

Runter mit der Produktbrille

Prof. Dr. Tobias Just, FRICS, Universität Regensburg und IREBS Immobilienakademie

Immobilien sind vielleicht der Inbegriff des Haptischen. Ihre Materialität gibt uns das Gefühl von Sicherheit und Beständigkeit, und das gilt sowohl für die private Wohnnutzung als auch für die gewerbliche Immobiliennutzung. Und dennoch fußt ein großer Teil der Immobilienwirtschaft letztlich auf Dienstleistungen, nämlich auf der befristeten Überlassung von Raum gegen ein Entgelt. Das Produkt Immobilie ist so nur Mittel zum Zweck für die Wertschöpfung oder den Konsum, der auf den Flächen ermöglicht wird. In der Vergangenheit war die Produktperspektive auf Immobilien, auf das Haptische, hinreichend, wenn die Anforderungen der Nutzer sehr ähnlich waren und über einen relativ langen Zeitraum stabil. Doch es spricht vieles dafür, dass diese Perspektive nicht mehr ausreicht, um den Herausforderungen der (v. a. gewerblichen) Immobilienwirtschaft in den nächsten Jahrzehnten gerecht zu werden. Viele gewerbliche Immobiliennutzer sehen sich aktuell in einem Marktumfeld, das unsicher ist, sich schnell wandelt und einen raschen Fokuswechsel erfordert. Kostendisziplin ist dann zwar weiterhin eine notwendige Bedingung für die Geschäftserbringung der Immobiliennutzer, aber nicht mehr hinreichend, wenn Kosteneinsparungen durch fehlende Flexibilität erkaufte werden müssen.

In der Vergangenheit ließ sich die Hauptdienstleistung der Immobilienwirtschaft häufig hinreichend durch das Produkt „Fläche in Quadratmeter“ abbilden. Doch in den letzten Jahren traten neue Dienstleistungsbedürfnisse der Kunden hinzu: Risikoübernahme, Flexibilität, Unterstützen im Kerngeschäft durch Aufgabenübernahme und vielleicht auch Konsumnutzen. Es ist unwahrscheinlich, dass sich diese Entwicklung umkehrt. Die Entwicklung zu Co-Formaten spiegelt nichts anderes als ein Bedürfnis nach Fristentransformation und Risikoübernahme. Das Immobilienunternehmen wird dann zur Flächenbank, und wie eine Bank gründliche Kundenanalyse als Risikomanagement betreibt, müssen dies auch Immobilienunternehmen lernen.

Daten gehen ungenutzt in Luft auf

Die Immobilienwirtschaft muss also ihre Produktbrille gegen eine Dienstleistungsbrille austauschen. Das elementare Bestimmungsmerkmal der meisten Dienstleistungen ist, dass der Kunde bei der Gutserstellung direkt beteiligt ist. Selbstreferenzielle, reine Immobilienkonferenzen ermöglichen diese Integration nicht.

Bei diesem Brillenwechsel kann die Immobilienwirtschaft sowohl von der Automobilbranche als auch von der IT-Branche lernen. Die Automobilunternehmen haben es in den letzten Jahrzehnten verstanden, nicht nur das Konzept der Massenindividualisierung umzusetzen, sondern auch die Finanzierung und die Wartung der Fahrzeuge zu eigenen Geschäftsfeldern auszubauen. Das Auto wirkt günstig, die Dienste nicht. Die Informations- und Kommunikationsunternehmen haben dies letztlich dahingehend perfektioniert, dass sie den Kunden ein Kernprodukt „Smartphone“ mit all den tollen Apps anbieten, letztlich aber neue Geschäftsmodelle auf der Basis der vermeintlich en passant eingesammelten Daten entwickelt haben. Daten sind nämlich nicht das neue Öl. Sie sind viel besser, denn sie lassen sich nicht verbrauchen, sondern werden durch intensive Nutzung wertvoller. In Gebäuden entstehen unglaublich viele Daten, die aktuell wie die Mehrzahl der Sonnenstrahlen einfach ungenutzt in Luft aufgehen.

Gewimmel nur für kurze Zeit

Auf den ersten Blick ließe sich vermuten, dass die Vielzahl der möglichen Dienste auch sehr viele neue Nischenanbieter schaffen wird. Dafür spricht das lebhafte Gewimmel bei den Proptech-Unternehmen. Dies ist kurzfristig möglich, langfristig unwahrscheinlich. Sowohl die Bankenbranche (Fristentransformation und Risikoübernahme) als auch die IT-Branche (Daten als Geschäftsmodell) und die Automobilbranche (Massenindividualisierung) sind durch sehr massive Skaleneffekte gekennzeichnet, die zu hoher Branchenkonzentration führten. Wenige Große halten sich ein Heer von kleinen, abhängigen Zulieferern. Auch diese Entwicklung dürfte mit der Idee „Real Estate as a service“ verbunden sein. Das muss nicht so weit gehen wie in den genannten Branchen, die Richtung dürfte aber stimmen.

Doch bei all dieser Lernempfehlung sollte nicht vernachlässigt werden, dass beim Wohnsegment die oben skizzierten Aspekte wohl nur für ein Nischensegment gelten. Für den größten Teil des Wohnungsmarktes bedeutet Kundenverständnis die Einsicht, dass Wohnen als zu teuer wahrgenommen wird. Hier hieße es, vielleicht weniger von Google oder Apple, sondern eher von Aldi oder Lidl zu lernen. Oder ließe sich Wohnen durch Datenüberlassung subventionieren?

Weitere Veröffentlichung dieses Texts: Just, Tobias (2020). Runter mit der Produktbrille. In: Immobilien Manager 3/2020, S. 74-75.

Prof. Dr. Tobias Just FRICS

IREBS Immobilienakademie GmbH
Kloster Eberbach
65346 Eltville
Telefon: 06723 9950-30
E-Mail: tobias.just@irebs.de
www.irebs-immobilienakademie.de



Prof. Dr. Tobias Just FRICS ist Wissenschaftlicher Leiter und Geschäftsführer der IREBS Immobilienakademie und Lehrstuhlinhaber für Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg.