

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft

KURZFASSUNG

Markus Schmidiger (Hrsg.)

## **Digitalisierungsbarometer Die Immobilienbranche im digitalen Wandel**

Schriften aus dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

**Band 33**

Verlag IFZ – Hochschule Luzern

FH Zentralschweiz

## **Digitalisierungsbarometer** Die Immobilienbranche im digitalen Wandel

Markus Schmidiger (Hrsg.)

**Impressum:**

Herausgegeben von  
Markus Schmidiger

Copyright  
©2016 Verlag IFZ – Hochschule Luzern

Verlag:  
Verlag IFZ – Hochschule Luzern  
Grafenauweg 10  
Postfach 7344  
CH-6301 Zug  
www.hslu.ch/ifz

Gestaltung: Jeannette Zeuner, BookDesigns  
Druck: Druckerei Odermatt AG  
ISBN: 978-3-906488-53-0

Platin-Partner:



Gold-Partner:



Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ

# Digitalisierungsbarometer

## Die Immobilienbranche im digitalen Wandel

Markus Schmidiger (Hrsg.)

Schriften aus dem Institut für Finanzdienstleistungen IFZ Zug  
**Band 33**  
Verlag IFZ - Hochschule Luzern

# Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	9
2. Die Immobilienbranche vor einschneidenden Veränderungen <i>Markus Schmidiger – Hochschule Luzern</i>	15
<b>TEIL 1: Empirische Erhebung</b>	31
3. Digitalisierungsbarometer Schweiz <i>Markus Schmidiger, Patrick Köchli – Hochschule Luzern</i>	33
3.1 Untersuchungsdesign	35
3.2 Wie die Branche die Digitalisierung wahrnimmt	38
3.3 Wie sich die Märkte verändern	50
3.4 Wie sich die Geschäftsmodelle verändern	67
3.5 Was „Digital Leaders“ auszeichnet	87
3.6 Fazit	98
<b>TEIL 2: Fachbeiträge und Case Studies</b>	105
<b>2-1: Auswirkungen auf Märkte, Organisationen und Geschäftsmodelle</b>	107
4. „Digital Leaders“ – Strategische Erfolgsprinzipien im digitalen Zeitalter <i>Markus Schmidiger, Sonja Züger – Hochschule Luzern</i>	115
5. Trendlandkarte Real Estate <i>Karlheinz Steinmüller – Z_punkt</i>	131
6. Zukunftsbilder als strategische Leitlinien <i>Karlheinz Steinmüller – Z_punkt</i>	141

7. Tourismus als Role-Model für die digitale Transformation der Immobilienbranche? <i>Andreas Liebrich – Hochschule Luzern</i>	149
8. Digitale Transformation von Dienstleistungsunternehmen <i>Roman Lenz – Crystal Partners</i>	163
9. Drei Handlungsebenen für den digitalen Erfolg <i>Pierre-Luc Marilley – Swisscom Enterprise Solutions</i>	173
10. Unternehmen im digitalen Wandel <i>Peter Scherer – Amstein + Walthert</i>	181
11. Erfolgreiche kooperative Zusammenarbeit <i>Ivo Lenherr, Claus Nesensohn – Bauen Digital Schweiz</i>	187
12. The changing role of the profession <i>Dan Cook – RICS</i>	195
<b>2-2: Marketing und Verkauf in einer digitalen Welt</b>	205
13. Wie Marketing und Verkauf in einer digitalen Welt funktionieren <i>Nils Hafner – Hochschule Luzern</i>	211
14. Such- und Entscheidungsverhalten von Immobilienkäufern <i>Markus Schmidiger, Denis Bieri – Hochschule Luzern</i>	227
15. Vorsprung in der Immobilienvermarktung und –bewirtschaftung dank digitaler Lösungen <i>Martin Waeber – ImmoScout24</i>	245
16. 12 Jahre Facebook: Ein Rück- und Ausblick für die Immobilienvermarktung <i>Daniel Hediger, Elisabeth Meier – immodea</i>	253
17. Kundenbindung im Immobilienmanagement – Nicht für jeden relevant <i>Nils Hafner – Hochschule Luzern</i>	269
18. Immobilienvermarktung mit Virtual Reality – Case Studies aus der Praxis <i>Monika Codourey, Reto Hafner – offconsult</i>	281
19. Immobilienvermarktung: Online macht offline (noch) nicht überflüssig <i>Jacques Hamers – Halter AG</i>	295

20. Digital leben in Siedlungen und Quartieren <i>Brigitte Moser, Stefan Zanetti – Qipp AG</i>	303
21. Disruptive Geschäftsmodelle: Case Study Immobilienvermittlung <i>Nils T. Kohle – Prantos</i>	321
<b>2-3: Auswirkungen auf Produkte und Services</b>	331
22. Sharing Economy und Immobilienbranche <i>Markus Schmidiger, Sonja Züger – Hochschule Luzern</i>	337
23. Der Bewirtschaftungsprozess der Zukunft <i>Lara Azzaro, Mario Haller – Garaio</i>	355
24. Smart Wincasa: Wie ein Immobilien-Dienstleister Mehrwert generiert und Produktinnovationen vorantreibt <i>Alexandra Bay – Wincasa</i>	365
25. Big Data – Möglichkeiten und Grenzen aus Plattformen und Internet am Beispiel von Immobiliennachfragedaten <i>Dieter Marmet – Realmatch 360</i>	377
26. The Future of Work & The Biomimetic Office <i>Ralf Bellm – Hochtief Development</i>	385
27. Wohnungen für Digital Natives <i>Christian Kraft – Implenia</i>	399
28. Autorenportraits	411
29. Partner	429

1

# Vorwort



*Das Digitalisierungsbarometer ermittelt, wie die wichtigsten Akteure der Immobilienwirtschaft die Digitalisierung wahrnehmen und damit umgehen. Case Studies und Fachbeiträge zeigen, wie sich das geänderte Kundenverhalten auf die Branche auswirkt und wie erfolgreich damit umgegangen werden kann.*

## 1 Vorwort

Das Thema „Digitalisierung“ ist zur Zeit in der Immobilienbranche allgegenwärtig. Unzählige Publikationen, Seminare und Konferenzen finden zum Thema statt. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte sind verunsichert: Praktisch alle haben erkannt, dass aufgrund der technologischen Veränderungen umwälzende Entwicklungen bevorstehen, aber nur wenige haben bereits eine Idee, wohin die Reise gehen könnte oder eine Strategie, wie sie mit den anstehenden Herausforderungen umgehen wollen.

Hier setzt die vorliegende Arbeit an: Das Digitalisierungsbarometer ermittelt anhand einer breit angelegten, repräsentativen Erhebung bei den wichtigsten Akteuren der Immobilienbranche in der Schweiz, wie die Auswirkungen der Digitalisierung bis heute wahrgenommen wurden und welche Auswirkungen für die kommenden Jahre erwartet werden. Die Resultate zeichnen ein gemischtes Bild und zeigen deutlich, dass die Digitalisierung sowohl in den verschiedenen Teilbranchen als auch bei den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich aufgenommen wurde. Auch wenn das Bewusstsein bei den meisten Unternehmen vorhanden ist, sind in der

konkreten Umsetzung enorme Unterschiede zu beobachten. Durchgehend kann allerdings festgestellt werden, dass Unternehmen, die sich proaktiv mit dem Thema auseinandersetzen auch am Markt grössere Erfolge verbuchen können.

Die bei Akteuren der Immobilienbranche durchgeführte Befragung wird ergänzt mit Case Studies und Aufsätzen aus der Forschung und der Praxis. Dieser zweite Teil der Arbeit konzentriert sich in der vorliegenden Ausgabe auf die Frage, wie sich das Verhalten von Kunden und Mitarbeitern aufgrund der digitalen Entwicklungen verändert hat. Daraus werden Folgerungen für Organisationen, Geschäftsmodelle, Vermarktung und Verkauf sowie für die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen abgeleitet. Damit wird den verschiedenen Akteuren der Boden bereitet, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und für die Zukunft zu optimieren.

Die Praxispartner, namentlich Amstein + Walthert, Halter Immobilien und Wincasa als Platin-Partner sowie Garaio, ImmoScout24, Implenla, Migros Pensionskasse und Swisscom als Gold-Partner haben mit ihren Inputs und ihrer finanziellen

Unterstützung dieses Vorhaben möglich gemacht. Dafür danken wir den verantwortlichen Personen herzlich.

Ebenso gilt unser Dank den diversen Autoren, die ihre Erkenntnisse aus der Forschung und der Praxis mit uns teilen.

Weiter bedanken wir uns herzlich bei Miriam Barmettler, Denis Bieri, Christiane Ehrensperger, Patrick Köchli und Sonja Züger für ihren grossen Einsatz und ihre wertvolle Unterstützung im Zusammenhang mit Konzeption, Durchführung und Auswertung der Studie sowie für das Lektorat und die Gestaltung der vorliegenden Studie.

Diese Studie wirft einen ersten Blick auf den digitalen Wandel in der Immobilienbranche. Sie macht den Auftakt zu einer Reihe, die jährlich mit vertiefenden und ergänzenden Beiträgen fortgesetzt wird.

Wir hoffen, Ihnen liebe Leserin, lieber Leser mit der vorliegenden Publikation wertvolle Hinweise für Ihre praktische Tätigkeit geben zu können.

Hochschule Luzern  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug – IFZ

Prof. Dr. Markus Schmidiger  
Leiter CC Immobilienmanagement

2

## Die Immobilienbranche vor einschneidenden Veränderungen







*Der Buchdruck, die Dampfmaschine und der Verbrennungsmotor haben jeweils Revolutionen ausgelöst und Gesellschaft und Wirtschaft fundamental verändert. Werden die Entwicklungen der Computertechnologie und des Internets Ähnliches bewirken?*

## 2 Die Immobilienbranche vor einschneidenden Veränderungen

Markus Schmidiger

2

Die Erfindung von Buchdruck, Dampfmaschine und Verbrennungsmotor haben jeweils Revolutionen ausgelöst und Gesellschaft und Wirtschaft fundamental verändert. Werden die aktuellen Entwicklungen der Computertechnologie und des Internets Ähnliches bewirken?

Verschiedene Megatrends haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten ausgebildet und zunehmenden Einfluss auf unsere Gesellschaft als Ganzes und die Immobilienwirtschaft im Speziellen gewonnen. Über den demografischen Wandel und seine Folgen ist viel geschrieben worden<sup>1</sup> und auch der Wertewandel in der Gesellschaft und seine Auswirkungen sind verschiedentlich beleuchtet worden.<sup>2</sup> In letzter Zeit gewinnt der Einfluss des technologischen Wandels zunehmend an Beachtung. Viele Akteure spüren die Auswirkungen der Digitalisierung in Form von Internet, Virtual Reality, Building Information Modeling (BIM), MobileWorking, etc. auf ihr Geschäft und fragen sich, was dies für die Zukunft ihrer Firmen bedeutet.

### 2.1 Die digitale Revolution

Mehr und mehr ist festzustellen, dass Unternehmensführer sich ernsthaft Gedanken darüber machen, was die sogenannte „Digitale Revolution“ für ihr Unternehmen bedeuten könnte. In Gesprächen ist immer häufiger eine grosse Verunsicherung festzustellen und die Angst, dass das eigene Geschäftsmodell oder sogar das eigene Unternehmen aufgrund von Veränderungen in diesem Bereich sowie durch neue Mitspieler obsolet werden könnte. Viele haben den Eindruck, dass hier eine grundlegende Revolution im Gange sein könnte, die grosse Veränderungen mit sich bringen wird.

Tatsächlich scheinen wir uns in der Anfangsphase einer neuen „industriellen Revolution“ zu befinden, die durchaus vergleichbar ist mit den gesellschaftlichen und ökonomischen Umwälzungen, die etwa die Erfindung des Buchdrucks, der Dampfmaschine oder des Autos nach sich gezogen haben. Aus diesem Grund lohnt es sich, die Hintergründe und die wesentlichen Treiber dieser fundamentalen Verschiebungen genauer zu betrachten.

<sup>1</sup> Vergleiche etwa: Höpflinger, Van Vezemael, 2015, Zimmerli, Schmidiger, 2016

<sup>2</sup> Vergleiche etwa: Roos, G., 2011

Die grossen gesellschaftlichen und ökonomischen Revolutionen der Vergangenheit beruhten in der Regel auf einem Zusammentreffen neuer Technologien, neuer Infrastrukturen und neuer Energieformen, was in Kombination dazu führte, dass sich die Art und Weise, wie Menschen lebten, produzierten und miteinander kommunizierten, grundlegend veränderte.<sup>3</sup> Die Buchpresse in Kombination mit dem Aufkommen der Wind und Wassermühlen trug ab dem 15. Jahrhundert massgeblich zum Niedergang von Aristokratie und Klerus bei und damit zum Aufkommen von Städten, Bürgertum und Handwerkern.

Die Erfindung der Dampfmaschine führte Ende des 18. Jahrhunderts zu einer auf Kohle als Energieträger basierenden Wirtschaft. Die Eisenbahn wurde das neue, schnelle und verlässliche Transportmittel. Dampfgetriebene Maschinen ermöglichten die Automatisierung ganzer Industriezweige und führten rasch zur Substitution menschlicher Arbeitskraft durch Maschinen, zuerst sehr markant in der Textilindustrie, später in allen anderen Branchen.

Die zweite „industrielle Revolution“ basierte auf der Verwendung von Öl als neuem, breit verfügbarem, günstigem und einfach transportierbarem Energieträger, in Kombination mit der Erfindung der Telefonie, die völlig neue und schnelle

<sup>3</sup> vgl. dazu und zum Folgenden etwa: Rifkin (2014)

Kommunikationsmöglichkeiten eröffnete, was erneut zu grossen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungen führte.

Aktuell und in den kommenden Jahren erreichen die drei Basisinnovationen **Computertechnologie, Internet und regenerative Stromerzeugung** einen Reifegrad, der bereits zu markanten Durchbrüchen geführt hat und zu weiteren führen wird.

In Kombination werden sie mit grosser Wahrscheinlichkeit Veränderungen bewirken, die durchaus mit den grossen Revolutionen der Vergangenheit vergleichbar sind und damit unsere Gesellschaft und unser Wirtschaftssystem grundlegend verändern. Wie diese Veränderungen aussehen werden, kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht konkret vorausgesagt werden, dennoch sind gewisse Tendenzen erkennbar und damit in gewisser Weise prognostizierbar.

Bei den drei Basisinnovationen zeigt sich zur Zeit folgender Stand:

#### Technologie: Computer

Die Computertechnologie hat in den letzten Jahren massiv an Leistung und Benutzerfreundlichkeit zugelegt. Speicherplatz, Geschwindigkeit und Komplexität zu lösender Aufgaben stellen heute keine grossen Herausforderungen mehr dar. Komponenten wurden derart verkleinert, dass sie mittlerweile auf kleinstem Platz ver-

wendet werden können. Benutzerschnittstellen sind so intuitiv und vielfältig, dass die Bedienung ohne Probleme sogar von ungeschulten Personen vorgenommen werden kann. Dank der Entwicklung und Verwendung mobiler Devices für viele Anwendungen wurde mittlerweile eine weitgehende Ortsunabhängigkeit erreicht, die vorher kaum vorstellbar war.

#### Energie: Elektrizität

Mit der Energiewende und dem weltweiten Ausbau der Solarenergie steht die Menschheit vor einem neuen Energiezeitalter. Mit fortschreitenden Entwicklungen steigen die Leistungen von Solarpanels laufend, während die Preise massiv sinken, so dass davon auszugehen ist, dass elektrische Energie künftig praktisch unbeschränkt

*Die drei Basisinnovationen Computertechnologie, Internet und regenerative Stromerzeugung haben einen Reifegrad erreicht, der bereits zu markanten Durchbrüchen geführt hat oder in Kürze führen wird.*

#### Infrastruktur: Internet / Cloud

Die Übertragungskapazitäten des Internets wurden in den letzten Jahren derart gesteigert, dass mobil bereits fast die gleiche Leistung zur Verfügung steht wie stationär. Mit der weltumspannenden Vernetzung wurden Cloud Speicher und Cloud Rechner möglich, welche von jedem Standort Zugriff auf fast unbeschränkte Daten und Rechnerleistungen erlauben und es so Unternehmen ermöglichen, ihre Strukturen virtuell und dezentral aufzubauen. Mit dem anstehenden Ausbau des „Internets der Dinge“ wird es zudem möglich, dass auch Gegenstände vollautomatisch Informationen untereinander austauschen. Distanzen und Informationsmengen sind damit so gut wie irrelevant geworden, da Daten weltweit überall verfügbar und beinahe kostenlos übertragbar sind.

und zu sehr tiefen Preisen<sup>4</sup> zur Verfügung stehen kann, insbesondere, da sich parallel dazu auch die Speichertechnologien weiterentwickeln und vergünstigen<sup>5</sup>.

Gemeinsam dürften diese drei Faktoren eine Veränderungskraft erreichen, die mit den letzten „industriellen Revolutionen“ vergleichbar ist und damit zu entsprechenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungen führen wird. Darüber hinaus eröffnet die Kombination dieser drei Basisinnovationen völlig neue Möglichkeiten in Produktion und Interaktion, die grundlegende Veränderungen

<sup>4</sup> Das Fraunhofer Institut geht davon aus, dass solar erzeugte Elektrizität bis 2050 max. 2 Cent / kWh kosten wird. (Mayer et al., 2015).

<sup>5</sup> Auch für andere regenerative Energieerzeugung ebenso wie für die Speicherung sind massive Kostendegressionen zu erwarten. Vgl. etwa Naam, 2015.

auch in der Immobilienbranche auslösen werden.

Folgende Trends zeichnen sich bereits heute ab oder sind im Gange:

■ **Virtual Reality und Simulationen verändern Entwurfs und Bauprozesse**

Die Möglichkeiten der Virtual Reality und der Simulation halten unter dem Stichwort BIM – Building Information Modeling Einzug in den Entwurfs- und Bauprozess. Damit können Gebäude und beliebige andere Objekte bereits in einer sehr frühen Entwicklungsphase umfassend erlebbar gemacht sowie Bau und Nutzungsprozesse vorab simuliert werden. Alle Projektbeteiligten greifen auf ein zentrales Modell zu und haben somit jederzeit identische und aktuelle Daten. Nutzer und andere Stakeholders können sich früher in den Prozess einbringen. In Kombination dürfte dies zu besseren Produkten und massiven Beschleunigungen, Vereinfachungen und Kostenersparnissen im Produktionsprozess führen.

■ **Die Automatisierung verlässt die Fabrikhallen**

Die Automatisierung, die bisher vor allem über Roboter und Fließbänder in Fabrikhallen stattgefunden hat, erreicht Bauprojekte und Baustellen. Erste Roboter oder Drohnen, welche selbständig Häuser bauen, sind bereits im Einsatz. Weitere Anwendungen werden folgen.

Dank per Internet überall, jederzeit und kostengünstig zur Verfügung stehender Pläne oder Bauanleitungen wird es mit 3D-Druckern möglich sein, die Produktion zu individualisieren, dezentralisieren und bis auf „Losgrösse eins“ rentabel zu gestalten. Für Massenprodukte werden immer noch zentralisierte (und damit besser kontrollier- und automatisierbare) Fertigungen effizienter sein, aber viele Produkte wie etwa Ersatzteile, die in kleineren Losgrößen und aperiodisch hergestellt werden, werden dadurch erschwinglicher und individualisierbarer.

■ **Gegenstände werden intelligent**

Mit dem „Internet of Things“ werden mehr und mehr Gegenstände mit Sensoren oder Intelligenz ausgestattet und vernetzt. Prozesse zur vorbeugenden Wartung, selbständiges Bestellen von Verbrauchsmaterialien oder Ersatzteilen und vieles mehr werden in allen Bereichen zur Norm. Produkte oder Postsendungen sind jederzeit genau lokalisierbar und menschliche Funktionen werden mit intelligenten „Wearables“ unterstützt und erweitert. Besonders im Gebäudeumfeld sind unter den Stichworten „Intelligente Energiesysteme“, „Smart Metering“, „Ambient Assisted Living“ oder „Intelligente Haussteuerung“ bereits verschiedenste Anwendungen in Entwicklung und weitere werden folgen. Grosse Internetkonzerne wie Apple, Google oder

Amazon sind bereits heute daran, entsprechende Plattformen zu entwickeln und weltweit auszurollen.

■ **Die Grenzkosten sinken in vielen Bereichen gegen Null**

Die digitale Reproduktion verursacht praktisch keine zusätzlichen Kosten. Ist beispielsweise eine Zeitung erst einmal geschrieben, fallen online keine Kosten mehr an, unabhängig davon, ob ein Artikel einmal oder millionenfach gelesen wird. Das Gleiche gilt für praktisch alle digitalen (oder digitalisierbaren) Produkte, seien es Bücher, Ausbildungsunterlagen, Baupläne, Programme, Produktionsvorlagen für 3D-Drucker oder anderes mehr. Damit werden viele Geschäftsmodelle in Frage gestellt und Unternehmen werden sich mit der Frage befassen müssen, wie sie ihre Einkommensströme aufrechterhalten und expandieren können.

■ **Information wird allgemein, weltweit und jederzeit verfügbar**

Dank des Internets sind Informationen global einfach und schnell verfügbar. Generell kann davon ausgegangen werden, dass Privatpersonen und Geschäftspartner immer besser und transparenter informiert sind. Das führt einerseits dazu, dass Fehlverhalten schneller publik gemacht und sanktioniert wird, andererseits dürfte es aber auch dazu führen, dass Geschäftsmodelle, die ausschliesslich

auf einem Informationsvorsprung beruhen, immer schwieriger aufrecht zu erhalten sein werden.

■ **Kosten zur Informationsbeschaffung und für Transaktionen sinken drastisch**

Mithilfe entsprechender Plattformen können die Kosten für Informationsbeschaffung und Transaktionen massiv gesenkt werden. Immobilienplattformen wie ImmoScout24 und andere haben es in ihrem Bereich bereits vorgemacht, bilden jedoch erst einen ganz kleinen Teil der Wertschöpfungskette ab. Analog zum Online Banking sind durch Automatisierung und Virtualisierung massive Kostensenkungen und Geschwindigkeitssteigerungen im Verkehr zwischen Unternehmen und Einzelpersonen zu erwarten. Ebenfalls grosses Potential liegt in der unternehmensübergreifenden Vernetzung von Geschäftsprozessen verschiedener Akteure. Mit dem elektronischen Grundbuch und den elektronischen Schuldbriefen ist im Bereich des Liegenschaftenshandels ein erster Schritt getan. Weitere werden folgen, auch in anderen Bereichen.

■ **Überwindung von Ort und Raum spielt eine geringere Rolle als früher**

Dank Internet, Cloud und Telekonferenzen spielen Raum und Zeit für die Zusammenarbeit eine geringere Rolle als früher. Das wird dazu führen, dass Zusammenarbeit und Führung anders

gestaltet wird, dass nach der Globalisierung der Industrie sich nun auch bisher geschützte Branchen aus dem Dienstleistungsbereich (wie etwa Architektur, Ingenieurwesen, Werbung, PR) einem verstärkt internationalen Wettbewerb stellen müssen, womit sich natürlich auch die Anforderungen an Büroräumlichkeiten und Arbeitsplätze sowohl quantitativ als auch qualitativ weiter verändern.

- **Unternehmensgrenzen lösen sich auf**  
Unternehmen haben sich insbesondere deshalb gebildet, weil der Koordinations- und Informationsaufwand auf diese Weise reduziert werden konnte. Mit den neuen Möglichkeiten des virtuellen Arbeitens können Freelancer und andere Firmen einfach und weltweit in Projekte eingebunden werden. Es ist davon auszugehen, dass sich Spezialisten vermehrt selbständig machen oder in kleinen Firmen organisieren und projektbezogen in Unternehmensprojekte eingebunden werden. Architekten, Ingenieure, Zeichner, Informatikspezialisten, Werber etc. können ohne grossen Aufwand weltweit rekrutiert und eingebunden werden, mit entsprechenden Auswirkungen auf Kapazitäten und Kosten. Unternehmen werden nicht strategierelevante Aktivitäten noch stärker auslagern als bisher.

#### ■ **Massive Produktivitätserhöhungen im Bereich „höherwertiger Tätigkeiten“**

Mit Prozessautomatisierung, künstlicher Intelligenz, Datenanalyse und Automatisierung von Routineprozessen geraten nun auch sogenannte höherwertige Tätigkeiten in den Fokus der Digitalisierung und werden sich nötigen Veränderungen nicht entziehen können. Studien gehen davon aus, dass selbst von den Tätigkeiten eines CEO rund 20% automatisiert werden könnten<sup>6</sup>. Bei anderen, auch kreativen Berufen etwa im Bereich Architektur oder Design, aber auch im Verkauf ist der Anteil teilweise noch wesentlich höher. Berufsbilder und Anforderungen an Mitarbeiter werden sich massiv verändern und damit auch die Ansprüche an Aus- und Weiterbildung.

#### ■ **Die Peer-to-Peer-Economy bedrängt die klassischen Unternehmen**

Internet-Plattformen ermöglichen immer stärker, dass Privatpersonen sich direkt miteinander in Verbindung setzen und vernetzen. Uber und AirBnB, die damit ihre jeweiligen Branchen drastisch verändern, sind nur der Anfang. Auch in anderen Bereichen dürfte vermehrt zu beobachten sein, dass sich Anbieter und Nachfrager direkt vernetzen. Da diese oft über andere Kostenstrukturen verfügen als die etablierten

<sup>6</sup> Chui et al., 2015, S. 37

Marktakteure (und teilweise auch nicht den gleichen staatlichen Regelungen unterliegen), können sie zu wesentlich günstigeren Konditionen anbieten. Professionelle Anbieter werden dadurch in Zugzwang geraten und ihre Geschäftsmodelle überarbeiten müssen. Klassische „Gatekeeper“ wie Makler oder Vermittler werden massiv unter Druck kommen und aus dem Markt gedrängt werden, wenn es ihnen nicht gelingt, substantielle Mehrwerte anzubieten und erfolgreich neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

In welchem Ausmass und Zeitrahmen sich die dargestellten Veränderungen verwirklichen und welche weiteren, heute noch nicht absehbaren Veränderungen hinzu kommen, ist weitgehend offen und hängt von vielen unterschiedlichen Faktoren ab.

Sicher ist jedoch, dass jede einzelne dieser Veränderungen das Potential hat, die Art und Weise, wie und wo Menschen und Unternehmen interagieren und produzieren, zu verändern. In der Kombination können sie zu einer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Revolution führen. Damit werden sich nicht nur die Anforderungen an Wohn- und Arbeitsräume qualitativ und quantitativ verändern. Auch die Attraktivität von Standorten wird sich verschieben und die Art und Weise, wie sich Unternehmen organisieren, mit ihren Kunden interagieren und wie Mitarbeiter geführt werden, wird sich drastisch verändern.

Die Immobilienwirtschaft ist gut beraten, sich mit diesen Veränderungen rechtzeitig zu befassen, sie bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen und in ihr Handeln einfließen zu lassen.

## 2.2 Wertewandel – Herausforderung und Chance

Interessanterweise werden die teilweise revolutionären Innovationen in den Bereichen Computertechnologie, Internet und regenerative Energien von einem beinahe gleichzeitig stattfindenden Wertewandel in unserer Gesellschaft begleitet. Insbesondere jüngere Generationen denken und funktionieren anders und leben nach einem anderen Wertesystem sowie einer anderen Arbeitsethik als die Babyboomer. Diese jüngeren Generationen sind in grossem Masse für die Innovationen im digitalen Bereich verantwortlich, sind sie doch mit den neuen Technologien aufgewachsen und verfügen bereits über eine ganz andere Denkweise und ein viel tieferes Verständnis für die digitalen Möglichkeiten und Anwendungen.

Im gesellschaftlichen wie persönlichen Umfeld ist festzustellen, dass als Gegenentwicklungen zu Automatisierung, Beschleunigung, ständiger Verfügbarkeit, Null-Fehler-Toleranz und Technologisierung, welche die wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen der letzten Jahre mit sich gebracht haben,

menschliche, soziale und ethische Werte wieder verstärkt an Bedeutung gewinnen.

Es sind insbesondere folgende Trends zu beobachten:

■ **Soziale Nähe – Zugehörigkeit**

Nach Jahren von Individualisierung und Selbstverwirklichung und der damit verbundenen Isolierung sind die Menschen wieder vermehrt auf der Suche nach Zugehörigkeit zu Gruppen oder Gemeinschaften. Dies nicht nur im Rahmen von Religion oder Weltanschauung, im Kreis gleichgesinnter Weinliebhaber oder OldtimerRestaurateure, sondern in zunehmendem Masse auch im Rahmen der Zugehörigkeit zu einer Firma oder einem Arbeitsteam. Besonders junge Mitarbeiter wollen sich mit der Firma und ihren Werten identifizieren können und das Gefühl haben, etwas Sinnvolles zu machen, zu etwas Grösserem zu gehören und verbunden zu sein.

■ **Suche nach Sinn / Spiritualität**

Die wirtschaftlichen Entwicklungen in der westlichen Welt haben dazu geführt, dass die Grundversorgung weitgehend gesichert ist und die Menschen sich nun höheren Werten zuwenden können. Nachdem nicht mehr um das reine Überleben gekämpft werden muss ist die Suche nach Sinn und Spiritualität ins Zentrum des menschlichen Strebens gerückt. Waren es in

der 68er-Bewegung noch vorwiegend junge Menschen und Randgruppen, die sich Musik und Spiritualität zuwendeten, boomen heute Yoga-, Selbstfindungs- und Meditationskurse auf breiter Basis. Auch Unternehmensführer und Top-Manager beschäftigen sich mittlerweile immer häufiger mit Fragen zu Sinnstiftung und Spiritualität. Die Arbeit dient nicht mehr nur dem Broterwerb, sondern soll einen gesellschaftlichen und individuellen Sinn stiften.

■ **Work – Life Balance**

Arbeit ist nicht mehr der kategorische Imperativ, dem alle anderen Faktoren, wie etwa Gesundheit, Familienleben und eigene Interessen, bedenkenlos untergeordnet oder geopfert werden. Selbstbestätigung und Selbstwertgefühl werden nicht mehr nur im beruflichen Umfeld gesucht. Familie, Freunde und Selbstverwirklichung im privaten Bereich und in der Freizeit gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die klassischen Erwartungen an Mitarbeiter, sich unter vollem Einsatz und mit langen Arbeitszeiten nach oben zu schuften, laufen damit immer öfter ins Leere. Führungskräfte und Management müssen umdenken und neue Arbeitszeit- und Karrieremodelle anbieten, wollen sie die neue Generation produktiv und erfolgreich für ihre Ziele einbinden.

■ **Verantwortung**

Wirtschaft und Einzelpersonen wollen und sollen sich für ihr Handeln wieder vermehrt verantwortlich fühlen. Das ist die Basis des Nachhaltigkeitstrends, der insbesondere die Immobilienbranche in den letzten Jahren stark beeinflusst hat. Das bezieht sich jedoch nicht nur auf Verantwortung für die Umwelt, sondern auch für die Gemeinschaft sowie allgemein die Folgen des eigenen Handelns. Staat, Kunden, Stakeholder und auch Mitarbeiter fordern dies zunehmend konsequent von Unternehmen ein. Werden diese Ansprüche ignoriert, folgen entsprechende Konsequenzen, von Imageverlust bis hin zu finanziellen Schäden.

■ **Suffizienz – Weniger ist mehr**

Die Konsumgesellschaft mit ihren zahlreichen Auswüchsen hat sich in den entwickelten Staaten gegen Ende des letzten Jahrhunderts selbst an ihre Grenzen gebracht. Zunehmend hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass „mehr“ nicht immer „besser“ ist und dass das dauernde Streben nach mehr zu einem Dauerlauf im Hamsterrad ausgeartet ist, verbunden mit negativen Folgen, die in keiner Relation zum Erreichten stehen. Eine „neue

Bescheidenheit“ ersetzt das bisherige Streben nach mehr, verbunden mit höheren Ansprüchen an die Qualität von Produkten, Dienstleistungen und Erfahrungen, die sich an neuen Werten messen.

■ **Natürlichkeit und Authentizität**

Nach Plastik und virtuellen Welten sehnen sich die Menschen wieder nach Natürlichkeit und Authentizität. Im Tourismus hat sich das bereits zu einem wichtigen Erfolgsfaktor entwickelt. Aber auch im Baugewerbe erleben Holz und natürliche Materialien wieder einen Aufschwung. Produkte, Firmen, Führungskräfte und Einzelpersonen erlangen und besitzen Autorität und Anerkennung, wenn sie natürlich und authentisch sind.

Viele dieser sozialen, gesellschaftlichen und ethischen Entwicklungen verlaufen teilweise scheinbar gegenläufig zu den digitalen Veränderungen und Trends. Auch zwischen den verschiedenen Generationen unterscheidet sich ihre Ausprägung.

Eine der Herausforderungen in der Immobilienbranche, wie in vielen anderen etablierten Wirtschaftszweigen, besteht darin, dass die Mehrzahl der heutigen Entschei-

*Diese sozialen und gesellschaftlichen Entwicklungen verlaufen teilweise gegenläufig zu den digitalen Trends.*

derungsträger und Führungskräfte noch der Generation der Babyboomer angehört und damit mit einem anderen Wertesystem aufgewachsen ist und diesem auch heute noch zu einem grossen Teil nachlebt.

Die digitale Revolution geht jedoch von den jüngeren Generationen aus: Diese verfügen über das notwendige Know-how und sind in einem Alter, in dem sie den Status quo in Frage stellen und verändern wollen. Unternehmen stehen damit vor der Herausforderung, dafür zu sorgen, sich selbst und die Kultur ihrer Unternehmung so weiterzuentwickeln, dass sich die innovativen Ideen und Kräfte derjenigen, für welche die digitale Revolution weniger eine „Revolution“ als vielmehr ein selbstverständlicher Teil ihrer Lebens und Arbeitswelt ist, produktiv einbringen und entwickeln können.

### 2.3 Folgen für die Immobilienbranche

Wenn die Folgen der digitalen Revolution tatsächlich mit den letzten industriellen Revolutionen vergleichbar sind, wird dies Auswirkungen auf alle Lebens- und Gesellschaftsbereiche haben und zweifellos zu massiven Veränderungen führen.

In der breiten Diskussion werden zur Zeit vor allem die Gefahren für bestehende Jobprofile, Arbeitsplätze und Prozesse thematisiert. Für innovative, offene und zukunftsorientiert denkende und agierende

Personen und Firmen eröffnen diese Entwicklungen und Veränderungen aber auch sehr viele neue Möglichkeiten und Chancen.

#### *Nach einem Superzyklus von 20 Jahren ist die Immobilienbranche gefordert.*

Unbestritten für die Immobilienbranche ist:

- Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Standortattraktivitäten werden sich verändern
- Sowohl die Gesellschaft als Ganzes als auch sämtliche Akteure über den Lebenszyklus der Immobilien werden von diesen Veränderungen beeinflusst werden
- Konventionelles strategisches Denken wird keine Lösung sein, da Trendbrüche darin kaum integrierbar sind und viele neue Entwicklungen in politischen, sozialen, technologischen und wirtschaftlichen Fragen nicht vorausgesagt werden können.

Die Immobilienbranche in der Schweiz hat einen Superzyklus von über 20 Jahren Aufschwung hinter sich und ist gewohnt, in Zeithorizonten von Jahren bis Jahrzehnten zu denken und zu planen. Für sie stellt diese Situation deshalb eine besondere Herausforderung dar.

An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an. Mit dem Digitalisierungsbarometer werden die Befindlichkeit und der aktuelle Stand der Branche gemessen sowie Handlungsoptionen aufgezeigt. Die Fachbeiträge und Case Studies präsentieren Lösungsmöglichkeiten für verschiedenste relevante Themen.

Der vorliegende Band zeigt auf:

- Wie die Immobilienbranche den Digitalisierungsprozess derzeit wahrnimmt und wo die einzelnen Teilbranchen und Akteure stehen
- Was jene Unternehmen auszeichnet, die den Prozess bisher erfolgreich gemeistert haben und welche Hinweise für künftig erfolgreiches Verhalten daraus abgeleitet werden können
- Wie sich erfolgreiche Geschäftsmodelle, Organisationen und Führungsmodelle entwickeln lassen
- Wie Kunden sich verändert haben und was das für Verkauf und Interaktion mit Kunden bedeutet
- Wie sich Produkte und Dienstleistungen verändern könnten.

Im Rahmen des diesjährigen „Digitalisierungsbarometers“ konzentrieren wir uns primär auf die Frage, welche Folgen sich aus dem veränderten Kundenverhalten ergeben, basierend auf den oben skizzierten Veränderungen und Entwicklungen.

Selbstverständlich gibt es auch in anderen Bereichen, wie etwa in Bezug darauf, wie geplant und gebaut wird (BIM), in der Art und Weise, wie technische Elemente eingesetzt und gesteuert werden (Internet of Things, Ambient Assisted Living oder Haussteuerung) oder im Bezug auf Quartier- und Stadtstrukturen (Smart City, Smart Grid, Urbanisierung) grosse Veränderungen. Diese werden in kommenden Ausgaben des Digitalisierungsbarometers untersucht.

## Literaturverzeichnis:

- Chui, M., Manyika J., & Miremadi, M. (2015). Four fundamentals of workplace automation. McKinsey Quarterly, November 2015.
- Gondring, H. (2012): Handbuch Zukunft der Immobilie. Köln: Immobilien Manager Verlag.
- Höpflinger, F., Van Wezemaal, J. (2014): Age Report III: Wohnen im höheren Lebensalter. Zürich: Seismo Verlag.
- Mayer, Johannes M. et.al. (2015): Current and Future Cost of Photovoltaics. Stuttgart, Fraunhofer Institut
- Naam, R. (2015): How cheap can Solar get? Very cheap indeed. <http://rameznaam.com/2015/08/10/howcheapcansolargetverycheapindeed/> Posted 10.8.2015
- PwC (2014): Real Estate 2020: Building the Future. London: PwC.
- PwC (2015): Emerging Trends in Real Estate – The global outlook for 2015. London: PwC.
- Rifkin, J. (2014): The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism. Basingstoke: Palgrave MacMillan
- Roos, G. et.al. (2011): Wertewandel in der Schweiz 2030. Zürich: swissfuture.
- Zimmerli, J., Schmidiger, M. (2016): Demografie und Wohnungswirtschaft – Pensionierte auf dem Wohnungsmarkt. Zug: IFZVerlag.

## TEIL 1

# Empirische Erhebung



3

# Digitalisierungsbarometer Schweiz





*Der Digitalisierungsbarometer zeigt, wie die Immobilienbranche die digitale Herausforderung annimmt und worauf es ankommt, um in Zukunft erfolgreich zu sein.*

## 3 Digitalisierungsbarometer Schweiz

*Markus Schmidiger, Patrick Köchli*

3

Der Digitalisierungsbarometer zeigt auf, wie die Immobilienwirtschaft die digitale Herausforderung annimmt. Dafür wurde eine breit angelegte Umfrage in der Schweizerischen Immobilienwirtschaft durchgeführt. Befragungsteilnehmer aus den unterschiedlichsten Bereichen der Immobilienbranche haben Auskunft darüber gegeben, wie sie die Auswirkungen der Digitalisierung wahrnehmen, wie sie damit umgehen und welche Entwicklungen sie in den nächsten drei Jahren erwarten.

Folgende Fragen wurden untersucht:

- Wie erleben die verschiedenen Akteure die Einflüsse der Digitalisierung in Ihrem Alltag: Welche Bereiche ihrer Tätigkeit werden heute wie beeinflusst und was erwarten sie für die kommenden Jahre?
- Wo nehmen Unternehmen neue Herausforderungen wahr und wie gehen sie damit um?
- Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Märkte?
- Wie haben sich Geschäftsmodelle bereits angepasst und wo werden die grössten Herausforderungen für die nächsten Jahre gesehen.
- Was zeichnet Digital Leaders aus?

Aufgrund der hohen Teilnehmerzahl sind die im Folgenden dargestellten Erkenntnisse repräsentativ für die Immobilienbranche als Ganzes und für die einzelnen Teil-Branchen.

### 3.1 Untersuchungsdesign

Im Rahmen einer Online-Umfrage wurden insgesamt 10'656 Teilnehmer angeschrieben. Davon haben 1'258 Personen (11.8%) an der Umfrage teilgenommen. Nach Bereinigung der Datensätze aufgrund Abbruch, unlogischer Antwortmuster und unwahrscheinlich kurzer Antwortzeiten resultiert eine bereinigte Brutto-Stichprobe von 989 Teilnehmern. Von diesen 989 Umfrageteilnehmern haben 254 den Fragebogen nach einer Weile abgebrochen und nicht wieder aufgenommen. Dies bedeutet, dass die zugrundeliegende Stichprobengesamtheit je nach Frage leicht anders ausfallen kann. Es wird jeweils pro Auswertung angegeben, welche Stichprobengrösse zu Grunde liegt.

Um Detailauswertungen für unterschiedliche Unterkategorien zu ermöglichen, wurden die Teilnehmer zu Beginn der

Bemühungen der Digital Leaders auch auf monetärer Ebene stark zu lohnen scheinen.

Digital Leaders konnten darüber hinaus, ihre Marktanteile konsequent erhöhen – dies behaupten 49% der befragten Unternehmen, welche sich als innovativ bezeichnen. Bei den Nachzüglern lag dieser Wert bei lediglich 17%. Diese Beobachtung zeigt in Kombination mit den vorhin aufgezeigten neuen Markterschliessungen, dass innovative Unternehmen in den letzten Jahren systematisch in neue Marktgebiete vorgedrungen sind und Nachzügler von ihrem bestehenden Platz verdrängen konnten.

Wie die Abschätzungen der Unternehmen eindrucksvoll zeigen, wird sich dieser Trend in den nächsten Jahren eher noch verstärken als verringern. Die Unternehmen müssen demzufolge notwendige Schritte unternehmen, welche dazu dienen, der zunehmend aufkommenden Digitalisierung zu trotzen, damit sie auch in der Immobilienbranche der Zukunft bestehen können.

### 3.6 Fazit

Aus der durchgeführten Untersuchung lassen sich zwölf Thesen ableiten, welche den aktuellen Zustand und die zu erwartenden Entwicklungen der Immobilienbranche im Hinblick auf die Digitalisierung beschreiben.

#### These 1

**Die Digitalisierung ist im Bewusstsein der Immobilienbranche angekommen. Die Umsetzung steht vielerorts noch am Anfang.**

72% der befragten Unternehmen haben in Ihrer Strategie Aussagen zum Umgang mit der Digitalisierung verankert und sind sich somit der Bedeutung der Entwicklungen bewusst. Die Qualität und Tiefe der strategischen Intentionen ist in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich. Die konkrete Umsetzung scheint noch am Anfang zu stehen, wie die sehr unterschiedlichen Antworten auf konkrete Fragestellungen zeigen.

#### These 2

**Viele Unternehmen sind gewillt, die Herausforderungen aktiv anzugehen, dürften aber die Geschwindigkeit und Dynamik der Entwicklung unterschätzen.**

47% der Unternehmen sehen sich in drei Jahren als «Innovators» oder «Early Adopters». Lediglich 18% der befragten Unternehmen gehen davon aus, dass sie den digitalen Entwicklungen in drei Jahren hinterherhinken mögen. Dieser hohe prognostizierte Anteil an Innovatoren zeigt, dass die Unternehmen sich bewegen wollen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob beinahe die Hälfte der Unternehmen in einem Markt zur Gruppe der „sehr innovativen“ gehören kann. Für einen Grossteil der Unternehmen dürfte dies somit bedeuten: Obwohl sie den Eindruck haben, so viel zu tun, dass sie vorne dabei sein können,

werden sie in der Realität damit lediglich im Mittelfeld landen. Sie sind somit gut beraten, genau hinzuschauen, was auf dem Markt tatsächlich läuft und werden wohl gezwungen sein, ihre Anstrengungen zu überdenken.

#### These 3

**Heutige digitale Lösungen sind nicht schlecht, müssen aber besser integriert werden.**

Die Unternehmen sind mit den heute verwendeten digitalen Lösungen weitgehend zufrieden. Sie bemängeln jedoch die Integration und die Einfachheit in der Bedienung. In Zukunft werden Daten aus verschiedensten Quellen besser zusammengeführt werden müssen. Auch die Integration der Geschäftsprozesse innerhalb des Unternehmens und mit Kunden und Lieferanten wird zunehmen müssen.

#### These 4

**Nationale Unternehmen wännen sich in einem relativ sicheren Hafen. International tätigen Unternehmen weht ein wesentlich rauherer Wind entgegen.**

International tätige Unternehmen schätzen sowohl Kunden als auch Marktbedingungen durchgehend kritischer ein als rein national tätige Unternehmen. Es scheint, dass der Prozess der Digitalisierung im internationalen Umfeld bereits stärker fortgeschritten ist und sowohl der Wettbewerb härter als auch die Kunden anspruchsvoller geworden sind. National orientierte Unternehmen tun somit gut

daran, einen Blick über die Landesgrenzen zu werfen, damit sie nicht vom Markt verdrängt werden.

#### These 5

**In der Vergangenheit wurden Prozesse optimiert. In Zukunft geht es um neue Geschäftsmodelle.**

Unternehmen haben sich in der Vergangenheit stark auf die Kosten und Prozessoptimierung konzentriert und dabei gute Resultate erzielt. Die Optimierung bestehender Geschäftsmodelle dürfte damit bereits sehr weit fortgeschritten sein. In den nächsten Jahren geht es darum, die Qualität und Individualität der Leistung zu steigern, Produkte und Dienstleistungen zu überdenken und längerfristige Kundenbindung zu erreichen. Das bedeutet in der Regel, die Geschäftsmodelle konsequent auf den Prüfstand zu stellen.

#### These 6

**Viele Unternehmen kennen ihre Kunden zu wenig und versäumen es, Online- und Offline-Aktivitäten zu harmonisieren.**

Viele Unternehmen wissen erschreckend wenig darüber, wie sich ihre Kunden heute im Internet bewegen, was ihnen wichtig ist und wie sie sich online und offline verhalten. Damit verpassen sie wichtige Chancen, es einerseits dem Kunden (online) einfach zu machen, sich schnell zu informieren und Standardprozesse selbstständig, zeitunabhängig und schnell zu erledigen, ihn aber andererseits (offline) mit individueller Beratung zu unterstützen

und ans Unternehmen und die Mitarbeitenden zu binden. Die Tourismusbranche, aber auch andere Wirtschaftszweige zeigen, wie wichtig es ist, den Kunden im Detail zu verstehen und die Geschäftsmodelle darauf auszurichten. Omni-Channel-Lösungen, die sich am Customer Journey orientieren, werden sich auch in der Immobilienbranche durchsetzen.

#### These 7

**Persönliche Beziehungen sind nach wie vor von grosser Bedeutung.**

Obschon die Bedeutung von Online-Kanälen wie beispielsweise der eigenen Webseite, passwortgeschützten Plattformen oder einer eigenen App in den nächsten Jahren markant steigen sollte, möchten Kunden dennoch nicht gänzlich auf konventionelle Kontaktmöglichkeiten mit dem Unternehmen verzichten. Digital Leaders optimieren nicht nur ihre Online-Systeme, sondern investieren gezielt auch in den Ausbau der Verkaufs und Beratungsmannschaft. Wie in anderen Branchen werden längerfristig Omni-Channel-Systeme erfolgreich sein. Der Kundenberater entwickelt sich dabei immer mehr vom klassischen Fachberater hin zu einem Beziehungsgestalter.

#### These 8

**Lieferanten werden noch zu wenig in die Prozesse eingebunden.**

In der Vergangenheit wurde die Zusammenarbeit mit Lieferanten primär schneller, ohne dass jedoch die Qualität und die Kosten verbessert worden wären. Dies zeigt,

dass die Verzahnung noch mangelhaft ist, bzw. die Systeme noch zu wenig integriert sind. Die Untersuchung zeigt, dass diejenigen Unternehmen, welche in den letzten Jahren eine zunehmende Verzahnung mit ihren Lieferanten angestrebt haben, sowohl finanziell auch als für die Kunden mehr Werte schaffen konnten. Mit der zunehmenden vom Markt geforderten Geschwindigkeit und Flexibilität wird es immer weniger möglich sein, alles selbst anzubieten. Erfolgreiche Unternehmen kaufen sich das notwendige Know-how zu und sorgen dafür, dass die Prozesse integriert werden. Dazu braucht es teilweise auch eine andere Zusammenbeitskultur: weg von kurzfristig orientierter Preisoptimierung hin zu längerfristiger gemeinsamer Nutzenmaximierung.

#### These 9

**Daten werden noch zu wenig für fundierte Entscheide beigezogen.**

Obwohl das Thema „Big Data“ auf vielen Agenden weit oben steht, werden vorhandene Daten in der Realität noch kaum systematisch analysiert und als Entscheidungsgrundlage hinzugezogen. Es ist erschreckend festzustellen, wie schlecht die Unternehmen nicht nur den Markt und das Kundenverhalten, sondern auch die eigenen Ertrags und Kostenstrukturen kennen. Die Daten würden eigentlich an vielen Orten sowohl intern als auch extern anfallen, die Unternehmen wissen aber nicht, wie sie diese auswerten und daraus die relevanten Schüsse ziehen sollen.

**These 10****Mitarbeitende verschliessen sich der Digitalisierung nicht, die digitale Kompetenz ist jedoch häufig ungenügend.**

Nur wenige Unternehmen sind vollständig zufrieden mit der digitalen Kompetenz ihrer Mitarbeitenden. Dabei ist gerade diese matchentscheidend für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens, wie detaillierte Auswertungen über die Digital Leaders zeigen. Diese schaffen es, systematisch bessere Mitarbeitende für sich zu gewinnen, mit welchen konsequent Werte für das Unternehmen geschaffen werden können. Es scheint, als ob die fortschrittlicheren digitalen Lösungen, welche Digital Leaders anwenden, digital kompetentere Mitarbeitende anziehen. Oftmals haben diejenigen Unternehmen die meiste Mühe, digital kompetente Mitarbeitende zu finden, welche grundsätzlich die am einfachsten zu bedienenden Systeme aufweisen. Unternehmen sind gefordert, aktive Personalentwicklung zu betreiben.

**These 11****Unternehmen fürchten innovative Start-ups mehr als die bestehende Konkurrenz**

In allen Teilbranchen werden innovative Start-ups mehr gefürchtet als ausländische Konkurrenten, bestehende Unternehmen aus anderen Branchen oder Lieferanten, die vorwärts integrieren und direkt an die Kunden gelangen. Bei näherer Betrachtung der Case Study zum deutschen Wohnungsvermietungsmarkt scheint diese Angst nicht unbegründet: Disruptive Innovation scheint

eher von branchenfremden mit einem Verständnis für digitale Geschäftsmodelle ausgestatteten Firmen auszugehen, als von den etablierten. Die Erfahrung zeigt, dass solche neuen Mitspieler tatsächlich öfters einzelne Elemente der Wertschöpfungskette neu definieren, digitalisieren und damit sowohl den Kundennutzen steigern als auch die Kosten massiv senken. Unternehmen sind deshalb gut beraten, sich nicht nur bei den Konkurrenten umzusehen, sondern insbesondere die Startup-Szene sehr genau zu beobachten.

**These 12****Die Schere zwischen Digital Leaders und Nachzüglern weitet sich. Nachzügler werden vom Markt gefegt.**

Digital Leaders konnten zu Lasten der Nachzügler deutlich Marktanteile gewinnen und sowohl die Einnahmen steigern als auch die Kosten senken. Sie ziehen die besseren Mitarbeitenden an und haben es mit den anspruchsvolleren Kunden zu tun, für die sie nicht nur die Preise tief halten, sondern auch die Qualität steigern. All dies deutet darauf hin, dass sich der Abstand noch weiter vergrössern wird und die Nachzügler mittel-, wenn nicht sogar kurzfristig aus dem Markt gedrängt werden.

**Literaturverzeichnis**

- Google. Homepage. Online (01.04.2016): <https://www.google.com/get/cardboard/getcardboard/>
- Hafner, N. (2016): Wie Marketing und Verkauf in einer digitalen Welt funktionieren. In: Schmidiger, M. (Hrsg.): Digitalisierungsbarometer: Die Immobilienbranche im digitalen Wandel. Zug: IFZVerlag.
- Kohle, N. (2016): Radikale Anpassung von Geschäftsmodellen im Immobilienmarkt“. In: Schmidiger, M. (Hrsg.): Digitalisierungsbarometer: Die Immobilienbranche im digitalen Wandel. Zug: IFZVerlag.
- Lenherr, I. (2016): Behaviour for Collaboration. In: Schmidiger, M. (Hrsg.): Digitalisierungsbarometer: Die Immobilienbranche im digitalen Wandel. Zug: IFZVerlag.
- Lenz, R. (2016): Vom Alleskönner zur Spinne im Netz? In: Schmidiger, M. (Hrsg.): Digitalisierungsbarometer: Die Immobilienbranche im digitalen Wandel. Zug: IFZVerlag.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. New York: John Wiley & Sons.
- Pine, B.J. (1993). Mass Customization. The new frontier in business competition. Boston: Harvard Business Review Press.
- Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.
- Rogers, E.M. (1962). Diffusion of innovations. New York: The Free Press.

## TEIL 2

### Fachbeiträge und Case Studies

## TEIL 2

### Fachbeiträge und Case Studies

In den folgenden Kapiteln werden verschiedene Fachbeiträge und Fallstudien präsentiert. Sie befassen sich mit der Frage, wie sich das geänderte Verhalten von Kunden und Mitarbeitern auf die Immobilienbranche auswirkt.

Gegliedert sind die Kapitel aufgrund der drei folgenden Grundfragen:

- Welche Auswirkungen haben die geänderten Kunden- und Mitarbeiterverhalten auf Märkte, Geschäftsmodelle und Organisationen?
- Wie funktionieren Marketing und Verkauf in der digitalen Welt?
- Welche Auswirkungen sind auf Produkte und Services zu erwarten?

Autoren aus Wissenschaft und Praxis präsentieren ihre persönlichen Erfahrungen und Erkenntnisse.

## CC Immobilienmanagement an der Hochschule Luzern

Das CC Immobilienmanagement am Institut für Finanzdienstleistungen IFZ der Hochschule Luzern befasst sich mit aktuellen und relevanten Fragen rund um Immobilieninvestments, Immobiliennutzung und Immobilienentwicklung.

### Ausbildung

- Bachelor of Science in Business Administration – Vertiefungsrichtung Immobilien

### Weiterbildung

- MAS Immobilienmanagement
- Real Estate Summer School / Real Estate Winter School
- Konferenzen
- Öffentliche und In-House Seminare

### Forschung

Das Institut erstellt Markt- und Trendforschungen, Marktanalysen und spezialisierte Themenforschungen in folgenden Gebieten:

- Stresstest Wohnen im Alter - jährliche Studie und Forschungsbericht Demografie und Wohnungswirtschaft.
- Asset Management - jährliche Studie und Forschungsbericht Real Estate Asset Management D/A/CH
- Digitalisierung in der Immobilienbranche
- Globale Indirekte Immobilieninvestments
- Hypothekarkreditmarkt Schweiz

### Beratung

Auftragsforschung und Beratung für Unternehmen, Private und die öffentliche Hand zu sämtlichen Themen rund um Immobilieninvestments, Corporate Real Estate Management, Facility Management und Immobilienentwicklung.

Weitere Informationen:  
[www.hslu.ch/immobilien](http://www.hslu.ch/immobilien)

### Prof. Dr. Markus Schmidiger

Leiter CC Immobilienmanagement  
 Hochschule Luzern – Wirtschaft  
 Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ  
 Grafenauweg 10  
 Postfach 7344  
 CH – 6302 Zug

T direkt: +41 – 41 – 757 67 34

Mail: [markus.schmidiger@hslu.ch](mailto:markus.schmidiger@hslu.ch)

Die vollständige 450-seitige Studie zum Preis von CHF 90.00 pro Exemplar (zzgl. Versandkosten) bestellen Sie per Telefon oder Mail:

Hochschule Luzern – Wirtschaft  
 Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ  
 Grafenauweg 10  
 Postfach 7344  
 CH-6302 Zug

T +41 41 757 67 67

F +41 41 757 67 00

[ifz@hslu.ch](mailto:ifz@hslu.ch)



**Hochschule Luzern – Wirtschaft**

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Grafenauweg 10

Postfach 7344

CH-6302 Zug

T +41 41 757 67 67

F +41 41 757 67 00

ifz@hslu.ch

[www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz)

[blog.hslu.ch/immobilienblog](http://blog.hslu.ch/immobilienblog)

Platin-Partner



AMSTEIN+WALTHER

**halter**



**wincasa**

ISBN 978-3-906488-53-0