

Innovationsbarometer der Immobilienwirtschaft 2016

Ergebnisbericht

EBS Universität für Wirtschaft und Recht

EBS Business School

Forschungsstelle SOVEREIGN

Prof. Dr. Peter Russo | Prof. Jan Mutl, PhD | Dipl.-Ing. Susanne Hügel

Das SOVEREIGN wird gefördert von unserem Partner, der Real I.S. AG.



Autoren-Team

Prof. Dr. Peter Russo *Institute for Transformation in Business and Society (INIT)*

Prof. Jan Mutl, PhD *Real Estate Management Institute (REMI)*

Dipl.-Ing. Susanne Hügel *Doctoral Candidate & Research Assistant SOVEREIGN*

 INIT.

 REMI.

Wiesbaden, Februar 2016

Inspiring Personalities.

Überblick

1. Management Summary

2. Transformation, Innovation und Disruption

- Begriffsverständnis
- Das Muster, wie Disruptionen ganze Industrien umkrempeln können...
- Die wesentlichen Ursachen

3. Innovationsbarometer der Immobilienwirtschaft

- Definition & Ziel
- Studiendesign
 - Ausgangspunkt
 - Messung des Transformationsdrucks
 - Kategorisierung der Immobilienwirtschaft

4. Studienergebnisse 2016

- Einzelergebnisse
- Gesamtergebnis

MANAGEMENT SUMMARY

Management Summary

1. Die Studie belegt, dass der **wachsende Transformationsdruck** auf die deutsche Immobilienwirtschaft insbesondere durch **geänderte Regulierungen, erhöhter Wettbewerb, neue Technologien** und sich **verändernde Kundenbedürfnisse** entsteht.
2. Erkennbar ist die Disruptionsgefahr an den **gestiegenen Anforderungen der Kunden, der ressourcen- und kostenintensive Umsetzung der regulatorischen Änderungen, den sinkenden Margen und hohem Preiswettbewerb, dem steigenden Profitabilitätsdruck**.
3. Der Transformationsdruck ist bei den **Investoren mit institutionellen Kunden** ist **am höchsten**. Vor allem die Kunden und Änderung des gesetzlichen Umfelds werden deutlich als Treiber wahrgenommen, allerdings führt dies bisher eher zu einem anpassen und optimieren der gegebenen Prozesse anstatt dies „anders“ und neuartig zu gestalten.
4. Etwas geringer fällt der Transformationsdruck bei den **Finanzierern mit institutionellen Kunden** aus. Auch hier sind die regulatorischen Änderungen und damit verbundenen Zusatzkosten enorm spürbar, die sich auf einen erhöhten Profitabilitätsdruck auswirken. Neue Marktteilnehmer (Schattenbanken) haben es unter den neuen regulatorischen Rahmenbedingungen zunächst einfacher. Auch hier nehmen die Kunden zunehmend Einfluss in die Gestaltung der Produkte.
5. Bei den **Dienstleistern im gewerblichen Bereich** konnte die niedrigste Transformationsdruck von allen drei Subsektoren identifiziert werden. Insbesondere die Kunden setzen die immobilienwirtschaftlichen Dienstleister mehr und mehr unter Preisdruck, indem sie die fehlenden Alleinstellungsmerkmale ausnutzen. Die Anbieter antworten mit Digitalisierung von bestehenden Prozessen, jedoch kaum mit radikal neuen Angeboten. Regulierungen spielen eine untergeordnete Rolle.

TRANSFORMATION, INNOVATION UND DISRUPTION

Begriffsverständnis

Transformation

Unter Transformation verstehen wir die Veränderung und demzufolge Neuausrichtung einer Organisation aufgrund sich verändernder Kundenbedürfnisse, neuer Technologien, Regulierung oder der Wettbewerbssituation in einer Industrie. Wenn Digitalisierung ein wesentlicher Treiber ist, dann sprechen wir häufig z.B. von „Digitaler Transformation“. Transformation erfolgt in den meisten Fällen durch Innovationen.

Innovation

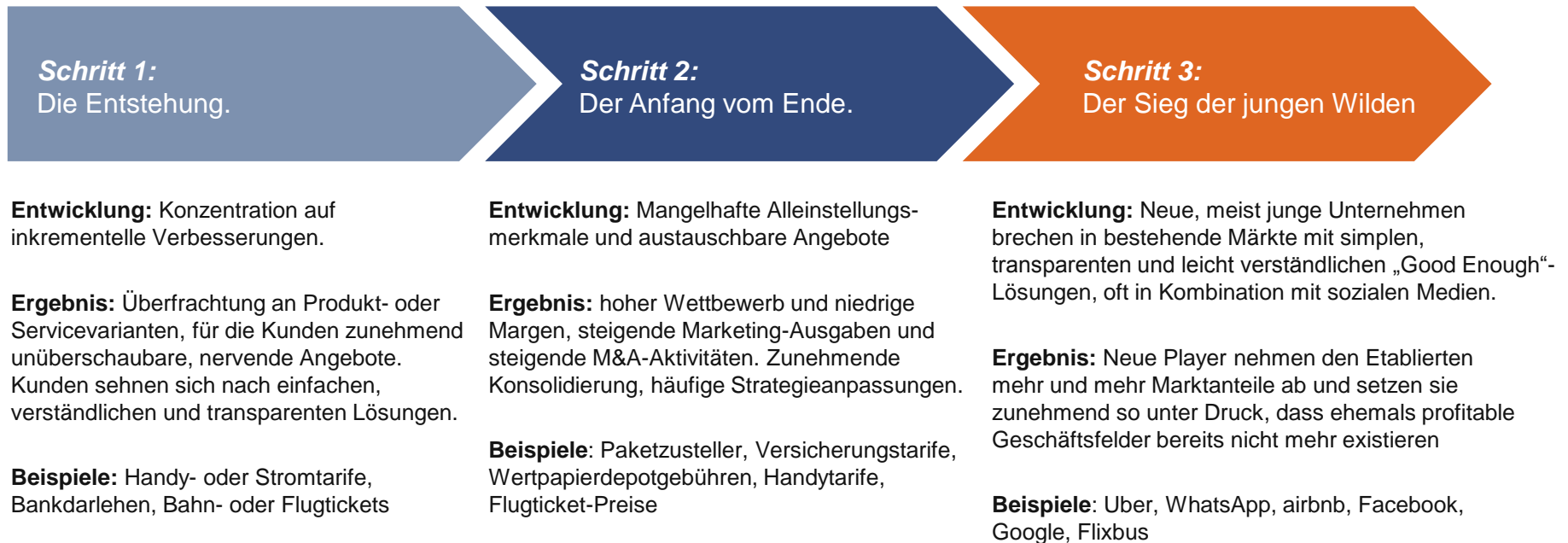
Unter Innovation versteht man jede Art von Neuerung inkrementeller oder radikaler Art eines bestehenden Produkts, einer bestehenden Serviceleistung, eines bestehenden Prozesses oder z.B. eines bestehenden (Marketing-) Ansatzes.

Disruption

Unter Disruption verstehen wir eine völlig neue Lösung, die in der Lage ist, über kurz oder lang eine bestehende Lösung komplett vom Markt zu verdrängen (z.B. Röhrenfernseher vs. Flachbildschirme oder Pferdefuhrwerke vs. Automobile).

Das Muster, wie Disruptionen ganze Industrien umkrempeln können...

Im Rahmen unserer Untersuchungen konnten wir erkennen, dass alle Industrien, die bereits einem sehr hohen Disruptionsdruck unterliegen einen sehr ähnlichen Prozess durchlaufen haben:



Staatliche Regulierungen unterstützen die oben genannte Entwicklung vielfach: Bei Wegfall entfesseln sie oft enorme Kräfte in der Branche. Neue Marktteilnehmer nutzen diese ungebremst, während die Etablierten - oft überrascht von der Wucht des Umbruchs - zu lange mit sich selbst beschäftigt sind. **Beispiele:** Energieversorger, Roaming-Gebühren

Die wesentlichen Ursachen

Im Wesentlichen geht jede Transformation auf eine oder mehrere der folgenden Ursachen zurück:

Regulierungen



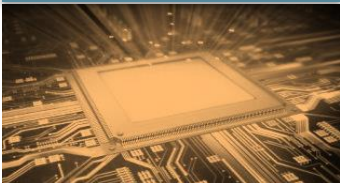
- **Hintergrund:**
Gesetzgeberische Eingriffe können Disruptionen treiben oder verhindern (Wegfall von Monopolstellungen, Markteintrittsbeschränkungen, Daten- und Verbraucherschutz, gesetzliche Standards)
- **Auswirkungen:**
Transport (Fernbusverkehr), Energie (EEG), Apotheken (Online-Apotheken), Bank- und Versicherungsleistungen (Crowdfunding-Plattformen)

Wettbewerb



- **Hintergrund:**
Etablierte Anbieter treiben sich gegenseitig in Preiswettbewerbe oder kreieren unzählige, meist ähnliche Angebote, die zu Verwirrung beim Kunden führt. Neue Anbieter drängen mit neuen, einfachen und günstigen Angeboten in bestehende Märkte und lösen Kundenprobleme in neuen Dimensionen.
- **Auswirkungen:**
neue Taxi-Dienste wie "Uber", sog. "FinTechs" oder Crowdfunding in der Banken- und Versicherungswelt, Car-Sharing-Plattformen

Technologien



- **Hintergrund:**
Neue Technologien treiben Disruptionen, weil sie oft neue Problemlösungen erlauben. Aber: neue Technologien müssen – um erfolgreich zu sein – für den Kunden Nutzen stiften (s. "Kunden")
- **Auswirkungen:**
Logistik (Paketzustellung durch Drohnen), Maschinenbau (3D-Druck), Handel (Big Data-Lösungen), Automobilhersteller (Elektro-Antriebe), Pharme (Personalisierte Medikamentation)

Kunden



- **Hintergrund:**
Kunden verändern ihre Bedürfnisse und Bedarfe immer schneller und etablierte Unternehmen tun sich schwer, diesen zu folgen oder sie gar zu antizipieren. Gleichzeitig steigt die Lust bei vielen Kunden, Neues auszuprobieren, was den Markteintritt junger Unternehmen erleichtert
- **Auswirkungen:**
Konsumgüter (Smartphone-Apps), Bekleidung (Zara), Medien (Online-Plattformen), Energie (Smart-Home), Telko (WhatsApp), Banken (mobile Bezahlssysteme)

INNOVATIONSBAROMETER DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Definition & Ziel

Definition

„Das Innovationsbarometer der Immobilienwirtschaft ist ein Instrument, um den Transformationsdruck auf die immobilienwirtschaftlichen Subsektoren zu messen und damit gleichzeitig die Notwendigkeit von Innovationen darzustellen“.

Ziel

Das Innovationsbarometer wird künftig **jährlich** erhoben. Die in diesem Zusammenhang stattfindenden Workshops dienen außerdem dem **Austausch zwischen den Experten** der immobilienwirtschaftlichen Unternehmen.

Studiendesign

Ausgangspunkt

Der **Disruptive Change Index** für den US-amerikanischen Markt unseres Partners Innosight LLC., dem Consulting-Arm des Harvard-Professors Clayton Christensen (www.innosight.com)

Phase 1

Analyse der 12 größten deutschen Industrien gemäß Statista-Klassifizierung zum **Disruptive Change Index (DCI) 2015** in Anlehnung an den amerikanischen Index

Phase 2






















Weiterentwicklung des DCI zum **Innovationsbarometer der Immobilienwirtschaft** :

- Kategorisierung der Kerntätigkeitsfelder und Definition von 3 Subsektoren (Investment, Finanzierung, Dienstleistung),
- Messung des Transformationsdrucks je Subsektor durch Analyse von 4 Schlüsselbereichen anhand der Ausprägungen von insgesamt 13 detaillierten, auf die Immobilienwirtschaft abgestimmten Bewertungskriterien sowie
- Analyse der Wirkung der 4 möglichen Treiber (Regulierung, neue Technologien, Wettbewerb und Kunden)



Ausgangspunkt: DCI 2015...

Gefahrenpotenzial durch Disruptionen ...

Gefährlich hoch	 Automobilhersteller	 Retail-Banking	 Telko-Dienstleister	 Einzelhandel	 Medienindustrie	 Energieversorger
Bereits deutlich erkennbar	 Pharma	 Apotheken	 Consumer Electronics	 Medizin-Technik	 Transport und Logistik	 Versicherungen
In der Entstehung	 Maschinenbau	 Automobilzulieferer	 Lebensmittelhersteller	 Bekleidungs- & Textilhersteller		
Noch Gering	 Stahl	 Chemie	 Baustoffe	 Bauindustrie	 Öl	

Messung des Transformationsdrucks I

Die Dynamik der Kunden

- Die Kunden bzw. Klienten setzen die Unternehmen vermehrt unter hohen Preisdruck.
- Die bestehenden Angebote an Produkten und / oder Dienstleistungen werden von vielen ihrer Kunden als zu kompliziert wahrgenommen. Sie sind überfordert oder die Auswahl der Angebote ist schlichtweg zu zeitintensiv.
- Die Kunden berichten, dass sich die angebotenen Produkte und / oder Dienstleistungen zunehmend weniger von denen der Wettbewerber unterscheiden.

Die Dynamik der Branche

- Neue Technologien, deutliche Verhaltensänderungen der Kunden oder Veränderungen des gesetzlichen Umfelds treiben große Veränderungen im gesamten Subsektor - und nicht nur in einzelnen Unternehmen - an.
- Es ist zu erwarten, dass die Anpassung an diese Veränderungen für viele Unternehmen mit sehr hohen Kosten verbunden ist.

Messung des Transformationsdrucks II

Die Dynamik neuen Marktteilnehmer

- Es brechen neue Unternehmen in bestehende Märkte ein.
- Diesen neuen Unternehmen gelingt es, schnell Marktanteile gegenüber den etablierten Unternehmen im selben Subsektor zu gewinnen.
- Die Lösungen dieser neuen Unternehmen sind oft einfacher, kostengünstiger und / oder erzielen dadurch eine deutlich höhere Kundenzufriedenheit als die etablierten Unternehmen.

Die Dynamik der Etablierten

- Die Unternehmen eines Subsektors unterliegen einem immer größer werdenden Profitabilitätsdruck.
- Die Umsätze, Marktanteile und / oder Margen der etablierten Unternehmen eines Subsektors sinken deutlich.
- Dem entgegen steigen die Ausgaben für Marketing, Vertrieb, Akquise und / oder M&A-Aktivitäten signifikant an.

Ergänzend wird die Wirkung der **4 möglichen Treiber** dargestellt d.h. Regulierung, neue Technologien, die Intensität des Wettbewerbs und die sich verändernden Kundenbedürfnisse

Kategorisierung der Immobilienwirtschaft

INVESTMENT



Privater Investor

vermögende Privatpersonen, Family Office, Crowd Investing, ...)

Institutioneller Investor

(REIT, KAG, offene (Spezial-) / geschlossene Immobilienfonds, Versicherung, Pensionskasse, Versorgungswerke, Stiftungen, Bauträger, private / kommunale Wohnungsbaugesellschaft,...)

FINANZIERUNG



Banken

(Genossenschaftsbank, öffentlich-rechtliches Institut, Privatbank, Pfandbriefbank)

Nicht-Banken

(Private Equity, Fonds, Versicherung, Pensionskasse, Crowdfunding, ...)

DIENSTLEISTUNG



Immobilienmanagement

(Verwaltung, Vermittlung, Vermietung / Verpachtung, Bewirtschaftung)

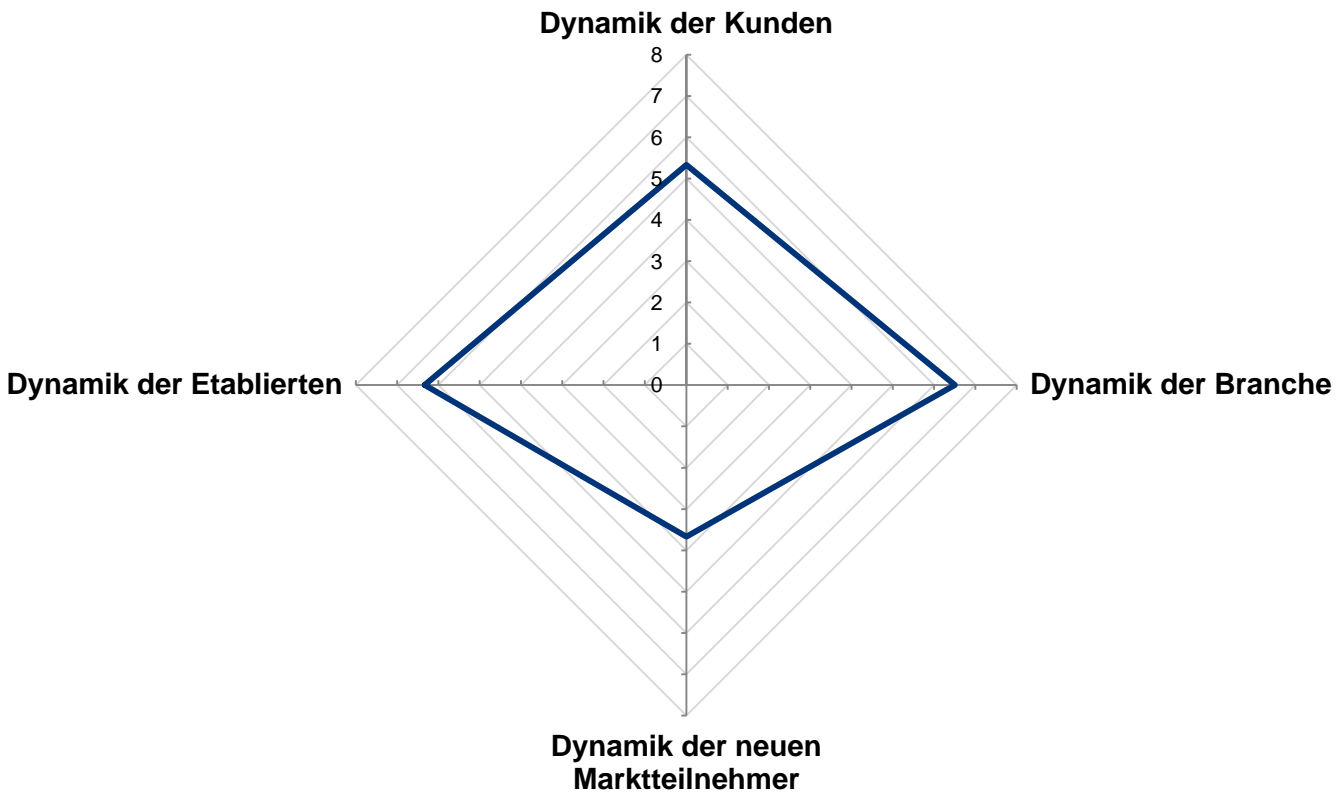
Beratung

(Capital Advisory, Market Analyst, Due Diligence, Bewertung, Transaktionsmanagement, ...)

Fokus auf Unternehmen mit Institutionellen / gewerblichen Kunden

STUDIENERGEBNISSE 2016

Einzelergebnis: Investment



Die Treiber:

Regulierung



Technologie



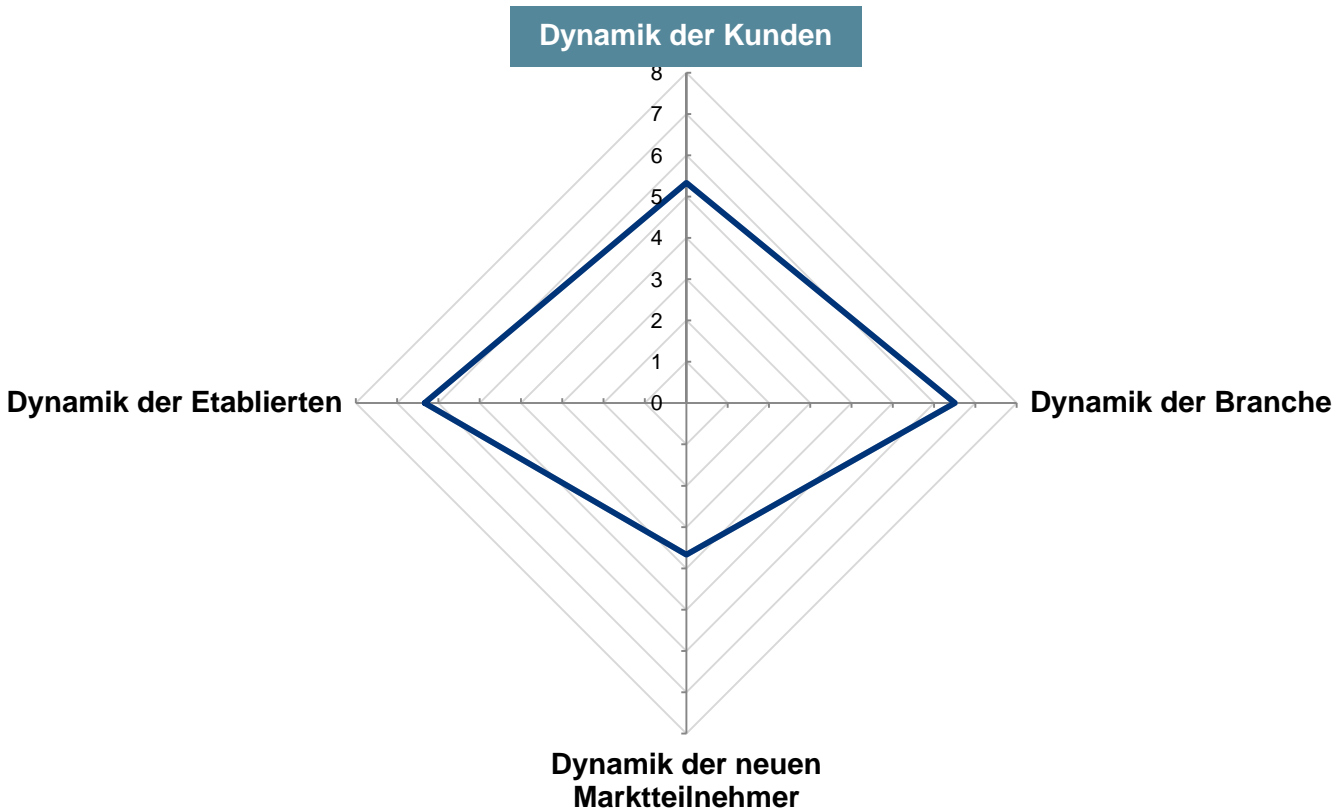
Wettbewerb



Kunden



Investment I

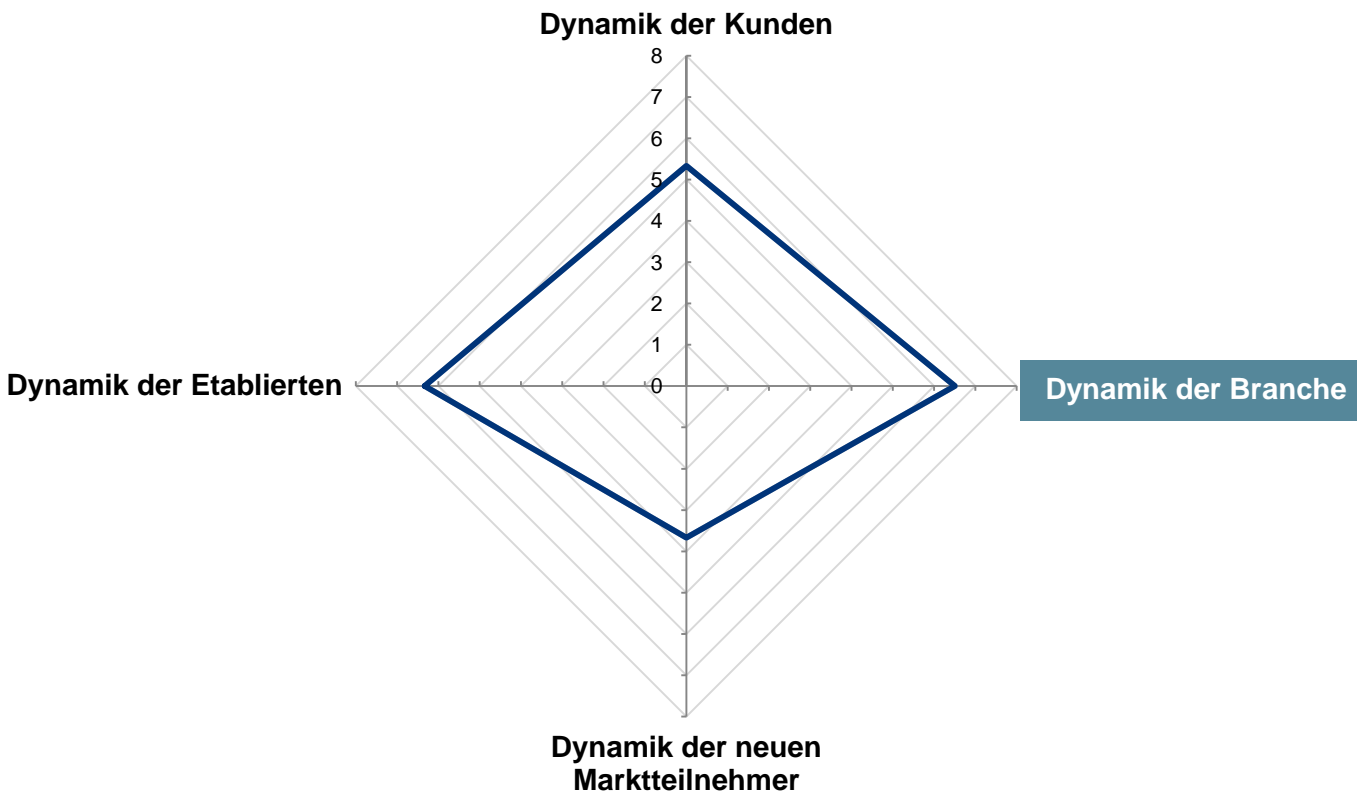


Die Situation des Subsektors:

Dynamik der Kunden

- Die Kunden steigen tiefer in die Geschäftsprozesse ein, definieren stärker, was sie wollen und setzen so Unternehmen unter Preisdruck!
- Die Produkte und / oder Dienstleistungen der Wettbewerber sind sich sehr ähnlich und das Angebot ist sehr homogen!
- Allerdings wird das Angebot an Produkten und / oder Dienstleistungen kaum als kompliziert wahrgenommen, da z.B. Prospekte ausführliche Informationen enthalten.

Investment II

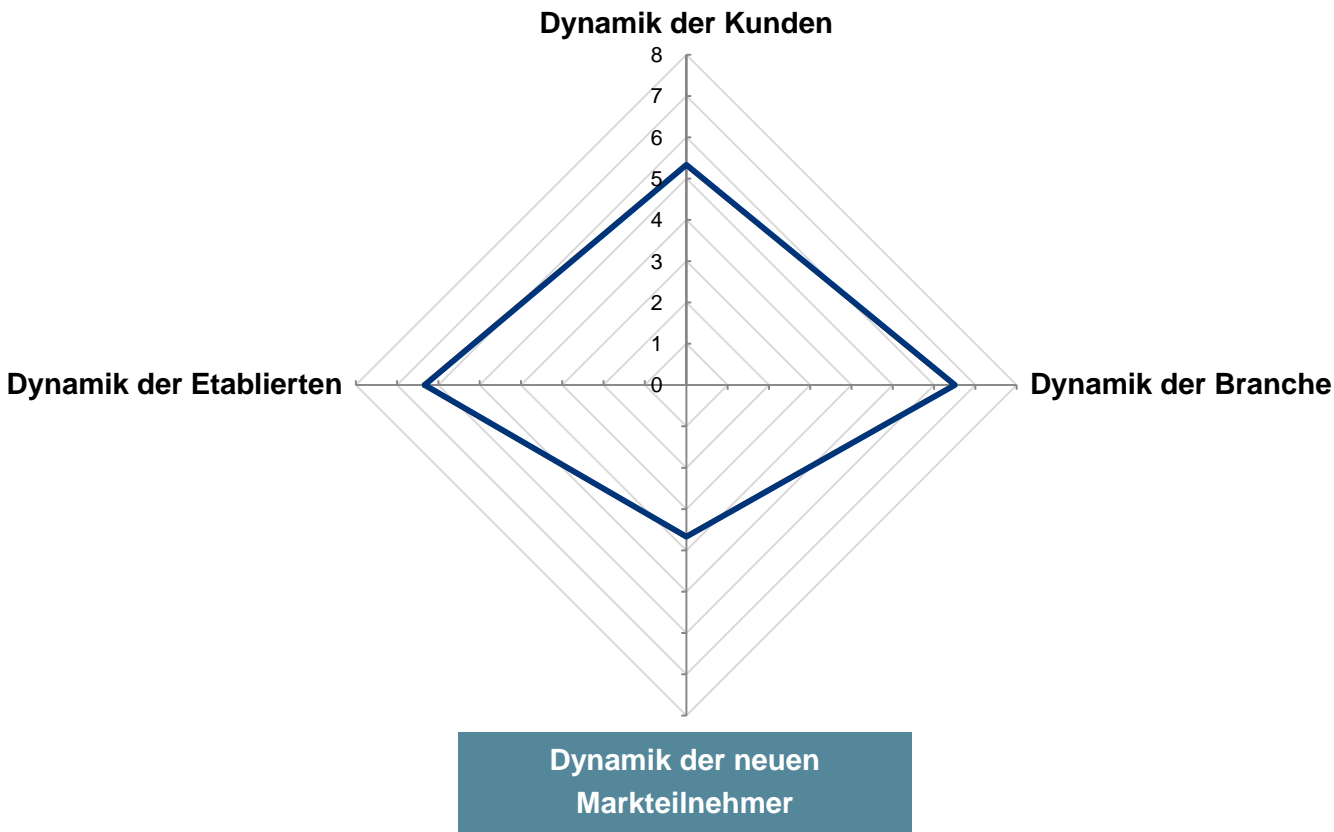


Die Situation des Subsektors:

Dynamik der Branche

- Durch die regulatorischen Auflagen, wie z.B. Basel III, Solvency II müssen neue Systeme, Abteilungen und Personal aufgebaut und eingerichtet werden, was mit hohen Kosten verbunden ist!
- Die Kunden fordern mehr Details, die entsprechend aufbereitet werden müssen!
- Der Einfluss neuer Technologien, wie z.B. bei Crowdfunding/-investing ist bisher noch nicht zu spüren, ihm wird aber in Zukunft ein großer Einfluss beigemessen.

Investment III

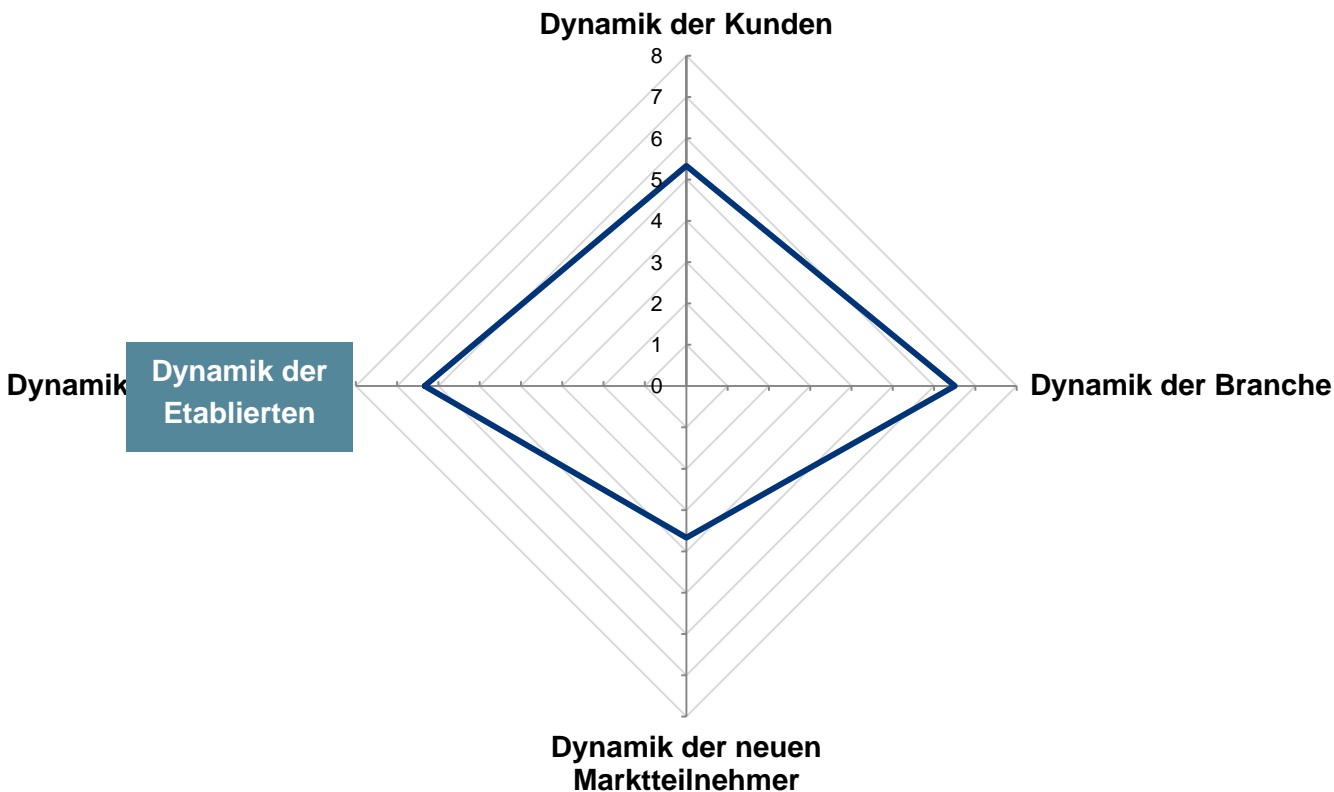


Die Situation des Subsektors:

Dynamik der neuen Marktteilnehmer

- Neue Unternehmen haben keine negative Historie, arbeiten mit niedrigeren Margen und schaffen so eine höhere Kundenzufriedenheit, um in den Markt zu kommen!
- Durch die Regulierung gibt es verschärfte Markteintrittsbarrieren; allerdings gibt es wieder vermehrt neue „alte Marktteilnehmer“, wie z.B. Versicherungen.
- Die Regulierung, notwendiger Track-Record und Vertrauensbildung beim Kunden erschweren es neuen Unternehmen schnell Marktanteile zu gewinnen.

Investment IV

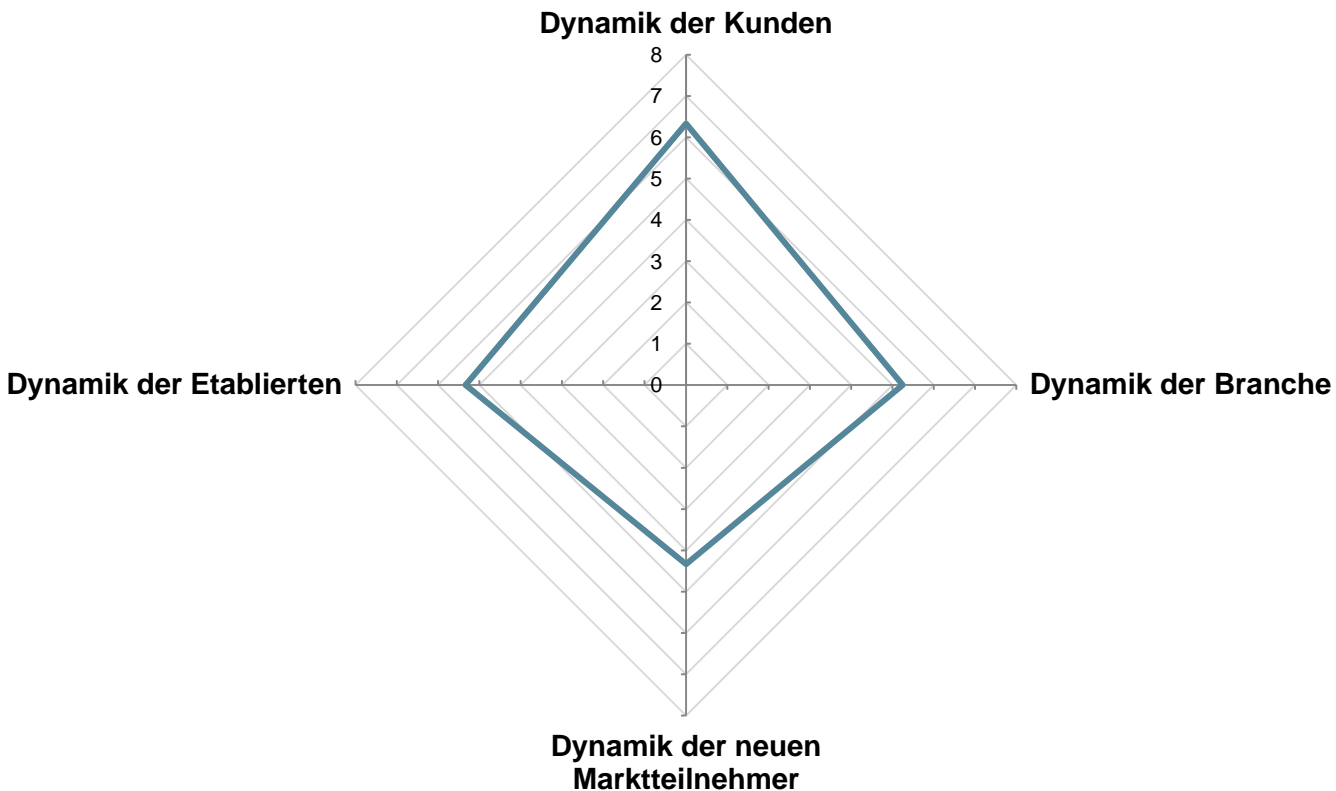


Die Situation des Subsektors:

Dynamik der Etablierten

- Der Profitabilitätsdruck steigt, weil die Umsetzung der Profitabilität schwieriger wird!
- Durch die erhöhten Kosten werden die Margen immer geringer und dominieren die relativ konstanten Umsätze und Marktanteile!
- Entsprechende Ausgaben für Marketing, Vertrieb, Akquise und / oder M&A-Aktivitäten fallen an, befinden sich allerdings im Rahmen.

Einzelergebnis: Finanzierung



Die Treiber:

Regulierung



Technologie



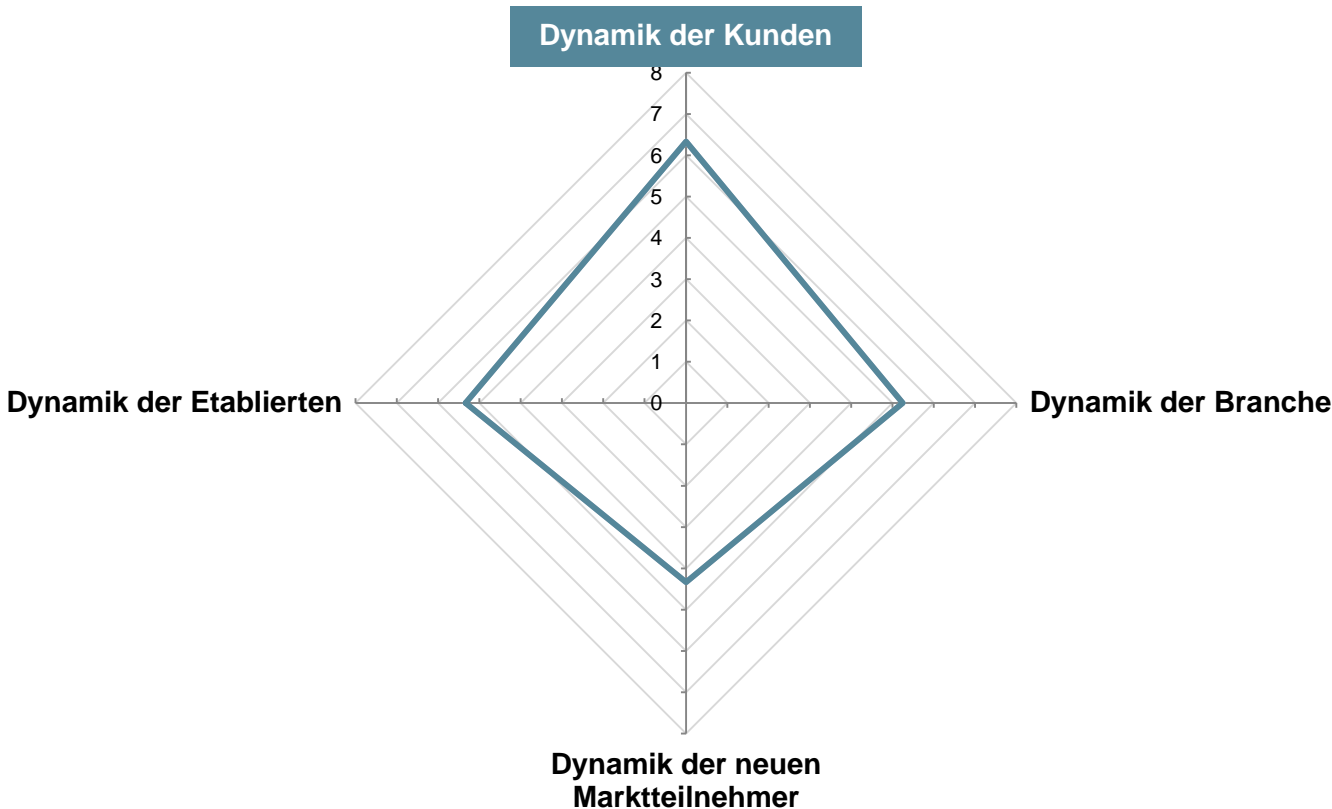
Wettbewerb



Kunden



Finanzierung I

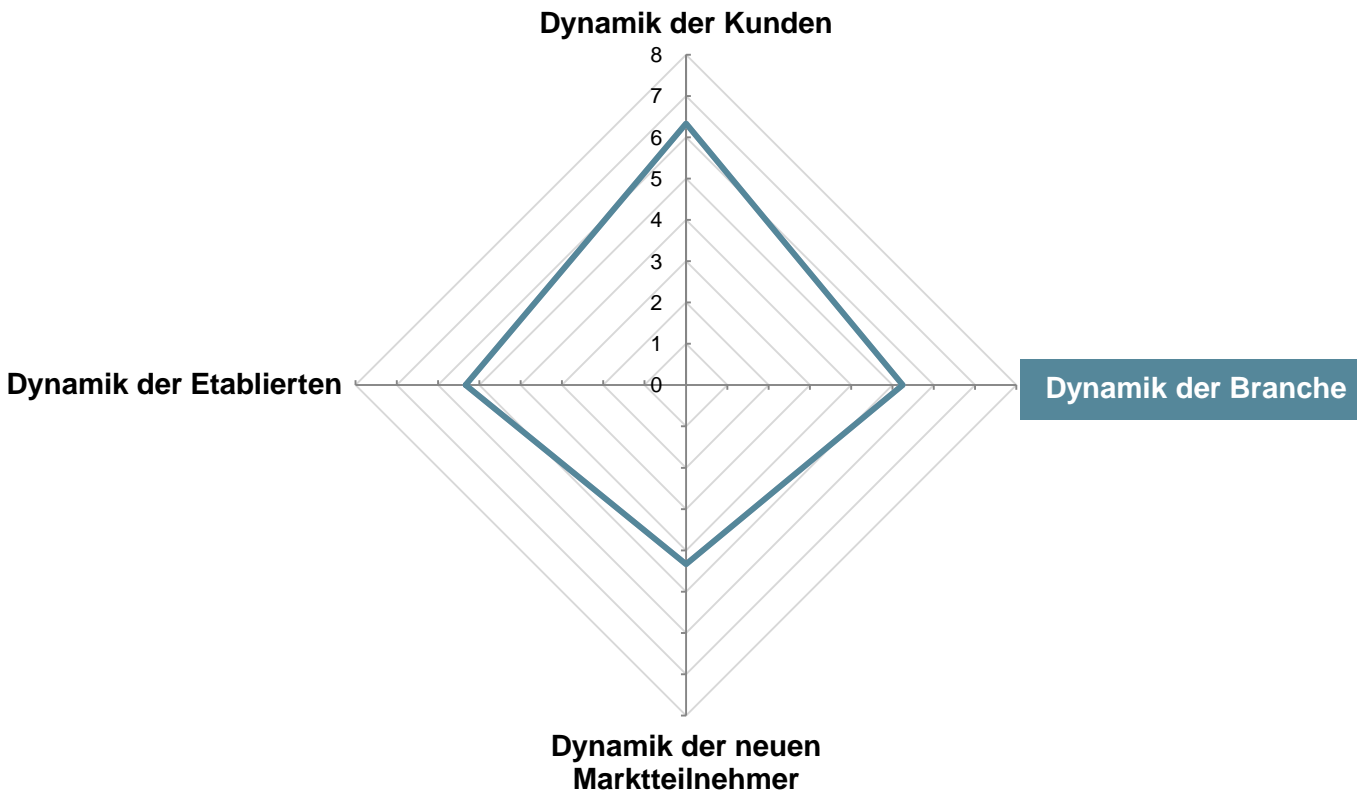


Die Situation des Subsektors:

Dynamik der Kunden

- Die Kunden vergleichen mehr Angebote, der Markt bewegt sich in Richtung Ausschreibungen!
- Die Produkte unterscheiden sich oft nur durch Preis und Zusatzleistungen!
- Die Kunden treiben die Komplexität des Produktes: Serviceleistungen werden vermehrt als Teil des Produktes gesehen und unterschiedliche Reporting-Anforderungen müssen bedient werden!

Finanzierung II

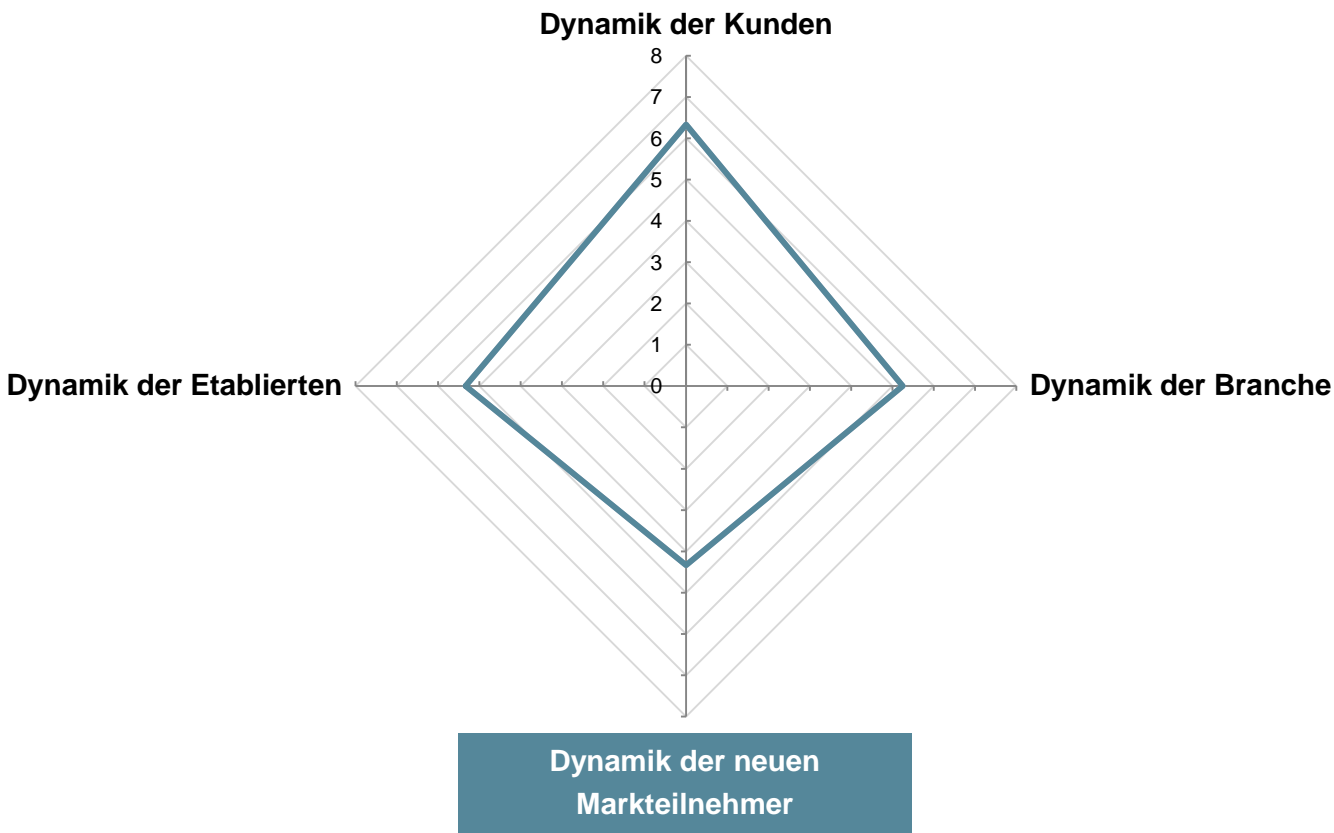


Die Situation des Subsektors:

Dynamik der Branche

- Veränderungen von und durch das gesetzliche Umfeld (Eigenkapital-Anforderungen, Trennbankengesetz, EZB-Stresstest, Abwicklungsplanung) kosten viel Zeit und Ressourcen! Allerdings großer Unterschied zw. Banken und Nicht-Banken!
- Kunden fragen verstärkt Alternativen an z.B. Debt-Funds, Auslandsfinanzierungen!
- Neue Technologien treiben Veränderungen im Privatbereich, aber eher nicht im gewerblichen Bereich.

Finanzierung III

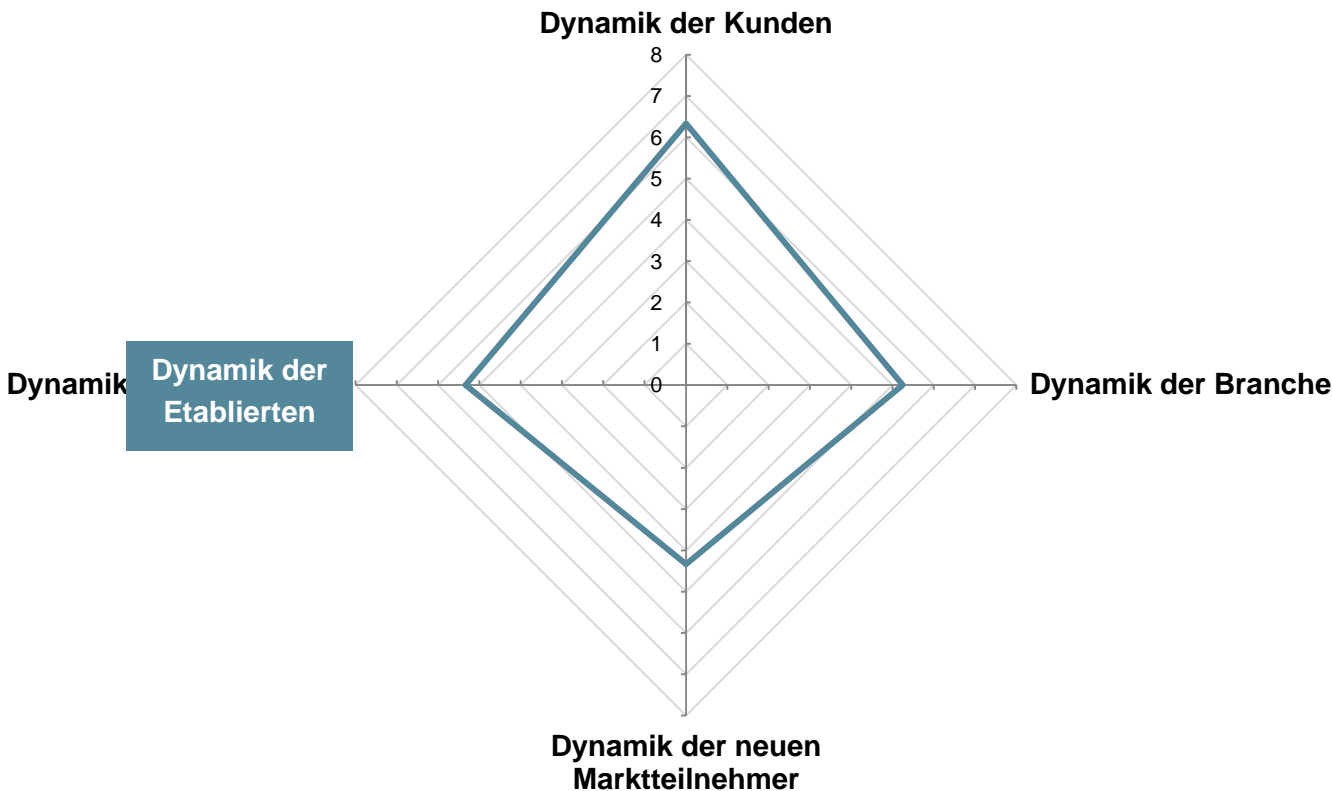


Die Situation des Subsektors:

Dynamik der neuen Marktteilnehmer

- Nur teilweise kommen neue Unternehmen in den Markt, wie z.B. Versicherungen, Kreditfonds, Pensionsfonds.
- Das Reporting ist durch die neuen regulatorischen Rahmenbedingungen zunächst einfacher für die Neuen; die Erweiterung bestehender Regulierung auf die neuen Marktteilnehmer könnte dies in Zukunft ändern.
- Neue Unternehmen gewinnen zwar Marktanteile, aber nur langsam.

Finanzierung IV

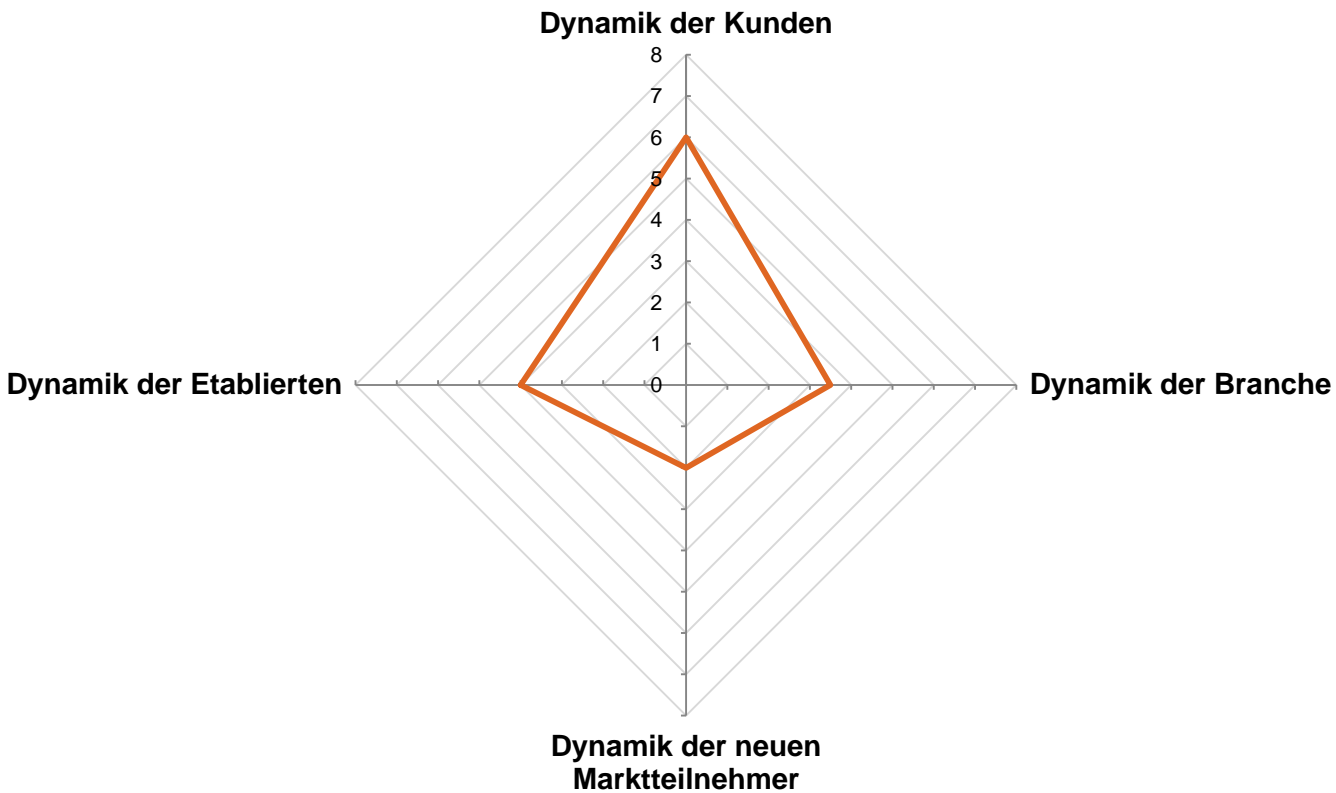


Die Situation des Subsektors:

Dynamik der Etablierten

- Regulatorische Zusatzkosten setzen Unternehmen unter großen Profitabilitätsdruck!
- Bei Banken werden die Bilanzsummen und Finanzierungsvolumen sukzessive kleiner und es muss mehr Liquidität hinterlegt werden.
- Der Margendruck verursacht fallende Ausgaben für Marketing, Vertrieb, Akquise. Es gibt kaum Übernahmen, da die Regulierung als Abschirmung dient.

Einzelergbnis: Dienstleistung



Die Treiber:

Regulierung



Technologie



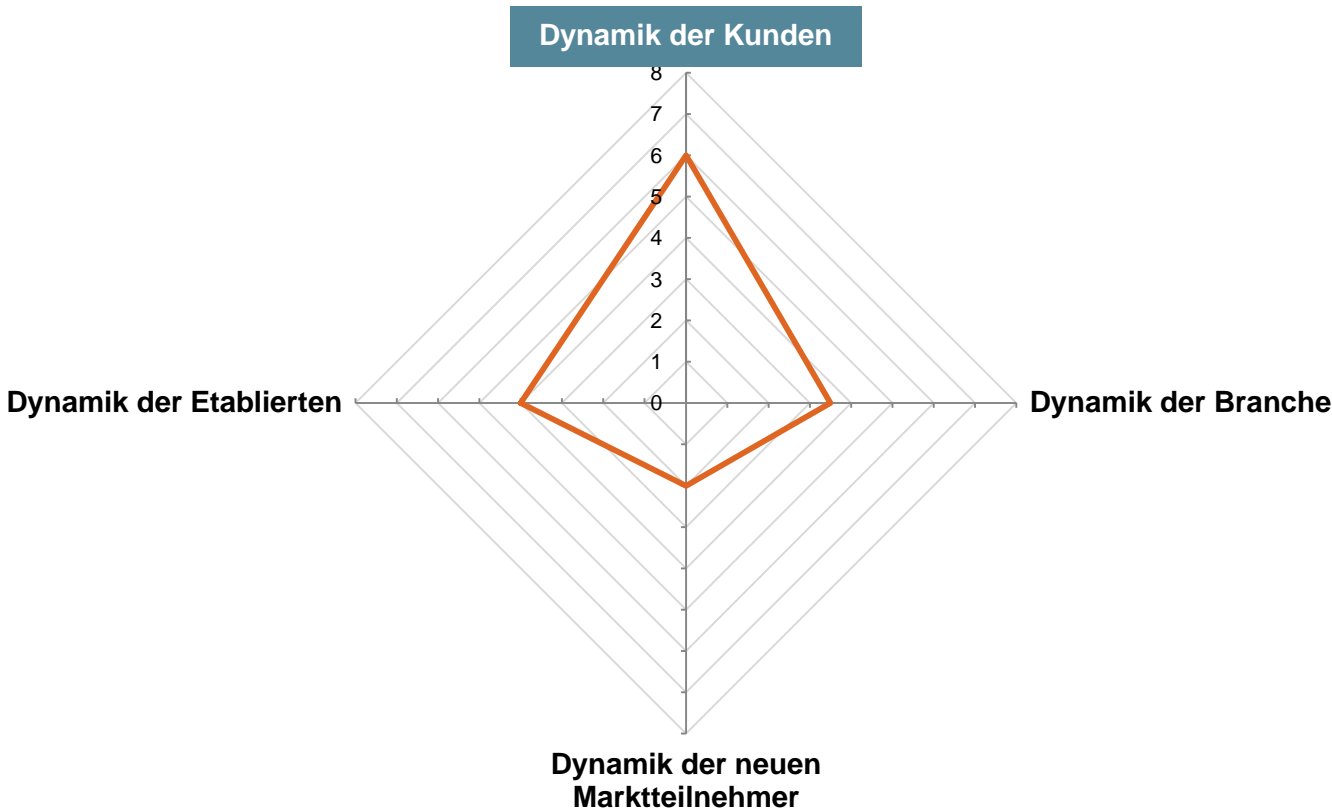
Wettbewerb



Kunden



Dienstleistung I

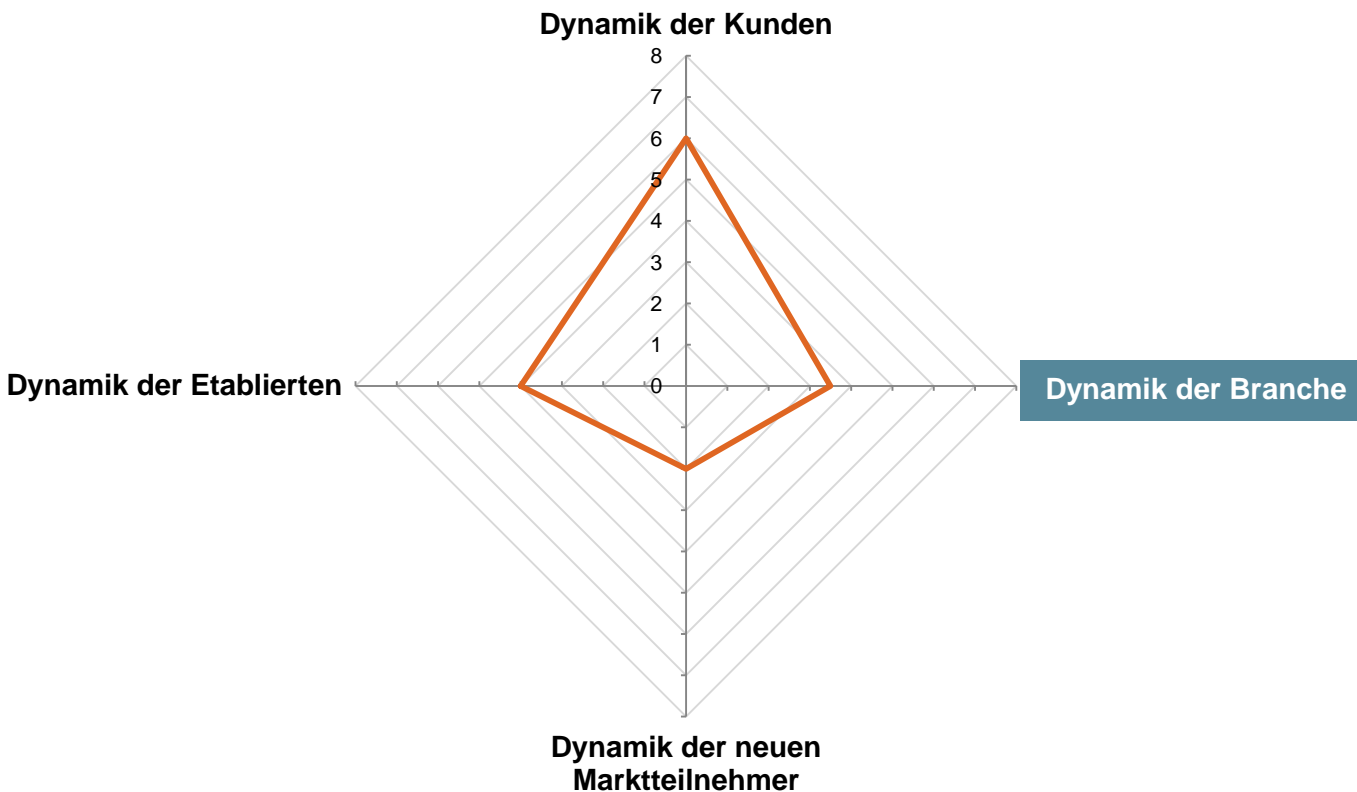


Die Situation des Subsektors:

Dynamik der Kunden

- Von den Kunden wird fast immer mehr Leistung für weniger Honorar gefordert! Oft ist der Preis das wesentliche Entscheidungskriterium.
- Die Leistungen unterscheiden sich oft nur - wegen fehlender oder unklarer Alleinstellungsmerkmale - durch Preis!
- Die Serviceleistungen haben sich über die Jahre kaum verändert und werden daher nicht als zu komplex empfunden; allerdings werden neue Angebote z.B. Plattformen wegen ihrer Einfachheit gut angenommen.

Dienstleistung II

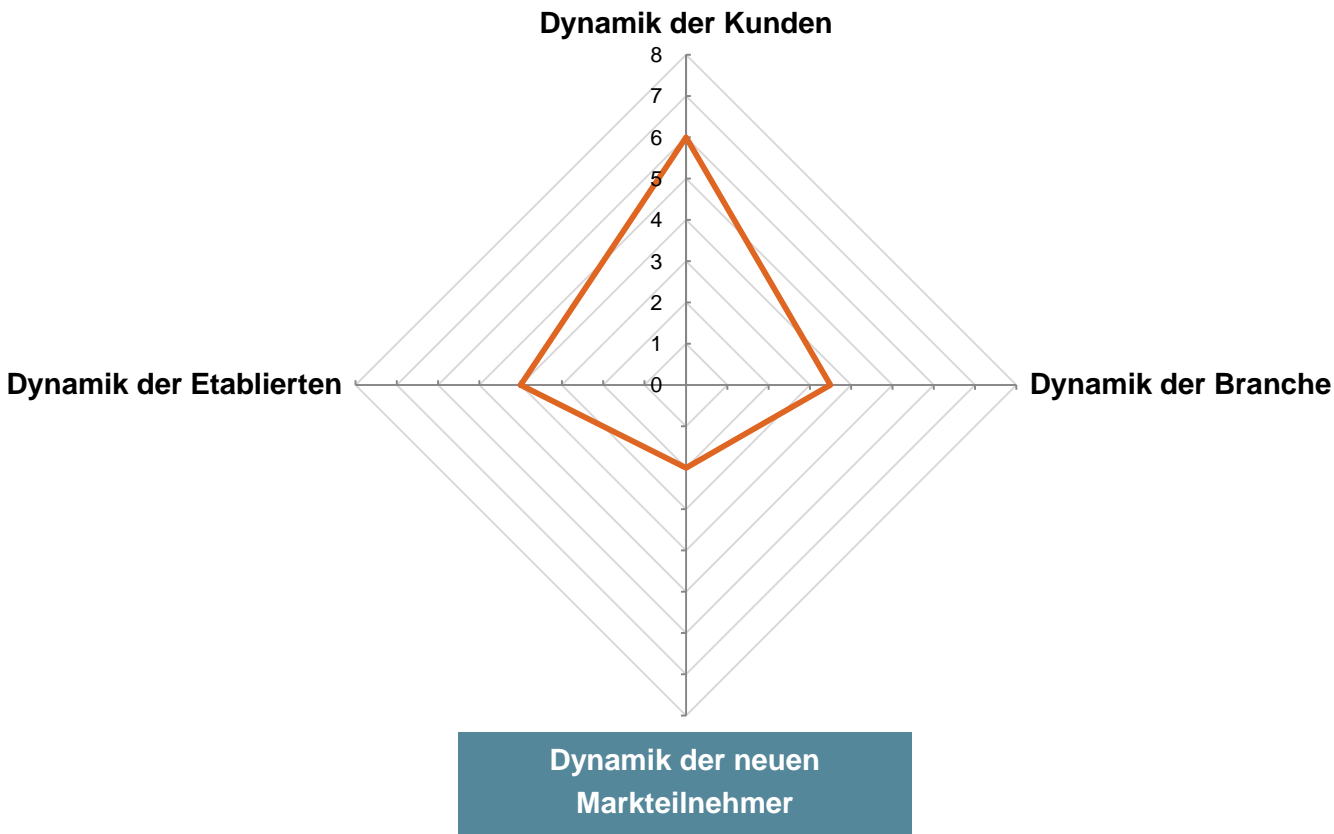


Die Situation des Subsektors:

Dynamik der Branche

- Gesetzliche Regelungen spielen im gewerblichen Bereich kaum eine Rolle.
- Kunden werden selbst nur bedingt innovationsfordernd eingeschätzt, treiben allerdings stark den Preiswettbewerb.
- Die Digitalisierung von Prozessen durch den Einsatz neuer Technologien dominiert (v.a. bei neuen Plattformanbietern)!
- Anpassungen sind nicht mit sehr hohen Kosten verbunden, allerdings sind Investitionen notwendig z.B. Digitalisierung.

Dienstleistung III

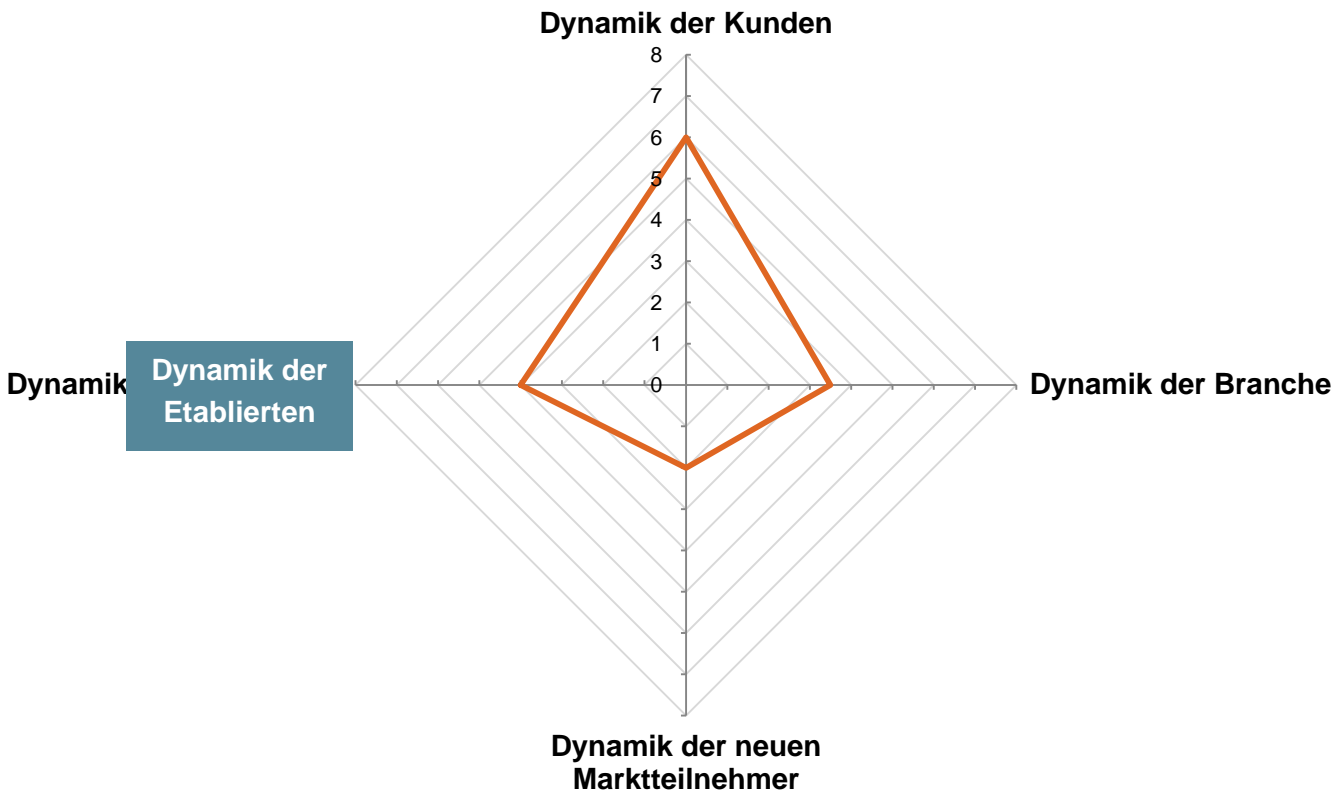


Die Situation des Subsektors:

Dynamik der neuen Marktteilnehmer

- Neue Unternehmen sind noch nicht merklich wahrnehmbar und erfolgreich, allerdings in Zukunft möglich.
- Der Gewinn von Marktanteile durch neue Unternehmen ist im Großen und Ganzen noch nicht spürbar.

Dienstleistung IV

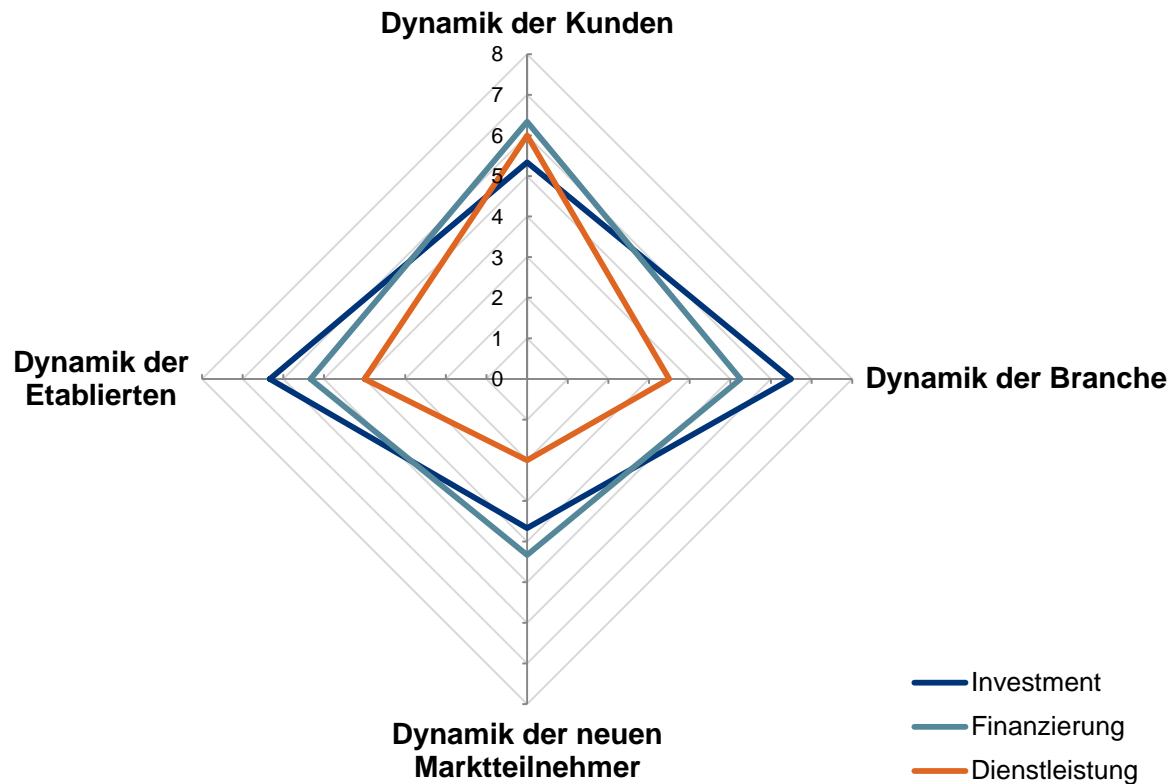


Die Situation des Subsektors:

Dynamik der Etablierten

- Es herrscht Wettbewerbs- und Preisdruck; die Margen sinken!
- Starke Konsolidierungsbewegungen im Markt lässt die Umsätze bei den Großen, die die Kleinen und Mittleren schlucken, steigen; in der Summe bleiben die Umsätze aber konstant.
- Obwohl die M&A-Aktivitäten deutlich ansteigen, bleiben die Ausgaben für Marketing und Vertrieb relativ konstant, da es sich weitgehend um Akquise auf Basis bestehender Netzwerke handelt.

Gesamtergebnis: Die Subsektoren im Vergleich



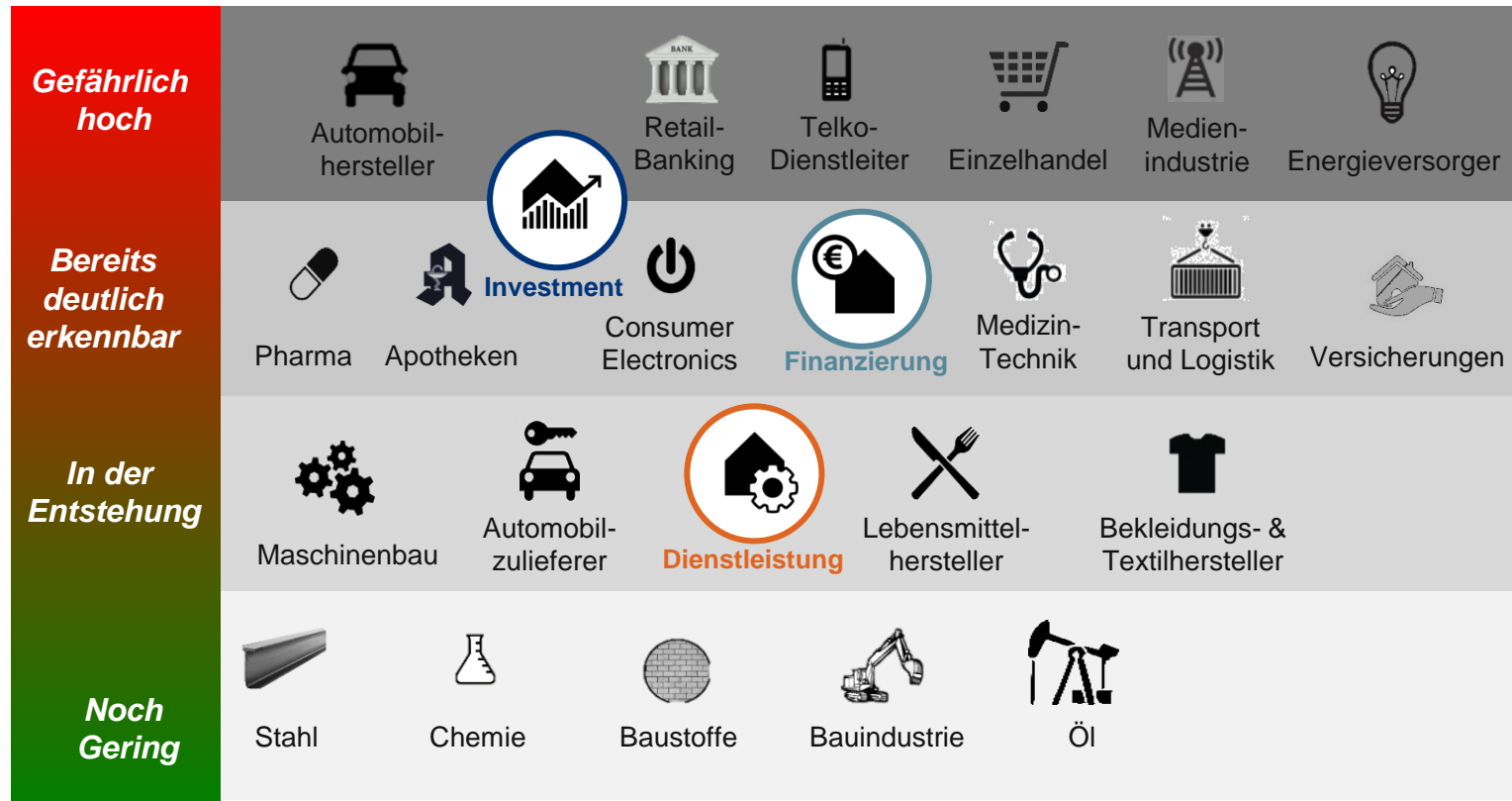
Gesamtergebnis: Der Transformationsdruck auf die Subsektoren I

Gefahrenpotenzial durch Disruptionen ...



Gesamtergebnis: Der Transformationsdruck auf die Subsektoren II

Gefahrenpotenzial durch Disruptionen ...



Kontakt

**EBS Universität für Wirtschaft und Recht
EBS Business School**

Prof. Dr. Peter Russo (INIT)
peter.russo@ebs.edu

Prof. Jan Mutl, PhD (REMI)
jan.mutl@ebs.edu

Dipl.-Ing. Susanne Hügel
susanne.huegel@ebs.edu

Telefonisch erreichen Sie uns unter +49 611 7102 1228

