

Ist Disruption das neue Dot-Com? Wenn nein, was bedeutet dies für die Immobilienwirtschaft?

Prof. Dr. Tobias Just, Universität Regensburg und IREBS Immobilienakademie

Neben der Frage nach einem möglichen Ende der Niedrigzinsphase und damit nach dem möglichen Ende des Immobilienbooms in Deutschland bewegten die Besucher auf der Expo Real in diesem Jahr vor allem zwei Schlagworte: „Innovation“ und „Disruption“. Dabei beschreibt Disruption, oder besser gesagt disruptive Technologie, eine so weitreichende Innovation, dass sie einen Prozess, ein Produkt oder eine Dienstleistung komplett ersetzt. Dieser Tage darf der Begriff „Disruption“ auf keiner guten Immobilienkonferenz mehr fehlen. Disruption klingt gefährlich, aufregend, fast wie ein neuer Film von Roland Emmerich; und weil nur eine Minderheit der Nutzer des Begriffs auch das Buch von Clayton Christensen gelesen haben, in dem das grundlegende Analysekonzept für „disruptive technologies“ präsentiert wurde, fällt meistens nicht auf, dass dieses Buch im nächsten Jahr seinen 20. Geburtstag feiern wird. Die Branche hätte also durchaus vorbereitet sein können. Was vielleicht noch wichtiger ist: Beschleicht uns beim Thema Innovationen und Disruptionen nicht irgendwie ein Déjà-vu? Sprach man nicht während der Euphorie am Neuen Markt bereits von „E-Immobilien“ und „Dot-Com“? Ging es da nicht implizit immer um Innovation und Disruption?

Wir wissen, wie die Geschichte von Dot-Com und Co. weiter erzählt wurde. Dies wirft die Frage auf, ob die aktuelle Angst vor Disruptionen und die Begeisterung für Start-ups nur einen neuen kurzen Hype darstellen oder ob sie eher Ausdruck eines tiefgreifenden Strukturwandels in der Immobilienwirtschaft sind. Falls letzteres gilt, was wären dann die Implikationen für die Immobilienwirtschaft und ihren Personalbedarf?

Tatsächlich spricht mehr dafür, dass wir uns auf anhaltende Strukturveränderungen vorbereiten müssen, und zwar aus (mindestens) fünf Gründen – und keiner dieser Gründe entstand im letzten Jahr, sondern baute sich zum Teil über Jahrzehnte auf:

- **Branchenwachstum ITK:** Die Branche der ITK (Informations- und Telekommunikationstechnik) dürfte nach Schätzungen des Branchenverbands BITCOM in diesem Jahr 160 Mrd. Euro umsetzen, fast 25% mehr als im Dot-com-Euphoriejahr 2001. Gleichzeitig liegt die Arbeitslosenquote in Deutschland aktuell bei rd. 6%; 2001 lag die Quote bei nahezu 10%. Die Bedeutung der Branche ist also im Trend gewachsen und gleichzeitig sind gute Mitarbeiter knapper geworden.
- **Neue Technik:** Hard- und Software sind 15 Jahre weiter. Die aktuelle Entwicklung wäre ohne die Übertreibung der Dot-Com-Jahre nicht möglich gewesen, denn einige erfolgreiche Gründer von damals bestimmen noch immer die Internet-Szene. Gleichzeitig sorgt das Web 2.0 (und höher) für ganz neue Datensätze, die Nutzer generieren

jeden Tag sehr viele verwertbare Informationen, die mit den neuen Computern sehr schnell verarbeitet werden. Es lassen sich massenweise immobilienmarktrelevante Daten, eben Big Data, gewinnen und auswerten.

- **Proptech mit Geschäftsmodellen:** Für den Blog „Gewerbequadrat“ wird regelmäßig ein Schaubild der Proptech-Unternehmen in Deutschland aktualisiert. Für September 2016 werden 118 Unternehmen ausgewiesen, im März waren es noch 80. Wichtiger als die reine Zahlenhuberei ist jedoch, dass sich einige dieser Unternehmen bereits mit Geschäftsmodellen in der Immobilienwirtschaft tief verwurzelt haben.
- **Bessere Ausbildung:** In den letzten Jahrzehnten hat die Immobilienwirtschaft viel in die Ausbildung der Mitarbeiter investiert, teilweise auch aus der Not gestiegenen Wettbewerbs heraus, teilweise aus Überzeugung. Diese Investitionen tragen Früchte: Die bessere Ausbildung bedeutet höhere Analysekompetenz und damit das Entstehen neuer Wertschöpfungsstufen und Prozesse.
- **Höhere Transparenz:** Alle diese Faktoren sorgen für deutlich höhere Transparenz in der Immobilienwirtschaft, und Transparenz bedeutet mehr Wettbewerb. Dies ist Wohl und Wehe zugleich, denn die Dynamik sorgt nicht nur für Margendruck im traditionellen Markt, sondern sie bringt auch neue Geschäftsmodelle. So werden wir wieder einmal Zeuge der Kraft der Schumpeter'schen schöpferischen Zerstörung (Hoppla, damit wäre das Thema Disruption ja sogar über 70, wenn nicht über 100 Jahre alt - je nachdem, welches Schumpeter-Buch zitiert wird).

Das Zusammenwirken dieser fünf Faktoren lässt vermuten, dass die Basis für IT-basierte Geschäftsmodelle in der Immobilienwirtschaft heute stabiler ist als vor 15 Jahren. Dies bedeutet aber nicht, dass alle 118 bei Gewerbequadrat gelisteten Proptech-Unternehmen nun eine Erfolgsgarantie hätten. Auch hier wird es eine Phase der Normalisierung und Auslese geben. Der Trend zu mehr digitalen Wertschöpfungsprozessen in der Immobilienwirtschaft dürfte gleichwohl unumkehrbar sein.

Was bedeutet dies für die Immobilienwirtschaft und ihre Personalpolitik? Hier wären mir fünf Aspekte wichtig:

Erstens, digitale Prozesse erlauben Effizienz in Reinkultur. Informationen stehen in einer nie gekannten Tiefe und Breite zur Verfügung und müssen immer seltener allein durch fehleranfällige Homo Sapiens interpretiert werden. Rechenstarke Maschinen an unserer Seite stärken den Homo Oeconomicus in uns. In vielen Fällen werden Algorithmen Menschen ersetzen, in anderen Fällen werden sie Menschen leistungsfähiger machen. Dadurch wird der Wettbewerb intensiviert, denn die Datenqualität wird zunehmend über die Entscheidungsgüte mitbestimmen.

Zweitens, benötigen die Unternehmen neue Tätigkeitsprofile für Mitarbeiter: Mehr Datenmanager, mehr Software-Experten, mehr Datenanalysten, mehr Ingenieure, mehr Innovationsmanager.

Drittens, wir befinden uns noch immer auf einer relativ frühen Stufe der Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft. In den nächsten Jahren werden zahlreiche Innovationen die Branche umpflügen. Neben die Preisführerschaft tritt zunehmend die Innovationsführerschaft als Wettbewerbsstrategie. Innovationsführer in der Industrie haben häufig offene Entwicklungssysteme – nicht für alle Prozesse, doch überall dort, wo Kreativität entscheidend ist, hilft Offenheit. Kooperationen über Unternehmens-, ja sogar Branchengrenzen hinweg bringen Impulse. Personalmanagement wird also schwieriger, da man neue Talente auf neuen Arbeitsmärkten suchen muss, weil der Mitarbeiterstab bunter wird und weil die Unternehmensgrenzen diffuser werden.

Viertens, der Strukturwandel in der Immobilienwirtschaft wird von anhaltenden Treibern getragen. Keiner der oben genannten Bestimmungsfaktoren bedeutet eine Veränderung über Nacht. Unternehmen haben also (noch) Zeit für Anpassungsstrategien. Dazu passende Personalstrategien bestehen aus zwei Bausteinen: die Suche nach Menschen mit neuer Expertise zum einen und die Vorbereitung des Personalbestands auf die Veränderungen der digitalen Immobilienwirtschaft zum anderen. Gerade dieser zweite Baustein, zu dem Change Management und Personalentwicklung gehören, geht häufig bei dem martialischen Gebräbel um den „Krieg um Talente“ unter. Dabei dürfte dieser Baustein für viele Unternehmen schon allein zahlenmäßig wichtiger sein als die Suche nach den eh knappen Supertalenten.

Fünftens, weil Kulturwandel in Unternehmen schwer ist, sollten neue Geschäftsfelder Freiraum erhalten, damit sie nicht durch alte Strukturen am Experimentieren gehindert werden und damit das Neue nicht zu Konfliktlinien im Unternehmen führt.

Bleibt abschließend der Hinweis, dass sich die Immobilienwirtschaft im Zuge der Innovationsfähigkeit und Digitalisierung erneuert, nicht abschafft. Vieles, was erfolgreiches Unternehmertum in den letzten Jahrhunderten ausgezeichnet hat, wird die Digitalisierung nicht zerstören. Persönliche Beziehungen, Vertrauen und Erfahrungen lassen sich durch Daten häufig nicht ersetzen. Die Immobilienbranche wird Teile ihrer Prozesse erneuern, und dies wird zahlreiche schlafende Unternehmen zerstören. Doch letztlich geht es hierbei um Effizienzsteigerung. Solange es sinnvolle Nutzungen für Gebäude gibt, werden diese Effizienzsteigerungen für die Immobilienwirtschaft und die wachen Unternehmen wertvoll sein.

Literatur:

Christensen, C.M. (1997). The Innovator's dilemma. Harvard Business School Press, Boston.

Deutsche Bank Research (2000). E-Immobilien – Immobilienwirtschaft im Internet-Zeitalter, Frankfurt a.M., November 2000.

Just, T. (2015). Über Kriege und Schönheitswettbewerbe. IREBS-Standpunkt 38 vom 24.03. 2015, <http://www.irebs-immobilienakademie.de/irebs-standpunkt/irebs-standpunkt-nr-38/>.

Schumpeter , J.A. (1942). Capitalism, Socialism, and Democracy. Routledge. London, NY (hier wird der Begriff der schöpferischen Zerstörung in Kapitel 7 „The Process of Creative Destruction“ eingeführt).

Prof. Dr. Tobias Just

IREBS Immobilienakademie GmbH
Kloster Eberbach
65346 Eltville
Telefon: 06723 9950-30
E-Mail: tobias.just@irebs.de
www.irebs-immobilienakademie.de



Prof. Dr. Tobias Just ist Wissenschaftlicher Leiter und Geschäftsführer der IREBS Immobilienakademie und Lehrstuhlinhaber für Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg.