



ERARBEITUNG EINER DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE

AGW-Arbeitskreis Digitale Geschäftsmodelle | 09.10.2017

Dr. Rainer Fuchs, Bereichsleiter Strategie

Agenda

1. Kurzvorstellung VIVAWEST
2. **VIVAWEST 2025**
3. **Digitale Transformation von Wohnungsunternehmen**
4. **Entwicklung des Grobkonzeptes mit externer Unterstützung**
5. **Entwicklung des Feinkonzeptes**
6. **Fazit**

VIVAWEST – der starke Immobilienkonzern im Herzen des Ruhrgebiets ...

- Verfolgung eines nachhaltigen Geschäftsmodells als aktiver Bestandshalter von Wohnimmobilien mit einem breiten wohnungsnahen Dienstleistungsspektrum
- Eigentümer von rund 120.000 Wohneinheiten in NRW
- Zuhause für 300.000 Menschen, aktiv in rund 80 Kommunen
- Ausrichtung auf den langfristigen ökonomischen Erfolg gepaart mit der Übernahme eines hohen Maßes an ökologischer und sozialer Verantwortung
 - gegenüber Kunden, attraktiven und bezahlbaren Wohnraum zu erhalten
 - gegenüber Eigentümern, eine attraktive Rendite zu erwirtschaften
 - gegenüber Mitarbeitern, zukunftsfähige Arbeitsplätze zu gewährleisten
- Abgrenzung von den Wettbewerbern durch eine ausgeprägte Kundenorientierung und ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis



... mit umfassenden wohnungsnahen Dienstleistungen in vier operativen Gesellschaften



Grünflächenmanagement

- Freiflächenservice/Verkehrssicherheit
- Baumservice
- Projektgeschäft/Planung



Handwerksdienstleistungen

- Kleinreparaturen (KiM-Instandhaltung)
- Wohnungsmodernisierungen



Mess- und Abrechnungsdienste

- Messdienstleistungen
- Wärme- und Wasserkostenabrechnungen
- Energieausweise



Multimediaversorgung

- Multimediaversorgung (TV, Radio, Telefonie und Internet)
- Infrastrukturdienstleistungen

Wir verbinden ökonomische Effizienz mit ökologischer und sozialer Verantwortung



Kennzahlen 2016:

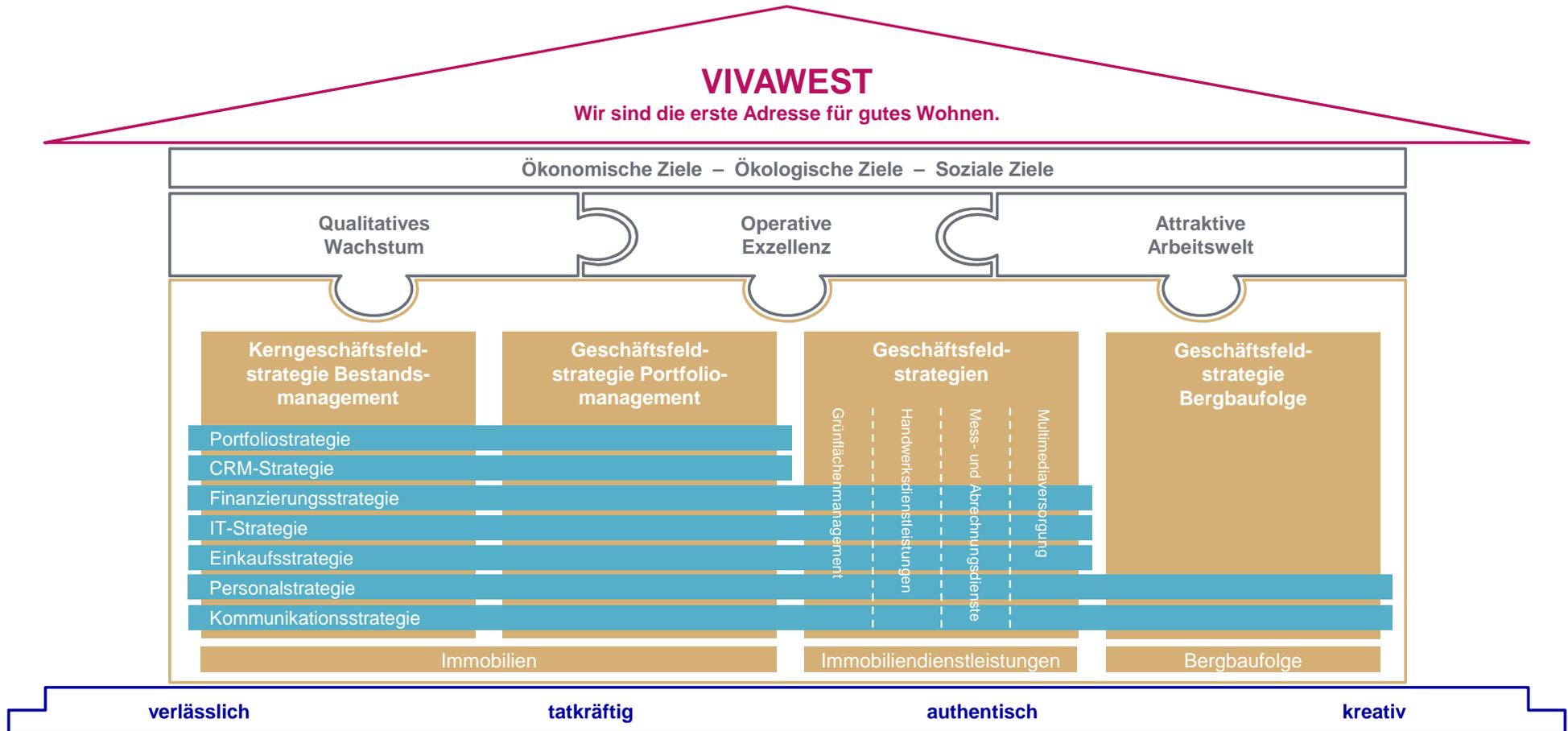
- Immobilienwert: 7,1 Mrd. €
- EBITDA: 347,6 Mio. €
- FFO: 217,6 Mio. €
- 2.114 Mitarbeiter
- Wohn- und Nutzfläche: 7.913.595 m²
- Nachfragebedingte Leerstandsquote: 1,4 %
- Nettokaltmiete: 5,29 €/m²/M

Agenda

1. **Kurzvorstellung VIVAWEST**
2. **VIVAWEST 2025**
3. **Digitale Transformation von Wohnungsunternehmen**
4. **Entwicklung des Grobkonzeptes mit externer Unterstützung**
5. **Entwicklung des Feinkonzeptes**
6. **Fazit**

VIVAWEST 2025

Strategiehaus von VIVAWEST



Agenda

1. **Kurzvorstellung VIVAWEST**
2. **VIVAWEST 2025**
3. **Digitale Transformation von Wohnungsunternehmen**
4. **Entwicklung des Grobkonzeptes mit externer Unterstützung**
5. **Entwicklung des Feinkonzeptes**
6. **Fazit**

Digitale Transformation von Wohnungsunternehmen

Bedeutsame Charakteristika der digitalen Transformation

Disruptive Innovation

- Innovation, die bestehende Technologien, Produkte oder Dienstleistungen gegebenenfalls vollständig verdrängt
- Entstehung für etablierte Anbieter in der Regel unerwartet und für diese aufgrund des zunächst kleinen Volumens uninteressant

- Zusammenführung von Produkt- und Dienstleistungsangeboten vieler Marktpartner
- Stärkung der Verhandlungsmacht und Zunahme der Wertschöpfung des Plattformbetreibers
- IT-gestützte Automatisierung von Teilen der Wertschöpfungskette

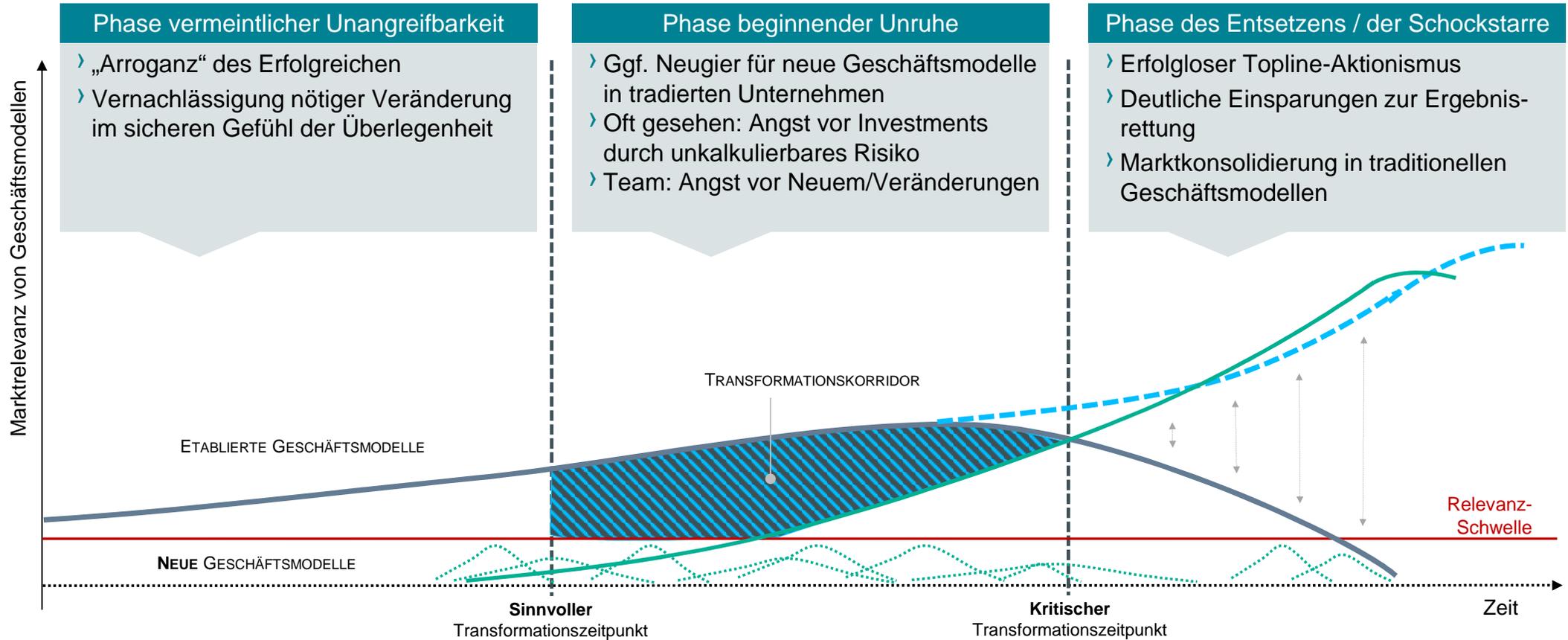
Plattform

Big Data

- High-volume, -velocity, -variety, -value information asset
- Fähigkeit, das volle Potenzial von Daten auszuschöpfen, als künftiger wesentlicher Wettbewerbsfaktor

Digitale Transformation von Wohnungsunternehmen

Wer den Zeitpunkt verpasst, verliert den Anschluss ...



Quelle: ANIMUS GmbH & Co. KG, 2016

Digitale Transformation von Wohnungsunternehmen

Transformationsdruck in der Immobilienwirtschaft

Wachsende Disruptionsgefahr durch neue Unternehmen mit meist simplen „Good Enough“-Lösungen, oft in Kombination mit sozialen Medien

Mit zunehmender Marktmacht **steigender Verlust von Wertschöpfungsanteilen** etablierter Marktteilnehmer, z. B. Apple, Google, Amazon und AirBnB

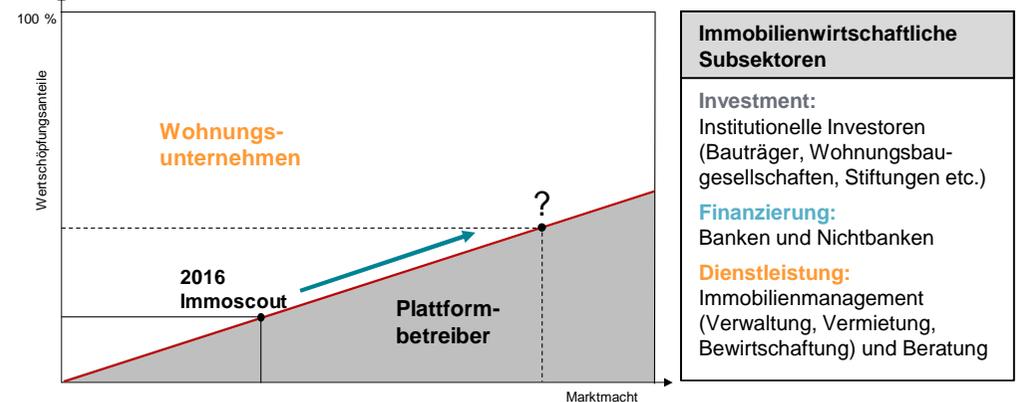
Identifikation einer wachsenden Disruptionsgefahr auch in den **immobilienwirtschaftlichen Subsektoren**

Transformationsdruck im **Subsektor Dienstleistung**, also auch der Wohnungswirtschaft, durch **veränderte Erwartungshaltung der Kunden** in der Entstehung:

- Preisdruck aufgrund fehlender oder unklarer Alleinstellungsmerkmale
- Steigende Nachfrage nach neuen Serviceleistungen



Quelle: EBS Universität für Wirtschaft u. Recht/Forschungsstelle SOVEREIGN, Prof. Dr. Russow, 2016



Digitale Transformation von Wohnungsunternehmen

Bestandteile einer Digitalisierungsstrategie



Agenda

1. **Kurzvorstellung VIVAWEST**
2. **VIVAWEST 2025**
3. **Digitale Transformation von Wohnungsunternehmen**
4. **Entwicklung des Grobkonzeptes mit externer Unterstützung**
5. **Entwicklung des Feinkonzeptes**
6. **Fazit**

Entwicklung des Grobkonzeptes mit externer Unterstützung

Vorgehensweise

Phase 1: Digitale Standortbestimmung als Basis

- Analyse der relevanten digitalen und technologischen Trends
- Analyse der Mieter und deren (künftigen) Bedürfnisse im digitalen Zeitalter → Entwicklung von Mieter-Journeys
- Ermittlung des aktuellen Digitalisierungsgrads von VIVAWEST
- Skizzierung der künftigen Wettbewerbslandschaft und potenzieller Disruptionsrisiken

Phase 2: Grobkonzept der beiden Bestandteile

- Aufzeigen von Ansätzen zur weiteren Digitalisierung der Kernprozesse
- Auseinandersetzung mit Möglichkeiten zur Fortentwicklung von VIVAWEST zu einem Plattform-Unternehmen

Erkenntnisse

- Unterschätzung der Komplexität der Entwicklung einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie
- Weitgehendes Scheitern des „Challengens“ durch ein branchenfremdes Beratungsunternehmen

Entwicklung des Grobkonzeptes mit externer Unterstützung

Mieterprofilierung anhand der Lebensphase und der digitalen Affinität

Tendenz „hoch“:
Der Mieter ist im alltäglichen Kontakt mit digitalen Technologien und erkennt einen Mehrwert. Er ist deshalb ein aktiver Technologienutzer.

Tendenz „niedrig“:
Der Mieter vermeidet den täglichen Umgang mit Technologien soweit möglich. Er ist deshalb skeptisch gegenüber digitalen Veränderungen.

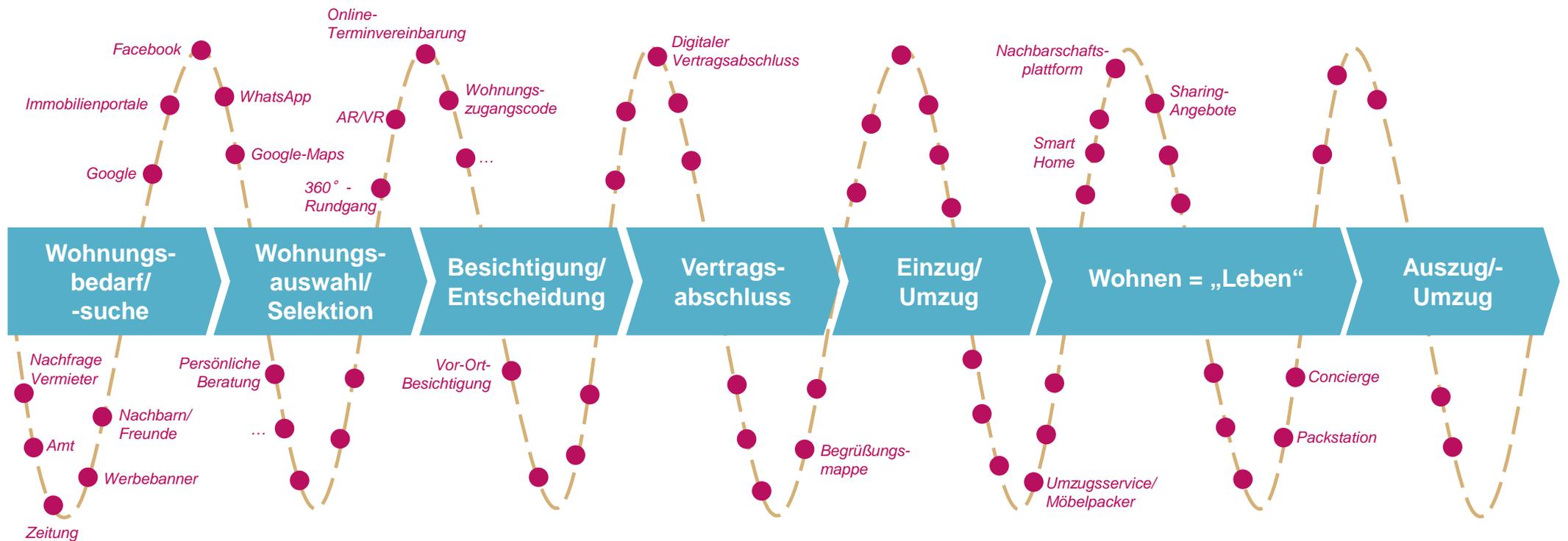


- Welche aktuellen und künftigen Bedürfnisse haben die einzelnen Mietertypen bei der „Wohnungssuche“ und beim „Wohnen“?
- Welche Kommunikationsinstrumente bevorzugen sie jeweils?

Entwicklung des Grobkonzeptes mit externer Unterstützung

Ergebnis einer Mieter-Journey eines digital affinen Mieters (Auszug)

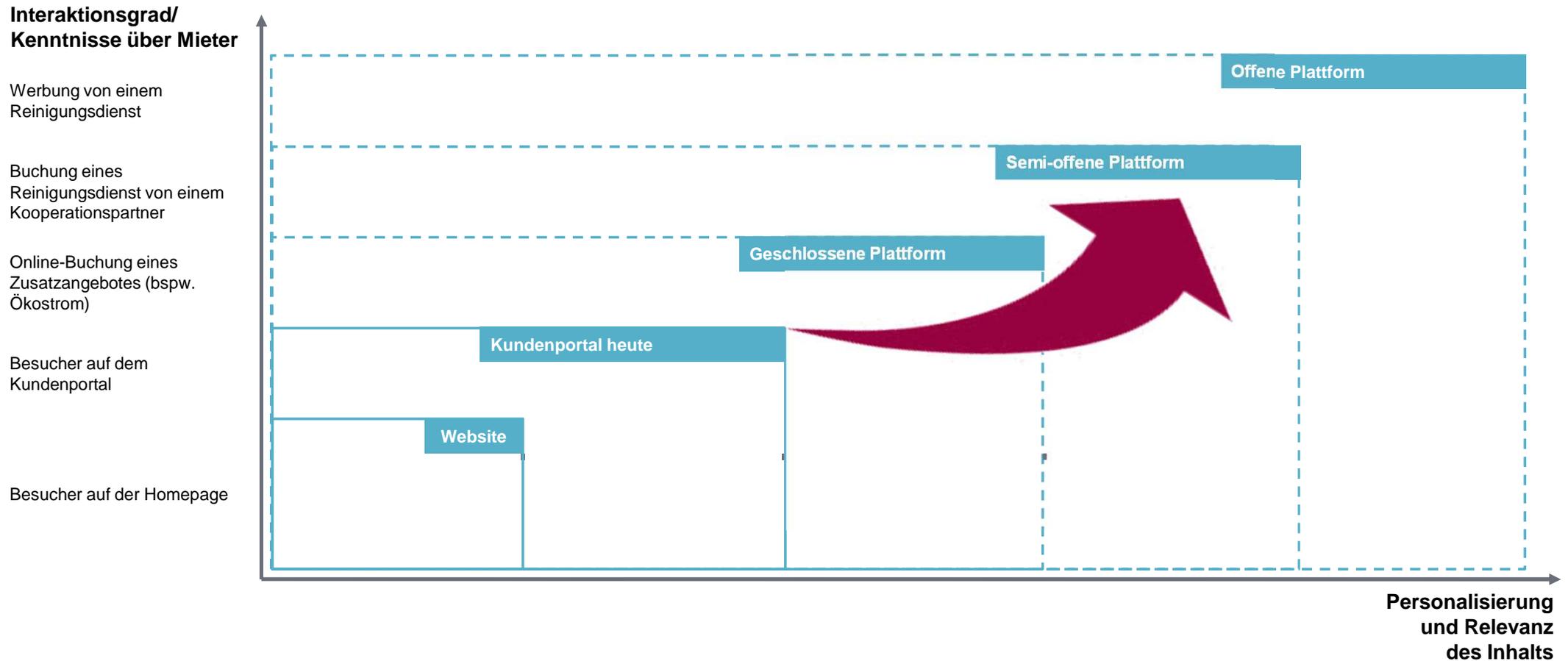
Online Phase 1: Neukundenbetreuung Phase 2: Bestandskundenbetreuung



Offline

Entwicklung des Grobkonzeptes mit externer Unterstützung

Entwicklungsoptionen in Richtung Plattformunternehmen

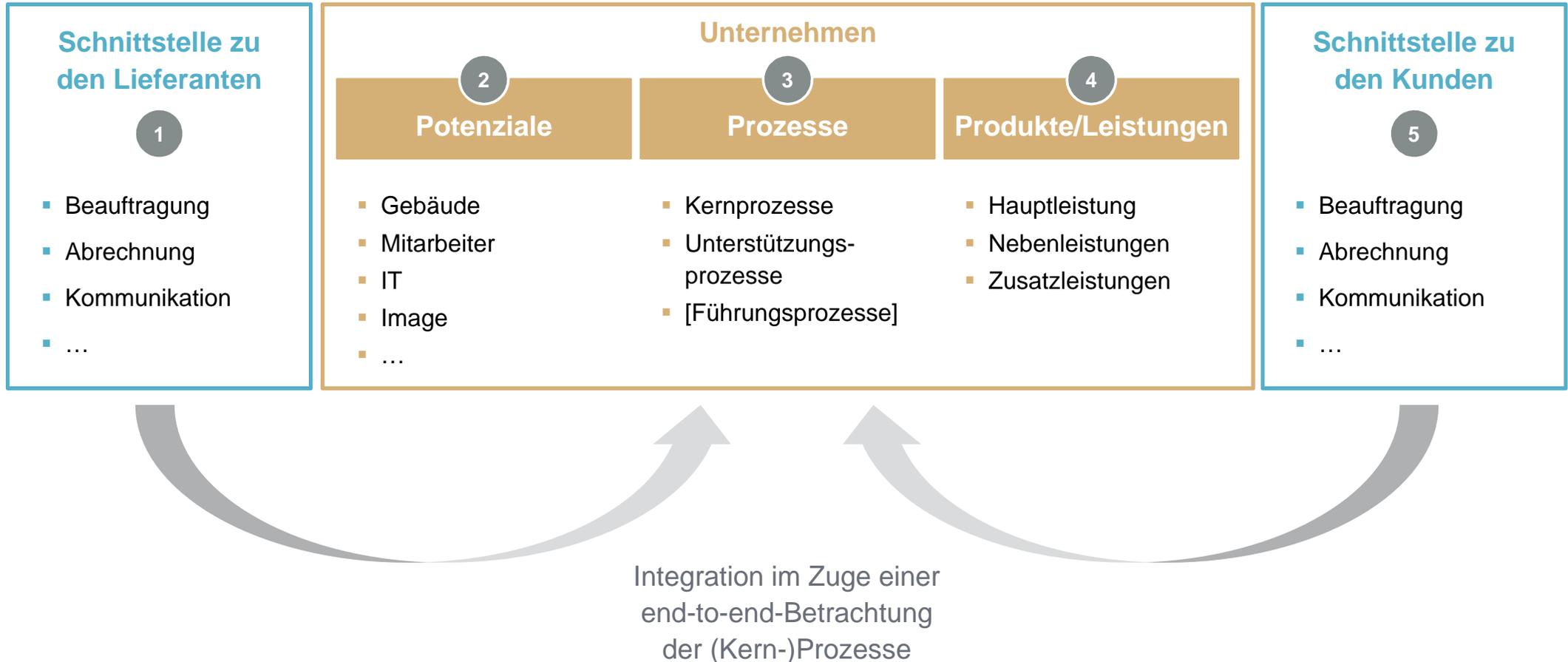


Agenda

1. **Kurzvorstellung VIVAWEST**
2. **VIVAWEST 2025**
3. **Digitale Transformation von Wohnungsunternehmen**
4. **Entwicklung des Grobkonzeptes mit externer Unterstützung**
5. **Entwicklung des Feinkonzeptes**
6. **Fazit**

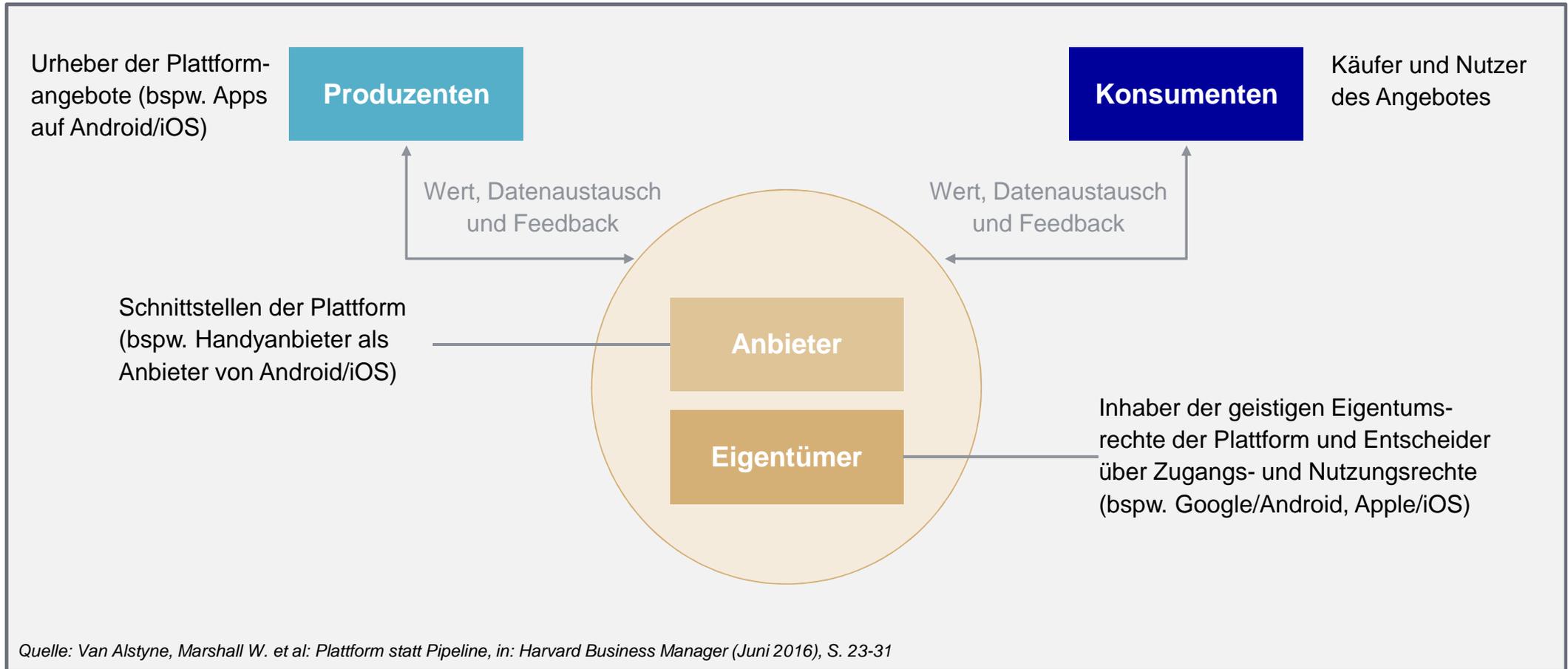
Entwicklung des Feinkonzeptes

Konkretisierung der Ansatzpunkte entlang der Wertschöpfungskette



Entwicklung des Feinkonzeptes

Konkretisierung der potenziellen Akteure eines Plattform-Ökosystems



Entwicklung des Feinkonzeptes

Weiche Erfolgsfaktoren der Umsetzung

Organisationskultur

- Agilität: Fähigkeit, schnell zu lernen und sich schnell und flexibel an Veränderungen anzupassen
- Voraussetzung: Etablierung einer Trial-and-Error-Kultur

Veränderungsbereitschaft der Belegschaft und Gremien

- Beschäftigte „richtig“ abholen und in den Prozess der digitalen Transformation einbinden
- Transparente und ehrliche Kommunikation von Beginn an zur Vermeidung von Unsicherheiten

**Sicherstellung einer
erfolgreichen digitalen
Transformation**

Innovationsfähigkeit

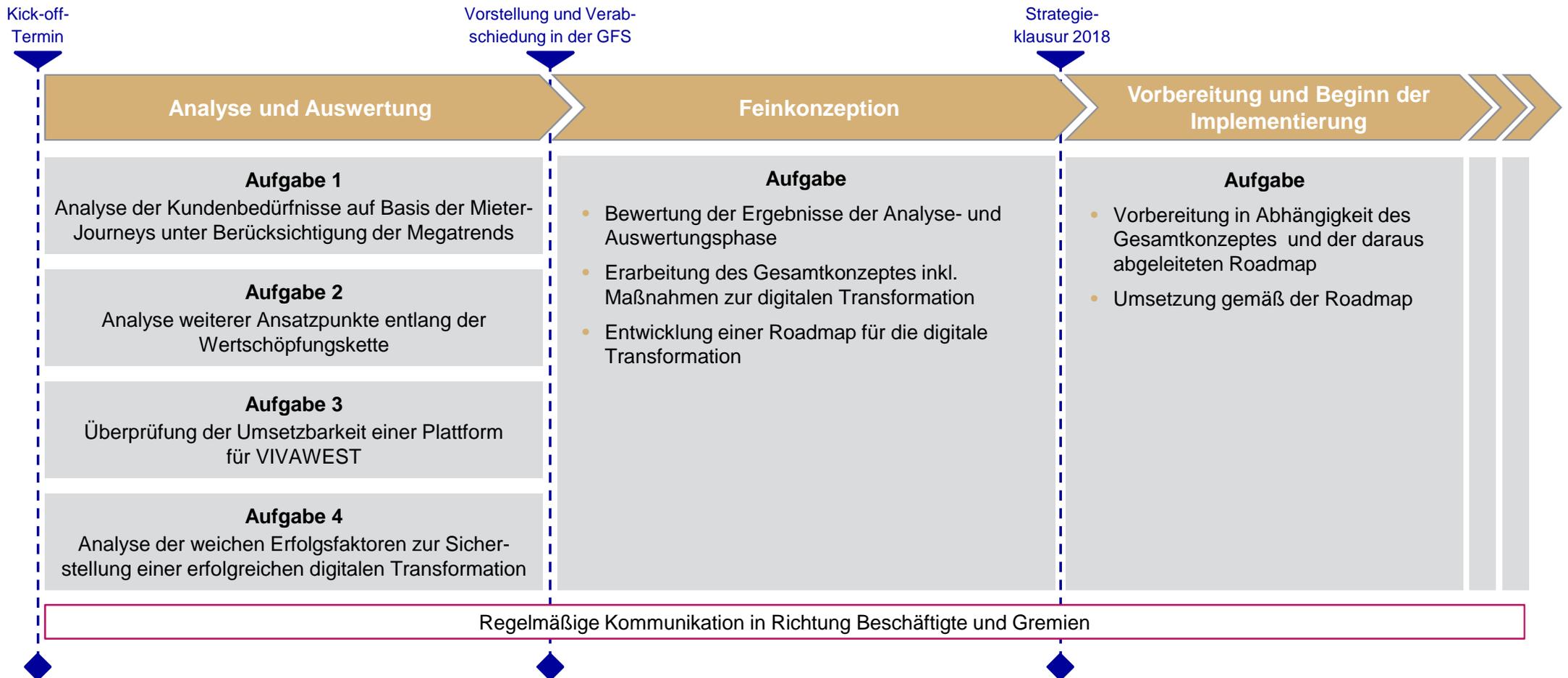
- Einführung eines Innovationsmanagements mit einem interdisziplinären Team

Digital Leadership

- Anpassung des Führungsverständnisses und der Führungskompetenzen an eine zunehmend digitalisierte Welt
- Berücksichtigung des Wertesystems der digital Natives

Entwicklung des Feinkonzeptes

Weiteres Vorgehen



Agenda

1. **Kurzvorstellung VIVAWEST**
2. **VIVAWEST 2025**
3. **Digitale Transformation von Wohnungsunternehmen**
4. **Entwicklung des Grobkonzeptes mit externer Unterstützung**
5. **Entwicklung des Feinkonzeptes**
6. **Fazit**

Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie

Fazit

- Digitalisierung an sich ist kein neues Thema, sondern wurde insbesondere auf Prozessebene bereits an vielen Stellen vorangetrieben.
 - In seiner nun dritten und größten Welle hält die Digitalisierung jedoch Einzug in die Produkte/Leistungen und revolutioniert die Wertschöpfungskette hin zur Plattform.
 - Ein daraus resultierender Transformationsdruck ist mittlerweile in jeder Branche, auch in der Immobilienwirtschaft, festzustellen. Die Veränderungen gilt es zwingend zu antizipieren, um eine Disruption zu vermeiden.
 - Im Zuge der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie sind somit zwei Aspekte zu berücksichtigen: die Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette sowie die (partielle) Fortentwicklung zu einem Plattformunternehmen.
 - Die Digitalisierung sollte dabei nicht aus Imagegründen vorangetrieben werden, sondern einen echten (messbaren) Mehrwert schaffen. Der Fokus sollte in diesem Kontext prinzipiell auf den aktuellen und künftigen Bedarfen der Kunden liegen.
 - Zu berücksichtigen sind überdies die weichen Erfolgsfaktoren zur Sicherstellung einer erfolgreichen digitalen Transformation.
- ➔ **Insgesamt sollte die Erarbeitung einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie aufgrund der damit einhergehenden Komplexität nicht unterschätzt werden!**



VIVAWEST

Wohnen, wo das Herz schlägt.