



**Universität
Zürich^{UZH}**

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Digitales Real Estate Cockpit

Interaktion von Immobilien Asset Management, Verwaltungen und Mietern
durch die Digitalisierung

Verfasser: Schätti
Iwan

Eingereicht bei: Prof. Dr. Michael Trübstein

Abgabedatum: 02.09.2019

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS	V
EXECUTIVE SUMMARY	VI
1. EINLEITUNG	1
1.1 Zielsetzung.....	1
1.2 Gang der Untersuchung	2
1.3 Abgrenzung der Untersuchung	2
2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....	4
2.1 Organisationsstrukturen im Real Estate Investment Management	4
2.1.1 Immobilien Asset Manager	6
2.1.2 Immobilien Asset Management Prozess	6
2.1.3 Immobilienverwaltungen (Property-/Facility Management).....	7
2.1.4 Mieter/Nutzer.....	8
2.2 Agency-Theorie	9
2.3 Lean Thinking.....	10
3. DIGITALE TRENDS – BEDEUTUNG UND POTENZIALE FÜR DIE IMMOBILIENBRANCHE.....	12
3.1 Treiber des Digitalisierungstrends	13
3.2 Digitale Geschäftsmodelle und Strategien.....	13
3.2.1 E-Business	15
3.2.2 Internetbasierte Wertversprechen	16
3.2.3 Intelligente Wertketten	16
3.2.4 Digitales Geschäftsmodell.....	16
3.3 Digitalisierung und Plattformen in der Immobilienwirtschaft (Vernetzung) ..	17
3.4 Customer Relationship Management in der Immobilienwirtschaft (Digitaler Kundenzugang).....	17

3.5	Innovation und PropTechs	19
3.5.1	Innovative Entwicklungen in der Wohnungsverwaltung	20
3.5.2	Neue Unternehmen entstehen.....	20
3.6	Status Quo der Digitalisierung.....	21
4.	KONZEPTION EINES OPTIMIERTEN IMMOBILIEN MANAGEMENTSYSTEMS IN DER DIGITALEN ZUKUNFT	23
4.1	Denkansatz und Prozesslandschaft	23
4.2	Digitale Kernkompetenz - Anforderungen/Nutzen eines digitalen Real Estate Cockpits.....	24
4.2.1	Systemanforderungen im Datenmanagement.....	25
4.2.2	Best Practice im Dokumentenmanagement.....	27
4.2.3	Entwicklung einer Systemarchitektur.....	28
4.3	Vision einer optimalen Interaktion im Real Estate Investment Management – Ein Zwischenfazit	28
5.	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....	33
5.1	Einführung in die empirische Untersuchung	33
5.2	Ausarbeitung Fragebogen	34
5.3	Auswahl und Durchführung von Experteninterviews.....	34
5.4	Abgleich der Erkenntnisse zwischen Theorie/Konzeption und Praxis.....	35
5.4.1	Ergebnisse Themenfeld I.....	35
5.4.2	Ergebnisse Themenfeld II.....	40
5.4.3	Ergebnisse Themenfeld III	43
6.	SCHLUSSBETRACHTUNG.....	46
6.1	Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen	46
6.2	Fazit	47
6.3	Ausblick.....	47
7.	LITERATURVERZEICHNIS.....	48
8.	ANHANG.....	52

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AM	Asset Management
BIP	Bruttoinlandprodukt
BI-System	Business-Intelligence System
CAFM-System	Computer-Aided Facility Management System
CREM	Corporate Real Estate Management
CRM	Customer Relationship Management
DMS-System	Dokumenten-Management System
ERP-System	Enterprise-Resource-Planning System
FM	Facility Management
IT	Informationstechnik
PM	Property Management
RFID-Technologie	Radio-Frequency Identification Technologie
PropTech	Property Technology

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Digitalisierung als Vernetzung der Akteure	VII
Abbildung 2: Die Managementdisziplinen.....	4
Abbildung 3: Wesentliche Inhalte der Managementdisziplinen.....	5
Abbildung 4: Prozesslandschaft Property Management.....	8
Abbildung 5: Fünf Grundprinzipien des Lean Thinkings	11
Abbildung 6: Treiber und Leistungsangebote der Digitalisierung	14
Abbildung 7: Formen der Digitalisierung der Wertketten.....	15
Abbildung 8: Trends im Bereich der digitalen Technologie	22
Abbildung 9: Stakeholder im Kontext des Immobilienmanagements.....	29
Abbildung 10: Digitalisierung als Vernetzung der Akteure	31

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Eigene Zusammenstellung zu Chancen/Risiken (Theorie/Konzeption).....	36
Tabelle 2. Eigene Zusammenstellung zu Chancen/Risiken (Praxis).....	39
Tabelle 3: Eigene Zusammenstellung zum Status Quo (Theorie/Konzeption)	40
Tabelle 4: Eigene Zusammenstellung zum Status Quo (Praxis)	42
Tabelle 5: Eigene Zusammenstellung Aufgabenbereiche/Incentivierung (Theorie/Konzeption)	43
Tabelle 6: Eigene Zusammenstellung Aufgabenbereiche/Incentivierung (Praxis)	45

EXECUTIVE SUMMARY

Der Immobilienmarkt steht im Zeichen des digitalen Zeitalters. Viele Immobilienratgeber und Immobilienmessen befassen sich mit der digitalen Transformation der Immobilienwirtschaft. Digitalisierung – Freund oder Feind? Welches sind die Chancen und Risiken der Digitalisierung? Wie ist der Status Quo der Immobilienakteure im Hinblick auf die digitalen Veränderungen und wie gestaltet sich die Interaktion unter den Akteuren? Auf diese und weitere Fragen gibt die vorliegende Abschlussarbeit eine Antwort.

Ausgangspunkt. Die Abschlussarbeit befasst sich vertieft mit der Interaktion zwischen dem Immobilien Asset Management, den Verwaltungen und den Mietern/Nutzern im Kontext der Digitalisierung. Der Ausgangspunkt bildet die folgende Erkenntnis: Die Immobilienbranche hat Zugriff auf enorm viele Daten und muss unzählige Dokumente managen. Diese Daten und Dokumente kommen von den verschiedensten Akteuren und befinden sich oft an den unterschiedlichsten Orten (beispielsweise Daten & Dokumente zu Gebäuden, zu Unterhalt & Investitionen, zu Gebäudenutzern, zu wichtigen Ereignissen etc.). Die vorhandenen Daten und Dokumente werden heute aber vielfach kaum oder nur mit enormem Aufwand bereitgestellt. Diese Intransparenz und Prozessoptimierungspotenziale in verschiedenster Hinsicht und in Verbindung mit dem „Lean Thinking Ansatz“ sowie der „Principal-Agent Problematik“ bilden den Ausgangspunkt dieser Untersuchung. Das Ziel ist die Konzeption eines optimierten Managementsystems zwischen dem Immobilien Asset Management, den Verwaltungen sowie den Mietern/Nutzern.

Meilensteine. Die Grundlage dieser empirischen Forschung bildet eine gezielte Literaturrecherche. Aus dieser Recherche werden wichtige Eckpunkte der Theorie, der digitalen Trends in der Immobilienwirtschaft und der Konzeption eines optimalen Managementsystems eruiert und thematisiert. Zusätzlich stützen sich die Grundlagen auf bereits erfolgte Studien im Bereich des digitalen Wandels im Immobiliensektor ab. Um abschliessend den Praxisbezug zu den erarbeiteten Erkenntnissen zu schaffen, werden zielgerichtete Experteninterviews mit Fachpersonen durchgeführt.

Erkenntnisse. Das Bewusstsein über die Veränderungen bzw. neuen Möglichkeiten durch den digitalen Wandel ist bei den Immobilienakteuren grösstenteils vorhanden. Nichtsdestotrotz gibt es noch einigen Handlungsbedarf bei sämtlichen Akteuren. Die

Interaktion geschieht heute noch vielfach via Telefon, Mail oder Papierverkehr. Dies macht u.a. die Dokumentation der Geschäftsvorgänge intransparent und schwierig nachvollziehbar. Auch gibt es heute noch etliche manuelle Prozesse, welche ein enormes Effizienzpotenzial aufweisen. Die Immobilienakteure sind deshalb gut beraten, sich mit den zukunftsweisenden, digitalen Möglichkeiten auseinanderzusetzen und eine über die Unternehmensgrenzen hinweg angestimmte Zusammenarbeit anzustreben.

Des Weiteren ist empfehlenswert, zukünftig vermehrt den Schwerpunkt auf die Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindung zu legen. Oft gibt der Immobilieneigentümer die direkte Kommunikation zu seinem Hauptkunden, dem Mieter/Nutzer, an einen Drittdienstleister weiter. In Zeiten von erhöhten Leerständen bekommt diese Interaktion zum Hauptkunden eine immer wichtigere Rolle.

Handlungsempfehlungen. Die gemeinsame Schaffung eines „Business Ecosystems“ und somit eine dynamische Gemeinschaft des Immobilien Asset Managements, den Verwaltungen und den Mietern/Nutzern scheint zukünftig unumgänglich. Die heute grosse Anzahl an unterschiedlichsten Softwareanbietern muss konsolidiert werden. Zentrale Schlagworte hierzu sind Mobile Computing, Plattformen/Portale und Cloud Computing. Durch das Zusammenrücken der betrachteten Akteure und die Öffnung der Branchen- und Unternehmensgrenzen entlang der Wertschöpfungskette entstehen neue effiziente Zusammenarbeiten. Der Kunde (Mieter/Nutzer) und die Kundenbetreuung bzw. Kundenbindung ist hierbei fester Bestandteil des Systems und findet sich im Zentrum des erarbeiteten Managementmodells wieder.

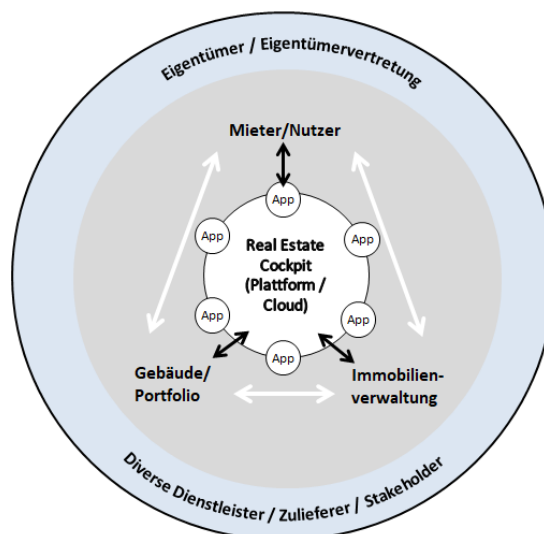


Abbildung 1: Digitalisierung als Vernetzung der Akteure
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die EBZ Business School, 2016; zit. in InWIS-Studie, 2016, S.16)

1. EINLEITUNG

Das Wort „Digitalisierung“ ist zurzeit omnipräsent – so auch in der Immobilienbranche. Unzählige Immobilienmessen sowie Podiumsdiskussionen thematisieren den digitalen Wandel und wie der digitale Transformationsprozess erfolgreich bewältigt werden kann.

„Digitalisierung braucht eine Strategie, die tief im Unternehmen verankert sein muss. Es geht beim digitalen Wandel nicht in erster Linie um Technologie, sondern vielmehr um strategische Weichen, um neue Geschäfts- und Erlösmodelle, um digitale Denkansätze. Und insbesondere um die Menschen – die Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens, aber auch die Kunden und Partner – als gemeinsame Treiber der Digitalisierung“ (Gündling & Schulz-Wulkow, 2018, S. XI).

Dieses Zitat zeigt exemplarisch, dass es nicht nur um die digitalen Technologien geht, sondern hauptsächlich auch um veränderte Geschäftsmodelle und Netzwerke. Genau diese Themenfelder stehen auch in dieser Arbeit im Mittelpunkt. Dementsprechend geht es insbesondere um unternehmensinterne Zusammenarbeiten sowie besonders auch um unternehmensübergreifende Kooperationen im Kontext der fortschreitenden digitalen Technologien.

1.1 Zielsetzung

Das komplexe Feld der Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft wird auf den nachfolgenden Seiten auf einzelne Teilbereiche reduziert und analysiert. Dabei gibt es verschiedenste Themenfelder der Digitalisierung, welche mit grosser Bestimmtheit in der Agenda der Immobilienwirtschaft Einzug halten werden.

Anhand von Experteninterviews aus den Immobilienbereichen „Portfoliomanagement/Asset Management“, „Verwaltung“ und „Mieter/Nutzer“ sowie durch den Austausch mit innovativen PropTech Unternehmen werden folgende Fragestellungen bearbeitet:

- Ist die „Digitalisierung“ für die Immobilieneigentümer bzw. Eigentümervertreter und die Verwaltungsfirmen bereits ein relevanter Bereich und wie werden die Chancen und Risiken wahrgenommen?

- Was ist der Status Quo der Digitalisierung in den Bereichen Immobilien Asset Management, Immobilienverwaltung und Mietern/Nutzer und wie gestaltet sich die Interaktion zwischen den genannten Akteuren?
- Wie werden sich die Aufgabenbereiche und Incentivierungen insbesondere in der Immobilienverwaltung durch die Digitalisierung verändern?

Das Ziel ist die Konzeption eines optimierten Managementsystems und der Abgleich mit der Praxis. Dabei geht es vor allem um die Interaktion bzw. Kooperation zwischen dem Immobilien Asset Management, den Immobilienverwaltungen sowie den Mietern/Nutzern. Es werden die zukünftigen Anforderungen, Nutzen und die Umsetzbarkeit eines digitalen Real Estate Cockpits (übergreifende digitale Plattform) thematisiert.

1.2 Gang der Untersuchung

In einem ersten Schritt wird ein Ausschnitt existierender wissenschaftlicher Literatur/Studien erfolgen. Dabei wird im Speziellen auf die digitalen Trends im Bereich des Immobilien Investment Managements eingegangen. Im Fokus sind stets die Segmente Immobilien Asset Management, Immobilienverwaltung und Mieter/Nutzer in der Schweiz. Die Erkenntnisse aus den theoretischen Grundlagen fliessen sonach in die Konzeption eines optimierten Managementsystems in der digitalen Zukunft.

Danach, in einem zweiten Schritt, folgt die empirische Untersuchung mithilfe von leitfadengestützten Experteninterviews. Damit soll die Einschätzung von Vertretern aus der Praxis und der „Status Quo der Digitalisierung“ eingebunden sowie eine zukünftige Entwicklungstendenz erarbeitet werden.

Die Arbeit resultiert schlussendlich im Abgleich zwischen den theoretischen Grundlagen mit der damit verbundenen konzeptionellen Ausarbeitung eines optimierten Managementsystems und der Praxis.

1.3 Abgrenzung der Untersuchung

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fokus auf die Teilbereiche des Immobilien Asset Managements, der Immobilienverwaltung sowie der Mieter/Nutzer im Schweizer Immobilienmarkt gelegt.

Diese Arbeit erforscht Geschäftsmodelle, Arbeitsabläufe und Netzwerke in den genannten Bereichen der Immobilienwirtschaft der Schweiz. Es werden Anforderungen und Nutzen möglicher zukünftiger digitalen Opportunitäten im Immobilien Investment Management aufgezeigt.

Die Digitalisierung zeigt eine enorme Themenvielfalt. In dieser Arbeit geht es vor allem um die mögliche zukünftige Digitalisierung der Managementprozesse und Interaktionen bzw. Kooperationen. Zentrale Schlagworte sind dabei „digitale Daten“, „Vernetzung“ und „digitaler Kundenzugang“.

Eine explizite IT-Lösung eines möglichen „Real Estate Cockpits“ bzw. technische System-Details und spezifische Analysen zu neuen Technologien sind nicht Bestandteil dieser Arbeit.

2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Die Managementfunktionen in der Asset Klasse „Immobilien“ sind breit gefächert. Das professionelle Immobilien Anlagemanagement unterscheidet zwischen diversen Managementdisziplinen. Im folgenden Kapitel werden die Handlungsfelder des Immobilienmanagements kurz erläutert und wichtige Grundlagen dargestellt. Dieses Kapitel bildet das Fundament für die spätere vertiefte Analyse der Interaktion zwischen dem Immobilien Asset Management, den Verwaltungen und den Mietern/Nutzern.

2.1 Organisationsstrukturen im Real Estate Investment Management

Es gibt unterschiedlichste Abgrenzungsansätze der Managementfunktionen im Immobilienbereich. Für die Einordnung der jeweiligen Handlungsfelder wird der Ansatz des Real Estate Investment Managements herangezogen, da diese Abgrenzung der Disziplinen aus dem Blickwinkel eines renditeorientierten Investors passiert. Die nachfolgende Abbildung 2 zeigt die verschiedenen Ebenen auf, von der Investment-Ebene bis zur Objekt-Ebene. Das CREM (Corporate Real Estate Management), dementsprechend das Management von eigens genutzten betrieblichen Liegenschaften, ist nicht im Fokus dieser Ausführungen (Teichmann, 2007; zit. in Flechtner & Lange, 2016, S. 627-628).

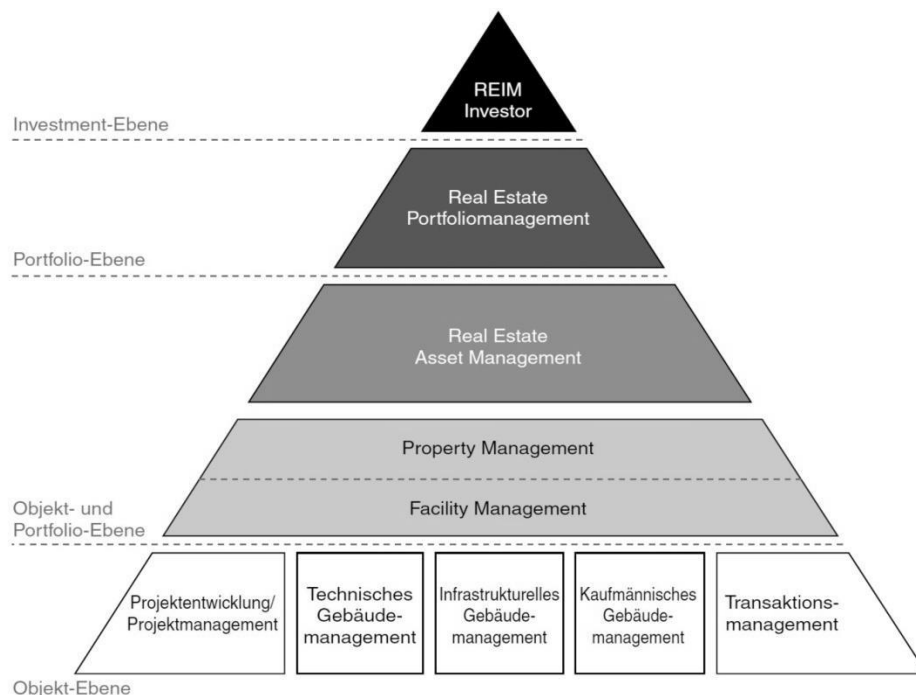


Abbildung 2: Die Managementdisziplinen

(Quelle: Teichmann, 2007; zit. in Flechtner & Lange, 2016, S.628)

Die Spitze des abgebildeten Ansatzes bildet der Investor mit dessen Investmentstrategie, wo nachgelagert die Vorgaben für das Portfolio-, Asset- und Property-/Facility Managements abgeleitet werden.

Die jeweiligen Handlungsfelder bzw. Ziele der Ebenen dieses Real Estate Investment Management Ansatzes lassen sich abstrakt zusammenfassen. Der Investor auf der Investment Ebene will einerseits regelmässigen Cash-flow (u.a. aus Mieterträgen und Immobilienverkäufen) und andererseits die Portfoliobewertung steigern (u.a. durch Leerstandabbau und Mietertragssteigerungen). Diese Ziele bzw. Portfoliowerte werden durch das Portfoliomanagement sichergestellt und auf die Objektebene übertragen. Durch die Entwicklung einer spezifischen Objektstrategie durch den Asset Manager werden diese Ziele konkret auf Objektebene abgebildet und schlussendlich in Aufgabenstellungen für das Property-/Facility Management ausgestaltet (Teichmann, 2007; zit. in Flechtner & Lange, 2016, S. 629).

Die wesentlichen Inhalte der Managementdisziplinen, welche im Fokus dieser Abschlussarbeit liegen, sind in der nachfolgenden Abbildung 3 von Flechtner & Lange (2016) übersichtlich zusammengefasst (S. 631).



Abbildung 3: Wesentliche Inhalte der Managementdisziplinen

(Quelle: Flechtner & Lange, 2016, S.631)

2.1.1 Immobilien Asset Manager

Im Rahmen der Immobilienanlagen werden die Assets (direkte Immobilienanlagen) durch den Asset Manager im Sinne des Investors auf Objektebene betreut. Es hat sich, aufgrund der Vielfalt der unterschiedlichen Forschungsansätze, noch keine allgemein gültige Definition für das Immobilien Asset Management und das Portfolio Management etabliert. Die Grenzen der beiden Disziplinen sind häufig fließend. Dementsprechend fehlt oft auch ein einheitliches Verständnis über die jeweiligen Entscheidungskriterien und Aufgabenstellungen (Wellner & Bals, 2016, S. 606).

Zentrale Aufgaben des Asset Managers sind (wie in der Abbildung 3 ersichtlich) u.a. die strategische Objektentwicklung, die Steuerung der Verwaltungen, das Objektcontrolling und das Reporting an den Eigentümer bzw. Eigentümervertreter. Einen möglichen Aufgaben und Leistungsbeschrieb des Immobilien Asset Managers ist im Anhang 1 aufgeführt.

Der Asset Manager bildet die Vertrauensperson auf Objektebene für den Investor und soll nachhaltig das Objekt im Kontext der festgelegten Strategie entwickeln. Er sorgt auch für die Transparenz der Informationen bezüglich der gehaltenen Immobilien. Die Ziele hierzu werden in enger Zusammenarbeit mit dem Portfoliomanagement festgelegt (Kämpf-Dern, 2010; zit. in Preuss & Schöne, 2016, S. 64).

2.1.2 Immobilien Asset Management Prozess

Der Asset Management Prozess lässt sich in Anlehnung an den quantitativen Ansatz aus dem Wertpapiermanagement in folgende vier Phasen zusammenfassen (Wellner & Bals, 2016, S. 620-625):

1. Inputphase
2. Strategische Allokation
3. Taktische Allokation
4. Kontrolle & Risikomanagement

Diese vier Phasen beschreiben Wellner und Bals (2016) wie folgt (S. 620-625):

Inputphase. Die Grundlage für die Inputphase ist die Erfassung, Aufbereitung und Bereitstellung strategisch relevanter Informationen. Auf Basis dieser Ausgangslage werden

die Handlungsspielräume und Ziele für das gewünschte Immobilieninvestment durch den Eigentümer/Investor bzw. das Portfoliomanagement festgelegt.

Strategische Allokation. Die strategische Asset Allokation legt auf Basis der gelieferten Grundlagen aus der Inputphase ein optimales Portfolio mit Soll-Parametern fest. Dabei legen berechnete Ziel-Parameter top-down die Auswahl der schlussendlichen Assets fest. Es werden anhand von Benchmark-Portfolios Ziele definiert und somit ein theoretisches Muster-Portfolio erzeugt. Der Asset Manager bekommt dadurch eine klare Zielvorgabe des Investors bzw. vom Portfoliomanagement.

Taktische Allokation. In der taktischen Allokation werden die spezifischen Objekte auf Grundlage der ersten beiden Schritte ausgewählt. Genaue Objektanalysen und die damit verbundenen Investitionsrechnungen stehen genauso im Zentrum wie die zukünftigen möglichen Handlungsalternativen (Szenarien) einzelner Objekte. Die schlussendliche Steuerung der ausgewählten Assets obliegt dem Asset Manager, welcher anhand der vorgegebenen übergeordneten Strategie die jeweiligen Objektstrategien ausarbeitet und die Assets dahingehend steuert. Der Asset Manager bildet somit das Bindeglied zwischen der Portfolioebene, dementsprechend der übergeordneten Strategie, zur einzelnen Objekt Ebene mit der jeweiligen spezifischen Objektstrategie.

Kontrolle & Risikomanagement. Die abschliessende Überwachung und Kontrolle der Zielerreichung erfolgt anhand der vorgegebenen Soll-Strategie und des Ist-Zustandes. Das Risikomanagement ist dabei eng mit der Performancekontrolle verbunden. Aus den Schlussfolgerungen der gemachten Auswertungen folgen wiederum Anpassungen bzw. Ausgleichskorrekturen hinsichtlich der Inputfaktoren in Phase 1 und es entsteht damit ein revolvierender Kreislauf (Wellner & Bals, 2016, S. 620-625).

2.1.3 Immobilienverwaltungen (Property-/Facility Management)

Die Immobilienverwaltungen setzen auf der Objektebene die vorgegebene Objektstrategie um. Dabei wird spezifisch noch zwischen dem Property Management und dem Facility Management unterschieden. Unter dem Property Management wird der ganzheitliche Ansatz des aktiven, ergebnis- und renditeorientierten Bewirtschaftens eines Immobilienportfolios verstanden. Im Gegensatz zum Asset Management, welches strategisch ausgerichtet ist, ist hingegen das Property Management taktisch-operativ ausgerichtet

(Teichmann, 2009; zit. in Preuss & Schöne, 2016, S. 69). Einen möglichen Aufgaben/Leistungsbeschreibung der Immobilienverwaltung ist im Anhang 2 aufgeführt.

Tönges (2015) fasst die Prozesslandschaft im Property Management mit folgender Abbildung zusammen (S. 269):

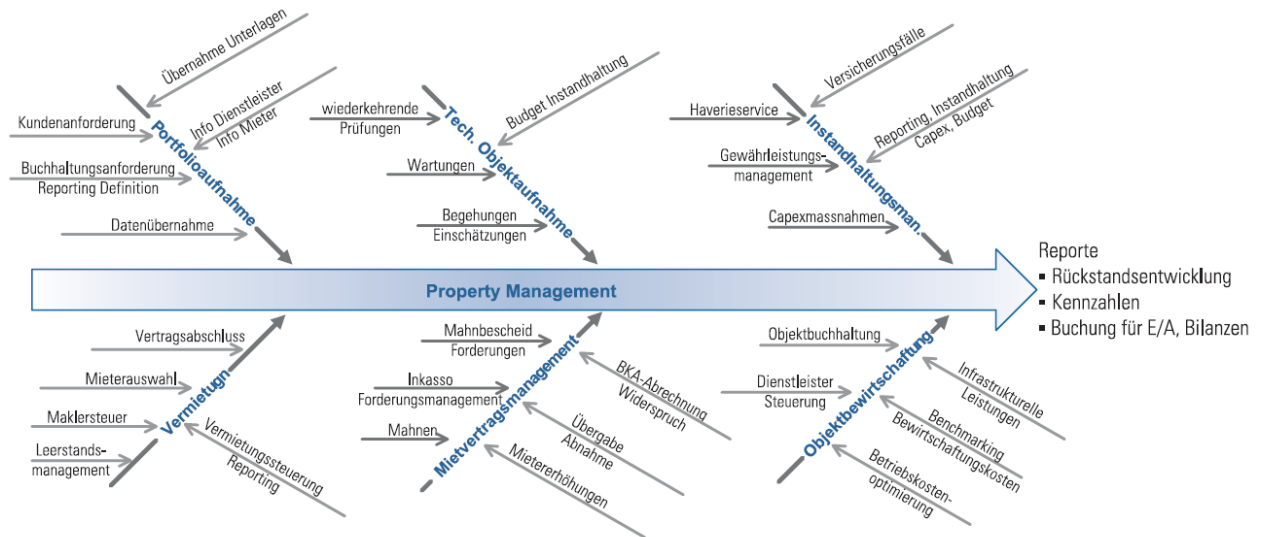


Abbildung 4: Prozesslandschaft Property Management

(Quelle: Tönges, 2015, S.269)

Nebst dem Property Management werden unter dem Facility Management gemäss Preuss und Schöne (2016) sämtliche Leistungen verstanden, welche auf die optimale Nutzung einer Immobilie ausgerichtet sind. Dabei geht es insbesondere um Flächen-, Raum-, Funktions- und Ausstattungsprogramme sowie um eine gezielte Formulierung des Nutzenbedarfs. Das Gebäudemanagement im Rahmen des operativen Facility Managements ist dabei ein wesentlicher Teil des Facility Managements, welches sich um die Gesamtheit der technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Leistungen zur Nutzung von Gebäuden kümmert (S. 81).

2.1.4 Mieter/Nutzer

Ein Mieter ist gemäss Art. 253 lit. a OR eine Person, die einem Vermieter für den Gebrauch einer Sache eine Miete leistet. Dabei wird der Gebrauch durch einen Mietvertrag geregelt (Staub, Stucki & Wettstein, 2016, S. 26).

Der Nutzer verfolgt gemäss Staub et al. (2016) das Ziel, das Gebäude optimal seinen Bedürfnissen auszurichten. Aufgrund der Heterogenität zwischen den Mietern/Nutzern

ist es wichtig, die Anspruchsgruppen differenziert zu betrachten und sie als Eigentümer einer Mietliegenschaft zu kennen. Bei der Betrachtung der Mieter/Nutzer werden oft soziodemographische Eigenschaften (z.B. Alter, Haushaltsgrösse) oder sozioökonomische Eigenschaften (z.B. Einkommen, Vermögen) herangezogen. Zusätzlich wird auch aufgrund des Lebensstils, der Wertvorstellungen und von Verhaltensmustern differenziert. Die sogenannten Sinus-Milieus behandeln dabei die Differenzierung von Wertorientierung und Lebensstilen. Daraus abgeleitet werden die sogenannten Wohnkonzepte, welche eine Kategorisierung von Bewohnern von Wohnimmobilien anhand der Wertorientierung und des Lebensstils ermöglichen (S. 26):

- Konventionelles Wohnkonzept
- Kommunikatives Wohnkonzept
- Häusliches Wohnkonzept
- Anspruchsvolles Wohnkonzept
- Bescheidenes Wohnkonzept
- Funktionales Wohnkonzept

Die Rollen der Mieter/Nutzer sind jedoch nicht spezifisch nur für den Wohnbereich zentral, sondern sind auch im Gewerbebereich nicht ausser Acht zu lassen. Auch diese Nutzerbeziehungen sollten genauestens analysiert und differenziert werden (Staub, Stucki & Wettstein, 2016, S. 26).

2.2 Agency-Theorie

Bei der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern im Rahmen von Auftragsbeziehungen entsteht jeweils die Gefahr, dass sich der Beauftragte (Agent) nicht im Sinne des Auftraggebers (Principal) verhält (Fischer, 1993, S. 64).

„Da eine Auftragsbeziehung im allgemeinen dadurch charakterisiert ist, dass durch die Tätigkeit des Auftragnehmers nicht nur dessen eigenes, sondern auch das Nutzenniveau des Auftraggebers beeinflusst wird, stellt sich für den Auftraggeber prinzipiell das Problem, die Wahrung seiner eigenen Interessen sicherzustellen. Hier greift die Agency Theorie“ (Fischer, 1993, S. 64).

Die Agency Theorie kann gemäss Jensen & Meckling (1976) in zwei Bereiche aufgeteilt werden – Die normative und die deskriptive Agency Theorie. Heute haben sich die

Begriffe der Principal-Agent Theorie, bezogen auf ersteren Bereich, und Positive-Agency Theorie, bezogen auf den zweiten Bereich, weitestgehend eingebürgert (S. 308).

Bei der Principal Agent Theorie geht es explizit um die vertragliche Beziehung des Auftraggebers (Principal) und des Auftragnehmers (Agent) im Kontext von Anreizsystemen und der ungleichen Verteilung von Informationen zwischen den Partnern. Ziel ist es also, die optimale Gestaltung der vertraglichen Regelungen je Auftrag zu finden und Anreize zu schaffen, welche den Auftragnehmer dazu bringen, im Sinne des Auftraggebers zu handeln und ein angemessener Informationstransfer sicherzustellen. Die Gefahr, dass der Auftragnehmer nicht im Sinne des Auftraggebers handelt, vergrößert sich, sofern der Auftraggeber nicht in der Lage ist, ein adäquates Controlling vorzunehmen (Fischer, 1993, S. 64).

Die Positive-Agency Theorie ist im Gegensatz zur Principal-Agent Theorie eine etwas empirischere ausgerichtete Theorie. Die Positive-Agency Theorie befasst sich oft mit dem Einfluss der Umgebungsfaktoren, den Überwachungs- und Bindungsaktivitäten und der daraus folgenden Wahl der Vertragsform (Erlei, 2018, Wirtschaftslexikon online).

2.3 Lean Thinking

Lean Thinking bezeichnet einen weltweit bekannten Denkansatz, welcher (mittels effizienter Organisation und ohne Verschwendung) Wert in einem Unternehmen schaffen soll. Dieser Ansatz geht zurück ins 19. Jahrhundert und stammt aus der industriellen Produktion. Der damals entwickelte Ansatz von Taylor wurde danach durch Ford weiterentwickelt und durch Toyota zur Perfektion gebracht (Schuh, 2013, S. 1).

Im Lean Thinking Ansatz steht der Kunde im Zentrum. Die zentrale Frage ist: Für was ist der Kunde bereit zu zahlen? Das Lean Thinking basiert gemäss Schuh (2013) auf den fünf Prinzipien Kundenwert, Wertstrom, Fluss, Pull-Steuerung und Perfektion (S. 2).

Den Ausgangspunkt bildet der Kundenwert. Dabei ist es wichtig, genau die Bedürfnisse des Kunden zu kennen und eine Kundensicht einzunehmen. Die Basis des Nutzens liegt in der Regel in einem physischen Produkt, welches die gewünschten Bedürfnisse des

Kunden befriedigt. Festzuhalten gilt: Steigen die Angebote an Produkten, werden differenzierenden Aspekte bedeutungsvoller (Schuh, 2013, S. 3).

Bis der Kunde in den Genuss des Produkts kommt, sind verschiedenste Prozesse notwendig. Das Ziel eines Unternehmens muss nun sein, diese Wertschöpfung möglichst ohne verschwendende Prozesse zu generieren. Dabei sind die zwei weiteren Punkte des „Wertstroms“ und des „Flusses“ wegweisend. In der Analyse der Wertströme sollen alle Prozesse abgebildet werden, inklusive den Prozessen zu Partnern und Zulieferern. So kann das Optimierungspotenzial erkannt und ein bestmöglicher „Fluss“ der Zusammenarbeit angestrebt werden. Doppelte Arbeitsschritte sollen vermieden und eine bessere Abstimmung in der Zusammenarbeit angestrebt werden. Beim vierten Faktor „Pull“ geht es darum, dass ein Produkt erst dann produziert wird, wenn es der Kunde verlangt. Der Kunde gibt dabei den Takt vor und es sollen hinsichtlich der Produktion keine unnötigen Lagerbestände aufgebaut werden, welche Kosten verursachen. Der fünfte und letzte Faktor ist die "Perfektion". Das Streben nach der Perfektion entsteht von selbst, wenn die Mitarbeiter die vorangegangenen Punkte verinnerlicht haben und Missstände bzw. Fehler in der Wertschöpfungskette erkennen und Verbesserung anstreben (Schuh, 2013, S. 5).



Abbildung 5: Fünf Grundprinzipien des Lean Thinkings
(Quelle: Schuh, 2013, S.3)

Durch diese fünf zentralen Punkte entstehen Fortschritte in der täglichen Arbeit. Der Ansatz kann nicht nur in einem industriellen Produktionsbetrieb umgesetzt sondern auch in jedem weiteren Unternehmen adaptiert werden. Die Definition von Kundenwert und Wertestrom, die Eliminierung von unnötigen Prozessen und das gezielte Abstimmen der Zusammenarbeit mit den Partnern ermöglichen neue Chancen für jedes Unternehmen (Schuh, 2013, S. 6).

3. DIGITALE TRENDS – BEDEUTUNG UND POTENZIALE FÜR DIE IMMOBILIENBRANCHE

Die Herausforderungen in der Immobilienwirtschaft sind umfangreich – insbesondere im heutigen Marktumfeld. Die Immobilienwirtschaft gehört gemäss Staub, Stucki und Wettstein (2016) zu den wichtigsten Branchen der Schweiz: Der Anteil am BIP beträgt 18% (mit Eigenmietwerten) und der Immobilienbestand beläuft sich auf ca. CHF 2'600 Mrd. (Gebäudeversicherungswert). Die Anzahl der Beschäftigten im Immobiliensektor liegt bei rund 600'000 Personen – dies ist somit praktisch jeder sechste Arbeitnehmer (S. 18).

Die vierte industrielle Revolution macht auch vor der Immobilienbranche keinen Halt und ist längst omnipräsent. Trotzdem sind die Akteure (Eigentümer, Bauherren, Planer, Portfoliomanager, Facility Manager, Betreiber usw.) nach wie vor eher traditionell ausgerichtet, was gemäss Staub et al. (2016) auf die mangelnde Transparenz zurückzuführen ist. Immobilienunternehmen tun daher gut daran, sich mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen. Der Informationsaustausch im Unternehmen selbst und besonders auch zwischen den Unternehmen und dem Kunden voranzutreiben (S. 18).

„Vor dem Hintergrund der zunehmenden Innovationsgeschwindigkeit von Technologien und Produkten genügt es nicht, dass Organisationen auf Veränderungen im Sinne nur reagieren, sondern sie müssen agieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Alle Beteiligten müssen sich klar werden, wie ihr Digital Real Estate Ecosystem aussieht und welche Rolle sie darin spielen wollen“ (Staub, Stucki & Wettstein, 2016, S. 19).

Gemäss Staub et al. (2016) liegt der Nutzen der digitalen Technologien hauptsächlich einerseits in der Steigerung der Effizienz mittels Automatisierungen von Prozessen (Kostenoptimierungen) und andererseits in der Ermöglichung von neuen Produkten und Dienstleistungen (Umsatzfaktoren) (S. 44). Diese beiden Aspekte und weitere Trends der Digitalisierung und die damit verbundenen Veränderungen in der Immobilienwirtschaft werden in diesem Kapitel genauer betrachtet.

3.1 Treiber des Digitalisierungstrends

Der Ursprung des Digitalisierungstrends kann auf vier wesentliche Faktoren der technologischen Entwicklung zurückgeführt werden (Just & Matzen, 2018, S. 33-34):

1. Die Komplexität von elektronischen Schaltkreisen verdoppelt sich alle ein bis zwei Jahre, jedoch bleiben die Komponentenkosten ungefähr auf dem gleichen Niveau. Dieser Zusammenhang wurde bereits im Jahr 1965 durch Gordon Moore erkannt. Er beschrieb damit den ersten wesentlichen Faktor der technologischen Entwicklung mit dem exponentiellen Wachstum der Leistungsfähigkeit von Rechnern.
2. Immer leistungsfähigere dezentrale Netzwerke mit einem standardisierten Internet-Protokoll fördern den Austausch von Informationen. Das steigert den Nutzen eines Netzwerks exponentiell, während die Kosten pro Teilnehmeranzahl nur proportional wachsen.
3. Die Leistungsfähigkeit von Speichermedien steigt rasant an. Auch bei der Speicherkapazität steigerte sich der Nutzen wesentlich, während die Kosten für Speichermedien in der Vergangenheit sogar gesunken sind.
4. Die RFID-Technologie (Radio-Frequency Identification) führt zu einer enormen Kostenreduktion im Bereich der Sensortechnik. Diese Technologie ermöglicht eine automatische Identifikation von Transpondern (Tags) an Objekten durch ein elektronisches Lesegerät (Just & Matzen, 2018, S. 33-34).

Das Zusammenspiel einer gesteigerten Leistungsfähigkeit von Rechnern, einem verbesserten Netzwerk, höheren Speicherkapazitäten und optimalen Sensoren bei gleichzeitigen Kostenreduktionen führt zur stärkeren Verbreitung der Technologien (Just & Matzen, 2018, S. 34).

3.2 Digitale Geschäftsmodelle und Strategien

Die Immobilienbranche ist genauso wie auch andere Branchen mit der Digitalisierung konfrontiert. Das Grundpotenzial der Digitalisierung liegt insbesondere in der sich stark entwickelnden Technologien (vgl. Kapitel 3.1), was Änderungen an Produkten, Dienstleistungen und Prozessen mit sich bringt. Zugleich sinken die Kosten und steigen die Zeitersparnisse (Just & Matzen, 2018, S. 35).

Laut der nachfolgenden Grafik von Berger (2015) bestehen vier wesentliche Teilbereiche der digitalen Transformation (Berger, 2015; zit. in Just & Matzen, 2018, S. 35):

1. Digitale Daten
2. Automatisierungen
3. Vernetzung (intern/Partner)
4. Digitaler Kundenzugang

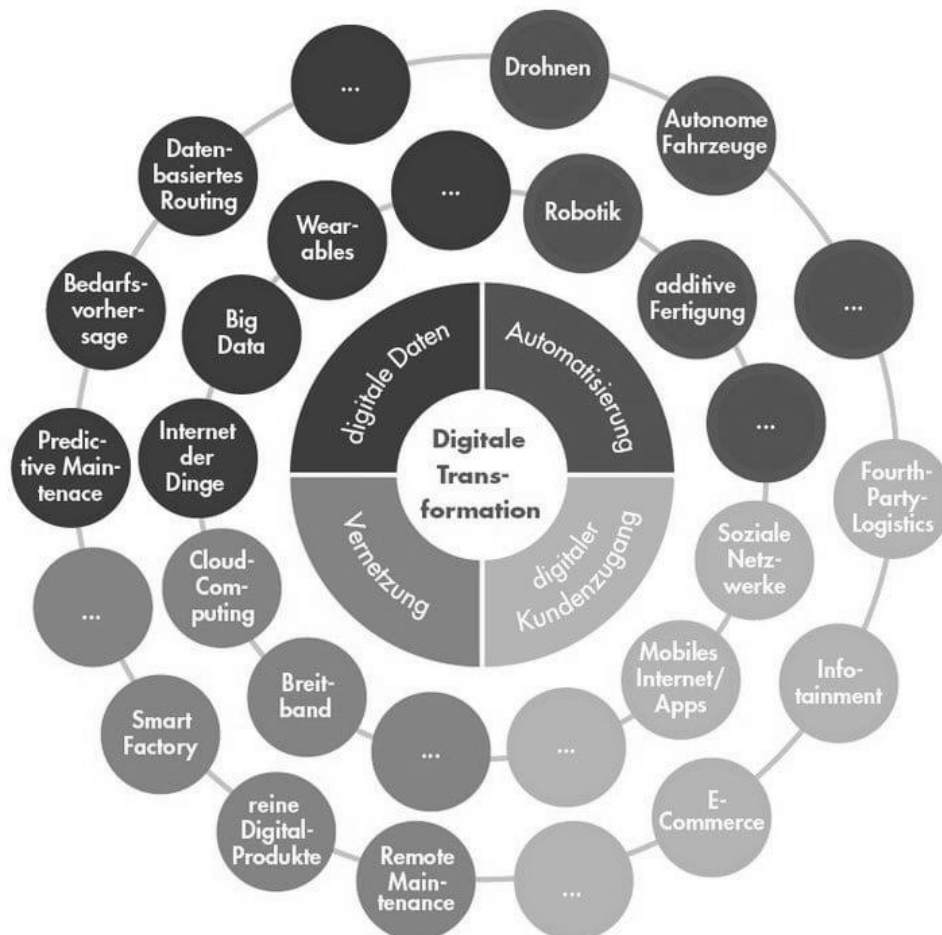


Abbildung 6: Treiber und Leistungsangebote der Digitalisierung

(Quelle: Berger, 2015; zit. in Just & Matzen, 2018, S. 35)

Durch die sich stark entwickelnde Technologie ist es umso zentraler für Unternehmen, sich auf die Veränderungen einzustellen. Deshalb ist der Digitalisierungstrend nebst dem technologischen Wandel vor allem auch mit veränderten Geschäftsmodellen und sich verändernden Prozessen in Verbindung zu setzen. Eine klare individuelle Ausrichtung der eigenen Digitalisierungsstrategie wie es Staub et al. (2016) ebenfalls aufgeführt haben, ist für Immobilienunternehmen unumgänglich.

Das nachfolgend abgebildete Modell der Universität St. Gallen veranschaulicht die Unterscheidung der vier idealtypischen Digitalisierungsstrategien je nach Grad der exter-

nen Leistungsversprechungen gegenüber dem Kunden und dem Grad der internen Wertschöpfungsprozesse (Gassmann & Sutter, 2016; zit. in Just & Matzen, 2018, S. 37-38).

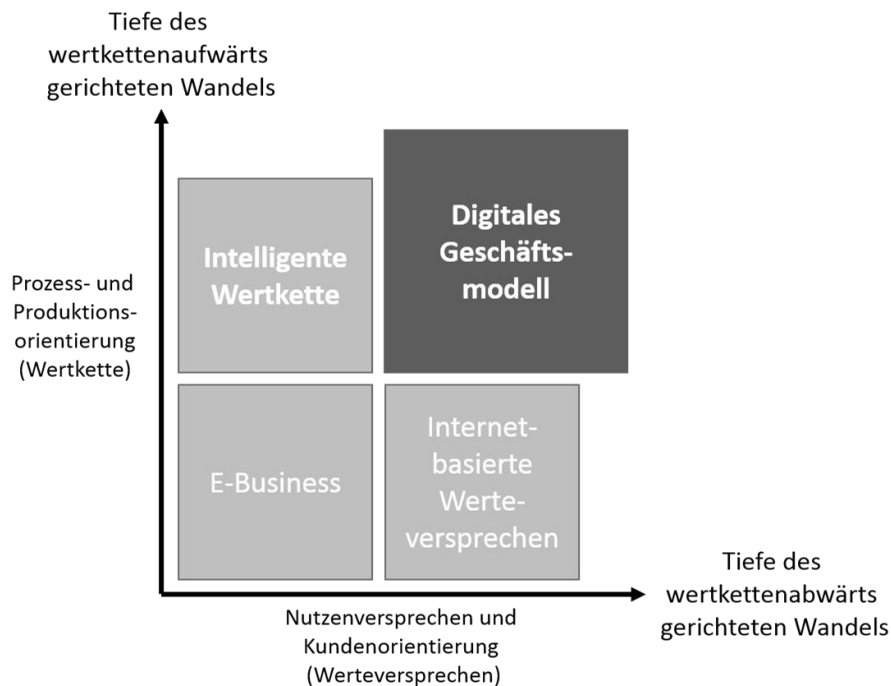


Abbildung 7: Formen der Digitalisierung der Wertketten

(Quelle: Gassmann & Sutter, 2016; zit. in Just & Matzen, 2018, S. 38)

Die einzelnen Strategien werden hiernach von Just und Matzen (2018) genauer erläutert. Dabei ist festzuhalten, dass die Grenzen der abgebildeten Strategien nicht ganz trennscharf sind (S. 37-38).

3.2.1 E-Business

Unter E-Business wird die Abbildung von bestehenden Prozessen und Produkten in digitaler Form verstanden. Dies steigert die Produktivität, was Zeit- und Kosteneinsparungen für das Unternehmen bedeutet und gleichzeitig die Dienstleistungsqualität gegenüber dem Kunden steigert. Ein Beispiel hierfür ist die automatisierte Nebenkostenabrechnung. Letztlich lassen sich aber sämtliche regelmässigen, wiederkehrenden Abläufe für derartige Automatisierungen digital darstellen. Grenzen sind einzig da, wo individuelle Entscheidungen notwendig werden und keine Routine mehr vorhanden ist (Just & Matzen, 2018, S. 37).

3.2.2 Internetbasierte Wertversprechen

Beim internetbasierten Wertversprechen geht es um Dienstleistungs- und Kundenorientierung von Produkten, Services und Geschäftsprozessen verbunden mit digitalen Technologien. Das Stichwort hierzu ist „Internet der Dinge“. Der Mehrwert kann vor allem darin gesehen werden, dass Gegenstände des täglichen Gebrauchs vernetzt und automatisierte Abläufe möglich werden. Unter anderem durch Sensoren und die Verbindung zum Internet lassen sich Gegenstände virtuell steuern. Beispiele hierzu finden sich im Bereich der Smart-Home-Applikationen, was die Wohn- und Lebensqualität steigert (Just & Matzen, 2018, S. 37).

3.2.3 Intelligente Wertketten

Unter intelligenten Wertketten können Kernprozesse gesehen werden, welche flexibel, dezentral und effizient gesteuert werden bei einem gleichbleibenden Produkt. Dies egal ob innerhalb eines Unternehmens oder Unternehmensübergreifend. Im Kontext dieser Wertketten werden diese Funktionen autonom und regelbasiert gesteuert. Das Stichwort hierzu ist „Industrie 4.0“. Der signifikante Unterschied der intelligenten Wertketten zum E-Business liegt in der Bedingtheit und Regelgebundenheit der Abläufe beim E-Business. Beispiele hierzu finden sich im Bereich der zustandsabhängigen Wartung oder auch eine autonome, restbestandsabhängige Bestellung von Verbrauchsmaterialien (Just & Matzen, 2018, S. 37).

3.2.4 Digitales Geschäftsmodell

Unter diesem Strategieansatz wird das Zusammenführen der internetbasierten Wertversprechen auf Basis der intelligenten Wertketten verstanden. Somit sollen sich gemäss diesem Ansatz die internen Abläufe sowie auch die externen, mieterbezogenen Abläufe digital und zustandsabhängig steuern lassen. Dies würde zu Einsparung von Kosten und Steigerung der Qualität bzw. der Transparenz für den Mieter sowie auch für den Dienstleister führen (Just & Matzen, 2018, S. 37).

Die Wahl und Umsetzung einer Strategie ist je Immobilienunternehmen individuell zu betrachten. Im Rahmen dieser Arbeit und dem Ziel einer durchgängigen Interaktion von Immobilien Asset Management bis zum Mieter/Nutzer, ist insbesondere die Strategie des „Digitalen Geschäftsmodells“ im Fokus. Das Ganze steht wiederum spezifisch im

Kontext der drei Teilbereiche der digitalen Transformation „digitale Daten“, „Vernetzung“ und „digitaler Kundenzugang“ (vgl. Abbildung 6) auf dessen Thematik hiernach ausführlicher eingegangen wird.

3.3 Digitalisierung und Plattformen in der Immobilienwirtschaft (Vernetzung)

Die Vernetzung als einer der vier Teilbereiche der digitalen Transformation ist enorm zentral. Digitale Plattformen gewinnen vermehrt an Bedeutung. Das Plattformgeschäftmodell hat sich etabliert, sei es durch Google, Facebook, Amazon, Uber, oder Airbnb. Dies sind nur einige Beispiele des Plattfortrends, welcher zurzeit bewährte Märkte völlig auf den Kopf stellt (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2017, S. 5).

Im Kontext des Plattform-Geschäftsmodells in der Immobilienwirtschaft ist vor allem Airbnb sehr bekannt. Die Power einer Plattform verbreitet sich mehr und mehr und nimmt Einfluss auf die verschiedensten Geschäftsfelder – im Fall von Airbnb auf die Beherbergung und Hotellerie. Die Verbindung von Menschen, Unternehmen und Ressourcen mithilfe der Technologie zu einem Ökosystem, wo ein intensiver Austausch stattfinden kann, gewinnt immer mehr an Bedeutung. Dies verändert das Verhalten der Kunden, das zeigt Airbnb exemplarisch. Betrachtet man diese Entwicklung etwas genauer, kann beobachtet werden, dass in den letzten Jahren vermehrt Unternehmen von einer linearen Wertschöpfungskette zur Plattform übergegangen sind. Bei dieser Änderung werden gradlinige Wertschöpfungsketten aufgebrochen und es entstehen komplexe Beziehungen zwischen Anbietern und Kunden auf gemeinsamen Plattformen.

Der grosse Vorteil einer Plattform gegenüber der klassischen Wertschöpfungskette ist die wesentlich bessere Skalierbarkeit. Zudem können Plattformen neue Quellen der Wertschöpfung und neue Angebote erschliessen und sind von überall auf der Welt erreichbar (Parker, Van Alstyne & Choudary, 2017, S. 13-19).

3.4 Customer Relationship Management in der Immobilienwirtschaft (Digitaler Kundenzugang)

Die Interaktion mit den Kunden ist nebst der Vernetzung und den digitalen Daten ein dritter enorm zentraler Punkt in der digitalen Transformation. Die Bedeutung einer guten Beziehung mit dem Kunden (Mieter/Nutzer) hat in den letzten Jahren zugenommen.

Die Qualität und der Preis als Differenzierung zur Konkurrenz reicht oft nicht mehr aus, da die Märkte sich angeglichen haben und vermehrt gesättigt sind. Die Interaktion wird zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor (Bruhn, 2011, S. 44).

Der Immobiliensektor ist ebenfalls von diesem Trend nicht auszunehmen, wenn man bedenkt, dass die Wohnungsmiete der grösste Ausgabeposten eines privaten Haushalts ist (Bundesamt für Statistik BFS, 2018).

Die verschiedensten Internetportale (Homegate, ImmoScout24 etc.) haben zudem die Markttransparenz wesentlich gesteigert. Was dies für die Immobilienbranche bedeutet, bringt Bruhn (2011) gut auf den Punkt: „Dies führt zu einem effizienten Preisvergleich, zu einer schnellen Marktübersicht für die Kunden, steigert die Marktmacht der Nachfrager, senkt bestehende Wechselbarrieren und damit die Kundenloyalität“ (S. 44).

Ein wechselnder Mieter verursacht hohe Kosten, da der Eigentümer meist hohe Akquisitionskosten in der Wiedervermietung hat und ggf. nicht direkt wieder einen Mieter findet, was schlussendlich zu teuren Leerständen führt. Insofern ist die Immobilienbranche gut beraten, mit dem Mieter vermehrt in Kontakt zu treten und eine Beziehung aufzubauen. Besonders das Beschwerdemanagement hat einen wichtigen Stellenwert (Bruhn, 2011, S. 44).

Da nun aber der Eigentümer oft genau diese Beziehung aus der Hand gibt, indem er die Immobilienverwaltung an einen externen Partner vergibt, wird dieses Beziehungsmanagement schwieriger. Es ist somit umso wichtiger, dass der Eigentümer einerseits der auftragnehmenden Verwaltung klare Vorgaben macht und andererseits hierzu auch adäquate Reportings einfordert (Bruhn, 2011, S. 47).

Das Customer Relationship Management (CRM) als Managementansatz ist dabei gemäss Grosenick und Mai (2011) von grosser Bedeutung. CRM wird oft gleichgesetzt mit der Einführung einer Software, die Kundendaten verwaltet. Die Softwareeinführung und der Managementansatz haben eine enge Beziehung, sind aber auseinanderzuhalten (S. 248). Hiernach wird genauer auf den Managementansatz eingegangen.

Das CRM als Managementansatz betrachtet gemäss Grosenick und Mai (2011) die stabile und erfolgreiche Kundenbeziehung als eigentlicher Unternehmenswert und ist

ein ganzheitlicher organisatorischer Ansatz. Laut Grosenick und Mai (2011) haben die CRM-Systeme folgende zentrale Aufgaben (S. 252):

- Zusammenführen und Auswerten der Kundendaten
- Operative Unterstützung der Arbeitsprozesse mit Kundenkontakt
- Integration der unterschiedlichen Softwaresysteme zu einem virtuellen Gesamtsystem

Die drei genannten Punkte sind wesentlich für ein erfolgreiches CRM. Als erster wichtiger Punkt ist die Zusammenfassung der Schnittstellen genannt, an denen der Mieter mit dem Eigentümer bzw. Eigentümerversorger kommunizieren kann. Sämtliche Daten sollen zentral verfügbar gemacht werden und somit eine gemeinsame identische Datenbasis für die Mitarbeiter liefern. Im zweiten Punkt stellt das kommunikative CRM den Kommunikationskanal für den Kundenkontakt zur Verfügung. Sämtliche Kundenkontakte, sei es über Mail, Telefon oder andere Anfragen sollen zentral erfasst und verfügbar sein. Als dritter Punkt hat Grosenick und Mai (2011) das kollaborative CRM aufgeführt. Dies braucht es für die Einbindung der Mieterkommunikation in die Kernprozesse des Unternehmens. Die Nutzung dieser Kollaboration kann unternehmensintern oder unternehmensübergreifend geschehen. Beispielsweise können direkt Handwerker in das Ökosystem eingebunden werden, wonach diese eine Schadensmeldung direkt weitergeleitet erhalten. Solche Prozess- und Informationsketten können enorme Effizienzgewinne bringen, sind aber für die Unternehmen in der Immobilienbranche noch grosse Herausforderungen (S. 248–253)

3.5 Innovation und PropTechs

Immer mehr Unternehmen in der Immobilienwirtschaft scheinen die Wichtigkeit des Wandels durch die Digitalisierung zu erkennen. Die Digitalisierungsstudie von EY Real Estate (2018) zeigt, dass immer mehr Unternehmen in den Bereich der Digitalisierung investieren. Auch stieg das Verständnis in den Unternehmen an, dass die Digitalisierung nicht nur analoge Prozesse auf digitale überträgt, sondern vielmehr neue Prozesse und Geschäftsmodelle gefragt sind. Nichtsdestotrotz hält die Studie fest, dass sich die digitale Entwicklung noch in den Anfängen befindet. Es wird zwar investiert u.a. in Blockchain, Robotics und künstliche Intelligenz, sichtbar werden die Fortschritte aber nur in automatisierten Teilprozessen (E-Business) wie zum Beispiel Belegverarbeitung oder Anfragenbearbeitungen (Schulz-Wulkow & Hellmuth, 2018, S. 4-5).

3.5.1 Innovative Entwicklungen in der Wohnungsverwaltung

Vor allem im Bereich der Wohnungsverwaltung lässt sich eine verstärkte digitale Entwicklung erkennen, insbesondere durch neue Mieterportale. Dadurch soll die Kommunikation zum Mieter/Nutzer einfacher werden und mithilfe von Apps dem heutigen Zeitalter und dem vorher beschriebenen CRM-Managementansatz entsprechen. Eine solche Plattform bietet u.a. für den Mieter einige Vorteile wie zum Beispiel eine verbesserte Übersicht über sämtliche Nebenkosten bzw. Nebenkostenabrechnungen, welche online abrufbar werden. Auch bieten Mieterplattformen die Möglichkeit, neue Services anzubieten. Ansätze hierzu werden bereits in Richtung automatischer Handwerkerbeauftragung und Chatbots gemacht. Chatbots funktionieren mithilfe von Algorithmen bis hin zur künstlichen Intelligenz. Der Chatbot übernimmt die Kommunikation mit dem Mieter und trägt sämtliche notwendigen Daten, welche beispielsweise für die Abwicklung einer Handwerkerbeauftragung benötigt werden, zusammen (Bauer & Graf-Abersfelder, 2018, S. 8-9).

Weiterführende interessante Einsatzmöglichkeiten des Chatbots sieht Sophie Hudertmark (2019) ebenfalls im Bereich der Immobilienverwaltungstätigkeit. Chatbots bieten viele Einsatzmöglichkeiten, von der Abarbeitung von allgemeinen Anliegen der Mieter, im Vermietungsprozess, in der Mieterauswahl bis hin zur Koordination der Service-Dienstleister (Zeitschrift ImmoBilia, 2019, S. 22-23)

Eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg von einem Mieterportal oder von digitalen Services ist eine konsequente Digitalisierung sämtlicher Mieterdaten. Sowie muss es das Ziel sein, sämtliche Daten in eine maschinenlesbare Form zu bringen, um die Weiterverwendbarkeit zu gewährleisten. Ein zentrales CRM ist gefragt (Bauer & Graf-Abersfelder, 2018, S. 8-9).

3.5.2 Neue Unternehmen entstehen

PropTech Startups bringen neuen Elan in den Immobilienmarkt. Vermehrt machen neue Startups von sich reden. Ein signifikanter Titel in der Handelszeitschrift vom April 2019 hiess „Startups revolutionieren Immobilienmarkt“ und zeigt, dass neue Ansätze entstehen. Dabei gibt es ein breites Feld von Innovation, von der Vereinfachung der Aufgaben bei den Verwaltungen bis hin zum besseren Projektmanagement, einfacherer Immobili-

envermittlung und Vernetzung der Innen- und Aussenwelt einer Immobilie (Handelszeitung, 2018)

Dutzende Schweizer Startups, die im Immobilienbereich tätig sind (PropTechs), sind bereits entstanden (vgl. proptechmatch.com). Regelmässig werden aktuelle Swiss PropTech Maps präsentiert, wo die verschiedensten Player ersichtlich sind. Es kann also in sämtlichen Teilbereichen der Normstrategien eine Entwicklung festgestellt werden. Diese Entwicklungen von neuen PropTechs werden in der Immobilienwirtschaft zukünftig mit grosser Wahrscheinlichkeit eine zentrale Rolle spielen.

3.6 Status Quo der Digitalisierung

Im Folgenden nun ein Auszug aus der Studienlandschaft hinsichtlich dem Status Quo der Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft mit dem Fokus auf die Interaktion zwischen dem Immobilien Asset Management, den Verwaltungen und den Mietern/Nutzern.

Der Stand und das Potenzial der Digitalisierung sind im Immobilienbereich in der Schweiz noch sehr intransparent. Die wichtigsten Potenziale für die Eigentümer/Investoren, die Verwaltungen und die Nutzer liegen gemäss Staub et al. (2016) u.a. in den Bereichen Mobile Computing, Plattformen/Portale und Cloud Computing. Diese werden heute zwar schon oft benutzt, haben aber noch wesentliche Verbesserungspotenziale (S. 43-45).

Die Hochschule Luzern hat im Jahr 2017 ein Digitalisierungsbarometer erarbeitet. Dabei kam heraus, dass rund 60% der Investoren und rund 69% der Immobilienverwaltungen im Jahr 2017 bereits die Digitalisierung in Ihrer Unternehmensstrategie verankert hatten (Schmidiger & Kempf, 2017, S.44-45). Anzumerken gilt, dass grosse Unternehmen sich verstärkt mit der Digitalisierung auseinandersetzen als KMU. Dies wird von Schmidiger und Kempf (2017) auf die grösseren finanziellen und personellen Ressourcen der grossen Unternehmen zurückgeführt (S.45). Die Zufriedenheit unter den Investoren und den Immobilienverwaltungen mit der Digitalisierung ist jedoch noch nicht vollkommen vorhanden. Die Investoren und Immobilienverwaltungen wünschen sich nicht noch mehr neue Systeme, sondern vielmehr verbesserte Vernetzung der Systeme und Datenstrukturen. Zudem sollen die Handhabung und die Bedienbarkeit der Systeme

gesteigert werden. Die digitalen Lösungen klaffen noch oft zwischen Wunsch und Machbarkeit auseinander (Schmidiger & Kempf, 2017, S.48).

Des Weiteren zeigt die Studie von Schmidiger und Kempf (2017) auf, dass in der digitalen Transformation die Kundenbeziehung eine wesentliche Rolle spielen wird. Zudem werden neue Geschäftsmodelle entstehen und interne Prozesse wesentlich verändert (S. 53-54).

Auch EY Real Estate Schweiz befasst sich umfassend mit der Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft. Die neue Studie „Digitalisierungsstudie Immobilienbranche Schweiz“ vom April 2019 zeigt, dass nahezu alle befragten Teilnehmer eine wesentliche Transformation der Immobilienbranche in den nächsten fünf Jahren erwarten. Die Trends der digitalen Technologien sehen die befragten Teilnehmer insbesondere in der Datenstrukturierung und in den mobilen Arbeitsgeräten. Dies wird dicht gefolgt von Cloud-Technologien, Plattformen und digitalen Ökosystemen wie die unten aufgeführte Grafik zeigt.

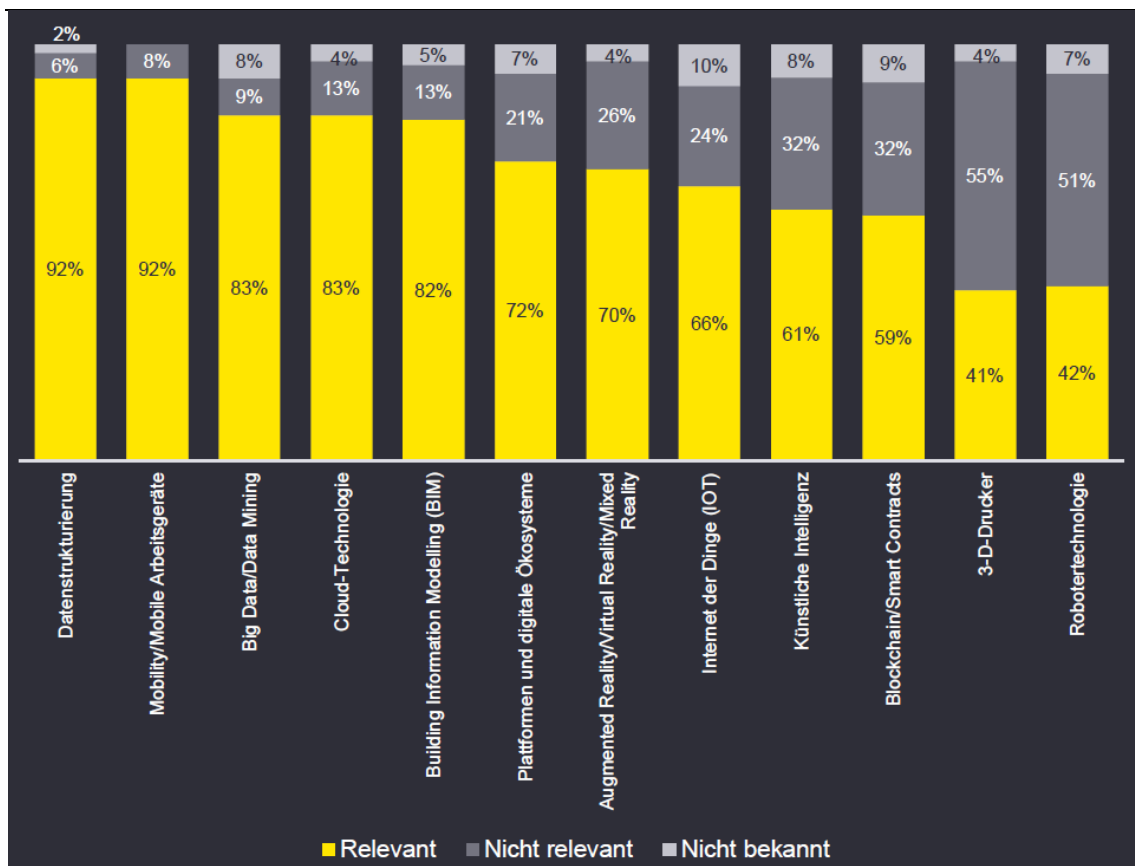


Abbildung 8: Trends im Bereich der digitalen Technologie

(Quelle: Digitalisierungsstudie EY Real Estate Schweiz, 2019, S.15)

4. KONZEPTION EINES OPTIMIERTEN IMMOBILIEN MANAGEMENTSYSTEMS IN DER DIGITALEN ZU- KUNFT

Auf Basis der aufgezeigten theoretischen Grundlagen und der Trendanalyse einer Digitalisierungsstrategie folgt nun eine daraus abgeleitete Konzeption eines optimierten Managementsystems in der digitalen Zukunft. Diese Konzeption legt den Fokus insbesondere auf die Interaktion von Immobilien Asset Management, Verwaltungen und Mietern/Nutzern.

Dabei ist das Schlagwort des „Business Ecosystems“ bzw. des „Wirtschafts-Ökosystems“ im Fokus. Dies beschreibt gemäss Staub et al. (2016) eine dynamische Gemeinschaft, welche eine Zusammenarbeit von unterschiedlichsten Akteuren ermöglicht. Dadurch können Synergien genutzt und Kundenbedürfnisse schneller und gezielter befriedigt werden. Durch die Nutzung der verschiedensten Akteure wird ein Mehrwert am Markt ermöglicht, was über eine einzelne Organisation hinaus geht und neue Ressourcen bildet (S. 59).

4.1 Denkansatz und Prozesslandschaft

Wie bereits in der Einleitung angesprochen, geht es hinsichtlich der Digitalisierung nicht nur um neue Technologien, sondern auch um strategische Weichen bzw. neue Denkansätze. Insbesondere das Prozessmanagement (Lean Thinking) hat in der Immobilienbranche noch nicht derart Einzug gehalten wie es beispielsweise hinsichtlich Automatisierung in der Automobilbranche der Fall ist. Auch hinsichtlich Auswertungen von Daten zu Managemententscheidungen aus Business-Intelligence (BI) Systemen hat die Immobilienbranche gegenüber beispielsweise dem Handel einigen Aufholbedarf. Jedoch ist anzufügen, dass gerade im Bestandsmanagement von Immobilien oft nicht ganz transparent ist, inwieweit die einzelnen Unternehmen bereits neue Prozessmanagement-Ansätze eingeführt haben (Finck, 2015, S. 189-190).

Die Immobilienbranche hat zurzeit eine hohe Anzahl an kleinen Softwareanbietern und oft fehlt die Konsolidierung der einzelnen Systeme. Es existieren enorm viele Daten an den unterschiedlichsten Orten (beispielsweise Daten zu Gebäuden, zu Unterhalt & Investitionen, zu Gebäudenutzer, zu wichtigen Ereignissen etc.). Die vorhandenen Daten werden heute aber kaum oder nur mit enormem Aufwand bereitgestellt. Einzelne Eigen-

tümerversreter oder insbesondere auch in der Immobilienverwaltung gelingt es zwar, mithilfe von speziellen Anbietern eine teils optimierte Prozesslandschaft zu bauen, jedoch ist der Effizienzgewinn oft noch nicht Unternehmensübergreifend, wenn überhaupt vorhanden. Eine übergreifende Systemintegration scheint zukünftig auch in der Immobilienbranche unumgänglich (Finck, 2015, S. 191).

Ein transparenter und vernetzter Informations- und Datenaustausch dient dem Mieter/Nutzer genauso wie dem Eigentümerversreter. Der Mieter/Nutzer hat eine stets aktuelle Übersicht rund um die Immobilie. Durch die übergreifende Transparenz wird zugleich auch Eigentümerseitig der Principal-Agent-Problematik zwischen dem Eigentümerversreter und der Immobilienverwaltung begegnet.

4.2 Digitale Kernkompetenz - Anforderungen/Nutzen eines digitalen Real Estate Cockpits

Durch die hohe Anzahl an unterschiedlichen IT-Systemen sind die Möglichkeiten vielseitig. Deshalb ist es bei einer Implementierung von neuen Systemen umso wichtiger, in einem ersten Schritt die genauen Anforderungen der späteren Nutzer zu eruieren. Der Eigentümer bzw. Eigentümerversreter möchte insbesondere Softwareapplikationen für das Portfoliomanagement, Objektmanagement und Risikomanagement. Immobilienverwaltungen benötigen hingegen insbesondere Systeme für die Objekt- und Mietbuchhaltung, Mieterbetreuung oder zum Management von Flächen und Anlagen. Darüber hinaus benötigen beide Akteure ein systemisches Management von sämtlichen Daten und Dokumenten (Zeitner & Peyinghaus, 2015, S. 2).

Bei den verschiedenen Applikationen im Daten- und Dokumentenmanagement wird gemäss Zeitner & Peyinghaus (2015) im Grundsatz zwischen folgenden Systemen unterschieden (S. 2):

- Business-Intelligence (BI) Systeme
- Enterprise-Resource-Planning (ERP) Kernsysteme mit teils integrierten Customer-Relationship-Management (CRM) Systeme
- Computer-Aided Facility Management (CAFM) Systeme
- Dokumenten-Management Systemen (DMS)

Die Business-Intelligence Systeme sind vor allem im Bereich des Portfolio-/Asset Managements hilfreich. Die BI-Systeme verfügen über umfangreiche Auswertungsmöglichkeiten sowie auch Funktionen um Szenarien abzubilden. In diesem Bereich ist u.a. Immpac sehr etabliert (Zeitner & Peyinghaus, 2015, S. 2).

Im Bereich der Immobilienverwaltungen sind gemäss Zeitner und Peyinghaus (2015) insbesondere die ERP und CAFM-Systeme im Einsatz, welche die kaufmännische, technische und infrastrukturelle Verwaltung der Mietverhältnisse und Mietobjekte ermöglichen (S. 2). In diesen Bereichen gibt es eine Vielzahl von Anbietern, von SAP RE-FX, wodis, REM, Rimo, etc. im kaufmännischen Bereich bis Maximo, Speedikon, Campos etc. bei der technischen und infrastrukturellen Verwaltung.

Über das Datenmanagement und die beiden Bereiche des Portfolio-/Asset Managements sowie der Immobilienverwaltungen hinaus, spielen die Dokumenten-Management Systeme eine zentrale Rolle. Ein DMS ist von einem üblichen Datenraum, wie es bei Transaktionen oft verwendet wird, abzugrenzen. Ein Transaktionsdatenraum ist eine Momentaufnahme des aktuellen Datenstands und nicht vernetzt. Da hingegen ist ein DMS integrativer Bestandteil einer Zusammenarbeit, wo Dokumente aufgerufen, geändert und wieder abgespeichert werden. Ein Dokumenten-Management System (DMS) „unterstützt die Prozesse im Immobilien-Bestandsmanagement, ermöglicht die integrierte Dokumentenbearbeitung und ist bestenfalls mit den vorherrschenden Systemen vernetzt“ (Zeitner & Peyinghaus, 2015, S. 2).

Die aufgeführten Systeme agieren selten autark, sondern sind vernetzt und in Beziehung untereinander und müssen stets als Ganzes betrachtet werden. Erst die optimale Vernetzung der einzelnen Systeme ermöglicht eine automatische Datenübertragung und gewährleistet somit den Nutzen der Prozesseffizienz (Zeitner & Peyinghaus, 2015, S. 3).

4.2.1 Systemanforderungen im Datenmanagement

Bei der Auswahl von Systemen und der Bildung von einer optimalen Systemlandschaft für das Datenmanagement stellt sich die Frage, welche zentralen Anforderungen die Applikationen erfüllen müssen. Diese Anforderungen sind je Geschäftsfeld der Immobilienakteure sehr unterschiedlich und hängen in erster Linie vom Geschäftsmodell ab. Nebst dem Geschäftsfeld spielen u.a. auch die Grösse des Unternehmens und das damit

verbundene mögliche Budget für die Systemlandschaft eine zentrale Rolle. (Zeitner & Peyinghaus, 2015, S. 5).

Für den Eigentümer/Eigentümerversorger ist es wichtig, dass die Stamm- und Bewegungsdaten stets so bereitgestellt werden, dass diese mittels BI-Systeme analysiert, aggregiert und schlussendlich auch weiterverarbeitet werden können. Im Datenmanagement wird gemäss Seilheimer (2015) in die zwei Vorgehensweisen der vertikalen Integration und der horizontalen Integration unterschieden (Seilheimer, 2015, S. 168-169).

Vertikale Integration. Bei der vertikalen Integration des Datenmanagements stellt der Eigentümer/Eigentümerversorger das Gesamtsystem für das Immobilienmanagement zur Verfügung. Dieses System umfasst sämtliche Funktionen eines ERP, BI und CRM-Systems. Mittels eines individuellen Berechtigungskonzepts arbeiten sonach sämtliche Dienstleister auf demselben System. Der Eigentümer/Eigentümerversorger zeichnet bei diesem System für die Wartung und Weiterentwicklung verantwortlich.

Horizontale Integration. In der horizontalen Integration des Datenmanagements haben die jeweiligen Immobilienverwaltungen und Drittdienstleister eigene ERP und CRM-Systeme. Der Eigentümer/Eigentümerversorger hat dabei „nur“ ein eigenes BI-System und die notwendigen Schnittstellen zu den verwendeten Drittsystemen, welche die Datengrundlagen liefern. Dabei ist es wegweisend, dass die Dienstleister klar definierte Reportings und Daten liefern, welche bestenfalls sogleich via Schnittstelle in die Systeme des Eigentümers/Eigentümerversorgers eingelesen werden können.

Für die Immobilienverwaltungen bieten die Systeme umfassende Prozessoptimierungsmöglichkeiten. Gemäss Güttler (2018) sind die Immobilienverwaltungen mit einer grossen Daten- und Informationsflut konfrontiert, welche es zu managen gilt. Dies sind Informationen vom jeweiligen Gebäudezustand, zu Gewährleistungsmängeln, zu eingegangenen Beschwerden und zu notwendigen Instandsetzungsbedarfe bis hin zum einzelnen Mietvertrag und der Bewertung der Vermietungssituation. Vielfach werden die unterschiedlichen Themen mit den verschiedensten Systemen abgedeckt. Der Schriftverkehr erfolgt heute noch vielfach mittels E-Mail. Die kaufmännischen Daten werden in den unterschiedlichsten ERP-System gepflegt oder teilweise sogar noch im Excel. Dasselbe Bild bei den technischen Daten, welche in CAFM-System bis hin zu Excel abgebildet werden. Schlussendlich werden alle Ergebnisse aus den einzelnen Systemen

aufwändig in einem Reporting für den Eigentümer/Eigentümerversorger zusammengefasst (S. 231-233).

Die zentralen Anforderungen bei den Immobilienverwaltungen liegen somit gemäss Güttler (2018) u.a. insbesondere in den passenden automatisierten Schnittstellen, um Daten zwischen den einzelnen Systemen auszutauschen und der Kommunikation im Tagesgeschäft mit den jeweiligen Anspruchsgruppen. Ziel ist eine abgestimmte Lösung zu erreichen, welche fehleranfällige manuelle Prozesse und Aufgaben (vgl. Kapitel 2.1.3) in effiziente digitale Prozesse wandelt (S. 234). Dass die Kommunikation und die digitalen Prozesse zum wesentlichen Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor werden, beschreibt Güttler (2018) folgendermassen:

„Mit steigender Anzahl an Immobilien bei der Bewirtschaftung grosser Immobilienportfolios steigt erfahrungsgemäss die Komplexität. In gleichem Masse erhöhen sich die Anforderungen an die Kommunikation und an das stetige Verfügbarmachen von Informationen. Nur folgerichtig steigt damit auch der Anspruch an detailliert, über alle Schnittstellen hinweg, beschriebene Prozessabläufe“ (S. 234).

4.2.2 Best Practice im Dokumentenmanagement

In der Praxis hat sich in den letzten Jahren ein gemeinsames Dokumentenmanagement etabliert. Dabei können gemeinsame Datenräume erstellt und Doppelspurigkeiten vermieden werden. Nachfolgend einige zentrale Punkte gemäss Seilheimer (2015) hinsichtlich eines guten Dokumentenmanagements (S. 176):

1. **Zentralisierung.** Alle Dokumente werden nur noch an einem Ort zentral abgespeichert. Es existieren keine Redundanzen und sämtliche Akteure sind auf dem gleichen Informationsstand.
2. **Webbasierter Zugriff.** Ein webbasierter Zugriff ermöglicht dem Eigentümer sowie den Drittdienstleistern gleichermassen ein standortunabhängiger Zugriff auf wichtige Datengrundlagen.
3. **Berechtigungskonzept und Unterhalt.** Da die Ablagestruktur zentral geführt wird, braucht es klare Berechtigungen der Nutzer. Zudem muss die Pflege der Daten mit klaren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geregelt werden.
4. **Workflowintegration.** Dokumente müssten oft von verschiedenen Personen bearbeitet werden und zuletzt gar einen Genehmigungsprozess durchlaufen. Dabei

macht es Sinn, den Dokumentenstatus zu hinterlegen und spezifische Workflows zu definieren.

5. **Schnittstellen.** Da oft ein wichtiger Teil der Dokumente u.a. aus den ERP-Systemen stammen, ist es wertvoll, eine Schnittstelle zu den zentralen Systemen zu implementieren.

Die Interaktion und Kollaboration mit Partnern im Immobilienmanagement ist ein zentraler Faktor in der digitalen Kompetenz eines Immobilienunternehmens. Es ist unausweichlich, eine individuell abgestimmte und detaillierte IT-Strategie hinsichtlich des Daten- und Dokumentenmanagements zu erarbeiten und diese mit den involvierten Partnern abzustimmen.

4.2.3 Entwicklung einer Systemarchitektur

Um eine für das Unternehmen geeignete Systemlandschaft zu erarbeiten, sollten gemäss Zeitner und Peyinghaus (2015) die wesentlichen Bestandteile in einer Systemarchitektur skizziert werden (S. 8-12). Die jeweiligen Managementfunktionen und Datenflüsse sollen graphisch, wie in Anhang 3, dargestellt werden. Im aufgezeigten Beispiel von Zeitner und Peyinghaus (2015) werden die Datenflüsse (beispielsweise bei der Rechnungsverarbeitung bzw. Verbuchung) konkret aufgezeigt und die Funktionen zugewiesen.

Zudem können die unterschiedlichen vorhandenen Applikationen aufgeführt werden, um ersichtlich zu machen, welche Aufgaben und Prozesse durch welche Systeme unterstützt werden. Des Weiteren sollte auch die Dateninputs und Datenoutputs aufgezeigt werden um notwendige Schnittstellen sicherzustellen. Somit erhält man eine eigene Systemlandschaft, bei welcher man weitere notwendige und effizienzsteigernde Applikationen ergänzen oder redundante Systeme eliminieren kann (Zeitner & Peyinghaus, 2015, S. 8-12).

4.3 Vision einer optimalen Interaktion im Real Estate Investment Management – Ein Zwischenfazit

Nach den aufgezeigten Anforderungen und Nutzen eines Cockpits folgt nun eine davon abgeleitete visionäre Interaktion zwischen dem Immobilien Asset Management, den Verwaltungen und den Mietern/Nutzern. Die Vision wird auf Basis des in der theoreti-

schen Grundlage (Kapitel 2.3) aufgezeigten „Lean Thinking“ Ansatzes erarbeitet. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht und fasst die bereits aufgezeigten Stakeholder im Kontext des Immobilienmanagements nochmals sehr gut zusammen.

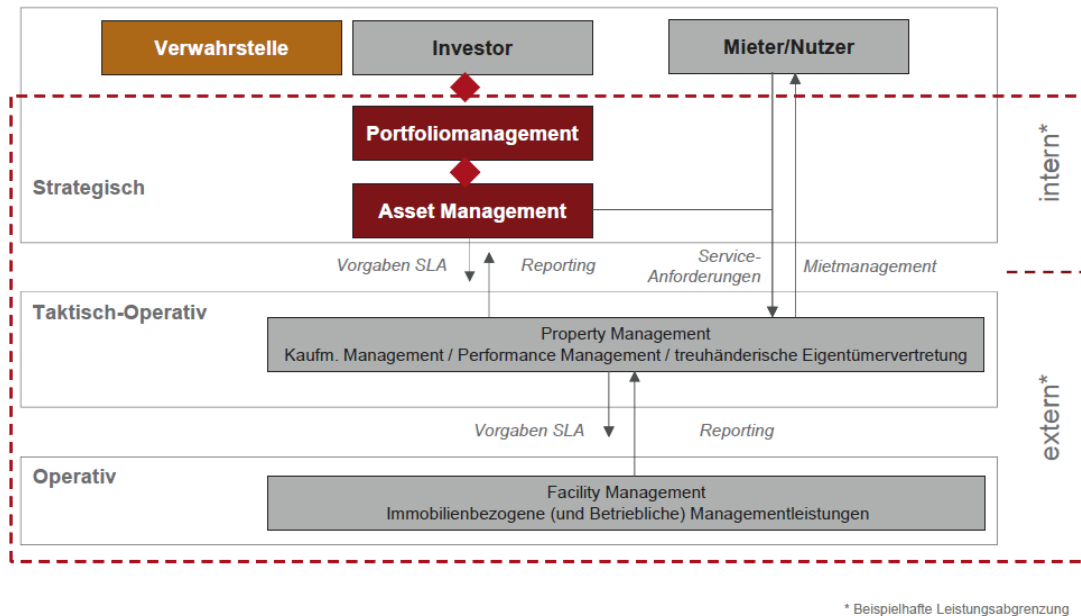


Abbildung 9: Stakeholder im Kontext des Immobilienmanagements

(Quelle: Teichmann, 2008; zit. in Preuss & Schöne, 2016, S.71)

Die jeweiligen Akteure und deren heute gängige Interaktion bilden den Ausgangspunkt der nachfolgenden Konzeption.

Kundenwert. Gemäss dem „Lean Thinking“ Ansatz muss der Kundennutzen, dementsprechend der Mieter/Nutzer, im Zentrum stehen. Wie im Kapitel 3.4 aufgezeigt, stellt die Wohnungsmiete den grössten Ausgabeposten eines privaten Haushalts dar. Der Mieter/Nutzer muss als Kunde wahrgenommen und dementsprechend betreut werden. Dies sollte in einem zielgerichteten Customer Relationship Management (CRM) resultieren (vgl. Kapitel 3.4). Der Preis und die Qualität als Differenzierungsmerkmal reichen heute oft nicht mehr aus um einen Mieter langfristig für ein Objekt zu begeistern. Die Interaktion wird wegweisend für den Erfolg einer Immobilie. Da der Eigentümer die Beziehung zum Hauptkunden (Investor zu Mieter/Nutzer) oft an einen Drittdienstleister vergibt, ist die Sicherstellung der adäquaten Betreuung der Kunden umso wichtiger. Der Eigentümer/Eigentümervertreter sollte daran interessiert sein, was seine Kunden für Anliegen und Probleme haben. Unter anderem bieten PropTech Startups wie Allthings eine Lösung für diese Problematik mittels einer Plattform für das digitale Mietermanagement, was Transparenz in die Mieterkommunikation bringen soll. Zudem sollte das

Ziel sein, die heute verbreiteten Interaktionen via Telefon, Mail und Papier zwischen den Verwaltungen und Mietern/Nutzern zu digitalisieren und transparenter zu gestalten.

Des Weiteren gibt der Mieter/Nutzer bei einer Bewerbung um eine Wohnung enorm viele Daten über sich preis, welche heute oft nicht erfasst und weiter genutzt werden (Einkommen, Alter, Beruf, Hobby etc.). Auch diese Daten sollten, wenn möglich automatisiert und bestenfalls direkt durch den Mieter/Nutzer selbst via Onlineformular erfasst, in die Kernsysteme (ERP) einfließen und Bestandteil des elektronischen und automatisierten Mieterdossiers werden. Genau diese Daten können sonach wieder enorm dienlich werden um u.a. spezialisierte, auf den einzelnen Mieter/Nutzer abgestimmte, zusätzliche Services anzubieten.

Wertestrom. Für eine verbesserte Wertschöpfungskette muss es das Ziel sein, eine cloudbasierte Plattform (gemäss Staub et al. (2016) ein „Business Ecosystem“) zu schaffen, wo Eigentümer, Eigentümervertreter, Verwaltungen und Mieter/Nutzer kollaborativ und standortunabhängig interagieren können. Dies ganz im Sinne eines digitalen Geschäftsmodells. Ein durchläufigen, wertorientierter Prozess ohne unnötige manuellen telefonischen und mail-/papierbasierten Arbeitsschritte muss das Ziel sein. Wie in Kapitel 3.3 beschrieben, sind ein gemeinsames Ökosystem und die Power der Plattform heute unabdingbar. Wichtige Daten können bereits vom Mieter/Nutzer selbst erfasst und verfügbar gemacht werden, beispielsweise über Onlineformulare und Onlineschnittstellen.

Fluss. Die verschiedensten Applikationen, welche heute bereits bestehen oder neu aufkommen, müssen konsolidiert und aufeinander abgestimmt werden. Viele einzelne Systeme sind ohne ein konsolidiertes Cockpit schwierig handhabbar (vgl. Kapitel 4.2). Eine flexible „horizontale Integration“ des Datenmanagements ist dabei wohl zielführender, um von den neu aufkommenden Technologien und Trends weiterhin zu profitieren. Das gesamte „Ökosystem“ muss stets mit den richtigen Schnittstellen ausgestattet sein, um der Idee des „Flusses“ (nach dem „Lean Thinking“ Ansatz) gerecht zu werden. Vorstellbar wäre also eine Art „Real Estate Cockpit“, welches verschiedenste „Apps“ integriert. Mit „Apps“ sind die entstehenden PropTech Unternehmen sowie die etablierten und notwendigen BI, ERP, CRM und CAFM Systeme gedacht, die jeweils einen spezifischen Teilbereich angehen und auf einer Plattform, je nach Berechtigung, dem jeweiligen User zur Verfügung stehen sollen.

Zugleich ist es zentral, dass eine derartige Plattform als Dokumentenmanagement-Tool dienen muss – Integriertes DMS System (Kapitel 4.2.2). Es sollen Doppelspurigkeiten von Ablagesystemen vermieden und zugleich die Verfügbarkeit der Daten für sämtliche Anspruchsgruppen gewährleistet werden. Dabei soll der Workflowintegration entsprechend Rechnung getragen werden.

Jeder Stakeholder hat schlussendlich für dieses „Business Ecosystem“ oder eben „Real Estate Cockpit“ ein individuelles Login mit individuellen Berechtigungen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.

Pull. Nach dem Grundsatz „erst dann zu produzieren, wenn es auch benötigt wird“ sollen die Informationen bereitgestellt werden. Heute besteht oft eine intransparente Informationssituation. Es muss aber das Ziel sein, dass sämtliche Akteure auf Knopfdruck jederzeit die notwendigen Informationen auf einer Plattform finden können. Dies trägt der Principal-Agent Problematik Rechnung. Stets standortunabhängigen Zugriff auf die aktuellen Dokumente und Daten zu haben, ist im digitalen Zeitalter unabdingbar.

Perfektion. Sofern alle involvierten Immobilienakteure nach demselben Optimum streben, kann eine dynamische Plattform geschaffen werden, welche stets durch weitere Inputs verbessert werden soll.

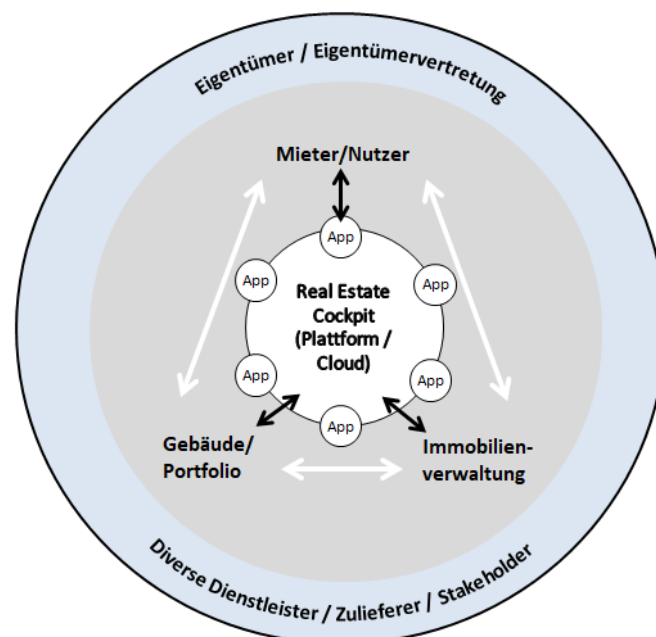


Abbildung 10: Digitalisierung als Vernetzung der Akteure

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die EBZ Business School, 2016; zit. in InWIS-Studie, 2016, S.16)

In Anlehnung an das Modell der zukünftigen digitalen Vernetzung aller Akteure in der Studie von InWIS wurde in der obenstehenden Abbildung 10 die visionäre Interaktion im Real Estate Investment Management zusammengefasst.

Mittels Plattform werden bestehende Unternehmens- und Branchengrenzen entlang der Wertschöpfungskette aufgebrochen und somit durchlässiger. Der Kunde ist fester Bestandteil des Systems und findet sich, wie gemäss „Lean Thinking“ Ansatz, im Zentrum des Modells wieder.

5. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Mit der nachkommenden Untersuchung wird gezeigt, wie die digitale Transformation in der Immobilienwirtschaft, insbesondere bei den Eigentümervertretern bzw. Immobilien Asset Managern (AM) und Immobilienverwaltungen, bereits Einzug gehalten hat. Die Untersuchung resultiert in einem Abgleich der gemachten theoretischen Grundlagen (Kapitel 3), der Konzeption eines optimierten Managementsystems (Kapitel 4) und den Erfahrungen aus der Praxis. Daraus ergeben sich schlussendlich zentrale Entwicklungstendenzen und Handlungsempfehlungen hinsichtlich einer erfolgreichen, unternehmensübergreifenden digitalen Zukunft.

5.1 Einführung in die empirische Untersuchung

Es existieren bereits einige Untersuchungen hinsichtlich der digitalen Transformation der Immobilienbranche, insbesondere auch in den Bereichen des Immobilien Asset Managements und der Immobilienverwaltungen. Nachfolgend werden einige sehr interessante wissenschaftliche Arbeiten und Studien aufgelistet, welche u.a. das Fundament dieser Untersuchung bilden und teils auch bereits in der theoretischen Untersuchung im Kapitel 3.6 eingeflossen sind:

- Digital real estate: Bedeutung und Potenziale der Digitalisierung für die Akteure der Immobilienwirtschaft
SVIT 2016
- Digitalisierungsbarometer 2017 – Die Immobilienbranche im digitalen Wandel
Verlag IFZ – Hochschule Luzern
- Digitalisierungsstudie Immobilienbranche Schweiz, April 2019
EY Real Estate Schweiz
- Asset-Management-Studien 2017 & 2019
EY Real Estate Schweiz
- Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft – Chancen und Risiken
InWIS-Studie in Kooperation mit der EBZ Business School
- The road to opportunity - An annual review of the real estate industry's journey into the digital age, September 2018
KPMG Global PropTech Survey

Diese bereits existierenden Untersuchungen und weiterführende, bereits aufgezeigte Literaturrecherchen, bilden die umfassende Ausgangslage für die nachfolgende empirische Untersuchung.

5.2 Ausarbeitung Fragebogen

Anhand der Erkenntnisse bei der Ausarbeitung der Grundlagen entstand ein Frageraster für die Experteninterviews (Anhang Nr. 4). Der Fragekatalog wurde nach den drei Themenfeldern und Fragestellungen in der Zielformulierung gegliedert (Kapitel 1.1):

- Ist die „Digitalisierung“ für die Immobilieneigentümer bzw. Eigentümervvertreter und die Verwaltungsfirmer bereits ein relevanter Bereich und wie werden die Chancen und Risiken wahrgenommen?
- Was ist der Status Quo der Digitalisierung in den Bereichen Immobilien Asset Management, Immobilienverwaltung und Mieter/Nutzer und wie gestaltet sich die Interaktion zwischen den genannten Akteuren?
- Wie werden sich die Aufgabenbereiche und Incentivierungen insbesondere in der Immobilienverwaltung durch die Digitalisierung verändern?

Je nach Interviewpartner wurde der Frageraster etwas angepasst und auf den jeweiligen Akteur konzipiert. Somit kann explizit auf die zugrunde gelegten Ziele bzw. Fragestellungen der Untersuchung eingegangen werden.

5.3 Auswahl und Durchführung von Experteninterviews

Für die Beantwortung der gestellten Fragen wird die Methode der qualifizierten Experteninterviews gewählt. Das explorative Vorgehen liegt dieser Untersuchung zugrunde, worin Einzelpersonen mit einer offenen Befragung über die Thematik einbezogen werden. Um den jeweiligen Teilbereichen und unterschiedlichen Sichtweisen der Akteure im Immobilienmanagement Rechnung zu tragen, kamen diverse Interviewpartner zu Wort.

Auf Basis der vorgenommenen Recherchen bzw. Grundlagenerarbeitung wurden einige Interviewpartner eruiert und für ein Interview angefragt. Dabei wurde Wert darauf gelegt, dass sowohl Personen aus dem Immobilienverwaltungsbereich sowie Personen Eigentümerseitig (Eigentümervvertreter/Asset Management) beigezogen werden. Diese

Interviewpartner wurden gleichermaßen mit Personen aus dem PropTech Bereich ergänzt. Schlussendlich erfolgten fünf Befragungen mit folgenden sehr kompetenten und für das Untersuchungsgebiet passenden Akteuren:

- 2 Personen aus dem Immobilien-Verwaltungsbereich, welche auch den Bereich der digitalen Strategie im Unternehmen verantworten
- 1 Personen aus dem institutionellen Immobilien Management als Eigentümervertreter
- 2 Personen von aufstrebenden und interessanten PropTechs aus der Immobilienbranche

Die Untersuchungsergebnisse werden in der gesamten Untersuchung anonymisiert zusammengefasst, um Rückschlüsse auf Einzelpersonen zu vermeiden und Anonymität zu gewährleisten. Die Gespräche fanden im Zeitraum vom 12. Juni 2019 bis 04. Juli 2019 statt. Um die Nachprüfbarkeit und Richtigkeit der vorgenommenen Befragungen nachzuweisen, werden die jeweilig zusammengefassten Gespräche der Studienkommission separat ausgehändigt.

5.4 Abgleich der Erkenntnisse zwischen Theorie/Konzeption und Praxis

Der Abgleich und die Erkenntnisse der Praxisbefragung werden hiernach anhand der jeweiligen Fragestellungen gegliedert. Zuerst erfolgt jeweils eine theoretisch/konzeptionelle Zusammenfassung zur jeweiligen Fragestellung wonach darauf die Einschätzung der befragten Personen folgt.

5.4.1 Ergebnisse Themenfeld I

- *Ist die „Digitalisierung“ für die Immobilieneigentümer bzw. Eigentümervertreter und die Verwaltungsfirmen bereits ein relevanter Bereich und wie werden die Chancen und Risiken wahrgenommen?*

Theorie/Konzeption. Wie in Kapitel 3 aufgezeigt, ist die Thematik der Digitalisierung bereits ein Thema in der Immobilienwirtschaft. Gemäss der Untersuchung der Hochschule Luzern haben schon im Jahr 2017 rund 60% der Eigentümer und 69% der Immobilienverwaltungen die Digitalisierung in ihrer Unternehmensstrategie verankert. Trotzdem sind noch viele Eigentümer eher traditionell ausgerichtet wie Staub et al.

(2016) festhalten. Die Digitalisierung ist auch eher ein Thema für Grossunternehmen und weniger für KMU gemäss Schmidiger und Kempf (2017). Diese Erkenntnis wird von Schmidiger und Kempf (2017) auf die jeweiligen finanziellen Mittel der Unternehmen zurückgeführt.

Die Chancen bzw. Nutzen der Digitalisierung sieht Staub et al. (2016) hauptsächlich einerseits in der Steigerung der Effizienz mittels Automatisierungen von Prozessen (Kostenoptimierungen) und andererseits in der Ermöglichung von neuen Produkten und Dienstleistungen (Umsatzfaktoren) (vgl. Kapitel 3).

Die InWIS Studie (2016) teilt ihre Ergebnisse in interne und externe Treiber der Digitalisierung. Interne Treiber sind insbesondere: Verbesserungen der Prozesse, Optimierung der Kostenstruktur, organisatorische Veränderungen, zunehmendes Datenvolumen, individuelle Anforderungen von Personen und die zunehmende Komplexität (S. 22).

Als externe Treiber der Digitalisierung werden in der InWis Studie (2016) insbesondere folgende Treiber aufgeführt: Anforderungen der Kunden, Veränderungen von Marktkonstellationen, Verpflichtungen durch die Politik, Anforderungen der Lieferanten und die Zunahme der Internationalisierungsaktivitäten (S. 23).

Zusammenfassung (zentrale Faktoren) aus der Theorie/Konzeption zur Relevanz der Digitalisierung im Immobiliensektor & Chancen / Risiken	
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der Prozess- und Produktqualität (Kostenoptimierung) ▪ Transparenz der Geschäftstätigkeit und Verfügbarkeit von Grundlagendaten ▪ Verbesserte Analyse & Überwachung sowie Reduktion von Fehlern ▪ Zusätzliche Umsatzmöglichkeiten durch neue Geschäftsmodelle ▪ Kundenorientierung, Kundenbindung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abhängigkeit von IT-Systemen und Schnittstellenverfügbarkeiten ▪ Hohe Datenvolumen, umfangreiches Datenmanagement, Datenvertraulichkeit ▪ Fehlende Akzeptanz der Nutzer, Überforderung ▪ Komplexität der Systeme und der damit verbundenen Prozesse ▪ Unklare Gesamtverantwortung, Kostenfaktoren

Tabelle 1: Eigene Zusammenstellung zu Chancen/Risiken (Theorie/Konzeption)

Praxisbefragung PropTech. Durch die Veränderungen im Markt entstehen neue Geschäftsmodelle. Die befragten PropTech Unternehmen sehen ein grosses Potenzial und Chancen in diesen Veränderungen. In der Immobilienbranche sei vermehrt das Bestreben zu spüren, dass die Firmen digitaler werden wollen. Die Immobilieneigentümer spüren, dass sich das wirtschaftliche Umfeld verändert und sie dadurch mehr Kontrolle über ihre Investments erlangen wollen. Dies soll über eine möglichst grosse Datentransparenz und Zentralisierung der Arbeit geschehen.

Durch die breite Themenvielfalt in der Immobilienwirtschaft entstehen verschiedenste PropTechs mit neuen Lösungsansätzen für grundlegende Probleme. Die Firma Tower360 bringt beispielsweise eine grosse Datenmenge rund um die Immobilienverwaltung für kommerzielle Liegenschaften komprimiert auf eine Plattform. Eine Firma wie Allthings oder streamnow legen ihren Fokus auf die Kommunikation mit den Mietern/Nutzern. So entstehen neue digitale Ansätze und Puzzelteile, welche schlussendlich in ein Ganzes „Ecosystem“ eingebunden werden können. Es wird festgehalten, dass die Immobilienwirtschaft zukünftig unbedingt spezifisch für die Immobilienbranche entwickelte Systeme benötigt. Die IT-Lösungen, welche heute teils im Einsatz sind und nicht explizit für die Immobilienwirtschaft konzipiert wurden, verursachen oft viele Probleme.

Der Anstoss zur Einführung von digitalen Applikationen (beispielsweise einer Mieterapp u. dgl.) sollte vom Eigentümer kommen bzw. von ihm gestützt werden. Zurzeit ist noch zu beobachten, dass einige Immobilienverwaltungen eher zögerlich sind mit der Implementierung von neuen Applikationen, da sie Mehrarbeit fürchten und die Kosten den angestrebten Nutzen übersteigen.

Praxisbefragung Immobilienverwaltung. Für die befragten Immobilienverwaltungen ist die Digitalisierung ein sehr relevanter Bereich. Eine befragte Immobilienverwaltung legt dabei nicht einen spezifischen Fokus sondern hat drei „Stossrichtungen“ definiert.

Die erste „Stossrichtung“ ist eigentümerseitig mit einem „Eigentümerportal“ zum Austausch von Informationen, Reportings, Zahlen etc. Der Investor soll jederzeit über seine Investments vollumfänglich informiert sein und auch selbst Auswertungen auf dem Portal vornehmen können.

Die zweite „Stossrichtung“ liegt im Mieteraustausch bzw. in der Mieterkommunikation. Hier sind insbesondere PropTechs wie Allthings oder streamnow interessante Partner, da diese die Möglichkeit gewähren, mit dem Mieter eine (der heutigen Zeit entsprechende) umfassende Interaktion zu pflegen. Über solche Plattformen sollen Mieterbewerbungen, Kündigungen oder Schadensmeldungen eingereicht und von den Verwaltungen bearbeitet werden. Ebenfalls können dem Mieter jederzeit wichtige Dokumente zur Verfügung gestellt werden.

Die dritte „Stossrichtung“ liegt beim ERP-Kernsystem sowie in der internen Zusammenarbeit. Dabei sind Dokumentenmanagementsysteme (DMS) oder auch „Office 365 collaboration“ zentrale Projekte, welche die Zusammenarbeit erleichtern und transparenter machen sollen.

Die zweite Immobilienverwaltung verfolgt eine etwas differenzierte Strategie, nämlich diejenige eines „IT-Busses“. Mit der Schaffung eines „IT-Bussystems“, wo es erlaubt, zukünftig neu aufkommende Applikationen einzeln anzubinden, ermöglicht neue Opportunities. Dabei sollen stets neue Applikationen (Nischenlösungen von verschiedensten PropTechs) flexibel aufgenommen und genutzt oder demgegenüber veraltete wieder entfernt werden können. Es wird das Ziel verfolgt, eine Plattform zu schaffen, welche immer in demselben Layout daherkommt (einheitliches Business Ecosystem). Die Benutzeroberfläche soll für jeden Nutzer identisch sein, jedoch die jeweiligen Applikationen je nach Berechtigungen variieren.

Gemeinsam betonen beide Immobilienverwaltungen, dass es zukünftig wichtig sein wird, dass der Nutzen der digitalen Lösung die Kosten übertreffen muss. Dies scheint momentan noch die grösste Herausforderung zu sein.

Praxisbefragung Eigentümerversammlung/AM. Die Digitalisierung ist auch ein sehr relevantes Thema bei der Immobilien Eigentümerschaft. Der befragte Eigentümer von direkten Immobilienanlagen (Renditeobjekte) hat eine klare Vision der zukünftigen Ausrichtung und Zusammenarbeit mit seinen Partnern. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem „customer journey“ Ansatz, wo insbesondere die Verwaltungen und der Mieter/Nutzer im Fokus stehen. Grosses Vorbild hierbei ist die Flugindustrie. Der Flugpassagier macht heute beinahe alles selbst, vom Kauf des Billets bis zum einchecken des Gepäcks. Wäre es nicht der Sicherheit geschuldet, würde der Kunde sein Gepäck auch

noch selbst im Flugzeug verladen. Visionär gedacht, könnte identisch auch die Abwicklung einer Mietanfrage bis zur Vermietung geschehen bzw. von der Kündigung einer Wohnung bis hin zur Wiedervermietung.

Die Chancen werden als sehr umfangreich angesehen und mögliche Effizienzsteigerungen eruiert. Jedoch bestehen zurzeit noch sehr viele Hürden. Einerseits sind noch grosse kulturelle Hürden gegenüber neuen Herangehensweisen verspürbar. Ein Beispiel für eine derartige Hürde sind Mieterkautionen. Diese bringen eigentlich einen enorm kleinem Nutzen gegenüber dem grossen Aufwand, welcher bei der Errichtung aufgewendet werden muss. Ist die Kautio heute wirklich noch notwendig und bringt einen beachtlichen Mehrwert oder kann Sie abgeschafft werden? Solche langjährigen Gepflogenheiten müssen unbedingt hinterfragt werden.

Andererseits müssen Schnittstellen und die einzelnen Anbieter von Nischenprodukten konsolidierbar werden. Momentan existiert noch keine gesamtheitliche Lösung.

Zusammenfassung (zentrale Faktoren) aus der Praxis zur Relevanz der Digitalisierung im Immobiliensektor & Chancen / Risiken	
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue Geschäftsmodelle & Entwicklungen welche spezifische Probleme angehen ▪ Transparenz und Datenverfügbarkeit ▪ Stärkung der Interaktion ▪ Zentralisierung der Arbeit, einfachere Zusammenarbeit, Automatisierungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Marktnachfrage, Bereitschaft für etwas Neues, kulturelle Aspekte ▪ Ablehnung durch die Nutzer, Überforderung, Mehraufwand ▪ Vernetzung der einzelnen (oft veralteten) Systeme ▪ Kosten/Ressourcen

Tabelle 2. Eigene Zusammenstellung zu Chancen/Risiken (Praxis)

5.4.2 Ergebnisse Themenfeld II

- **Was ist der Status Quo der Digitalisierung in den Bereichen Immobilien Asset Management, Immobilienverwaltung und Mieter/Nutzer und wie gestaltet sich die Interaktion zwischen den genannten Akteuren?**

Theorie/Konzeption. Wie in der Theorie/Konzeption und den Trends der Digitalisierung festgehalten, soll die Digitalisierung als Vernetzung der Akteure dienen und neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Dabei gibt es unterschiedlichste Herangehensweisen. Die Interaktion soll getreu dem „Lean Thinking“ Ansatz in einem abgestimmten Wertstrom und in einem Fluss geschehen, wobei der Mieter/Nutzer im Zentrum stehen soll (vgl. hierzu nochmals Kapitel 3 und 4).

Zusammenfassung (zentrale Faktoren) aus der <u>Theorie/Konzeption</u> zum Status Quo der Digitalisierung im Immobiliensektor & Interaktion
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobile Computing, Plattformen/Portale und Cloud Computing sind zentrale Bereiche der digitalen Entwicklung ▪ Interaktion der Immobilienakteure ist zurzeit oft noch traditionell (Telefon, Mail, Papier) ▪ Datenverwaltung, Datenverfügbarkeit und die Verlässlichkeit der Daten sind zentrale Elemente der zukünftigen Weiterentwicklung ▪ Kommunikation intern sowie mit den jeweiligen Partnern gewinnt immer mehr an Bedeutung, der Kunde bekommt einen immer wichtigeren Stellenwert ▪ Das gesamte Prozessmanagement ist Bestandteil einer zielgerichteten Weiterentwicklung hinsichtlich digitaler Möglichkeiten ▪ Die Geschäftsprozesse und das Objektmanagement sollen für sämtliche Akteure transparenter werden (Steigerung der Effizienz mittels Automatisierungen)

Tabelle 3: Eigene Zusammenstellung zum Status Quo (Theorie/Konzeption)

Praxisbefragung PropTech. Durch das verbreitete Bewusstsein der Digitalisierung werden Interessen für neue Lösungsansätze geweckt. Es werden zurzeit einige Pilotprojekte mit Eigentümern und Verwaltungen durchgeführt. Man „tastet“ sich langsam an die neuen Möglichkeiten heran und möchte erste Erfahrungen machen. Jedoch gibt es auch immer einige Skepsis zu Beginn einer Zusammenarbeit und der Mehrwert einer neuen Applikation muss immer klar aufgezeigt werden können, ansonsten das Interesse relativ schnell verloren geht. Oft ist es aber schwierig aufzuzeigen bzw. die Mehrwerte

messbar zu machen, insbesondere wird diese Problematik in der Mieter/Nutzerkommunikation festgestellt.

Des Weiteren wird festgehalten, dass die bestehenden Lösungen keine fertigen Produkte sind, sondern stets noch optimiert und im Austausch mit den Nutzern angepasst und ergänzt werden sollen. Die befragten PropTechs wollen aber gezielt helfen, die Interaktion der Immobilienakteure zu stärken.

Praxisbefragung Immobilienverwaltung. Alle grösseren Player im Bereich der Immobilienverwaltung arbeiten an den ähnlichen Themen. Einige sind in der Mieterkommunikation etwas weiter, andere dafür in der Stossrichtung des Dokumentenmanagements und der internen Zusammenarbeit (Cloudlösungen etc.). Zurzeit existiert aber noch keine zentrale Lösung. Es werden immer noch die unterschiedlichsten Systeme benötigt. In Zeiten von erhöhten Leerständen wird es aber immer zentraler, Daten zu erheben, strukturieren und schlussendlich daraus auch wichtige Schlüsse zu ziehen.

Kleinere Immobilienverwaltungen haben gar nicht die Möglichkeiten (finanziell- und ressourcenbedingt) sich umfassend mit der Digitalisierung zu befassen. Es braucht also unbedingt eine Sensibilisierung der Eigentümer um gezielten Strategien zum Erfolg zu verhelfen. Oft werden von den Eigentümern utopische Forderungen (hinsichtlich Digitalisierung) an die Verwaltungen gestellt. Die Eigentümer selbst sind danach in der Umsetzung oft nicht so weit, als dass sie wiederum digitale Schnittstellen anbieten könnten. Um den durchgehenden Fluss der Prozesse herbeizuführen, braucht es das Bewusstsein von sämtlichen Playern in der Wertschöpfungskette.

Es wird festgehalten, dass die grössten Hürden wohl in den Kosten/Nutzen, den notwendigen Ressourcen sowie insbesondere in den Regulatoren (Datenschutz) liegen. Wenn man detailliert digitale Prozesse betrachtet, kommen oft Probleme auf. Nimmt man beispielsweise die Rechnungsverarbeitung, welche heute digital eingelesen werden: Wo geht dann die Originalrechnung hin? Wer bewahrt sie auf? Ein anderes Beispiel ist die digitale Unterschrift auf Verträgen, beispielsweise Mietverträgen: Gilt jetzt nun eine digitale Unterschrift? - Es sind viele Details schlichtweg nicht gänzlich geklärt.

Praxisbefragung Eigentümerversammlung/AM. Die Vision ist oft klar vorhanden. Nun sind wohl die meisten Player in der Testphase von möglichen Lösungsansätzen. Es wird

festgehalten, dass die Umsetzung und die schlussendlichen Ziele noch enorm weit entfernt sind. Die Umsetzung dauert und ist ein langer Prozess mit vielen Hürden. Ein Pilotversuch mit einer Mieterapp verursacht zurzeit beispielsweise noch wesentlich mehr Arbeit als üblicherweise. Der Aufwand darf keinesfalls unterschätzt werden.

Es gibt heute zwar die Verwaltung, welche mit dem I-Pad die Wohnungsabnahmen vornimmt, aber dies alleine reicht noch lange nicht aus um von einer digitalen Unternehmung zu sprechen. Wenn hinterher das Ganze wieder ausgedruckt und abgelegt wird, sind wir keinen Schritt weiter. Es braucht übergreifende Integrationen, welche heute noch oft fehlen.

Zusammenfassung (zentrale Faktoren) aus der <u>Praxis</u> zum Status Quo der Digitalisierung im Immobiliensektor & Interaktion
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Eruierung und Umsetzung von neuen digitalen Lösungsansätzen benötigt Zeit und ist Ressourcenintensiv ▪ Es braucht das Verständnis sämtlicher Immobilienakteure um ein zielführendes digitales Ecosystem zu erreichen ▪ Der Kosten/Nutzen-Faktor und die kulturellen Hürden werden zum entscheidenden Kriterium ▪ Die grossen Immobilienplayer erarbeiten und testen neue digitale Lösungsansätze, wo hingegen kleinere Unternehmen keine Ressourcen und finanziellen Mittel für die Digitalisierung zur Verfügung haben. ▪ Oft sind die einzelnen Verbesserungen und Lösungen unter den Akteuren noch nicht abgestimmt, Schnittstellen fehlen ▪ Einzelne Teilschritte zu automatisieren ist zwar interessant, wenn es aber keine übergreifende Integration gibt, noch nicht genügend digital

Tabelle 4: Eigene Zusammenstellung zum Status Quo (Praxis)

5.4.3 Ergebnisse Themenfeld III

- **Wie werden sich die Aufgabenbereiche und Incentivierungen insbesondere in der Immobilienverwaltung durch die Digitalisierung verändern?**

Theorie/Konzeption. Die Betreuung des Mieters/Nutzers bekommt in Zukunft eine immer wichtigere Rolle. Heute reicht das Differenzierungsmerkmal Qualität und Preis zur Konkurrenz oft nicht mehr aus, da die Märkte sich angeglichen haben und vermehrt gesättigt sind. Die Interaktion wird gemäss Bruhn (2011) zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor (S. 44). In Zeiten von steigenden Leerständen werden die Verwaltungen vermehrt gefordert sein, individuell auf den Mieter/Kunden einzugehen.

Die digitalen Möglichkeiten um Prozesse zu automatisieren und eine Echtzeit-Datenverfügbarkeit gegenüber allen Anspruchsgruppen zu ermöglichen, verändern die Aufgabenbereiche einer Immobilienverwaltung ebenfalls. Die Datenverwaltung, Datenverfügbarkeit und die Datenverlässlichkeit sowie ein zielgerichtetes Dokumentenmanagement sicherzustellen wird ein zentraler Punkt werden. Telefon-, Mail- und Papierbasierte Interaktionen zwischen den Marktteilnehmern werden höchst wahrscheinlich durch eine zukünftige Interaktion auf zentralen Plattformen ersetzt werden. Dies hilft der Datentransparenz bzw. Daten-/Dokumentverfügbarkeit und Nachverfolgung der Geschäftsfälle.

Zusammenfassung (zentrale Faktoren) aus der <u>Theorie/Konzeption</u> zum Aufgabenbereich der Immobilienverwaltungen & Incentivierungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Aufgabenbereiche der Immobilienverwaltungen werden sich grundlegend verändern, vertiefte Mieter/Kundenbetreuung ein wesentlicher Punkt ▪ Die Veränderung und Umsetzung einer digitalen Strategie benötigt sämtliche Akteure, insbesondere die Eigentümer ▪ Über die zukünftige Incentivierungen lässt sich zurzeit keine Tendenz erkennen. Nach wie vor ist der prozentuale Ansatz weit verbreitet.

Tabelle 5: Eigene Zusammenstellung Aufgabenbereiche/Incentivierung (Theorie/Konzeption)

Praxisbefragung PropTech. Es wird eine Zentralisierung der Arbeit stattfinden. Sämtliche Applikationen und Systeme sollen auf eine Plattform gebracht werden können.

Die technischen Möglichkeiten mittels einer digitalen Immobilien Plattform sollen es zukünftig ermöglichen, viel Arbeit von den Immobilienverwaltungen abzunehmen. Es wird wohl eine ähnliche Entwicklung stattfinden wie es bei den Reisebüros in den letzten Jahren geschehen ist. Die Immobilienverwaltungen müssen sehr viel spezialisierter werden.

Was die Vergütung angeht, kann sich eine befragte Person aus dem PropTech Bereich vorstellen, dass es zukünftig pauschale Vergütungen anstelle von heute üblichen prozentualen Ansätzen geben wird. Da zukünftig wohl besser abgeschätzt werden kann, was die Plattformen für Arbeiten abwickeln können und welche Kosten bei den Immobilienverwaltungen noch anfallen werden. Diese Umstände machen die Kosten in Zukunft wohl besser abschätzbar.

Zugleich können die neuen technologischen Möglichkeiten auch neue Einnahmequellen bedeuten. Als bestes Beispiel dient hierzu wohl eine Mieterapplikation, wo der Mieter/Nutzer zusätzliche Services wie Wäscheservices, Reinigungsservices oder Ferienservices separat und einzeln buchen kann. Für die Vermittlung dieser Services kann möglicherweise eine Vermittlungsgebühr seitens Verwaltung oder Eigentümer vorgesehen werden.

Praxisbefragung Immobilienverwaltung. Die klassische Immobilien Verwaltung wird sich zukünftig ändern. Die Schwerpunkte werden vermehrt auf der Kundenpflege sowie der Portalpflege liegen. Die momentanen kulturellen und altbewährten Arbeitsweisen dürfen jedoch nicht unterschätzt werden. Eine Veränderung von Prozessen und die Einführung von neuen digitalen Hilfsmitteln stösst oft auf wenig Gegenliebe.

Durch die möglichen Effizienzsteigerungen und Kostenfaktoren werden sich wohl auch die Vergütungen der Verwaltungen verändern. Es wird zukünftig wohl noch vermehrt in Richtung spezifischen Incentivierungen für geleistete Arbeit gehen. Der Druck auf die prozentuale Vergütung auf Basis der Mieten hat zugenommen, dies nicht zuletzt aufgrund der heute komprimierten Renditen von Anlageobjekten.

Praxisbefragung Eigentümerversammlung/AM. Die Aufgabe der Immobilienverwaltung wird zukünftig wohl eher als eine Art „Botschafter“ gesehen, wonach auch einmal ein Verkaufsgespräch für zusätzliche Dienstleistungen geführt werden muss. Das Büro

einer Verwaltung könnte dann einer Verkehrsleitzentrale ähnlich sehen - Viele Bildschirme, bei welchen sämtliche Ereignisse auf den einzelnen Objekten übersichtlich aufgezeigt werden.

Die Aufgabenbereiche einer Immobilienverwaltung werden sich sicherlich verändern und vor allem müssen die Verwaltungshonorare sinken. Über Nebenerträgen wie beispielsweise die Vermittlung von Services sollen die rückläufigen Honorare kompensiert werden.

Grundsätzlich sollte aber stets das zentrale Ziel sein, Transparenz zu schaffen. Denn durch transparente Strukturen kommen schlussendlich auch Optimierungsmöglichkeiten an die Oberfläche.

**Zusammenfassung (zentrale Faktoren)
aus der Praxis
zum Aufgabenbereich der Immobilienverwaltungen & Incentivierungen**

- Die Aufgabenbereiche werden sich grundlegend verändern.
- Die Immobilienverwaltung wird vermehrt zum Daten Manager (Portalpflege) und Botschafter (Kundenpflege)
- Die Verwaltungshonorare müssen aufgrund der komprimierten Renditen sinken. Einzelne spezifische Incentivierungen werden an Wert gewinnen, Grundhonorare eher sinken.

Tabelle 6: Eigene Zusammenstellung Aufgabenbereiche/Incentivierung (Praxis)

6. SCHLUSSBETRACHTUNG

Digitalisierung – Freund oder Feind? Die Einschätzungen, inwiefern bzw. wie stark die Digitalisierung die Arbeitsweisen in der Immobilienwirtschaft verändern werden, gehen auseinander. Schlussendlich kann aber festgehalten werden, dass diejenigen Akteure, welche proaktiv auf die Innovationen und Veränderungen zugehen, langfristig im Vorteil sein werden, egal wie einschneidend die Veränderungen durch die Digitalisierung sein werden.

6.1 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

Das Zusammenspiel einer gesteigerten Leistungsfähigkeit von Rechnern, einem verbesserten Netzwerk und höheren Speicherkapazitäten bei gleichzeitigen Kostenreduktionen bringen eine stärkere Verbreitung von neuen Technologien. Wie diese Arbeit aufgezeigt hat, machen diese Entwicklungen auch vor der Immobilienwirtschaft keinen Halt.

Das Bewusstsein über die rasanten Entwicklungen und neuen Möglichkeiten durch den digitalen Wandel ist bei den Immobilienakteuren grundsätzlich grösstenteils vorhanden. Nichtsdestotrotz gibt es noch enorm viele autarke und manuelle Prozesse mit langjährigen verwurzelten Arbeitsweisen, welche kulturelle Hürden für eine Veränderung darstellen.

Eine zukunftsfähige, digitale Arbeitsweise, welche auf die Anspruchsgruppen abgestimmt ist, muss das Ziel sein. Ganz im Sinne des „Lean Thinking“ Ansatzes müssen doppelte Arbeitsschritte und Unterbrechungen im Wertschöpfungsfluss abgebaut werden. Die Immobilienakteure sind deshalb gut beraten, sich mit den zukunftsweisenden, digitalen Möglichkeiten auseinanderzusetzen und eine über die Unternehmensgrenzen hinweg abgestimmte Systemarchitektur anzustreben. Die gemeinsame Schaffung eines „Business Ecosystems“ und somit eine dynamische Gemeinschaft des Immobilien Asset Managements, der Verwaltungen und den Mietern/Nutzern scheint zukünftig unumgänglich. Die heute grosse Anzahl an unterschiedlichsten Softwareanbietern muss zu einer einzelnen Gesamtlösung konsolidiert werden.

Des Weiteren ist dem Kunden einen zentralen Platz einzuräumen, zumal der grösste Ausgabeposten eines Haushalts die Miete darstellt. In Zeiten von erhöhten Leerständen bekommt diese Interaktion zum Hauptkunden eine immer wichtigere Rolle.

6.2 Fazit

Die Untersuchungen haben deutlich gezeigt, dass die Digitalisierung auch in der Immobilienwirtschaft im vollen Gange ist. Die Innovationskräfte hinsichtlich Digitalisierung sind breit gefächert. Dabei sind die aufgezeigten Bereiche der betrieblichen Optimierung, einer zielgerichteten Kundenansprache oder die adäquate Verwendung von Big Data zentrale Faktoren für die Zukunft.

Wer die neuen Entwicklungen mitverfolgt und die richtigen Schlüsse daraus zieht, wird mit grosser Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft in der Immobilienwirtschaft erfolgreich sein. Unternehmen, die die Augen vor den aktuellen Entwicklungen verschliessen, werden es demgegenüber schwierig haben, den Anschluss zu halten und womöglich plötzlich von neuen Geschäftsmodellen abgelöst werden.

6.3 Ausblick

Viele Bereiche der zukünftigen digitalen Weiterentwicklung erfordert die Zusammenarbeit der einzelnen Akteure. Nur so kann ein erfolgreiches „Business Ecosystem“ entstehen, welches allen Beteiligten einen Fortschritt bringt. Auch die Politik ist mit der Schaffung bzw. Anpassung der Regularien gefordert, um eine digitale Arbeitsweise überhaupt zu ermöglichen.

Um die Zusammenarbeit zu fördern, Optimierungsmöglichkeiten zu nutzen und neue Geschäftsmodelle zu implementieren, benötigt es immer eine aussichtsreiche Erlösoption bzw. eine positive Kosten/Nutzen Analyse. Denn nur wenn die Unternehmen von innen heraus die neuen Opportunitäten finanzieren können, bringt es auch einen Mehrwert für die Branche.

7. LITERATURVERZEICHNIS

- Bauer, D. & Graf-Abersfelder, C. (2018). Prozessoptimierung. Datenlandschaft als Hürde zum Mieterportal. *Real Estate Trends*. 2018 (76), 8-9.
- Bruhn, M. (2011). Grundkonzept des Customer Relationship Managements im Immobiliensektor. In A., Pfnür, G., Niesslein & M., Herzog (Hrsg.). *Praxishandbuch Customer Relationship Management für Immobilienunternehmen* (S.43-61). Köln: Immobilien Manager Verlag.
- Bundesamt für Statistik BFS (2018). *Konsumausgaben der privaten Haushalte*. Gefunden unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/volkswirtschaft/volkswirtschaftliche-gesamtrechnung/investitionen-konsumausgaben.html>
- Erlei, M. (2018). *Agency-Theorie*. Gefunden unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agency-theorie-31542/version-255098>
- Finck, G. (2015). Der Erfolg einer prozessualen und systemgestützten Einführung des Informationsmanagements in der Immobilienbranche. In R., Zeitner & M., Peyinghaus (Hrsg.). *IT-Management Real Estate – Lösungen für digitale Kernkompetenzen* (S.189-200). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-662-47717-5.
- Fischer, M. (1993). *Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing. Neue Institutionenlehre und Distributionspolitik*. Wiesbaden: Gabler. DOI 10.1007/978-3-322-90718-9.
- Flechtner, A. & Lange, F.K. (2016). Property und Facility Management. In J., Schäfer & G., Conzen (Hrsg.). *Praxishandbuch Immobilien-Investitionen - Anlageformen Ertragsoptimierung Risikominimierung* (3. Auflage, S.627-649). München: C.H.Beck oHG.

- Grosenick, L. & Mai, H. (2011). IT-Mietermanagement: Gute Beziehungen schaden dem, der keine hat. In A., Pfnür, G., Niesslein & M., Herzog (Hrsg.). *Praxishandbuch Customer Relationship Management für Immobilienunternehmen* (S.247-267). Köln: Immobilien Manager Verlag.
- Gündling, H. & Schulz-Wulkow, C. (2018). Vorwort zur 1. Auflage. In H., Gündling & C., Schulz-Wulkow (Hrsg.). *Next Generation Real Estate – Innovationen und digitale Trends* (S. XI). Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag.
- Güttler, M. (2018). Digitalisierung im Property Management. In H., Gündling & C., Schulz-Wulkow (Hrsg.). *Next Generation Real Estate – Innovationen und digitale Trends* (S. 223-244). Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag.
- Güttler, M. (2018). Digitalisierung im Property Management. In H., Gündling & C., Schulz-Wulkow (Hrsg.). *Next Generation Real Estate – Innovationen und digitale Trends* (S. 21-56). Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag.
- Hudertmark, S. (2019, Mai). Wie man mit einem Computer spricht. *Zeitschrift Immobilienia*, S. 22-23.
- InWIS Forschung und Beratung in Kooperation mit der EBZ Business School (2016). *Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft. Chancen und Risiken*. Bochum: Autor.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics 3 (S. 305-360). Gefunden unter https://uclafinance.typepad.com/main/files/jensen_76.pdf
- Just, T. & Matzen, F.J. (2018). Digitale Geschäftsmodelle in der Immobilienwirtschaft. In H., Gündling & C., Schulz-Wulkow (Hrsg.). *Next Generation Real Estate – Innovationen und digitale Trends* (S. 21-56). Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag.
- Parker, G.G., Van Alstyne, M.W. & Choudary, S.P. (2017). *Die Plattform-Revolution. Von Airbnb, Uber, Paypal und Co. lernen: Wie neue Plattform-Geschäftsmodelle die Wirtschaft verändern*. Frechen: mitp Verlags GmbH.

- Pfnür, A. (2011). *Modernes Immobilienmanagement*. 3. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-540-79468-4.
- Proptechmatch (ohne Datum). *Swiss PropTech Map August 2019*. Gefunden unter <https://www.proptechmatch.com/proptech/>
- Preuss, N. & Schöne, L.B. (2016). *Real Estate und Facility Management. Aus Sicht der Consultingpraxis*. 4. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-662-48291-9.
- Schmidiger, M., Kempf, C. (2017). Digitalisierungsbarometer 2017. In M., Schmidiger, I., Kovacic, F., Petzold & J.M., Volm (Hrsg.). *Digitalisierungsbarometer 2017 – Die Immobilienbranche im digitalen Wandel* (Band 39, S. 33-148). Zug: IFZ – Hochschule Luzern.
- Schuh, G. (2013). *Lean Innovation*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-540-76915-6
- Schulz-Wulkow, C. & Hellmuth, A. (2018). Digitalisierung. Investitionsbereitschaft nicht länger die Hürde. *Real Estate Trends*. 2018 (76), 4-5.
- Seilheimer, S. (2015). Daten- und Dokumentenmanagement eines internationalen Investors. In R., Zeitner & M., Peyinghaus (Hrsg.). *IT-Management Real Estate – Lösungen für digitale Kernkompetenzen* (S.163-188). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-662-47717-5.
- Staub, P., Stucki, M. & Wettstein, A. (2016). *Digital Real Estate. Bedeutung und Potenziale der Digitalisierung für die Akteure der Immobilienwirtschaft*. Zürich: SVIT Verlag AG.
- Tönges, D. (2015). Digitalisierung im Property Management – Prozessoptimierung durch IT-gestützte Verfahren. In R., Zeitner & M., Peyinghaus (Hrsg.). *IT-Management Real Estate – Lösungen für digitale Kernkompetenzen* (S.267-282). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-662-47717-5.

Torcasso, D. (2018). *Startups revolutionieren Immobilienmarkt*. Gefunden in der Handelszeitung unter <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/startups-revolutionieren-immobilienmarkt>

Weir, A. & Pyle, A. (2018). The road to opportunity. An annual review of the real estate industry's journey into the digital age. *KPMG Global PropTech Survey*. September 2018, 1-39.

Wellner, K. & Bals, W. (2016). Immobilien-Portfolio-Management und Immobilien-Asset-Management. In J., Schäfer & G., Conzen (Hrsg.). *Praxishandbuch Immobilien-Investitionen - Anlageformen Ertragsoptimierung Risikominimierung* (3. Auflage, S.605-626). München: C.H.Beck oHG.

Zeitner, R. & Peyinghaus, M. (2015). IT-Systeme in der Immobilienbranche erfolgreich einführen. In R., Zeitner & M., Peyinghaus (Hrsg.). *IT-Management Real Estate – Lösungen für digitale Kernkompetenzen* (S.1-21). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. DOI 10.1007/978-3-662-47717-5.

8. ANHANG

Anhang 1: Aufgabenbeschrieb Immobilien Asset Management

(Quelle: Kämpf-Dern, 2009; zit. in Pfnür, 2011, S.41-42)

Planung

- Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Portfoliomanagement oder Investmentmanagement vorgegebenen Objektziele (z. B. Objektqualität/Objektwert, Nutzungsmöglichkeiten, Rendite-/Leistungsbeitrag) und Identifikation vorhandener Entwicklungspotenziale
- Regionale/lokale Markt- und Standortanalysen
- Marktbeobachtung sowie Beziehungsmanagement zu weiteren Marktteilnehmern
- Entwicklung der Objektstrategie unter Berücksichtigung der Zielvorgaben des Portfolio- bzw. Investmentmanagements und der Umfeldbedingungen (Vermietungs-/Marketingkonzepte, Instandhaltungs-/ Modernisierungs- / Refurbishmentmassnahmen) und Abstimmung mit dem Portfolio- bzw. Investmentmanagement
- Machbarkeitsanalysen, Operationalisierung von Parametern wert-/nutzensteigernder oder kostensenkender Massnahmen, Wertentwicklungs-/Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Cash-Flow-Modeling und Szenarienanalysen auf Objektebene
- Erstellen von objektbezogenen Businessplänen inkl. der Budgetallokation auf wesentliche objektoptimierende Massnahmen

Asset-Steuerung

- Auswahl und Führung (strategische objektbezogene Vorgaben sowie Steuerung/Controlling) des Propertymanagements, des Real Estate Facilitymanagements und weiterer Dienstleister auf Objektebene (z. B. Maklerunternehmen, Marketing-Agenturen, Projektentwickler, Architekten/Ingenieure, Bauunternehmen, Rechtsanwälte)
- Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes; Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von cashflow- und wertsteigernden Massnahmen (z.

B. Projektentwicklungs-, Redevelopment-, Modernisierungs-, Instandhaltungsmassnahmen oder Desinvestitionen)

- Unterstützung/Beratung bei Due Diligence Fragen auf Objektebene, teilweise auch operative Steuerung des Transaktionsmanagements bzw. des Due Diligence Prozesses
- Entscheidungen (bzw. Vorbereitung von Entscheidungen) mit relevanten Auswirkungen auf die Objektbeiträge (d. h. wichtige Vermietungen, grössere Mieterausbauten, Instandsetzungsmassnahmen, Refurbishments)
- Leerstandsmanagement und Flächenmanagement (Entwicklung und Controlling von An-/Vermietungsstrategien, Marketingmassnahmen für Vermietung/ Verkauf bzw. Suchmassnahmen für Anmietung/Ankauf, strategisch wichtige Mietvertragsverhandlungen) sowie Key-Account Mietermanagement bzw. Vermietermanagement
- Beratung des Portfolio- oder Investmentmanagements in Bewertungsfragen sowie finanziellen, rechtlichen und prozessbezogenen Fragestellungen auf Objektebene
- Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Objektebene

Controlling, Reporting, Risikomanagement

- Monitoring und Sicherstellung der geplanten Objektperformance sowie Anstossen von notwendigen Anpassungsmassnahmen
- Controlling von Objekt-Budgets
- Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance des Propertymanagements, Facilitymanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstossen von notwendigen Anpassungsmassnahmen
- Risikomanagement auf Objekt- und Prozessebene
- Sicherstellen der Dokumentation auf Objektebene sowie Reporting an das Portfolio- oder Investmentmanagement

Anhang 2: Aufgabenbeschrieb Immobilienverwaltung

(Quelle: Kämpf-Dern, 2009; zit. in Pfnür, 2011, S.43-44)

Planung

- Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Asset Management vorgegebenen Objektziele (z. B. Objektzustand, Vermietungs-/Leerstandsquote, Fluktuation, Mieterqualität, Bewirtschaftungseffizienz, Instandhaltungsaufwand, Budgeteinhaltung)
- Research und Verarbeitung markt-/objektrelevanter Daten zur Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Objektebene
- Entwicklung und Umsetzungsplanung operativer Optimierungsmassnahmen zur Sicherstellung investorenspezifischer, öffentlich-rechtlicher und technischer Vorgaben und Abstimmung mit dem Asset Management
- Quantifizierung von Wert steigernden und Kosten senkenden Massnahmen
- Operative Cash-Flow-Forecasts auf Jahres- und Mehrjahresebene
- Budgetplanung auf Objektebene (Vermietungsplanung, Instandhaltungs-, Modernisierungs-, Optimierungsplanung)

Steuerung (Organisation und Durchsetzung)

- Auswahl, Steuerung und Controlling der Mitarbeiter sowie interner und externer operativer Dienstleister (z. B. für kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen, operative Rechtsberatung)
- Laufende Analyse der Einnahmen-/Ausgabensituation sowie Identifikation, Initiierung, Prüfung und Steuerung von effizienzsteigernden Massnahmen
- Unterstützung von Due Dilligences, Transaktionen durch Aufbereitung von objekt-/standortbezogenen Daten
- Vergabe, Steuerung und Controlling von Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmassnahmen
- Operatives Vermietungsmanagement entlang der vorgegebenen Vermietungsstrategie, Umsetzung der vereinbarten Marketing- und Vermietungsmassnahmen, Betreuung von Mietern und Objektnutzern
- Beratung des Asset Managements zu operativen Fragestellungen auf Objektebene (Standort-, Mieterstrukturveränderungen, technische Objektveränderungen, etc.)

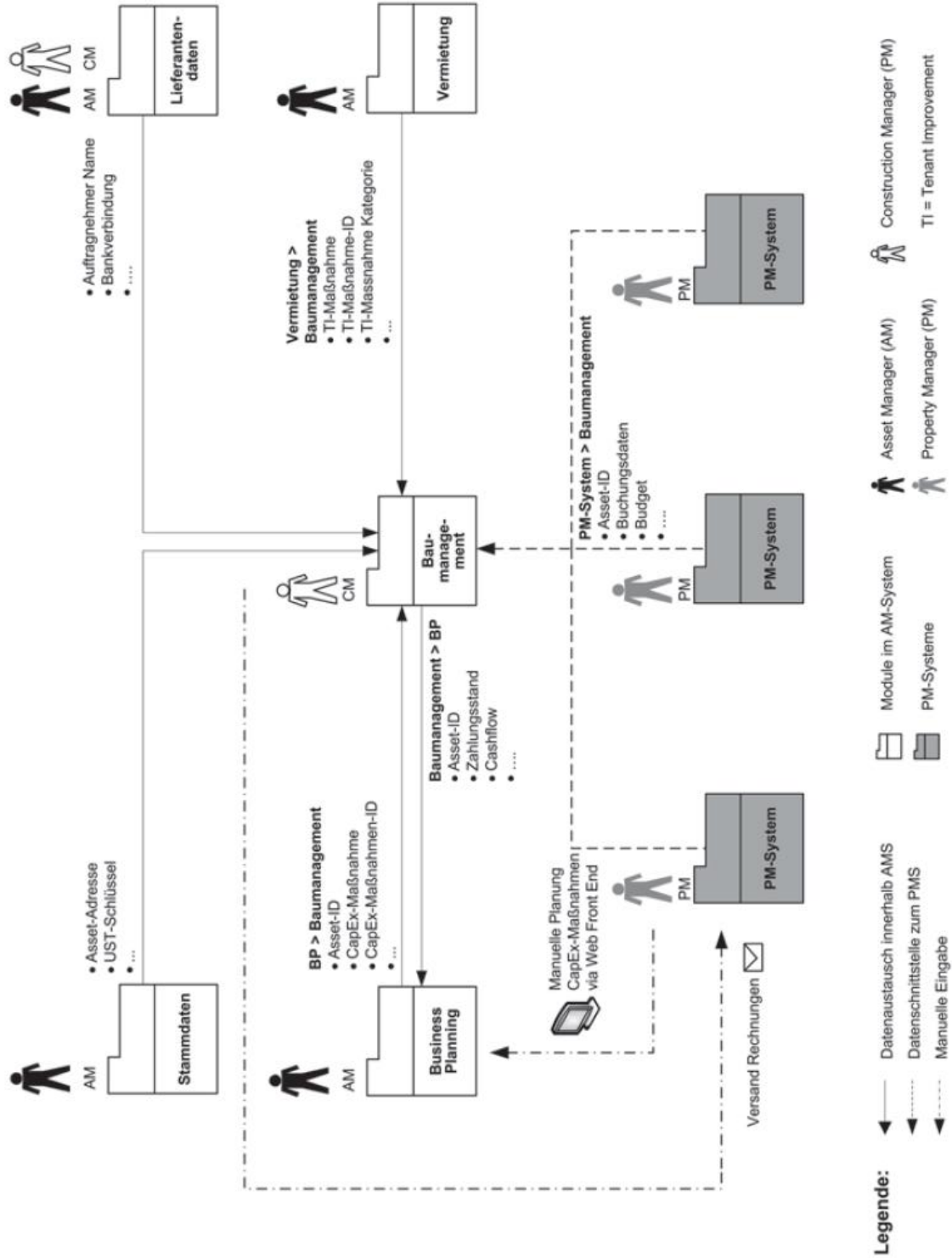
- Zusammenstellung von Einnahmen und Ausgaben beziehungsweise Kosten und Erträgen für die operative Bewirtschaftung
- Ermittlung der Mieterzufriedenheit
- Koordination und Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung einschliesslich des Zahlungsverkehrs/Mahnwesens (Miete, Nebenkosten, Kautionen, Versicherungen, Steuern)

Controlling, Reporting, Risikomanagement

- Monitoring, Analyse und Bewertung der Mieter sowie der internen und externen Dienstleister im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen und -kosten
- Monitoring und Sicherstellung der Budgeteinhaltung
- Bewertung der Ergebnisse der Mitarbeiter und Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe sowie Anstossen von notwendigen Anpassungsmassnahmen
- Risikoüberwachung und operatives Risikomanagement auf Objektebene
- Erstellen von Dokumentationen und Reportings für das Asset Management

Anhang 3: Beispiel einer Systemarchitektur

(Quelle: Zeitner & Peyinghaus, 2015, S. 10)



Anhang 4: Frageraster Experten

(Quelle: Eigene Zusammenstellung)

Themenfeld I: *Ist die „Digitalisierung“ für die Immobilieneigentümer bzw. Eigentümervertreter und die Bewirtschaftungsfirmen bereits ein relevanter Bereich und wie werden die Chancen und Risiken wahrgenommen?*

- **Was verstehen Sie unter Digitalisierung im Geschäftsumfeld des Immobilienmanagements?**
- **Wie nehmen Sie die Digitalisierung wahr in Ihrem Geschäftsalltag/ihrer Forschungsarbeit?**
- **Welchen Einfluss hat der Digitalisierungstrend auf Ihr Unternehmen bzw. auf die Unternehmen in der Immobilienwirtschaft (insbesondere Bewirtschafteter & Asset-/Portfoliomanager)?**
 - a) Einfluss der Digitalisierung: Skala 1-6 (1=“sehr gering“ / 6=“sehr gross“)
 - b) Welche Chancen und Risiken sehen Sie dabei?

Themenfeld II: *Was ist der Status Quo der Digitalisierung in den Bereichen Immobilien Asset Management, Immobilienbewirtschaftung und Mieter/Nutzer und wie gestaltet sich die Interaktion zwischen den genannten Akteuren?*

- **Ist die Digitalisierung für Sie ein relevantes Handlungsfeld?**
 - a) Was unternehmen Sie bzw. was ist Ihre grundsätzliche Vorgehensweise?
 - b) Wie weit fortgeschritten sind Sie bereits mit der digitalen Transformation?
Fortschritt der Transformation: Skala 1-6 (1=“sehr gering“ / 6=“sehr gross“)
 - c) Was ist Ihre Vision hinsichtlich Digitalisierungsmöglichkeiten?
 - d) Welche Hürden sehen Sie und wie bewerten Sie diese?
- **Wie gestaltet sich heute die Zusammenarbeit zwischen Asset Management und Bewirtschaftung hinsichtlich:**
 - a) Datenverwaltung, Datenverfügbarkeit & Datenverlässlichkeit
 - b) Investorenreporting
 - c) Objektmanagement (u.a. Mietvertragsmanagement, Unterhalt etc.)
 - d) Kommunikation intern, mit Partnern & Mietern/Nutzer

- **Welche digitalen Hilfsmittel/Programme sind für Sie zentral hinsichtlich der oben besprochenen Themenfelder? Was hindert Sie ggf. an der Nutzung von digitalen Hilfsmittel/Programmen?**

- **Welche der Themenfelder stehen bei Ihnen besonders im Fokus hinsichtlich des digitalen Wandels? Was erwarten Sie für die Zukunft?**
 Skala 1-6 (1=“sehr gering“ / 6=“sehr gross“)

 - a) Datenverwaltung, Datenverfügbarkeit & Datenverlässlichkeit
 - b) Investorenreporting
 - c) Objektmanagement (u.a. Mietvertragsmanagement, Unterhalt etc.)
 - d) Kommunikation intern, mit Partnern & Mietern/Nutzer

- **Wie verändert sich das gesamte Geschäftsmodell/Unternehmensfunktionen mit der Digitalisierung (insbesondere für Bewirtschafter/Asset Manager) in den Bereichen:**
 - a) Datenverwaltung, Datenverfügbarkeit & Datenverlässlichkeit
 - b) Investorenreporting
 - c) Objektmanagement (u.a. Mietvertragsmanagement, Unterhalt etc.)
 - d) Kommunikation intern & mit Partnern
 - e) Gesamtes Prozessmanagement

- **Was versprechen Sie sich von diesen Veränderungen/Entwicklung?**

- **Welche Auswirkungen sehen Sie dabei auf das Marktumfeld des Immobilienbewirtschafters bzw. des Immobilien Asset Managers?**

- **Wie sehen Sie die Rolle des Mieters im ganzen digitalen Wandel? Insbesondere in folgenden Bereichen:**
 - a) Interaktion / Customer Relationship Management
 - b) Übernahme von Aufgaben
 - c) Mögliche Mieterincentivierung

Themenfeld III: *Wie werden sich die Aufgabenbereiche und Incentivierungen insbesondere in der Immobilienbewirtschaftung durch die Digitalisierung verändern?*

- **Wie gestaltet sich zurzeit hauptsächlich die Vergütung von Immobilienbewirtschaftungen?**
 - a) Pauschale Vergütung in Anlehnung an die Mietzinsen und in Verbindung mit Sonderleistungsabgeltungen
 - b) Anderer Vergütungsansatz

- **Welche Änderungen sind durch die Digitalisierung in der Immobilienbewirtschaftung absehbar?**