

MUTTER ALLES NEUEN

Disruption bedeutet wörtlich Zerstörung. Dabei muss der Ausdruck nicht negativ konnotiert sein. Unternehmerisch interpretiert, illustriert der Begriff den branchenübergreifenden Handlungsdruck – und sorgt damit für den ersten großen Schritt in Richtung notwendiger Flexibilität und Individualität. Ein Beispiel ist die Immobilienwirtschaft.

Text: Michael von Roeder; Illustration: Next Industry

A

Alle reden darüber, aber so wirklich fassen kann sie keiner: Disruption. Vermutlich gibt es kaum ein Wort, das im Kontext der Digitalisierung derart oft verwendet wird und das zugleich derart große Irritationen hervorruft, Angst beschwört, Fragen aufwirft. Wer in der Immobilienwirtschaft als Teilnehmer auf Konferenzen unterwegs ist oder als Leser durch Fachmagazine blättert, dem schlägt der Begriff jedenfalls permanent entgegen. Entziehen? Unmöglich. Dabei treibt Disruption nicht nur den Immobiliensektor um. Beispiele für die vermeintliche Bedrohung gibt es branchenübergreifend in der Wirtschaft genug. Apple in der Handybranche, Amazon im Einzelhandel, Uber im Taxisektor – all diese Unternehmen gelten als Disruptoren, als Auslöser für einen Wandel, der nicht aufzuhalten scheint.

Der Duden schlägt als Synonym für disruptiv „zerstörend“ vor. Auf Wikipedia heißt es: „Disruptive Technologien sind Innovationen, die die Erfolgsserie einer bereits bestehenden Technologie, eines bestehenden Produkts oder einer bestehenden Dienstleistung ersetzen oder diese vollständig vom Markt verdrängen.“ Das klingt tatsächlich bedrohlich. Aber nur für diejenigen, die Disruption als das Ende von etwas bislang Bestehendem verstehen. Dabei ersetzen Disruptionen in den seltensten Fällen tradierte Geschäftsmodelle oder Industrien gänzlich. Sie führen stattdessen dazu, dass sich diese aus sich selbst heraus verändern, um auf neu identifizierte Ineffizienzen oder Chancen zu reagieren. Nicht immer ganz

freiwillig, aber dennoch häufig zu einem Besseren. Insofern ist die Disruption mitnichten als Zerstörung zu verstehen, sondern eher als Chance, Produkte und Dienstleistungen im Sinne der Kunden zu optimieren.

Und doch: Der Begriff ist für viele auch deshalb tendenziell negativ besetzt, weil die technologische Entwicklung dahinter für sie unverständlich ist. Durch die voranschreitende Digitalisierung entstehen und entwickeln sich neue Technologien zunehmend exponentiell. Zu Beginn sind die spürbaren Veränderungen marginal. Am Ende jedoch zeigt die Kurve steil nach oben. Es war der Mitgründer des Halbleiterherstellers Intel, Gordon Moore, der das Phänomen der exponentiellen Disruption 1965 als Erster beschrieben hat. Er prognostizierte, dass sich die Anzahl der Schaltkreis-komponenten in einem integrierten Schaltkreis im Schnitt je nach Quelle etwa alle 12 bis 24 Monate verdoppelt. Und in der Tat wurden Mikrochips viele Jahre in sehr kurzen Abständen immer kleiner und gleichzeitig leistungsfähiger.

DYNAMIK UNTERSCHÄTZT

Das Moorsche Gesetz lässt sich, wenngleich die Entwicklung immer kleinerer, leistungsfähigerer Computerchips mittlerweile stockt, dennoch gut heranziehen, um die Dynamik technologischer Entwicklungen insgesamt zu erklären. Weil der Mensch aber nicht exponentiell, sondern naturgemäß vielmehr linear



denkt, unterschätzt er diese Dynamik. Zu Beginn scheinen Ausmaß und damit Bedeutung von Innovationen oft überschaubar. Das führt dazu, dass sich einzelne Marktteilnehmer und ganze Wirtschaftszweige lange in Sicherheit wännen. Für den linear denkenden Menschen ist es schwer vorstellbar, wie und in welchem Maß neue Technologien die Art, wie Produkte hergestellt oder Gebäude gebaut und genutzt werden, verändern wird.

Das ist nachvollziehbar. Aber auch gefährlich. Denn der Wandel kommt. Noch Ende des vergangenen Jahrhunderts galt die SMS als Revolution. Die soziale Interaktion wurde dadurch – auf zunächst 160 Zeichen komprimiert – schneller, internationaler, zeitunabhängig. Und 20 Jahre später? Schreibt kaum noch jemand SMS. Zwar stellen die großen Telekommunikationsanbieter auch heute noch die Leitungen und das Netz bereit. Aber die eigentliche Wertschöpfung liegt längst bei anderen: bei WhatsApp, YouTube oder Instagram. Bei den digitalen Unternehmen also, die viel näher dran sind am Nutzer als es Vodafone, T-Mobile oder Telefonica je waren.

Dieser Rückblick demonstriert, was passiert, wenn etablierte Unternehmen zu lange im Heute und Jetzt verharren. Die Immobilienwirtschaft ist dafür ein Paradebeispiel. Von einem großen Aufbruch ist derzeit nicht viel zu spüren. Die Branche befindet sich aktuell in einer Hochphase. Der Fokus liegt entsprechend vor allem auf dem Kerngeschäft: kaufen, bauen, verkaufen. Noch funktioniert das gut. Genau deshalb sehen die meisten etablierten Unternehmen auch noch nicht die Notwendigkeit, Bewährtes zu ändern.

Tatsächlich lassen sich die Marktakteure in der Immobilienwirtschaft hinsichtlich ihres digitalen Engagements zum jetzigen Zeitpunkt in drei Kategorien einteilen. Bei Unternehmen der ersten Kategorie scheint es so, als hätten sie von der Digitalisierung noch nichts bis fast nichts mitbekommen. Der Fokus liegt allein auf ihrer Geschäftstätigkeit. Offenheit und Bereitschaft, Neues auszuprobieren, sind aus den unterschiedlichsten Gründen nicht vorhanden.

Die Notwendigkeit, sich intensiv mit der Digitalisierung zu beschäftigen, ist bei Unternehmen der zweiten Kategorie zumindest erkannt. Die Unternehmen in dieser Kategorie sind auf den relevanten Branchenevents unterwegs, schauen sich neue Geschäftsmodelle an, prüfen Möglichkeiten und Chancen für das eigene Geschäft, investieren unter Umständen in erste eigene digitale Ideen oder auch externe Gründerteams. Der Wille ist da, die Scheu vor dem Risiko und auch das mangelnde Verständnis für die tatsächlichen Potenziale der Digitalisierung sind allerdings teilweise noch groß.

DIGITALE SPEERSPITZE NOCH KLEIN

Die digitale Speerspitze der dritten Kategorie besteht derzeit aus einer relativ überschaubaren Gruppe an Unternehmen. Sie investieren massiv in neue Geschäftsmodelle, gründen eigene digitale Tochterunternehmen, bauen nicht nur ein digitales Ökosystem um ihr eigentliches Geschäftsmodell auf, sondern verändern auch ihr Produkt oder ihre Dienstleistung unter Einsatz neuester Technologien radikal und konsequent. In der Regel gibt es nicht nur einen Digitalbeauftragten, sondern einen Chief Digital Officer – das Thema Digitalisierung ist damit fest im Vorstand verankert.

Was aus einem solchen Selbstverständnis in der Praxis erwachsen kann, zeigt sich beispielsweise im „The Edge“. Das Bürogebäude, gebaut vom niederländischen Entwickler OVG Real Estate unter anderem für die Unternehmensberatung Deloitte in Amsterdam, gilt als grünste und intelligenteste Immobilie der Welt. Durch eine völlig neue Herangehensweise an das Thema Immobilie, den klugen Einsatz neuer Technologien und die Verzahnung mit neuesten Baustandards lässt sich beispielsweise die Sonnenenergie derart optimiert nutzen, dass das Gebäude am Ende mehr Energie produziert als es für Heiz- und Kühlanlagen, Laptops, Elektrofahrzeuge und Smartphones benötigt. Die LED-Leuchten im gesamten Objekt sind an spezielle Sensoren gekoppelt, die die Lichtquellen nur dann aktivieren, wenn sie auch tatsächlich benötigt werden. Das Gebäude denkt, befähigt durch moderne Technik, also proaktiv mit, spart Ressourcen und schafft gleich-

KERNGESCHÄFT ANPASSEN

Studie von Accenture

Einer Studie von Accenture zufolge sind heute bereits fast zwei Drittel der großen Unternehmen (63 Prozent) von Disruption betroffen. Mehr als vier von zehn Unternehmen (44 Prozent) sind zukünftig davon bedroht. „Wer die digitale Umwälzung als Unternehmen nicht einfach nur überleben möchte, sondern in dem Moment, wenn sie eintritt, gut aufgestellt sein will, sollte sein Kerngeschäft transformieren und in diesem weiter wachsen“, so Thomas Meyer, Geschäftsführer von Accenture Digital DACH.

Für die Studie analysierte Accenture 3.600 Unternehmen aus 20 Branchen in 82 Ländern mit einem jährlichen Umsatz von über 100 Millionen US-Dollar.



Das vernetzte, vollständig automatisierte Gebäude wird Realität.

zeitig eine optimale Umgebung für seine Nutzer. Beleuchtungsintensität und Klima an seinem Arbeitsplatz kann jeder Mitarbeiter im „The Edge“ je nach Bedarf über eine eigens entwickelte App selbst regeln. Auch das führt letztlich dazu, dass Energie gespart wird. Mal abgesehen davon, dass der individuelle Komfort steigt.

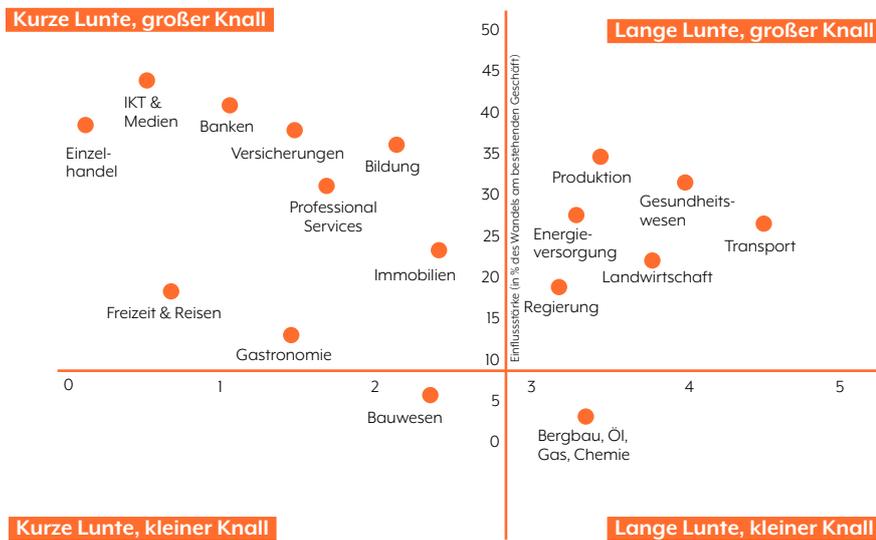
Im Gegensatz zur OVG sind heute mehr als 80 Prozent der Immobilienunternehmen in den ersten beiden genannten Kategorien zu verorten. Bei neuen Projekten rechnen viele von ihnen noch immer in Quadratmeterpreisen. Natürlich werden die Kosten immer ein entscheidender Faktor sein. Doch der Nutzer verbringt immerhin einen Großteil seines privaten und beruflichen Lebens in Gebäuden. Warum sollte er diese Zeit nicht maximal komfortabel gestalten können? In die Zukunft geblickt, bedeutet das für die Immobilienbranche ein deutliches Umdenken: Projektentwickler übergeben dann nicht einfach nur noch neue, moderne Flächen, sondern individualisierte, exakt auf die künftigen Mieter zugeschnittene Produkte. Mit allen zusätzlichen Leistungen, die infrage kommen – vom Internetanschluss über den Rezeptionsservice bis hin zu digitalen Features, die Leben und Arbeiten im Gebäude für die Nutzer sehr viel effektiver und effizienter machen.

NUTZERBEDÜRFNISSE ÄNDERN SICH

Durch den Wandel von Lebens- und Arbeitsplatzmodellen sind Flexibilität und Individualisierung in der heutigen Welt immer entscheidendere Aspekte – sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext. Via Smartphone können Nutzer längst binnen weniger Sekunden ein Auto buchen. In Zukunft werden sie flächendeckend in der gleichen kurzen Zeit auch karten- oder schlüssellos ein Gebäude betreten, Aufzüge bedienen, kurzfristig Besprechungsräume buchen oder die Raumtemperatur so einstellen können, wie es für sie am angenehmsten ist.

Möglich wird das durch den Einbau von Smart-Home- und Smart-Office-Technologie. Dabei sind der digitalisierte Zutritt zu Gebäuden oder die Smartphone-basierte Temperatursteuerung, die bereits heute zum Einsatz kommen, nur der Anfang. Das Feld an Möglichkeiten, um die Interaktion von Mensch und Gebäude auf digitaler Basis zu gestalten, ist viel größer. Und bietet enormes Potenzial, um einerseits gezielter auf die Bedürfnisse der Nutzer zu reagieren und andererseits den Betrieb und die Bewirtschaftung von Gebäuden sehr viel ressourcenschonender und gewinn-

DISRUPTIONS MAP NACH INDUSTRIEN



Quelle: Heads!, Deloitte Digital

bringender zu gestalten. Wenn das vollautomatisierte Gebäude aus der Vergangenheit weiß, dass die Büronutzer im achten Stock morgens um acht Uhr immer die ersten sind, kann es dort – und nur dort – im Winter beispielsweise schon vor deren Eintreffen gezielt die Heizung hochfahren. Aus den Präferenzen der Menschen lernt es durch kontinuierliche Datenauswertung stetig dazu.

Unternehmen versuchen zunehmend, ihre Kosten auch durch eine Optimierung der Anzahl an Schreibtischen im Verhältnis zur Anzahl an Mitarbeitern zu senken. Kommen auf einen verfügbaren Arbeitsplatz im Extremfall zwei oder drei Mitarbeiter, kann das unter bisherigen Umständen aber jederzeit zu Engpässen und dadurch zu Frust und Ineffizienzen führen. Denn die Mitarbeiter können von zu Hause aus nicht prüfen, wie viele dieser Schreibtische an einem bestimmten Tag belegt sind – und kommen im Zweifel umsonst ins Büro. Könnte der einzelne Mitarbeiter über sein Smartphone allerdings morgens schon am Küchentisch einsehen, wie viele Plätze im Laufe des Tages reserviert und damit belegt sind, könnte er abwägen, ob sich die Fahrt ins Büro lohnt.

Nach dem gleichen Prinzip könnten Mieter in Wohnhäusern davon profitieren, wenn beispielsweise freie

Autos, die ihnen der Vermieter als Carsharing-Option in der Gemeinschaftsgarage anbietet, über eine entsprechende App jederzeit einsehbar und mit wenigen Klicks buchbar sind.

NICHT BLOSS EINE VISION

Das vernetzte, vollständig automatisierte Gebäude ist nicht nur eine Vision, sondern wird in absehbarer Zeit Realität. Für Immobilienunternehmen – vom Projektentwickler bis hin zum Facility Manager – ist es deshalb jetzt relevant, sich mit Anbietern entsprechender Technologien zusammenzutun, um eine aktive Rolle einzunehmen, statt abgehängt zu werden. Denn sicher ist: Proprietäre, durch Unternehmen geschützte Standards werden auf- beziehungsweise abgelöst. Um aus einer Immobilie das perfekte Produkt im Sinne der Nutzer zu machen und ein einzigartiges Nutzerversprechen zu kreieren, muss es beispielsweise möglich sein, verschiedene Dienstleistungen rund um die Immobilie anzubieten. Das wiederum funktioniert nur in einem offenen Ökosystem. Ein Beispiel: private Lieferungen an herstellerunabhängige Paketboxen auf die Arbeit, die den Empfänger automatisch benachrichtigen, sobald die Lieferung in der Lobby des Unternehmens eingetroffen ist.

In fünf Jahren sind zwar sicherlich noch nicht alle Gebäude komplett digitalisiert. Aber wir werden zahlreiche Beispiele vorfinden, in denen etwa künstliche Intelligenz dazu beiträgt, den Betrieb fortschrittlicher zu gestalten. Wenn das Gebäude dem Facility Manager von selbst den kaputten Aufzug im fünften Stock meldet, kann der Wartungsprozess sehr viel früher eingeleitet und im besten Fall auch effizienter abgewickelt werden. Der stärkste Treiber der zunehmenden Digitalisierung von Gebäuden werden erwartungsgemäß aber nicht die Immobilienunternehmen selbst sein. Die Anreize werden vor allem extrinsischer Natur sein – weil die Personalabteilungen der Mieter, vor allem großer Unternehmen, Druck machen. Entsprechend werden wir vor allem im Bürosegment neue Innovationen erleben. Denn im War for Talents reichen ein Kickertisch und eine gute Kaffeemaschine längst nicht mehr als Argumente. Flexibilität und Individualisierbarkeit können auch durch den klugen Einsatz neuer Technologien im Gebäude ermöglicht werden.

Unternehmen, die ihren Mitarbeitern schon heute ein entsprechend progressives Umfeld bieten können, differenzieren sich im positiven Sinne. Unternehmen, die in fünf Jahren diesbezüglich noch immer nicht aufgeschlossen haben, werden als Arbeitgeber in der Gunst vielversprechender Kandidaten ausscheiden. Das werden die Unternehmen nicht riskieren. Entsprechend unter Zugzwang wird die Immobilienwirtschaft stehen, ihre Geschäftsmodelle im Sinne einer positiven Disruption noch sehr viel weiter zu denken und zu entwickeln. ◀



Hier gelangen Sie zur Autoreiseite mit weiteren themenrelevanten Empfehlungen von Michael von Roeder.

Bild: Sensorberg GmbH



Michael von Roeder

... ist CEO der Sensorberg GmbH. Als Gründer und Investor diverser Start-ups in den Bereichen Mobile, Energy und FinTech ist er in der internationalen Gründerszene verankert. Vor seiner Beteiligung an Sensorberg war er in internationalen Positionen unter anderem bei Vattenfall, Vodafone und Accenture tätig.

MEHR DAZU

...finden Sie unter:
www.sensorberg.com
 Besuchen Sie auch unseren ExpertTalk
 »Future of Work« in München am
 6. Dezember 2018. Anmeldung und
 Programm unter:
www.arbeitswelten-ni.de