

Nina Schrader und Hendrik Aholt

Der steinige Weg der Immobilienbranche in die digitale Zukunft

Fallstricke bei der Implementierung einer Digitalisierungsstrategie

Laut einer von Deloitte und dem Fondsforum durchgeführten Umfrage im immobilienwirtschaftlichen Umfeld haben 88 Prozent der befragten Unternehmen die Digitalisierung mittlerweile als wichtiges/ sehr wichtiges Handlungsfeld identifiziert. Dennoch befinden sich noch immer 83 Prozent der Unternehmen am Anfang der Umsetzungsphase. Grund genug, sich einmal mit diesen Unternehmen zu beschäftigen und darauf hinzuweisen, dass die richtige Reihenfolge der Schritte für den Beginn des „Abenteuers Digitalisierung“ essentiell ist. Sie beginnt mit einer kohärenten Digitalisierungsstrategie.

Heute straucheln viele Digitalisierungsbemühungen dadurch, dass sie entkoppelt von der generellen Unternehmensstrategie ausgerichtet oder nur unvollständig in diese integriert werden. Stellen Sie sich beispielsweise ein Maklerunternehmen vor, welches eine Digitalisierungsstrategie aufstellen möchte:

Makler stellen eine Berufsgruppe innerhalb der Immobilienwirtschaft dar, bei der es wiederkehrende Einschätzungen gibt, dass ihre Existenz von der Digitalisierung mittelfristig bedroht sein könnte. Nehmen wir nun an, die Unternehmensstrategie dieses Maklers wäre, der umsatzstärkste Makler Europas zu werden. Richtet er sich auf dieses Ziel aus, so wird er die Digitalisierung ggf. als Mittel der Automatisierung von bestehenden Prozessen und zur besseren Kollaboration mit seinen Kunden verwenden. Was aber nützt ihm das, wenn es in 20 Jahren Makler, so wie wir sie heute kennen, nicht mehr gibt?

Hätte er sich erst strategisch mit der Digitalisierung beschäftigt, so wäre ihm vielleicht klargeworden, dass er sein Geschäftsmodell und somit seine gesamte Unternehmensstrategie hätte anpassen müssen, um im Markt der Zukunft überleben zu können.

Kernaussage dieses Szenarios soll sein: Ein bloßes Erarbeiten von alleinstehenden und losgelösten Digitalisierungsmaßnahmen ist für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie nicht ausreichend. Ein ganzheitliches Gelingen ist nur dann möglich, wenn die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell grundsätzlich auf allen Ebenen hinterfragt werden. Die Digitalisierungsstrategie ist hierbei Teil der Unternehmensstrategie!

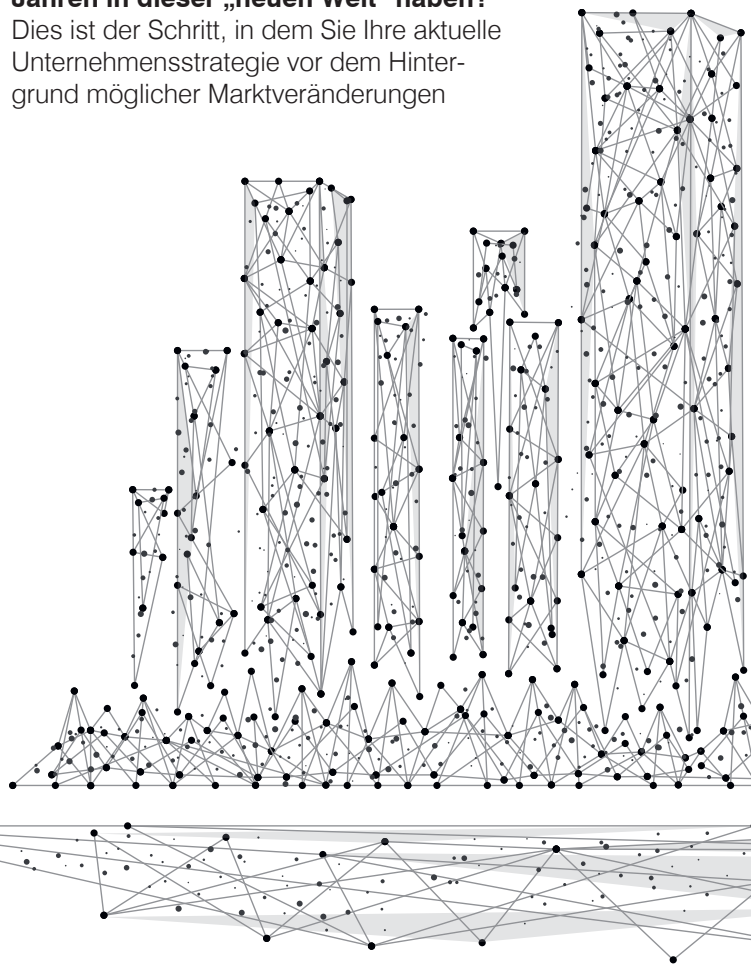
Die richtige Reihenfolge bei der Strategieentwicklung ist daher, sich die folgenden Fragen zu stellen:

1. Wie entwickelt sich mein Markt in den nächsten 10/20 Jahren?

Im ersten Schritt sollte der Markt, in dem sich Ihr Unternehmen zukünftig bewegt, ausführlich analysiert werden. Hier gilt es, zu erwartende Veränderungen, Trends, neue Wettbewerber, neue Geschäftsmodelle sowie die zukünftigen Anforderungen Ihrer Kunden (Mieter, Investoren) frühzeitig zu identifizieren. Die angenommene Entwicklung sollte in der Folge laufend kontrolliert und um neue Trends ergänzt werden.

2. Welche Rolle soll Ihr Unternehmen in 10/20 Jahren in dieser „neuen Welt“ haben?

Dies ist der Schritt, in dem Sie Ihre aktuelle Unternehmensstrategie vor dem Hintergrund möglicher Marktveränderungen



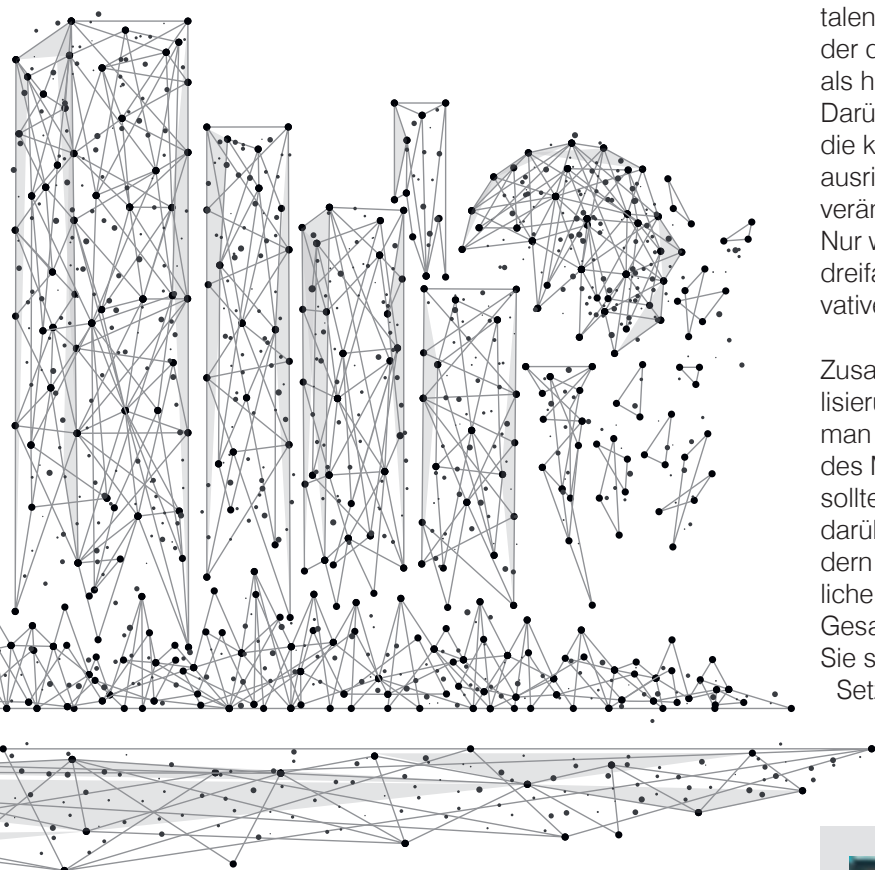
hinterfragen. Wie verändert sich Ihre Rolle in Zukunft bzw. wie soll sie sich verändern? An welchen Teilen der Wertschöpfungskette wollen Sie in Zukunft teilhaben? Wer sind Ihre Kunden und was sind deren Bedürfnisse?

3. Welche Schritte sind notwendig, um die neue Rolle einnehmen zu können?

Mit diesen beiden strategischen Antworten auf die zukünftige Ausrichtung Ihres Unternehmens können Sie nun beginnen, konkrete Maßnahmen zu ergreifen, um Sie in Ihre neue Zielrolle zu bringen. Hierfür sind ggf. Unternehmensprozesse sowie das Produkt- und

Serviceportfolio anzupassen. An dieser Stelle können Sie nun auch sinnvoll überprüfen, welche Technologien Ihnen auf Ihrem Weg helfen können. Jetzt können Sie zielgerichtet den Markt für Start-Ups scannen und überlegen, welche Angebote für Sie strategisch besonders relevant sind.

Auch ohne Gesamtstrategie können bestimmte Technologien natürlich kurzfristig helfen, schneller und/oder günstiger zu werden. Dies sind dann aber eben nur partielle operative Optimierungen, die losgelöst von einer Strategie funktionieren.



Die richtige Ansiedlung der Digitalisierung im Unternehmen

Die Digitalisierung stellt ein Querschnittsthema dar, das alle Unternehmensbereiche und -prozesse, Schnittstellen zu Kunden und externen Dienstleistern sowie die eigenen Produkte und Services betrifft. Daher sollte die Gesamtverantwortung für die Strategie in der Ressortzuständigkeit des CEO liegen. Es ist Aufgabe des CEO, dafür zu sorgen, dass die Digitalisierung zu einem strategischen Kernmotiv der Unternehmensentwicklung wird. Der oben genannten Umfrage zufolge liegt die Verantwortung der Digitalisierung jedoch nur bei 38 Prozent

der befragten Unternehmen in der Zuständigkeit des CEO. Wir sehen zurzeit oftmals den Trend, dass die Digitalisierungsverantwortung entweder über die Ressorts „zerstückelt“ oder direkt den Ressorts CTO/IT oder CFO zugeordnet wird. Dies birgt die Gefahr, dass eine Betrachtung zu isoliert bzw. zu stark unter IT- bzw. Kosteneinspar-Aspekten erfolgt.

Nicht zu vernachlässigen sind zudem auch personelle und kulturelle Faktoren und deren Einfluss auf die erfolgreiche Implementierung einer nachhaltigen Digitalisierungsstrategie. Vielen Unternehmen fehlen bislang nicht nur verantwortliche Führungskräfte für digitale Themen, sondern auch das entsprechende Personal, das die komplexen Aufgabenstellungen mit ihrer digitalen Kompetenz umsetzen kann. Hier erweisen sich der demografische Wandel und der Fachkräftemangel als hartnäckiger Gegner der digitalen Transformation. Darüber hinaus ist für die alteingesessenen Mitarbeiter die kulturelle, prozessuale und technologische Neuausrichtung oftmals eine Herausforderung. Hier ist eine veränderte Denkweise und Fehlerkultur gefragt. Nur wer bereit ist, unbekannte Wege auch ohne vorher dreifach verifizierten Business Plan zu testen, wird innovative Ansätze umsetzen können.

Zusammenfassend ist für die Etablierung einer Digitalisierungsstrategie unbedingt zu berücksichtigen, dass man diese erst mit einem klaren Blick in die Zukunft des Marktes, der Kunden und des Wettbewerbs fixieren sollte. Werden Sie sich vor der Ausarbeitung initial darüber klar, wie die Digitalisierung ihr Geschäft verändern wird. Nur wenn Sie die Digitalisierung als ganzheitliche Unternehmensaufgabe verstehen und sie mit der Gesamt-Unternehmensstrategie verschneiden, werden Sie sich nachhaltig erfolgreich positionieren können.

Setzen Sie dazu gezielt digitale Technologien ein, die sie bei der Umsetzung ihrer Ziele unterstützen.



Nina Schrader

Director, Lead Real Estate Investment Management Deutschland
Deloitte Consulting GmbH
Weitere Angaben zum Autor S.88
Weitere Angaben zum Unternehmen S.128



Hendrik Aholt

Senior Manager, Real Estate Consulting
Deloitte Consulting GmbH
Weitere Angaben zum Autor S.76
Weitere Angaben zum Unternehmen S.128