

**Deloitte.**

 **ZIA**  
Die Immobilienwirtschaft

**Studie**  
**ECOSYSTEMS IN DER**  
**IMMOBILIENWIRTSCHAFT**

# INHALT

<b>VORWORT</b>	3
<b>EINLEITUNG</b>	5
Aktuelle Entwicklungen	5
COVID-19 Disclaimer	5
Aufbau der Studie	6
Definition von Immobilienwirtschaftlichen Ecosystems	7
Zielsetzung der Studie	7
<b>ECOSYSTEMS IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT</b>	8
Grundlagen (Hypothese 0)	8
<b>Vision und Strategie</b>	10
Vision (Hypothese 1)	10
Strategie (Hypothese 2)	12
Positionierung (Hypothese 3)	14
<b>Image und Kunden</b>	17
Image (Hypothese 4)	17
Kunden (Hypothese 5)	18
<b>Prozesse, Daten und Change</b>	20
Prozesse & IT Systeme (Hypothese 6)	20
Daten (Hypothese 7)	22
Change (Hypothese 8)	24
<b>Regulatorik und Nachhaltigkeit</b>	26
Regulatorik (Hypothese 9)	26
Nachhaltigkeit (Hypothese 10)	27
<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</b>	30
<b>DIE AUTOREN</b>	32

# VORWORT



Liebe Leserinnen und Leser,

die digitale Transformation verändert die Wirtschaft und ihre Unternehmen. Die Immobilienwirtschaft mit ihrem Anteil von 19 Prozent an der Bruttowertschöpfung in Deutschland und den drei Millionen Erwerbstätigen bildet hier keine Ausnahme. Die Zahlen zeigen: Unsere Branche ist systemrelevant – das haben wir nicht zuletzt in der Corona-Krise gesehen. Sei es die Nutzung von neuen Kommunikationstechnologien oder die Einführung digitaler Prozesse – die Immobilienwirtschaft war und ist in dieser schwierigen Zeit nicht gelähmt, sondern hat sich proaktiv auf die neuen Herausforderungen eingestellt.

Die Corona-Krise wirkt auf die fortschreitende Transformation wie ein Beschleuniger. Der Einsatz moderner Hard- und Software bringt bereits heute neue Geschäftsmodelle hervor. Innovative PropTechs kommen auf den Markt und treffen auf die etablierten Player – beide Seiten ergänzen sich. Und das ist gut so, denn angesichts neuer Anforderungen an die verschiedenen Nutzungsklassen, des zunehmenden Mobilitätsgedankens, der Smart Cities, aber auch des Klimawandels wird deutlich: wir können die Aufgaben, die vor uns liegen, nur gemeinsam und auch nur in enger Zusammenarbeit mit Akteuren aus Branchen wie der Mobilität, der Energie und der Stadtgesellschaft lösen.

Wir brauchen mehr Kooperation, mehr Kollaboration und mehr Ecosystems. Mutige Unternehmen lassen gänzlich neue Wertschöpfungsprozesse entstehen und die Entwicklung innovativer Angebote zu. Insbesondere für die Bereiche Nachhaltigkeit und Klimaschutz kann die verstärkte Zusammenarbeit in Form von Ecosystems wichtige Mehrwerte schaffen. Seit Jahren leisten wir einen wichtigen Anteil, wenn es um die Erreichung der Klimaziele geht. Wir tragen hier eine gesellschaftliche Verantwortung – und die Bedeutung dieses Themas wird in den kommenden Jahren und Jahrzehnten sicherlich noch weiter zunehmen.

Lassen Sie uns gemeinsam Großes schaffen.

Ich freue mich, dass wir zusammen mit Deloitte diese wichtige Studie veröffentlichen können.

Ihnen wünsche ich ein anregendes Lesevergnügen.

Ihr Dr. Andreas Mattner

# VORWORT



## Liebe Leserinnen und Leser,

gewissermaßen gibt es Ecosystems zwischen den Beteiligten entlang der Wertschöpfungskette schon lange. Hingegen sind digitale Ecosystems im Zuge der zunehmenden Digitalisierung von Teilbereichen der Immobilienwirtschaft und ihrer Wertschöpfungskette(n) relativ neu und zeichnen sich dadurch aus, dass sie durch die digitalen Technologien definiert und transformiert werden. Die digitalen Technologien bilden dabei das Grundgerüst für das jeweilige Ecosystem und die Vernetzung der Unternehmen untereinander.

Während wir einzelne Teilsysteme bereits in der Praxis sehen – so beispielsweise der Einsatz von BIM bei der integrierten Planung und Baufertigstellung oder gemeinsame Datenplattformen im Transaktionsmanagement – wird zwar viel vom digitalen Zwilling und von digitalisierten „End to End“-Prozessen gesprochen, aber noch nicht in der Realität umgesetzt, was weniger eine Frage fehlender Digitalisierung einzelner Prozessschritte als vielmehr eine Frage fragmentierter Einzel- bzw. Insel-Lösungen ist.

Die Studie geht den Fragen nach, ob es überhaupt ein gemeinsames Verständnis von digitalen Ecosystems in der Immobilienwirtschaft gibt, ob ein strategischer Nutzen in solchen Verbindungen gesehen wird, ob Externe oder bestimmte Teilnehmer der Immobilienbranche die Entwicklung treiben werden, an welchen Stellen ein Kundennutzen entstehen kann, inwieweit digitale Ecosystems auf die Nachhaltigkeitsziele einzahlen und wie offen ein digitales Ecosystem für Teilnehmer sein muss. Die Ergebnisse machen deutlich, dass wir am Anfang einer Entwicklung zu digitalen Ecosystems stehen und

die Branche bislang einem fragmentierten und weitgehend analogen Ecosystem gleicht. Der Kunde bzw. Nutzer wird noch mehr im Fokus stehen, schließlich generiert dieser eine Vielzahl von Daten, die sowohl für die Bewirtschaftung als auch Prozesseffizienz innerhalb der Wertschöpfungskette genutzt werden können. Analyseergebnisse generierter Daten werden Entscheidungen hinsichtlich der Bewirtschaftung, der Planung und der finanziellen Performance unterstützen. Die Teilnahme an digitalen Ecosystems wird damit zukünftig als ein strategischer Wettbewerbsvorteil gesehen. Die Erkenntnis, dass sich ihr Erfolg durch ihre Offenheit und Kollaborationsmöglichkeiten der Beteiligten definiert, ist damit gleichzeitig eine zentrale Herausforderung. Denn ein geschlossenes, nutzerorientiertes Ecosystem wie bspw. die Bereitstellung von Coworking-Flächen ermöglicht zwar dem Anbieter eine nutzerorientierte Transparenz – nicht jedoch dem Vermieter oder dem Dienstleister im Facility Management.

Ganz herzlich möchte ich mich im Namen aller Beteiligten bei den externen Impulsgebern zu einzelnen Hypothesen bedanken – illustriert ihre Sicht sowohl die Bedeutung und den möglichen Nutzen von Ecosystems sowie die Herausforderungen, die sich einer kurzfristigen Implementierung entgegenstellen. Ebenso danke ich dem ZIA, dass wir dieses Grundlagenthema gemeinsam untersucht haben.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende Lektüre.  
Jörg von Ditzfurth  
Lead Partner, Real Estate Consulting, Deloitte

# EINLEITUNG

## Aktuelle Entwicklungen

Lange Zeit war das traditionelle Umfeld der deutschen Immobilienwirtschaft durch klar definierte Abgrenzungen, sowohl zu anderen Branchen, als auch zwischen den einzelnen immobilienwirtschaftlichen Unternehmen, geprägt. Eine festgelegte Anzahl von Akteuren arbeitete mit internen Ressourcen und Fähigkeiten entlang etablierter Wertschöpfungsketten. Nun führt der fortschreitende technologische Wandel dazu, dass dieses bisher bewährte Konstrukt hinterfragt wird.

Innovative, digitale Technologien ermöglichen den Unternehmen neue Formen der Kommunikation mit dem Kunden – zielgerichtet, individuell und in Echtzeit – und verändern die Art und Weise wie Produkte und Leistungen angeboten werden. Das Internet, das eine enorme Angebotsvielfalt mit gleichzeitiger Möglichkeit für persönliche Modifikationen (Customizing), die sofortige Verfügbarkeit von Informationen sowie eine einfache und bequeme Abwicklung der (Kauf-) Prozesse möglich macht, hat maßgeblichen Einfluss auf das Kaufverhalten der Menschen und erhöht darüber hinaus die Kundenerwartung bezüglich digitaler Lösungen, die aus anderen Lebensbereich bereits bekannt sind. Zudem gewinnen Themen wie Smart Building und Smart Home, Big Data, Blockchain und Künstliche Intelligenz weiter an Bedeutung und treiben die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen voran.

Diese dynamischen Entwicklungen machen Neuentwicklungen und Kombinationen von Produkten oder Dienstleistungen möglich, die ursprünglich getrennt und zusammenhangslos waren und rücken den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt. Die Ressourcen eines einzelnen Unternehmens reichen dabei jedoch meist nicht aus, um den neuen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden. Deshalb gewinnen Methoden an Bedeutung, die eine Bündelung von Wissen und Fähigkeiten zulassen, sodass die Unternehmen weiterhin erfolgreich am Markt bestehen können.

Eine erfolgsversprechende Möglichkeit für die Akteure der Immobilienwirtschaft stellt dabei der Aufbau von Ecosystems dar, die eine offene und multidimensionale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen unterschiedlicher Größe, Branche und Beschaffenheit ermöglichen. Doch die Gründung von Kollaborationsplattformen und digitalen Kooperationsnetzwerken wird die Strukturen innerhalb der Branche verändern, stabile Wertschöpfungsketten in Frage stellen und einen Wandel in den Unternehmen fordern.

Diese Studie soll dabei helfen, einen Überblick über die aktuelle Situation von Ecosystems in der Immobilienwirtschaft zu erhalten. Dabei wird die aktuelle Einstellung der unterschiedlichen Branchenteilnehmer und deren Entwicklungsstand mit Hilfe einer Umfrage identifiziert, um Informationen über die Auffassungen von Ecosystems zu generieren. Darüber hinaus zeigt die Studie potentielle Zukunftsszenarien in Bezug auf die weitere Entwicklung von Ecosystems in der Immobilienwirtschaft und leitet Handlungsempfehlungen für die Branchenteilnehmer ab.

## COVID-19 Disclaimer

Die Idee zur vorliegenden Studie entstand im Jahr 2019 und damit vor den öffentlichen Einschränkungen der Maßnahmen zur Eindämmung von COVID-19. Ebenso liegt der Zeitraum der Online-Umfrage (18.12.2019–05.02.2020) im Wesentlichen vor Beginn der weltweiten Ausnahmesituation. Da wir die Bedeutung des Themas „Ecosystems in der Immobilienwirtschaft“ jedoch unabhängig davon als relevant für die deutsche Immobilienwirtschaft erachten, haben wir uns bewusst zu einer Veröffentlichung der Studie entschieden. Dennoch ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass die Umfrageteilnehmer ihre Antworten vor COVID-19 abgegeben haben und damit auch in unserer Auswertung und Interpretation der Ergebnisse auf einen Verweis auf COVID-19 bewusst verzichtet wird.

## Aufbau der Studie

Die Umfrage Ecosystems in der Immobilienwirtschaft wurde zwischen Mitte Dezember 2019 und Februar 2020 durchgeführt. Im Rahmen einer Onlineumfrage haben 75 Mitglieder des ZIA aus unterschiedlichen Bereichen der

Immobilienwirtschaft an der Umfrage teilgenommen. Die Antworten geben Hinweise auf den Entwicklungsstand der Branche, sind aufgrund der Stichprobengröße jedoch nicht vollumfänglich repräsentativ.

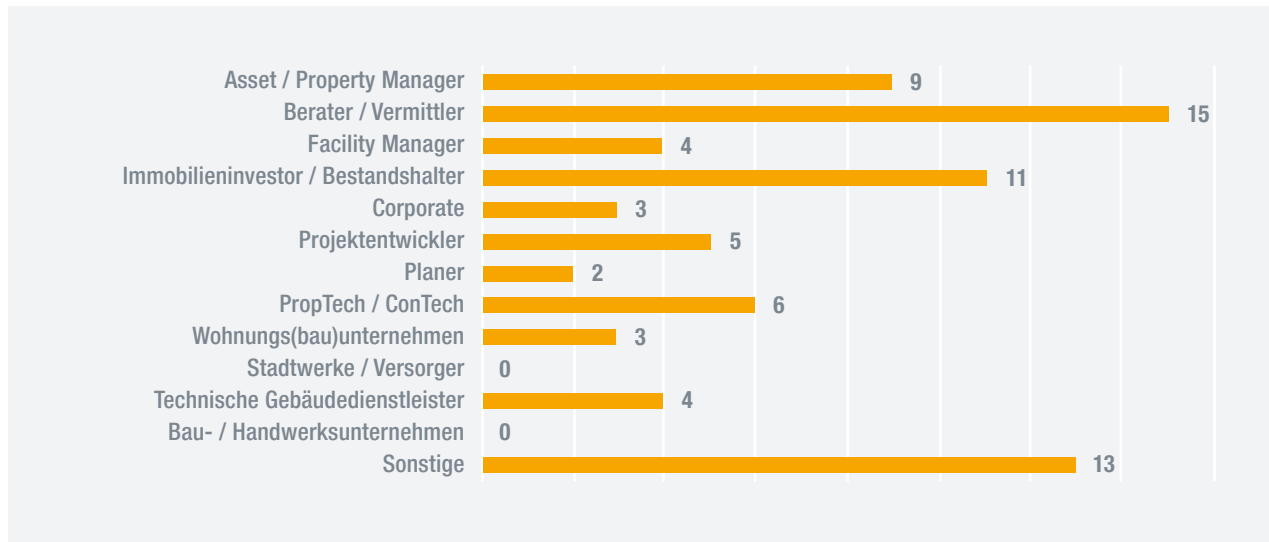


Abb. 1: Übersicht der Studienteilnehmer

Die Online-Umfrage wurde im Zeitraum 18.12.2019 bis 05.02.2020 durchgeführt und dabei allen ZIA-Mitgliedern die Möglichkeit zur Teilnahme eröffnet. Sie folgt hierbei einem Hypothesen basierten Ansatz, indem die

Fragen jeweils thematisch gebündelt zu Hypothesen zusammengefasst werden, welche im Rahmen der Studie Bestätigung oder Ablehnung erhalten.

## Definition von Immobilienwirtschaftlichen Ecosystems

Das Konzept von Ecosystems betrachtet Unternehmensnetzwerke auf der Systemebene des Marktes, auf der viele Branchen und Industrien eine vernetzte Struktur von Organisationen, Technologien, Konsumenten und Produkten darstellen. Es fallen deshalb die Beschränkungen von Definitionen eines klassischen Unternehmensnetzwerkes weg und ermöglichen so einen kreativeren und gelösteren Blick auf die Beziehungen von Teilnehmern der Wirtschaft. Eine klare Trennlinie zu ziehen ist kaum möglich und kann durch starre Gesetzmäßigkeiten nicht erreicht werden. Jedes Unternehmen sollte sein Ecosystem deshalb zielgerichtet an den eigenen Interessen und Absichten für die Teilnahme abgrenzen anstatt zu versuchen, eine eigene, individuelle Trennung anhand von etablierten Konventionen herbeizuführen. Demzufolge ergibt sich unsererseits folgende Definition eines immobilienwirtschaftlichen Ecosystems:

- dynamisches Netzwerk aus verschiedenen Teilnehmern (Unternehmen, Kunden/Endnutzer, Forschungseinrichtungen, Regierungen/Kommunen, etc.), die unterschiedliche Rollen einnehmen
- nicht zwingend nur innerhalb der Immobilienbranche
- sowohl Kollaboration als auch Wettbewerb auf Augenhöhe
- Kunde steht im Mittelpunkt und wird ganzheitlich betrachtet
- basiert häufig auf digitaler Plattform (z. B. Immobilienscout24)
- neuer Wertschöpfungsprozess durch gemeinsame Entwicklung und Bereitstellung von innovativen Produkten/Leistungen

### Abgrenzung zum „normalem“ Unternehmensnetzwerk

Es könnte argumentiert werden, dass Unternehmen schon immer Teilnehmer von Ecosystems waren oder sich ihr eigenes Ecosystem aufgebaut haben. Beispielsweise benötigt ein Reifenhersteller Lieferanten, um sein Produkt herstellen zu können und Kunden, die ein Auto besitzen und seine Reifen kaufen. Das Auto wiederum kommt von einem Autohändler, der von einem Automobilhersteller mit Fahrzeugen versorgt wird. Die genannten Akteure bilden dabei ein Netzwerk, durch das sie miteinander verbunden sind und in welchem Abhängigkeiten entstehen. Der große Unterschied zu den Ecosystems von heute liegt darin, dass diese durch die digitale Technologie sowohl definiert, als auch transformiert werden. Die Technologie bildet dementsprechend das Grundgerüst, auf dem Ecosystems aufgebaut sind. Da durch die Nutzung von Technologie die Kommunikation erleichtert wird und mehr Daten mit größerer Geschwindigkeit bereitgestellt werden können, sind Unternehmen stärker denn je vernetzt.

### Zielsetzung der Studie

Die Studie ist eine Momentaufnahme der aktuellen Situation von Ecosystems in der Immobilienwirtschaft und identifiziert die jeweiligen Einstellungen der unterschiedlichen Branchenteilnehmer und deren aktuellen Entwicklungsstand. Aus den Ergebnissen der Umfrage werden Informationen über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Akteure gewonnen. Zum Schluss zeigt die Studie mögliche, zukünftige Entwicklungen von Ecosystems in der Immobilienwirtschaft auf und leitet Handlungsempfehlungen ab.

# ECOSYSTEMS IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

## Grundlagen

### (Hypothese 0)

**HYPOTHESE:** Die deutsche Immobilienwirtschaft steht am Anfang der Begriffsdefinition immobilienwirtschaftlicher Ecosystems.

Nachhaltiges Wachstum und langfristiger, wirtschaftlicher Erfolg von Unternehmen hängt stark von deren Innovationskraft ab. Die Fähigkeit sich stetig weiterzuentwickeln, neue Marktchancen zu identifizieren und zu besetzen stellt einen wesentlichen Faktor für langfristigen, wirtschaftlichen Erfolg und nachhaltiges Wachstum dar. Studien haben gezeigt, dass Innovationen zu einem großen Teil von externen Einflussfaktoren abhängen. Aus diesem Grund setzen Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt auf die Bildung von Netzwerken und Ecosystems. Durch die gezielte Kooperation mit Forschungsinstituten, Bildungseinrichtungen, Zulieferern, Kunden und Wettbewerbern, wird aktiv versucht, den notwendigen Input von außen zu generieren, um die eigene Innovationskraft zu steigern. Dies zeigt sich vor allem in innovationsstarken Branchen wie beispielsweise der Automobilindustrie oder bei Technologieunternehmen, welche sich besonders stark für externen Input und Wissen geöffnet haben. Im Vergleich dazu ist die Bau- und Immobilienbranche in Europa vergleichsweise verschlossen gegenüber externen Innovationsquellen,

was sich beispielweise in den im Vergleich dazu geringen Investitionen in Start-ups und internen Corporate Accelerator Programmen zeigt.<sup>1</sup>

Die Umfrageergebnisse dieser Studie zeigen ebenfalls, dass lediglich 31 % der Teilnehmer der Aussage, ihr Unternehmen habe eine klare Vorstellung von Ecosystems in der Immobilienwirtschaft, uneingeschränkt zustimmen, während 35 % noch keine klare Vorstellung von Ecosystems für sich entwickelt haben. Zudem gaben ca. dreiviertel der Befragten an, dass aus ihrer Sicht der Begriff Ecosystems in der Immobilienwirtschaft stark unterschiedlich interpretiert wird. Zur Steigerung der Innovationsfähigkeit der Immobilienwirtschaft durch gezielte Einbindung von Akteuren und Einflussfaktoren außerhalb des eigenen Unternehmens, bedarf es daher zunächst einer einheitlichen Definition und Interpretation des Begriffs Ecosystem, sowie einer gemeinsamen Vorstellung darüber, wie ein solches System aufgebaut sein kann, wie die Zusammenarbeit gestaltet sein soll, welche Ziele zu erreichen sind und welche Rollen besetzt werden müssen.

<sup>1</sup> Quelle: Deloitte: Innovationsreport Europa 2019, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-Innovation-in-Europe.pdf>, abgerufen am 26.11.2019



Aus meiner Sicht wird der Begriff Ecosystem in der Immobilienwirtschaft stark unterschiedlich interpretiert.

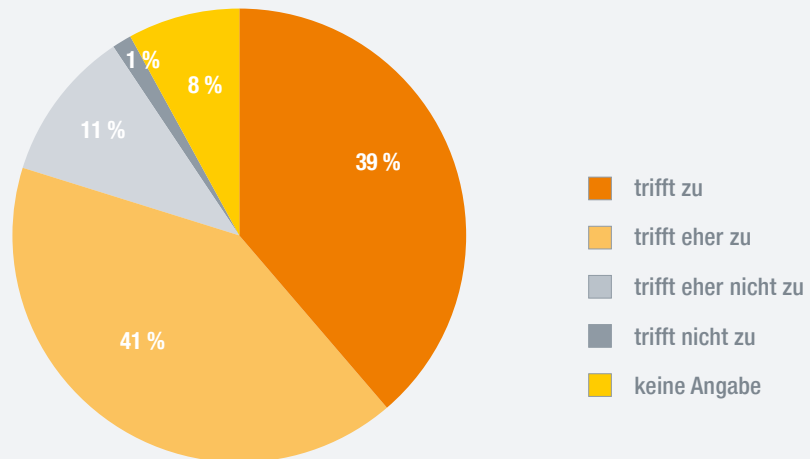


Abb. 2: Begriffsinterpretation immobilienwirtschaftlicher Ecosystems

**HYPOTHESE bestätigt:**

- Ein kleiner Teil der Unternehmen der Immobilienwirtschaft verfügt bereits über eine klare Vorstellung von Ecosystems, die Mehrheit der Befragten hat jedoch eine weniger klare Vorstellung bzw. noch gar keine feste Auffassung des Begriffs
- Zudem wird der Begriff des Ecosystems in der Branche unterschiedlich interpretiert, da es an einer einheitlichen Definition mangelt

## Vision und Strategie

### Vision (Hypothese 1)

**Hypothese:** Die Bedeutung von kollaborativen Geschäftsmodellen (Ecosystems) wird in der Immobilienwirtschaft zunehmen.

Neben der zunehmenden Bedeutung von Netzwerken zur Steigerung der Innovationsfähigkeit haben Beispiele aus anderen Branchen gezeigt, dass der Aufbau von Ecosystems etablierte Geschäftsmodelle und Märkte disruptiv verändern kann. Bekannte Beispiele hierfür finden sich im Einzelhandel (z. B. eBay, Amazon), dem Taxigewerbe (z. B. Uber, Lyft) oder der Reisebranche (z. B. Airbnb). Vor diesem Hintergrund stellt diese Studie die These auf, dass diesen Beispielen folgend auch in der Immobilienwirtschaft die Bedeutung von kollaborativen Geschäftsmodellen zukünftig zunehmen wird. Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer (78 %) ist der Auffassung, dass durch die Entwicklung von Ecosystems der deutsche Immobilienmarkt grundlegend verändert wird. Auffallend ist dabei jedoch, dass 65 % der Umfrageteilnehmer davon ausgehen, dass die Entwicklung vor allem von Teilnehmern außerhalb der Immobilien-

wirtschaft getrieben wird und nur 3 % der Befragten nehmen an, dass die Entwicklung von Ecosystems von Akteuren der Immobilienwirtschaft selbst ausgeht. Ein möglicher Grund hierfür könnte darin liegen, dass der Erfolg von Ecosystems in anderen Branchen maßgeblich durch die Etablierung von digitalen Plattformen getrieben wurde und das hierfür notwendige, technische Knowhow von den Teilnehmern nicht als Kernkompetenz der immobilienwirtschaftlichen Akteure wahrgenommen wird. Dies spiegelt sich auch darin wieder, dass laut den Befragten vor allem die Akteure, welche über die notwendigen technischen und digitalen Kompetenzen verfügen (PropTechs/ConTechs, branchenfremde BigTechs und technischen Gebäudedienstleister), an Relevanz gewinnen werden. Die befragten Unternehmen gehen demnach davon aus, dass der Aufbau neuer, kollaborativer Geschäftsmodelle vor allem von neuen und branchenfremden Unternehmen gestaltet wird. Für die Unternehmen der Immobilienwirtschaft kann diese passive Rolle eine Gefahr für ihre etablierten Geschäftsmodelle und Marktpositionen darstellen. Auch dies zeigen die Beispiele aus anderen Branchen.

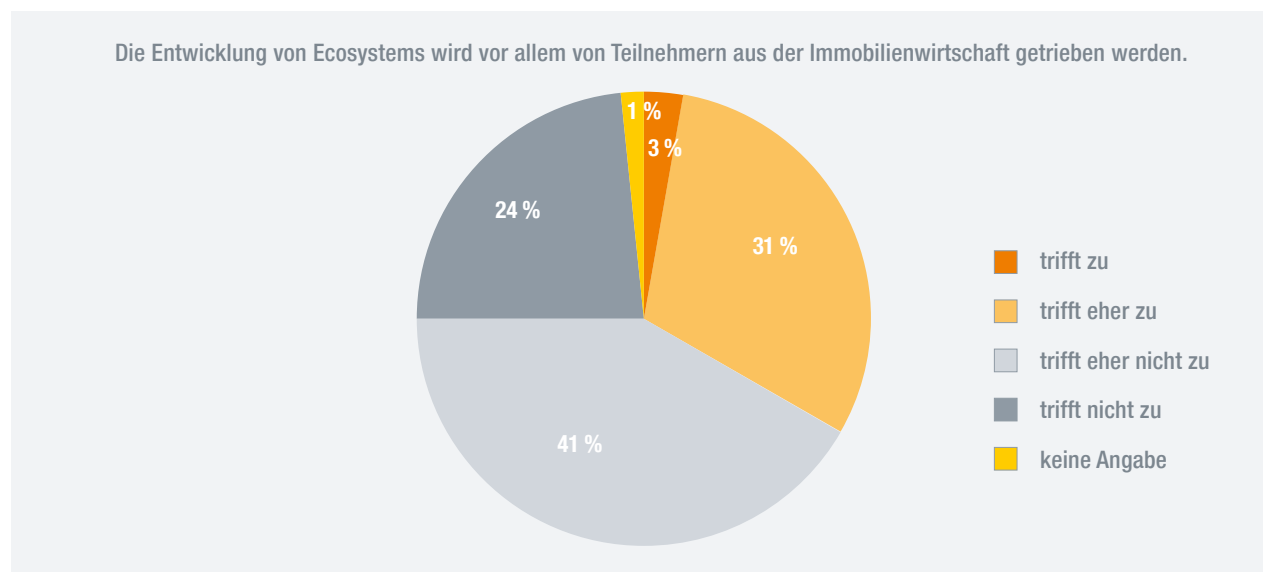


Abb. 3: Treiber der Entwicklung immobilienwirtschaftlicher Ecosystems

**HYPOTHESE bestätigt:**

- Nach Ansicht der Befragten wird die Entstehung von Ecosystems den deutschen Immobilienmarkt grundlegend verändern.
- Dabei nehmen die immobilienwirtschaftlichen Akteure eher eine passive Rolle ein, was branchenfremden Unternehmen den Markteintritt ermöglicht.
- Der Einfluss von Unternehmen und Start-ups mit technischen und digitalen Kompetenzen wird zunehmen.

**Zusatzfrage**

Welche Herausforderungen ergeben sich Ihrer Meinung nach für branchenfremde Akteure bei der Etablierung immobilienwirtschaftlicher Ecosystems?

**Dr. Thomas Herr, Vorstandsvorsitzender EVANA AG**

„Die Herausforderungen liegen auch für branchenfremde Akteure in den Besonderheiten der Immobilienwirtschaft – hohe Kapitalbindung bei relativ geringer Bewirtschaftungsrendite, lange Produktzyklen, Ortsabhängigkeit mit der Bindung an diverse Jurisdiktionen und großer räumlicher Verteilung, Individualität der Objekte, fehlende Standards, fehlende und uneinheitliche Prozesse, fragmentierte Wertschöpfungskette mit vielen kleinen Playern – in Summe all die Punkte, die auch den Branchenakteuren Probleme bei der Digitalisierung und Effizienzsteigerung bereiten. Für Branchenfremde kommt fehlendes immobilienwirtschaftliches und -technisches Domänenwissen hinzu. Im Prinzip gibt es in Branche schon kollaborative

Geschäftsmodelle – durch die notwendige Zusammenarbeit von Investment-, Portfolio-, Transaktions-, Asset-, Property-, Facility- und Corporate Real Estate-Managern, unterstützt von diversen Planern, Projektentwicklern, Bauunternehmen, Ver- und Entsorgern, Banken, Versicherungen. Das ist ein großes, nur eben dysfunktionales und analoges Ecosystem. Branchenfremde Akteure müssten, um das zu disruptieren so tiefe Taschen haben wie die BigTech's. Allerdings stellt sich die Frage, ob deren Kapital woanders nicht profitabler investiert werden kann. Kooperationen von innovativen Immobilienunternehmen und PropTechs können ein mehr inkrementaler Weg zur Steigerung der Innovationsfähigkeit sein.“

## Strategie (Hypothese 2)

**HYPOTHESE:** Die Teilnahme an immobilienwirtschaftlichen Ecosystems wird zukünftig ein zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein.

Ecosystem bzw. Plattform Strategien verfolgen den Ansatz, dass die Teilnehmer eines Ecosystems gegenseitig voneinander profitieren. Während klassische Wettbewerbsstrategien davon ausgehen, dass der Kunde seine Kaufentscheidung unabhängig trifft, erzeugen Ecosystems einen Mehrwert durch die Teilnahme und Interaktion mehrerer Akteure: die Kaufentscheidung wird beispielsweise dadurch beeinflusst, wie viele Anbieter über die Ecosystem-Plattform erreichbar sind, wie viele Kunden nützliche Bewertungen abgegeben haben und wie reibungslos Zahlungs- und Logistikdienstleistungen

mit der eigentlichen Transaktion verknüpft sind. Insofern resultiert aus der Teilnahme an Ecosystems eine gewisse Anpassung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens, was durch die Ergebnisse dieser Studie bestätigt wird.

Für 76% der Befragten wird die Teilnahme an immobilienwirtschaftlichen Ecosystems zukünftig ein zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Dies ist unter anderem dadurch begründet, dass sich ein Großteil (84%) der Akteure in der Immobilienbranche durch die Teilnahme an einem Ecosystem einen Wettbewerbsvorteil verspricht, während nur 15% davon ausgehen, keinen zusätzlichen Nutzen aus der Teilnahme generieren zu können. Insbesondere PropTechs und ConTechs sowie technische Gebäudedienstleister sehen in der Partizipation an Ecosystems eine große Chance, sich von der Konkurrenz abzuheben und einen Vorteil zu erlangen.

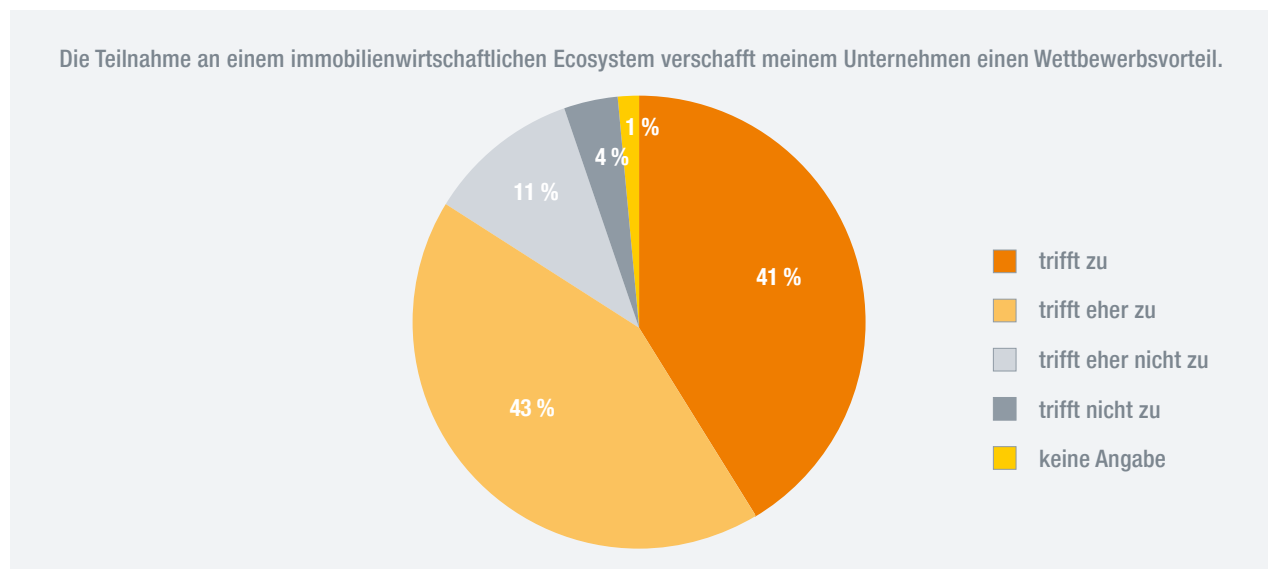


Abb. 4: Wettbewerbsvorteil durch die Teilnahme an Ecosystems

Die Adjustierung der Unternehmensstrategie hin zu einer Ecosystem- und Plattform- Strategie wird dabei vor allem durch die angestrebte Form der Kollaboration innerhalb des Ecosystems beeinflusst. Derzeit können sich die Befragten vor allem eine interne und externe vertikale Zusammenarbeit innerhalb eines Ecosystems vorstellen, während die Bereitschaft zur externen horizontalen, wie beispielsweise mit einem Wettbewerber im Kerngeschäft, und zur lateralen Kollaboration, z. B. mit

einem branchenfremden Unternehmen, weniger stark ist. Hier zeigt sich ein Widerspruch zu der eher passiven Rolle der Befragten beim Aufbau von immobilienwirtschaftlichen Ecosystems. Dies deutet daraufhin, dass es weniger an der Bereitschaft der Immobilienwirtschaft mangelt den Aufbau aktiv zu gestalten, sondern vielmehr eine klare Vision und Strategie fehlt, wie ein solches Ecosystem aussehen und umgesetzt werden könnte.

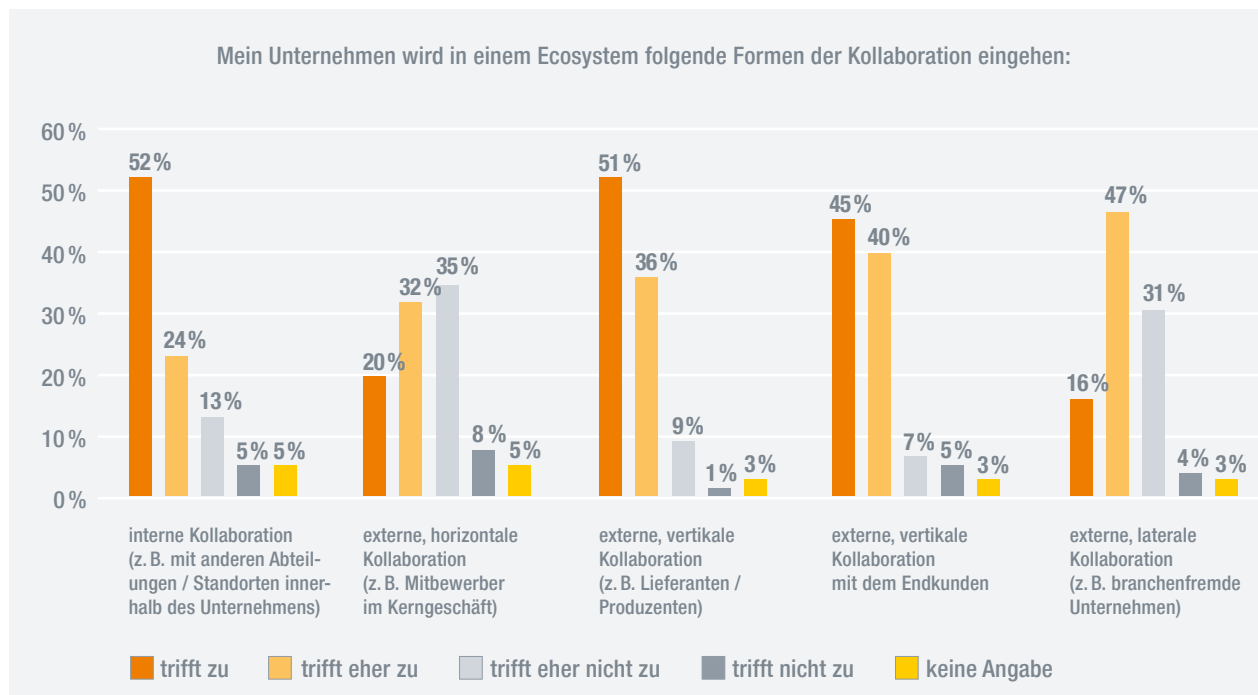


Abb. 5: Formen der Kollaboration im Ecosystem

Beobachtungen in anderen Industrien, wie beispielsweise der Automobilindustrie, zeigen jedoch, dass sich mit der zunehmenden Bedeutung von Ecosystems und steigendem Wettbewerbsdruck durch branchenfremde Akteure auch die Kollaborationsformen verändern und beispielsweise die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Konkurrenten zunehmen kann. Ein Beispiel hierfür ist die Kollaboration von Daimler und BMW bei dem Aufbau einer gemeinsamen digitalen Mobilitätsplattform.

#### HYPOTHESE bestätigt:

- Dreiviertel der Befragten bestätigen, dass die Teilnahme an immobilienwirtschaftlichen Ecosystems zukünftig ein zentraler Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie sein wird
- 84% der Teilnehmer sehen in der Teilnahme an einem Ecosystem einen Wettbewerbsvorteil für das eigene Unternehmen
- Die Teilnahme an einem Ecosystem erfordert für die meisten Unternehmen eine Adjustierung der Unternehmensstrategie – die Form der angestrebten Kollaboration nimmt dabei eine zentrale Rolle ein

#### Zusatzfrage

Welche Formen der Kollaboration in einem immobilienwirtschaftlichen Ecosystem steht für Sie im Vordergrund? Welche Potentiale sehen Sie in der Kollaboration mit Wettbewerbern?

#### Annette Kröger, CEO North & Central Europe, Allianz Real Estate

„Ecosystems sehen wir als Möglichkeit, in der Zukunft verbessert entlang der gesamten Wertschöpfungskette zusammen zu arbeiten. So könnte z.B. durch die Vernetzung von Eigentümer und Dienstleister um die Immobilie, kombiniert mit einer guten Datenbasis, klaren KPIs und gemeinsamen Zielen, das Servicelevel gegenüber dem Mieter verbessert werden. Auch Kollaborationen mit Wettbewerbern können von Vorteil sein, insbesondere, wenn ein höheres und gebündeltes Angebot eine höhere Nachfrage hervorruft. Dies könnte zum Beispiel bei einer gemeinsamen Plattform für die kurzfristige Vermietung von Büroflächen der Fall sein. Erfahrung haben wir hiermit aber auch schon in der Schweiz, wo wir einen Marktplatz für Handwerkerleistungen kreiert haben.“

### Positionierung (Hypothese 3)

**HYPOTHESE:** Die gewählte Positionierung in immobilenwirtschaftlichen Ecosystems ist entscheidend für die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

Neben der Form der Kollaboration ist die angestrebte Positionierung innerhalb eines Ecosystems für deren Teilnehmer von zentraler Bedeutung. Die Positionierung hat einen entscheidenden Einfluss auf die Rolle im Ecosystem und damit auch auf das zugrundeliegende Geschäftsmodell, also auf die Weise auf die die Teilnehmer

einen Mehrwert für das Ecosystem schaffen, sowie auf die Strategie und die Voraussetzungen dafür, wie die angestrebte Positionierung erreicht werden soll. Für den nachhaltigen Erfolg eines Ecosystems ist sowohl die Positionierung der Teilnehmer als auch die Zusammensetzung der verschiedenen Rollen essenziell. Erfolgreiche Ecosystems zeichnen sich in der Regel durch eine ausgewogene Balance bei der Anzahl der Akteure pro Position sowie einer hohen Qualität der Anbieter in den jeweiligen Rollen aus. In der vorliegenden Studie werden daher drei wesentliche Rollen eines Ecosystems untersucht: „Keystone“, „Anbieter“ und „Kunde“ (s. Tabelle 1)<sup>2</sup>.

Positionierung	Beschreibung	Anzahl	Beispiele
<b>Keystone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formt und orchestriert das Ecosystem</li> <li>• definiert das Geschäftsmodell</li> <li>• oftmals Betreiber einer zentralen (digitalen) Plattform und stellt Ressourcen für die anderen Akteure im System bereit</li> <li>• bietet oftmals zusätzliche Services/Tools um Attraktivität zu erhöhen</li> <li>• definiert Standards</li> </ul>	Wenige	eBay, Amazon
<b>Anbieter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist auf bestimmte Serviceleistung/Produkt spezialisiert und grenzt sich dadurch von anderen Anbietern ab</li> <li>• für einen Großteil der Innovation/Leistungsbereitstellung im Ecosystem verantwortlich</li> </ul>	Viele	App Entwickler, die Apps entwickeln und über bestehende Software Plattformen vertreiben (z. B. iOS, Android)
<b>Kunde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• steht im Fokus der Leistungserbringung</li> <li>• erhält durch Kooperation der Akteure einen zusätzlichen Nutzen</li> <li>• wird in Ecosystems tendenziell enger in die Entwicklungsprozesse von Produkten und Dienstleistungen eingebunden</li> <li>• nimmt meist eine gewisse, aktive Rolle ein (z. B. Kundenbewertungen) und gestaltet somit das Ecosystem mit</li> </ul>	Viele	Privatkunden, Firmenkunden

Tabelle 1: Rollen in Ecosystems

<sup>2</sup> Die gängige Literatur differenziert bei den Rollen eines Ecosystems in der Regel stärker als es für die Zwecke dieser Studie notwendig und zielführend ist (vergleiche hierzu beispielsweise Harvard Business Review (2004). Strategy as ecology)

Aus den Ergebnissen der Umfrage ist zu erkennen, dass die Positionierung in einem Ecosystem einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmensstrategie der Teil-

nehmer hat: Über zwei Drittel der Befragten gibt an, dass die gewählte Rolle im Ecosystem die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens maßgeblich beeinflusst.

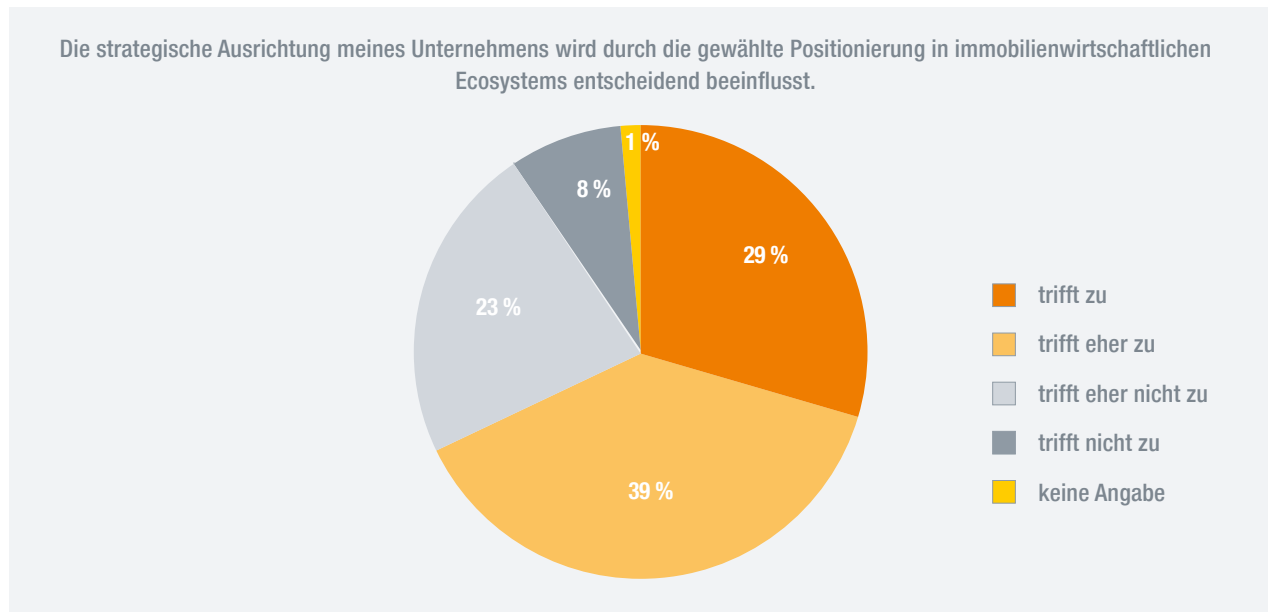


Abb. 6: Bedeutung strategischen Ausrichtung im Ecosystem

Bei der Frage nach der angestrebten Rolle in einem immobilienwirtschaftlichen Ecosystem verteilen sich Studienteilnehmer zu etwa gleichen Teilen auf die drei Rollen „Keystone“, „Anbieter“ und „Kunde“. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass die Rolle des „Kunden“ den größten Anteil darstellt (37 %), was sich jedoch in gewisser Weise mit der eher passiven Rolle bei der Entwicklung immobilienwirtschaftlicher Ecosystems deckt, welche sich bereits bei der Vision gezeigt hat. Betrachtet man die Antworten nach Unternehmenskategorie zeigt sich, dass sich insbesondere Immobilieninvestoren/Bestandhalter und Corporates in der Rolle des Kunden eines immobilienwirtschaftlichen Ecosystems sehen. Während bei der Gruppe der Corporates diese Rolle nachvollziehbar ist, sind die Ergebnisse der Investoren und Bestandhalter aufgrund ihrer Größe und oftmals bereits integrierten Geschäftsmodelle überraschend. Auf der anderen Seite bildet der ebenfalls recht hohe Anteil an Teilnehmern, die eine Positionierung als Keystone anstreben, einen Konflikt zu der Anzahl der zur Verfügung stehenden Rollen in einem Ecosystem (s. Tabelle 1),

wodurch der Wettbewerb um diese Positionierung und den Aufbau eines immobilienwirtschaftlichen Ecosystems zwischen diesen Akteuren entsprechend hoch sein wird. Bei der Betrachtung nach Unternehmenskategorien zeigt sich, dass sich die Gruppe der Projektentwickler und Planer verhältnismäßig stark in der Rolle des Keystone sieht, während sich PropTechs/ConTechs und Technische Gebäudeausrüster tendenziell eine Positionierung als Anbieter anstreben. Zieht man die Begriffsdefinition des Keystone hinzu, scheint dieses Ergebnis hervorhebenswert. Während die Rolle des Keystone das Ecosystem formt und orchestriert bzw. die dazugehörige digitale Plattform betreibt, sind diese Eigenschaften in einem ganzheitlichen Ecosystem in erster Instanz nicht mit Projektentwicklern und/oder Planern assoziiert. Ein potentieller Grund für diese Ausprägung stellt jedoch sicherlich die Schnittstellenfunktion dieser Gruppe im Rahmen der Immobilienwirtschaft dar.

Interessant wird daher sein, wie sich die angestrebte Positionierung zukünftig auf die Unternehmensstrategie der Akteure auswirken wird.

Bei der strategischen Positionierung meines Unternehmens innerhalb eines immobilienwirtschaftlichen Ecosystems sehe ich mein Unternehmen tendenziell als:

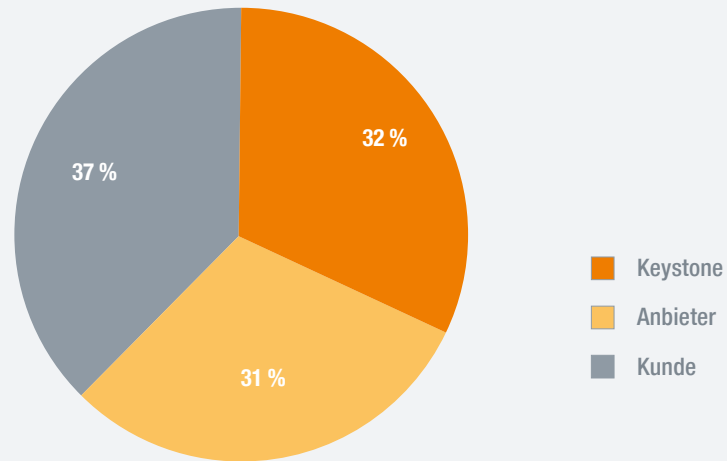


Abb. 7: Strategische Positionierung innerhalb des Ecosystems

**HYPOTHESE bestätigt:**

- 68 % stimmen der Aussage zu, dass die gewählte Positionierung im Ecosystem einen entscheidenden Einfluss auf die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens hat
- Der größte Teil der Befragten sieht sich als Kunde eines immobilienwirtschaftlichen Ecosystems, was die eher passive Rolle der Immobilienwirtschaft beim Aufbau eines solchen Ecosystems bestätigt
- Die von einem relativ hohen Anteil der Befragten angestrebte, führende Positionierung (Keystone) in einem Ecosystem steht im Konflikt zur verfügbaren Anzahl entsprechender Rollen, wodurch ein hoher Wettbewerb um diese Rolle zu erwarten ist, wobei sich einige Akteure letztlich als Anbieter werden behaupten müssen



## Image und Kunden

### Image (Hypothese 4)

**HYPOTHESE:** Die Teilnahme an Ecosystems hat einen wesentlichen Einfluss auf das Image der einzelnen Akteure.

Die Teilnahme an einem immobilienwirtschaftlichen Ecosystem hat einen positiven Einfluss auf das Image meines Unternehmens.

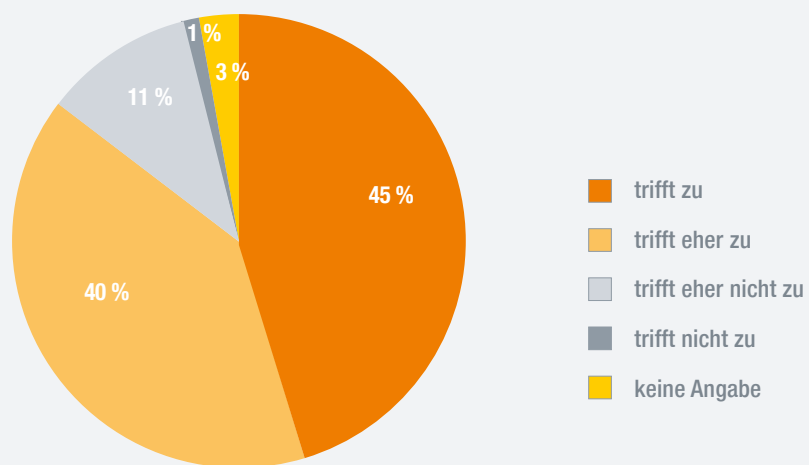


Abb. 8: Einfluss der Teilnahme am Ecosystem auf das Image des Unternehmens

Vor dem Hintergrund, dass die Teilnahme an einem Ecosystem mit einer gewissen Integration und Standardisierung innerhalb des Ecosystems einhergeht (s. Hypothese 6), stellt sich die Frage, wie sich dies auf das Image der einzelnen Beteiligten auswirkt. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass nur etwas mehr als die Hälfte der Befragten angeben, ihr Unternehmen sei aktuell in der breiten Öffentlichkeit bekannt. In Folge dessen ist sich die überwiegende Mehrheit der Befragten (85 %) einig, dass sich die Teilnahme an einem Ecosystem positiv auf das Image des eigenen Unternehmens auswirke. Demnach sehen die Umfrageteilnehmer eher die Chancen durch die erhöhte Reichweite eines Ecosystems gegenüber den möglichen Risiken, die sich aus der gegenseitigen Abhängigkeit der Akteure in einem Ecosystem ergeben könnten.

#### **HYPOTHESE bestätigt:**

- Der überwiegende Teil der Unternehmen erwartet einen positiven Einfluss auf das Unternehmensimage durch die Teilnahme an einem immobilienwirtschaftlichen Ecosystem

## Kunden (Hypothese 5)

**HYPOTHESE:** Eine ganzheitliche Serviceerbringung (zur Steigerung der Servicequalität) für den Endkunden steht im Zentrum immobilienwirtschaftlicher Ecosystems.

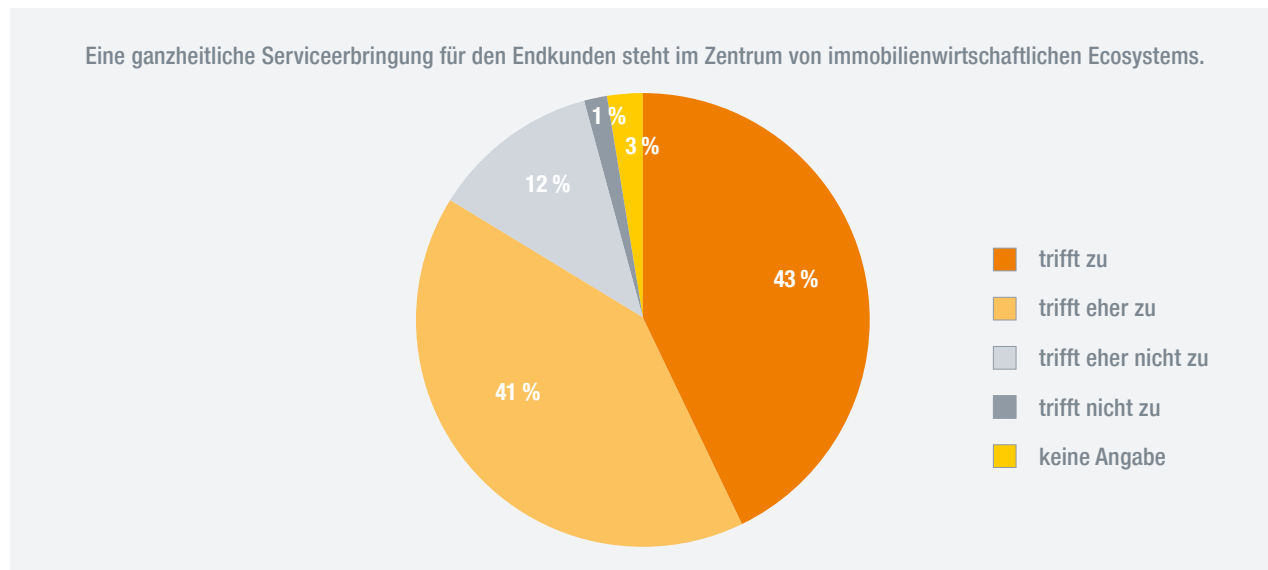


Abb. 9: Ganzheitliche Serviceerbringung im Zentrum von Ecosystems

Für die überwiegende Mehrheit der Befragten (84 %) steht eine ganzheitliche Serviceerbringung für den Endkunden im Zentrum von immobilienwirtschaftlichen Ecosystems. Folglich sehen die Umfrageteilnehmer in der Bereitstellung neuer Serviceleistungen den größten Zusatznutzen für die Endkunden. Dies deutet an, dass ein erfolgreiches immobilienwirtschaftliches Ecosystem sowohl auf eine vertikale Integration entlang des Immobilienlebenszyklus als auch eine laterale Kollaboration mit branchenfremden Akteuren setzen sollte. Neben einem breiteren Serviceangebot sehen die Befragten vor allem in vereinfachten und schnelleren Prozessen (75 %) einen erheblichen Zusatznutzen für die Endkunden. Wie zu Beginn dieses Abschnitts bereits erläutert liegt ein wesentlicher Vorteil von Ecosystems in der Steigerung der Innovationskraft durch die Kollaboration mit anderen Unternehmen und die Einbeziehung neuer, externer Faktoren im Innovationsprozess. Dies zeigt sich auch darin, dass über alle Unternehmenskategorien die Teilnehmer

vor allem in PropTechs/ConTechs einen wesentlichen Partner zur Bedienung der eigenen Endkunden sehen. PropTechs/ConTechs bringen bezüglich der Steigerung der Innovationskraft oftmals wichtige Eigenschaften wie technisches Know-How, eine innovative Denk- und Arbeitsweise sowie flexible Organisationsstrukturen mit, die sie als Partner für die etablierten Akteure der Immobilienwirtschaft attraktiv machen.

### **HYPOTHESE bestätigt:**

- Für den überwiegenden Teil der Befragten steht eine ganzheitliche Serviceerbringung für den Endkunden im Zentrum eines Ecosystems
- Insbesondere neue Serviceleistungen sowie schnellere und einfachere Prozesse bringen einen Zusatznutzen für den Endkunden
- PropTechs/ConTechs stellen aufgrund ihrer hohen Innovationskraft attraktive Partner für die Akteure eines immobilienwirtschaftlichen Ecosystems dar

**Zusatzfrage**

Inwiefern sehen Sie bzw. ihr Unternehmen laterale Kollaborationsmöglichkeiten mit branchenfremden Akteuren? Wie beurteilen sie die Zukunftsfähigkeit lateraler Kollaborationsmöglichkeiten mit branchenfremden Akteuren?

**Marko Bohm, Geschäftsführer REM, STRABAG Property and Facility Management Services**

„Wir teilen die Auffassung, dass eine ganzheitliche Serviceerbringung ein entscheidender Faktor zur Steigerung der Servicequalität ist und sehen uns als integrierter Anbieter hier gut positioniert. Kollaborationen mit anderen (brancheninternen und auch branchenfremden) Akteuren sind wesentliche Erfolgsfaktoren. Deshalb haben wir unsere Serviceplattform in Kooperation mit Microsoft entsprechend offen konzipiert um andere Beteiligte zu integrieren. Wesentliche Vereinfachungen und Prozessverbesserungen sind aus unserer Sicht jedoch ganz wesentlich bereits durch Optimierung der Schnittstellen, Leistungsbilder und der Zusammenarbeit innerhalb der Immobilienbranche möglich. Entscheidend wird sein, Komplexität aus den Schnittstellen herauszunehmen und keine neue Komplexität durch die Einbindung weiterer Partner zu erzeugen.“

**Dr. Thomas Hain, Ltd. Geschäftsführer, Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte / Wohnstadt**

„Hypothese bestätigt: Als Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/Wohnstadt arbeiten wir sowohl mit PropTechs/ConTechs als auch mit ‚traditionellen‘ Unternehmen zusammen, um das Wohnen für Menschen in der Zukunft noch besser, angenehmer und nachhaltiger zu machen. Jede Kooperation ist jedoch auch eine eigenständige Herausforderung.

Bei der Zusammenarbeit mit PropTechs besteht unsere Verantwortung als Wohnungsunternehmen darin, die Interessen unserer Mieter und die innovativen Tech-Ideen in ein Verhältnis zu setzen. Hierzu haben wir in der Unternehmensgruppe mit unserem

StartUp-Accelerator hubitation so etwas wie einen Katalysator, einen Übersetzer geschaffen. Er bringt das innovative Ökosystem der StartUps und die Wohnungswirtschaft zusammen, damit wir wertvolle Erfahrungen in der Umsetzung von Pilotprojekten sammeln können. Auch die Zusammenarbeit mit ‚traditionellen‘ Partnern hilft uns dabei, bestehende Ideen, wie bspw. Car-Sharing-Angebote oder Lastenräder unseren Mietern schneller zur Verfügung zu stellen. Ferner bieten wir in Kooperation mit unseren Partnern ein umfangreiches Angebot an Dienstleistungen, die nicht zu unserem eigenen Portfolio gehören; hier wären u. a. die Wohnberatung für ältere und pflegebedürftige Mieter, wie auch die Bereitstellung von Gemeinschaftswaschmaschinen zu nennen. Zudem ermöglicht die Kooperation eine Risikominimierung, da viele Dienstleistungen nicht im Kerngeschäft eines Wohnungsunternehmens verortet sind.“

## Prozesse, Daten und Change

### Prozesse & IT Systeme (Hypothese 6)

**HYPOTHESE:** Der Erfolg eines immobilienwirtschaftlichen Ecosystems wird stark vom Grad der Standardisierung, Offenheit und Kollaboration der betreffenden Plattform abhängen.

Die schnelle, einfache und dennoch ganzheitliche Serviceerbringung gegenüber dem Endkunden stellt also die zentrale Bedeutung immobilienwirtschaftlicher Ecosystems dar. Insofern muss sich eine entsprechende Erfolgsbewertung an der Beantwortung der Frage messen lassen, inwiefern das Ecosystem dem Endkunden des Teilnehmers erfolgreich dienen konnte. Die Optimierung

bestehender Prozesse der Unternehmen muss sich dabei also stets einem gesamtwirtschaftlichen Ziel unterordnen. Vorausgesetzt, dass einem immobilienwirtschaftlichen Ecosystem eine Plattform zu Grunde liegt, welche die Nutzer zusammenbringt, wird deutlich, dass ein gewisses Maß der Standardisierung der Plattform und der darauf stattfindenden Prozesse eine Grundvoraussetzung für den Erfolg eines immobilienwirtschaftlichen Ecosystems zu sein scheint.

So zeigen auch die Ergebnisse der Umfrage eine hohe Übereinstimmung (90 %) unter den Befragten, dass der Erfolg eines immobilienwirtschaftlichen Ecosystems vom Grad der Standardisierung, Offenheit und Kollaboration der betreffenden IT-Plattform abhängig ist.

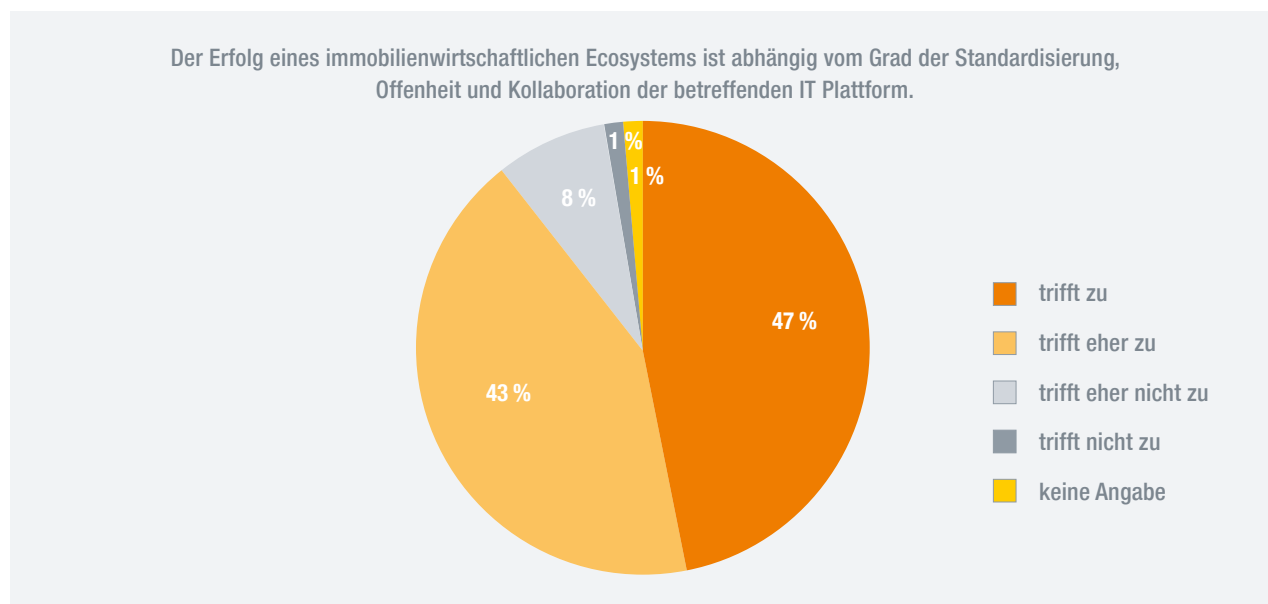


Abb. 10: Bedarf zur Standardisierung, Offenheit und Kollaboration im Ecosystem

Darüber hinaus sind sich die Befragten einig, dass eine stärkere Standardisierung und Harmonisierung der Geschäftsprozesse aller Teilnehmer des Ecosystems den Erfolg ebenfalls beeinflusst. Demgegenüber steht jedoch eine mangelnde Bereitschaft der Unternehmen, die eigenen Prozesse und Systeme an die Standards der Plattform im Ecosystem anzupassen. Nur 23 % würden einer Prozess- und Systemanpassung uneingeschränkt

zustimmen, während 39 % nicht zweifelsfrei bereit wären sich anzupassen und 31 % lehnen es eher ab, sich an die vorgegebenen Prozesse anzupassen. Dabei zeigt sich, dass besonders Facility Manager, Corporates und Projektentwickler eher avers gegenüber Anpassungen sind.

Wenngleich dies nicht in grundsätzlichem Kontrast zu den vorherigen Fragen steht, erscheint diese Auswer-

tung insofern interessant, als dass sie deutliche Unterschiede zwischen der allgemeinen Bewertung einer Notwendigkeit einerseits sowie der Bereitschaft zum eigenen Beitrag andererseits aufzeigt. Sicherlich kann dies nicht zuletzt auch auf unterschiedliche Geschäftsmodelle, Nutzungsarten und allgemeine Positionen der Umfrageteilnehmer im Rahmen der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungskette zurückzuführen sein. Insbesondere in Kombination mit den Erkenntnissen aus Kapitel 1 (Vision), in welchem Unternehmen außerhalb der Immobilienwirtschaft als Kerntreiber der Entwicklung immobilienwirtschaftlicher Ecosystems identifiziert wurden, bedeutet dies ebenfalls, dass die Umfrageteilnehmer sehr wohl bei der Entwicklung solcher Systeme einbezogen werden wollen, um eigene Prozesse und Standards mit einbringen zu können, ohne dabei Kerntreiber für die Entwicklung solcher zu sein.

#### **HYPOTHESE bestätigt:**

- Fast alle Teilnehmer der Umfrage bestätigen, dass der Erfolg des Ecosystems vom Grad der Standardisierung, Offenheit und Kollaboration abhängig ist
- Eine stärkere Standardisierung und Harmonisierung der Geschäftsprozesse beeinflusst positiv den Erfolg des Ecosystems
- Die eigene Bereitschaft zur Anpassung an bestehende Standards und Prozesse einer kollaborativen Plattform anzupassen ist reduziert, sodass vermutet werden kann, dass die frühzeitige Einbeziehung der Akteure zur Formung des Ecosystems entscheidend sein wird

#### **Zusatzfrage**

Wie beurteilen Sie den Kontrast zwischen überwiegender Notwendigkeit zur Standardisierung von Prozessen und Systemen einerseits und der eingeschränkten Bereitschaft zur eigenen Anpassung an Standards andererseits?

#### **Martin Rodeck, Vorsitzender der Geschäftsführung von EDGE in Deutschland**

„Wesentliches Hemmnis ist die Kleinteiligkeit der Immobilienbranche mit einer durchschnittlichen Unternehmensgröße von unter zehn Mitarbeitern in mehreren 10.000 Unternehmen. So findet Innovation oft im Kleinen und in vielen Fällen „unsichtbar“ statt. Best practice Beispiele bleiben trotz der Anstrengungen des ZIA, der seit Jahren einen Innovationsbericht hierzu herausgibt, verborgen. Branchenweite Lösungen und Standards existieren selten bis gar nicht, da sowohl berufsständische Organisationen, NGOs aber auch Verbände keine ausreichende Reichweite haben. Staatliche Regulierungen wie etwa die Vorgabe eines einheitlichen BIM-Frameworks stecken in den Kinderschuhen. Gleichzeitig existieren aufgrund der disziplinären Heterogenität praktisch keine integrierten Konzerne, die den kompletten Lebenszyklus abbilden und somit „automatisch“ standardsetzend wären. An den Schnittstellen entstehen Friktionen zwischen Lösungen und die meisten Digitalisierungsmaßnahmen bleiben bis dato im Wesentlichen Inselfösungen.“

## Daten (Hypothese 7)

**HYPOTHESE:** Den für die Serviceerbringung in Ecosystems generierten Daten wird ein hohes Monetarisierungspotential zugeschrieben. Allerdings besteht innerhalb der teilnehmenden Akteure Zurückhaltung hinsichtlich des Austauschs und der Nutzung von Daten.

Betrachtet man den Austausch und die Verwendung von Daten im Allgemeinen als notwendigen Bestandteil

kollaborativer Ecosystems, stellt sich zunächst die Frage zum eigenen Beitrag und deren allgemeiner Verwendung aus Perspektive potentieller Ecosystem Teilnehmer.

Rund 75 % der Befragten geben dabei an, die durch ein Ecosystem und dessen Plattform zur Verfügung gestellten Daten im gesetzlichen Rahmen nutzen zu wollen. Leicht weniger, jedoch mit rd. 67 % der Befragten weiterhin die Mehrheit, ist bereit dem Ecosystem Daten aus dem eigenen Unternehmen bereitzustellen, ganz im Sinne der Kollaboration unter Teilnehmern des Ecosystems.

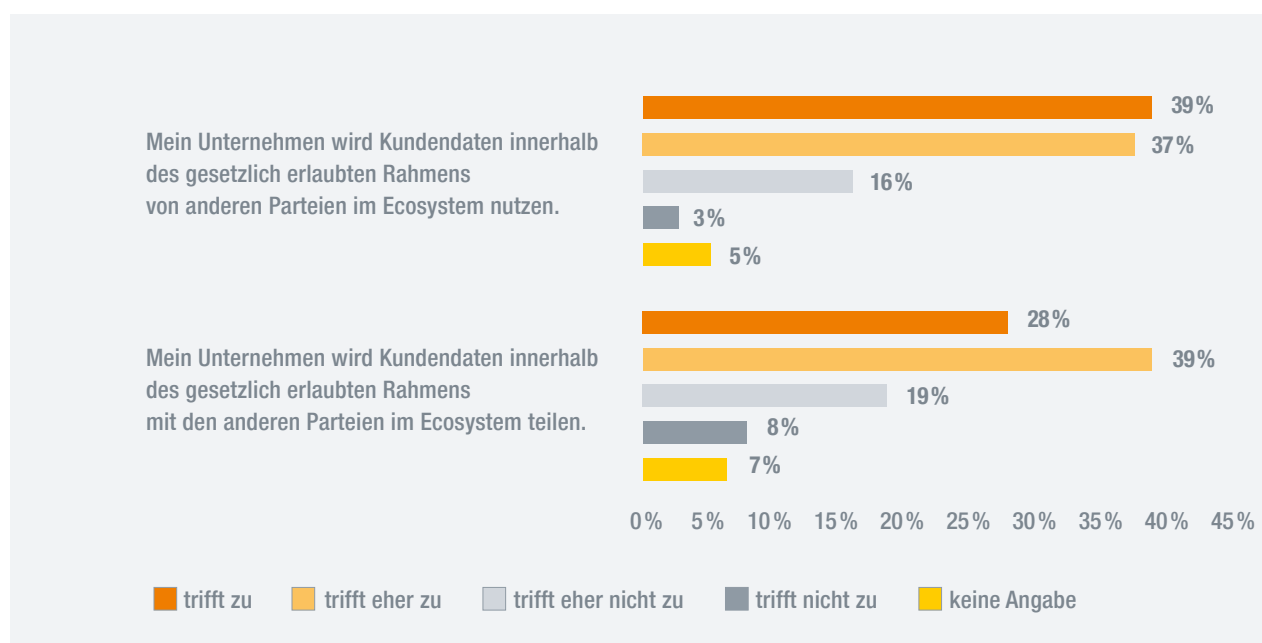


Abb. 11: Bereitschaft zum Teilen von Daten im Rahmen des Ecosystems

Dies lässt darauf schließen, dass die Umfrageteilnehmer den Austausch von Daten als Teil einer offenen und kollaborativen Arbeitsweise in einem Ecosystem sehen. Gleichzeitig deutet dies an, dass ein Fehlen dieser Bereitwilligkeit der Teilnehmer den Erfolg eines immobilienwirtschaftlichen Ecosystems negativ beeinflussen kann. Zurückhaltung bei der Bereitstellung von Daten für die anderen Teilnehmer besteht insbesondere bei Wohnungsbauunternehmen und Beratern, was u. a. sicherlich auf erhöhte Datenschutzerfordernisse zurückzuführen ist.

In Bezug auf den Mehrwert, den die generierten Daten des Ecosystems liefern können, sehen die Befragten vor allem Potential in den Gebäudedaten, die für die Optimierung der Gebäude genutzt werden können. Durch den stärkeren Einsatz von BIM oder der Entwicklung von Smart Buildings werden immer mehr Gebäudedaten generiert, die von den Teilnehmern des Ecosystems z. B. für die Verbesserung der Energieeffizienz oder eine bessere Instandhaltung der technischen Anlagen genutzt werden können.

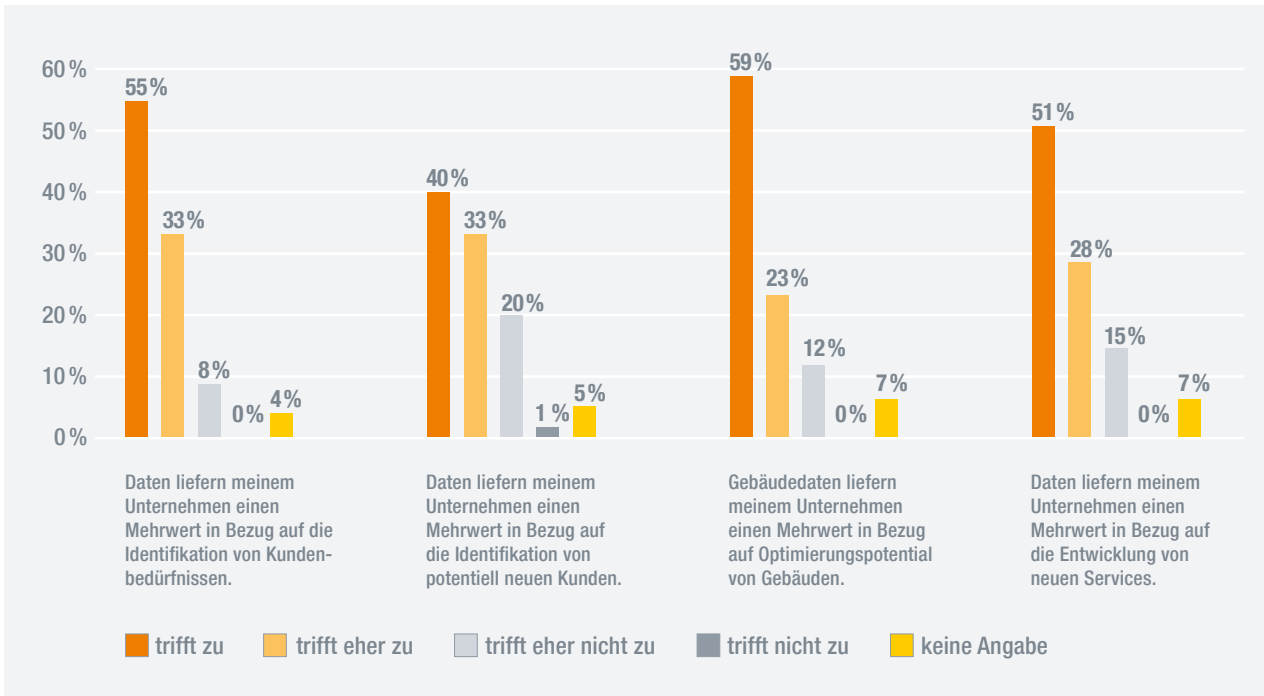


Abb. 12: Mehrwert von Daten für Teilnehmer des Ecosystems

Der Digital Twin und die damit verbundene frühzeitige Erzeugung betriebsrelevanter Daten ermöglicht die ebenso frühzeitige Einbeziehung von Geschäftspartnern bzw. Teilnehmern eines immobilienwirtschaftlichen Ecosystems. Kann eine Immobilie also weit vor der Bau- oder Nutzungsphase bereits digital zum Leben erweckt werden, können hierbei auch frühzeitig die relevanten

Partner für den effizienten Betrieb der Immobilie einbezogen und gemeinsam neue Services entwickelt werden. Diese Kunden- und Gebädefokussierung in Bezug auf die Verwendung generierter Daten spiegelt sich u. a. in der Beantwortung zur Frage hinsichtlich des Monetarisierungspotentials von Daten wieder.

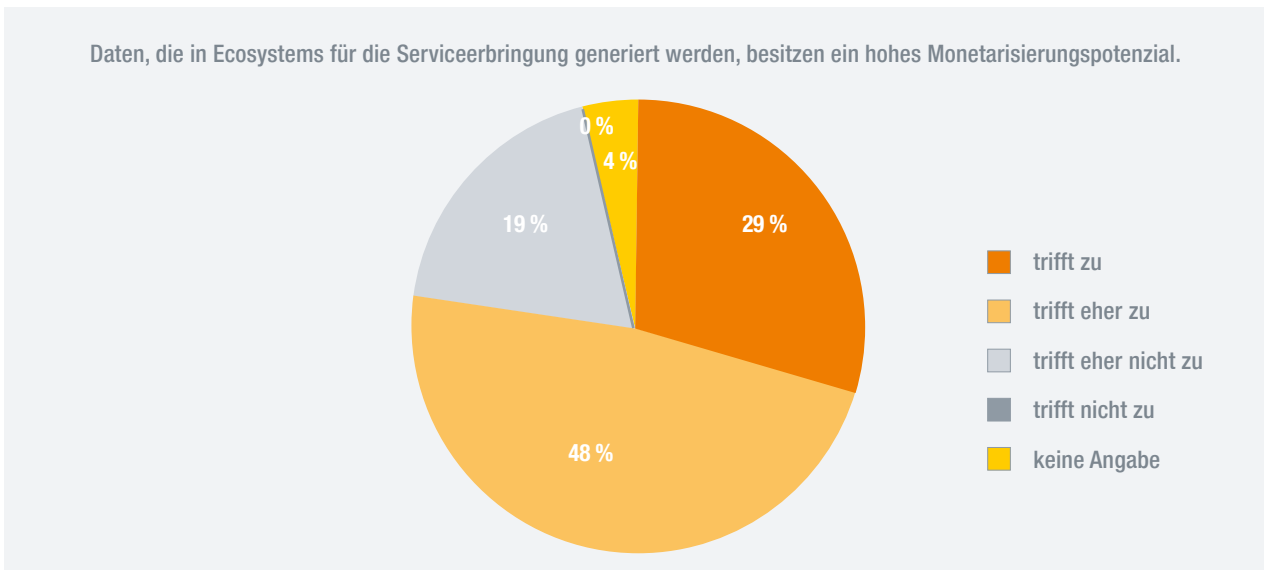


Abb. 13: Monetarisierungspotenzial von Daten im Ecosystem

#### **HYPOTHESE bestätigt:**

- Daten wird allgemein ein hohes Monetarisierungspotential zugeschrieben, wenngleich durch die Umfrageteilnehmer unterschiedlich bewertet
- Der Einsatz von Daten liefert insbesondere im gebäudenahen Kontext sowie in der Identifikation von Kundenbedürfnissen und Entwicklung neuer Services enormes Potential

#### **Zusatzfrage**

Inwiefern sehen sie bzw. ihr Unternehmen Monetarisierungspotential in der Verwendung von Daten?

#### **Dr. Thomas Herr, Vorstandsvorsitzender EVANA AG**

„Für Daten gibt es zwei grundsätzliche Verwendungen – in analytischen Anwendungsfällen zur Verbesserung von Entscheidungsprozessen und in operativen Anwendungsfällen wie der Einbettung von datengetriebener Intelligenz in Produkte und Services. Entsprechend unterscheiden sich auch die Monetarisierungspotentiale. Wie

vielfältig diese sind zeigen Beispiele wie Airbnb, wo durch die Analyse des Nutzerverhaltens die Konversionsrate von Buchungsanfragen deutlich gesteigert wurde oder UPS, wo jedes Jahr mehrere 100 Millionen USD durch Routenoptimierung gespart werden. Dabei handelt es sich um Optimierungen der eigenen operativen Prozesse. Aber auch mit dem Verkauf von Daten für Analysen kann Geld verdient werden – seien es gesammelter Marktdaten wie bei Bloomberg oder Co-star oder der Verkauf der aus den eigenen Zahlungsprozessen gewonnenen Datenanalysen, mit denen VISA im vergangenen Jahr 3 Milliarden Dollar Umsatz generierte. Die Immobilienbranche ist noch weit von datengetriebenen, digitalen Geschäftsmodellen entfernt. Der Großteil von Digitalisierungsprojekten zielt derzeit auf Automatisierung und Effizienzsteigerung in den Unternehmensprozessen. Die Monetarisierung von Daten durch Verkauf an Dritte ist für die meisten Unternehmen noch Zukunftsmusik. Doch, wie auch die Befragung ergab, haben Gebäudedaten und mehr noch Nutzerdaten ein hohes, noch ungenutztes Potential.“

---

## Change (Hypothese 8)

**HYPOTHESE:** Die erfolgreiche Teilnahme an Ecosystems führt zu einem Veränderungsbedarf der Unternehmen, insbesondere hinsichtlich der benötigten Kompetenzen der Mitarbeiter.

Ecosystems als zeitgemäße Form der unternehmensübergreifenden Kollaboration haben deutliche Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung der befragten Unternehmen (vgl. Kapitel „Vision und Strategie“). So stellt sich die Frage, welchen Einfluss diese mögliche Neuausrichtung auf die etablierte Unternehmenskultur nehmen kann. Hierzu haben ein Großteil der Umfrageteilnehmer angegeben, einen Anpassungsbedarf der

eigenen Unternehmenskultur an neue, kollaborative Arbeitsumgebungen zu erkennen. Auffällig ist hierbei, dass gerade bei den befragten PropTechs/ConTechs keine eindeutige Mehrheit die Hypothese bestätigt, was auf eine bereits stattgefundene bzw. seit Bestehen des Unternehmens vorhandene kollaborative Arbeitsumgebung hinweist. Der Faktor Change scheint bei diesen also weniger dringend bewertet zu werden als bei einem Großteil der weiteren Teilnehmer der Umfrage. Im Umkehrschluss ist anzunehmen, dass bei dem Großteil der befragten Akteure momentan noch wenig Fokus auf der Kollaboration liegt und deshalb die Arbeitsumgebung an die neuen Anforderungen in einem Ecosystem angepasst werden muss.



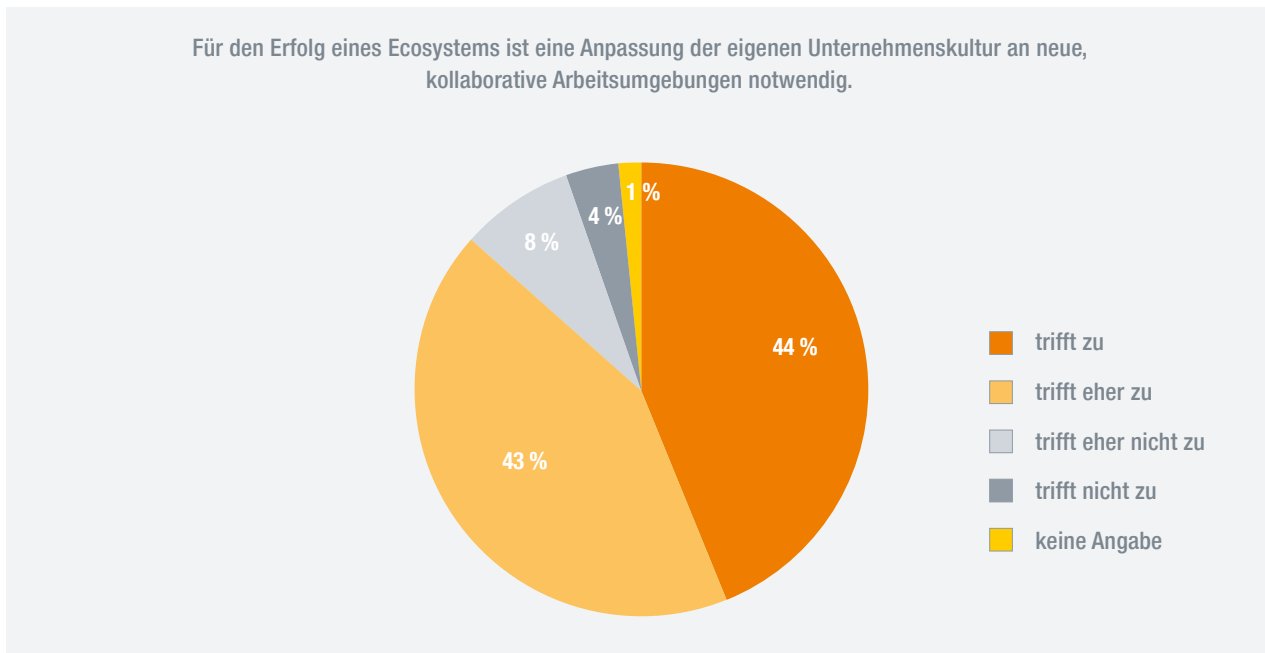


Abb. 14: Anpassungsnotwendigkeit der Unternehmenskultur im kollaborativen Ecosystem

Doch nicht nur die Arbeitsumgebung und Arbeitsweise, sondern auch die Anforderungen an die Mitarbeiter verändern sich durch die Teilnahme an immobilienwirtschaftlichen Ecosystems. Interdisziplinäre Handlungskompetenzen, wie die Kombination von Fach- und IT-Wissen, werden den Umfrageteilnehmern zufolge am deutlichsten zunehmen. Die fortschreitende Digitalisierung und die technischen Ausprägungen eines Ecosystems, wie beispielsweise digitale Plattformen oder die Entwicklung von neuen digitalen Services können Gründe für die stärkere Nachfrage sein. Dies ist zuweilen heute bereits deutlich zu beobachten, indem bestehende Abteilungsstrukturen oftmals zugunsten kleinerer, interdisziplinärer Teams gelöst werden. Ebenfalls an Bedeutung gewinnen wird die Methodenkompetenz, die die Fähigkeit zu einer strukturierten Arbeitsweise beschreibt. Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Führungskompetenz werden laut den Befragten in zukünftigen immobilienwirtschaftlichen Ecosystems eher wenig an Bedeutung gewinnen. Dies sicherlich auch, weil diese außerhalb immobilienwirtschaftlicher Ecosystems zu den traditionellen Kernkompetenzen zählen.

#### **HYPOTHESE bestätigt:**

- Über 80% der Umfrageteilnehmer sehen einen Veränderungsbedarf ihrer Unternehmenskultur im Ecosystem zugunsten neuer, kollaborativer Arbeitsumgebungen
- Interdisziplinarität und Methodenkompetenz werden als wesentliche Kompetenzfelder mit Bedeutungsgewinn identifiziert

## Regulatorik und Nachhaltigkeit

### Regulatorik (Hypothese 9)

**HYPOTHESE:** Regulatorische Einflüsse haben das Potential, die Entstehung von Ecosystems in der Immobilienwirtschaft zu hemmen.

Der Aufbau sowie der Betrieb von Ecosystems und den damit einhergehenden Plattformlösungen ist direkt mit dem Austausch von Daten über Unternehmensgrenzen hinweg verbunden. Die Grundidee der kollaborativen Verwendung von Daten außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen stellt dabei ein Kernelement immobilienwirtschaftlicher Ecosystems dar. Hat ein Versicherungsunternehmen bspw. detaillierte Informationen über die Wohnungsgröße, -zuschnitt und -ausstattung sowie einige Basisinformationen zu den Mietern eines Wohnungsunternehmens, können hierauf basierend maßgeschneiderte Dienstleistungsangebote entwickelt werden. Mit den gleichen Informationen könnten Anbieter von Umzugservices individuelle Serviceangebote bereitstellen

und Möbelunternehmen bieten nur die Produkte an, die auch von den Maßen in die jeweilige Wohnung passen. Dies sind nur wenige Ansätze zur unternehmensübergreifenden Kollaboration innerhalb eines Ecosystems, basierend auf der gemeinsamen Verwendung bereitgestellter Daten mehrerer Akteure. Entscheidend für den Erfolg solcher Ecosystems ist jedoch letztendlich die Akzeptanz durch den Endkunden. Die Verwendung der Daten wird aus gutem Grund daher nicht im Individualfall geregelt, sondern unterliegt strengen regulatorischen Anforderungen, die die Entwicklung von Ecosystems zweifelsohne in Bahnen lenkt, ggf. aber darüber hinaus zu Hemmnissen führen kann. So geben fast drei Viertel der Befragten an, dass die bestehende Regulatorik ein Hemmnis bei der Entwicklung von Ecosystems darstellen kann. Wird der Lebenszyklus der Immobilie betrachtet, können Regulatorik und Rechtsnormen insbesondere in der Planungsphase (32%) die Entstehung von immobilienwirtschaftlichen Ecosystems hemmen, gefolgt von der Bewirtschaftungsphase (21%).

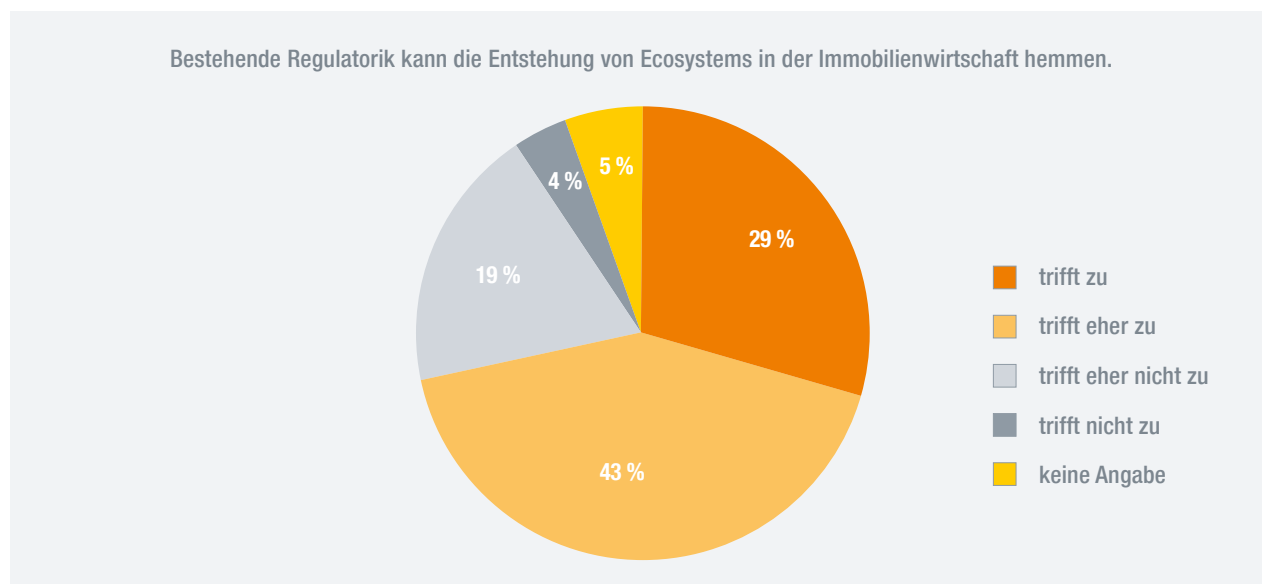


Abb. 15: Einfluss von bestehender Regulatorik auf die Bildung von Ecosystems

Gleichzeitig ist jedoch auch festzuhalten, dass rd. ein Viertel der Umfrageteilnehmer der These weniger oder gar nicht zustimmen. Unternehmen, die ohnehin stark im regulierten Umfeld arbeiten und deren Datenstruktur

entsprechend angepasst ist, sehen hier ggf. weniger Gefahr, wenn Ecosystems in bestehenden regulatorischen Rahmenbedingungen entwickelt werden.

**HYPOTHESE bestätigt:**

- Bestehende Regulatorik schränkt die Entwicklung immobilienwirtschaftlicher Ecosystems potentiell ein, insbesondere in der Planungs- und Bewirtschaftungsphase
- Umfrageteilnehmer aus bereits stark regulierten Branchenzweigen bewerten die Gefahr der Regulatorik jedoch weniger stark

## Nachhaltigkeit (Hypothese 10)

**HYPOTHESE:** Die Etablierung von immobilienwirtschaftlichen Ecosystems kann einen entscheidenden Beitrag zur Reduzierung von Kohlenstoffdioxid-Emissionen in der Immobilienwirtschaft leisten.

Die Energieeffizienzstrategie 2050 der Bundesregierung sowie der damit einhergehende Nationale

Aktionsplan Energieeffizienz (NAPE 2.0) positioniert den Gebäudesektor in Deutschland vor der Industrie und dem Verkehrssektor. Damit besteht kein Zweifel am Potential der Immobilienwirtschaft zum Beitrag an den Klimazielen der Bundesregierung. Im Fokus steht hierbei die Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes im Gebäudesektor und so die Frage der Potentiale immobilienwirtschaftlicher Ecosystems auf die Reduktion des CO<sub>2</sub> Ausstoßes von Immobilien.

Durch die Bildung von immobilienwirtschaftlichen Ecosystems wird die Entwicklung von Maßnahmen zur Kohlenstoffdioxid-Reduktion vorangetrieben.

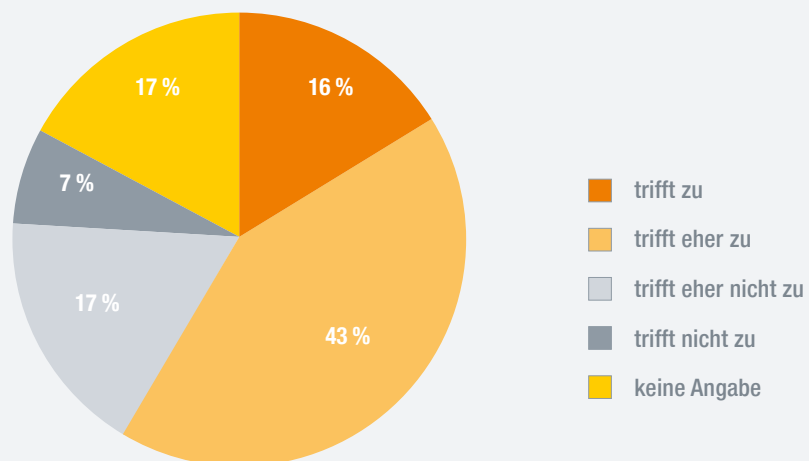


Abb. 16: Einfluss von Ecosystems auf die CO<sub>2</sub>-Reduktion

Insgesamt sieht die Mehrheit der Umfrageteilnehmer (59%) eine Chance, mit Hilfe von Ecosystems Maßnahmen zur Kohlenstoffdioxid-Reduktion voranzutreiben. Volle Zustimmung erhält die These jedoch von nur von 16% der Teilnehmer. Gleichzeitig enthalten sich 17% der Teilnehmer einer Antwort, was als Hinweis auf einen fehlenden Konsens gedeutet werden kann. Grund hierfür

könnte die bewusste Fokussierung der Hypothese auf das CO<sub>2</sub>-Einsparungspotential in Anlehnung an die Ziele der Bundesregierung sein. Dies, in Verbindung gebracht mit der Bildung von zumeist durch digitale Plattformen gestützte Ecosystems, erlaubt Zweifel an den unmittelbaren Effekten von Ecosystems auf CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Das Thema ESG ist jedoch umfangreicher, als es eine Reduktion auf CO2 Emissionen zulassen würde. Insbesondere die Faktoren Social und Governance werden hier oftmals zugunsten der CO2 Einsparpotentiale außer Acht gelassen, was auch damit zusammenhängt, dass die Quantifizierung des Erfolgs in den Bereichen Social und Governance deutlich schwerer ist.

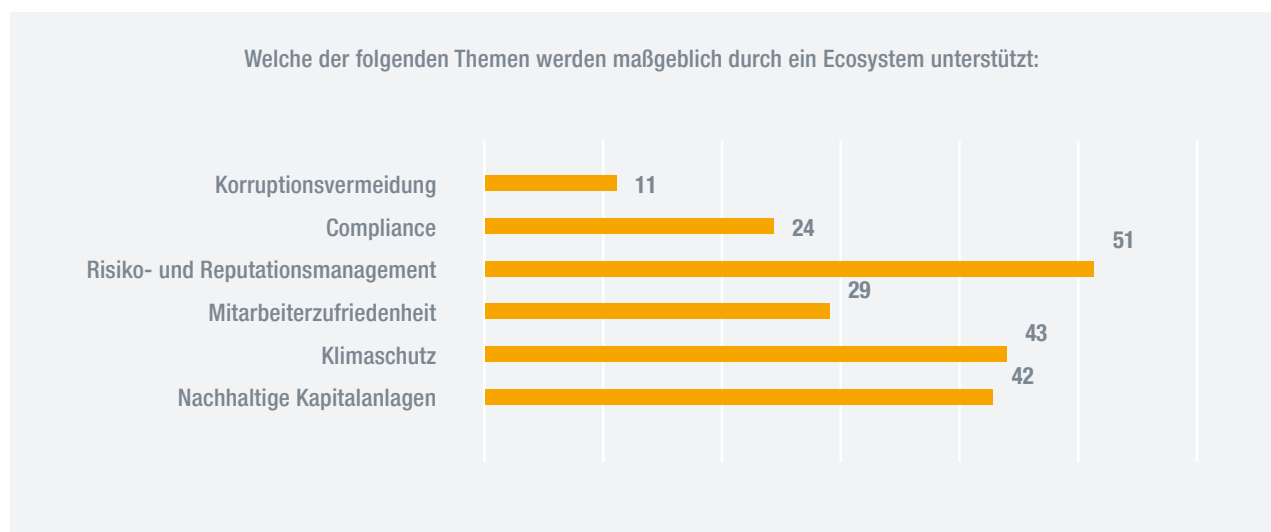


Abb. 17: ESG Aspekte unterstützt durch ein Ecosystem

Betrachtet man das Einsatzpotential von Ecosystems über die Reduzierung von Emissionen hinaus, sehen die Umfrageteilnehmer insbesondere im Risiko- und Reputationsmanagement Unterstützungspotential durch Ecosystems in der Immobilienwirtschaft. So können moderne, in Ecosystems und den damit einhergehenden Plattformen integrierte, Planungs- und Steuerungssysteme, die bisweilen aufwändigen Prozesse zur Risikoidentifikation und –steuerung von Immobilieninvestments erleichtern. Andererseits erlauben Plattformen zur Mieter-/Kundenkommunikation den direkten Kontakt und bieten somit das Potential zur Steigerung der Unternehmensreputation.

**HYPOTHESE teilweise bestätigt:**

- Ecosystems können einen Beitrag zur effizienteren Gebäudebewirtschaftung leisten und damit mittelbar auf reduzierte CO2-Emissionen einwirken
- Ein direkter Einfluss eines Ecosystems auf den Primärenergieverbrauch von Gebäuden kann hierdurch jedoch nicht in Aussicht gestellt werden
- Gerade die Faktoren Social und Governance bieten großes Potential zur Anwendung immobilienwirtschaftlicher Ecosystems

**Zusatzfrage**

Welchen ESG-Beitrag können immobilienwirtschaftliche Ecosystems aus Ihrer Sicht leisten?

**Sandra Scholz, CHRO Commerz Real AG**

„Intelligente und anwendbare Plattformlösungen zur Nachhaltigkeit werden in den nächsten Jahren zu einem der wichtigsten Themen der Immobilienbranche. Dabei spielen Smart Building-Technologien oder etwa Algorithmen zur umfassenden Datenanalyse eine herausragende Rolle. Mit Blick auf deren zukünftige Bedeutung ist es verwunderlich, wie fragmentiert das aktuelle Technologieumfeld weiterhin ist. Ecosystems können zu einer deutlichen Standardisierung beitragen und die schnelle Entwicklung und Verbreitung entsprechender Soft- und Hardware ermöglichen, und somit unbekanntes Potential entfalten. Den Nutzern bieten Ecosystems die passgenaue und unkomplizierte Auswahl entsprechender Services sowie Sicherheit etwa hinsichtlich der Qualität der Investition. Damit sollten sich die Herausforderungen bezüglich der Nachhaltigkeit im Sinne von ESG deutlich schneller und kostengünstiger bewältigen lassen, und dies sogar mit einer höheren Qualität.“

**Richard Neu, Head of Development and Transaction, Siemens Real Estate**

„Eine nachhaltige Immobilie lässt sich durch wirtschaftliche Effizienz, Umweltfreundlichkeit, Anpassung an das soziokulturelle Umfeld und Erhöhung der Lebensqualität kennzeichnen. Somit kann eine WIN-WIN-WIN Situation für den Immobilieneigentümer, die Umwelt und die Gesellschaft erzielt werden. Sowohl auf Unternehmens- und Investorenseite als auch bei der Finanzierung und auf Objektebene stehen nachhaltige Aspekte mehr und mehr im Fokus.“

Das Emissionsvolumen nachhaltiger Finanzprodukte (Green Bonds/Fonds) nimmt weiter stark zu. ESG (Environmental, Social & Governance) ist bereits längst in der Investmentszene angekommen. Chancen und Risiken der ESG Thematik werden noch häufig unterschätzt und müssen zukünftig deutlicher im Risikomanagement berücksichtigt werden.

Die Implementierung von nachhaltigkeitsbezogenen Kriterien in das Geschäftsmodell wird die Performance erhöhen und ESG in die Unternehmensstrategie einzubinden wird einen deutlichen Mehrwert bringen.“

**Martin Rodeck, Vorsitzender der Geschäftsführung von EDGE in Deutschland**

„Die Immobilienbranche besitzt aufgrund ihrer – im Vergleich zur Branchengröße (Anteil der Erwerbstätigen, anteiliger Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt) – überproportionalen CO<sub>2</sub>-Emissionen ein erhebliches Potential und auch eine besondere Verantwortung bei der Erreichung der Klimaziele. Der flächendeckende Einsatz digitaler Technologien ist allerdings zwingend für den Erfolg. Ecosystems/Plattformen bilden die Grundlage für das kollaborative Sammeln und Auswerten von Daten und der Ableitung der Handlungsstrategien für den Neubau, vor allem aber für den Gebäudebestand. Zielvision wäre ein bundesweites Dashboard, um in Echtzeit die Performance der gebauten Umwelt, des Deutschland-Portfolios, zu erfassen aber vor allem auch zu steuern.“

# SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Das Thema Ecosystems gewinnt in der deutschen Immobilienwirtschaft aktuell stark an Aufmerksamkeit und wird laut den Ergebnissen der Umfrage die Branche zukünftig grundlegend verändern. Der prognostizierte Markteintritt von branchenfremden Unternehmen und der zunehmende Einfluss von bislang unbedeutenden Marktteilnehmern, wie beispielsweise Start-ups oder innovativen Fachspezialisten, kann die derzeit herrschenden Strukturen und Machtverhältnisse in der Branche neu ordnen. Diese Zukunftsszenarien stellen die Unternehmen in der Immobilienwirtschaft vor bedeutende strategische Herausforderungen im Umgang mit Veränderungsprozessen. Eine Überarbeitung der Unternehmensstrategie, die Identifikation der geeigneten Positionierung im Ecosystem sowie das Management von möglichen Konflikten bei der Rollenverteilung im Ecosystem werden zukünftig wichtige Aufgabenstellungen in den Führungsetagen sein.

Die Aussagen der Befragten zeigen zudem, dass der Kunde in den zukünftigen immobilienwirtschaftlichen Ecosystems im Fokus stehen wird und dabei insbesondere innovative Unternehmen als Partner für die Bereitstellung eines ganzheitlichen und nutzerorientierten Serviceangebots für traditionelle Branchenteilnehmer attraktiv werden. Das größte Potential für die Repräsentanz des Unternehmens wird weniger dem positiven Einfluss auf das Markenimage durch die Teilnahme an einem Ecosystem zugeschrieben, sondern der Chance einer größeren Reichweite.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor bei dem Aufbau von Ecosystems wird die einheitliche, offene und kollaborative Ausgestaltung der Systeme sowie die Standardisierung und Harmonisierung der Geschäftsprozesse bei den Teilnehmern sein. Jedoch zeigen die Umfrageergebnisse, dass insbesondere bei der Anpassung und Harmonisierung von Unternehmensprozessen Interessenskonflikte entstehen können, da die Unternehmen aktuell nur wenig Bereitschaft für entsprechende Maßnahmen zeigen.

Weiterhin herrscht aktuell noch Zurückhaltung bezüglich eines kollaborativen Austauschs von Daten mit den anderen Teilnehmern des Ecosystems, insbesondere bei der Bereitstellung von Kundendaten. Nichtsdestotrotz zeigen die Ergebnisse der Umfrage, dass das grundlegende Verständnis für ein kollektives Teilen von Daten innerhalb des Ecosystems vorhanden ist. Dabei wird der Nutzung und dem Austausch von Gebäudedaten der potentiell größte Mehrwert für die Teilnehmer des Netzwerkes zugesprochen.

Mit der prognostizierten Veränderung in der Immobilienbranche geht auch der Wandel der zugehörigen Unternehmen einher. Die Umfrage zeigt, dass die Teilnahme an Ecosystems sowohl eine Anpassung der Unternehmenskultur an die neue kollaborative Arbeitsweise, als auch eine Verschiebung der benötigten Kompetenzen hin zu mehr interdisziplinären und methodischen Fähigkeiten der Mitarbeiter erfordert.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Teilnahme an Ecosystems mit einem deutlichen Wettbewerbsvorteil verbunden wird. Im Folgenden werden daher Leitlinien und Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen der Umfrage abgeleitet, die als Unterstützung bei der Bewältigung von strategischen Herausforderungen, dem Aufbau eines Ecosystems oder der Teilnahme an einem Ecosystem dienen können:

## Handlungsempfehlungen

Grundsätzlich ist den vorgegangenen Untersuchungen zu entnehmen, dass Ecosystems in der Immobilienwirtschaft noch kein bewährtes, etabliertes Konstrukt sind und noch am Anfang ihrer Entwicklung stehen. Innovative Unternehmen und „Early Adopter“ haben daher aktuell die Möglichkeit, die Entwicklung maßgeblich mitzubestimmen und sich aussichtsreich zu positionieren. Ein schnelles und zielgerichtetes Handeln ist die Voraussetzung für eine optimale Ausgangssituation und schafft so Vorsprung vor der Konkurrenz. Die Basis für jedwedes Handeln stellt dabei ein unternehmensweit einheitliches

Verständnis von Ecosystems sowie eine klare Verteilung von Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Entwicklung und Umsetzung einer Ecosystem-Strategie dar.

Wie im Kapitel „Image und Kunden“ dargestellt, stellt die ganzheitliche Serviceerbringung für den Endkunden das Zentrum eines Ecosystems für einen Großteil der Umfrageteilnehmer dar. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte zunächst der Status Quo des Unternehmens, besonders in Hinblick auf Mitbewerber, Kunden, Produkte und die aktuelle Unternehmensstrategie, betrachtet werden. Darauf aufbauend kann identifiziert werden, welche weiteren Ansprüche der Endnutzer an das Produkt haben könnte, welche Zusatzleistungen angeboten werden könnten und welche Komponenten fehlen, um dem Kunden ein vollumfassendes und zufriedenstellendes Angebot zu bieten. Damit einhergehend sollte ebenfalls identifiziert werden, welche Kompetenzen für das Zielprodukt relevant sind – sind diese bereits im Unternehmen vorhanden oder müssen sie entwickelt werden? Ist eine konkrete Vision für das Produkt oder die Dienstleistung definiert, muss ein geeignetes Ecosystem identifiziert werden. Dabei ist es empfehlenswert, zunächst die bereits am Markt etablierten Ecosystems zu analysieren. Falls eine geeignete Kollaboration noch nicht am Markt existiert, kann ebenso ein neues Ecosystem entwickelt werden. In beiden Fällen ist es wichtig, die angestrebte Positionierung innerhalb des Netzwerkes realistisch festzulegen. Zudem müssen, sowohl in einem neuen, als auch innerhalb eines bereits vorhandenen Ecosystems, geeignete Partner ausgewählt sowie deren Integrationstiefen in die Wertschöpfungskette analysiert werden. Dabei sollten die jeweiligen Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Möglichkeiten der Zusammenarbeit abgewogen werden – die Kollaboration mit einem direkten Konkurrenten beispielsweise scheint auf den ersten Blick abwegig, kann jedoch dabei unterstützen, dem Markteintritt branchenfremder Unternehmen und dem damit einhergehenden Wettbewerbsdruck standzuhalten.

Ist eine Strategie für die Teilnahme an einem Ecosystem festgelegt, muss sie in die Gesamtunternehmensstrategie integriert werden. Dabei ist es durchaus möglich, dass eine Anpassung der Unternehmensausrichtung vorgenommen werden muss, um die Zielsetzung für das Ecosystem optimal einzubetten. Daraufhin kann die operative Integration des Ecosystems vorgenommen werden, indem die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. Im Rahmen dessen sind die Mitarbeiter ein wichtiger Aspekt, da davon ausgegangen werden kann, dass die kollaborative Arbeitsweise einen Einfluss auf die Unternehmenskultur hat. Es empfiehlt sich, die Mitarbeiter so früh wie möglich in den Prozess zu integrieren, um sie an die neue Arbeitsweise zu gewöhnen. Zudem sind unter Umständen nicht alle benötigten Ressourcen bereits in der Belegschaft vorhanden, sodass es notwendig ist, gezielt Mitarbeiter hinsichtlich methodischer und interdisziplinärer Kompetenzen zu fördern.

Ein weiterer zu beachtender Aspekt sind Daten und Prozesse. Da die Grundlage für ein Ecosystem der Austausch von Daten über Unternehmensgrenzen hinweg ist, sollten aktuelle Prozesse und Systeme kritisch vor dem Hintergrund der Standardisierung betrachtet werden – nur durch einen steten Datenaustausch kann ein kollaboratives System zustande kommen. Zudem ist es empfehlenswert, frühzeitig zu analysieren, welche Daten vorhanden sind, mit welchen Partnern diese geteilt werden dürfen und welche rechtlichen Auflagen zu berücksichtigen bzw. welche Grundlagen gegenüber den Kunden zu schaffen sind. Durch die Bereitschaft zum Teilen innerhalb der Plattform, wird ein großer Mehrwert für alle Beteiligten geschaffen.

Um die Planung des Ecosystems im Anschluss zum Leben zu erwecken, muss zudem sichergestellt werden, dass keine regulatorischen Vorschriften außer Acht gelassen werden. Dazu sollte ein besonderes Augenmerk auf die Planungs- und Bewirtschaftungsphase gelegt werden, da hier die größten potentiellen Hemmnisse befürchtet werden.

# DIE AUTOREN



**Jörg von Ditfurth**

Partner, Offering & Sector Lead  
Real Estate Consulting, Deloitte  
Telefon +49 (0)211 8772 4160  
jvonditfurth@deloitte.de



**Tobias Linzmaier**

Manager  
Real Estate Consulting, Deloitte  
Telefon +49 (0)211 8772 4742  
tlinzmaier@deloitte.de



**Moritz Lohmann**


Manager  
Real Estate Consulting, Deloitte  
Telefon +49 (0)211 8772 4396  
mlohmann@deloitte.de



**Tamara Terhalle**

Consultant  
Real Estate Consulting, Deloitte  
Telefon +49 (0)211 8772 5565  
tterhalle@deloitte.de





Diese Studie wurde vom Zentralen Immobilien Ausschuss e. V. (im Folgenden ZIA) und der Deloitte Consulting GmbH (im Folgenden Deloitte) erstellt, um der Allgemeinheit einen Überblick über die aktuellen Entwicklungen im Bereich immobilienwirtschaftlicher Ecosystems zu geben. Der ZIA und Deloitte betonen, dass diese Studie keine ausreichende Entscheidungsgrundlage bietet und keine professionelle Beratungs- oder Dienstleistung darstellt. Diese Studie ist insbesondere nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Die Studie wurde mit der angemessenen Sorgfalt für eine solche Analyse erstellt. Der ZIA und Deloitte sind nicht verantwortlich für unvollständige oder falsche Informationen, weshalb Leser angehalten sind, die Informationen vor jeglicher Entscheidung selbst zu überprüfen. Der ZIA und Deloitte sind nicht haftbar für jegliche fehlenden oder falschen Informationen oder Statements in dieser Studie oder andere mündliche oder schriftliche Anmerkungen im Zusammenhang mit dieser Studie.

## ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e. V. Spitzenverband der Immobilienwirtschaft

Der Zentrale Immobilien Ausschuss e. V. (ZIA) ist der Spitzenverband der Immobilienwirtschaft. Er spricht durch seine Mitglieder, darunter 28 Verbände, für rund 37.000 Unternehmen der Branche entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Der ZIA gibt der Immobilienwirtschaft in ihrer ganzen Vielfalt eine umfassende und einheitliche Interessenvertretung, die ihrer Bedeutung für die Volkswirtschaft entspricht. Als Unternehmer- und Verbändeverband verleiht er der gesamten Immobilienwirtschaft eine Stimme auf nationaler und europäischer Ebene – und im Bundesverband der deutschen Industrie (BDI). Präsident des Verbandes ist Dr. Andreas Mattner.

## Deloitte Consulting GmbH

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für die rund 312.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

### **Kontaktieren Sie uns:**

ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e. V.  
Leipziger Platz 9  
10117 Berlin

[www.zia-deutschland.de](http://www.zia-deutschland.de)  
[info@zia-deutschland.de](mailto:info@zia-deutschland.de)  
 [@ZIAunterwegs](https://twitter.com/ZIAunterwegs)

