geschaffen“, ist die COO der TAG Immobilien AG überzeugt.

**RISIKEN** Natürlich bergen Geschäftspartnerschaften mit jungen, eher unbekanntem Unternehmen gewisse Risiken. Möglicherweise hält das PropTech finanziell nicht durch, es wird aufgekauft oder geht in die Insolvenz. Ein großes Kooperationsrisiko könnte sein, wenn etwa die Datenschutzbestimmungen kreativ ausgelegt werden. Deswegen ist es unabdingbar, das Vorhalten von sicheren Servern für Kundendaten, die Sicherheit und das Eigentum der Daten vor Geschäftsabschluss zu klären. Und vor einem weiteren Risiko ist niemand gefeit: dem Risiko, auf eine falsche, weil flüchtige Technologie zu setzen, die morgen schon wieder veraltet ist.

Trotz der verbreiteten Wahrnehmung, in der Wohnungswirtschaft seien eher evolutionäre Bewegungen zu beobachten, gibt es bereits erste Disruptionseffekte. Diese finden etwa in angrenzenden Real-Estate-Bereichen statt. Wahrnehmbar betrifft das etwa die Logistikbranche. Hier bilden digitalisierte Gebäudedaten die Grundlage für vollautomatisierte und neue Logistikprozesse.

Disruptionspotenzial haben auch in der Startphase befindliche Onlinehandel-Plattformen. Die 21st Real Estate GmbH etwa will den vollständigen Immobilientransaktionsprozess – vom Angebot bis zum Notar – abbilden. Das könnte somit den gesamten Due-Diligence-Prozess plattformgetrieben obsolet machen.

Auch einige wohnungswirtschaftlich orientierte PropTechs wirken sich eher disruptiv auf die Dienstleister der Immobilienwirtschaft aus. Diverse PropTechs bieten etwa Vermieter-Mieter-Plattformen an, die die typischen Maklerleistungen abbilden. Dazu gehören auch PropTechs wie moovin Immobilien GmbH, die sich zusätzlich noch als Vermarktungsmaschine für Immobilien und damit als günstige Alternative zum Makler sieht. Ein anderes Beispiel mit Disruptionspotenzial ist die automatisierte Gebäudesteuerung durch die MeteoViva GmbH. Durch Metering und Abrechnung könnten zugleich Leistungen der Messdienstleister disruptiert werden.

**FALSCHER WEGE** Geschäftsführer und Vorstände informieren sich derzeit über Digitalisierungsstrategien unter Einbindung von PropTechs. Doch die Führungskräfte arbeiten dabei leider oft vereinzelt an operativen Teil-Lösungswegen. Weit verbreitet ist auch noch eine andere Erscheinung: Die digitalen Fähigkeiten der Mitarbeiter sind oft völlig unerkannt. Denn es gibt in jedem Unternehmen dynamisch-aufgeschlossene Mitarbeiter. Natürlich



# Nur 10

Prozent der insgesamt 132 untersuchten PropTechs sind High Potentials. Allein bei diesen Unternehmen sind eine ausgereifte Produktidee und ein klares Alleinstellungsmerkmal für die Wohnungswirtschaft erkennbar.

findet man aber auch solche mit vollständig ablehnender Haltung. Gleichzeitig ist der digitale Wandel nicht aufzuhalten. Und der Kampf im Change Management von der Fehler- zur Lösungskultur mit akzeptiertem Scheitern ist in vollem Gange.

Doch scheinbar unaufhaltsam rückt ebenso Industrie 4.0 auch in der Wohnungswirtschaft näher. IT-Strategien halten zunehmend Einzug in die Wohnungsunternehmen. Trotzdem scheint es, dass viele Unternehmen bei der Einbindung von PropTech-Lösungen derzeit abwarten. Vielleicht sind sie auch mit dieser Entscheidung überfordert. Das ist unverständlich, hat doch die Wohnungswirtschaft in der Vergangenheit gezeigt, dass sie mit Handwerkerkopplung und anderen Systemen bereits viele innovative Lösungen verbinden und integrieren konnte.

Dennoch wirkt sie nach außen wenig innovativ. Insofern ist es ein Novum, wenn erste Wohnungsunternehmen nun Innovations- und Digitalisierungsmanager einstellen wollen. Interessanterweise agieren hier Wohnungsunternehmen anders als andere Industrien. In anderen Branchen ist zu beobachten, wie Digitalisierungsmanager zuerst auf Geschäftsführungsebene bestellt werden. Dort werden auch Innovations- und Digitalisierungsstrategien ganzheitlich entwickelt. Wohnungsunternehmen hingegen führen ihre Innovationsthemen mitunter lediglich als Projekte auf der mittleren Führungsebene und im IT-Bereich durch. Doch die Vergangenheit hat in vielen Projekten gezeigt, dass der IT-Bereich zukünftig beim Thema Digitalisierung eher die reinen Supportfunktionen übernehmen sollte. Die Projektleitung sollte definitiv bei den Kreativen aus den operativen und fachlichen Einheiten sowie bei den Kaufleuten liegen.

**FALSCHER SICHTWEISE** Viele Wohnungsunternehmen haben bis vor Kurzem noch eine andere Sichtweise gehabt. Bislang sahen sie vielmehr allein ihre oft langjährigen IT-Dienstleister für die Themen Digitalisierung und Innovation zuständig. Es war »



quasi die an sie ausgelagerte Pflicht, mögliche Innovationsanforderungen des Marktes zu erfüllen. Mit dieser Organisationsform geht ein weiteres Risiko für die PropTechs einher: Einzelne Wohnungsunternehmen könnten sich lediglich die Inspirationen von ihnen holen. Danach könnten sie diese mit ihrem angestammten ERP-Dienstleister besprechen und sich die Produktidee dann von diesem umsetzen lassen. Obwohl das zumeist teurer ist, reicht in der Abwägung vielfach das Argument, die Vernetzung der Prozesse wäre besser. Allerdings steigt damit automatisch die Abhängigkeit vom IT-Dienstleister noch weiter.

**WAS TUN?** Wie kann man nun mit dieser Gemengelage umgehen? Dazu zwei Grundannahmen: Wohnungsunternehmen denken in Strukturen und Prozessen. PropTechs denken in Technologien und wie sie die einzelnen Beteiligten und Prozesse vernetzen können. Die Schnittmenge sind die Prozesse. Die von den PropTechs bedrohte Prozesswelt konzentrierte sich in den letzten Jahren in der Wohnungswirtschaft auf den Ausbau der IT-Landschaft in Verbindung mit der Erstellung von Organisationshandbüchern sowie der Visualisierung und Zementierung etablierter Prozesswelten. Der Gründer Stefan Zanetti von der Allthings GmbH vertritt die Meinung, „dass 80 Prozent der mieterorientierten wohnungswirtschaftlichen Prozesse durch Digitalisierung automatisiert werden können“. PropTechs ermöglichen innovative Unternehmensformate mit einer flexiblen webbasierten Plattform, in der Kunden, Gebäude, Mitarbeiter und Dienstleister integriert werden. Die bisherige Welt der Medienbrüche zwischen ERP-System und internen sowie externen Kommunikationssystemen kommt durch die moderne automatisierte, standardisierte und digitalisierte plattformgesteuerte Prozessvernetzung ins Wanken. Die Transformation vom ERP-geführten zum ERP- und Kommunikationsplattform-geführten Unternehmen für eine bessere Kundenorientierung hat begonnen.

Bei der Digitalisierung der Kundenorientierung wird vor allem der neuen App-Welt und dem „Look and Feel“ noch zu wenig Beachtung geschenkt. Im Privaten gelangt man mit wenigen Klicks ans individuelle Ziel. In der Wohnungswirtschaft

## AUTOREN



**Bernhard Schreiber**  
MRICS  
Strategy & Operations |  
Real Estate Consulting Certified  
Business Advisor



**Anke Giertler**  
Senior Consultant Real Estate  
Consulting  
  
beide: Deloitte Consulting  
GmbH

## DIGITALISIERUNGSTYPEN

Bei den Wohnungsunternehmen gibt es verschiedene Lager mit unterschiedlichen Strategien:

**„FIRST MOVER“** beginnen mit der Digitalisierung und setzen erste von PropTechs entwickelte Innovationen um. Sie sind proaktiv. Das First-Mover-Lager kalkuliert Risiken, Fehlschläge und Scheitern mit ein. First Mover sind vor allem die größeren und kapitalmarktgetriebenen Unternehmen.

**„RISIKOSCHEUE“** setzen auf bewährte Technologie. Sie steigen langsam in die Digitalisierung ein. Sie sind eher reaktiv. Die Risikoscheuen warten mit der Umsetzung, bis sich neue PropTech-Technologien bewährt haben. Sie veranschlagen für die Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategie eine längere Wegstrecke.

**Jedes Unternehmen muss für sich die richtige Variante finden, den Königsweg gibt es nicht.**

„Laissez-faire“, laufen lassen, ist keine Lösung.

steht derzeit noch die Internetseite im Vordergrund, auf der man sich durchklicken darf. Apps fungieren scheinbar bisher nur für wenige Unternehmen als Startpunkt, um kundenorientiert, prozessual und digital ins neue Zeitalter einzutreten.

**STIEGENDE ERWARTUNGEN** Die Erwartungshaltung nach permanenter Verfügbarkeit aktueller Informationen und die Anzahl spezieller Apps steigt. Die organisatorische Komplexität erfordert den Fokus auf Qualität. Der Anspruch an wertschöpfende Tätigkeiten wird immer höher. Neue, noch experimentell eingebundene Messenger-Dienste und Chatbots, die die Kommunikation mit dem Mieter übernehmen, sind schon erlebbare Zukunftsmusik. Treiber sind auch in diesen Fällen die Aspekte Kundenorientierung und Effizienz. Einsparungen sind sekundär.

Im Prozess der Digitalisierung ist nicht die einzelne Innovation entscheidend. Es geht vielmehr um die Kombination der Technologien. Erst daraus resultieren neue strategische Geschäftsmodelle. Es transformieren sich derzeit auch die Führungs- und Unternehmenskulturen. Welchen Anteil genau die PropTechs daran haben werden, wird erst die Zukunft zeigen. Fakt ist, dass die Wohnungswirtschaft nicht an Innovationen und Digitalisierung vorbeikommt. Der lange und evolutionäre Transformationsprozess von analog zu digital hat begonnen. Der Kunde erwartet es, denn die Technologie – ist nicht zuletzt auch dank der PropTechs – vorhanden. «