PropTech Germany 2020 Studie

Unsere Interviewpartner

Erstellungszeitraum:	Mai – Oktober 2020
Veröffentlichung:	29.10.2020
Autoren:	TH Aschaffenburg, blackprint Booster GmbH brickalize GmbH,
Projektteam:	Philipp J. Liebold, Sean Nolan, Prof. Dr. Verena Rock, Sarah Schlesinger, Patrick Zinn
Bildrechte:	Ovchinnkov Vladimir/Shutterstock.com IR Stone/Shutterstock.com wan wei/Shutterstock.com Mr.Thanakorn Kotpootorn/Shutterstock.com YAKOBCHUK VIACHESLAV/Shutterstock.com

Vorwort

IIWM Institut für Immobilienwirtschaft und-management
TH Aschaffenburg

Prof. Dr. Verena Rock,
TH Aschaffenburg

Viel ist geschrieben worden über die Einschätzung der etablierten Immobilienwirtschaft hinsichtlich ihrer eigenen Digitalisierungsbestrebungen. Wie, wann und wo welche Technologie hip wird und wie man sie einsetzen möchte – das wissen wir aus Sicht der Nachfrager nach PropTech-Lösungen und werden jährlich mit aktualisierten Erhebungen gut versorgt. Ebenso werden innovative Geschäftsmodelle wie Fallstudien in diversen Medien in (un)-regelmäßigen Abständen vorgestellt. Nachdem ich selbst nun fünf Jahre den PropTech-Markt im Zusammenspiel mit dem „Establishment“ beobachte, war es nicht nur an der Zeit, an der TH Aschaffenburg einen darauf abgestimmten Studiengang „Digitales Immobilienmanagement“ zu gründen. Sondern es ist auch höchste Zeit, die Sicht der Start Ups, Pioniere und Grown-Ups aus der Tech-Welt von außen auf die Branche stärker ins Blickfeld zu rücken. Aus dieser Notwendigkeit entstand für mich die Initialzündung dieser Studie, in der wir erstmals explorativ und von außen den Blick auf die zu digitalisierende Immobilienbranche wagen. Kommen die Produkte der PropTechs wirklich an im Markt? Welchen Herausforderungen stehen die jungen Gründer, aber auch die schon etablierteren, täglich gegenüber? Was kennzeichnet den Kunden Immobilienwirtschaft aus Sicht des Anbieters? Spannende Fragen, denen wir uns mit einem fantastischen Team aus drei Projektpartnern gewidmet haben. Da wir sehr viel Spaß an unserer Zusammenarbeit gefunden haben, ist diese explorative Studie der Auftakt, weitere werden folgen. Ich hoffe, wir können damit zu einem besseren gegenseitigen Verständnis dieser zwei Welten beitragen.

Vorwort

blackprint Booster
connecting people & technology

Sarah Schlesinger,
blackprint Booster GmbH

Digitalisierung, Innovation und Nachhaltigkeit – diese Themen werden für die Immobilienbranche immer wichtiger. Denn sie machen die Immobilien besser, effizienter und zukunftsfähiger. Aus diesem Grund treiben wir bei blackprint Booster diese drei wichtigen Themen über den gesamten Immobilienlebenszyklus hinweg mit großer Leidenschaft voran. Unsere Vision ist eine nachhaltige, kundenorientierte und für Mensch, Natur und Wirtschaft gleichermaßen funktionierende Bau- und Immobilienwirtschaft.

Was wir dafür unbedingt brauchen: mehr Transparenz und ein besseres Verständnis für die Akteure und Unternehmen, die die Zukunftsfähigkeit unserer Branche durch ihre digitalen Lösungen maßgeblich bestimmen und prägen. Die PropTech-Unternehmen, die diese Themen stemmen, kommen in bisherigen Betrachtungen allerdings nur selten selbst zu Wort. Gemeinsam mit der TH Aschaffenburg und brickalize! wollen wir dies mit der PropTech Germany 2020-Studie ändern. Ganz bewusst stellen wir darin die PropTechs in den Mittelpunkt.

Was Sie in den Händen halten, ist aber nur der Auftakt: Denn diese Studie ist der erste Teil einer ganzen Reihe von geplanten Analysen aus unabhängiger Perspektive zum Thema PropTech, Innovation und Zukunftsfähigkeit. Die Studien-Ergebnisse sollen allen Akteuren der Immobilienwirtschaft, Corporates wie Tech-Unternehmen, eine Basis für richtungsweisende Entscheidungen bieten – um so künftig noch konsequenter Verantwortung zu übernehmen und im Schulterschluss die Zukunft einer nachhaltigen Bau- und Immobilienwirtschaft zu gestalten.

Vorwort

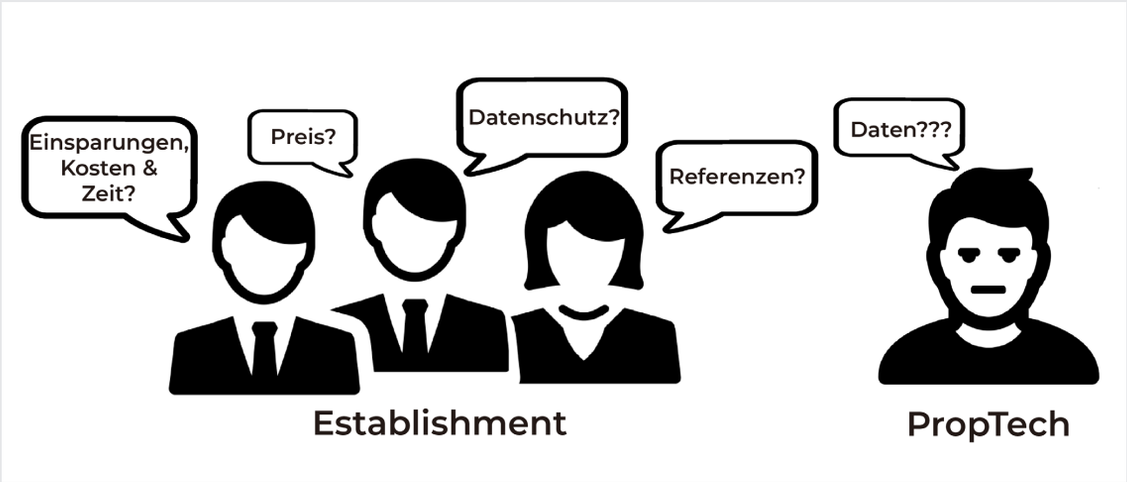
Philipp J. Liebold,
brickalize GmbH

Der Megatrend Digitalisierung hat die Immobilienbranche fest im Griff. In hoher Frequenz finden Veranstaltungen, Tagungen und Summits zu dem Thema statt, bei denen etablierte Unternehmen der Branche im Mittelpunkt stehen. Auch gibt es diverse Studien und Analysen, in welchen der digitale Fortschritt von Immobilienunternehmen beleuchtet wird. Deshalb ist es längst kein Geheimnis mehr, dass viele Herausforderungen und Hürden zu meistern sind und oftmals bei IT-technischen Grundlagen angefangen werden muss. Echte Innovationen kommen daher von außen in die Branche. So sind in den vergangenen Jahren viele Start Ups bzw. PropTech-Unternehmen gegründet worden, welche die Herausforderung angenommen haben, die Immobilienwirtschaft zukunftsfähig zu machen. Diese liefern geniale, digitale und innovative Lösungen und trotzdem erlebe ich in Gesprächen mit ihnen, aber insbesondere auch in Projekten bei etablierten Immobilienunternehmen, einen großen Gap zwischen beiden Welten. Wenn wir Kunden auf dem Weg der Digitalisierung unterstützen, die IT-Infrastruktur fit machen und Strategien entwickeln, ist es zumeist das Ziel, PropTech-Lösungen zu adaptieren. Doch es fehlt oftmals das Verständnis für die agilen und technologiegetriebenen StartUps.

So entstand im Austausch und in einer großartigen (digitalen) Zusammenarbeit mit den Projektpartnern von blackprint Booster und der TH Aschaffenburg diese erste Studie, welche die PropTech-Unternehmen und ihre Herausforderungen in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt. Wir wollen damit helfen es der etablierten Immobilienwirtschaft leichter zu machen auf diese zuzugehen und den digitalen Wandel der Branche voranzutreiben.

Inhalt

1	1.	Einführung
1	1.1.	Hintergrund der Studie
2	1.2.	Methodik
2-3	1.3.	PropTech Definition und Cluster
3	2.	Stimmungsindikator Markt- und Geschäftsentwicklung
3-6	2.1.	Stimmungsindikator: Einschätzung des Marktes
6-7	2.2.	Der Corona-Effekt
7-10	3.	Entstehung der PropTech-Geschäftsmodelle
10-16	4.	Die größten Hürden beim Aufbau des Geschäftsmodells
16-18	5.	Kooperationen im PropTech-Markt
18-20	6.	Fazit


Einsparungen, Kosten & Zeit?
Preis?
Datenschutz?
Referenzen?
Daten???
Establishment
PropTech

1. Einführung

1.1. Hintergrund der Studie

Das Stichwort „PropTech" kursiert bereits seit einigen Jahren auf dem Immobilienmarkt und bildet den Überbegriff für Start-ups, die mit digitalen Technologien und innovativen Geschäftsmodellen die Digitalisierung in der Bau- und Immobilienbranche vorantreiben. Seit geraumer Zeit ist ein kontinuierlicher Anstieg der Anzahl von PropTech-Unternehmen im deutschen Markt zu verzeichnen. Entsprechend werden auch immer mehr technologische Einzellösungen angeboten, die oftmals allerdings nur einen Abschnitt eines Prozesses innerhalb des Immobilienlebenszyklus digitalisieren. Die daraus resultierende Kleinteiligkeit von PropTech-Unternehmen stößt in der immobilienwirtschaftlichen Fachöffentlichkeit auf Kritik, führt sie doch zu einer zunehmenden Intransparenz und Komplexitätssteigerungen innerhalb des Marktes. Die Mehrzahl der bisher veröffentlichten Studien richtet ihr Hauptaugenmerk dabei vor allem auf die Perspektiven und Einschätzungen der etablierten Immobilienwirtschaft hinsichtlich PropTech-Unternehmen und Digitalisierung. Demgegenüber werden die Ansichten und Auffassungen der PropTech-Unternehmen oftmals nicht hinreichend berücksichtigt. Es wurde noch nicht umfassend herausgearbeitet, wie PropTechs aktiv versuchen, im deutschen Immobilienmarkt die Digitalisierung weiter voranzutreiben und welchen Hürden sie hierbei begegnen. Diese Lücke beabsichtigt die vorliegende Studie zu füllen. Überdies bildet die Untersuchung eine Ausgangsbasis für anschließende Folgestudien, welche die Ergebnisse quantitativ verifizieren, um schlussendlich einen Abgleich mit der Perspektive der etablierten Immobilienunternehmen vorzunehmen.

Diese Studie untersucht die Erfahrungen, Herausforderungen und Hürden von PropTech-Unternehmen beim Markteintritt in die deutsche Immobilienbranche. Basierend auf einem strukturierten Fragebogen wurden neun ausgewählte PropTech-Unternehmen aus unterschiedlichen Entwicklungsphasen zu folgenden Themenbereichen befragt:

- **Stimmungsindikatoren:**
  Markt- und Geschäftsentwicklung: Wie entwickelt sich die Auftragslage?

- **Von der Idee bis zum Business Model:**
  Worauf kommt es an?

- **Hürden beim Markteintritt in die deutsche Immobilienwirtschaft:**
  Welches sind die wesentlichen Hürden bei der Entwicklung des Geschäftsmodells, der Kundenakquise und der Etablierung des Produktes am Markt?

- **Kooperationen im PropTech-Markt:**
  Wo liegt die Zukunft?

1.2. Methodik

Die vorliegende Studie basiert auf einer qualitativen Analyse fragebogengestützter Interviews. In Abgrenzung zu anderen Marktstudien, deren Fokus überwiegend auf der Befragung der etablierten Immobilienwirtschaft liegt, setzt die vorliegende Untersuchung den Akzent ausschließlich auf die Zielgruppe PropTech-Unternehmen. Neun Interviews wurden im Sommer 2020 von der Technischen Hochschule Aschaffenburg sowie den Unternehmen brickalize! und blackprint Booster durchgeführt. Die befragten Teilnehmer sind Gründer bzw. C-Level-Vertreter aus PropTech-Unternehmen.

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte zielgerichtet aus den in 1.3 definierten Clustern, um die unterschiedlichen Sichtweisen der PropTech-Unternehmen aus den verschiedenen Ausgangssituationen und Entwicklungsstadien zu untersuchen. Für die Auswertung wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018)[1] herangezogen und computergestützt mit der Analyse-Software MAXQDA umgesetzt. Gemäß dieser Auswertungsmethode wurden die Interviews nach ihrer Transkription anhand von theorie- und empiriegeleiteten Fragen, Themen und Aspekten durchsucht und verschlagwortet. Das so entstandene deduktive Codesystem wurde durch induktive Kategorien ergänzt, welche sich aus dem Material, sowohl aus den Unterpunkten und Ausprägungen vorgenannter Aspekte als auch aus völlig neuen Gesichtspunkten, ergeben. Das abschließende deduktiv-induktive Codesystem bildet demnach das thematische Fundament der vorliegenden Untersuchung als qualitative, explorative Forschung.

1.3. PropTech Definition und Cluster

Technologiebasierte Lösungsansätze für neue und bestehende Herausforderungen innerhalb der integrativ zu betrachtenden Bau- und Immobilienwirtschaft bzw. mit Bezug zu den Immobilienlebenszyklusphasen Neu- und Bestandsentwicklung, Planung, Bau, Vermarktung, Betreibung und Finanzierung von Bauwerken (des Hoch- und Tiefbaus) lassen sich unter dem Begriff Property Technology, kurz „PropTech“, zusammenfassen. Die in diesem Bereich tätigen Start-ups, auch PropTech-Unternehmen genannt, entwickeln, initiieren und setzen neue Produkte und Dienstleistungen um, die bestehende Prozesse oder Geschäftsmodelle optimieren oder disruptieren.[2]

Die Teilnehmer der Studie verteilen sich zu gleichen Teilen auf:

- deutsche, bereits im Markt etablierte PropTech-Unternehmen **(Grown-Ups)**,
- deutsche PropTech-Start-ups, die sich in der Etablierungsphase befinden **(Early-Stager)**, und
- ausländische PropTech-Unternehmen **(Conquerer)**, die den Markteintritt nach Deutschland planen oder bereits vollzogen haben.

Aufgrund der schweren Vergleichbarkeit der PropTech-Unternehmen in Bezug auf Technologie, Geschäftsmodell und Zielgruppe wurde von einer Unterteilung nach Gründungsjahren und anderen harten Faktoren abgesehen.

[1] Kuckartz (2018)

[2] blackprint booster (2020)

PropTech Cluster

Auf Basis eigener Recherchen haben die nachfolgenden Cluster spezifische Bedürfnisse, Herausforderungen und Pain Points, die es bei der Geschäftsentwicklung im PropTech Markt zu berücksichtigen gilt (siehe Tab. 1). Diese genannten Merkmale können als Hypothesen für die weitere Forschung dienen.

PropTech-Unternehmen	Bedürfnisse	Herausforderungen	Pain-Points
Early Stager	Zugang zu Netzwerk Positionierung & Image / Visibilität Branchen Know-how Business Development Zugang zur PropTech-Szene	Aufmerksamkeit / richtige Positionierung bzw. positives Image bei Auftraggebern Suche nach Kapitalgebern	Geschäftsmodell adressiert nicht (gezielt) Branchenbedürfnisse Wenig Zeit & Hoher Druck – kein Budget Fehlendes VC-Setup / fehlende Unterstützung durch einen VC
Grown-Ups	Positionierung & Image / Visibilität Zugang zu Branchennetzwerken & Auftraggebern	Aufmerksamkeit / richtige Positionierung bzw. positives Image bei Auftraggebern Aktualität des Produkts / Lebenszyklus	Wenig Zeit & hoher Druck mit geringem Budget Konkurrenz Unternehmensführung
Conquerer	Markteintritt Deutschland Branchen Know-how Deutschland Platzierung & Identifikation der Mitbewerber Business Development Markt zur Skalierbarkeit	Sprache Vergleichbarkeit Heimatmarkt & deutscher Markt	Steuerliche Schwierigkeit / Gewerbesteuerbefreiung von Grundstücksgesellschaften Eignung des Produktes für den deutschen Markt Real Estate is local but PropTech is international ▸ kein nationales PropTech Unternehmen / erfährt eher Misstrauen

Die (potenziellen) Kunden der PropTech-Unternehmen, die etablierten Immobilienunternehmen, werden in dieser Studie als **„Establishment“** bezeichnet.

2. Stimmungsindikator Markt- und Geschäftsentwicklung

Dieses Kapitel zeigt die Einschätzungen der PropTech-Unternehmen zur Markt- und Geschäftsentwicklung in den letzten Jahren, im aktuellen Jahr sowie hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen auf.

2.1. Stimmungsindikator: Einschätzung des Marktes

> Grundsätzlich brauchen die Unternehmen, auch wenn sie operativ weniger Geschäfte machen, digitale Lösungen. Die Nachfrage für PropTech-Unternehmen wird nachhaltig steigen; es ist ein guter Markt.“
> - Sascha Donner, EVANA

Wie schätzen Sie die aktuelle Auftragslage ein?

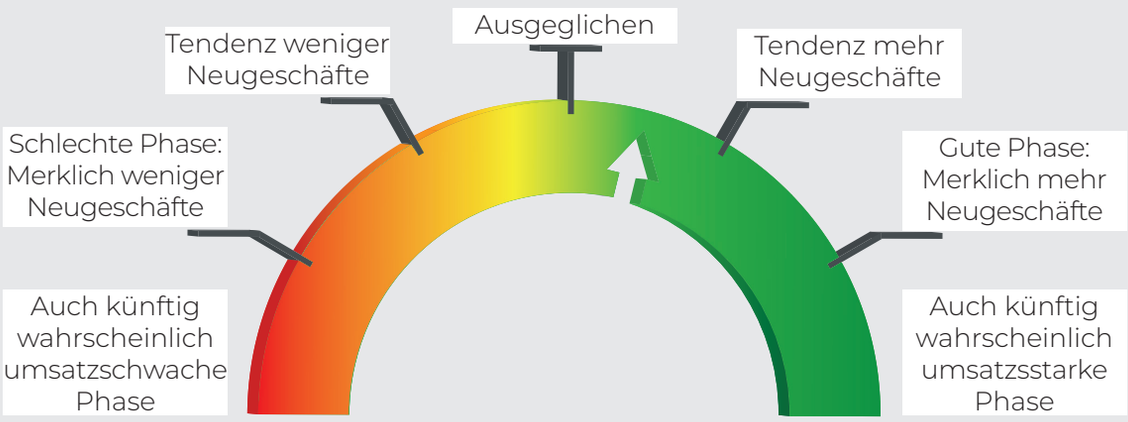


Abbildung 1: Stimmungsindikator - Markteinschätzung

Abbildung 1 (Stimmungsindikator zur Einschätzung des Marktes), die aufzeigt, wie die zum Zeitpunkt der Interviews die aktuelle Einschätzung der Marktteilnehmer hinsichtlich Kundenakquise und Neugeschäft ist, dokumentiert eine ausgeglichene Geschäftssituation mit positiver Tendenz zu mehr Neugeschäften. Differenziert nach den befragten Gruppen, scheinen Early-Stager die Auftragsbereitschaft des Establishments negativer einzuschätzen als Grown-Ups, da insbesondere der Aufbau eines guten Netzwerkes in der Immobilienwirtschaft eine deutliche Hürde darstelle. Ferner berichten insbesondere Early-Stager von der mangelnden Risikobereitschaft des Establishments, welches über den reinen Informationsaustausch hinaus nur wenige Investitionen tätigt oder zunächst keine Verträge abschließen möchte.

Wie entwickelt sich der Markt?

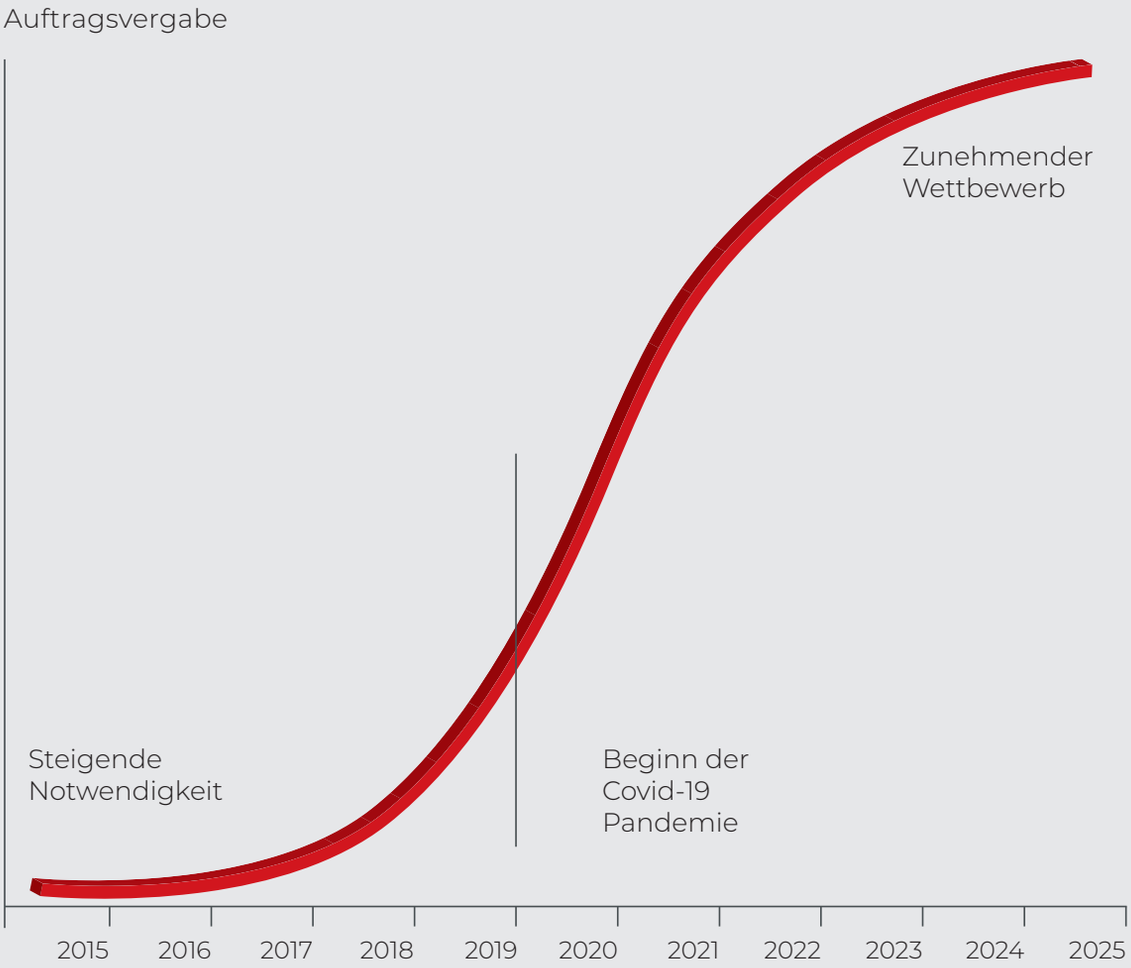


Abbildung 2: Marktentwicklung

> Große Immobilienfirmen haben die finanziellen Mittel, sowie Gebäude, um mit jungen innovativen Unternehmen in die gemeinsam Praxis zu gehen, die Gebäude der Zukunft zu optimieren. Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit gehören für uns eindeutig zusammen.“
> - Abel Samaniego, Dabbel AI

Dennoch berichten die PropTech-Unternehmen überwiegend von einer steigenden Aktivität und Aufgeschlossenheit im Establishment, das insbesondere im Zuge der andauernden COVID-19-Pandemie vermehrt das offene Gespräch sucht (siehe Abbildung 2 zur Marktentwicklung). Dabei bestätigen Vertreter der Grown-Ups sowie die länger im Markt aktiven Conquerer, dass die Zahl der Akquise-Gespräche im Vergleich zu vor fünf Jahren deutlich zugenommen hat[3] – ob diese jedoch final in Abschlüssen münden, ist ungewiss. Grundsätzlich sei es aber wesentlich selbstverständlicher bzw.

[3] Ob Conquerer die Auffassung von Grown-Ups, bezüglich der langfristigen Entwicklung des deutschen Immobilienmarktes generell teilen, soll jedoch weitergehend im Rahmen der obig erwähnten Folgestudie untersucht werden

„normaler" geworden, mit PropTech-Unternehmen zusammenzuarbeiten. Ferner wird der aktuellen Geschäfts- und Umsatzentwicklung ein allgemein positiver, beschleunigter Trend zugeschrieben. Begründet wird dies hauptsächlich durch die mit der COVID-19-Pandemie einhergehenden abrupten Änderungen von Arbeitsbedingungen und durch den zunehmenden Handlungsdruck auf Seiten des Establishments, die eigene Wettbewerbsfähigkeit auch in Bezug auf technologischen Fortschritt erhalten zu müssen. Demzufolge sei von einem kurz- bis mittelfristig steigenden Momentum der Nachfrage nach digitalen PropTech-Lösungen auszugehen. In der Immobilienbranche hat ein Bewusstseinsprozess begonnen, dass Digitalisierung in vielen Bereichen der Wertschöpfungskette erforderlich ist. Abzuwarten bleibt jedoch, welche Teilbranche oder Assetklasse u.a. auch durch die Effekte der COVID-19-Pandemie am meisten unter Druck gerät.

2. 2. Der Corona-Effekt

> Jeder, der vor Corona dachte, er wäre digital, hat nun festgestellt, dass er es nicht im Geringsten ist. Das Ganze beschränkt sich nur auf Zoom-Calls und Home-Office. Dementsprechend ist hier eine Riesenhürde. Ein bisschen Sensibilität ist gekommen - aber bei weitem nicht das, was hätte kommen können."
> - Dominik Kraatz, Inzept3D

Betrachtet man die Einschätzung der Teilnehmer hinsichtlich der Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf ihr Geschäft, so sind überwiegend positive Sichtweisen zu dokumentieren.

Stellt Corona eine Hürde dar?

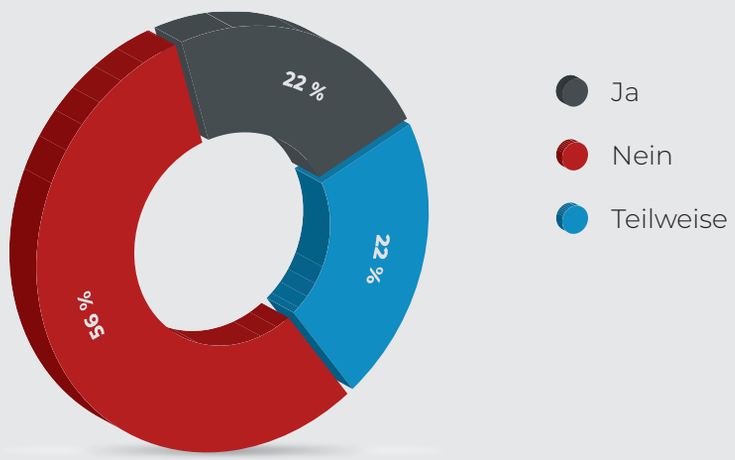


Abbildung 3: Corona - Hürde fürs digitale Geschäftsmodell?

Der oben aufgeführten Grafik lässt sich entnehmen, dass COVID-19 für insgesamt 56 % der Befragten keine Hürde für das eigene Geschäftsmodell darstellt. Vielmehr berichtet ein Großteil der PropTech-Unternehmen, dass die COVID-19-Pandemie mit Chancen für das eigene Geschäftsmodell einhergeht, da insbesondere das Establishment eine Sensibilisierung für die Chancen digitaler Innovationen erfahren hat. Dennoch geben auch insgesamt 44 % der Befragten geben an, dass die COVID-19-Pandemie zumindest teilweise eine Hürde für das eigene Geschäftsmodell darstellt. Als Hauptursache wird die zu Beginn der COVID-19-Pandemie eingetretene „Lähmung" der Immobilienwirtschaft identifiziert, welche sich auf sämtliche Bereiche der Wertschöpfungskette, namentlich die finanzierungs-, transaktions-, vertriebs- und baubezogenen Wertschöpfungsprozesse, niederschlug. Infolgedessen wurden bei einigen Immobilienunternehmen ursprünglich angedachte Aufträge an PropTech-Unternehmen vorerst eingefroren. Zwar berichten die Befragten wie oben aufgeführt von einer deutlichen Zunahme der Gesprächsaktivität (Kontaktaufnahme) von Seiten des Establishments, jedoch ist (noch) fraglich, ob dieser Interessenszuwachs schließlich auch in tatsächliche Zusammenarbeit mündet. Weiterhin bemängeln PropTech-Unternehmen die aus der andauernden COVID-19-Pandemie resultierenden Budgetverknappungen auf Seiten des Establishments. Demnach lege die Immobilienwirtschaft nun ein verstärktes Augenmerk auf Ausgaben und Kosten, wodurch die ohnehin schon geringe Risiko- und Investitionsbereitschaft für die Beauftragung von PropTech-Unternehmen zusätzlich belastet würde. Weiterhin werden die fehlenden Fortschritte in „echten", wertschöpfungsbezogenen Digitalisierungsstrategien im Establishment kritisiert. So beschränke sich die „Digitalisierung" seit Ausbruch der Pandemie in den meisten Fällen lediglich auf die Umstellung auf Remote-Working sowie auf die Verwendung von Videochats-Tools.

Schlussendlich sind sich die Befragten jedoch über die Gesamtwirkung der COVID-19-Pandemie auf die PropTech-Szene einig: kurzfristig stellt Corona zwar zumindest bei einigen eine Hürde für PropTech-Geschäftsmodelle dar; mittel- bis langfristig hingegen ist die Pandemie infolge der zunehmenden Sensibilisierung für innovative Geschäftsmodelle mit einem kurz- bis mittelfristig exponentiellen Wachstumsschub in der Branche als Chance zu werten.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die befragten PropTech-Unternehmen eine überwiegend positive Marktentwicklung und Auftragslage erwarten. Auch die COVID-19-Pandemie soll sich langfristig positiv auf die Etablierung von Geschäftsmodellen der PropTech-Szene auswirken.

3. Entstehung der PropTech-Geschäftsmodelle

> Es war essentiell für uns auf die Bühne zu kommen. Die alleinige Teilnahme an Veranstaltungen bringt nichts, wenn du niemanden kennst."
> - Stefan Zanetti, Allthings

Nachdem ein Einblick in das aktuelle Markt- und Geschäftsgeschehen unter besonderer Berücksichtigung der coronabedingten Implikationen gewährt wurde, widmet sich dieses Kapitel der ursprünglichen Entstehung und Identifizierung von Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Entwicklung des Geschäftsmodells von PropTech-Unternehmen.

Sieben der neun Befragten geben an, dass Ineffizienzen im persönlichen oder beruflichen Umfeld ausschlaggebende Impulse für den Aufbau ihres Geschäftsmodells waren. Das Fehlen einer vergleichbaren innovativen Lösung am Markt kann gleichermaßen den ausschlaggebenden Impuls für den Aufbau des eigenen Unternehmens darstellen. Dies legt entsprechend nahe, dass ein Großteil der befragten Gründer selbst einen immobilienwirtschaftlichen Hintergrund vorweisen oder zumindest entsprechende Erfahrungswerte beim Aufbau des eigenen Geschäftsmodells berücksichtigen konnte.[4] Zudem kommt der Zusammensetzung des Gründerteams eine entscheidende Rolle zu: Zwar ist technologische Expertise unerlässlich für den Aufbau eines digital-innovativen Geschäftsmodells, dennoch berichtet das Gros der Befragten, dass auch die immobilienwirtschaftliche Expertise eines Gründungsmitglieds einen ebenso existenziellen Stellenwert für das Geschäftskonzept einnimmt. Im Fokus innovativer Lösungen stehen nämlich die Bedürfnisse und Ziele immobilienwirtschaftlicher Unternehmen als Kunden. Laut Aussage der Befragten liegt demnach das Hauptaugenmerk bei der Entscheidung zum Aufbau des Geschäftsmodells auf den Effizienzsteigerungen (teils) analoger Prozesse, statt auf deren Disruption. Um Branchenbedürfnisse zielgerecht adressieren zu können, bedarf es folglich eines umfassenden Verständnisses für die oftmals komplexen immobilienwirtschaftlichen Prozesse. Da viele der nunmehr über 550 aktuell am Markt aktiven PropTech-Unternehmen (entlang des gesamten Immobilienlebenszyklus)[5] im Wesentlichen mit IT-getriebenen Geschäftsmodellen in den Markt eintreten, raten die Interviewpartner Branchenexpertise, falls nicht vorhanden, extern einzuholen.

> Angefangen von einem B2C-Modell haben wir die ersten drei, vier Jahre einige verschiedene Modelle ausprobiert. Durch viel Versuchen und Ausprobieren haben wir mit der Zeit erkannt, dass der Großteil unserer Nutzer Immobilienbesitzer größerer Portfolien waren. So sind wir von einem B2C Modell auf B2B Fokus gerückt Das Geschäftsmodell entstand also durch viel versuchen und ausprobieren.“
> - Cem Savas, Plentific

[4] Ob insofern ein Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Geschäftsmodells und der Gründererfahrung bzw. dem immobilienwirtschaftlichen Hintergrund eines PropTech-Gründers besteht, ist eine Fragestellung, die im Hinblick auf die erwähnten Folgestudien näher beleuchtet wird

[5] blackprint Booster (2020)

Befragt nach ihrer Vorgehensweise beim Aufbau des Geschäftsmodells, beschreibt der Großteil der Gründer, dass sie mit einem MVP (Minimum Viable Product) beginnen, auf das sich das Produkt von seiner Konzeption bis hin zu seiner Etablierung am Markt iterationsstufig, entsprechend der zu erfassenden Markt- und Branchenbedürfnisse, fortentwickelt und anpasst („trial-and-error“).

Weiterhin sollten sich der groben Konzeptidee laut mehrheitlicher Aussage der Befragten umfangreiche Recherchearbeiten anschließen, um die Notwendigkeit für das angestrebte Produkt zu verifizieren.

> Im Mittelpunkt der Kaltakquise stehen die Fragen: „Wer hat das Problem; wer kennt das Problem?“ Im Zweifel ist das eigene Geschäftsmodell nämlich zu spezifisch, als dass es jeder kennt und nachvollziehen könnte.“
> - Christoph Schmidt, DocEstate

Schließlich ist es essentiell, Partner bzw. Kunden zu identifizieren, um eine auf deren Prozesse zugeschnittene Lösung entwickeln zu können. Demgemäß stellt die Zielgruppenidentifikation ein entscheidendes Kriterium dar. Im Fokus dieser steht die Frage, wer sich im Establishment unmittelbar mit dem spezifischen Problem, welches es durch die individuelle PropTech-Lösung zu beheben gilt, konfrontiert sieht. Da viele der PropTech Geschäftsmodelle jedoch zu kleinteilige oder spezifische Lösungen anbieten, als dass es die Geschäftsführerebene des Establishments nachvollziehen oder als relevant erachten könnten, fokussiert sich die Mehrheit der Befragten bei der Zielgruppenansprache auf jene Fachabteilung (bzw. deren Fachbereichsleiter), die mit der Thematik und schließlich der Lösung operativ im Tagesgeschäft arbeiten. Allerdings werden gerade im Zuge dessen Dissonanzen ersichtlich: Die Mehrheit der Interviewpartner schätzt die Befürchtung von Disruption und Arbeitsplatzverlust durch Digitalisierung in der operativen Fachabteilung am stärksten ein. Zudem bedingen Beauftragungen, insbesondere, wenn sie die strategische Ausrichtung des Unternehmens betreffen, eine Führungsentscheidung. Im Zuge der Zielkundenansprache stellt die aktive Direktansprache auf telefonischem Weg, per E-Mail oder auf Veranstaltungen und Messen, die gängigste und erfolgversprechendste Akquisemethode dar. Betont wurde zudem die Relevanz der Positionierung auf Branchenveranstaltungen – eine reine Teilnahme ohne Bühnenpräsenz sei dem Zugang zum Branchennetzwerk demnach nur selten dienlich. Conquerer heben die mangelnde Transparenz hinsichtlich passender kundenseitiger Ansprechpartner und zugehöriger Kontaktdaten hervor. Ferner berichtet ein Großteil der Befragten, dass ein bestehendes, eigenes Netzwerk immobilienwirtschaftlicher Kontakte der Zielgruppenidentifikation sowie -ansprache am meisten zuträglich ist. Da ein auf etablierten Unternehmensreferenzen aufbauendes, solides Netzwerk dem langfristigen Erfolg des Geschäftsmodells am ehesten dienlich ist, raten die Interviewpartner in der Frühphase insbesondere zu Pilotprojekten, um im Establishment die notwendige Vertrauensbasis für eine künftige Auftragsvergabe zu schaffen.

Zusammenfassend ergibt sich, dass der Aufbau des Geschäftsmodells in der PropTech-Szene ein iteratives Unterfangen darstellt, da die heterogenitätsbedingt schwer zu erfassenden Branchenbedürfnisse ein stetiges Ausprobieren und Anpassen („trial-and-error") der Lösungen am Markt erfordern. Entsprechend unterstreichen die Befragten die Relevanz immobilienwirtschaftlicher Expertise und des damit einhergehenden Verständnisses für kundenspezifische Wertschöpfungsprozesse. Immobilienwirtschaftliche Kenntnisse haben also einen ebenso existenziellen Stellenwert für das Geschäftsmodell wie die technologische Fachkenntnis.

Dem folgenden Schaubild lassen sich die häufigsten Fragen des Establishments an PropTech-Unternehmen, welche sich im Rahmen von Erstkontakten und -gesprächen ergeben, entnehmen.

Die häufigsten Fragen des Establishments an PropTech - Unternehmen

- **Was spare ich an Kosten= / Wie kann ich mit dem Produkt mehr Geld verdienen? (4)**
- **Wie schnell geht das? / Was spare ich an Zeit? (4)**
- **Was kostet mich das? / Preis? (3)**
- **Wie funktioniert die Integration? / Implementierung? (3)**
- **Ist das DSGVO-konform? / Was ist mit Datenschutz? (3)**
- **Wie viele Kunden habt ihr? Welche Referenzen könnt ihr vorweisen? (2)**

Abbildung 6: Die häufigsten Fragen des Establishments an PropTech-Unternehmen (Anzahl der Nennungen)

4. Die grössten Hürden beim Aufbau des Geschäftsmodells

Es gibt bereits zahlreiche Artikel und Studien, die die Herausforderungen und Hürden branchenübergreifend oder ausschließlich aus Sicht des Establishments thematisieren, jedoch bleiben die aus PropTech-Sicht wahrgenommenen Hürden oftmals unberücksichtigt. Dieser Abschnitt richtet den Blick daher auf deren größten Hürden beim Aufbau eines digitalen und innovativen Geschäftsmodells in der Immobilienwirtschaft.

> Eine der größeren Hürden in Summe ist natürlich, dass neue Produkte, Prozesse oder Geschäftsmodelle für die Branche nicht einfach zu verstehen und umzusetzen sind.
> - Karsten Nölling, KIWI

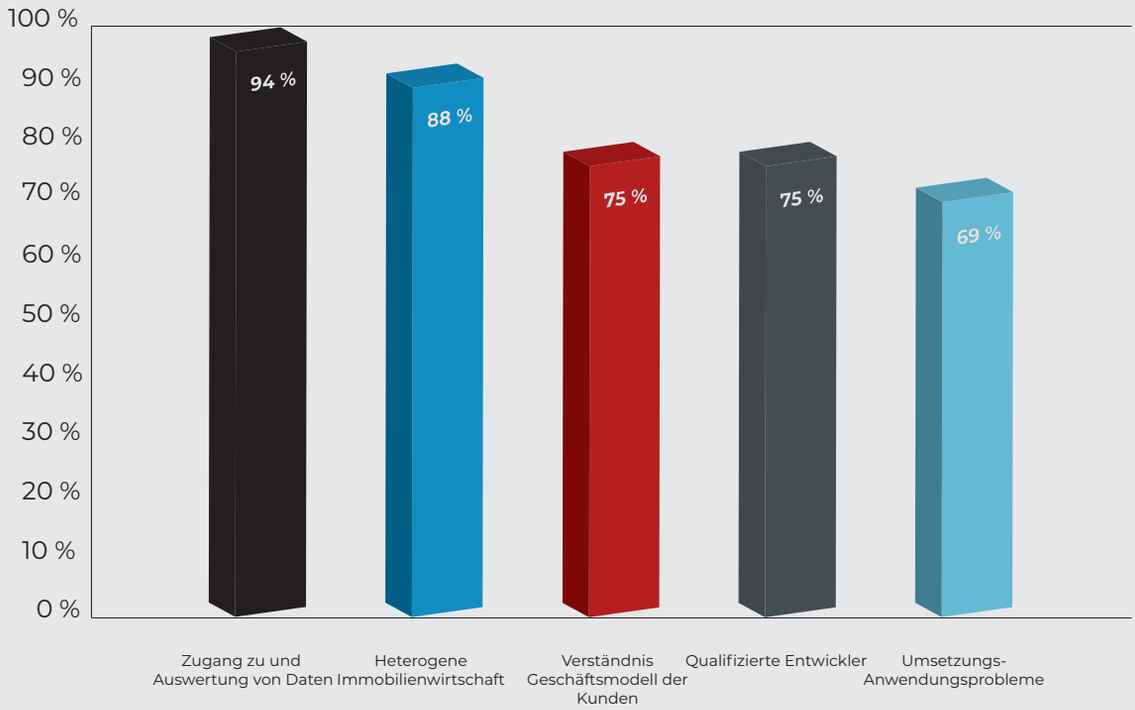


Abbildung 4: Die größten Hürden für PropTech-Unternehmen beim Aufbau des Geschäftsmodells, n= 9; Mehrfachnennungen möglich[6]

Die Ergebnisse der Befragung dokumentieren: Die größte Hürde beim Aufbau des Geschäftsmodells für PropTech-Unternehmen liegt in dem **Zugang zu und der Auswertung von Daten.** Dieser Auffassung schließen sich rund 94 % der Befragten an. Ursächlich hierfür ist nach Einschätzung der Befragten die in der Immobilienwirtschaft immanente Intransparenz. Diese bezieht sich zum einen auf nicht verfügbare regionale und sektorale Immobilienmarktdaten. Zum anderen wird hier die oftmals geringe Immobiliendatenverfügbarkeit in den Eigentümerunternehmen selbst thematisiert. Verstärkend stellt der Datenschutz eine enorme Hürde dar, da PropTech-Unternehmen im Zuge der Zusammenarbeit mit dem Establishment oft auf Daten anderer Anbieter oder Dritter angewiesen sind. Erschwert wird dieser Umstand durch die im Zuge der im Mai 2018 in Kraft getretenen DSGVO zusätzlich, da Daten laut Aussage der Befragten nun noch seltener in den Umlauf gebracht werden. Aber auch die Auswertung von unstrukturierten Daten und die kundenseitig oft vorherrschende mangelnde Datenqualität stellt PropTech-Unternehmen vor große Herausforderungen bei der Etablierung ihrer Geschäftsmodelle. Indes kann das eben erwähnte, vorwiegend unstrukturierte Datenfundament gleichermaßen begründend für den Aufbau eines (bspw. datengetriebenen) Geschäftsmodells sein.

Als zweite große Hürde wird die **heterogene, in sich geschlossene Immobilienwirtschaft** genannt. Zwar berichtet ein Großteil der Interviewpartner im Rahmen des Stimmungsindikators noch von einer überwiegend ausgeglichenen bis positiven Marktsituation. Dennoch zeichnet sich bei der Frage nach Hürden und Herausforderungen ein durch die allgemein branchenspezifische Heterogenität bedingtes, vornehmlich geschlossenes Marktbild ab.[7] Hinzu kommt, dass die Immobilienbranche und ihre Prozesse von außen schwer zu verstehen sind und nicht auf Anhieb erkennbar ist, für welchen Sektor oder Prozess welche PropTech-Lösung relevant ist. Hier ist Recherchearbeit schwierig, trotz technisch einwandfreier Lösungen, die die PropTechs anbieten. Insbesondere jüngere und branchenfremde PropTech-Gründer führen darüber hinaus den beschwerlichen Zugang

[6] Die zur Auswahl stehenden Hürden wurden von den Teilnehmern im Hinblick auf ihr Ausmaß kategorisiert („Hürde“, „teilweise Hürde“, „keine Hürde“). Die Ergebnisse wurden im Zuge der Auswertung entsprechend gewichtet

[7] Die Ursache der hier zu verzeichnenden Divergenz lässt sich auf alleiniger Basis der vorliegenden Interviewergebnisse nicht bestimmen, wird jedoch im Zuge der darauffolgenden quantitativen Verifizierung im Zuge der Folgestudien detaillierter behandelt

zu Zielkunden und Ansprechpartnern im Establishment sowie die generelle Skepsis gegenüber PropTech-Lösungen an. Zudem berichten vornehmlich Early-Stager sowie Conquerer von der mangelnden Risikobereitschaft seitens des Establishments für Investitionen in neue, innovative Lösungen. So orientiert sich insbesondere die deutsche Immobilienwirtschaft als sicherheitsorientierter und risikoaverser Markt bei der Auswahl von Dienstleistern oder Kooperationspartnern an sehr stark Referenzen – ein Kriterium, welches insbesondere bei neugegründeten Start-ups nicht gegeben ist.

> Ich glaube die größte Hürde ist, dass es nicht wirklich eins-zu-eins skalierbar ist. Man kann nicht annehmen, dass Frankreich genauso funktioniert wie Deutschland und das Modell sofort transferierbar ist. Die Kundenansprüche sind anders – das heißt ja man muss auch jeden Kunden anders angehen“
> - Cem Savas, Plentific

Conquerer heben zudem hervor, dass Geschäftsmodelle nicht länderübergreifend skalierbar sind. Ein weiterer, jedoch nicht minder relevanter Aspekt betrifft das Mindset der Branche im Allgemeinen. So berichtet ein Großteil der Befragten, dass ein immer noch zu großer Anteil im Establishment die Chancen für technologische Innovationen verkennen, da das Geschäft in den vorangegangenen Jahren auch ohne Neuerungen sehr erfolgreich war.[8]

Im **Verständnis des PropTech-Geschäftsmodells** durch das Establishment und damit der eigenen Kunden sehen 75% der Befragten eine Hürde für die digitale Transformation der deutschen Immobilienwirtschaft. Es mangele der Immobilienbranche an Verständnis für technologische Innovationen, Funktionsweisen und Möglichkeiten. Weiterhin werden die Verständnishürden durch die zu starke Fokussierung auf Kosteneinsparpotenziale intensiviert, während Effizienzgewinnen als eigentlichem Mehrwert der Implementierung digitaler Lösungen eine untergeordnete Bedeutung beigemessen wird.

Gleichzeitig gibt es bei den PropTechs Verständnisprobleme für die Wertschöpfungsketten und internen Prozesse der Immobilienunternehmen. So berichtet ein Großteil der Befragten, dass viele PropTech-Unternehmen trotz technisch einwandfreier Lösungen die Komplexität immobilienwirtschaftlicher Prozesse verkennen und z.T. am Bedarf vorbei entwickeln.

Mit einem identischen Prozentanteil von 75 % sehen die Befragten im Personalmangel bzw. der **Verfügbarkeit von fachlich qualifizierten und versierten Entwicklern** eine weitere der wesentlichsten Hürden. Manche der bereits am Markt etablierteren PropTech-Unternehmen weisen jedoch darauf hin, dass der Mangel an qualifizierten Fachkräften lange Zeit keine Hürde dargestellte. Die meisten der Befragten berichten jedoch, dass die Hürde nicht maßgeblich in dem Vorhandensein guter Entwickler, sondern vielmehr in der Erschwinglichkeit solcher besteht. Ebenso erscheint aus Programmierer-Sicht die Entwicklung digitaler Immobilienprodukte aufgrund der Heterogenität und Kleinteiligkeit im Branchenvergleich als zu wenig herausfordernd und innovativ.

Als fünftgrößte Hürde nennen die Befragten die **Umsetzungs- und Anwendungsprobleme** bei der Implementie-

[8] Dieser Aspekt wird jedoch näher im weiteren Verlauf unter „no pain no brain“ beleuchtet

rung ihrer Lösungen. So stellt allein die Integration der eigenen Lösung in bereits bestehende, jedoch nicht selten veraltete Systemlandschaften von Immobilienunternehmen eine große Hürde dar. Zudem gestalten sich Umsetzungsprozesse nicht selten als zeitaufwendig, da Kunden sich nur schwer mit der Umstrukturierung ihrer gewohnten, wenn auch veralteten, internen Prozesse anfreunden. Allerdings erwähnen die Befragten auch, dass die Implementierung von neuen Lösungen ein generell problembehaftetes Unterfangen darstellt. So sollen auch viele der am Markt aktiven PropTech-Unternehmen die Komplexität, die von der Integration einer in sich guten Lösung in eine bereits bestehende Systemlandschaft ausgeht, verkennen. Insbesondere die Schnittstellenverknüpfung mit Anwendungen anderer PropTech-Unternehmen stellt eine große Herausforderung dar, bei der sich vornehmlich Early-Stager Fachkenntnis einholen, um diese Prozesse professionell begleitet zu wissen. Darüber hinaus ist auch die Kundenseite oftmals gehalten, umfangreiche, zeitlich aufwändige „Hausaufgaben" in Form von Datenrecherchen und -zuordnungen vorzunehmen, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

Der Abbildung 5 lassen sich zudem die häufigsten Absagegründe des Establishments an PropTech-Unternehmen entnehmen.

Was waren die häufigsten Absagegründe?

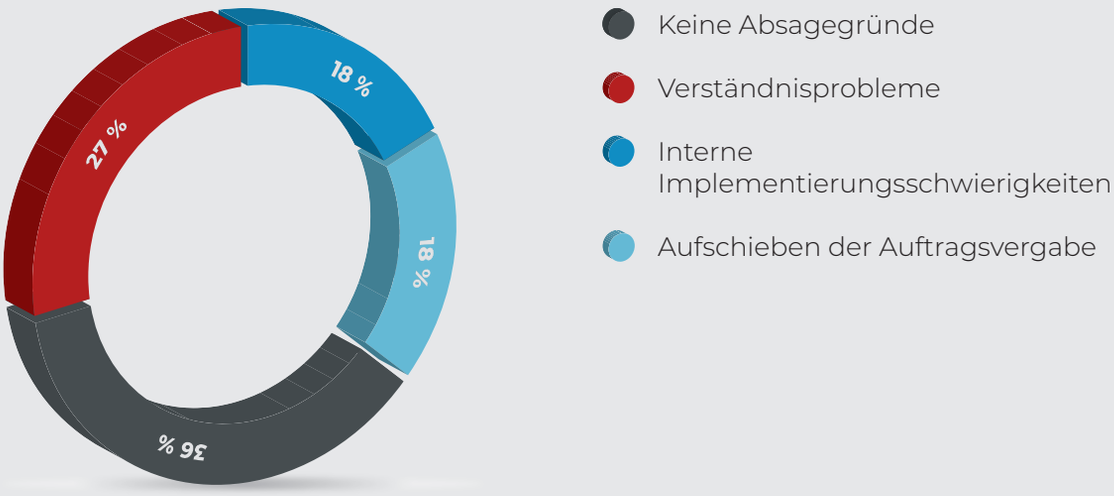


Abbildung 5: Die häufigsten Absagegründe des Establishments an PropTech-Unternehmen

Überdies ergaben sich mittels offener Fragen und Antworten aus den Interviews weitere Hürden, die es beim Aufbau des Geschäftsmodells im PropTech-Sektor zu beachten gilt:

- **No pain, no brain –** Als Teilaspekt der Heterogenität der Immobilienwirtschaft berichten die Interviewpartner des Öfteren von der generell „distanzierten" Einstellung von potenziellen Kunden gegenüber innovativen Geschäftsmodellen. Ausgehend von dem Grundgedanken des Establishments, dass sich das eigene Geschäftsmodell über Jahre hinweg bewährt habe, wird die Platzierung eines PropTech-Produktes im Establishment deutlich erschwert.

- **Kleinteiligkeit des PropTech-Marktes –** Die Immobilienwirtschaft als Kunde sucht zunehmend nach einer digitalen Gesamtlösung, die ihre Prozesse ganzheitlich abdeckt. Indessen können PropTech-Unternehmen oft-

mals nur kleinteilige Teilprozesse bedienen, um ihren Lösungsansätzen auch die notwendig beizumessende Sorgfalt zugrunde zu legen. Als Konsequenz verkenne die Immobilienwirtschaft jedoch nicht selten den Mehrwert kleinteiliger Produkte. Ferner können der Ausweitung des Produktspektrums auch finanzielle und personelle Restriktionen der PropTech-Unternehmenentgegenstehen.

- **Vertrauen –** Vermehrt berichten die PropTech-Unternehmen von einem allgemeinen „Trust-Problem“ gegenüber Start-ups. So erwähnen vornehmlich Early-Stager, dass die größte Schwierigkeit darin besteht, den ersten etablierten Kunden, der das Produkt anfangs nur als Testkunde kostenfrei ausprobieren möchte, zu gewinnen. Wichtig sei es, den Kunden ausprobieren zu lassen, notfalls kurzfristige Vertragslaufzeiten zu vereinbaren und sich in Pilotprojekten schrittweise anzunähern (“learning journey”). Nicht selten kommt es infolge dieser schrittweisen Annäherung und wachsendem Vertrauen zu einer Technologiepartnerschaft zwischen Kunde und PropTech, in der der Kunde die finale Lösung aktiv mitgestaltet. In diesem Kontext wird in einigen Interviews auf die wesentlichen, vertrauensschaffenden Tugenden wie Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Empathie und Transparenz hingewiesen.

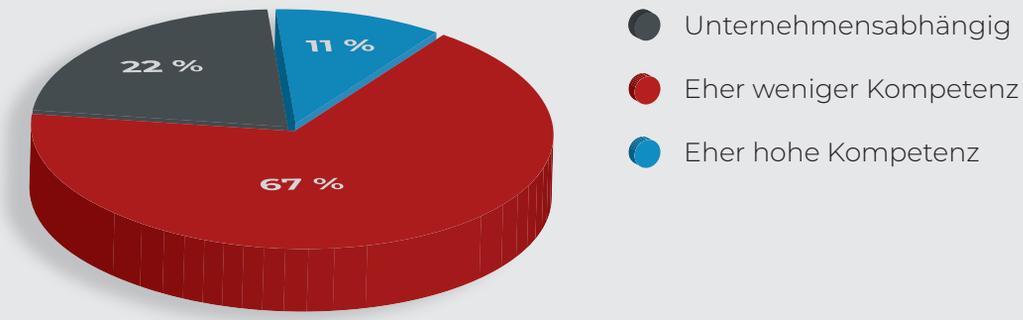
- **Finanzierung –** Die allgemeine Finanzierung stellt aufgrund der i.d.R. unzureichenden Eigenkapitalausstattung der Gründer ein entscheidendes Kriterium beim Aufbau des eigenen Geschäftsmodells dar. Wie in anderen Branchen benötigen auch die in der Immobilienwirtschaft tätigen Start-ups externes Wagniskapital, um Geschäfts- und Produktentwicklung finanzieren zu können. Die Finanzierungsbereitschaft von Wagniskapitalgebern hingegen verringert sich jedoch infolge der zunehmenden Kleinteiligkeit des PropTech-Marktes und der daraus resultierenden Intransparenz. Die andauernde COVID-19-Pandemie erschwert die Finanzierungsituation zusätzlich. Allerdings berichten rund 40% der Befragten, dass die Finanzierung beim Aufbau ihres eigenen Geschäftsmodells keine Hürde dargestellt hatte.

- **Kosten –** Die Kosten für den Aufbau des eigenen Geschäftsmodells sowie dessen Weiterentwicklung stellen eine generelle Hürde dar, die jedoch von den PropTech-Unternehmen unterschiedlich stark eingeschätzt wird. Vornehmlich werden die Personal- und Entwicklerkosten als größter Kostenblock aufgeführt. Die Kosten sind aber vor allem deshalb eine Challenge, weil im Gegensatz zu amerikanischen oder asiatischen Märkten hierzulande die PropTech-Unternehmen Lösungen in der Regel aus eigenen Mitteln entwickeln müssen, bevor Kunden bereit sind, dafür Geld zu zahlen. Selden findet dies als Auftragsgeschäft oder in (bezahlter) Co-Creation stattfindet.

- **Establishment zielt nur auf Kosteneinsparungen ab –** Laut Aussage der Befragten liegt das Hauptaugenmerk des Establishments auf den Kosten- und Zeiteinsparpotenzialen. Allgemeinen Effizienzgewinnen sowie echten Prozessoptimierungen kommt hingegen nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Dies ist ein Problem, da viele PropTech-Lösungen genau darauf abzielen.

- **Verständnis –** bzw. Kommunikationsprobleme – Nicht selten haben Vertreter des Establishments eine unrealistische, überzogene Erwartungshaltung an die Lösungen von PropTech-Unternehmen. Teilweise bemängeln die PropTech-Unternehmen das technologische Unvermögen auf Seiten des Establishments. Auf technische Details zur Erläuterung des Produktes wird in Verhandlungsgesprächen daher oft verzichtet. An dieser Stelle wird auf die Einschätzung der Befragten zur grundsätzlichen Digitalisierungskompetenz des Establishments verwiesen.

Wie schätzen Sie die Digitalisierungskompetenz des Establishments ein?



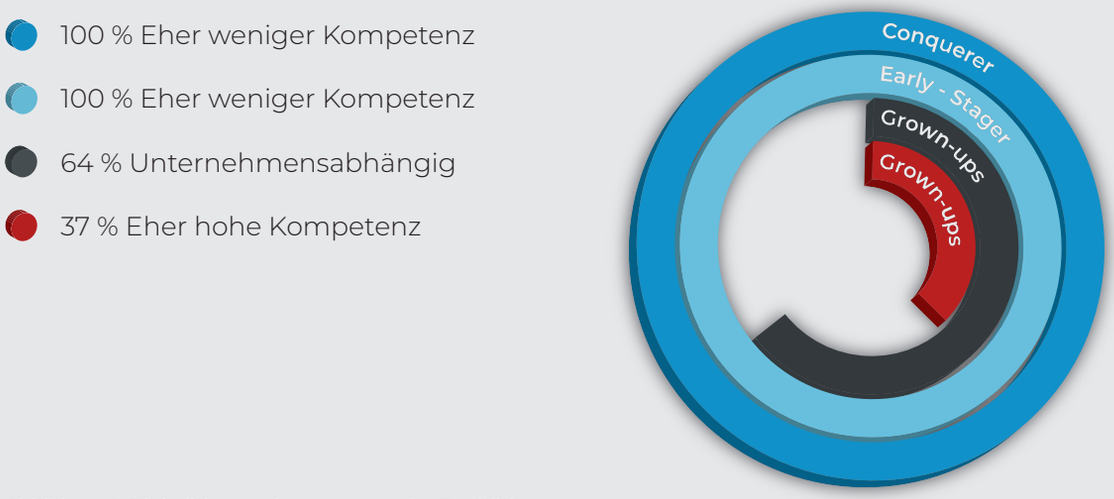


Abbildung 6: Digitalisierungskompetenzen im Establishment

Befragt nach ihrer Einschätzung der Digitalisierungskompetenz im Establishment, sprechen insgesamt 67% der Befragten dem Establishment nur wenig technologisches Kompetenz zu. Immer noch werden digitale Innovationen eingekauft, ohne diese "ins Team" zu bringen (d.h. die Unternehmenskultur zu verändern). Weiterhin wird angeführt, dass das Strukturieren und Importieren von Daten (Basis vieler PropTech Produkte) bei großen Teilen des Establishments noch nicht Usus im Tagesgeschäft ist und dass teilweise Daten bewusst nicht herausgegeben werden. Grown-Ups hingegen, die dem Establishment größtenteils eher hohe Kompetenzen zuschreiben, kontrastieren die zu den Aussagen der restlichen Befragten. Das Abbild relativiert sich jedoch dahingehend, dass zwei der Grown-Ups die individuellen, unternehmensspezifischen Faktoren, die sich im Einzelfall stark voneinander unterscheiden können, in ihrer Einschätzung anführen.[9]

- **Disruption –** Die Befragten berichten teilweise von disruptiven Befürchtungen auf Seiten des Establishments. Vornehmlich Vertreter operativer Fachabteilungen oder die interne IT sind laut Aussage der Befragten skeptischer gegenüber neuen Produkten, da sie eine Wegrationalisierung der eigenen Position oder eine Verringerung von Macht oder der Marge befürchten.

- **Kulturelle Unterschiede –** Aus der Befragung der Conquerer konnten zudem Hürden als Folge kultureller Unterschiede zu Deutschland festgestellt werden. Ein Aspekt, der vordergründig genannt wird, ist der

[9] Die Projektpartner nehmen die hier zu verzeichnende Divergenz zum Anlass, die Ergebnisse im Rahmen einer Folgestudie zu vertiefen und auszuweiten, um den Perspektiven und Einschätzungen des Establishments bzgl. vorstehendender Fragestellungen Rechnung zu tragen

Mangel an Datentransparenz sowie das vornehmlich für Deutschland charakteristische Sicherheitsdenken (Fokus auf Referenzen), welches sich insbesondere im Zuge von Kooperationsvorhaben negativ auswirkt.

- **Sprache –** Von den Conquerers wurde außerdem der Aspekt genannt, dass deutsche Immobilienunternehmen häufig auf rundum deutschsprachige Produkte inkl. Support- und Dienstleistungen bestehen, was den Markteintritt bzw. die Marktetablierung erschwert.

- **Entscheidungsstrukturen des Establishments –** Wie im Zuge des dritten Kapitels (Entstehung des PropTech Geschäftsmodells) erörtert, wird ein Großteil der befragten PropTech-Unternehmen laut eigenen Aussagen vorrangig bei operativen Fachabteilungen (bzw. deren Fachbereichsleitern) vorstellig, um ihre Lösungen zu präsentieren. Da Auftragsvergaben allerdings, wie dort gleichermaßen dargelegt, in Abhängigkeit zu ihrer strategischen Tragweite, einen C-Level-Vertreter oder Führungsverantwortlichen mit entsprechender Entscheidungshoheit bedingen, bemängeln PropTech-Unternehmen die oft schwierigen oder undurchsichtigen Entscheidungsstrukturen im Establishment. So wird auch die mitunter eingeschränkte Entscheidungsbefugnis von für die Digitalisierung beauftragten Bereichsleitern (bspw. Head of Digitalization) oder Chief Digital Officers als „klassisches Innovationsmanagementproblem“[10] kritisiert, da sie häufig nur als beratende oder unterstützende Stabsfunktion innerhalb des Unternehmens fungieren sollen. Insbesondere letztere, die für die Planung und Steuerung der digitalen Transformation verantwortlich seien, ließen eine entsprechende. Entscheidungskompetenz vermuten.[11] Dies bestätigt sich auch bei einigen Befragten, die mit ihrem Ansatz direkt bei C-Level Vertretern mit Entscheidungshoheit vorstellig werden, nach eigener Auskunft höhere Erfolgsquoten zu verzeichnen haben.

5. Kooperationen im PropTech-Markt

> Es gibt nicht nur diesen einen Anbieter, der alles abdeckt. Es ist eher so, dass man ein Ökosystem aus vielen unterschiedlichen Anbietern hat, die dann die Gesamtlösung abbilden. Das ist die Zukunft.“
> - Anja Baum, Assetti

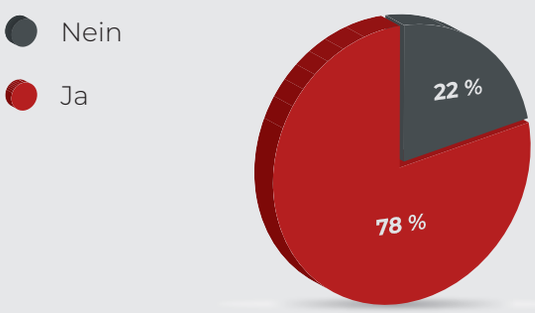


Abbildung 7: Kooperationen zwischen PropTech-Unternehmen – Kooperieren Sie bereits mit anderen PropTech-Unternehmen?

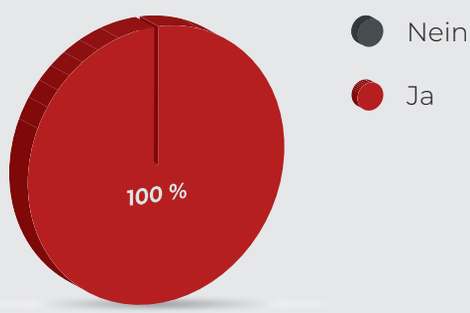


Abbildung 8: Kooperationen zwischen PropTech-Unternehmen – sind künftig Synergien mit anderen PropTech-Unternehmen geplant?

[10] Stefan Zanetti, Allthings

[11] Die Ergebnisse der Befragung legen nah, dass die Erwartungshaltung an digitale Führungspositionen zwischen den Marktteilnehmern teils erheblich divergieren. In diesem Sinne ist die Branche gehalten, einheitliche Definitionen für digitalisierungsbezogene Berufsbezeichnungen (namentlich Head of Digitalization, CDO) zu schaffen, um eine klare Abgrenzung zwischen Positionen hinsichtlich Weisungsbefugnis und Fachkompetenzen zu gewährleisten

Sämtliche Befragte sehen Kooperationen mit anderen PropTech-Unternehmen als essenziell an, um dem von Kunden gewünschten Gesamtnutzen gerecht zu werden. Da PropTech-Unternehmen wie im Zuge des vorausgegangenen Kapitels bereits erwähnt oftmals nur kleinteilige Lösungen konzipieren, kann der Wunsch des Kunden, eine Komplettlösung für ihre Prozesse zu erreichen, nur im Zuge des Zusammenschlusses mehrerer, komplementärer PropTech-Lösungen erfüllt werden. So geben rund 78 % der Befragten an, bereits mit anderen PropTech-Unternehmen zu kooperieren. Indessen sind 100% der Befragten auch künftig Kooperationen mit anderen PropTech-Unternehmen aufgeschlossen. Im Fokus der Kooperationen stehen demnach Synergieeffekte hinsichtlich der Zielprozesse der jeweiligen Immobilienunternehmen als Kunden. Der Großteil der Befragten zielt demnach auf produktorientierte Kooperationen mittels API ab, die in Verbindung mit anderen, komplementären PropTech-Lösungen den Gesamtprozess des Zielkunden abbilden sollen. Vertriebsseitige Zusammenschlüsse zwischen PropTech-Unternehmen mit gleicher Zielgruppe, zum Zwecke der Erweiterung des eigenen Kundenstamms oder der Akquirierung größerer Kunden, werden auch angestrebt, wenn der Kooperationspartner eine genügende Unternehmensgröße für eine Vertriebskooperation aufweist. Der maßgebliche Fokus wird jedoch auf die technische Kooperation gelegt.

Dabei berichten einige der Befragten, dass produktorientierte Schnittstellenverknüpfungen gleichwohl mit einer Ausweitung des Kundenstamms einhergehen, wenn sie die Reichweite des Vertriebskanals erhöhen. Conquerer heben hingegen hervor, dass viele der am deutschen Markt aktiven PropTech-Unternehmen für eine reine Vertriebskooperation nicht groß oder erfolgreich genug seien, als dass sich von einem umfassenden Kundenstamm profitieren ließe.

Ferner lässt sich ein cluster-bezogener Unterschied beim Aufbau der technischen Schnittstellen ausmachen. Das Groß der Early-Stager und vereinzelt Conquerer berichten, dass der technische Ausbau der eigenen Schnittstellen nicht abgeschlossen bzw. noch nicht ausgereift genug sei, als dass sich PropTech-Lösungen anderer Anbieter integrieren ließen. Dabei stelle der Auf- und Ausbau von Schnittstellen einen essenziellen, wenn nicht sogar unverzichtbaren Teilaspekt für den Erfolg des Geschäftsmodells dar, nicht zuletzt, da das Establishment, bedingt durch die Kleinteiligkeit des Marktes, nun verstärkt das Augenmerk auf die Integrationsfähigkeit neuer Lösungen in bereits bestehende Systemlandschaften richte.

Mögliche Hürden können sich laut Aussage der Befragten ggf. infolge der Integration eigener Lösungen in bereits bestehende IT-Infrastrukturen ergeben, die mitunter auch den Umbau einer ur-

> Ich glaube, sobald die ersten richtigen integrierten Lösungen geschaffen sind, wo nicht nur ein Tool sondern mehrere Tools auf einmal vereint werden um viele Prozessschritte abzubilden, dann kommen wir in einen Bereich wo das relativ schnell explodieren wird, da dort schnell Gewinne verzeichnet werden und Etablierte nachziehen. Da sind wir sehr nah dran – das kann aber eben noch ein bis fünf Jährchen brauchen.“
> - Nicolai Wendland, 21st Real Estate

sprünglich veralteten Systemlandschaft im Establishment zur Folge haben können. Des Weiteren sind auch datenschutzbezogene und vertragsspezifische Regelungen problembehaftet, da sich viele der auf die Kooperation einflussnehmenden Rahmenbedingungen im Voraus nicht absehen lassen.

6. Fazit

Die folgende Tabelle bietet eine Zusammenfassung der clusterspezifischen Aussagen und wesentlichen Unterschiede aus den Interviewergebnissen.

Art der Unternehmen	Stimmung	Hürden	Kooperationen
Early Stager	Eingeschränkte Kooperationsbereitschaft Tendenz weniger Neugeschäft bis ausgeglichener Markt Interesse und Offenheit des Marktes vorhanden ▸ Gespräche finden statt Aber wenig Risikobereitschaft	Heterogenität der Immobilienbranche ▸ schwer Fuß zu fassen Geringe Risikobereitschaft im Establishment Trust Problem ▸ Hohe Skepsis im Establishment Qualifizierte Entwickler finden	Zusammenarbeit größtenteils noch nicht erfolgt ▸ Ausbau technischer Schnittstellen steht noch aus Vorrangig Technische Kooperationen; weniger Vertriebskooperation
Grown-Ups	Von restriktiver zu guter Kooperationsbereitschaft Tendenz: mehr Neugeschäft Mehr Offenheit und Know-how im Establishment Digitalisierung ist keine Modeerscheinung mehr	Verständnis kundenseitiger Geschäftsmodelle ▸ Aus Retrospektive mit größeren Komplikationen behaftet als anfangs angenommen Establishment weiß, dass es nicht nur mit einem Anbieter funktionieren kann Kundenseitige Befürchtung vor Disruption	Viele Kooperationen vorhanden Sowohl technisch als auch vertriebsseitige Kooperationen ▸ „Größeres“ Produkt / führt zu breiterem Kundenstamm

CONQUERER	Uneinheitlicher Stimmungsindikator ▸ 1/3 auch künftig umsatzschwache Phase / 2/3 mehr Neugeschäfte Viele Gespräche in Deutschland Skalierung in ganz Deutschland Corona als Boost für Auftragsvergabe	Lösungen nicht 1 zu 1 über andere Märkte skalierbar Jeder Kunde ist anders (auch hier mangelnde Skalierbarkeit) Sprachbarrieren Corona größtenteils keine Hürde Hürde im Zugang und Auswertung von Daten ▸ Mangelnde Datentransparenz in Deutschland Trust Problem ▸ Deutschland sicherheitsorientiert / Referenzen benötigt	Produktorientierte Kooperationen statt Vertriebskooperationen ▸ nicht genug erfolgreiche und große PropTech-Unternehmen im Markt Aufbau technischer Schnittstellen steht noch aus Mangelnde Datentransparenz in Deutschland ▸ erschwerte Identifikation der Ansprechpartner

Zusammenfassend lassen sich die folgenden wesentlichen Erkenntnisse anhand der eingangs definierten Fragestellungen aus dieser Studie gewinnen.

Stimmungsindikatoren:
Markt- und Geschäftsentwicklung – wie entwickelt sich die Auftragslage?
Die befragten PropTech-Unternehmen sehen in der deutschen Immobilienmarktentwicklung mehr Chancen auf eine gute Geschäftsentwicklung und Auftragsvergabe des Establishments als Barrieren. Die COVID-19-Pandemie birgt Chancen für das eigene Geschäftsmodell, da insbesondere die Immobilienbranche eine Sensibilisierung für die Nützlichkeit und Notwendigkeit digitaler Innovationen erfahren hat.

Von der Idee bis zum Business Model – worauf kommt es an?
Um Branchenbedürfnisse zielgerecht adressieren zu können, bedarf es eines umfassenden Verständnisses für die oftmals komplexe und heterogene immobilienwirtschaftliche Wertschöpfungskette. Da viele Prop-

Tech-Unternehmen im Wesentlichen als IT-getriebene Geschäftsmodelle in den Markt eintreten, raten die Interviewpartner, Branchenexpertise, falls nicht vorhanden, extern einzuholen.

Hürden beim Markteintritt in die deutsche Immobilienwirtschaft: Welches sind die wesentlichsten Hürden bei der Etablierung des Geschäftsmodells, der Kundenakquise und der Umsetzung des Produktes?
Die größte Hürde beim Aufbau des Geschäftsmodells für PropTech-Unternehmen liegt in dem Zugang zu und der Auswertung von Daten. Die mangelnde Datenverfügbarkeit zieht sich aktuell wie ein roter Faden durch viele Diskussionen rund um die Effizienz und Durchsetzungskraft von PropTech-Lösungen im deutschen Markt. Weitere Hürden werden vor allem in der heterogen aufgestellten Immobilienwirtschaft gesehen, was im engen Zusammenhang mit dem proptechseitig notwendigen Verständnis des Geschäftsmodells des Kunden steht.

Kooperationen im PropTech-Markt: Anbieter- und Kundenseitig – wo liegt die Zukunft?
Die Kooperationsintensität im deutschen PropTech-Markt nimmt technisch und vertriebsseitig grundsätzlich zu, wobei Early-Stager sich diesbzgl. noch schwerer tun als Grown-Ups und Conquerers, die z.T. nur mittels anbieterseitiger Produkt-Kooperationen in den Markt eintreten können. Kundenseitig wird dies auch zunehmend gefordert. Bei den Conquerers reift die Erkenntnis, dass sich Produkte nicht passgenau und skalierbar auf andere Immobilienmärkte übertragen lassen.

Der Marktzugang wird grundsätzlich mit einem bestehenden Netzwerk in die Immobilienwirtschaft deutlich erleichtert. Branchenfremde Early-Stager haben oft eher Schwierigkeiten, ihr Produkt im Markt zu etablieren. Verantwortlichkeiten im Establishment, die Rollen verschiedener Entscheidungsträger und die Notwendigkeit aufzubauenden Vertrauens sind weitere Hemmnisse, die es insbesondere in frühen Phasen der Geschäftstätigkeit, aber auch als Conquerer zu überwinden gilt. Es kann vermutet werden, dass der Rolle eines CDOs als Schlüsselposition und Schnittstelle zwischen Kunde (Establishment) und PropTech kurz- bis mittelfristig eine steigende Bedeutung zukommt – wenn dieser im Establishment mit ausreichend Entscheidungskompetenz ausgestattet wird. „Der CDO von heute ist der CEO von morgen“[12]

Ausblickend sollen die Ergebnisse dieser ersten explorativen, qualitativen Erhebung mittels empirischer Studie validiert werden. Darüber hinaus ist eine Befragung des Establishments im Spiegel dieser Studie geplant.

[12] Sarah Schlesinger, blackprint Booster