



Foto: Denis_prof/fistockphoto

Entsteht aus dem Zusammenprall der alten und der neuen Welt der Immobilienunternehmen etwas Neues?

Wie zwei Welten zusammenfinden

Pilotprojekt, Joint Venture, Kooperation oder Beteiligung: Was ist der beste Weg für Corporates, um erfolgreich mit Proptechs zusammenzuarbeiten? Wie können sie Smart-Building-Lösungen für ihren physischen Gebäudebestand implementieren? Eine Anleitung.

Von Claudia Nagel

In den vergangenen zwei Jahren lassen sich drei Trends bei der Digitalisierung der Immobilienwirtschaft feststellen. Erstens wird immer häufiger die Rolle des Chief Digital Officers oder auch des Leiters digitale Geschäftsmodelle als neue Position besetzt, so zum Beispiel bei Credit Suisse AM, bei Drees & Sommer oder anderen. Neben dem DGO beschäftigen sich auch die Technischen Asset und Portfolio-manager verstärkt mit dem Thema Digitalisierung im Bestand. Der zweite Trend ist die zunehmende Anzahl von Partnerschaften zwischen Proptechs und Corporates, die eine erfolgreiche Implementierung sichern sollen. Manchmal, wie im Falle der Deutschen Wohnen und Convaron, ist eine solche Partnerschaft mit einem Investment verbunden. Ein weiteres prominentes Beispiel ist die Beteiligung der Union Investment an Architrave bereits im dritten Quartal 2017. Der dritte Trend beschreibt die sich verbreitende Erkenntnis, dass eine stärkere Integration zwischen verschiedenen digitalen Lösungen stattfinden sollte. Eine Vielzahl von Insellösungen, die letztlich nebeneinander verschiedene Probleme adressieren, schafft es nicht, den Aufwand nachhaltig zu reduzieren. Integrative und Plattformlösungen sind daher auf dem Vormarsch.

„Ein CDO muss verstehen, dass ein Innovationsprozess schmerzhaft ist.“

Vier Ansätze der Zusammenarbeit

Bisher sind vier Ansätze zur Zusammenarbeit zwischen etablierten Immobilienunternehmen, den sogenannten Corporates, und Proptech-Start-ups zu beobachten: Piloten, Vertriebskooperationen, Joint Ventures und das Corporate als strategischer Investor. Weit verbreitet und beliebt ist es für die Immobilienunternehmen, einen Piloten vorzuschlagen. Dies wird seitens des Corporates als adäquater Weg angesehen, um das Start-up und die technische Lösung erst einmal kennenzulernen, nach der Devise: Lasst uns mal schauen, ob das überhaupt funktioniert. Zu beachten ist hierbei jedoch, dass Start-ups nach modernen agilen Methoden arbeiten, während in den Immobilienunternehmen nach wie vor klassisches Projektmanagement in strengen Hierarchien vorherrscht – das führt zu Herausforderungen insbesondere bei der Kommunikation und des Verständnisses von Zeit.

Ein Pilot ist per Definition immer eher kurzfristig angelegt und steht damit im Widerspruch mit den mit der Implementierung von Proptech-Lösungen verbundenen mittel- und langfristigen Zielen, die erst nach einer gewissen Laufzeit und bei Implementierung eines gewissen Volumens demonstriert werden können. Das heißt, dass kurze, im Umfang reduzierte Piloten von drei bis sechs Monaten häufig nicht den vollen Wert der Lösung zeigen können, die sie als konsequent umgesetztes Transformationsprojekt mit einer mehrjährigen Laufzeit zeigen könnten.

Eine weitere Herausforderung bei der Implementierung sind die sehr unterschiedlichen Arbeitsweisen von Corporates und Start-ups. Die agilen Methoden der Start-ups gehen häufig einher mit diversen, internationalen und extrem jungen Teams, neuen Leadership Ansätzen ohne Hierarchien und einer kundenzentrierten Produktentwicklung. Was beim Immobilienunternehmen indes ankommt, sind dann häufig die Fragen: Warum gibt es keinen stringenten Projektplan für den Piloten? Wer ist da eigentlich überhaupt verantwortlich? Warum kann das Proptech sein Produkt nicht richtig erklären und fragt mich ständig, wie es aussehen soll? Und warum schaffen sie es nicht mal, eine Service-E-Mail in vernünftigen Deutsch zu schreiben? In einer Welt, in der das Proptech als reiner Dienstleister verstanden wird, fehlt dem Piloten häufig die gemeinsam erarbeitete Vision und das gemeinsame cross-funktionale Team, das diese treibt und verwirklicht.

Das Zeit- und Finanzierungsproblem

Das Wichtigste jedoch ist das unterschiedliche Verständnis von Zeit. Wenn für ein Corporate eine Anbahnungsphase von drei bis sechs Monaten verstreicht, ein Pilot eine Dauer von ein bis drei Monaten hat, anschließend eine Evaluierungsphase folgt – die nochmals mehrere Monate dauert – bevor ein Rollout beginnt, so ist der Vertriebsprozess in Summe frühestens zwei bis zweieinhalb Jahre nach dem ersten Kontakt erfolgreich. Dies ist für die Start-up-Welt ein schier unplanbar langer Zeitraum – leider auch oft unfinanzierbar. Hier kommen die Investments und Joint-Venture-Modelle ins Spiel, welche die Brücke zwischen dem Finanzierungsbedarf des Start-ups und der zeitlichen Perspektive der Corporates schlagen. Sie geben beiden Seiten ein gewisses Maß an Sicherheit und Verbindlichkeit. Dennoch bleiben auch hier die unterschiedlichen Arbeitsweisen erhalten. Daher ist es extrem wichtig, dass in jeder Phase der Zusammenarbeit, egal ob kurz- oder langfristig, entsprechend KPIs definiert werden, an denen sich die Zielerreichung messen lässt. Zu oft wird der Erfolg nur als Funktion der Geschwindigkeit und des Volumens der installierten Basis oder der Anzahl der Nutzer gemessen. Neben der Quantität zählen hier jedoch auch die Qualität und die Frage, inwiefern man die Menschen im Prozess mitgenommen hat. Es ist in der Verantwortung des CDOs, die Ziele zu definieren und

zu priorisieren, welches zuerst umzusetzen ist. Welche Ziele sind im ersten Schritt eventuell weniger zentral, unter finanziellen und operativen Aspekten aber nicht aus dem Auge zu verlieren? Ein CDO muss verstehen, dass ein Innovationsprozess schmerzhaft ist. Man bricht mit dem Bekannten und probiert etwas Neues. Das gelingt nicht immer im ersten Anlauf. Einige KPIs werden zunächst nicht die Erwartungen erfüllen. Das Erwartungsmanagement bei den relevanten Stakeholdern ist daher wichtig.

Zentral ist die Frage, warum das Corporate die Innovation vorantreibt, das sogenannte „Why“. Das „Why“ nicht zu adressieren, wird oft Skepsis gegenüber der Kooperation mit einem Start-up erzeugen. Es ist somit auch die Aufgabe des CDO, das große Gesamtbild vor Augen zu haben und zu erläutern. Die Zusammenarbeit mit Proptechs kann nur erfolgreich sein, wenn die Implementierung einer digitalen Lösung gleichzeitig als digitales Transformationsprojekt im Unternehmen verstanden und betrieben wird. Dabei ist es egal, ob es sich nur um einen „kleinen Piloten“ oder um eine langjährige intensive Partnerschaft handelt. Denn wenn man einen schlechten Prozess eins zu eins digitalisiert, erhält man einen schlechten digitalen Prozess.

Auf Seiten des Corporate braucht es sechs Zutaten, um den Transformationsprozess selbst mit einem kleinen Piloten zu starten. Diese sind:

- einen „Digital Native“ im Team, also eine Person, die Digitalisierung lebt
- ein gemeinsames Projektoffice mit dem Start-up
- ein Steering Committee mit Top Management Buy-in
- einen Kommunikationsplan für die Mitarbeiter im Unternehmen
- einen Trainingsplan zur Einführung der digitalen Lösung
- und nicht zuletzt Frustrationstoleranz, denn zwei verschiedene Arbeitskulturen treffen hier aufeinander

Die zwei wichtigsten Eigenschaften von Start-up-Unternehmern sind Neugierde und Ausdauer. Mit ebendiesen und dem Verständnis, dass jede Implementierung einer digitalen Lösung ein Transformationsprozess ist, wird die Zusammenarbeit zwischen Proptechs und Corporates zum Erfolgsmodell. ■

Dr. Claudia Nagel ist Co-Founder and Managing Director der High Rise Ventures GmbH.

ANZEIGE

Erfahren Sie mehr: drooms.com

Drooms 

Blockchain sorgt für Sicherheit im Transaktionsgeschäft

Drooms führt den virtuellen Datenraum ins Blockchain-Zeitalter. Als weltweit erster Datenraumanbieter setzt Drooms diese revolutionäre Technologie für die langfristige und sichere Archivierung von Daten im Transaktionsgeschäft ein.

So werden Daten manipulationssicher und langfristig gespeichert und gesichert. Und das mit schnellem, sicherem und uneingeschränktem Zugriff für alle Transaktionsbeteiligten.