



# Digital Real Estate Platforms & Ecosystems (DREPE)

Edition 2.0

swisscom

pom+

# Digital Real Estate Platforms & Ecosystems (DREPE)

## Bedeutung und Potenziale von Plattformen und Ökosystemen in der Immobilienwirtschaft

Dr. Peter Staub, pom+Group AG, Verwaltungspräsident

Fabio Staub, pom+Consulting AG, Senior Consultant

Devin Horak, pom+Consulting AG, Consultant

Datum: 26.11.2024

## Editorial

### Liebe Leserin, lieber Leser

Die Immobilienbranche steht weiterhin vor grossen Herausforderungen, die in den kommenden Jahren erhebliche Auswirkungen haben werden. Prägend ist natürlich die Zinsentwicklung, wie die vergangenen Jahre deutlich gezeigt haben. Daneben gewinnt das Thema Dekarbonisierung und die Umsetzung von ESG-Strategien (Environmental, Social, Governance) laufend an Bedeutung. Investoren und Unternehmen erkennen zunehmend, dass mit nachhaltigen Immobilienstrategien nicht nur regulatorische Anforderungen erfüllt werden, sondern auch ein zentraler Beitrag zur langfristigen Wertsteigerung ihrer Portfolios erzielt wird. Immobilien, die ineffizient sind oder nicht nachhaltig bewirtschaftet werden, laufen Gefahr, an Wert und auch Attraktivität zu verlieren, was sie zu sogenannten «stranded assets» macht.

Eine weitere wesentliche Herausforderung für die Immobilienbranche ist die Digitalisierung. Sie ist nicht mehr nur ein «nice to have», sondern eine grundlegende Voraussetzung für die effiziente Bewältigung anderer Herausforderungen. Technologien wie Building Information Modeling (BIM), Sensorik und das Internet der Dinge (IoT) haben in einigen Unternehmen bereits Einzug gehalten, dennoch hinkt die Branche insgesamt im digitalen Wandel hinterher. Der von pom+ jährlich erhobene Digital Real Estate Index zeigt in der Schweiz seit mehreren Jahren einen Digitalisierungsgrad um die 4,6 von 10 Punkten, was auf Stagnation hinweist.

Ein grosses Problem ist die Fragmentierung der digitalen Lösungen, insbesondere aus der sogenannten PropTech-Branche. PropTechs entwickeln Softwarelösungen, die spezifische Probleme im Immobilienbereich lösen, wie etwa Mieterkommunikation oder digitale Gebäudeverwaltung. Doch für Nutzer ist es oft unwirtschaftlich, verschiedene spezialisierte und teilweise auch isolierte Systeme parallel zu nutzen, was zu Frustration führt. Es besteht Hoffnung, dass Plattform-Ökosysteme in der Lage sein könnten, diese Herausforderungen zu bewältigen.

Allerdings stehen Plattform-Ökosysteme vor grossen Herausforderungen. Während sie anfangs euphorisch als vielversprechendes Geschäftsmodell bezeichnet wurden, zeigen aktuelle Entwicklungen, dass der Aufbau und Betrieb solcher Systeme, welcher in der Regel nicht zur Kernkompetenz gehört, mit hohen Kosten verbunden ist und letztlich die Wirtschaftlichkeit fraglich bleibt. Grosse Unternehmen, die einst Plattformen als strategische Priorität sahen, distanzieren sich zunehmend davon, da der erforderliche Einsatz von Ressourcen oft den Nutzen übersteigt. Auch die technologischen Partner, darunter PropTech-Unternehmen, sind ernüchtert, da sie mit Standardisierungsproblemen kämpfen und es schwer haben, Kunden zu gewinnen.

Ein Blick in andere Branchen zeigt dennoch, dass es Zeit und Ausdauer braucht, um solche Systeme erfolgreich zu etablieren. Langfristig könnten integrierte Plattformen, die verschiedene PropTech-Lösungen bündeln, den Immobilienmarkt dominieren und die Effizienz und Nutzerfreundlichkeit deutlich verbessern. Mit dieser aktualisierten Studie möchten wir aufzeigen, wie es um diese langfristigen Erwartungen steht.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!



**Dr. Peter Staub**

Verwaltungsratspräsident  
pom+Group AG

[Kontakt](#)



**Lukas Bigler**

Head of Sales & Services  
Swisscom

[Kontakt](#)

## Management Summary



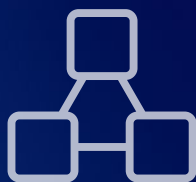
Die Immobilienbranche steht vor signifikanten Herausforderungen, die in den kommenden Jahren verstärkt Einfluss nehmen werden. Wichtige Treiber sind die Zinspolitik, Nachhaltigkeitsanforderungen und der zunehmende Druck zur Digitalisierung. Diese Entwicklungen werden nicht nur die Wettbewerbslandschaft neu definieren, sondern haben auch weitreichende Auswirkungen auf Immobilienstrategien, Marktakteure, Technologien sowie Plattformen und Ökosysteme.



Die aktualisierte Studie baut auf der Vorgängerversion auf und verwendet dieselbe Taxonomie, welche auf dem Geschäftsmodell-Navigator basiert und erweitert wurde, um digitale Plattformen und Ökosysteme zu klassifizieren. Wie bereits in der vorherigen Studie dienen die vier zentralen Kategorien – Wertversprechen, Zielkunden, Erlösmodell und Wertschöpfungskette – als Grundlage der Analyse. Diese bewährte Methodik ermöglicht es, die Plattform- und Ökosystemlösungen weiterhin systematisch zu erfassen und wertvolle Einblicke für Forschung und Praxis zu bieten. Gegenüber der Studie von 2022 wird ein besonderer Fokus auf den Megatrend Nachhaltigkeit und die Technologie Künstliche Intelligenz gelegt.



Die Analyse von 25 Plattformen und Ökosystemen in der Immobilienwirtschaft zeigt, dass der Enthusiasmus für diese Geschäftsmodelle tendenziell abgenommen hat. Große Unternehmen, die einst Plattformen und Ökosysteme als strategische Priorität sahen, distanzieren sich zunehmend davon, da der hohe Ressourceneinsatz bisher nicht den erhofften Nutzen mit sich brachte. Auch viele PropTechs, die auf spezifische digitale Lösungen setzen, sehen sich mit Standardisierungsproblemen konfrontiert und kämpfen um neue Kunden. Hingegen spielen Plattformen und Ökosysteme weiterhin zunehmend eine wichtige Rolle in den Bereichen Vermarktung, Finanzierung und Bewertung. Durch die zunehmende Reife von Plattformen entstehen in der Immobilienbranche vermehrt neuartige Konflikte, die aus den charakteristischen Merkmalen plattformbasierter Geschäftsmodelle resultieren und typische Herausforderungen solcher Modelle darstellen. Neben der wachsenden Marktmacht und der steigenden Abhängigkeit der Plattformteilnehmer stehen auch der eingeschränkte Datenzugriff sowie Interessenkonflikte in der Kritik.



Dennoch gilt weiterhin, dass integrierte Plattformen, die komplementäre Angebote bündeln und zu einem gemeinsamen Wertversprechen vereinen, langfristig die Effizienz und Nutzerfreundlichkeit der Branche verbessern können. Eine Parallelentwicklung lässt sich in anderen Branchen wie dem E-Commerce beobachten, wo erfolgreiche Plattformmodelle erst nach einer langen Phase der Konsolidierung und Standardisierung profitabel wurden. Einheitliche Datenstandards und eine stärkere Integration sind notwendig, um diese Fragmentierung zu überwinden und nachhaltige Plattform-Ökosysteme zu schaffen. Nur durch gezielte Kooperationen und Innovationen können Plattformen ihr Potenzial voll ausschöpfen und die Anforderungen des Marktes langfristig erfüllen. Insgesamt müssen sich Anbieter von Plattformen und Ökosystemen zunehmend mit Governance-Mechanismen auseinandersetzen, um Mehrwert, Marktkontrolle und Fairness zu balancieren. Somit verlagern sich die Diskussionen auch in der traditionellen Immobilienbranche zunehmend weg von traditionellen, fachspezifischen Themen hin zu klassischen Plattform- und Ökosystemherausforderungen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Editorial</b>	<b>3</b>	<b>7 Findings zu Plattformen und Ökosystemen in der Immobilienwirtschaft</b>	<b>23</b>
<b>Management Summary</b>	<b>4</b>	7.1 Schlüsselangebote	23
<b>1 Einleitung</b>	<b>6</b>	7.1.1 Data-driven Sustainability Use Cases	25
1.1 Ausgangslage	6	7.1.2 Digitale Nachhaltigkeitsjourney	26
1.2 Zielsetzung und Methodik	8	7.2 Geschäftsmodelleigenschaften	31
<b>2 Setting the Scene</b>	<b>9</b>	7.2.1 Wertversprechen	31
<b>3 Typen von digitalen Plattformen und Ökosystemen</b>	<b>11</b>	7.2.2 Zielkunde (Teilnehmende)	31
3.1 Plattform-Typen	11	7.2.3 Ertragsmechanik	32
3.2 Ökosystem-Typen	12	7.2.4 Wertschöpfungskette	32
<b>4 Wissenschaft und Praxis: Erkenntnisse und Anwendungen</b>	<b>13</b>	7.2.5 Aggregierte Übersicht der Taxonomie-Klassifizierung	34
4.1 Wissenschaftliche Beiträge	13	<b>8 Zusammenfassende Ergebnisse</b>	<b>35</b>
4.1.1 Plattform-Ökosysteme – Eine Auseinandersetzung der Begriffe	13	<b>9 Ausführliche Artikel zu Wissenschaft und Praxis</b>	<b>37</b>
4.1.2 Ineffizienzen als Chancen: Optimierungspotenziale im Immobiliensektor durch digitale Plattformen	14	9.1 Wissenschaftliche Beiträge	37
4.2 Beiträge aus der Praxis	15	9.1.1 Plattform-Ökosysteme – Eine Auseinandersetzung der Begriffe	37
4.2.1 Digitale Diagnose: Wie OnlineDoctor die Dermatologie revolutioniert	15	9.1.2 Ineffizienzen als Chancen: Optimierungspotenziale im Immobiliensektor durch digitale Plattformen	40
4.2.2 Blockchain-basierte Kapitalanlage: Wie SwissBorg die Vermögensverwaltung demokratisiert	16	9.2 Beiträge aus der Praxis	45
<b>5 Klassifizierung von Plattformen und Ökosystemen</b>	<b>17</b>	9.2.1 Digitale Diagnose: Wie OnlineDoctor die Dermatologie revolutioniert	45
5.1 Taxonomie	18	9.2.2 Blockchain-basierte Kapitalanlage: Wie SwissBorg die Vermögensverwaltung demokratisiert	47
5.1.1 Business Model Navigator	18	<b>10 Anhang</b>	<b>49</b>
5.1.2 Design-Dimensionen	18	10.1 Beschreibung der digitalen Plattformen und Ökosystemen	49
<b>6 Beurteilung von Plattformen und Ökosystemen in der Immobilienwirtschaft</b>	<b>19</b>	10.1.1 Plattform-Typen	49
6.1 Marktübersicht	19	10.1.2 Ökosystem-Typen	50
6.2 Marktentwicklungen	20	10.2 Taxonomien	51
6.2.1 Banken und Versicherungen	20	10.2.1 Beschreibung der relevanten Design-Dimensionen	51
6.2.2 Technologieanbieter und PropTechs	21	10.2.2 Anbieterklassifizierung	52
		10.2.3 Banken und Versicherungen	53
		10.2.4 Technologieanbieter und PropTechs	61
		10.3 Literaturverzeichnis	112



Klicken Sie auf [Zum Inhaltsverzeichnis](#), um hierhin zurückzukehren.



Benutzen Sie das Register auf der linken Seite, um zu einem beliebigen Kapitel zu springen.



Mehr erfahren zum [Angebot](#) von pom+ & Swisscom

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Die Immobilienwirtschaft steht vor einer Vielzahl an Herausforderungen, die in den kommenden Jahren erhebliche Auswirkungen auf die Branche und einen starken Einfluss auf die Gesellschaft haben wird. Dies insbesondere im Kontext von Wohnen (Knappheit Wohnraum, Preisentwicklung usw.), aber auch in volkswirtschaftlicher Hinsicht, denn um die Erstellung und Bewirtschaftung des Gebäudeparks Schweiz (ca. 2.8 Mio. Gebäude) kümmern sich nahezu 656'000 Vollzeitäquivalente, d. h. jeder sechste Arbeitnehmer arbeitet unmittelbar entlang der Wertschöpfungskette von Immobilien (pom+, 2024).

Eine der zentralen Herausforderungen war und bleibt die Entwicklung der Zinsen, wie die letzten Jahre einmal mehr eindrücklich gezeigt haben. Auch das Thema Dekarbonisierung und ESG-Strategien (Environmental, Social, Governance) wird in der Breite an Bedeutung zunehmen. Investoren und Unternehmen wissen, dass eine nachhaltige Immobilienstrategie nicht nur regulatorische Anforderungen erfüllt, sondern auch zu einer langfristigen Wertsteigerung führen kann. Immobilien, die Energien nicht nachhaltig nutzen und über eine hohe Gebäudeeffizienz verfügen, könnten an Wert verlieren, schwerer vermarktbar und zu sogenannten «stranded assets» werden. Eine weitere bedeutende Herausforderung ist die Kreislaufwirtschaft im Bauwesen, denn die Forderung nach umweltfreundlichen Bauprozessen und einer ressourcenschonenden Materialverwendung nimmt zu. Das Prinzip der Kreislaufwirtschaft zielt darauf ab, den Lebenszyklus von Baumaterialien zu verlängern, indem diese wiederverwendet oder recycelt werden. Nicht zu vergessen ist die steigende Bedeutung von Reurbanisierung und Mixed-Use-Entwicklungen. Städte erleben einen Wandel, der durch eine Rückkehr

der Menschen in urbane Gebiete und die Nutzungsmischung von Immobilien gekennzeichnet ist. Mixed-Use-Entwicklungen, bei denen Wohnen, Arbeiten und Freizeitangebote in einem Gebäude oder Quartier kombiniert werden, bieten Investoren neue Chancen. Diese Projekte tragen dazu bei, die Lebensqualität in Städten zu verbessern und gleichzeitig die Wertstabilität von Immobilien zu festigen.

Alle diese verschiedenen Herausforderungen wirken sich unterschiedlich auf jede Unternehmung aus und bedingen individuelle Massnahmen. Gemeinsam ist jedoch allen, dass eine zuverlässige Informations- resp. Datenbasis erforderlich ist, um die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse wirksam zu unterstützen. Somit sind wir mit der Digitalisierung bei einer weiteren Herausforderung, welche die Immobilienwirtschaft schon länger beschäftigt, zukünftig in noch grösserem Ausmass! Sie ist kein «nice to have», sondern unabdingbare Voraussetzung für eine effiziente und effektive Erfüllung aller genannten Problemstellungen und Treiber für eine technologiegetriebene Wertsteigerung.



Glücklicherweise stecken wir hier nicht mehr ganz in den Kinderschuhen. Digitale Technologien wie Building Information Modeling (BIM), Sensorik & Aktorik resp. das Internet der Dinge (IoT), Virtual und Augmented Reality etc. haben in einigen führenden Unternehmen schon Einzug gehalten. Insgesamt hinkt die Bau- und Immobilienbranche jedoch im digitalen Wandel hinterher, wie der von pom+ (2024) jährlich erhobene Digital Real Estate Index zeigt. Er liegt in der Schweiz weiterhin bei 4,6 Punkten von möglichen 10 Punkten, was auf eine Stagnation hindeutet und weit weg ist vom Digitalisierungsgrad anderer Branchen.

So leben wir im Moment in einer schizophrenen Situation: Einerseits hat der Immobiliensektor grossen Bedarf nach nahtlosen digitalen Lösungen, andererseits fehlt das passende Angebot. Die Ursache für die schleppende Entwicklung findet man in der sogenannten PropTech-Branche, der Branche der Anbieter von Softwareprodukten für die Immobilienwirtschaft.

PropTechs spielen eine wichtige Rolle, indem sie innovative Lösungen basierend auf den erwähnten digitalen Technologien anbieten. Meistens löst die Software solcher Unternehmen eine spezifische Problemstellung hervorragend. Beispielsweise gibt es Anbieter von Mieterkommunikation, digitalen Zugang zu Gebäuden, Systeme für Indoor-Navigation, Messung von CO<sub>2</sub>-Emissionen in Räumen etc. Für die Nutzer dieser Systeme ist es jedoch absolut unwirtschaftlich und kompliziert, diese Applikationen einzeln zu nutzen. Jedes Mal müssen die Stammdaten erfasst oder komplizierte Schnittstellen gebaut werden. So hat sich bei den Anwendern ein gewisses Mass an Frust aufgebaut.

Auch auf der Seite der PropTech-Unternehmen ist eine gewisse Ernüchterung zu beobachten. Sie merken, dass sie so das angestrebte Wachstum, die Umsätze und Profitabilität nicht erreichen können. Im Moment besteht die Hoffnung, dass Plattformen eine gewisse Integration sicherstellen könnten. Aus anderen Branchen (z. B. E-Commerce), wissen wir, dass solche Entwicklungen jedoch viel Zeit benötigen können.

Zudem sind einige «Täler der Tränen» zu überstehen. So haben seit der ersten Veröffentlichung der DREPE-Studie (Digital Real Estate Platforms & Ecosystems) durch pom+ und Swisscom vor zwei Jahren Plattform-Ökosysteme in der Immobilienwirtschaft einen fundamentalen Wandel vollzogen. Während sie noch vor einigen Jahren als das neue und innovative Geschäftsmodell galten, sind nun einige Wolken am

Horizont erschienen. Grosse Unternehmen mit strategischen Partnerschaften, bspw. mit Immobilienplattformen, verlieren das Interesse am Aufbau solcher Ökosysteme, denn viele Unternehmen sind zur Erkenntnis gelangt, dass der Aufbau und Betrieb von solchen grossen Vorhaben den hohen resp. zu hohen Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen nicht rechtfertigt, denn die Wirtschaftlichkeit ist fraglich.

Auch die technologischen Plattformpartner (PropTechs etc.) sind mehrheitlich desillusioniert. Statt Zugang zu neuen Kunden kämpfen sie mit Standardisierungs- und Schnittstellenproblemen. Die meisten plattformbasierten Ökosysteme wurden nicht von Immobilienorganisationen resp. Immobilieninformatikunternehmen ins Leben gerufen. Es waren vielmehr Organisationen mit einem Kerngeschäft, das durch die zunehmende Digitalisierung die direkte Interaktion mit den Kunden verlieren könnte. Dazu gehören beispielsweise Unternehmen aus dem Bank- und Versicherungsumfeld. Sie haben erkannt, dass die Anbieter- und Nachfragerseiten in der Immobilienwirtschaft, also die Eigentümer und Mieter von Flächen und Räumen, eine wesentlich stabilere Beziehung haben, als sie zu ihren eigenen Kunden. Mit dem Ökosystem-Ansatz war es das Ziel, die Customer Journey eines Mieters digital möglichst umfassend abzudecken und an geeigneten Stellen im Life Cycle eines Mieters Banken- oder Versicherungsleistungen anzubieten (z. B. Mietkaution, Hausratsversicherung, Hypotheken etc.). Dieser Ansatz macht auch heute nach wie vor Sinn, allerdings gelang es bisher niemandem, ein profitables Business daraus zu machen.

Die wirtschaftliche Situation, wie wir sie im Umfeld der plattformbasierten Ökosysteme antreffen, scheint vergleichbar mit der Internetblase um die Jahrtausend-Wende. Damals entstanden neben anderen digitalen Ansätzen die ersten E-Commerce-Lösungen, welche grösstenteils Unsummen von Geld verschlangen, aber trotzdem scheiterten. Auch damals stellte kaum jemand den Sinn («Was») infrage, sondern das «Wie». Die Applikationen waren zu wenig ausgereift und für die Kunden zu wenig nutzbringend. Heute ist die Welt ohne E-Commerce-Lösungen nicht mehr vorstellbar und nur jene Unternehmen, welche sich damals gut positioniert haben, sind sehr erfolgreich. Es ist wahrscheinlich, dass Plattformen, welche einzelne PropTech-Lösungen integriert für die Eigentümer und Mieter anbieten, den Markt ebenso dominieren werden wie heute Zalando, Galaxus, Brack etc.

## 1.2 Zielsetzung und Methodik

Der weiterhin zunehmende Regulierungsdruck, u. a. im Bereich ESG (Environment, Social, Governance), sowie die steigende Nachfrage nach verlässlichen Daten im ganzen Gebäudelebenszyklus verlangen nach einer ganzheitlichen Sicht auf Immobilien und deren Akteure. Darum werden Plattformen und Ökosysteme in der vorliegenden Studie im ganzen Lebenszyklus analysiert. Sie richten sich vor allem an Unternehmen der Immobilienbranche, aber auch an Hersteller von Produkten oder Services für Akteure der Immobilienwirtschaft.

1

[Einleitung](#)

2

**Setting the Scene:** Im folgenden Kapitel werfen wir einen Blick auf die Entwicklungen seit der letzten Ausgabe vor zwei Jahren und die prägendsten Ereignisse für die Immobilienwirtschaft.

3

**Plattformen und Ökosysteme:** Danach werden aufgrund der unterschiedlichen Sichten und Meinungen im Markt die relevanten Begriffe festgehalten, insbesondere hinsichtlich einer Unterscheidung zwischen den Begriffen Plattform und Ökosystem.

4

**Wissenschaft und Praxis:** Darauffolgend werden sowohl aktuelle wissenschaftliche Perspektiven als auch erfolgreiche Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Branchen vorgestellt.

5

**Klassifizierung:** Es folgt eine aktualisierte Übersicht von einigen für verschiedene Lebenszyklusphasen charakteristischen Player im Plattform- und Ökosystem-Bereich.

6

**Beurteilung:** In der vorliegenden Untersuchung wird die Marktübersicht zusätzlich um die Bereiche Nachhaltigkeit und Künstliche Intelligenz erweitert. Die Player werden wie in der letzten Ausgabe basierend auf einer Taxonomie nach verschiedenen Design-Dimensionen eingeordnet, charakteristische Merkmale erhoben und Muster abgeleitet.

7

**Findings:** Die Resultate der Einordnung werden folglich in den Findings zusammengefasst.



## 2 Setting the Scene

**Seit der letzten Studie im Jahr 2022 haben sich Plattformen und Ökosysteme in der Immobilienwelt signifikant weiterentwickelt, angetrieben durch regulatorische und geldpolitische Einflüsse sowie die beiden Megatrends Künstliche Intelligenz (KI) und Nachhaltigkeit. Parallel dazu werden die Bedürfnisse der Unternehmen nach umfassenden, integrierten digitalen Lösungen immer deutlicher: Unternehmen wünschen sich nahtlose Prozesse, welche die Effizienz und Transparenz fördern und ihnen Services aus einer Hand bieten.**

Der Entwicklungspfad hin zu den gewünschten digitalen Geschäftsmodellen ist jedoch von der Konfrontation mit veralteten Daten und einer fragmentierten Infrastruktur geprägt. Zwar erzielen Unternehmen Fortschritte bei der Datenintegration und Verbesserung von KPIs, doch bleiben Herausforderungen wie unvollständig vernetzte Systeme, teilfunktionsfähige Schnittstellen und unzureichende Automatisierung. Ebenso fehlen in der Regel vollständige Informationen als Entscheidungsgrundlage. Unternehmen wünschen sich eine digitale Umgebung, in der ihre Bedürfnisse nahtlos und effizient erfüllt werden – ein sogenanntes «digitales Paradies», das für die meisten Unternehmen noch ein unerfüllter Traum bleibt. Insgesamt treibt aber die Sehnsucht nach eben diesem digitalen Paradies die Entwicklungen rund um Plattformen und Ökosysteme positiv (+) voran.

Dabei stehen die Anforderungen der Unternehmen im Einklang mit übergeordneten Megatrends wie Nachhaltigkeit und dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Unternehmen sind nicht nur gefordert, den Kunden effizientere und transparentere Prozesse zu bieten, sondern auch nachhaltige Praktiken zu integrieren. Nachhaltigkeitsanforderungen wie die EU-Taxonomie und neue Klimaberichtsvorschriften zwingen Immobilienunternehmen, präzise Daten bereitzustellen und ihre Nachhaltigkeitsbemühungen transparent darzustellen. Plattformen und Ökosysteme spielen dabei eine Schlüsselrolle, da sie eine effiziente Dateninfrastruktur und einen nahtlosen Informationsfluss bieten, um diese Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Dies treibt die Nachfrage (+) nach digitalen Plattformen weiter an.

Ebenso hat die Künstlichen Intelligenz dazu beigetragen, die Leistungsfähigkeit von Plattformen und Ökosystemen zu steigern, insbesondere durch die Automatisierung komplexer Prozesse und die schnellere Verarbeitung grosser Datenmengen. Fortschritte in der Integration der Künstliche Intelligenz ermöglichen es, präzisere Analysen und Vorhersagen zu treffen, was die Effizienz wiederum verbessert. Im Datenmanagement eröffnet die Künstliche Intelligenz wertvolle Einblicke in Immobilienportfolios, identifiziert versteckte Potenziale und optimiert Prozesse. Die Verbesserungen und Potenziale beschleunigen die Entwicklungen in Bezug auf integrierte digitale Plattform- und Ökosystemlösungen (+), da sie Unternehmen helfen, agiler und datengetriebener zu agieren.

Während Nachhaltigkeit, Künstliche Intelligenz und veränderte Nutzeranforderungen die Nachfrage nach Plattformen und Ökosystemen antreiben, wirkt der Kapitalmarkt insgesamt dämpfend (-). Zwar haben die jüngsten Zinssenkungen etwas Entlastung gebracht, doch die zuvor verschärften Finanzierungsbedingungen, insbesondere für Start-ups, haben das Wachstum von Plattformen deutlich gebremst. Trotz der Zinssenkungen bleibt die Unsicherheit hoch, was sich weiterhin negativ auf die Expansion solcher Initiativen auswirkt.

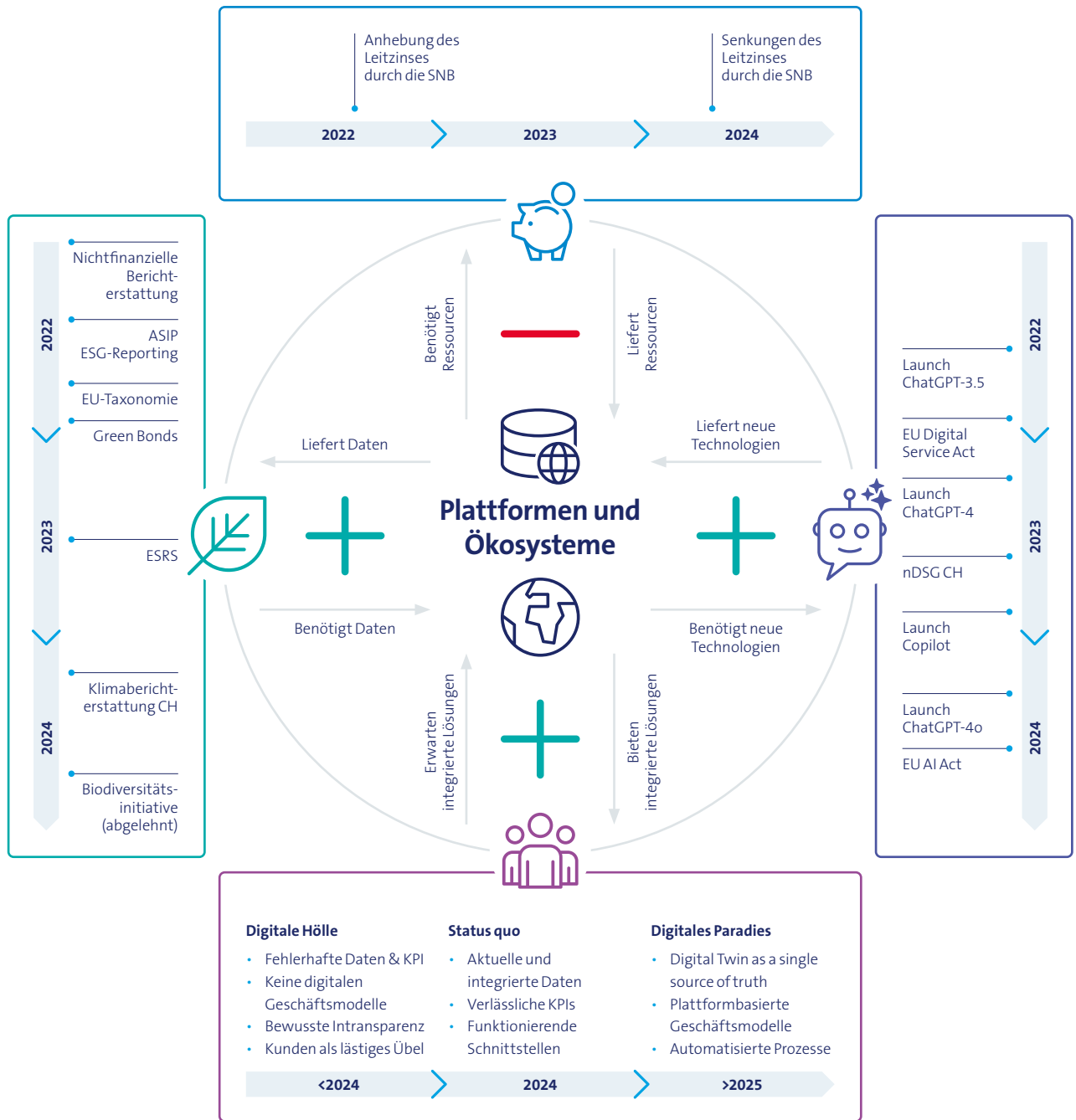


Abbildung 1: Auswirkungen (Mega-)Trends auf plattformorientierte Geschäftsmodelle

Insgesamt stehen Plattformen und Ökosysteme im Spannungsfeld zwischen wachsender Nachfrage durch Megatrends wie Nachhaltigkeit, Künstliche Intelligenz und veränderte Nutzeranforderungen und den dämpfenden Effekten des Kapitalmarktes. Trotz technologischer Fortschritte und veränderter

regulatorischer Rahmenbedingungen bleibt die Unsicherheit in der Finanzierung ein wesentlicher Bremsfaktor für die weitere Expansion. Mittelfristig werden integrierte digitale Lösungen jedoch unverzichtbar, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden.

### 3 Typen von digitalen Plattformen und Ökosystemen

Die Begriffe Plattform und Ökosystem sind allgegenwärtig. Da diese Konzepte aus verschiedenen Forschungsrichtungen analysiert werden, gibt es zahlreiche verschiedene Definitionen, was zu einer gewissen konzeptionellen Unklarheit führt. Deshalb werden im Folgenden klare Begriffsdefinitionen der beiden Konzepte und unterschiedliche Typen davon präsentiert.

#### 3.1 Plattform-Typen



#### Plattform

Grundsätzlich versteht man unter einer digitalen Plattform ein softwarebasiertes System, das Interaktionen zwischen verschiedenen Nutzergruppen fördert. In der Literatur wird zwischen transaktions- und innovations-fokussierten Plattformen unterschieden.

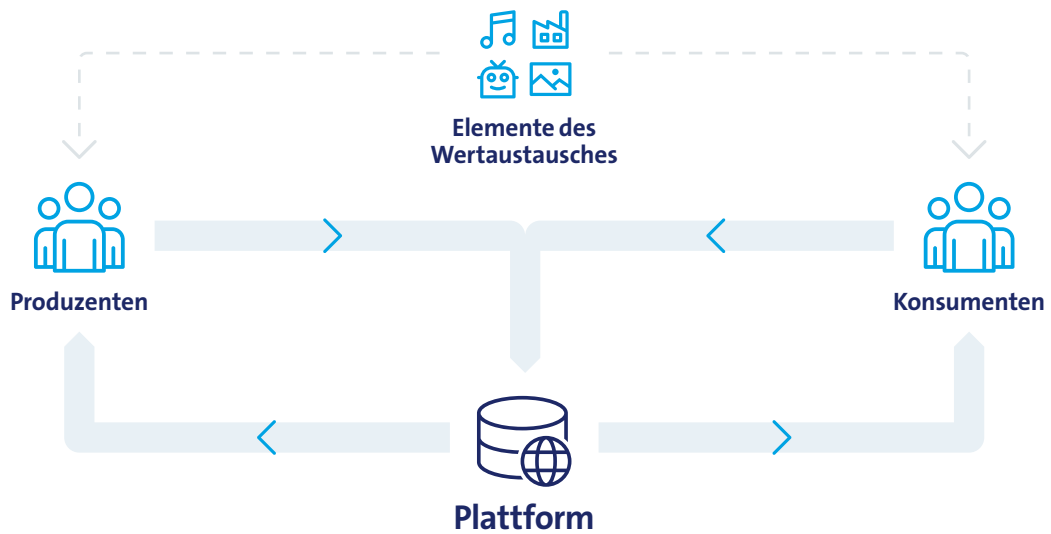


Abbildung 2: Plattform-Typen



[Lesen Sie hier die ausführlichen Beschreibungen der digitalen Plattform-Typen.](#)

### 3.2 Ökosystem-Typen



#### Ökosystem

Der Begriff des Ökosystems stammt ursprünglich aus der Biologie und befasst sich mit einer biotischen Gemeinschaft und deren physischem Umfeld an einem bestimmten Ort. Ein Ökosystem kann, aber muss nicht zwingend, um eine Plattform herum organisiert sein. In der Literatur haben sich deshalb zwei dominante Konzepte etabliert.



#### Business-Ökosystem

Im Business-Ökosystem wird die Orchestrierung nicht über eine zentrale Plattform gesteuert. Orchestratoren können entweder ein breites Nutzenversprechen bieten, indem sie verschiedene Partner integrieren oder ein spezifisches Nutzenversprechen verfolgen, etwa durch spezialisierte Angebote. In beiden Fällen ist eine Koordination erforderlich, um die Ertragsverteilung unter den Beteiligten zu regeln.



#### Plattform-Ökosystem

In einem Plattform-Ökosystem koordiniert eine digitale Plattform die Akteure, fördert Interaktionen und erleichtert die Integration vielfältiger Angebote. Dabei kontrolliert der Plattformanbieter oft die Governance-Strukturen, was einerseits eine dominante Position schafft, aber auch Spannungen zwischen Flexibilität und Standardisierung der Angebote erzeugen kann.

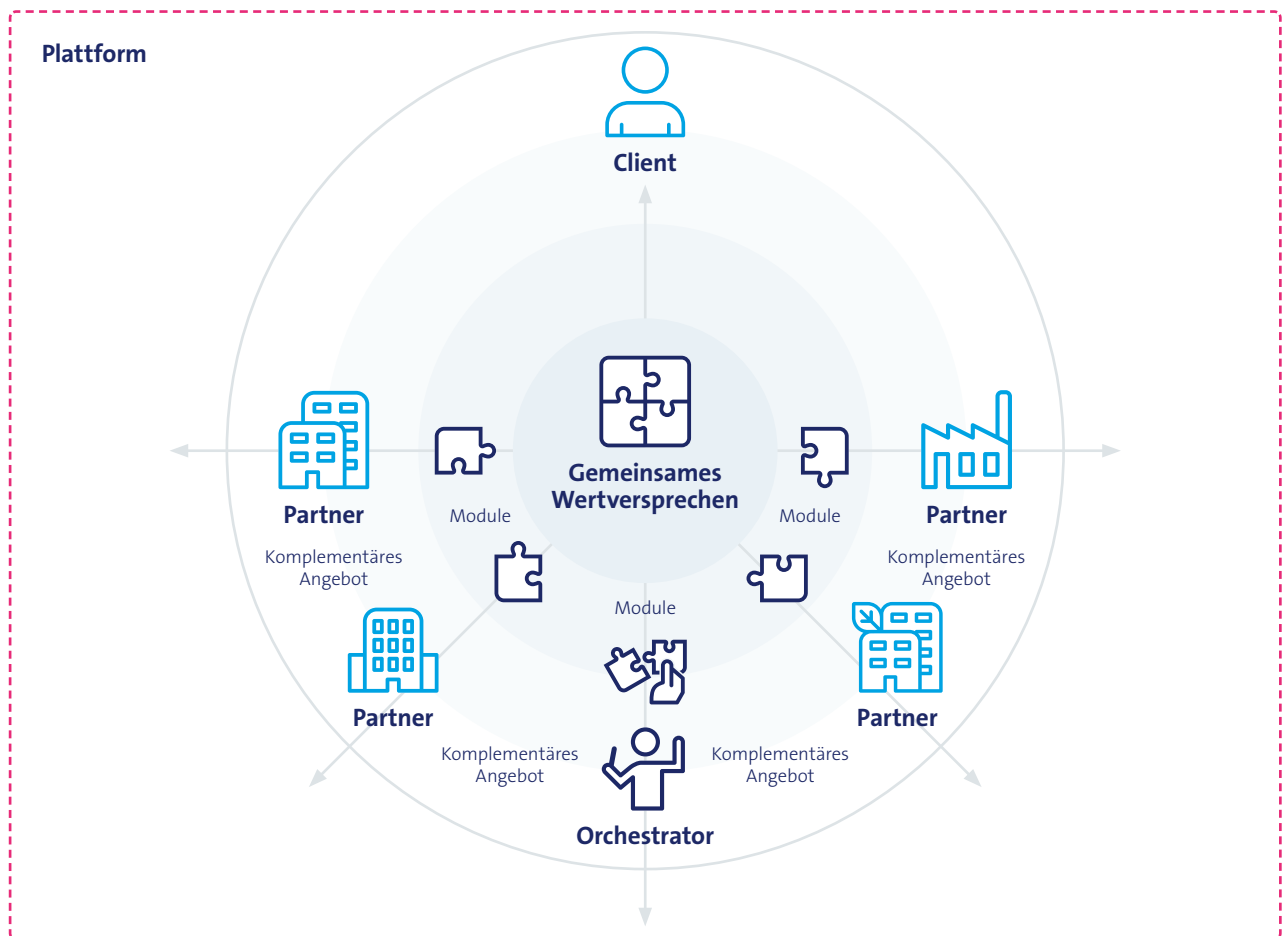


Abbildung 3: Ökosystem-Typen



[Lesen Sie hier die ausführlichen Beschreibungen der digitalen Ökosystem-Typen.](#)

## 4 Wissenschaft und Praxis: Erkenntnisse und Anwendungen

### 4.1 Wissenschaftliche Beiträge

#### 4.1.1 Plattform-Ökosysteme – Eine Auseinandersetzung der Begriffe

Ökosysteme, Plattformen oder Plattform-Ökosysteme – diese Begriffe dominieren seit rund 15 Jahren die Geschäftswelt. Darunter verstanden werden ineinandergreifende, meist digitale Produkte und Dienstleistungen. Doch was bedeuten diese unterschiedlichen Begriffe? Software-as-a-Service (SaaS) ist ein Paradebeispiel für diese Begriffskonfusion: SaaS ist in erster Linie ein Koordinations- und Geschäftsmodell für Softwarelizenzierung zur inner- und zwischenbetrieblichen Nutzung von Anwendungen. Eine SaaS-Lösung benötigt dazu stets eine zugrunde liegende Plattform, auf der die Software ausgeführt wird.

**«Plattformen benötigen ein Ökosystem zur Organisation, um die Eingaben, Verarbeitung und Ausgaben zu steuern. Ohne Organisation sind Plattformen lediglich technologische Artefakte.»**

**Gastautor** Dr. Lucas Miehé, Department of Management, Technology, and Economics, ETH Zürich (D-MTEC)



#### Zusammenfassung für schnelle Leser

- Ökosysteme befassen sich mit der Organisation. Ökosysteme koordinieren Firmen hin zu einem gemeinsamen Wertversprechen. Ein Ökosystem aggregiert und strukturiert Geschäftsmodelle von Firmen hin zu einem Ökosystem-Wertversprechen.
- Plattformen befassen sich mit der Technologie. Plattformen setzen Standards für die Beiträge eines gemeinsamen Wertversprechens. Eine Plattform verbindet und vernetzt Module für ein Ökosystem-Wertversprechen.
- Ein Plattform-Ökosystem ist die Verknüpfung von Organisation und Technologie. Plattform-Ökosysteme integrieren heterogene Module spezialisierter Anbieter. Ein Plattform-Ökosystem ermöglicht Synergien zwischen unterschiedlichen Firmen und deren Vielzahl von Beiträgen.



[Lesen Sie hier den ganzen Beitrag von Dr. Lucas Miehé.](#)

#### 4.1.2 Ineffizienzen als Chancen: Optimierungspotenziale im Immobiliensektor durch digitale Plattformen

Die strukturellen Ineffizienzen im Immobiliensektor bieten erhebliche Chancen für Verbesserungen. Ein wesentliches Potenzial liegt darin, das Matching zwischen Käufern, Mietern und Investoren mit den passenden Immobilien oder Dienstleistungen zu optimieren. Die aktuellen Verzögerungen und Ineffizienzen bei Transaktionen, die oft durch unzureichende Markttransparenz und fragmentierte Angebote verursacht werden, zeigen deutlich, dass effizientere Vermittlungsprozesse zu signifikanten Fortschritten führen könnten.

**«Um Innovationsineffizienzen zu identifizieren, sollten Unternehmen regelmässig die eingesetzten Technologien und Bauverfahren evaluieren.»**

**Gastautor** Prof. Dr. Andreas Hein,  
Institut für Wirtschaftsinformatik,  
Universität St. Gallen (IWI-HSG)



#### Zusammenfassung für schnelle Leser

- Der Immobiliensektor leidet unter strukturellen Ineffizienzen und einer langsamen Integration neuer Technologien. Digitale Plattformen können helfen, das Matching zwischen Käufern und Immobilien zu verbessern und den Innovationsprozess voranzutreiben.
- Diese Ineffizienzen manifestieren sich in verschiedenen Teilen des Ökosystems und erfordern eine gezielte Analyse der Marktprozesse, um die Chancen zur Optimierung zu erkennen.
- Unternehmen sollten datengetriebene Ansätze und Kooperationen mit Plattformen nutzen, um diese Herausforderungen zu überwinden und ihre Effizienz sowie Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.



[Lesen Sie hier den ganzen Beitrag von Prof. Dr. Andreas Hein.](#)



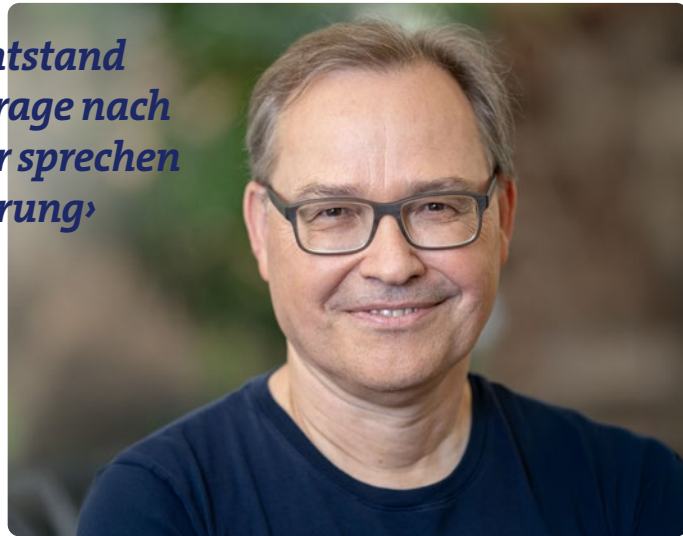
## 4.2 Beiträge aus der Praxis

### 4.2.1 Digitale Diagnose: Wie OnlineDoctor die Dermatologie revolutioniert

In acht Jahren hat das plattformbasierte Ökosystem OnlineDoctor über 200'000 Anfragen von Patientinnen und Patienten in der Schweiz behandelt. Gründer Dr. Paul Scheidegger spricht über seine wichtigsten Learnings bei der Entwicklung der Plattform, spezifische Herausforderungen und die zukünftige Rolle der Künstlichen Intelligenz.

**«Die Idee zur Plattform entstand aus der steigenden Nachfrage nach digitalen Beratungen. Wir sprechen hier von der ›Zalandofizierung‹ der Dermatologie.»**

Dr. Paul Scheidegger,  
Gründer von OnlineDoctor



#### Zusammenfassung für schnelle Leser

- OnlineDoctor antwortet auf das wachsende Kundenbedürfnis nach digitaler Beratung und ermöglicht es, 80 Prozent der dermatologischen Diagnosen ohne Praxisbesuch abzuschliessen.
- Die Plattform ist in der Schweiz und Deutschland aktiv. In der Schweiz tragen die Patientinnen und Patienten die Kosten selbst, was hohe Erwartungen und Ansprüche an die Plattform mit sich bringt. Dies macht sie ideal für Testing und Entwicklung. Deutschland ist entscheidend für die Finanzierung.
- Künstliche Intelligenz kann die Triage von Patientenfragen erheblich verbessern, indem sie eine Vorselektion nach Dringlichkeit und Schweregrad vornimmt. Dennoch bleibt eine ärztliche Prüfung unerlässlich, um Vertrauen zu schaffen.



[Lesen Sie hier das ganze Interview mit Dr. Paul Scheidegger.](#)

## 4.2.2 Blockchain-basierte Kapitalanlage: Wie SwissBorg die Vermögensverwaltung demokratisiert

In der komplexen Welt der digitalen Vermögenswerte präsentiert sich SwissBorg als innovative, nutzerfreundliche Lösung made in Switzerland. Im Interview spricht Chief Commercial Officer Alexander Petoud über den Netzwerkeffekt, die Relevanz des richtigen Timings und die wichtigsten Fähigkeiten, die für den Aufbau einer internationalen Plattform entscheidend sind.

**«Man muss die Kundenbedürfnisse erkennen und darauf reagieren können. Wenn das Produkt nicht einfach zu bedienen ist, wird es nicht angenommen.»**

Alexander Petoud,  
CCO von SwissBorg



### Zusammenfassung für schnelle Leser

- SwissBorg setzt auf eine zugängliche und gemeinschaftsorientierte Vermögensverwaltung, bei der die Gemeinschaft und Innovation im Mittelpunkt steht.
- Der Community-Token BORG verdeutlicht den Nutzwerteffekt: Jede neue Person, die der Plattform beiträgt, steigert den Gesamtnutzen für alle bestehenden und künftigen Mitglieder, indem sie die Token-Liquidität und somit die Handelseffizienz erhöht.
- Der Erfolg der Plattform beruht auf einer hohen Problemlösungskompetenz, der frühzeitigen Integration regulatorischer Anforderungen im Entwicklungsprozess und dem günstigen Zeitpunkt des Markteintritts, der mit dem Aufschwung des Kryptowährungsmarktes zusammenfiel.



[Lesen Sie hier das ganze Interview mit Alexander Petoud.](#)



## 5 Klassifizierung von Plattformen und Ökosystemen

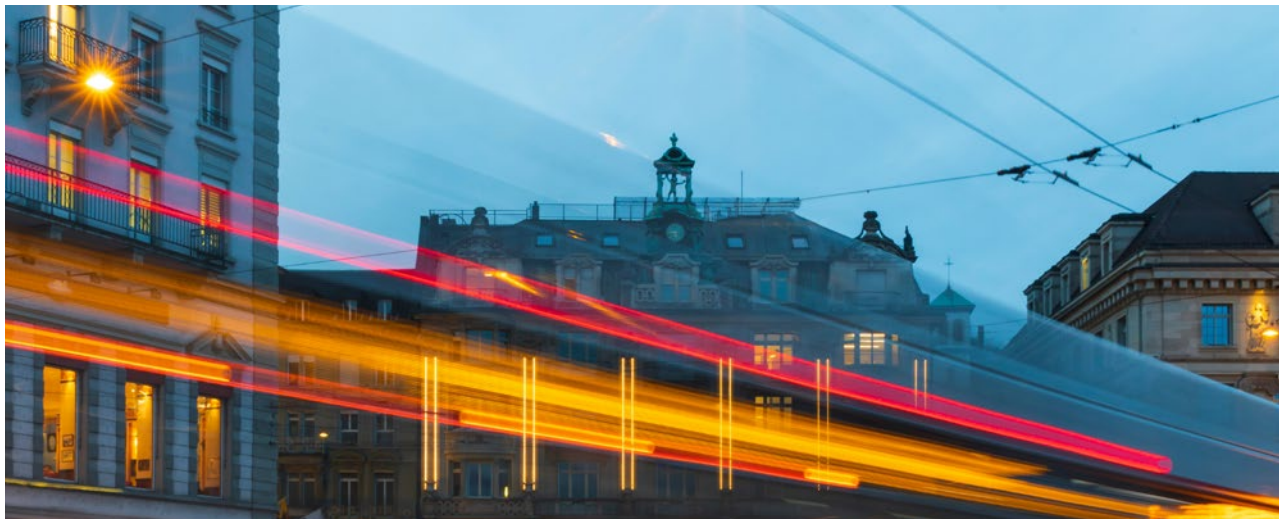
Die Anzahl von digitalen Plattformen und Ökosystemen erfreute sich in den letzten Jahren über grosses Wachstum und die entsprechenden Anbieter sind mittlerweile in einer Vielzahl von Branchen allgegenwärtig. So haben auch in der Immobilienwirtschaft etablierte Unternehmen wie auch Start-ups den Wandel erkannt und versuchen, Marktanteile zu gewinnen. Allerdings unterscheiden sich die im Markt vorhandenen Plattformen und Ökosysteme in ihren Konfigurationen.

Insbesondere aus Geschäftsmodell-sicht besteht Bedarf zur Einordnung von unterschiedlichen Plattform- und Ökosystem-Typen resp. den damit verbundenen Gestaltungsdimensionen und derer Charakteristika. Zu dieser Einordnung eignen sich Taxonomien als zweckmässig gestaltete Artefakte, die sowohl für die Forschung als auch für die Praxis wichtig sind, da die Klassifizierung von Objekten Forschern und Praktikern hilft, komplexe Domänen zu verstehen und zu analysieren (Nickerson et al., 2013).

So erarbeiteten Staub et al. (2021) eine Taxonomie für digitale Plattformen aus der Perspektive von Geschäftsmodellen. Die Analyse und Klassifizierung erfolgt auf der Grundlage ihrer Geschäftsmodelle und liefert Dimensionen und Merkmale, welche helfen, verschiedene Plattformen zu unterscheiden, Muster zu verstehen und Designentscheidungen im Zusammenhang mit dem Plattform-Geschäftsmodell zu klären. Für die Entwicklung der Taxonomie aus Geschäftsmodelllogik wurde der etablierte Geschäftsmodell-Navigator (Gassmann et al., 2015) mit vier relevanten Kategorien (Wertversprechen, Zielkunden, Erlösmodell und Wertschöpfungskette) verwendet. Im Einklang mit dem Zweck der Taxonomie, welcher in der Einbettung von Gestaltungsdimensionen von Plattform-Geschäftsmodellen in eine kohärente Organisationsstruktur

besteht, ermöglicht dieser Ansatz, relevante Aspekte eines Geschäftsmodells in einer begrenzten, aber eindeutigen Anzahl von Dimensionen mit zugehörigen Merkmalen zu erfassen. Im Rahmen dieser Studie wurde diese Taxonomie von Staub et al. (2021) angepasst und erweitert, sodass sie sich für die übergreifende Klassifizierung nicht nur von Plattformen, sondern auch von Ökosystemen (sowohl plattformorientiert wie auch nicht plattformorientiert) eignet.

Im Folgenden wird dazu zuerst der Business Model Navigator und die damit verbundenen vier relevanten Kategorien umschrieben und darauffolgend werden die übergreifend definierten Design-Dimensionen charakterisiert. Im Allgemeinen kann festgehalten werden, dass sich bei einzelnen Design-Dimensionen teilweise mehrere Ausprägungsmerkmale als relevant herausstellen können. In solchen Fällen folgen wir der gleichen Logik wie Staub et al. (2021) und verwenden jene, welche im entsprechenden Fall als am relevantesten (resp. dominierend) charakterisiert werden kann. Nach der Vorstellung der Design-Dimensionen wird die überarbeitete Taxonomie präsentiert. Neben den detaillierten Design-Dimensionen wurden auch Stammdaten zu jeder Plattform bzw. jedem Ökosystem gesammelt.



## 5.1 Taxonomie

### 5.1.1 Business Model Navigator

Der von Gassmann et al. (2015) an der Universität St. Gallen entwickelte Business Model Navigator zielt darauf ab, die wichtigsten Faktoren für den Erfolg von Geschäftsmodellen besser zu verstehen und die Innovation von Geschäftsmodellen durch einen strukturierten Ansatz zu fördern. Während sich die Literatur zur Geschäftsmodellentwicklung noch nicht darüber einig ist, welche Komponenten ein Geschäftsmodell genau ausmachen, verwendet der Business Model Navigator eine Konzeptualisierung, die aus vier zentralen Dimensionen besteht: What (Wertversprechen), Who (Zielkunde), How (Wertschöpfungskette) und Value (Ertragsmechanik). Anhand der

Reduktion auf die erwähnten vier Kategorien ist das Konzept einfach zu handhaben, aber gleichzeitig präzise genug, um ein klares Bild der Geschäftsmodellarchitektur vermitteln zu können. Insbesondere durch die Beantwortung der für die vier damit verbundenen Fragen wird das Geschäftsmodell eines Unternehmens greifbar und eine gemeinsame Basis für sein Überdenken erreicht. Ein zentraler Vorteil des Business Model Navigators besteht darin, dass ein ganzheitliches Bild des Unternehmens ermöglicht wird, indem sowohl Faktoren innerhalb wie auch ausserhalb des Unternehmens integriert werden.

### Analyse von plattformorientierten Geschäftsmodellen

#### What?

- Kernnutzen an Kunden
- Interaktionsinhalt
- Interaktionstyp

#### Why?

- Hauptertragsströme
- Preissetzung
- Preisdiskriminierung



#### How?

- Koordinationsmodus
- Koordinationstyp
- Koordinationsorgan
- Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang
- Interaktionsmodell
- Zugang
- Direkte Netzwerkeffekte
- Indirekte Netzwerkeffekte
- Skaleneffekte

Abbildung 4: Integration der relevanten Plattform Design-Dimensionen in St. Galler Business Model Navigator (Gassmann et al., 2015; Staub et al., 2021)

### 5.1.2 Design-Dimensionen

Basierend auf der vorhandenen Literatur zur Identifikation von wichtigen Design-Dimensionen und Charakteristika von digitalen Plattformen haben Staub et al. (2021) die wichtigsten Gestaltungsdimensionen und deren Charakteristika definiert und empirisch geprüft. Damit die Taxonomie verwendet werden kann, wurden subjektive und objektive Endbedingungen, welche erfüllt sein müssen, geprüft. Wie bereits

erwähnt, wurde die Taxonomie folglich erweitert, sodass sich die für dieses Projekt entwickelte Taxonomie auch für die übergreifende Klassifizierung von Plattformen und Ökosystemen (sowohl plattformorientiert wie auch nicht plattformorientiert) eignet. Die relevanten Design-Dimensionen für Geschäftsmodelle von Plattformen und Ökosystemen wurden entlang der vier Kategorien des Business Model Navigators strukturiert.



[Lesen Sie hier ausführliche Erläuterungen zur Taxonomie.](#)

# 6 Beurteilung von Plattformen und Ökosystemen in der Immobilienwirtschaft

Die folgende Übersicht zeigt einige für verschiedene Lebenszyklusphasen charakteristischen Player im Plattform- und Ökosystem-Bereich. Neben den für die Studie ausgewählten Lösungsanbietern gibt es im Markt natürlich noch eine Vielzahl weiterer Unternehmen in diesem Bereich. In der Schweiz hat sich das Feld der Immobilien-Ökosysteme in den vergangenen Jahren transformiert. Der Wandel wurde sowohl durch den Marktaustritt von etablierten Akteuren als auch durch die Einführung neuer bzw. Anpassung bestehender Plattformen geprägt.

## 6.1 Marktübersicht

Fokus des Anbieters im Lebenszyklus von Immobilien

Anbieter (in alphabetischer Reihenfolge)	Raumplanung	Finanzierung, Versicherung	Vermarktung	Herstellung Waren und Güter	Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement	Baumanagement	Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit	Nutzung (Wohnen, Produktion etc.)
<b>Banken und Versicherungen</b>								
<a href="#">brokermarket</a> (Thurgauer Kantonalbank)		•						•
<a href="#">Helvetia</a> (Immobilien)		•	•	•	•	•	•	•
<a href="#">key4</a> (UBS)		•	•				•	•
<a href="#">myky</a> (div. Kantonalbanken, Gebäudeversicherung Bern (GVB) und Freiburg (KGV), weitere Partner)					•	•	•	
<a href="#">Wohnen &amp; Eigentum</a> (Mobiliar)		•	•		•	•		•
<b>Technologieanbieter und PropTechs</b>								
<a href="#">Allthings</a>			•		•	•	•	•
<a href="#">Aareon</a>							•	
<a href="#">BuildingMinds</a>					•		•	•
<a href="#">Campos</a>							•	
<a href="#">emonitor</a>			•		•		•	•
<a href="#">EntriWorX</a> (dormakaba)			•	•	•	•	•	•
<a href="#">Garaio</a> REM					•		•	•
<a href="#">Houzy</a>		•	•					•
<a href="#">immopac</a>		•	•		•	•	•	•
<a href="#">Luucy</a>	•							
<a href="#">MapsPeople</a>								•
<a href="#">metr</a>							•	
<a href="#">Planon</a>					•	•	•	
<a href="#">PriceHubble</a>		•	•		•		•	
<a href="#">propchain</a> (propti)		•	•		•		•	
<a href="#">Realcube</a>		•			•	•	•	
<a href="#">SMG Swiss Marketplace Group</a>		•	•		•		•	•
<a href="#">Thing-it</a>							•	
<a href="#">Newhome</a> (Next Property AG)		•	•					
<a href="#">Wüest Dimension</a> (Wüest Partner)	•	•			•	•	•	•

Table 1: Übersicht der analysierten Plattformen und Ökosysteme

## 6.2 Marktentwicklungen

**Nachfolgend werden wichtige Marktentwicklungen in Bezug auf Plattformen und Ökosysteme aufgezeigt. Dabei werden die Entwicklungen nach den beiden Bereichen aus der obigen Marktübersicht, Banken und Versicherungen sowie Technologieanbieter und PropTechs, unterteilt.**

### 6.2.1 Banken und Versicherungen

Seit der letzten Studie von 2022 hat sich das Plattform- und Ökosystemgeschäft in der Banken- und Versicherungsbranche deutlich verändert. Viele Finanzinstitute überdenken ihre digitalen Angebote im Hypothekenbereich und zeigen Zurückhaltung beim Ausbau ihrer Plattformen. Während Nachhaltigkeit an Bedeutung gewinnt und fokussierte Hypothekenprodukte für energieeffiziente Immobilien angeboten werden, findet gleichzeitig eine Marktkonsolidierung statt. Die UBS, welche die Credit Suisse übernommen hat, arbeitet daran, die digitalen Immobilienangebote rund um key4 mit jenen der ehemaligen fokussierten Credit Suisse zu harmonisieren. Dabei stellen sich neben der technisch anspruchsvollen Integration auch grundlegende Entscheidungen: Es gilt, die Teilnehmer im Ökosystem zu hinterfragen und das Gesamtangebot aus beiden Angeboten sinnvoll in Einklang zu bringen.

Im Gegensatz dazu hat Raiffeisen grundsätzlich ihre Ökosystemstrategie sistiert und bereits 2022 ihre Anteile an Liiva an die Mobiliar verkauft. Stattdessen investiert die Bank in die Beratungskompetenz ihrer Beraterinnen und Berater sowie in digitale Angebote auf ihren eigenen Kanälen und betrachtet somit die internen Bestrebungen nicht mehr als Ökosystem. Neben der erwähnten Beteiligung an newhome, haben sich 16 Kantonalbanken an myky beteiligt und unterstützen den Ausbau der Plattform. Ansonsten liegt der Fokus wie bei Raiffeisen auf der Angebots-erweiterung von digitalen Lösungen. Auch die Schweizerische Post hat strategische Anpassungen vorgenommen und ihre Hypothekenvermittlungsplattform valuu an TKB brokermarket verkauft, um sich auf Kerngeschäfte zu konzentrieren. Bei valuu ist das insofern spannend, da die Post eine schweizweit einzigartige neutrale Position hätte einnehmen können, da sie selbst keine Hypotheken anbietet. Dies hätte, im Gegensatz zu den meisten Plattformen, zu weniger Interessenskonflikten und massiv verbesserter Markttransparenz führen können. Letztlich wurde jedoch zu wenig Traffic generiert.

In der Versicherungsbranche zeigt sich ein ähnliches Bild. Helvetia hat MoneyPark vollständig integriert und fokussiert sich auf bestehende Angebote. AXA als Versicherung agiert mit eigenen Lösungen

im Immobilienbereich zurückhaltend und ist daher bei newhome eingestiegen, was auf eine Präferenz für Kooperationen statt eigener Entwicklungen hinweist. Ebenso hat Baloise in den letzten Jahren einige Aktivitäten der Ökosystembereiche Home und Mobility gestoppt oder angepasst. Während sie an strategischen Beteiligungen wie Movu festhält, wurden andere Projekte, die zur Erweiterung des Ökosystems geplant waren, zurückgefahren oder eingestellt.

Nachdem sich Raiffeisen von Liiva zurückgezogen hat, hielt die Mobiliar an ihrer Beteiligung und dem Betrieb der Plattform fest. Doch wurde Liiva mittlerweile eingestellt. Die Mobiliar bleibt aber weiterhin im Immobilienbereich aktiv, mit Beteiligungen an Swiss-Caution (Mietkautionsgarantien), Buildigo (Vermittlung von Handwerkern) und Protekta (Rechtsschutzversicherungen). Sie ist zudem an GARAIO REM beteiligt, dem führenden Anbieter von Softwarelösungen für die Immobilienbewirtschaftung. Trotz dieser vielfältigen Engagements stellen sich Fragen zur zukünftigen Ausrichtung des Ökosystems Wohnen und Mobiliar. Nach der Einstellung von Liiva und dem Verkauf von Flatfox an die SMG Swiss Marketplace Group (SMG) deutet vieles darauf hin, dass die Mobiliar zunehmend auf ihre Beteiligung an der SMG setzt, anstatt ein eigenes umfassendes Ökosystem im Immobilienbereich aufzubauen. Die jüngsten Aktivitäten legen nahe, dass die strategische Ausrichtung eher auf Kooperationen als auf den Ausbau eigener Plattformen abzielt.

Insgesamt ist der Markt für Hypotheken- und Finanzierungsplattformen im Umbruch. Banken und Versicherer setzen weiterhin auf Nachhaltigkeit, sie sind jedoch bei der Expansion ihrer digitalen Angebote (insbesondere in Bezug auf Eigenentwicklungen und Orchestrator-Kompetenz) vorsichtiger unterwegs. Die Branche ist zurückhaltend und viele Unternehmen harmonisieren ihre Angebote, um die Effizienz zu steigern und Ressourcen effektiv einzusetzen. Der langfristige Erfolg dieser Plattformen hängt massgeblich von ihrer Profitabilität und der Ausrichtung auf strategische Kernbereiche ab.

## 6.2.2 Technologieanbieter und PropTechs

In der traditionellen Immobilienbranche nehmen (wie bereits 2022) die Online-Marktplätze im Bereich Vermarktung eine zentrale Rolle als Treiber der Plattformökonomie ein. Dabei umfassen die Schlüsselangebote den Verkauf und Kauf von Immobilien, sichere und effiziente Verkaufsabwicklungen, Meta-Suchen und Maklervermittlungen. Dieses effektive Matchmaking stellt das Fundament ihres funktionierenden und rentablen Geschäftsmodells dar und ermöglicht den konsequenten Ausbau ihrer Vorreiterrolle, indem sie seit längerem weitere Services und Produkte (bspw. Bewertungs- und Finanzierungsservices, Marktdatenangebote etc.) integrieren.

Durch den fortgeschrittenen Reifegrad der Marktplätze entstehen für die Immobilienbranche zunehmend neuartige Konflikte in typischen Bereichen plattformorientierter Geschäftsmodelle. Neben der wachsenden Marktmacht und der steigenden Abhängigkeit der Plattformteilnehmer stehen auch der eingeschränkte Datenzugriff sowie die Interessenkonflikte der

Plattformen und Ökosysteme in der Kritik. Das lässt sich auch am Beispiel der jüngsten Preissteigerungen der SMG illustrieren. Auch wenn diese für Unruhe im Markt gesorgt haben, bleibt die Plattform aufgrund ihrer Reichweite und Marktmacht weiterhin dominant. Der Widerstand gegen diese Preisdynamik ist limitiert, da Alternativen wie newhome zwar vorhanden sind, jedoch noch nicht die gleiche Marktpräsenz und Attraktivität bieten können. Auch newhome wird über kurz oder langfristig auf gewisse Interessenkonflikte (bspw. Beteiligung AXA Versicherungen und Kantonalbanken) stossen. Zusätzliches Kapital bietet zwar Chancen, aber es braucht mehr als nur Geld: Innovation, strategische Partnerschaften und ein klares Alleinstellungsmerkmal sind entscheidend, um sich nachhaltig zu differenzieren. Der Aufbau von Reichweite und Vertrauen bei Nutzern ist sehr langwierig und SMG verfügt bereits über starke Netzwerkeffekte und eine etablierte Marktstellung. So bleiben viele Anbieter auf die SMG angewiesen, was die Diskussionen um Marktmacht und Abhängigkeit weiter anheizen wird. Andere Branchen wie E-Commerce



zeigen, dass solche Dominanzen extrem schwer zu brechen sind und Regulierungen oft nicht ausreichen, um den Markt nachhaltig zu verändern. Insgesamt müssen sich Anbieter von Plattformen und Ökosystemen zunehmend mit Governance-Mechanismen auseinandersetzen, um Mehrwert, Marktkontrolle und Fairness zu balancieren. Somit verlagern sich die Diskussionen auch in der traditionellen Immobilienbranche zunehmend weg von traditionellen, fachspezifischen Themen hin zu klassischen Plattform- und Ökosystemherausforderungen.

Bereits länger bekannt und stark mit den Prozessen der Immobilienwirtschaft verzahnt, gewinnen Anbieter von Software im Immobilienbereich zunehmend an Bedeutung. Planon und Campos bieten digitale Plattformen im Bereich des CAFM (Computer-Aided Facility-Management) und verknüpfen effizient das Facility-Management und die Immobilienbewirtschaftung. GARAIIO REM stellt umfassende Lösungen für die Immobilienbewirtschaftung bereit und integriert sich in digitale Ökosysteme. Im Bereich Portfoliomanagement liefern Wüest Partner sowie immopac mit ihren Datenanalysen, Bewertungssoftware mit strategischem Portfoliomanagement leistungsstarke Tools, die Immobilienentscheidungen optimieren. Dabei verfügen diese Anbieter über gute Möglichkeiten, entlang der gesamten Wertschöpfungskette zusätzliche Services anzubieten, um Kunden noch umfassender zu unterstützen und ihre Ökosysteme weiter auszubauen. Gleichzeitig lässt sich festhalten, dass sich die Anbieter eher auf Eigenentwicklungen konzentrieren und bei umfangreichen Partnerschaften eher zurückhaltend sind. In der der Zukunft wird es spannend zu verfolgen, ob die mehrheitlich eigenständige Entwicklung, welche dem Ökosystem-Ansatz eher widerspricht, zum Erfolg führen wird.

Im Facility-Management hat sich der Fokus auf Mieter und deren Bedürfnisse verlagert, insbesondere durch digitale Lösungen zur Verbesserung von Kommunikation und Prozessen. Anliegen wie Reparaturen, Serviceanforderungen und die Verwaltung gemeinschaftlicher Bereiche sollen effizienter abgewickelt werden, um die Zufriedenheit der Mieter zu steigern. Trotzdem haben B2C-Mieterapps in den letzten Jahren kaum Durchbrüche erzielt, da sie zu wenig relevante Probleme lösen und die Zahlungsbereitschaft der Mieter niedrig bleibt. Im B2B-Bereich zeigt sich hingegen eine wachsende Akzeptanz, insbesondere wenn integrierte Systeme wie Arbeitsplatzmanagement, smarte Parklösungen oder Hausmeisterdienste nahtlos in bestehende Prozesse integriert werden können. Diese Lösungen gewinnen zunehmend an Bedeutung, da sie den Betrieb optimieren und den Eigentümern sowie Betreibern eine höhere Effizienz bieten. Die rasante Weiterentwicklung von technischen Integrationsmöglichkeiten trägt erheblich dazu bei, Systeme schneller und effizienter zu vernetzen und sollte diesen Trend unterstützen. Erfolgreich entwickelt haben sich vor allem Plattformen im Bereich Modernisierungen, wie etwa Houzy. Diese Lösungen bieten Hausbesitzern durch digitale Tools zur Bewertung und Planung von Renovierungen echten Mehrwert und werden zunehmend im Markt akzeptiert. Insgesamt bleiben die grossen Fortschritte in der Breite des Marktes weiterhin aus, insbesondere im Hinblick auf tiefgreifende Innovationen und durchgehende digitale Transformationen.

## 7 Findings zu Plattformen und Ökosystemen in der Immobilienwirtschaft

Nachfolgend werden die Resultate der durchgeführten Analyse vorgestellt. In einem ersten Teil wird auf die Schlüsselangebote in den Lebenszyklusphasen einer Immobilie eingegangen und aufgezeigt, welche typischen Use Cases zurzeit Anwendung finden mit Fokus auf die beiden Themen Nachhaltigkeit und Künstliche Intelligenz. In einem weiteren Schritt werden die Use Cases mit Fokus Nachhaltigkeit entlang des Immobilienlebenszyklus strukturiert. Dabei wird der Fokus bewusst ausschliesslich auf Nachhaltigkeit gelegt, wobei die Künstliche Intelligenz hier als unterstützende Technologie betrachtet wird. Auf Basis dieser Analyse werden sowohl eine Customer Journey mit Fokus auf die Immobilienentwicklung als auch eine Journey mit Schwerpunkt auf den Immobilienbestand vorgestellt. In einem zweiten Teil werden die Geschäftsmodelleigenschaften entlang der einzelnen Design-Dimensionen diskutiert. Am Ende des Kapitels folgt eine aggregierte Übersicht über die Ausprägung der einzelnen Dimensionen der Taxonomie.

### 7.1 Schlüsselangebote

Aus der Analyse der betrachteten Plattformen und Ökosysteme kristallisieren sich die Bereiche Property- und Facility-Management, Nachhaltigkeit sowie Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement als Fokusbereiche heraus. Die Use Cases weisen Verknüpfungen und Schnittstellen zwischen Portfolio- und Asset-Management sowie dem Property und Facility-Management auf. Beispielsweise werden auf Basis von Messstellen Verbrauchsdaten digital bereitgestellt. Diese wiederum können Facility-Manager nutzen, um Betriebsoptimierungen vorzunehmen und dienen gleichzeitig Asset-Managern zur vereinfachten Berichterstattung. Bei der Analyse fällt auf, dass die meisten Lösungen zur Steigerung der Energieeffizienz angeboten werden.

Klassische Use Cases in diesem Bereich reichen von Lösungen wie Smart Metering und Energiemonitoring über die Berechnung und Modellierung von Absenkpfeifen bis hin zu komplexen Energie-Checks. Ergänzend dazu kommen fortschrittliche Technologien wie automatisierte Energiesteuerungssysteme, die den Verbrauch dynamisch anpassen, sowie digitale Plattformen zur Gebäudevernetzung, die durch den Datenaustausch zwischen unterschiedlichen Systemen eine ganzheitliche Energieoptimierung ermöglichen. Auch KI-basierte Vorhersagemodelle, die Wartungsbedarf und Energieverbrauch prognostizieren, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Künstliche Intelligenz nimmt hier je länger, je mehr eine zentrale Rolle ein, indem sie zudem weitere Möglichkeiten zur Plausibilisierung, zur Schliessung von Informationslücken und zur Bereinigung von Daten bietet und damit ein gezielter Einsatz von Daten für Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse

greifbarer macht. Mieterapplikationen bieten Lösungen im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit wie Wasser- und Abfallmanagement, Förderung von Natur und Biodiversität sowie umweltfreundlicher Mobilität, da sie es Mietern ermöglichen, ihren individuellen Beitrag zur Nachhaltigkeit aktiv zu steuern. Durch benutzerfreundliche Funktionen wie Wasserverbrauchsüberwachung, Abfalltrennungshinweise, Mobilitäts-Sharing-Angebote und Informationen zur Förderung lokaler Biodiversität schaffen diese Applikationen Transparenz und fördern umweltbewusstes Handeln direkt im Alltag der Nutzer.

Ein weiteres Beispiel für digitale Lösungen sind sogenannte Modernisierungsrechner. Diese befinden sich an der Schnittstelle zwischen ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit. Sie helfen Eigentümern, den Nutzen von energetischen Sanierungen zu ermitteln, indem sie sowohl die potenziellen Energieeinsparungen als auch die damit verbundenen Kostenvorteile berechnen. In die Ökosysteme von Banken und Versicherungen eingebettet, werden diese Rechner häufig durch zusätzliche Angebote wie eine anschließende Finanzierungsberatung (Stichwort Green Mortgage) ergänzt. Dadurch entsteht eine umfassende Lösung, die nicht nur die ökologischen Vorteile von Modernisierungen aufzeigt, sondern auch passende Finanzierungsmodelle bereitstellt, um diese Investitionen optimal umzusetzen. Im Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeit bestehen zudem weitere Use Cases im Gebiet der Marktfähigkeit von Immobilien (insbesondere der Immobilienbewertung) sowie der Optimierung von Lebenszykluskosten. In den Bereichen der ökonomischen Nachhaltigkeit sind beinahe sämtliche Anbieter präsent.

Während die Mehrheit der Lösungen ökonomische und mittlerweile auch ökologische Aspekte der Nachhaltigkeit (bspw. Optimierung von Lebenszykluskosten oder Steigerung der Marktfähigkeit) abdecken, so besteht bezüglich sozialer Aspekte weiterhin Optimierungspotenzial. Es wurde aber erkannt, dass mit diesen Aspekten im heutigen Marktumfeld ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann und somit diesem Bereich laufend mehr Gewicht und Beachtung zukommt.

Dabei kann beispielsweise die direkte Interaktion mit dem Mieter über Plattformen (bspw. Schadensmeldungen, Anfragen zu Mietvertrag usw.) erfolgen und so die Customer Journey der Mieter optimiert werden. Ein weiterer Use Case, der immer wieder für Diskussionen sorgt, betrifft die Festlegung bezahlbarer Mietpreise, um soziale Durchmischung zu fördern und den Zugang zu Wohnraum für Menschen unterschiedlicher Einkommensgruppen zu sichern. Flexible Wohnmodelle wie Mehrgenerationenhäuser oder Co-Living-Konzepte können das Gemeinschaftsgefühl ebenfalls stärken und soziale Unterstützung bieten. Auch die Integration von Grünflächen und Freizeitangeboten trägt wesentlich zum Wohlbefinden der Bewohner bei und fördert die soziale Nachhaltigkeit in Wohnprojekten.

In den Lebenszyklusphasen Raumplanung und Baumanagement sind, wie in der vorherigen Studie festgehalten, wenige übergreifende Plattformen und Ökosysteme etabliert. Während in der Raumplanung der

Fokus auf der Visualisierung von Gebäuden und deren Umgebung liegt, versuchen Anbieter von Einzellösungen im Bereich Baumanagement den Bauprozess für Entwickler zu vereinfachen. Auch hier wird in einigen Use Cases (bspw. als Unterstützung zur Spezifikation von Bauteilen oder Modellierungen von Szenarien) bereits Künstliche Intelligenz eingesetzt.

Weiter stellt die Vermarktung von Immobilien nach wie vor ein wichtiges und fortgeschrittenes Feld für Plattformen und Ökosysteme der Immobilienbranche dar. Künstliche Intelligenz gilt in diesem Bereich als wichtiges Erfolgskriterium und hilft, die eigene Produktpalette wettbewerbsfähig und zukunftsgerichtet zu gestalten. Suchmaschinen und Chatbots stellen Beispiele zur Effizienzsteigerung (Reduktion Suchkosten) dar. Auch die Weiterentwicklung von Immobilienbewertungsmodellen und die modellbasierte Generierung von Inhalten (bspw. Objektbeschreibungen) anhand von visuellen Daten bieten Massnahmen, um die Inserierung stark zu vereinfachen und zu automatisieren.

Entlang des Immobilienlebenszyklus setzen mittlerweile rund ein Drittel der untersuchten Anbieter Künstliche Intelligenz ein. Das Thema befindet sich damit noch eher in den Kinderschuhen. Künstliche Intelligenz wird grundsätzlich vor allem als unterstützendes Tool wie für Suchzwecke und Analyse von Datensätzen eingesetzt.





In gewissen Bereichen ist Künstliche Intelligenz schon länger im Einsatz, beispielsweise im stark datengetriebenen Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement oder im Bereich der Prognosemodelle. Es besteht insgesamt grosses Potenzial, welches aber bereits unterschiedlich von den einzelnen Anbietern ausgeschöpft wird. Gründe hierfür sind unter anderem eine fragmentierte Applikationslandschaft und langwierige Stammdatenerfassungen. Der Bedarf an integrierten Softwareprodukten und durchgängigen Lösungen ist also enorm, doch das passende Angebot bleibt oft aus. Beispielsweise ist es sehr interessant, dass die analysierten Anbieter keine akustischen Daten verwenden

oder auswerten. So wären Anbieter im Immobilienbewirtschaftungsbereich durchaus prädestiniert, beispielsweise Services zur Verfügung zu stellen, welche Mieteranliegen akustisch aufnehmen und allenfalls bereits bearbeiten oder zumindest für Immobilienbewirtschafter zusammenfassen. Die Künstliche Intelligenz könnte sich also als Gamechanger zur Erweiterung der Produkt- und Servicepalette der Anbieter erweisen. Sie bietet neue Möglichkeiten zur Plausibilisierung, zur Schliessung von Informationslücken und zur Bereinigung und macht damit den gezielten Einsatz von Daten für Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse greifbarer denn je.

## 7.1.1 Data-driven Sustainability Use Cases

Im vorherigen Kapitel wurden die zentralen Angebote entlang des gesamten Immobilienlebenszyklus vorgestellt, einschliesslich erster Ansätze im Bereich der Nachhaltigkeit. Im folgenden Kapitel wird nun der Fokus gezielt auf digitale Use Cases gelegt, die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit adressieren. So bestehen heute zwischen diesen einzelnen Use Cases häufig System- sowie Informationsbrüche, welche

für die Nutzer sowie auch auf Seite der Anbieter für zusätzlichen Aufwand und Frustration sorgen. Auffällig ist, dass diese Use Cases oftmals einen komplementären Charakter haben und durch die Integration in ein Ökosystem könnte die Wertschöpfungskette harmonisiert und ausgebaut werden. In der nachfolgenden Tabelle sind solche übergeordnete Use Cases im Bereich Nachhaltigkeit geclustert dargestellt.

	Raumplanung	Herstellung Waren & Güter	Baumanagement	Investitions-, Portfolio-, & Assetmanagement	Property- und Facility-Management
					Überwachungs-, Steuerungs- und Sicherheitssysteme
				Energieeffizienz und CO <sub>2</sub> -Reduktion	Digitale Zwillinge
	Immobilienanalyse und -planung	Digitales Materialkataster	Planungs-, Management- und Kompetenzplattformen	Lebenszyklusberechnungen	Energiemanagementsysteme
	Visualisierungstechnologien	3D-Druck	Instandhaltung- und Sanierungsprojekte	Asset- und Portfoliomanagementsysteme	Managementsysteme
	Standortanalysen	Digitales Bauteilsystem	Smart Construction Logistics	ESG-Management	Mieter- und Eigentümerinteraktion

■ hohe Relevanz ■ mittlere Relevanz ■ geringere Relevanz

Abbildung 5: Data-driven Sustainability Use Cases



Insbesondere Massnahmen im Bereich der Raumplanung wie die Immobilienanalysen und -planungen sind von hoher Relevanz. Mithilfe digitaler Analysetools und Planungshilfsmittel können Liegenschaften früh auf Ineffizienzen und ungenutzte Potenziale geprüft werden.

Dies schafft eine fundierte Planungsgrundlage und ermöglicht es, realistische Nachhaltigkeitsziele zu setzen. Zur Erreichung der gesteckten Nachhaltigkeitsziele kommen dabei Technologien in den Bereichen Property- und Facility-Management sowie Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement eine hohe Bedeutung zu. Da der Grossteil des Schweizer Gebäudeparks aus Bestandsimmobilien besteht, ermöglichen diese Technologien eine effiziente Verwaltung, Überwachung und Optimierung dieser Bestandsimmobilien. Konkret spielen Überwachungs-, Steuerungs- und

Sicherheitssysteme sowie Massnahmen zur Energieeffizienz und CO<sub>2</sub>-Reduktion eine Schlüsselrolle, da sie bestehende Prozesse effizienter gestalten können und somit direkt auf die Senkung des Energieverbrauchs einwirken. Massnahmen wie die Lebenszyklusberechnungen helfen überdies, den gesamten Energie- und Ressourcenverbrauch einer Immobilie über ihre gesamte Lebensdauer zu analysieren, um gezielte Massnahmen zur Reduktion von zukünftigen Umweltbelastungen (wie bspw. Rückbau der Liegenschaft) frühzeitig zu ergreifen.

Die digitalen Use Cases im Bereich Nachhaltigkeit in der Bau- und Immobilienbranche sind entsprechend stark von Technologien geprägt, die Effizienz steigern, CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren und eine nachhaltige und effiziente Verwaltung von Immobilien ermöglichen.

### 7.1.2 Digitale Nachhaltigkeitsjourney

Basierend auf den übergeordneten Use Cases werden nachfolgend sowohl für die Immobilienentwicklung als auch für den Immobilienbestand typische Customer Journeys mit Fokus Nachhaltigkeit aufgezeigt. Die «Digitale Nachhaltigkeitsjourney» zeigt den Weg, den Unternehmen verfolgen müssen, um durch digitale Technologien nachhaltiger zu agieren. Besonders in der Bau- und Immobilienbranche ist dieser digitale Wandel entscheidend, um ökologische und wirtschaftliche Anforderungen besser zu vereinen und den gesamten Lebenszyklus von Gebäuden nachhaltiger zu gestalten. Entsprechend spielt die Digitalisierung eine wesentliche Rolle, um die nötigen Lösungen und Massnahmen zur Dekarbonisierung zu finden und die gesteckten Nachhaltigkeitsziele effizient zu erreichen.

Nachfolgend werden sowohl für Neubauprojekte als auch Bestandsliegenschaften typische digitale Customer Journeys mit Fokus Nachhaltigkeit aufgezeigt. Die Customer Journeys sind nach den wesentlichen Lebenszyklusphasen (basierend auf dem SIA-Leistungsmodell) aufgeteilt. Natürlich muss bedacht werden, dass in der Praxis weder die Phasen klar abgrenzbar sind noch die digitalen Technologien bzw. Use Cases nur Anwendung in einer einzelnen Phase finden. Zudem entsteht nach Übergang in die Phase Bewirtschaftung ein Kreislauf, der wieder bei der Initialisierung beginnt (Stichwort: Modernisierungsmassnahmen).

## Fokus «Entwicklung»

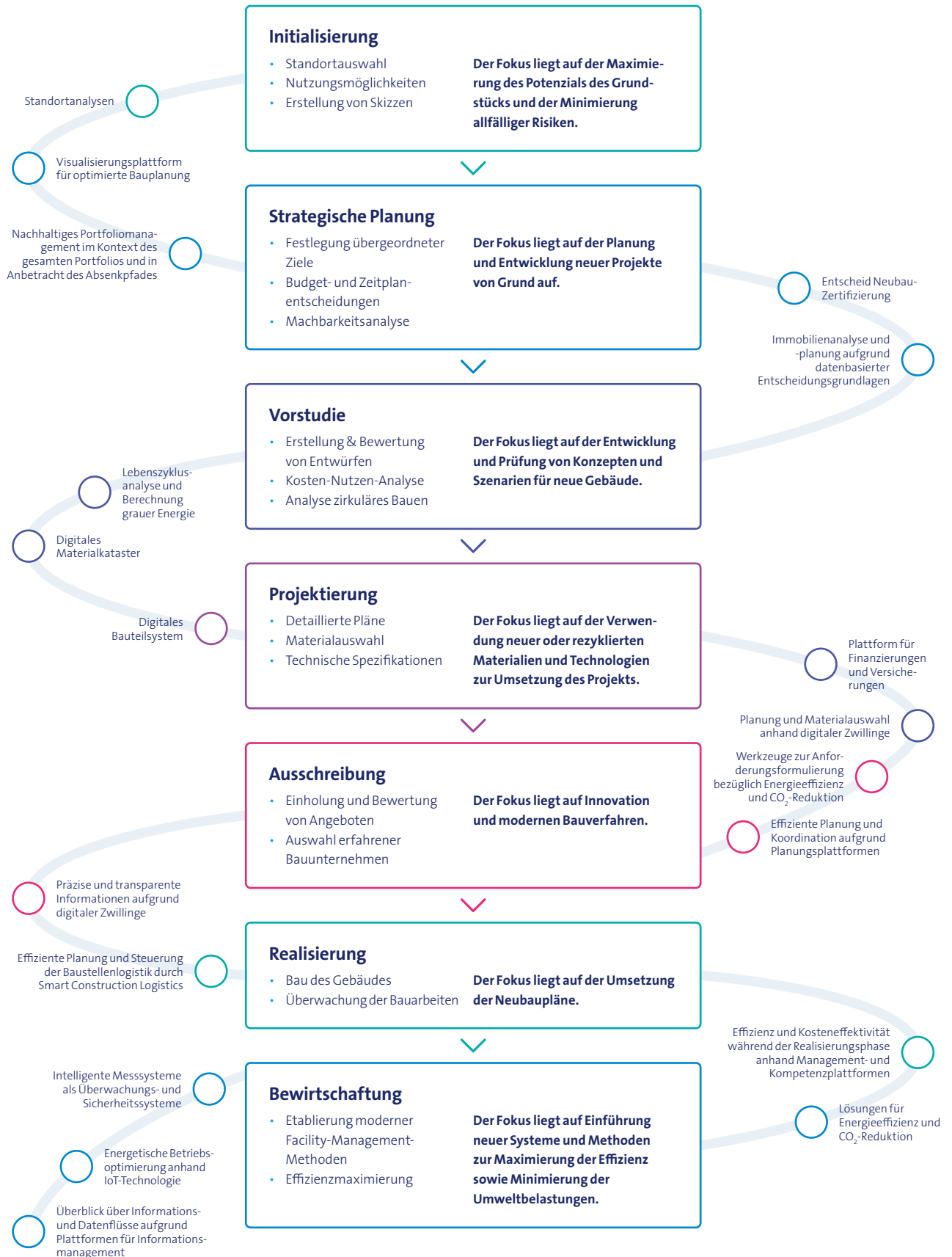


Abbildung 6: Beispielhafter Nachhaltigkeitsjourney mit Fokus «Entwicklung»

Bei Immobilienentwicklungen nimmt die digitale Nachhaltigkeitsjourney eine besondere Stellung ein, da Neubauten die einmalige Chance bieten, Nachhaltigkeit im Sinne des Cradle-to-Cradle-Prinzips von Beginn an in den Lebenszyklus zu integrieren. Die obenstehende Grafik zeigt, wie diese Phasen miteinander verzahnt sind, um Bauvorhaben umweltfreundlicher und effizienter zu gestalten.

In der Initialisierungsphase, in welcher der strategische Grundstein für das Projekt gelegt wird, liegt der Fokus auf der optimalen Nutzung des Grundstückspotenzials sowie der Vermeidung von (Umwelt-)Risiken. In dieser frühen Phase werden wesentliche Rahmenbedingungen definiert, unterstützt durch digitale Standortanalysen. Auf dieser Basis baut die strategische Planungsphase auf, in der die umfassende Planung des Projekts im Vordergrund steht. Ein zentrales Thema ist hier die mögliche Zertifizierung des Neubaus. Eine Zertifizierung, frühzeitig festgelegt, dient als konkrete Leitlinie für das gesamte nachfolgende Bauvorhaben. In der anschließenden Vorstudie werden die strategischen Entscheidungen konkretisiert sowie verschiedene Szenarien und

Konzepte ausgearbeitet. Erstmals erfolgen hier auch Lebenszyklusanalysen und Untersuchungen zur Kreislaufwirtschaft, um das Projekt umfassend bewerten zu können. In der darauffolgenden Projektierungsphase können digitale Technologien wie virtuelle Gebäudemodelle durch präzise Simulationen den Ressourceneinsatz optimieren und CO<sub>2</sub>-Einsparpotenziale frühzeitig identifiziert werden. Auch in der Ausschreibungs- und Realisierungsphase spielen digitale Werkzeuge eine zentrale Rolle, insbesondere zur Optimierung der Baustellenlogistik und der Lieferketten. Diese Technologien helfen, um eine effiziente Nutzung von Ressourcen im Zusammenspiel der vielen beteiligten Akteure sicherzustellen.

Nach der Fertigstellung des Gebäudes beginnt die Bewirtschaftungsphase. Hier kommen moderne Überwachungs- und Steuerungssysteme zum Einsatz, die eine kontinuierliche Steuerung und Optimierung des Energieverbrauchs ermöglichen. Diese Systeme sind entscheidend, um die langfristige Energieeffizienz des Gebäudes zu gewährleisten und so zur nachhaltigen Nutzung beizutragen.



## Fokus «Bestand»

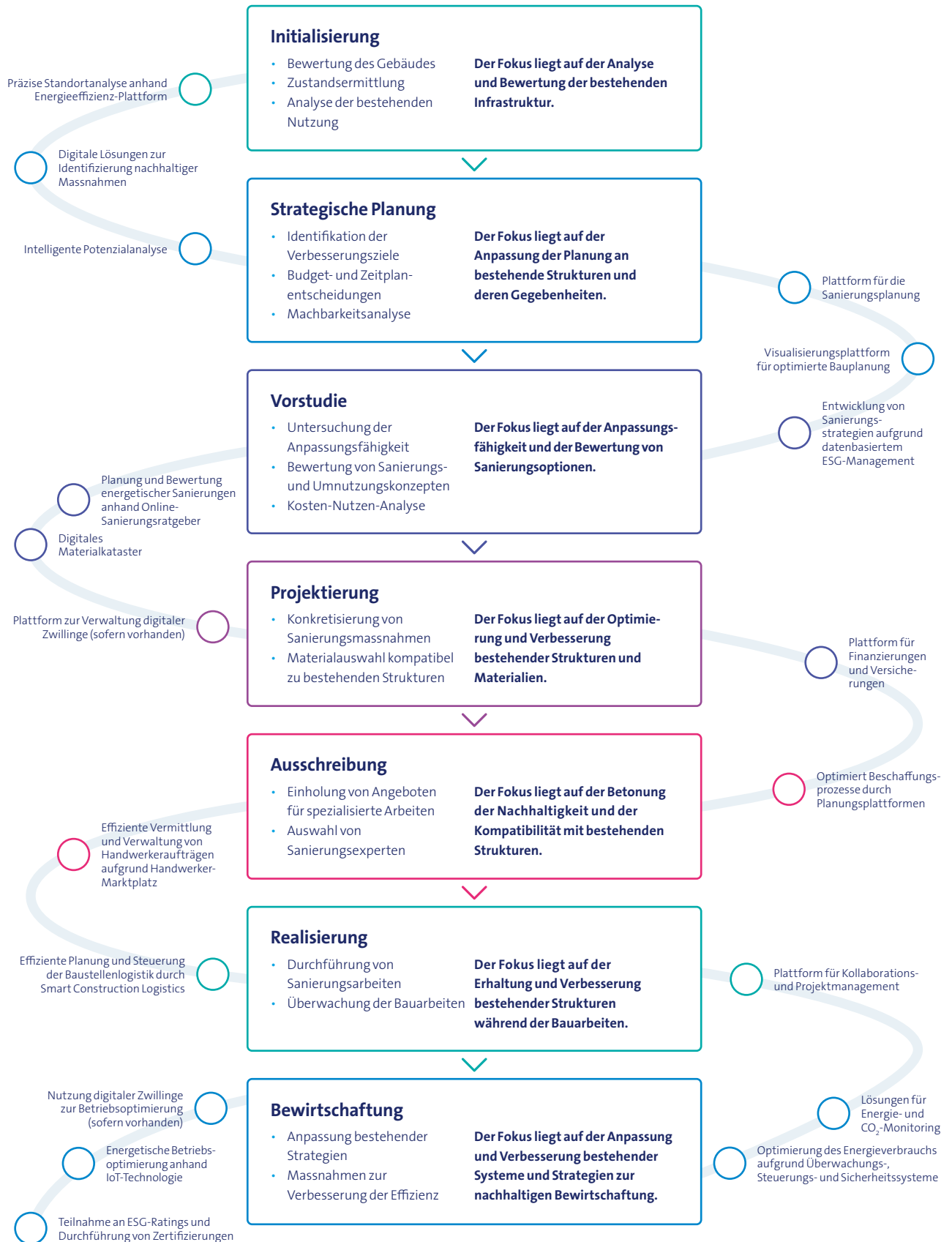


Abbildung 7: Beispielhafter Nachhaltigkeitsjourney mit Fokus «Bestand»

Die digitale Nachhaltigkeitsreise bei Bestandsimmobilien folgt zwar denselben sieben grundlegenden Schritten wie bei Entwicklungsimmobilien – von der Initialisierung bis hin zur Bewirtschaftung – jedoch mit einem anderen Fokus und angepassten Massnahmen. Während bei Neubauten die Möglichkeit besteht, von Grund auf nachhaltige Konzepte zu integrieren, liegt der Schwerpunkt bei Bestandsimmobilien auf der Optimierung und Anpassung bestehender Strukturen.

Die digitale Nachhaltigkeitsreise beginnt mit der Nutzung digitaler Plattformen, um die aktuelle Energieeffizienz der Immobilie in Anbetracht der Absenkpfade zu analysieren und neue, nachhaltige Ziele festzulegen. Aufgrund der in der Initialisierung gesteckten Ziele werden anschliessend die zur Zielerreichung benötigten Massnahmen durch digitale Hilfsmittel identifiziert und anhand von Bewertungsmodellen bezüglich ihrer Umsetzbarkeit und Wirkung geprüft. In der Vorstudie werden weitere Machbarkeitsstudien und Kosten-Nutzen-Analysen durchgeführt, um die potenziellen Sanierungsmassnahmen auf ihre Wirksamkeit bezüglich der Reduzierung des Energieverbrauchs und der

gleichzeitigen Senkung der Betriebskosten hin zu prüfen. Die anschliessende Projektierung stellt den Übergang von der strategischen Planung zur konkreten Massnahmenentwicklung dar. Basierend auf den Ergebnissen der Vorstudie werden konkrete Massnahmen ausgewählt und detaillierte digitale Modelle erstellt, um den potenziellen Einfluss auf die Energieeffizienz bewerten zu können. Bei der Ausschreibung und Realisierung des Projekts gewährleisten digitale Tools zur Projektüberwachung und Baustellenlogistik eine effiziente Koordination der Arbeiten. Abschliessend werden in der finalen Bewirtschaftungsphase fortschrittliche Überwachungs- und Steuerungssysteme eingesetzt, um den Energieverbrauch in Echtzeit zu kontrollieren. Diese Technologien unterstützen eine langfristig nachhaltige Nutzung der Immobilie und tragen dazu bei, die anfangs gestellten Nachhaltigkeitsziele und deren Erreichungsgrad zu überwachen.

Somit besteht auch bei Bestandsimmobilien grosses Potenzial mit dem Einsatz digitaler Technologien den Betrieb, die Bewirtschaftung und die Nutzung nachhaltig zu optimieren.



## 7.2 Geschäftsmodelleigenschaften

Nachfolgend werden die Geschäftsmodelleigenschaften entlang der einzelnen Design-Dimensionen diskutiert. Am Ende des Kapitels folgt eine aggregierte Übersicht über die Ausprägung der einzelnen Dimensionen der Taxonomie.

### 7.2.1 Wertversprechen

#### Kernnutzen an Kunden

Bei den meisten der untersuchten Unternehmen lässt sich feststellen, dass der Hauptvorteil für Kunden in der Bereitstellung ergänzender Produkte und Dienstleistungen liegt. Darüber hinaus konzentriert sich ein signifikanter Anteil der Anbieter auf die Verringerung der Kosten, die mit der Suche nach passenden Angeboten verbunden sind. Die Auswertung der Taxonomien zeigt, dass sich der Hauptnutzen für Kunden zunehmend auf den Erhalt ergänzender Produkte und Dienstleistungen verlagert. Die Verschiebung hin zum Angebot ergänzender Produkte wurde bereits in der letzten Studie antizipiert.

Transaktionsplattformen erweisen sich als geeignet, um zunächst Traffic zu erzeugen und anschließend das Angebot durch komplementäre Güter zu erweitern. Der Hauptnutzen verlagert sich vor allem auch, weil Kunden zunehmend ganzheitliche Lösungen bevorzugen, die mehrere Bedürfnisse gleichzeitig abdecken. Unternehmen reagieren darauf, indem sie durch ergänzende Produkte und Dienstleistungen zusätzlichen Mehrwert bieten, um die Kundenzufriedenheit zu steigern und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Einzellösungen, die jedes Mal separat integriert werden müssen, werden zunehmend nicht mehr goutiert. Die Erwartungs-

haltung der Kunden geht dahin, dass entweder mehrere relevante Services direkt bereitgestellt werden oder eine Vielzahl an Schnittstellen zur Verfügung steht, um nahtlose Integration zu ermöglichen.

#### Interaktionsinhalt und Interaktionstyp

Weiterhin stellen die meisten analysierten Anbieter entweder ausschliesslich Produkte oder sowohl Produkte und Services ins Zentrum. Ein geringer Anteil setzt ausschliesslich auf Services. Das ist nicht weiter verwunderlich, denn Plattformen und Ökosysteme bevorzugen digitale Produkte, weil sie leichter skalierbar, standardisierbar und effizienter digital realisierbar sind. Produkte können schnell an eine breite Nutzerbasis verteilt werden, ohne individuelle Anpassungen. Im Gegensatz dazu erfordern digitale Services oft mehr Flexibilität und Anpassung, was den Aufwand für die Plattformen erhöht und ihre Skalierbarkeit einschränkt. Insbesondere bei der Gruppe der Technologieanbieter und PropTechs steht zu Beginn häufig das Produkt im Fokus des Leistungsangebotes. Hingegen stehen bei traditionellen Playern wie bspw. Banken und Versicherungen von Beginn weg eher Services im Fokus, natürlich getrieben durch das Bedürfnis nach persönlicher Beratung der Kunden bei beispielsweise Hypothekengeschäften.

### 7.2.2 Zielkunde (Teilnehmende)

Gegenüber der vorherigen Studienausgabe hat sich der Fokus zunehmend Richtung Businesskunden (B2B) verschoben. Das Resultat wird bspw. auch durch den Rückzug von einigen Banken und Versicherungen (bspw. Raiffeisen) beeinflusst. Im Vergleich zu B2C-Ansätzen, wie Mieterapps, zeigt sich im B2B-Bereich eine deutlich höhere Zahlungsbereitschaft. Unternehmen sind eher bereit, in effizienzsteigernde Technologien zu investieren, die langfristig Kosten senken oder Prozesse optimieren, da diese Investitionen direkten geschäftlichen Nutzen bringen. Im Gegensatz dazu zögern Endverbraucher oft, für digitale Lösungen zu zahlen, besonders wenn der Mehrwert für sie nicht unmittelbar spürbar ist, wie es häufig bei Mieterapps der Fall ist. Ein B2B2C-Modell (wie bspw. Allthings) kann dem entgegen wirken und ermöglicht, sowohl Geschäftskunden als



auch Endkunden zu erreichen, wobei Geschäftskunden durch grössere Abnahmemengen und stabile Einnahmequellen attraktiv sind. Ist jedoch die Zahlungsbereitschaft der Endnutzer gering, bleibt die Nutzung der Produkte oder Services wohl tendenziell auch eingeschränkt.

Die grosse potenzielle Nutzerbasis macht den B2C-Bereich aber durchaus besonders spannend, da hier eine viel grössere Zielgruppe besteht. Vor allem Transaktionsplattformen können von dieser breiten Zielgruppe profitieren, indem sie bei jeder erfolgreichen

Vermittlung zwischen Angebot und Nachfrage mitverdienen. Dies ermöglicht es ihnen, durch regelmässige Transaktionen Einnahmen zu generieren und die angebotenen Services im Laufe der Zeit weiter auszubauen. Zudem bieten solche Plattformen die Möglichkeit, ihre Dienstleistungen im Laufe der Zeit zu erweitern, etwa durch Premium-Services oder Abonnements, was das langfristige Wachstum weiter unterstützt. Im B2B-Bereich verhält es sich etwas anders: Hier liegt der Fokus nicht auf der Masse an Nutzern, sondern auf dem hohen Wert pro Kunde.

### 7.2.3 Ertragsmechanik

#### **Hauptertragsströme (Hauptertragsströme, Preissetzung, Preisdiskriminierung)**

Die Haupteinnahmequellen der analysierten Anbieter bestehen weiterhin hauptsächlich aus Abonnements und dem Verkauf von Produkten und Dienstleistungen. Mit der Erweiterung der ergänzenden Angebote entstehen jedoch zunehmend Mischformen. Ein Beispiel hierfür ist die Erhebung einer zusätzlichen Abonnementgebühr für die Teilnahme an einem Marktplatz. Für die Nutzung weiterer Produkte, Dienstleistungen oder ergänzender Leistungen auf derselben Plattform oder im selben Ökosystem muss jedoch separat bezahlt werden.

Ein innovativer Ansatz ist, dass verschiedene Seiten der Plattform unterschiedliche Gebührenmodelle anwenden können. So können Anbieter beispielsweise für eine Seite der Plattform eine Abonnementgebühr erheben, während sie für eine andere Seite transaktionsbasierte Gebühren verlangen. Dies ermöglicht den Anbietern, flexibler auf die Bedürfnisse und Präferenzen ihrer Nutzer einzugehen und gleichzeitig neue Einnahmequellen zu erschliessen. Als Beispiel dafür gilt die SMG, die verschiedene Gebührenmodelle kombiniert und kürzlich auch von Mietern Gebühren für optionale Services verlangt, um ihnen bei der Wohnungssuche zu helfen. Diese Praxis wirft aber auch Fragen auf, da sie auch als Gewinnmaximierung betrachtet werden kann

und Zweifel bestehen, ob diese zusätzlichen Kosten immer gerechtfertigt sind oder nur den finanziellen Druck auf Nutzerseite erhöhen.

Eine Stagnation hat die Einnahmequelle durch Kommissionen erfahren, diese Hauptertragsquelle steht vor allem bei transaktionsbasierten Plattformen im Mittelpunkt. Wie auch in der vorherigen Studie spielen Werbeeinnahmen weiterhin keine oder nur eine untergeordnete Rolle.

Die Preissetzung erfolgt zunehmend durch den Markt selbst, die Mehrheit der Preise wird jedoch weiterhin durch den Orchestrator oder seine Partner festgelegt. Seit der letzten Studie werden vermehrt Preisdiskriminierungen vorgenommen, vorwiegend basierend auf unterschiedlichen Funktionalitäten. Während bei Technologieanbietern oder PropTechs oftmals die Preissetzung abhängig der Nutzungsintensität, -variante, -zeit oder des Kundentypen ist, setzen Banken und Versicherungen keine expliziten Preisdiskriminierungen ein (bspw. TKB mit brokermarket, myky oder key4 von UBS). Neben Preisdiskriminierung nach Funktionalität findet bei einem kleinen Anteil der Anbieter auch eine Diskriminierung nach Standort statt. Beispielsweise hängt das Pricing bei Houzy von der Kernregion des Handwerkers ab.

### 7.2.4 Wertschöpfungskette

#### **Koordinationsmodus**

In der Design-Dimension Koordinationsmodus starten Anbieter klassischerweise mit einer Plattform für Datenaustausch, mit dem Fokus intern notwendige Prozesse zur Befriedigung eines Kundenbedürfnisses effizient abzuwickeln. In einem weiteren Schritt wird die Plattform ausgebaut, indem komplementäre Produkte

und/oder Services integriert werden oder die Plattform für die Verbindung von Angebot und Nachfrage (Matchmaking) genutzt werden kann. Dies ist an der klaren Tendenz weg vom Koordinationsmodus «Plattform für Datenaustausch» hin zu den weiteren Kategorien (Plattform für Verbindung von Angebot und Nachfrage sowie Plattform für Produkt- resp.



Serviceintegration) zu erkennen. Der langfristig bevorzugte Koordinationsmodus ist die Plattform für die Produkt- resp. Serviceintegration, womit ein übergreifendes Wertversprechen erreicht werden kann.

### Koordinationstyp und Koordinationsorgan

Die Koordination des Austauschs auf einer Plattform oder in einem Ökosystem ist von zentraler Bedeutung. Besteht keine klar definierte Definition, wer der dominante Orchestrator bzw. die Orchestratoren sind, wird die Plattform oder das Ökosystem bereits an internen Unstimmigkeiten verenden. Wie in der letztmaligen Studie erfolgt die Koordination grossmehrfach durch einen dominanten Orchestrator. Es bestehen weiterhin auch Mischformen, wie beispielsweise bei myky oder newhome, bei welchen kein eindeutig identifizierbarer Orchestrator besteht. Solche Mischformen weisen das Risiko auf, dass der Koordinationsaufwand den Nutzen der Plattform übersteigt. Kann jedoch eine klare und saubere Governance-Struktur aufgebaut werden, so kann der Aufwand stark minimiert werden. Während SMG oder brokermarket (TKB) klar durch Corporate geführt werden, agieren Plattformen wie key4 (UBS), myky, newhome (etliche Partner rund um NNH Holding) oder auch BuildingMinds als Corporate Start-ups. Bei Technologieunternehmen und PropTechs übernimmt die eigene Organisationsform mehrheitlich die Orchestration (bspw. metr, properti, Wüest Partner, immopac, Houzy usw.).

### Anteil Orchestrator am Produkt-/Serviceumfang und Zugang

Aus der Analyse der Anbieter lassen sich beim Anteil der Orchestratoren am Produkt- oder Serviceumfang keine markanten Veränderungen gegenüber der letztmaligen Studie hervorheben. Der Anteil der Orchestratoren ist weiterhin hoch. Dabei ist zu beobachten, dass vor allem viele der Technologieunternehmen und PropTechs einen mittleren bis hohen Anteil am Produkt- oder Serviceumfang aufweisen, da sie das Angebot jeweils selbst entwickelt haben und lange zögernd auf eine Öffnung der Plattformen reagiert haben. Das spricht für keine ausgeprägte Marktreife.

Auch wenn eine leichte Verschiebung in Richtung offener Zugang zu den Plattformen resp. Ökosystem stattgefunden hat, wird dies noch Zeit brauchen, bis der Anteil der Orchestratoren am Produkt-/Serviceumfang abnimmt und Partner erfolgreich eingebunden sind. Aus Rückmeldungen der Anbieter geht aber hervor, dass sie in Zukunft einen tieferen Anteil aufgrund einer Zunahme von Komplementäranbietern erwarten. Während weiterhin eine grosse Mehrheit ein kollaboratives Wertversprechen erbringt, erzielen vorwiegend Plattformen, die Angebot und Nachfrage verbinden, ein

kompetitives Wertversprechen zur Förderung des Wettbewerbs. Auch wenn die kollaborativen Aspekte mehrheitlich überwiegen, weisen einige untergeordnet kompetitive Aspekte auf, wie beispielsweise bei der Handwerkerselektion auf der Plattform von Allthings oder Houzy.

### Netzwerk- und Skaleneffekte:

Die Anbieter wurden sowohl auf direkte wie auch indirekte Netzwerkeffekte untersucht. Netzwerkeffekte können nach Maturität unterschiedlich ausgeprägt sein, für die Studie wird der Status quo analysiert. Allerdings sind die Netzwerkeffekte in der Regel nicht symmetrisch. Auf der Nachfrageseite sind direkte Netzwerkeffekte vielfach schwächer, da es für einzelne Nutzer nicht selten weniger relevant ist, wie viele andere Nachfrager auf der Plattform aktiv sind, solange genügend Anbieter vorhanden sind. Zusätzliche Nutzende können aber den Mehrwert für die bestehenden Nutzer auf derselben Seite erheblich verstärken, was zu einer viralen Verbreitung führen kann, wie bspw. bei sozialen Netzwerken. Direkte Netzwerkeffekte gelten als Grundlage für eine direkte und schnellere Wachstumskraft. Insgesamt sind die direkten Netzwerkeffekte der analysierten Unternehmen wie bereits 2022 schwach. Eine einfache Lösung zur Beschleunigung dieser Effekte gibt es nicht, und eine solche erfordert Kreativität, besonders weil direkte Netzwerkeffekte in Plattformlösungen vielfach einer der entscheidenden Wachstumsbeschleuniger darstellen.

Im Gegensatz zu direkten Netzwerkeffekten sind indirekte Netzwerkeffekte oft komplexer, da sie das Gleichgewicht zwischen verschiedenen Nutzergruppen erfordern und der Nutzen erst über die Interaktion der beiden Seite entsteht. Die Klassifizierung kann für die Mehrheit der analysierten Unternehmen aktuell als stark eingestuft werden und hat sich im Vergleich zu 2022 noch verstärkt, aber auch hier sollten reifegradbezogene Überlegungen gemacht werden. Insbesondere wenn die Anzahl von externen Innovatoren gering ist, führt dies dazu, dass ein weiterer den Gesamtnutzen mit grösserer Wahrscheinlichkeit stark steigern kann.

Weiterhin stellt die Integration von Daten und Partnern eine grosse Herausforderung dar und hemmt die Skaleneffekte. Im Vergleich zu 2022 haben sich die Skaleneffekte für die analysierten Unternehmen aber tendenziell verstärkt. Bei Banken und Versicherungen (wie bspw. key4) besteht ein grosser Vorteil darin, dass sie ihre Plattformlösungen an der üblicherweise bereits grossen Kundschaft (und somit abgrenzbarer Testgruppen) testen können und folglich bereits gute Skalierungsmöglichkeiten bestehen.

## 7.2.5 Aggregierte Übersicht der Taxonomie-Klassifizierung





Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika			
		■ 2024		■ 2022	
<b>Wertversprechen</b> 	Kernnutzen an Kunden	<b>30%/38%</b> Reduktion Suchkosten (Matchmaking)	<b>70%/62%</b> Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services	<b>0%/0%</b> Partizipation in Community	
	Interaktionsinhalt	<b>39%/42%</b> Produkte	<b>9%/4%</b> Services	<b>52%/54%</b> Produkte und Services	
	Interaktionstyp	<b>52%/42%</b> Digital	<b>4%/12%</b> Offline	<b>44%/46%</b> Digital und Offline	
<b>Zielkunde</b> 	Teilnehmer	<b>65%/50%</b> Business (B2B)	<b>35%/50%</b> Consumer (B2C, C2C)		
<b>Ertragsmechanik</b> 	Hauptertragsströme	<b>17%/16%</b> Kommissionen	<b>39%/38%</b> Subscriptions	<b>0%/0%</b> Werbung	
	Preissetzung	<b>65%/50%</b> Orchestrator		<b>35%/50%</b> Marktpreis	
	Preisdiskriminierung	<b>43%/29%</b> Funktionalität	<b>9%/0%</b> Standort	<b>0%/8%</b> Werbung	<b>48%/63%</b> Keine
<b>Wertschöpfungskette</b> 	Koordinationsmodus	<b>35%/29%</b> Plattform für Verbindung Angebot und Nachfrage	<b>43%/38%</b> Plattform für Entwicklung und/oder Integration von Produkten und Services (via API/SDK)	<b>22%/33%</b> Plattform für Datenaustausch	
	Koordinationsorgan	<b>0%/0%</b> Keine (zentrale Plattform n. v.)			
	Koordinationsorgan	<b>83%/83%</b> Hierarchie (dominanter Orchestrator)	<b>17%/17%</b> Mischform (gemeinsame Orchestration)	<b>0%/0%</b> Markt	
	Koordinationsorgan	<b>26%/38%</b> Corporate	<b>52%/58%</b> Start-up	<b>22%/4%</b> Verschiedene	
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	<b>56%/50%</b> Hoch (> 2/3)	<b>35%/37%</b> Mittel (1/3 bis 2/3)	<b>9%/13%</b> Gering (< 1/3)	<b>0%/0%</b> Kein Anteil
	Interaktionsmodell	<b>78%/79%</b> Kollaborativ		<b>22%/21%</b> Kompetitiv	
	Zugang	<b>4%/0%</b> Offen	<b>78%/83%</b> Beschränkt	<b>18%/17%</b> Geschlossen	
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	<b>4%/4%</b> Stark	<b>26%/29%</b> Mittel	<b>65%/67%</b> Schwach	<b>5%/0%</b> Keine
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	<b>57%/50%</b> Stark	<b>26%/21%</b> Mittel	<b>17%/29%</b> Schwach	<b>0%/0%</b> Keine
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	<b>22%/4%</b> Stark	<b>57%/75%</b> Mittel	<b>21%/21%</b> Schwach	<b>0%/0%</b> Keine	

Tabelle 2: Aggregierte Übersicht der Taxonomie-Klassifizierung (Auswertung)

## 8 Zusammenfassende Ergebnisse

Die vorgehende Studie von 2022 zeigte bereits, dass digitale Plattformen eine Schlüsselrolle in der Immobilienbranche einnehmen können oder zumindest das Potenzial dazu haben. Zurzeit treiben Plattformen im Bereich Vermarktung, welche Angebote wie Immobilienverkauf, sichere Transaktionsabwicklungen und Maklervermittlungen bieten, die Plattformökonomie massgeblich voran. Durch die Integration zusätzlicher Services wie Finanzierungs- und Bewertungsdienste haben sie ihr Angebot stetig ausgebaut.

Der zunehmende Reifegrad der Plattformen birgt sowohl Vorteile wie auch Konflikte mit sich, die für die Immobilienbranche neuartig sind. Kritisiert werden die steigende Marktmacht und Abhängigkeit der Teilnehmer von grossen Plattformen sowie der eingeschränkte Datenzugriff. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, sind neben Kapital auch strategische Partnerschaften und klare Alleinstellungsmerkmale notwendig, da Netzwerkeffekte und Marktstellung schwer zu durchbrechen sind. Bei Banken und Versicherungen hingegen, welche ihre Plattform- und Ökosystemstrategien vorsichtiger handhaben, lässt sich ein Gegentrend feststellen. Eine gewisse Marktberreinigung fand statt: Die UBS überprüft aktuell ihre digitalen Immobilienangebote rund um ihr Ökosystem nach der Übernahme der Credit Suisse, während beispielsweise die Raiffeisen Gruppe ihre Ökosystemstrategie aufgegeben hat und den Fokus auf interne digitale Angebote legt. So gewinnen auch zunehmend Kooperationen, wie sie etwa bei new-home und myky zu sehen sind, an Bedeutung.

Die Geschäftsmodelle der analysierten Anbieter im Immobiliensektor zeigen, dass sich das Wertversprechen zunehmend auf ergänzende Produkte und Dienstleistungen verschiebt. Plattformen, die sich rein auf die Reduktion von Suchkosten fokussieren, verfügen dabei

über eine sehr gute Ausgangslage. Um Kunden zu binden, müssen aber zusätzliche Angebote integriert werden. Die analysierten Anbieter legen zunehmend den Fokus auf B2B-Kunden, da Unternehmen eher bereit sind, für digitale Lösungen zu zahlen und Effizienzsteigerungen zu realisieren. Im Gegensatz dazu zeigen Privatkunden im B2C-Bereich, etwa bei Mieterapps, eine geringere Zahlungsbereitschaft. Aufgrund der grossen Nutzerbasis besteht dennoch ein interessanter Markt.

Im Laufe der Zeit verschieben sich üblicherweise auch die Aufgaben eines Orchestrators. Aufgrund der Studienergebnisse lässt sich festhalten, dass zu Beginn meist vorwiegend das eigene Leistungsangebot im Zentrum steht. Später wird der eigene Anteil am Produkt- und Serviceangebot aufgrund der Integration von neuen Partnern laufend reduziert, wobei der Aufgabenfokus dann stärker auf der Koordination der externen Anbieter liegt. Das Partnermanagement hat sich weiterhin als die zentrale Herausforderung für die Mehrheit der analysierten Unternehmen herausgestellt. So erfordert die Entwicklung und Vermarktung von plattformorientierten Geschäftsmodellen und den darin enthaltenen Schlüsselangeboten eine strukturierte Vorgehensweise mit allen beteiligten Partnern (bspw. Software-Partner, externe Innovatoren sowie Datenlieferanten).





Im Widerspruch zum Prinzip der offenen Ökosysteme setzen die meisten Anbieter noch (zu) stark auf Eigenentwicklungen. Es besteht also weiterhin die Notwendigkeit für tiefgreifendere Kooperationen und Integration zwischen den Anbietern. Nur so kann die im Markt bestehende Fragmentierung erfolgen und die Vielzahl an Datensilos durchbrochen werden. So trägt die jährlich wachsende Anzahl an PropTechs aktuell eher zum Problem statt zur Entlastung bei. Die Folge davon ist auch eine mühsame, wenn nicht sogar verunmöglichte Koordination übergreifender Prozesse. Das verdeutlicht einmal mehr, dass einheitliche Datenstandards sowie Offenheit für Kollaborationen und Integration von externen Angeboten noch notwendiger werden als je zuvor.

Insgesamt zeigt sich, dass der Aufbau eines erfolgreichen Plattform-Ökosystems in der Immobilienbranche eine klare Strategie und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit erfordert. Die Anbieter müssen sowohl ihre technischen als auch ihre organisatorischen Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickeln, um im Wettbewerb bestehen zu können. Gleichzeitig ist es unerlässlich, die Bedürfnisse der Kunden im Blick zu behalten und ein breites Spektrum an Services

anzubieten. Denn ein Wunsch bleibt ungebrochen: Die Sehnsucht nach digitalen Lösungen, welche sowohl die Customer Journey ganzheitlich erfassen wie auch die relevanten Use Cases intelligent verknüpfen und in ein gemeinsames Wertversprechen transformieren, das Kunden und Unternehmen gleichermaßen voranbringt. Trotz der Vielzahl an verfügbaren Angeboten – oder gerade wegen des Angebotsdschungels – scheint der Trend zur Nachhaltigkeit aktuell eher an Dynamik zu verlieren. Gleichzeitig steckt Künstliche Intelligenz, obwohl sie viel Potenzial birgt, noch immer in den Kinderschuhen. Es braucht nun mutige und innovative Ansätze, um nicht nur eine nachhaltige, sondern auch eine intelligent vernetzte Zukunft zu ermöglichen. Anbieter von Plattformen und Ökosystemen müssen in einer zunehmend komplexen Welt agieren, in der Chancen und Risiken oft eng beieinander liegen. Das Prinzip des dominanten Marktführers kann Innovation vorantreiben, birgt jedoch auch die Gefahr, dass Fairness und langfristiger Mehrwert ins Hintertreffen geraten. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wird eine kluge Governance-Strategie entscheidend sein. Denn am Ende gilt eben schon: «The winner takes it all!»

## 9 Ausführliche Artikel zu Wissenschaft und Praxis

### 9.1 Wissenschaftliche Beiträge

#### 9.1.1 Plattform-Ökosysteme – Eine Auseinandersetzung der Begriffe



**Gastautor** Dr. Lucas Miehé, Department of Management, Technology, and Economics, ETH Zürich (D-MTEC)

**Ökosysteme, Plattformen oder Plattform-Ökosysteme – diese Begriffe dominieren seit rund 15 Jahren die Geschäftswelt. Darunter verstanden werden ineinandergreifende, meist digitale Produkte und Dienstleistungen. Doch was bedeuten diese unterschiedlichen Begriffe? Software-as-a-Service (SaaS) ist ein Paradebeispiel für diese Begriffskonfusion: SaaS ist in erster Linie ein Koordinations- und Geschäftsmodell für Softwarelizenzierung zur inner- und zwischenbetrieblichen Nutzung von Anwendungen. Eine SaaS-Lösung benötigt dazu stets eine zugrunde liegende Plattform, auf der die Software ausgeführt wird.**

Dieser Beitrag untersucht die theoretischen Hintergründe von Plattformen und Ökosystemen. Danach werden die gegenseitigen Abhängigkeiten dieser Begriffe erklärt. Während Ökosysteme ohne Plattformen existieren können, benötigen Plattformen stets ein dazugehöriges Ökosystem.

#### **Plattformen als Mittel zur Vernetzung verschiedener Module**

Eine Plattform ist ein technologisches Kernsystem, das verschiedene Module miteinander verbindet (Baldwin, 2024). Technologien sind Faktoren wie

Prozesse oder Methoden, deren Eingaben (z. B. digitale Daten) in ein gewünschtes Ergebnis umwandeln (Dosi, 1982). Das Mobiltelefon nutzt iOS oder Android als Plattform, um unterschiedliche Applikationen anzubieten und miteinander zu verbinden. Arbeitsschritte lassen sich aufteilen, wodurch jeweils spezialisierte Firmen die einzelnen Module bereitstellen können, die mittels einer Plattform verknüpft werden (von Hippel, 1990). So kann eine Plattform als Infrastruktur verstanden werden, die über definierte Schnittstellen Module verbindet (Cennamo, 2021), was die Transaktionskosten zur Integration niedrig hält (Schmidt & Foss, 2023).

**«Während Ökosysteme ohne Plattformen existieren können, benötigen Plattformen stets ein dazugehöriges Ökosystem.»**

Dr. Lucas Miehé

#### **Ökosysteme als Organisationsform verschiedener Firmen**

Ein Ökosystem ist die Organisationsform, in der verschiedene Firmen zu einem gemeinsamen Wertversprechen beitragen (Thomas & Autio, 2020). Die Organisationsform wird benötigt, weil die einzelnen Beiträge der Firmen nicht vollumfänglich hierarchisch kontrolliert werden können, da die Firmen die Kontrolle über ihre Beiträge behalten (Jacobides et al., 2018). Apple oder Google können nicht im Voraus festlegen, welche Beiträge andere Firmen als Module den Nutzern anbieten, zu welchem Preis diese Beiträge verkauft oder in welcher Menge sie bereitgestellt werden müssen. Damit die Firmen ihre Beiträge zielführend abstimmen und zu einem kohärenten Wertversprechen beitragen, werden die Mitglieder eines Ökosystems oftmals von einem Orchestrator

geführt, der die anderen beitragenden Firmen, genannt Komplementoren, koordiniert (Lingens et al., 2021). Der Orchestrator legt dazu die Struktur des Ökosystems fest, die sich aus den Mitgliedern, deren Verknüpfung untereinander, Aktivitäten als auch Position innerhalb des Ökosystems zusammensetzt (Adner, 2017).

**«Plattformen vereinfachen den Koordinationsaufwand der heterogenen Beiträge durch die definierten Schnittstellen. Entsprechend kann ein Orchestrator sich mehr auf die Koordination neuer Komplementoren fokussieren.»**

Dr. Lucas Miehé

#### Warum viele Ökosysteme Plattformen nutzen

Orchestratoren nutzen Plattformen, um ihre Komplementoren besser zu steuern (für Details siehe Beitrag von Nicola Staub zur Governance von Plattform-Ökosystemen). Da keine vollkommene Hierarchie zwischen Orchestrator und Komplementoren vorliegt, kann ein Orchestrator nicht umfassende Regeln an die Komplementoren diktieren. Vielmehr müssen sich Orchestrator und Komplementor gegenseitig abstimmen. Diese Abstimmung erfolgt auf drei Ebenen (Thomas & Autio, 2020):

1. Kognitive Ebene: Die Mitglieder müssen verstehen, dass sie Bestandteil eines Ökosystems sind, dessen Vision sie teilen und sich als Mitglied selbst identifizieren (Thomas & Ritala, 2022).
2. Ökonomische Ebene: Die Mitglieder müssen erkennen, dass zusätzliche Beiträge das gemeinsame Wertversprechen stärken oder erweitern, was Netzwerkeffekte auslöst (zusätzliche Kunden und Komplementoren; Miehé et al., 2023; Parker & Van Alstyne, 2005).

3. Technologische Ebene: Die Mitglieder müssen sicherstellen, dass ihre Beiträge zwecks Effizienz in einen standardisierten Verarbeitungsprozess einfließen, wofür sich Plattformen besonders eignen (Baldwin & Clark, 2000).

#### Innovationskraft von Plattform-Ökosystemen

Ökosysteme nutzen Plattformen, um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Mitgliedern zu verbessern. Plattformen vereinfachen den Koordinationsaufwand der heterogenen Beiträge durch die definierten Schnittstellen. Entsprechend kann ein Orchestrator sich mehr auf die Koordination neuer Komplementoren fokussieren. Die Plattform liefert die Infrastruktur, um das Ökosystem besser zu nutzen, wie eine Strasse (Infrastruktur) mehr Autos und Passanten (Nutzung) transportieren kann als eine unstrukturierte, offene Fläche.

Plattform-Ökosysteme fördern Innovation, indem sie unterschiedliche Firmen miteinander verbinden. Dadurch können Ökosysteme wachsen und sich miteinander verbinden. Ökosysteme entstehen entlang der Kundenreise und können bei einem gemeinsamen Modul auch unterschiedliche Kundenreisen miteinander verknüpfen (Miehé & Gassmann, 2024). Solche Verknüpfungen steigern die Innovationskraft, da unterschiedliche Wertangebote miteinander kombiniert werden können. Dies führt zur zunehmenden Kopplung von Sektoren: Immobilien sind nicht nur wegen ihrer Parkplätze Teil des Mobilitätssektors, sondern spielen wegen Ladeinfrastrukturen auch im Energiesektor eine wichtige Rolle.

**«Plattform-Ökosysteme fördern Innovation, indem sie unterschiedliche Firmen miteinander verbinden. Dadurch können Ökosysteme wachsen und sich miteinander verbinden.»**

Dr. Lucas Miehé

**Schlussbemerkung: Keine Plattform ohne dazugehöriges Ökosystem**

Plattformen benötigen ein Ökosystem zur Organisation um die Eingaben, Verarbeitung und Ausgaben zu steuern. Ohne Organisation sind Plattformen lediglich technologische Artefakte. Während die Plattformen durch die Festsetzung von Standards zur Fehlervermeidung und Geschwindigkeit bei der Nutzung von Modulen einen Mehrwert erbringen, stiften

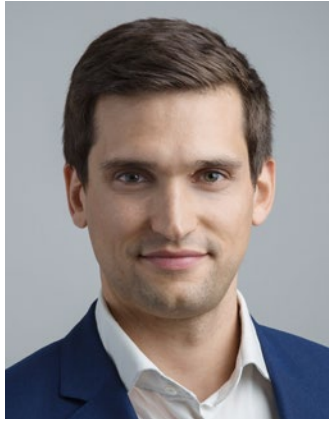
Ökosysteme diesen über die Koordination und Integration unterschiedlicher Firmen und Beiträge (Jacobides et al., 2024). Vereinfacht kann gesagt werden, dass Plattformen die Effizienz erhöhen, während Ökosysteme zur Effektivität beitragen. In Kombination können Effizienz und Effektivität erreicht werden, was sich in der Innovationskraft von Plattform-Ökosystemen widerspiegelt.

**Referenzen**

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Baldwin, C. Y. (2024). *Design Rules. Volume 2: How Technology Shapes Organizations*. MIT Press.
- Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000). *Design Rules. Volume 1: The Power of Modularity*. MIT Press.
- Dosi, G. (1982). Technological Paradigms and Technological Trajectories. *Research Policy*, 11(3), 147–162. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6)
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2024). Externalities and Complementarities in Platforms and Ecosystems: From Structural Solutions to Endogenous Failures. *Research Policy*, 53(1), 104906. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104906>
- Lingens, B., Miehé, L., & Gassmann, O. (2021). The Ecosystem Blueprint: How Firms Shape the Design of an Ecosystem According to the Surrounding Conditions. *Long Range Planning*, 54(2), 102043. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102043>
- Miehé, L., Palmié, M., & Oghazi, P. (2023). Connection Successfully Established: How Complementors use Connectivity Technologies to Join Existing Ecosystems – Four Archetype Strategies from the Mobility Sector. *Technovation*, 122, 102660. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102660>
- Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science*, 51(10), 1494–1504. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0400>
- Schmidt, J., & Foss, N. J. (2023). Modularity, Adaptation Problems, and the Governance and Problem-Solving Capabilities of Core Firms in Ecosystems. *Journal of Management*, 1–30. <https://doi.org/10.1177/01492063231215023>
- Thomas, L. D. W., & Autio, E. (2020). Innovation Ecosystems in Management: An Organizing Typology. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.203>
- Thomas, L. D. W., & Ritala, P. (2022). Ecosystem Legitimacy Emergence: A Collective Action View. *Journal of Management*, 48(3), 515–541. <https://doi.org/10.1177/0149206320986617>
- von Hippel, E. (1990). Task Partitioning: An Innovation Process Variable. *Research Policy*, 19(5), 407–418. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(90\)90049-C](https://doi.org/10.1016/0048-7333(90)90049-C)



## 9.1.2 Ineffizienzen als Chancen: Optimierungspotenziale im Immobiliensektor durch digitale Plattformen



**Gastautor** Prof. Dr. Andreas Hein, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen (IWI-HSG)

**Die strukturellen Ineffizienzen im Immobiliensektor bieten erhebliche Chancen für Verbesserungen. Ein wesentliches Potenzial liegt darin, das Matching zwischen Käufern, Mietern und Investoren mit den passenden Immobilien oder Dienstleistungen zu optimieren. Die aktuellen Verzögerungen und Ineffizienzen bei Transaktionen, die oft durch unzureichende Markttransparenz und fragmentierte Angebote verursacht werden, zeigen deutlich, dass effizientere Vermittlungsprozesse zu signifikanten Fortschritten führen könnten.**

Transaktionsprobleme betreffen vor allem die Frage, wie Angebot und Nachfrage besser koordiniert und der Marktzugang optimiert werden können (Jacobides et al., 2024; Shi, 2023). Plattformen wie Zillow setzen genau hier an: Sie nutzen datengetriebene Algorithmen, um den Suchprozess zu beschleunigen und die Vermittlung zwischen Interessenten und Anbietern effizienter zu gestalten. Durch den Einsatz von Big Data und maschinellem Lernen wird Transparenz geschaffen, die sowohl den Kauf- und Mietprozess vereinfacht als auch Leerstandszeiten und Transaktionskosten reduziert.

Parallel zu den Transaktionsproblemen bestehen im Immobiliensektor auch signifikante Innovationshürden, die ein weiteres Potenzial für Fortschritte bieten. Die langsame Integration neuer Technologien, wie Smart-Home-Systeme oder nachhaltige Baumaterialien, behindert die Weiterentwicklung in den Bereichen

Energieeffizienz und Digitalisierung. Diese Innovationshürden ergeben sich häufig aus mangelnder Kooperation zwischen Entwicklern, Bauunternehmen und Investoren sowie aus fehlender Standardisierung und Koordination (Adner, 2006; Jacobides et al., 2024). Um dieses Potenzial zu nutzen, bedarf es spezieller Plattformen, die den Innovationsprozess beschleunigen und koordinieren (Hein et al., 2020). Ein Beispiel hierfür ist der britische Construction Innovation Hub, der gezielt die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren fördert, um technologische Neuerungen wie modulare Bauprozesse schneller und standardisiert in der Branche zu verankern.

Plattformen wie Zillow, die Matching-Probleme lösen, und der Construction Innovation Hub, der Innovationshürden überwindet, zeigen, dass unterschiedliche Ansätze erforderlich sind, um die jeweiligen Ineffizienzen zu beheben (Jacobides et al., 2024). Gemeinsam tragen diese Lösungen dazu bei, den Immobiliensektor zukunftsfähiger und effizienter zu gestalten, indem sie sowohl den Zugang zu passenden Immobilien verbessern als auch die Einführung neuer Technologien beschleunigen.

**«Matching-Ineffizienzen im Immobiliensektor entstehen, wenn Angebot und Nachfrage nicht optimal koordiniert werden.»**

Prof. Dr. Andreas Hein

**Transaktionsplattformen und Matching-Ineffizienzen**  
Matching-Ineffizienzen im Immobiliensektor entstehen, wenn Angebot und Nachfrage nicht optimal koordiniert werden. Diese Ineffizienzen beruhen häufig auf Informationsasymmetrien, fehlender Markttransparenz und der Heterogenität der Immobilienangebote und -nachfragen (Jacobides et al., 2024). Dies führt dazu, dass Käufer oder Mieter möglicherweise Schwierigkeiten haben, passende Immobilien zu finden, während Verkäufer oder Vermieter nicht immer



in der Lage sind, ihre Objekte an die richtigen Interessenten zu vermitteln. Diese mangelnde Effizienz in der Vermittlung verlangsamt Transaktionen, erhöht die Kosten und lässt wertvolle Marktpotenziale ungenutzt. Ein typisches Beispiel solcher Ineffizienzen zeigt sich bei Gewerbeimmobilien: Unternehmen suchen spezialisierte Büroflächen mit bestimmten technischen Anforderungen, während Eigentümer dieser Immobilien häufig Schwierigkeiten haben, die passenden Mieter zu finden. Dieses Missverhältnis führt zu Leerständen und hohen Suchkosten.

### **«Plattformen wie Zillow haben erkannt, dass diese Matching-Ineffizienzen erhebliche Chancen zur Optimierung bieten.»**

Prof. Dr. Andreas Hein

Plattformen wie Zillow haben erkannt, dass diese Matching-Ineffizienzen erhebliche Chancen zur Optimierung bieten. Vor der Einführung solcher digitalen Plattformen waren Käufer und Mieter stark auf lokale Makler oder traditionelle Anzeigenblätter angewiesen, was sowohl die Auswahlmöglichkeiten als auch die Qualität der Immobilienangebote begrenzte. Zillow begegnete der Fragmentierung und Intransparenz des Marktes, indem es Marktdaten zusammenführte und analysierte. So konnte die Plattform potenziellen Käufern und Mietern ermöglichen, gezielt nach Immobilien zu suchen, die ihren spezifischen Anforderungen entsprechen. Diese datenbasierte Herangehensweise beschleunigte den Suchprozess und erhöhte die Wahrscheinlichkeit, dass passende Angebote schneller gefunden werden (Hein et al., 2020; Shi, 2023). Verkäufer und Vermieter profitierten gleichzeitig davon, ihre Objekte effizienter zu vermarkten, was zu einer Reduzierung von Leerstandszeiten und Transaktionskosten führte. Dadurch werden nicht nur bestehende Ineffizienzen im Matching überwunden, sondern auch neue Chancen für die Marktteilnehmer erschlossen.

Die Einführung solcher Plattformen hat tiefgreifende Auswirkungen auf den gesamten Immobilienmarkt. Makler und Immobilienagenturen müssen zunehmend digitale Lösungen und datengetriebene Strategien in

ihre Geschäftsmodelle integrieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Investoren und Bauträger profitieren vom Zugang zu Echtzeit-Marktdaten, die eine präzisere Allokation von Ressourcen und eine verbesserte Planungsgenauigkeit ermöglichen. Automatisierte Preisgestaltungen und personalisierte Suchvorschläge eröffnen darüber hinaus neue Geschäftsmöglichkeiten und helfen, die Effizienz des Marktes zu steigern. Auf diese Weise tragen Transaktionsplattformen nicht nur dazu bei, den Markt zu transformieren, sondern schaffen auch die digitale Infrastruktur für zukünftige Geschäftsmodelle (Hein et al., 2020).

Dennoch birgt die zunehmende Abhängigkeit von Plattformen wie Zillow auch Risiken. Viele Marktteilnehmer passen ihre Geschäftsstrategien zunehmend den Vorgaben der Plattformen an, was potenziell zu einer Marktkonzentration führen kann. In einem solchen Fall könnten die Plattformen die Bedingungen für den Marktzugang und die Gebührenstruktur diktieren (Evans, 2003). Besonders kleinere Akteure könnten in ihrer Flexibilität eingeschränkt werden. Darüber hinaus besteht das Risiko, dass die Algorithmen der Plattformen die Sichtbarkeit von Angeboten steuern, was wiederum die Entscheidungsprozesse von Käufern und Mietern beeinflussen könnte (Möhlmann et al., 2021). Obwohl diese Abhängigkeiten neue Geschäftschancen schaffen, bergen sie gleichzeitig das Risiko, dass Markteintrittsbarrieren entstehen und die Dynamik des Marktes langfristig eingeschränkt wird.

### **«Innovationsineffizienzen im Immobiliensektor ergeben sich oft aus der Fragmentierung der Marktteilnehmer.»**

Prof. Dr. Andreas Hein

**Innovationsplattformen und Innovationsineffizienzen**  
Innovationsineffizienzen im Immobiliensektor ergeben sich oft aus der Fragmentierung der Marktteilnehmer und mangelnder Koordination bei der Einführung neuer Technologien und Bauweisen (Adner, 2006; Jacobides et al., 2024). Diese Ineffizienzen entstehen häufig durch fehlende Zusammenarbeit zwischen Entwicklern, Bauunternehmen, Investoren und Technologieanbietern, was dazu führt, dass innovative Lösungen nicht

effizient skaliert oder integriert werden können. Ein typisches Beispiel hierfür ist die langsame Verbreitung nachhaltiger Baumaterialien oder Smart-Building-Technologien. Obwohl die Nachfrage nach solchen Technologien wächst und diese am Markt verfügbar sind, bleiben viele Projekte hinter ihren Möglichkeiten zurück. Das Potenzial dieser Innovationen wird nicht voll ausgeschöpft, da es den beteiligten Akteuren oft an gemeinsamen Standards oder strategischen Investitionsentscheidungen mangelt, um eine flächendeckende Implementierung zu ermöglichen.

Die Construction Innovation Hub in Grossbritannien zeigt, wie Innovationsineffizienzen in Chancen umgewandelt werden können. Diese Plattform fördert aktiv die Kooperation zwischen verschiedenen Akteuren des Bau- und Immobiliensektors, um innovative Bauprozesse und Technologien effizienter zu verbreiten. Durch die Bereitstellung standardisierter Prozesse, Forschungsressourcen und technologischer Infrastruktur wird die Skalierung von Innovationen wie modulare Bausysteme, digitale Zwillinge und nachhaltige Baumaterialien unterstützt (Hein et al., 2020; Hein et al., 2019). Die Construction Innovation Hub überwindet so die Barrieren, die durch unzureichende Kooperation und mangelnde technologische Integration entstehen, und legt damit den Grundstein für eine nachhaltige und effiziente Bauweise. Dies zeigt, dass die systematische Förderung von Zusammenarbeit und Standardisierung die Innovationskraft erheblich steigern kann.

### **«Die Construction Innovation Hub in Grossbritannien zeigt, wie Innovationsineffizienzen in Chancen umgewandelt werden können.»**

Prof. Dr. Andreas Hein

Die Einführung solcher Innovationsplattformen hat weitreichende positive Auswirkungen auf den Immobiliensektor. Für Bauunternehmen und Entwickler bedeutet sie einen schnelleren Zugang zu neuen Technologien und Prozessen, was die Baukosten senkt und gleichzeitig die Effizienz steigert. Investoren profitieren von einer höheren Planungssicherheit,

da Innovationen standardisiert und skalierbar sind, was das Risiko verringert und die Projektrealisierung beschleunigt. Zusätzlich entstehen neue Geschäftsmöglichkeiten durch die Integration von Technologieunternehmen in den Bauprozess und den Einsatz digitaler Planungssoftware.

### **«Marktteilnehmer könnten zunehmend von den von der Plattform bereitgestellten Standards und Technologien abhängig werden.»**

Prof. Dr. Andreas Hein

Die Verbreitung von Innovationsplattformen bringt jedoch auch potenzielle Herausforderungen mit sich. Marktteilnehmer könnten zunehmend von den von der Plattform bereitgestellten Standards und Technologien abhängig werden. Während diese Standardisierung die Innovation vorantreibt, besteht das Risiko, dass der Wettbewerb eingeschränkt wird und alternative, möglicherweise disruptivere Lösungen weniger Chancen haben, sich durchzusetzen (Lee, 2013; Parker et al., 2020). Die Abhängigkeit von Plattformen schafft zwar neue Geschäftschancen, muss jedoch sorgfältig überwacht werden, um die Marktdynamik zu bewahren und die Vielfalt der technologischen Entwicklungen sicherzustellen.

#### **Potenziale in Ökosystemen erkennen**

Um die Effizienz im Immobiliensektor zu steigern und Marktpotenziale optimal zu nutzen, ist es entscheidend, bestehende Ineffizienzen im Bereich des Matchings und der Innovation frühzeitig zu identifizieren (Jacobides et al., 2024). Diese Ineffizienzen manifestieren sich in verschiedenen Teilen des Ökosystems und erfordern eine gezielte Analyse der Marktprozesse, um die Chancen zur Optimierung zu erkennen. Der folgende Abschnitt beleuchtet typische Anzeichen für solche Ineffizienzen und bietet Ansätze, wie diese systematisch erfasst und genutzt werden können.

#### *Erkennung von Matching-Ineffizienzen:*

Matching-Ineffizienzen treten häufig in Form von Verzögerungen und erhöhten Transaktionskosten auf (Jacobides et al., 2024). Längere Verkaufs- oder Vermietungsprozesse, die durch Informationsasymmetrien

oder fragmentierte Marktstrukturen verursacht werden, deuten auf ineffiziente Vermittlungsprozesse hin. Wenn Käufer und Mieter Schwierigkeiten haben, passende Angebote zu finden, oder Verkäufer und Vermieter nicht die richtigen Interessenten anziehen, liegt eine suboptimale Marktkoordination vor (Rochet & Tirole, 2006). Solche Ungleichgewichte treten insbesondere bei spezialisierten Gewerbeimmobilien auf, bei denen spezifische Mieteranforderungen und die mangelnde Sichtbarkeit geeigneter Objekte zu Leerständen und hohen Suchkosten führen.

Um diese Ineffizienzen zu erkennen und zu beheben, sollten Unternehmen verstärkt auf Kundenfeedback und Marktdaten achten. Hohe Unzufriedenheit bei Käufern und Mietern, die über mangelnde Transparenz oder lange Suchzeiten klagen, kann ein deutlicher Hinweis auf Matching-Probleme sein. Ebenso sollten Unternehmen ihre Marketing- und Vertriebsmethoden, insbesondere die Nutzung digitaler Plattformen, genau überprüfen (Hein et al., 2020).

*Erkennung von Innovationsineffizienzen:* Innovationsineffizienzen entstehen häufig durch die schleppende Einführung neuer Technologien oder Bauweisen (Jacobides et al., 2024). Ein typisches Zeichen hierfür ist die langsame Verbreitung von Innovationen wie nachhaltige Baumaterialien oder digitale Gebäudemanagementsysteme. Wenn solche Technologien trotz ihrer Verfügbarkeit und Marktnachfrage nicht umfassend implementiert werden, deutet dies auf Ineffizienzen im Innovationsprozess hin (Adner, 2006). Mangelnde Standardisierung, regulatorische Hürden oder fehlende Kooperationen zwischen wichtigen Akteuren, wie Bauunternehmen, Investoren und Technologieanbietern, tragen zu diesen Verzögerungen bei.

**«Innovationsineffizienzen entstehen häufig durch die schleppende Einführung neuer Technologien oder Bauweisen. Ein typisches Zeichen hierfür ist die langsame Verbreitung von Innovationen.»**

Prof. Dr. Andreas Hein

Um Innovationsineffizienzen zu identifizieren, sollten Unternehmen regelmässig die eingesetzten Technologien und Bauverfahren evaluieren. Eine geringe Rate an Technologieadoption oder stagnierende Investitionen in Forschung und Entwicklung sind klare Indikatoren für Innovationslücken. Zudem sollte die Zusammenarbeit mit externen Partnern und Innovationsplattformen überprüft werden (Hein et al., 2020; Hein et al., 2019). Fehlende Kooperationen oder isolierte Insellösungen können die Verbreitung neuer Technologien erheblich verlangsamen. Dies kann vermieden werden, indem Unternehmen aktiv Netzwerke aufbauen und sich an Plattformen wie dem Construction Innovation Hub beteiligen, um Zugang zu fortschrittlichen Technologien und Prozessen zu erhalten und Innovationspotenziale besser zu nutzen.

**«Um Innovationsineffizienzen zu identifizieren, sollten Unternehmen regelmässig die eingesetzten Technologien und Bauverfahren evaluieren.»**

Prof. Dr. Andreas Hein

*Praktische Ansätze zur Optimierung:* Um die bestehenden Ineffizienzen im Immobiliensektor zu überwinden, sollten datengetriebene Entscheidungsprozesse im Zentrum jeder Strategie stehen. Plattformen wie Zillow und Innovationsplattformen bieten praktikable Lösungen, die sowohl Matching- als auch Innovationsprozesse optimieren. Der Einsatz von Big Data und Algorithmen ist dabei entscheidend, um tiefere Einblicke in Marktdynamiken zu gewinnen und massgeschneiderte Lösungen für Angebot und Nachfrage zu entwickeln (Hein et al., 2020). Datenbasierte Ansätze ermöglichen es, Ineffizienzen präzise zu identifizieren und gezielt anzugehen, wodurch die Effizienz von Transaktionen und die Einführung neuer Technologien verbessert wird (Jacobides et al., 2024).

Darüber hinaus sollten Unternehmen ihre Geschäftsmodelle regelmässig überprüfen und an die sich wandelnden Marktanforderungen anpassen (Böttcher et al., 2022). Flexibilität ist ein zentraler Faktor in einem zunehmend technologiegetriebenen Umfeld, das sich dynamisch weiterentwickelt. Die Bereitschaft

zur Kooperation mit externen Partnern und Plattformen spielt eine wesentliche Rolle, um Zugang zu neuesten Technologien und Marktdaten zu erhalten. Durch die frühe Identifikation von Matching- und Innovationsineffizienzen und die Integration moderner Plattformlösungen können Unternehmen nicht nur ihre operative Effizienz steigern, sondern sich auch Wettbewerbsvorteile in einem sich stetig wandelnden Marktumfeld sichern (Hein et al., 2020; Jacobides et al., 2024).

Zusätzlich zur technologischen Anpassung sollten Unternehmen eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung pflegen. Dies umfasst die Bereitschaft, auf Kundenfeedback einzugehen, Markttrends proaktiv zu verfolgen und innovative Lösungen flexibel zu implementieren. Mit einem klaren Fokus auf datengetriebene Entscheidungen und der Integration von Technologien können Unternehmen ihre Position im Immobiliensektor nachhaltig stärken und zukünftige Marktpotenziale besser ausschöpfen (Jacobides et al., 2018).

#### Referenzen

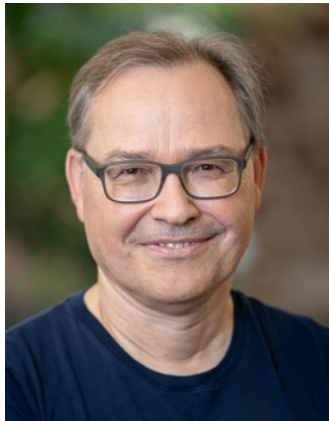
- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98.
- Böttcher, T. P., Weking, J., Hein, A., Böhm, M., & Krcmar, H. (2022). Pathways to digital business models: The connection of sensing and seizing in business model innovation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 31(4), 101742.
- Evans, D. S. (2003). The antitrust economics of multi-sided platform markets. *Yale Journal on Regulation*, 20(2), 325–382.
- Hein, A., Schrieck, M., Riasanow, T., Soto Setzke, D., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 30(1), 87–98.
- Hein, A., Weking, J., Schrieck, M., Wiesche, M., Böhm, M., & Krcmar, H. (2019). Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems. *Electronic Markets*, 29(3), 503–518.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2024). Externalities and complementarities in platforms and ecosystems: From structural solutions to endogenous failures. *Research Policy*, 53(1), 104906.
- Lee, R. S. (2013). Vertical integration and exclusivity in platform and two-sided markets. *American Economic Review*, 103(7), 2960–3000.
- Möhlmann, M., Zalmanson, L., Henfridsson, O., & Gregory, R. (2021). Algorithmic Management of Work on Online Labor Platforms: When Matching Meets Control. *MIS Quarterly*, 45(4), 1999–2022.
- Parker, G., Petropoulos, G., & Van Alstyne, M. W. (2020). Digital platforms and antitrust. WORKING PAPER.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: a progress report. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 645–667.
- Shi, P. (2023). Optimal matchmaking strategy in two-sided marketplaces. *Management Science*, 69(3), 1323–1340.

Abschliessend lässt sich sagen, dass die Identifikation und Nutzung von Ineffizienzen im Immobiliensektor entscheidend ist, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Durch den Einsatz datengetriebener Technologien und die gezielte Kooperation mit Innovations- und Transaktionsplattformen können Unternehmen nicht nur operative Herausforderungen überwinden, sondern auch neue Geschäftsmöglichkeiten erschliessen (Hein et al., 2020). Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der kontinuierlichen Anpassung an technologischen Entwicklungen und der proaktiven Gestaltung von Geschäftsmodellen. Wer frühzeitig auf diese Veränderungen reagiert und Ineffizienzen als Chancen begreift, kann sich in einem dynamischen Marktumfeld nachhaltig behaupten.



## 9.2 Beiträge aus der Praxis

### 9.2.1 Digitale Diagnose: Wie OnlineDoctor die Dermatologie revolutioniert



Dr. Paul Scheidegger



In acht Jahren hat das plattformbasierte Ökosystem OnlineDoctor über 200'000 Anfragen von Patientinnen und Patienten in der Schweiz behandelt. Gründer Dr. Paul Scheidegger spricht über seine wichtigsten Learnings bei der Entwicklung der Plattform, spezifische Herausforderungen und die zukünftige Rolle der Künstlichen Intelligenz.

Junge Menschen erwarten digitale Leistungen in nahezu allen Lebensbereichen. Auch die Medizin bildet da keine Ausnahme. OnlineDoctor wurde 2016 von Dr. Paul Scheidegger und zwei Absolventen der Universität St. Gallen als Reaktion auf diese Veränderung in den Patientenbedürfnissen gegründet. Die Plattform ermöglicht es Usern, Fotos ihrer Hautprobleme online einzureichen, welche von Dermatologen analysiert werden. «In 80 Prozent der Fälle können wir eine abschliessende Diagnose stellen, ohne dass die Person physisch in die Praxis kommen muss», erklärt Dr. Paul Scheidegger. Der Vorteil für die Patienten liegt in der Effizienz und schnellen Behandlung, während zeitgleich die Praxen entlastet werden.

«Die Idee zur Plattform entstand aus der steigenden Nachfrage nach digitalen Beratungen», so Scheidegger. «Wir sprechen hier von der ‹Zalandofizierung› der Dermatologie. Patienten wünschen sich einen einfachen und schnellen Zugang zur medizinischen Versorgung, ohne lange Wartezeiten in der Praxis.»

#### Unterschiedliche Märkte: Schweiz vs. Deutschland

OnlineDoctor ist in der Schweiz und in Deutschland aktiv, doch die Märkte unterscheiden sich stark. «In Deutschland gibt es über 80 Millionen potenzielle Kundinnen und Kunden, während es in der Schweiz maximal neun Millionen sind», sagt Scheidegger. In Deutschland kooperiert OnlineDoctor mit über 700 Dermatologen und den Krankenkassen, die einen Grossteil der Behandlungskosten übernehmen. «Die Krankenkassen sind in Deutschland unsere primären Ansprechpartner. Dadurch wird die Abwicklung für die Patienten einfacher und das System ist skalierbar.»

**«In Deutschland gibt es über 80 Millionen potenzielle Kundinnen und Kunden, während es in der Schweiz maximal neun Millionen sind.»**

Dr. Paul Scheidegger

In der Schweiz funktioniert das System anders. Die Patienten müssen die Kosten zunächst selbst tragen und können sie erst nachträglich bei ihrer Krankenkasse einreichen. Trotzdem haben wir hier über 150 Dermatologen an die Plattform angeschlossen und bearbeiten Anfragen im Durchschnitt in unter acht Stunden. «Die Schweiz ist grossartig für die Entwicklung einer solchen Software, weil die User sehr hohe Anforderungen an Qualität und Geschwindigkeit haben. Aber der deutsche Markt ist wesentlich für die Finanzierung», erläutert der Dermatologe.

#### Die neue Patientengeneration: Digitalisierung als Schlüssel

Die jüngere Generation hat hohe Erwartungen an Online-Angebote, sucht nach einfachen Kontaktmöglichkeiten und raschem Feedback. Service strikt nach Bürozeit ist damit nicht möglich. Die an die Plattform angeschlossenen Hautärzte haben daher

jeweils 48 Stunden Zeit, eine Anfrage zu beantworten. Die Ärzte erhalten ihre Entlohnung über die Plattform, unabhängig von der Bearbeitungszeit. Die User wählen den behandelnden Arzt dabei selbst aus.

In der Schweiz zahlen Patienten 55 Franken pro Anfrage, wovon 30 Franken an den behandelnden Arzt gehen. In Deutschland sind die Gebühren etwas niedriger. «Ein Dermatologe benötigt in der Regel weniger als fünf Minuten pro Fall», betont Scheidegger. «Die Plattform bietet den Ärzten eine zusätzliche Einnahmequelle und den Patienten eine schnelle Lösung für ihre Beschwerden – eine Win-Win-Situation.»

Dank Kooperationen mit Notfalldiensten, wie dem Kantonsspital Baden, erweitert OnlineDoctor sein Angebot kontinuierlich. Dermatologische Notfälle werden über die Plattform abgewickelt und die Ärzte können diese auch ausserhalb der Praxiszeiten beantworten.

### **«Ein grosser Medienbruch besteht darin, dass es in der Schweiz keinen QR-Code für digitale Rezepte gibt.»**

Dr. Paul Scheidegger

#### **IT-Kompetenz und regulatorische Hürden**

Trotz des grossen Erfolgs verlief die Entwicklung von OnlineDoctor nicht nur reibungslos. «Wenn ich noch einmal von vorne anfangen könnte, würde ich von Anfang an einen IT-Experten ins Team holen», sagt Scheidegger. «Wir sind stark auf wirtschaftliche Themen fokussiert, aber die technologische Umsetzung musste oft extern eingekauft werden, was teuer war.»

Eine weitere grosse Herausforderung sei die fehlende Digitalisierung im Schweizer Gesundheitssystem. «Ein grosser Medienbruch besteht darin, dass es in der Schweiz keinen QR-Code für digitale Rezepte gibt. Diese Hindernisse sind weniger technischer als politischer Natur», erklärt Scheidegger. Trotz wiederholter Ankündigungen, dass digitale Lösungen bald implementiert würden, bleibt der Fortschritt noch in vielen Bereichen aus.

Der Aufbau von OnlineDoctor verlief trotzdem relativ konstant. «Wir hatten keinen «Big Bang», wie ihn andere Plattformen oder Technologien erleben. Es gab keine überzogenen Erwartungen und auch kein wirkliches Tal der Tränen. Stattdessen erlebten wir stetiges, nachhaltiges Wachstum», sagt Scheidegger. «Am Anfang hatten wir zwei bis drei Anfragen pro Tag. Heute sind es 25 Anfragen täglich.»

Insbesondere die «Zalando-Generation» treibt das Geschäft voran. Scheidegger ist überzeugt davon, dass Transparenz und Einfachheit die beiden Schlüsselfaktoren sind für den Erfolg. «Das Wichtigste ist, dass eine Plattform nicht anonym oder hinter einem generischen Namen agiert. Personalisierung ist entscheidend. Menschen wollen wissen, wer hinter dem Produkt steht – es muss einen klar erkennbaren Kopf geben.»

Weiter betont er, dass man das Rad nicht neu erfinden müsse: «Erfolgreiche Plattformen bieten etwas, das die Leute bereits kennen und brauchen, nur eben professionell umgesetzt. Die Nutzung muss intuitiv sein, ohne grossen Lernaufwand.»

#### **Künstliche Intelligenz: Effizienzsteigerung ohne den menschlichen Faktor zu ersetzen**

Spannend dürfte daher die Integration von Künstlicher Intelligenz werden. Scheidegger sieht damit klare Effizienzgewinne für OnlineDoctor: «Künstliche Intelligenz (KI) kann die Triage von Patientenfragen erheblich unterstützen und eine Vorselektion nach Dringlichkeit und Schweregrad machen. Es wird jedoch immer notwendig sein, dass ein Arzt die digitale Diagnose überprüft. Nur das schafft Vertrauen.»

Der Einsatz von KI dürfte künftig auch verstärkt zur Verbesserung der Anfragen genutzt werden, zum Beispiel mit Blick auf Gesundheitsgadgets, Smartwatches und Smartphones. Die KI kann Patienten hier unterstützen bei der Datensammlung und hilft so, Probleme selbst schneller zu erkennen und qualitativ bessere Informationen an die Ärzte weitergeben.

[Lesen Sie das ganze Interview mit Dr. Paul Scheidegger auf dem Blog von pom+Consulting.](#)



[Zurück zum Kapitel](#)

## 9.2.2 Blockchain-basierte Kapitalanlage: Wie SwissBorg die Vermögensverwaltung demokratisiert



Alexander Petoud



**In der komplexen Welt der digitalen Vermögenswerte präsentiert sich SwissBorg als innovative, nutzerfreundliche Lösung made in Switzerland. Im Interview spricht Chief Commercial Officer Alexander Petoud über den Netzwerkeffekt, die Relevanz des richtigen Timings und die wichtigsten Fähigkeiten, die für den Aufbau einer internationalen Plattform entscheidend sind.**

Kryptowährungen sind berüchtigt für ihre hohe Volatilität und ein kurzlebigen Umfeld. Damit präsentieren sie ein eindeutiges Kontrastprogramm zu Immobilien, die als sichere Anlagen gelten. Umso interessanter ist der Blick hinter die Kulissen dieser schnelllebigen Welt, die in den letzten Monaten nicht immer positiv aufgefallen ist. Doch es gibt sie, die seriösen Akteure, die auf nachhaltiges Wachstum, Usability und Purpose statt reinen Profit setzen.

SwissBorg ist so eine Erfolgsgeschichte. Das Unternehmen aus Lausanne wurde 2017 von einem neunköpfigen Team und einem ICO (Initial Coin Offering, einer Form des Crowdinvestings) von 52 Millionen US-Dollar ins Leben gerufen – dem damals zehnthöchsten ICO der Welt! Heute beschäftigt die digitale Vermögensverwaltung rund 200 Mitarbeitende in der Schweiz, Estland und Portugal und verwaltet insgesamt 1,27 Milliarden US-Dollar in Kryptoguthaben von über 700'000 verifizierten Nutzerinnen und Nutzer. Im aktuellen Statista Ranking «Top innovative Unternehmen der Schweiz 2025» belegt SwissBorg Platz acht.

### Wealth Management zugänglich machen

Das Ziel von SwissBorg ist es, die Vermögensverwaltung zugänglich, attraktiv und gemeinschaftsorientiert zu machen. Alexander Petoud, der als CCO zum Wachstum des Unternehmens beiträgt, erklärt: «Wir wollen, dass die Vermögensverwaltung Spass macht, fair ist und sich auf die Gemeinschaft konzentriert.» Dafür bietet SwissBorg eine Plattform an, die auch für Neulinge leicht verständlich ist. «Die App ermöglicht es auch Neulingen, einfach in Kryptowährungen zu investieren», so Petoud.

Überhaupt wird Innovation bei SwissBorg gross geschrieben. Ein zentrales Element ist die aktive Nutzerpartizipation, die durch den Community-Token BORG gefördert wird. Dieser Token ermöglicht es Usern, an Governance-Abstimmungen teilzunehmen und Zugang zu Premium-Funktionen wie reduzierten Gebühren zu erhalten. Petoud erläutert: «Die Stimmengewichtung ist proportional zur Anzahl der gehaltenen BORG-Tokens.»

**«Wir wollen, dass die Vermögensverwaltung Spass macht, fair ist und sich auf die Gemeinschaft konzentriert.»**

Alexander Petoud

### Token führt zum Nutzwerteffekt

Aber der Token bietet mehr als nur aktive Partizipation. Er veranschaulicht auch den Nutzwerteffekt, also das Phänomen, dass der Wert einer Plattform für den Einzelnen mit der Anzahl der User steigt. Jede neue Person, die der Plattform beiträgt, erhöht den Gesamtnutzen für alle bestehenden und zukünftigen Individuen, indem sie die Liquidität des Tokens erhöht und damit die Handelseffizienz verbessert. Um die Nutzerbasis kontinuierlich zu erweitern, setzt SwissBorg auf verschiedene strategische Massnahmen. Dazu zählen regelmässige Produktinnovationen, aktives Community-Engagement und Empfehlungsprogramme.

Mit der wachsenden Nutzerzahl rückten jedoch auch die Leistungsfähigkeit und Sicherheit der Plattform in den Fokus. «Eine der grössten Hürden bei der Entwicklung war die Skalierbarkeit», bemerkt Petoud. Insbesondere die Integration von sogenannten Fiat-Gateways zum Empfangen, Senden und Tauschen von lokalen Währungen und digitalen Vermögenswerten sowie die Anpassung an regulatorische Anforderungen erwiesen sich als komplex.

**«Man muss die Kundenbedürfnisse erkennen und darauf reagieren können. Wenn das Produkt nicht einfach zu bedienen ist, wird es nicht angenommen.»**

Alexander Petoud

«Wir benötigen zuverlässige Partnerschaften mit Zahlungsanbietern, um die Umrechnung von Fiat-Währungen in Kryptowährungen nahtlos zu gestalten», erklärt er. Die Auswahl der richtigen Partner sei entscheidend für ein funktionierendes Ökosystem: «Wir arbeiten nur mit Partnern, die unsere Vision teilen und unsere Stärken ergänzen. Zudem ist eine klare Kommunikation wichtig, um Ziele und Erwartungen von Anfang an abzustimmen», empfiehlt er.

#### **Nutzung von KI und anderen Technologien**

Technologisch basiert SwissBorg auf Blockchain-Lösungen wie Solana und Ethereum. Diese Technologien ermöglichen eine automatisierte und transparente Abwicklung von Transaktionen. «Im Backend arbeiten wir hauptsächlich mit Scala, während Smart Contracts in Solidity und Rust geschrieben werden», erläutert Petoud. Sicherheitsmassnahmen wie Zwei-Faktor-Authentifizierung (2FA) und Multi-Party Computation (MPC) gewährleisten den Schutz der Nutzervermögen.

Ein weiterer relevanter Aspekt ist der Einsatz von Künstlicher Intelligenz. SwissBorg nutzt maschinelles Lernen zur Unterstützung wichtiger Prozesse. «Unsere KI hilft uns beispielsweise, Betrug aufzudecken und

unterstützt das Support-Team bei der Beantwortung komplexer Nutzeranfragen», sagt Petoud. Diese Technologien sollen dazu beitragen, die Handelsalgorithmen zu verbessern und eine personalisierte Benutzererfahrung zu bieten.

#### **Problemlösung als Schlüsselkompetenz**

Abgesehen vom technischen Know-how erachtet Petoud vor allem die Fähigkeit, Probleme zu lösen, als wichtigste Kompetenz beim Aufbau eines digitalen Ökosystems. «Man muss die Kundenbedürfnisse erkennen und darauf reagieren können», betont er. Zudem sei die Schaffung intuitiver und benutzerfreundlicher Schnittstellen von erheblicher Bedeutung. «Wenn das Produkt nicht einfach zu bedienen ist, wird es nicht angenommen», fügt er hinzu.

Heute dürfte SwissBorg im Gartner Hype Cycle der vierten Phase zugeordnet werden, der Slope of Enlightenment. Diese Phase repräsentiert eine Periode, in der der anfängliche Hype um Blockchain- und Kryptowährungsplattformen abgeklungen ist und realistischere, praktische Anwendungen entwickelt und angenommen werden. «SwissBorg hat es geschafft, sich mit einer wachsenden Nutzerbasis, einem soliden Produktangebot und einer starken Gemeinschaft zu etablieren, was auf eine nachhaltige und langfristige Akzeptanz hindeutet», erklärt Petoud. «Doch der Weg dahin war kein Spaziergang... Wir mussten schnell lernen, die regulatorischen Anforderungen frühzeitig in den Entwicklungsprozess zu integrieren. Anfangs haben wir die Komplexität und den Zeitaufwand für die Einhaltung von Vorschriften unterschätzt.»

Das Timing des Markteintritts war für den Erfolg von SwissBorg ebenfalls entscheidend. «Als wir vor acht Jahren gestartet sind, befand sich der Kryptowährungsmarkt im Aufschwung», sagt Petoud. Diese frühe Positionierung ermöglichte es der Plattform, von der steigenden Nachfrage nach dezentralen Finanzlösungen (DeFi) zu profitieren.

[Lesen Sie das ganze Interview mit Alexander Petoud auf dem Blog von pom+Consulting.](#)



[Zurück zum Kapitel](#)



## 10 Anhang

### 10.1 Beschreibung der digitalen Plattformen und Ökosystemen

#### 10.1.1 Plattform-Typen

Grundsätzlich versteht man unter einer digitalen Plattform ein softwarebasiertes System, das Interaktionen zwischen verschiedenen Nutzergruppen fördert (de Reuver et al., 2018; Gawer, 2014). Digitale Plattformen verfügen über eine modulare technologische Architektur mit einem technologischen Kern und einer Peripherie (Gawer, 2014). In der Literatur wird dabei zwischen transaktionsfokussierten und innovationsfokussierten Plattformen unterschieden (Cusumano et al., 2020).



#### Transaktionsplattform

Bei einer Transaktionsplattform finden die Interaktionen zwischen den Nutzergruppen überwiegend in Form von Austausch oder Transaktionen statt. Es handelt es sich also um digitale Vermittlungsstellen, Marktplätze oder Foren, die es verschiedenen Teilnehmergruppen ermöglichen, Informationen oder Waren auszutauschen (Parker et al., 2016; Cusumano, 2020). Die Wertgenerierung erfolgt hauptsächlich, indem Transaktionen ermöglicht werden, welche ohne die Plattform nur erschwert oder gar nicht stattfinden würden. Das Konzept der Netzwerkeffekte ist hier von zentraler Bedeutung. So steigt der Nutzen einer Transaktionsplattform für die eine Teilnehmergruppe in der Regel mit steigender Anzahl Teilnehmer in einer anderen Gruppe (Armstrong, 2006). Abschöpfungsstrategien stellen beispielsweise die Erhebung von Transaktionsgebühren oder die Aufschaltung von entgeltlicher Werbung dar. Beispiele für transaktionsbasierte Plattformen sind Amazon.com, Airbnb, Uber oder Google Search.



#### Innovationsplattform

Bei Innovationsplattformen finden die Interaktionen zwischen den Teilnehmergruppen überwiegend in Form von Kollaboration statt. Die Plattform liefert dabei die technologische Grundlage, auf der Komplementär-

anbieter gemeinsam komplementäre Produkte (z. B. Apps) und Dienstleistungen (z. B. Implementierungshilfe) erstellen und/oder integrieren können (Cusumano et al., 2019). Komplementäranbieter können dadurch den Funktionsumfang der Plattform ausweiten und damit den Wert der Plattform für Kunden erhöhen (Cusumano et al., 2019). Analog zu traditionellen Unternehmen erfolgt die Umsatzgenerierung in der Regel durch Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen (oder Lizenzen dafür). Klassische Beispiele für Innovationsplattformen sind Google Android, Apple iOS, Amazon Web Services, Sony Playstation oder Microsoft Teams.



#### Hybride Plattform

Hybride Plattformen kombinieren Elemente von transaktionsbasierten und innovationsbasierten Plattformen innerhalb derselben Unternehmung. Mehrere der wertvollsten Unternehmen sind Plattformen mit einer hybriden Strategie. So verfügt z. B. Amazon einerseits über einen Marktplatz (Förderung von Austausch), andererseits stellt der Technologiekonzern aber auch eine Entwicklungsumgebung für die Erstellung von Webanwendungen zur Verfügung (Förderung von Kollaboration). Facebook konzentriert sich auf Social Media, also den Austausch von Informationen zwischen Endnutzern (Förderung von Austausch), liefert mit ihren Anwendungsprogrammierschnittstellen (APIs) aber auch Zugang zu Millionen von Anwendungen (Förderung von Kollaboration).



[Zurück zum Kapitel](#)

## 10.1.2 Ökosystem-Typen

Der Begriff des Ökosystems stammt ursprünglich aus der Biologie und befasst sich mit einer biotischen Gemeinschaft und deren physischem Umfeld an einem bestimmten Ort (Tansley, 1935). Das Konzept wurde später von Wirtschaftswissenschaftlern übernommen, welche versuchten, Interdependenzen zwischen verschiedenen Marktakteuren und vorhandenen Wertströmen zu beschreiben (Moore, 1993). Als Ökosystem bezeichnet hier eine organisationale Form, in welcher i) ein gemeinsames Nutzenversprechen erbracht wird durch ii) eine Gruppe von interdependenten Teilnehmern, die gemeinsam komplementäre Produkte und/oder Services erstellen unter iii) Orchestrierung, z. B. durch ein zentrales Unternehmen, welches den Austausch zwischen den Teilnehmern koordiniert (Autio und Thomas, 2021; Jacobides, 2022; Jacobides, Cennamo, und Gawer, 2018; Moore, 1993). Ein Ökosystem kann, aber muss nicht zwingend, um eine Plattform herum organisiert sein. In der Literatur haben sich deshalb mit dem Business-Ökosystem und dem Plattform-Ökosystem zwei dominante Konzepte etabliert.



### Business-Ökosystem

Im Business-Ökosystem wird die Orchestrierung nicht über eine zentrale Plattform gesteuert. Grundsätzlich bestehen hier zwei unterschiedliche Ausprägungen: Übergreifendes Nutzenversprechend vs. spezifisches Nutzenversprechen. Bei der ersten Variante versucht ein Orchestrator durch Einbindung von verschiedenen Teilnehmern ein breite Produkt- und Services-Palette an gewisse Kundensegmente zu erbringen, die allein nicht gesamtheitlich abgedeckt werden könnte. Ein Beispiel hierfür ist das Ökosystem «Home» der Helvetia-Versicherung, welches das Ziel verfolgt, komplementäre Angebote entlang der gesamten «Customer Journey» anzubieten. Neben Versicherungen von Helvetia wurden demnach weitere Angebote von Partnern eingebunden wie bspw. Hypotheken von MoneyPark. Als zweite Variante hat ein Orchestrator die Möglichkeit, auf ein spezifisches Nutzenbedürfnis zu fokussieren (teilweise auch als Innovations-Ökosystem bezeichnet; z. B. Autio und Thomas 2021). Ein Beispiel dafür ist Tailored Fits, ein Start-up, das eine massgeschneiderte und 3D-gedruckte Schuhsole für Sportschuhe anbietet. Die Produktion dieses Produktes erfordert eine Vielzahl an komplexen Zwischenschritten, die das Start-up gar nicht oder zumindest nur mit erheblich grösseren Kosten selbst abdecken könnte (Lingens, 2018). In beiden Varianten müssen die Ökosystem-Teilnehmer verhandeln, wie die Erträge zwischen den Teilnehmern aufgeteilt werden.



### Plattform-Ökosystem

In einem Plattform-Ökosystem wird die Orchestrierung der Akteure über eine digitale Plattform sichergestellt. Digitale Plattformen sind besonders dafür geeignet, weil diese Interaktionen zwischen den Teilnehmern fördern und vereinfachen sowie aufgrund ihrer modularen technologischen Architektur die Integration von Produkten und Services von einer Vielzahl von Akteuren ermöglichen (Tiwana et al., 2010; Autio und Thomas, 2021). Digitale Plattformen sorgen also insbesondere dafür, dass gewisse Teilnehmer (sogenannten Komplementäranbieter) in der Lage sind, komplementäre Erweiterungen der Plattformangebote zu kreieren (Gawer und Cusumano, 2008). In einem Plattform-Ökosystem kann normalerweise diejenige Organisation, welche die Plattform zur Verfügung stellt, die entscheidenden Governance-Strukturen festlegen und hat dadurch eine dominante Position, was auch zu Kritik führen kann (z. B. bei Missbrauch). Zudem besteht in einem Plattform-Ökosystem ein grundlegendes Spannungsverhältnis zwischen dem Bedarf an Flexibilität für die Teilnehmer und dem Bedarf an Standardisierung der Angebote, dem eine zielführende Governance Rechnung tragen muss. Während Flexibilität Vielfalt der Angebote erzeugen kann, sorgt Integrität dafür, dass die Teilnehmer des Ökosystems so auszurichten sind, dass die Kohärenz der Ergebnisse des Ökosystems erhalten bleibt (Wareham et al., 2014). Im Plattform-Ökosystem müssen die Komplementäranbieter üblicherweise einen Teil der Erträge, die sie über die Plattform generieren, an den Plattformbesitzer abtreten



## 10.2 Taxonomien

Nachfolgend werden illustrativ 15 verschiedene Taxonomien von Anbietern entlang des gesamten Immobilienlebenszyklus aufgezeigt.

### 10.2.1 Beschreibung der relevanten Design-Dimensionen

Kategorie	Design-Dimension	Beschreibung
<b>Wertversprechen</b>		Bezieht sich auf die für Kunden erbrachte Wertgenerierung.
	Kernnutzen an Kunden	Bezieht sich auf den Hauptnutzen für Kunden; folgende Charakteristika stehen zur Auswahl: – Reduktion Suchkosten (Matchmaking) – Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services – Partizipation in Community
	Interaktionsinhalt	Bezieht sich darauf, ob Produkte oder Dienstleistungen ausgetauscht bzw. generiert werden.
	Interaktionstyp	Bezieht sich darauf, ob der Austausch digital (z. B. Online-Nachhilfe) oder offline (z. B. Hausverkauf vor Ort) stattfindet.
<b>Zielkunde</b>		Bezieht sich auf Entscheidungen bezüglich der Kundensegmente, Kundenbeziehungen und Vertriebskanäle.
	Teilnehmende	Bezieht sich auf die Teilnehmergruppen, welche in erster Linie bedient bzw. verbunden werden.
<b>Ertragsmechanik</b>		Bezieht sich auf die wichtigsten Einnahmequellen, Kostenfaktoren und finanziellen Risiken.
	Hauptertragsströme	Bezieht sich darauf, was die Haupteinnahmequelle darstellt.
	Preissetzung	Bezieht sich auf die Art der Preisermittlung (z. B. durch Eingreifen eines zentralen Akteurs oder über einen freien Markt).
	Preisdiskriminierung	Bezieht sich darauf, ob die Preise für verschiedene Teilnehmergruppen angepasst werden.
<b>Wertschöpfungskette</b>		Bezieht sich auf die Schlüsselressourcen, welche hinter dem Wertversprechen stehen, benötigte Kernkompetenzen sowie Schlüsselpartner und deren Beitrag.
	Koordinationsmodus	Bezieht sich darauf, ob – und falls ja, wie – der Austausch zwischen den Teilnehmergruppen über eine Plattform koordiniert wird (z. B. rein für Datenaustausch, technische Plattform für Erstellung Applikationen etc.).
	Koordinationsstyp	Bezieht sich auf den Hierarchietyp, wie die Plattform / das Ökosystem koordiniert wird (z. B. ein dominanter Orchestrator, Mischform mit mehreren Orchestratoren, freier Markt ohne klaren Orchestrator).
	Koordinationsorgan	Bezieht sich auf die Organisationsform, welche die Plattform / das Ökosystem koordiniert (z. B. Start-up oder Corporate Orchestrator).
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Bezieht sich auf den Anteil der angebotenen Produkte und Services des Orchestrators am Gesamtangebot von Produkten und Services; Beteiligungen werden als eigenes Angebot betrachtet.
	Interaktionsmodell	Bezieht sich darauf, ob die Wertschöpfung kollaborativ (z. B. gemeinsame Erstellung von Produkten durch Partner) oder kompetitiv (z. B. Kunde wählt aus mehreren Partnern aus) erbracht wird.
	Zugang	Bezieht sich auf die Offenheit gegenüber neuen Teilnehmern (z. B. komplett zugänglich, mit Einschränkungen beim Onboarding, komplett geschlossen).
	Direkte Netzwerkeffekte	Bezieht sich darauf, ob der Wert für eine Teilnehmergruppe steigt, wenn die eigene Teilnehmergruppe grösser wird (bzw. aktiver mitmacht).
	Indirekte Netzwerkeffekte	Bezieht sich darauf, ob der Wert für eine Teilnehmergruppe steigt, wenn eine andere Teilnehmergruppe grösser wird (bzw. aktiver mitmacht).
	Skaleneffekte	Bezieht sich auf die Fähigkeit Skaleneffekte zu erzielen (z. B., ob das bestehende Angebot problemlos auf neue Kundengruppen übertragen werden kann).

Tabelle 3: Beschreibung der relevanten Design-Dimensionen (angelehnt an Staub et al., 2021)



## 10.2.2 Anbieterklassifizierung

Kategorie	Design-Dimension		Charakteristika			
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Reduktion Suchkosten (Matchmaking)	Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services	Partizipation in Community		
	Interaktionsinhalt	Produkte	Services	Produkte und Services		
	Interaktionstyp	Digital	Offline	Digital und Offline		
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Business (B2B)	Consumer (B2C, C2C)			
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Kommissionen	Subscriptions	Werbung	Verkauf von Produkten/Services	Keine
	Preissetzung	Orchestrator			Marktpreis	
	Preisdiskriminierung	Funktionalität	Standort	Werbung	Keine	
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Verbindung Angebot und Nachfrage	Plattform für Entwicklung und/oder Integration von Produkten und Services (via API/SDK)	Plattform für Datenaustausch	Keine (zentrale Plattform n. v.)	
	Koordinationsstyp	Hierarchie (dominanter Orchestrator)	Mischform (gemeinsame Orchestration)	Markt		
	Koordinationsorgan	Corporate	Start-up	Verschiedene		
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Hoch (> 2/3)	Mittel (1/3 bis 2/3)	Gering (< 1/3)	Kein Anteil	
	Interaktionsmodell	Kollaborativ			Kompetitiv	
	Zugang	Offen	Beschränkt	Geschlossen		
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Mittel	Schwach	Keine	
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Mittel	Schwach	Keine	
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Mittel	Schwach	Keine		

Tabelle 4: Taxonomie zur Einordnung von Plattformen und Ökosystemen (angelehnt an Staub et al., 2021)



### 10.2.3 Banken und Versicherungen

#### key4 (UBS): Grundlegende Informationen

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	Hypothekenplattform Lancierung in zwei Teilschritten: (1) key4 by UBS für Renditeliegenschaften 2017 (IPRE, früher firmiert unter UBS Atrium) und (2) key4 by UBS für selbstgenutztes Wohneigentum Juni 2020 (SORE). Lancierung des Ökosystems «Home & Living» im July 2021 (für Plattform und UBS Classic)
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	45 Mitarbeiter:innen (ohne Kundenberater:innen)
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	<p>key4 bringt potenzielle Kreditnehmer auf der Suche nach einer Hypothek und institutionelle Investoren auf der Suche nach Investitionsmöglichkeiten in Hypotheken auf einer Plattform zusammen. UBS übernimmt dabei die Verwaltung der Hypothek über die gesamte Laufzeit.</p> <p>Kreditnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Schnell und einfach das beste Angebot für eine Hypothek aus verschiedenen Anbietern erhalten</li> <li>– Absolute Preistransparenz</li> <li>– Möglichkeit ein Mix &amp; Match verschiedener Investoren für verschiedene Tranchen der Hypothek zusammenzustellen</li> </ul> <p>Investoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Investoren kommen schnell und einfach an Investitionsmöglichkeiten für Hypotheken</li> <li>– Es muss keine Verkaufs- oder Bewirtschaftungseinheit für Hypotheken aufgebaut werden</li> <li>– Risikostandards der UBS werden bei der Kreditprüfung angewendet</li> </ul> <p>Ökosystem «Home &amp; Living»:</p> <p>Durch strategische Partnerschaften erhalten unsere Hypotheken-Kund:innen ein holistisches Produktangebot (relevante bankfremde Dienstleistungen). So bieten wir UBS-Kund:innen eine Verkaufs-Journey für ihre Immobilie (Partner: Brixel) sowie eine Sustainable-Renovation-Journey (Partner: Wüest + Partner, Norm) mit integriertem Zugang zu einem Handwerkerportal (Partner: Houzy). Im Bereich der Renditeliegenschaften werden Beratungslösungen für energetische Sanierungen angeboten (Partner: Wincasa, Pom+).</p>
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hypothekenberatung und -lösungen für SORE/IPRE (inkl. Finanzierungszertifikate)</li> <li>– Bankdienstleistungen für Privatkunden und Firmenkunden</li> <li>– Versicherungsdienstleistungen über die strategischen Partner Zurich (UBS) + Baloise (key4)</li> <li>– Verkauf und Kauf von Immobilien über Partnerschaft mit Brixel</li> <li>– Energie-Check für Renditeliegenschaften über Partnerschaft mit pom+</li> <li>– Renovationsrechner für selbstgenutztes Wohneigentum mit Wüest Partner</li> <li>– Erstellung digitaler Energieausweise mit NORM</li> <li>– Beratungslösung für energetische Sanierungen von Renditeliegenschaften mit Wincasa</li> <li>– Green Mortgages für Gebäude mit Zertifikaten (z. B. Minergie)</li> </ul>
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– UBS</li> <li>– Baloise</li> </ul>
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	> 30
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Partner als Vermittler (Lead Generation)</li> <li>– Partner mit komplementären Dienstleistungen entlang der Home &amp; Living Ökosysteme</li> <li>– Partner rund um Sustainability Themen (z. B. Energieeffizienz, Leerstandsmanagement)</li> <li>– Partner als Investoren (Kreditgeber)</li> <li>– Partner als Enabler (als White Label Services eingebunden, z. B. Wüest &amp; Partner)</li> </ul>
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategischer Fit des Partners (Case by Case Betrachtung, Mehrwert für das Ökosystem)</li> <li>– Due Diligence</li> <li>– Vertragsverhandlung</li> <li>– Technische Journey-Anbindungen oder Datenschnittstellen</li> <li>– B2B-Portale und Prozesse (z. B. Investor Portal, Training Sessions)</li> </ul>
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Ja
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Nein
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	> 10'000
Haupt-Kundensegmente	Eigentümer
Falls weitere, welche?	New Home Buyers
Weitere Kundensegmente	Weitere
Falls weitere, welche?	Verkäufer

Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	SFTI mortgage API
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Helvetia, PriceHubble</li> <li>– (Mobiliar, Raiffeisen, NewHome, Bestag)</li> <li>– SMG</li> <li>– TBK</li> <li>– newhome</li> </ul>
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	Kund:innen mit Domizil Schweiz und Immobilien in der Schweiz
Sekundärer geografischer Fokus	–
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	05/21 Nachhaltige Hypothek «Green Mortgage» (UBS Atrium; IPRE) 07/21 Strategische Partnerschaft zwischen Baloise und UBS 03/22 UBS Atrium und key4 by UBS bilden eine Plattform (key4.ch) 07/22 Energy-Check Journey mit pom+ 09/22 UBS und Baloise erweitern ihr Ökosystem um eine Partnerschaft mit Brixel
Wichtigste Meilensteine seit 2022	06/24 Roll-out der key4-Plattform-Lösungen für UBS Kund:innen in den Filialen 04/24 Beratungslösung für energetische Sanierungen von Renditeliegenschaften mit Wincasa (IPRE) 05/24 Roll-out der key4-Plattform-Lösungen für Credit Suisse Kund:innen 05/24 Fusion von Houzy und Devis.ch schafft nationalen Champion für Handwerkervermittlung
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
<b>Nachhaltigkeit</b>	
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	Umwelt und Wirtschaft
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

**key4 (UBS): Angewandte Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Reduktion Suchkosten (Matchmaking)	Aktueller Fokus liegt auf klassischer Reduktion von Suchkosten. Zusätzlich und (aktuell) weniger stark ausgeprägt ist key4 auch als Anbieter und Integrator von innovativen Produkten und Services tätig (bspw. im Ökosystem «Home & Living»). Dies wird insbesondere über die Vernetzung der Partner und anhand einer nahtlosen Datenschnittstelle, wo sämtliche Daten rund um das Thema Haus miteinander über den ganzen Lebenszyklus verbunden werden, angestrebt.
	Interaktionsinhalt	Produkte und Services	Sowohl Produkte (Energie-Check via pom+) wie auch Services im Visier, z. B. über Houzy (noch nicht lanciert) resp. Brixel für Immobilientransaktionen (Lancierung Ende August 2022).
	Interaktionstyp	Digital und Offline	Neben digitalen Touchpoints auch physische Touchpoints möglich (falls erwünscht/notwendig). Fokus der eigentlichen Interaktion jedoch digital. Prozesse für Angebote, Onboarding und Verwaltung der Hypotheken werden stark digital abgewickelt, allerdings steht auch immer ein persönliches Beraterteam zur Verfügung.
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Consumer (B2C, C2C)	key4 by UBS (SORE) = B2C und in der Vermittlung B2B key4 by UBS (IPRE) = B2C (natürliche und juristische Personen)
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Verkauf von Produkten/Services	Hauptertrag wird aktuell anhand von Verkauf von Services erzielt. Hier besteht (noch) eine Abhängigkeit vom Anteil abgeschlossener UBS-Hypotheken, ansonsten auch Kommissionen möglich.
	Preissetzung	Marktpreis	Preissetzung für Enduser abhängig von Anbietervielfalt und entsprechend liegt der Fokus auf einer marktorientierten Preissetzung. Preissetzung jedoch auch abhängig von Partner, die sich am Ökosystem beteiligen. Teilweise treten Enabler selbst nicht als Partner auf, sondern sind über White-Label-Services eingebunden. Anderweitige Partner treten mit ihrem eigenen Offering auf.
	Preisdiskriminierung	Keine	Orchestrator setzt per se keine spezifische Preisdiskriminierung fest. Im Fall von Kommissionen sind diese abhängig von entsprechenden Vertragsverhandlungen (d. h. Partner als Vermittler könnten individuelle Vergütungsmodelle aufweisen).
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Entwicklung und/oder Integration von Produkten und Services (via API/SDK)	Prioritär verbindet die Plattform von key4 Angebot und Nachfrage im Hypotherkmarkt. key4 bietet aber auch Plattform an, auf welcher sich Dritte/Komplementäre mit weiteren Services anbinden können (via API).
	Koordinationstyp	Mischform (gemeinsame Orchestration)	Gemeinsame Orchestration bspw. anhand strategischer Ökosystem-Partnerschaften (bspw. mit Baloise). Daher Mischform.
	Koordinationsorgan	Start-up	UBS als Corporate Start-up-Orchestrator
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Hoch (> 2/3)	UBS neben Orchestratorrolle auch als wichtigster Anbieter on Board. Allerdings gibt es mehrere Anbieter. Aktuell liegt Hauptanteil bei UBS, da Hypothekenvergabe das zentrale Servicing darstellt. Im Laufe der Zeit soll diese dann noch einen Teil der Wertschöpfung darstellen und andere Services kommen ins Rampenlicht.
	Interaktionsmodell	Kompetitiv	Förderung von Wettbewerb via Anbietervielfalt
	Zugang	Beschränkt	Relativ weitgehend offen, Anbieter von Hypotheken können sich bei UBS melden und API-Zugang einfordern. Für Customer vollständig geöffnet. Allerdings werden Komplementäre selektioniert (z. B. pom+ mit Nachhaltigkeitsservices).
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	Aktuell grundsätzlich schwache bis mittelstarke direkte Netzwerkeffekte, eine steigende Nutzeranzahl führt nicht automatisch dazu, dass sich weitere Nutzer registrieren.
Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Stärke von indirekten Netzwerkeffekten insgesamt mittel. Potenziell grösser in Zukunft, da grössere Anzahl Nutzer die Plattform auch attraktiver für Anbieter macht und umgekehrt.	
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Starke Skaleneffekte durch Angebot der Plattform-Lösungen auch bei UBS Classic (d. h. Bestandskunden der UBS inkl. Branch Roll-out 2024)	





## myky (div. Kantonalbanken, Gebäudeversicherung Bern (GVB) und Freiburg (KGV), weitere Partner): Grundlegende Informationen

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	Launch von myky im Dezember 2021. Erste Use Cases ab Q1-2022.
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	14 FTE, weiterhin Aufbauphase
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	<p>Nutzenversprechen für Wohneigentümerinnen «Wir bieten Wohneigentümer*Innen ein sicheres digitales Hausdossier, Tools, Wissen und Expertenzugang. Damit helfen wir ihnen den Überblick über ihr Eigenheim zu haben, Zeit und Kosten zu sparen, die Umwelt zu schonen und sich zu vernetzen.</p> <p>Nutzenversprechen für Banken, Versicherungen und Energieversorger Wir unterstützen Banken, Energieversorger und Versicherungen dabei, ihre Beziehung zu privaten Wohneigentümern zu stärken, indem wir eine sichere digitale Plattform bieten, die als wirkungsvolles Bindungsinstrument dient um die eigenen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.</p>
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	Das vernetzbare, individuelle Hausdossier basiert auf Data Intelligence und bietet nachhaltige Use Cases wie den Sanierungsplaner und spezialisierte Rechner. Es erfüllt höchste Sicherheitsstandards, betrieben von Kantonalbanken, mit Funktionen wie Zwei-Faktor-Authentifizierung. Zusätzlich liefert es umfangreichen Content zu nachhaltigem Wohnen und Zugang zu einer wachsenden Expertenplattform. B2B-Partner profitieren von einer SBVg-konformen Lösung, während eine API das Dossier direkt mit dem Kundenportal der Gebäudeversicherung Bern verknüpft, um Versicherungsdaten sicher zu integrieren.
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	BernerKantonalbank BEKB, Gebäudeversicherung Bern GVB, 18 weitere Kantonalbanken im Zusammenschluss der NNH Holding AG
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	im Aufbau: Inkl. Provider, Datalieferanten, Service-Erbringer = 20+ Inkl. Expertennetzwerk (GEAK-Berater, Naturgefahrenberater etc.) = 120+
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Partner wie bspw. Hausinfo als Vermittler (Lead Generation)</li> <li>– Content Partner</li> <li>– Investoren</li> <li>– Data-Partner, Experten und Handwerker als Enabler</li> <li>– Service-Erbringer bspw. sichere Cloud-Umgebung</li> </ul>
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fit gemäss Anforderungen aus Customer Journey Analyse</li> <li>– Strategic Fit, insbesondere share of value-proposition inkl. culture-fit</li> <li>– Vertragsverhandlung</li> <li>– Technische Journey-Anbindungen oder Datenschnittstellen</li> <li>– Wertstrom-Prozesse</li> </ul>
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Ja
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Nein
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	1'001–10'000
Haupt-Kundensegmente	Eigentümer
Falls weitere, welche?	spez. private Hauseigentümer*innen mit selbstbewohntem Hauseigentum/Wohneigentümer
Weitere Kundensegmente	Weitere
Falls weitere, welche?	Banken, Versicherer, Energieversorger, Experten rund ums Bauen/Sanieren/Beraten

Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	gemäss Marktanforderungen Use Case/Partner/Kunden
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	– Houzy – Immoworld – Property Captain
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	Deutschschweiz + Romandie
Sekundärer geografischer Fokus	ganze Schweiz
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	Q4-23: myky in Französisch verfügbar, in Romandie erweitert Q4-23: Launch Sanierungsrechner Q1-24: Rollout B2B-Tool mit Banken SBVg Lösung Q1-24: Anbindung an Gebäudeversicherung Q2-24: Use Case Naturgefahren mit Gebäudeversicherungen Q1-Q4-24: Ausbau Team
Wichtigste Meilensteine seit 2022	– Launch Marke myky und Website Dezember 21 – Aufbau Kernteam bis Oktober 22 – Launch Use Cases März, Juni, September 22
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
<b>Nachhaltigkeit</b>	
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	Umwelt und Wirtschaft
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

**myky (div. Kantonalbanken, Gebäudeversicherung Bern (GVB) und Freiburg (KGV), weitere Partner): Angewandte Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
Wertversprechen	Kernnutzen an Kunden	Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services	Dank einem digitalen Assistenten und kundenfokussierten Use Cases rund um ein datengetriebenes Hausdossier können den Kunden/Kundinnen konkrete Vorschläge für ein nachhaltigeres (ökologisch, ökonomisch, sozial) Eigenheim geboten werden. Das Management des privaten Eigenheims soll professionalisiert werden und dadurch den zeitlichen, finanziellen und mentalen Aufwand reduzieren. Daneben werden Banken, Energieversorger und Versicherungen dabei unterstützt, ihre Beziehung zu privaten Wohneigentümern zu stärken, indem eine sichere digitale Plattform geboten wird, die als wirkungsvolles Bindungsinstrument dient, um die eigenen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.
	Interaktionsinhalt	Produkte und Services	Der heutige MVP konzentriert sich auf praktische Tools wie den Sanierungs- und Solarrechner, die sofortigen Nutzen bieten, indem sie Suchkosten reduzieren und nachhaltige Sanierungsoptionen aufzeigen. In naher Zukunft wird ein vernetzbares, individuelles Hausdossier entwickelt, das als intelligenter Assistent auf Basis von Data Intelligence arbeitet. Dabei werden sämtliche Daten rund um das Haus über dessen gesamten Lebenszyklus hinweg erfasst und genutzt. Ergänzend dazu werden vielfältige Use Cases mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit, wie der Sanierungsplaner und verschiedene spezialisierte Rechner, angeboten. Ein weiterer Mehrwert entsteht durch den Zugang zu einem regionalen Netzwerk, das Nutzer unterstützt und ihnen zusätzlich eine sichere, persönliche Ablage ihrer Daten bietet. Darüber hinaus wird wertvoller Content rund um Nachhaltigkeit und Wissensvermittlung im Bereich Bauen bereitgestellt, speziell ausgerichtet auf private Bauherren.
	Interaktionstyp	Digital und Offline	Es bestehen zahlreiche digitale Touchpoints. Physisch erforderliche Ausführungen erfolgen durch Leistungserbringer direkt. myky als digitale Plattform erbringt selber nur teilweise physische Leistungen.
Zielkunde	Teilnehmende	Consumer (B2C, C2C)	Der zentrale Teilnehmermarkt fokussiert auf B2C-Bereich, denn der primäre Fokus liegt bei privaten Hauseigentümern mit selbstbewohntem Wohneigentum in der Schweiz. MVP Fokus Deutschschweiz (mit Erweiterung in die Romandie). Für die Leistungserbringung sind auch B2B-Modellaspekte zwingend notwendig (via B2B2C), wie es bspw. mit der Lösung SBVg als Tool zur Erschliessung B2B2C gemacht wird.
Ertragsmechanik	Hauptertragsströme	Kommissionen	Hauptertragsquelle sollen die Partnerbeiträge werden (Listing, Präsenz, Themen-setting etc.). Sekundär transaktionsbasierte Erträge durch Leads & Sales. Daneben kommen stellenweise Lösungen für mehr Nachhaltigkeit im B2B-Bereich dazu (bspw. durch Erfüllung und Lösung für SBVg).
	Preissetzung	Marktpreis	Preise werden durch myky festgelegt. Schlussendlich definieren jedoch die Kunden, was der Marktpreis ist.
	Preisdiskriminierung	Keine	Orchestratoren setzen per se keine spezifische Preisdiskriminierung fest.
Wertschöpfungskette	Koordinationsmodus	Plattform für Verbindung Angebot und Nachfrage	Durch die Verbindung von Angebot und Nachfrage entsteht Usage und damit Daten-Aktualisierung, welche einen nutzenstiftenden Austausch zwischen Kunden und Partnern ermöglicht. Datenaustausch findet nur bei Freigabe der Kunden statt.
	Koordinationstyp	Mischform (gemeinsame Orchestration)	Kein eindeutig identifizierbarer und dominanter Orchestrator vorhanden, aber 20 Shareholder, welche aggregiert die Orchestration übernehmen.
	Koordinationsorgan	Verschiedene	Die Unternehmen übernehmen die Orchestration gemeinsam. Alle sind dem Corporate-Bereich anzugliedern. myky wird als Start-up mit Corporates im Background geführt.
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Mittel (1/3 bis 2/3)	Da die Zugangsmöglichkeiten stark limitiert sind, kann der Anteil der Orchestratorengruppe am Produkt-/Serviceumfang aktuell als eher hoch beschrieben werden. Der zukünftige Umfang wird aufgrund der heterogenen Leistungserbringung stärker durch Partner als durch Orchestratoren geleistet.
	Interaktionsmodell	Kollaborativ	Generiertes Wertversprechen erfolgt kollaborativ.
	Zugang	Beschränkt	Die Plattform wurde geschlossen designed. myky wird in naher Zukunft nach einem regionalen Prinzip eine offene Plattform werden. Der geschlossene Status ist einem effizienten Start dienend gewesen. Die Ausrichtung wird mittel-langfristig offen sein.
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	Eine steigende Nutzeranzahl führt nicht automatisch dazu, dass sich weitere Nutzer registrieren, daher werden die direkten Netzwerkeffekte als eher schwach klassifiziert.
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Die indirekten Netzwerkeffekte werden als stark klassifiziert, da eine steigende Nutzeranzahl dazu führt, dass weitere Service-Anbieter dazukommen. Dies wiederum erhöht die Attraktivität von myky.
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	Aktuell eher schwache Skaleneffekte aufgrund des geringen Marktdurchdringungsgrades.	



## 10.2.4 Technologieanbieter und PropTechs

### Allthings: Grundlegende Informationen

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	2013, seit 2015 in der Immobilienwirtschaft
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	28
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	<p>Allthings – Alles an einem Ort: Digitaler Betrieb von Gebäuden, leicht gemacht: Allthings vernetzt eine Vielzahl von digitalen Lösungen zu einer nahtlosen Plattform für den digitalen Immobilienbetrieb. Kunden und Partner von Allthings erreichen dadurch höhere Effizienz, bessere Nutzerzufriedenheit, Transparenz und konsolidieren Daten zur Nachhaltigkeit. Die offene und modulare Orchestrings-Plattform von Allthings verbindet dabei die Einzellösungen verschiedener Anbieter durchgängig und zentral an einem Ort. Wie in einem App-Store für Gebäude sucht der Kunde aus dem industrieweit grössten digitalen Ökosystem von Partnern die passende Kombination von Lösungen aus – ob für einzelne Gebäude oder ganze Portfolios.</p> <p>Dafür stellt Allthings die passenden Dienstleistungs-Bausteine, Integrationsleistungen, Schnittstellen, APIs und SDKs zur Verfügung und ermöglicht Kunden so den Zugang zu allen wesentlichen Daten im Immobilienbetrieb.</p>
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	<p>Für Asset-Manager: Erhalten Sie mit Allthings Compass einen Überblick über alle digitale Lösungen im gesamten Portfolio, gewinnen Sie Erkenntnisse für grössere Effizienz und Mieterzufriedenheit, und erhalten Sie Warnungen zu kritischen Themen, die den Erfolg Ihrer Strategie beeinflussen.</p> <p>Allthings für Property- und Facility-Manager: Behandeln Sie mit dem Allthings Cockpit alle Vorfälle, die sich in den unterschiedlichen digitalen Lösungen anfallen und überwachen Sie die Performance der Lösungen an einem Ort.</p> <p>Allthings für Bauherren-Vertreter und Construction Teams: Erhalten Sie über den Allthings Marketplace Zugang zu einer Vielzahl integrierter Lösungen, verfolgen Sie den Fortschritt der Implementierung von Lösungen über Allthings Compass, lassen Sie neue Lösungen über das Lowcode Modul Allthings Connect einfach integrieren und profitieren Sie von unserer technischen Expertise im digitalen Lösungspartner-Management.</p>
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	Allthings ist als Orchestringsplattform positioniert.
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	> 100 aus den Bereichen: Management & Verwaltung, Mobilität und Parken, Gebäudetechnik und Energie, gemeinsam genutzte Ressourcen und Dienste, Kommunikation und Community, Logistik und Komfort
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	<p>Allthings unterscheidet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Digital Solution Partners (DSPs – bringen eine vertikale Lösung ein)</li> <li>– Platform Operating Partners (POPs – nutzen die Plattform unter eigenem Namen)</li> <li>– Service und Consulting Partner (nutzen die Tools von Allthings)</li> </ul>
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Registrierung auf dem Allthings-Marktplatz</li> <li>– Integration über Allthings Connect</li> </ul>
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Ja
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Ja
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	101–500
Haupt-Kundensegmente	Eigentümer
Falls weitere, welche?	gemeint sind grosse Eigentümer wie Asset-Manager oder auch Dienstleister
Weitere Kundensegmente	Weitere
Falls weitere, welche?	Immobilienportfolioverwalter, Projektmanager für Neubauten, digitale und smarte Lösungsanbieter

Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	angepasst an Datenstandard des jeweiligen Kunden
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	– casavi – Mulesoft
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	Schweiz
Sekundärer geografischer Fokus	Europa
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	Markteintritt Real Estate 2015 mit Fokus auf Mieterplattform Weiterentwicklung zur Orchestrierungsplattform seit 2020/21
Wichtigste Meilensteine seit 2022	Einführung von Allthings Compass: digitaler Liegenschaftsnavigator, Allthings Connect: Low Code Plattform zur einfachen Verbindung von digitalen Lösungspartnern.
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Property-, Facility- Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
<b>Technologie</b>	
Einsatz von Künstlicher Intelligenz (Ja/Nein)	Ja
Auf welcher Stufe befindet sich die eingesetzte KI? (Assisted/Augmented/Autonomous Intelligence)	Assisted Intelligence
<b>Welche Datentypen kann die eingesetzte KI verarbeiten?</b>	
Numerische Daten (Ja/Nein)	Ja
Textuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Visuelle Daten (Ja/Nein)	Nein
Akustische Daten (Ja/Nein)	Nein
<b>Nachhaltigkeit</b>	
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	Alle
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

**Allthings: Angewandte Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services	Während ursprünglich die Community und die damit verbundene Mieterplattform den Kernnutzen (Partizipation in Community) darstellte, steht heute klar der Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services im Zentrum des Offerings.
	Interaktionsinhalt	Produkte und Services	Produkte und Services als Grundlage für Interaktion.
	Interaktionstyp	Digital und Offline	Mehrheitlich finden die finalen Interaktionen offline statt (bspw. WeWash oder MOVU). Teilweise kann der Interaktionstyp aber auch als digital charakterisiert werden (bspw. via digitale Kommunikationskanäle innerhalb der Community).
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Consumer (B2C, C2C)	Das E-Commerce-Modell kann insgesamt als B2B2C umschrieben werden. Somit interagiert Allthings auch im B2B-Bereich, der Enduser ist jedoch der Consumer.
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Subscriptions	Allthings verlangt Subscription- und Transaktionsfees.
	Preissetzung	Orchestrator	Preissetzung von Hauptertragsstrom abhängig von Orchestrator. Preissetzung für Enduser mehrheitlich abhängig von Markt.
	Preisdiskriminierung	Keine	Orchestrator setzt per se keine spezifische Preisdiskriminierung fest (allerdings gibt es seit COVID auch eine essential version).
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Entwicklung und/oder Integration von Produkten und Services (via API/SDK)	Allthings bietet nicht nur einen Onlinemarktplatz, sondern auch eine breite Anzahl von Leistungen wird von Dritten auf der Plattform abgewickelt.
	Koordinationsstyp	Hierarchie (dominanter Orchestrator)	Eindeutig identifizierbarer und dominanter Orchestrator.
	Koordinationsorgan	Start-up	Erfahrenes Grown-Up PropTech Allthings als Start-up-Orchestrator
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Mittel (1/3 bis 2/3)	Allthings bietet neben Plattform auch relevante Services im Ökosystem an und weist daher einen mittelhohen Anteil am Serviceumfang aus, der sich jedoch mit zunehmender Anzahl Komplementären reduziert.
	Interaktionsmodell	Kollaborativ	Generiertes Wertversprechen erfolgt vor allem kollaborativ (aber auch gewisse kompetitive Interaktionsmodelle sind vorhanden, bspw. Handwerkerselektion).
	Zugang	Beschränkt	Allthings versteht sich als Protagonist einer offenen Immobilienwelt. Die Auswahl der zu orchestrierenden Partner findet durch die Immobilieneigentümer statt. Die Plattform befindet sich auf dem Weg zu einer radikal offenen Plattform – aktuell wird sie noch als beschränkt offen charakterisiert, da ein Plattformzutritt noch via Kontaktaufnahme (Partner werden) erfolgt.
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Aus Endusersicht: Grundsätzlich relativ stark ausgeprägte direkte Netzwerkeffekte, da eine steigende Nutzeranzahl dazu führt, dass sich weitere Nutzer registrieren / die Plattform nutzen (analog zu Social Media Phänomen).
Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Relativ starke indirekte Netzwerkeffekte. Höhere Anzahl User führt grundsätzlich zu höherer Anzahl Anbieter und umgekehrt.	
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Aktuell mittlere Skaleneffekte aufgrund des ziemlich starken Marktdurchdringungsgrades und da es sich bei Allthings um eine Plattform mit beinahe kritischer Grösse (für DACH-Verhältnisse) handelt. Skalierung allerdings herausfordernd.	





**EntriWorX (dormakaba): Grundlegende Informationen**

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	1862
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	16'000 FTE
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	<p>For every place that matters:                      Unser Zweck spiegelt den Beitrag wider, den wir für die Gesellschaft leisten: Wir sind dort, wo unsere Gesellschaft zusammenkommt – von Orten in der Stadt bis zu Orten auf der ganzen Welt. In Schulen und Universitäten, in Sportstadien, Flughäfen, Krankenhäusern und in Büros. Wir bieten Sicherheit und Nachhaltigkeit und ermöglichen es den Menschen, sich uneingeschränkt zu bewegen und ihr Leben so zu gestalten, wie sie es wollen. Wir denken Zugang neu, um Kundennutzen und Erlebnis für einen nachhaltigen Lebenszyklus von Gebäuden zu steigern.</p> <p>Access Reimagined:                      ... die architektonische Vision Ihres Gebäudes zu verwirklichen.                      Integrated Access                      ... die Themen Planung, Verwaltung und Instandhaltung von Zutritt integriert umzusetzen.                      Seamless Flow                      ... sicheren und reibungslosen Personenfluss in Ihren Gebäuden zu gewährleisten.                      Sustainability                      ... nachhaltigen Wert über den Lebenszyklus Ihres Gebäudes zu erzielen.</p>
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	EcoSystem und BIM-Daten Mobile Access mit dem Smartphone Für Kleinunternehmen: evolo smart Für KMU: evolo manager Für KMU mit Programmierschnittstellen (API): exivo Für Liegenschaften: resivo Für Grossunternehmen: exos
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	Direkt und indirekt, je nach Markt und angebotener Lösung. Umfangreiches Partnernetzwerk weltweit, gemanaged durch lokale Marktorganisationen.
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	> 50 in CH; Global mehrere 1000 Partner, Integratoren und Distributoren.
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	Partner: Verkauf von Indirektlieferungen in Eigenregie oder in Partnerschaft und auch als Installationspartner bei Direktlieferungen (Partnerschaft). Teilweise in EWX-Ecosystem geplant. Integrator: Liefert eigenständig Komplettlösungen, inklusive Planung (teilweise in EWX-Ecosystem geplant). Reseller, Boxmoving von Produkten.
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	Prüfung der Value Proposition, der Use Cases und des Business Case.
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Ja
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Ja
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	1'001–10'000
Haupt-Kundensegmente	Eigentümer
Falls weitere, welche?	Alle Branchen und Industrien
Weitere Kundensegmente	Mieter
Falls weitere, welche?	Kreuzfahrtschiffe, Investoren in Immobilien, Immobilienverwaltungen.

Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	Revit, IFC, BCF, Archicad.
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	Assa Abloy, Salto, Glutz, Sensorberg, Allegion etc.
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	Hauptmärkte mit gezieltem Fokus, CH, GER, UK, US, AUS, China, India
Sekundärer geografischer Fokus	global
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	– 2015: Vorstellung der webbasierten Zutrittslösung Kaba exivo – 2018: Kooperation von SAP und dormakaba, gemeinsame Produktlösung für die Steuerung von Mitarbeiter-Zutrittsberechtigungen – 2021: Entwicklung von Innovativem EntriWorX EcoSystem von dormakaba: Smarte Türtechnik vernetzt – 2022: Dormakaba und Schüco beschliessen strategische Partnerschaft
Wichtigste Meilensteine seit 2022	Globale Einführung EWX-Ecosystem, seit 2023
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
<b>Technologie</b>	
Einsatz von Künstlicher Intelligenz (Ja/Nein)	Ja
Auf welcher Stufe befindet sich die eingesetzte KI? (Assisted/Augmented/Autonomous Intelligence)	Assisted Intelligence
<b>Welche Datentypen kann die eingesetzte KI verarbeiten?</b>	
Numerische Daten (Ja/Nein)	Ja
Textuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Visuelle Daten (Ja/Nein)	–
Akustische Daten (Ja/Nein)	–
<b>Nachhaltigkeit</b>	
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	Gesellschaft
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

**EntriWorX (dormakaba): Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Reduktion Suchkosten (Matchmaking)	Mit EntriWorX EcoSystem will Dormakaba Planungs- und Betriebsprozesse produktiver gestalten und die Kommunikation der Beteiligten verbessern. Entsprechend liegt der Fokus auf der Reduktion von Suchkosten/Effizienzsteigerungen.
	Interaktionsinhalt	Produkte und Services	Produkte und Services als Hauptgrundlage für Interaktion
	Interaktionstyp	Offline	Neben diversen digitalen Touchpoints wird die Endleistung physisch erbracht (bspw. Gebäudezugangsmanagement).
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Business (B2B)	EntriWorX spricht vor allem Architekten, Planer und FM-Betreiber an und verfügt daher über einen B2B-Ansatz.
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Verkauf von Produkten/Services	Hauptertrag wird anhand von Verkauf von Produkten und Services erzielt.
	Preissetzung	Orchestrator	Orchestrator definiert Preissetzung. Aber auch Marktpreis für Preissetzung von Relevanz.
	Preisdiskriminierung	Keine	Orchestrator setzt per se keine spezifische Preisdiskriminierung fest.
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Datenaustausch	EntriWorX EcoSystem interagiert auch mit Architekten Plattformen (anreichern und rückspielen mit ergänzenden Planungsdaten). Bei EntriWorX EcoSystem von Dormakaba gibt es aber keine Plattform, auf welcher Komplementäre innovieren. Es wird auch aufgrund von strategischer Zusammenarbeiten (bspw. mit Schüco) kollaboriert. Wie bereits erwähnt besteht aber eine Plattform zu Datenaustauschzwecken.
	Koordinationsstyp	Hierarchie (dominanter Orchestrator)	Eindeutig identifizierbarer und dominanter Orchestrator.
	Koordinationsorgan	Corporate	Dormakaba als Corporate Orchestrator
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Hoch (> 2/3)	Dormakaba neben Orchestratorrolle auch klar wichtigster Anbieter. Neben Dormakaba ist aktuell nur Schüco als Anbieter in das Ökosystem eingebunden. Daher handelt es sich eher um ein Business Ecosystem.
	Interaktionsmodell	Kollaborativ	Generiertes Wertversprechen erfolgt kollaborativ.
	Zugang	Geschlossen	Zur Zeit kein klares Plattformkonzept ersichtlich. Es handelt sich eher um eine strategische Zusammenarbeit mit einem technologisch abgewickelten Prozess (und Produkt). Komplementäre / relevante Drittanbieter gibt es noch keine.
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	Eher schwache Ausprägung der direkten Netzwerkeffekte – bspw. ist es dem Kunden tendenziell eher egal, wenn die Anzahl User (same-side) zunimmt.
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	Aufgrund der limitierten Zugangsmöglichkeiten werden die indirekten Netzwerkeffekte als schwach eingestuft.
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	Aufgrund der limitierten Zugangsmöglichkeiten werden die indirekten Netzwerkeffekte als schwach eingestuft.	



**Garaio REM: Grundlegende Informationen**

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	2019 (mit REM seit ca. 2005 im Markt, vor Gründung GARAIO REM AG noch unter GARAIO AG)
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	60 (unter Berücksichtigung von Teilzeitangestellten und freien Mitarbeitenden)
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	<p>Seit rund 20 Jahren prägen die Produkte der GARAIO REM AG die Digitalisierung in der Schweizer Immobilienbranche. Heute werden mit den Lösungen des PropTech-Unternehmens mehr als 1.5 Million Mietobjekte verwaltet. Mit unserem Angebot verfolgen wir eine konsequente Plattformstrategie und bieten unseren Kunden entlang der Wertschöpfung vom Eigentümer über die Bewirtschaftung bis zum Mieter durchgängige Prozesse ohne Medienbruch. GARAIO REM verbindet die Schweizer Immobilienbranche.</p> <p>GARAIO REM ist die modernste Bewirtschaftungssoftware in der Schweiz, geschaffen für den von der Digitalisierung geprägten Geschäftsalltag und optimiert für Benutzer, welche sich in einer digitalisierten Welt zu Hause fühlen. Das Produkt deckt sämtliche Prozesse der professionellen Immobilienverwaltung ab und ist mehr als eine Software – es ist das wichtigste Arbeitsinstrument für die Immobilienbewirtschaftung.</p> <p>Die erhöhte Effizienz sowie die durchgängigen, digitalen Prozesse entlang der Wertschöpfung erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden nachhaltig. Wer sich für GARAIO REM entscheidet, kauft nicht nur ein wirkungsvolles Werkzeug, sondern investiert in die digitale Zukunft seiner Unternehmung.</p>
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	<p>GARAIO REM – Bewirtschaftungssoftware für Verwaltungen &gt; 1000 Objekte                      GARAIO REM Light – Bewirtschaftungssoftware für Verwaltungen &lt; 1000 Objekte                      GARAIO REM DAP – Digitales Abnahmeprotokoll, mobile Lösung für Abnahmen                      GARAIO REM OnSite – mobile Anwendungen für die Arbeit auf der Liegenschaft                      GARAIO REM Eigentümerportal – Portal für Interaktion mit Eigentümern                      GARAIO REM ist zudem zentraler Baustein für die Integration weiterer Services entlang der Wertschöpfung unserer Kunden, zum Beispiel Mieterportale, Mieteranliegen, Umzugsmeldungen, Immo-Marktplätze, Kreditorenworkflows usw.</p>
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	GARAIO REM als Orchestrator für die Branche sollte das Endziel sein – wird im nächsten Strategieprouzess beleuchtet
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	ca. 20
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	– Partner mit komplementären Dienstleistungen (Plattform-Services) entlang der Wertschöpfung
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	<p>– wichtig ist einerseits der strategische und kulturelle Fit des Partners, aber andererseits auch der klare Mehrwert für unsere Kunden</p> <p>– wir priorisieren Partner, welche bereits gemeinsame Kunden von ihrem Service überzeugen konnten gegenüber Partnern, welche sich von einer Zusammenarbeit mit uns hauptsächlich eine Beförderung ihrer Pipeline versprechen</p>
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Ja
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Nein, jedoch werden ausschliesslich Open-Source-Komponenten verwendet und die API-Dokumentation ist auf GitHub zugänglich.
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	101–500
Haupt-Kundensegmente	Weitere
Falls weitere, welche?	Neben den institutionellen Eigentümern sind insbesondere Immobilienverwaltungen unsere Hauptkunden.
Weitere Kundensegmente	Eigentümer
Falls weitere, welche?	–

Einleitung  
 Setting the Scene  
 Plattformen und Ökosysteme  
 Wissenschaft und Praxis  
 Klassifizierung  
 Beurteilung  
 Findings  
 Zusammenfassung  
 Ausführliche Artikel  
 Taxonomien und Anhang

Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	Nein
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abacus mit Abaimmo</li> <li>– W&amp;W Immo Informatik mit Immotop/Immotop2/Rimo R5</li> <li>– Quorum (insbesondere Markt Romandie)</li> <li>– SAP mit RE/FX</li> <li>– Propbase</li> </ul>
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	Kunden mit Domizil Schweiz und Immobilien in der Schweiz (ganze Schweiz)
Sekundärer geografischer Fokus	–
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2001 bis 2005 Entwicklung der REM Software im Auftrag der IG REM</li> <li>– 2010 Übernahme des kompletten REM-Geschäfts von IBM</li> <li>– 2015 Markt-Launch von GARAIO REM</li> <li>– 2018 Gewinner Digital Real Estate Award, Kategorie Bewirtschaftung sowie Nomination Digital Top Ten von pom+</li> <li>– 2019 Gründung GARAIO REM AG und voller Fokus auf Immobilienbranche</li> <li>– 2019 Beteiligung der Mobiliar, gemeinsame Lancierung Mieterportal aroov</li> <li>– 2021 Eintritt Markt Romandie mit dediziertem Team</li> </ul>
Wichtigste Meilensteine seit 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022: Lancierung eigenes Portal für Private Eigentümer und Stockwerk-Eigentümer</li> <li>2024: Erhalt ISO-27001 Zertifizierung</li> <li>2024: Eigner Smart Invoice Prozess (automatische Rechnungsverarbeitung)</li> </ul>
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
<b>Technologie</b>	
Einsatz von Künstlicher Intelligenz (Ja/Nein)	Ja
Auf welcher Stufe befindet sich die eingesetzte KI? (Assisted/Augmented/Autonomous Intelligence)	Assisted Intelligence
<b>Welche Datentypen kann die eingesetzte KI verarbeiten?</b>	
Numerische Daten (Ja/Nein)	Ja
Textuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Visuelle Daten (Ja/Nein)	Nein
Akustische Daten (Ja/Nein)	Nein

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	Umwelt und Gesellschaft
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

**Garaio REM: Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services	GARAIO REM bietet die technologische Grundlage, mit welcher Kunden über die gesamte Wertschöpfungskette vom Eigentümer über die Bewirtschaftung bis zum Mieter durchgängige Prozesse ohne Medienbruch ermöglicht werden. Dabei werden Partner-Systeme standardisiert und effizient in die eigene Kernapplikation integriert. Der Kernnutzen für den Kunden liegt damit relativ klar auf dem Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services.
	Interaktionsinhalt	Produkte	Standardprodukt mit vielen Customize- und Integrationsmöglichkeiten als Hauptgrundlage für Interaktion.
	Interaktionstyp	Digital	Verbesserung Transparenz erfolgt digital anhand von Daten. Erhöhung der Effizienz aufgrund vermehrt durchgehender digitaler E2E-Prozesse entlang der Wertschöpfung innerhalb der Immobilienbranche. Die finale Interaktion bspw. via Mieter findet trotzdem physisch statt.
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Business (B2B)	Fokus B2B
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Verkauf von Produkten/Services	Fokus der Hauptertragsströme liegt auf Verkauf von Produkten/Services.
	Preissetzung	Orchestrator	Preissetzung unterliegt dennoch dem Orchestrator.
	Preisdiskriminierung	Funktionalität	GARAIO REM nutzt unterschiedliche Pricing-Modelle. So können bspw. Verwaltungen mit weniger als 1000 Objekten eine GARAIO REM Light Version mit reduziertem Funktionsumfang verwenden. Die Anzahl verwalteter Objekte ist im Endeffekt das entscheidende Merkmal für den Preis.
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Entwicklung und/oder Integration von Produkten und Services (via API/SDK)	Es werden mehrheitlich verschiedene Datenquellen rund um das zentrale Kernangebot integriert und ausgetauscht. Allerdings nimmt die GARAIO REM als Technologieanbieter mittlerweile vor allem die Rolle als Anbieter einer Plattform für Entwicklung und/oder Integration von Produkten und Services (via API/SDK) ein.
	Koordinationsstyp	Hierarchie (dominanter Orchestrator)	GARAIO REM übernimmt Orchestrationsaufgaben (insbesondere verstärkt ab nächster Strategie (2026+)).
	Koordinationsorgan	Corporate	Corporate als Hauptkoordinationsorgan.
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Mittel (1/3 bis 2/3)	Der Anteil der externen Innovatoren ist noch relativ gering und daher erbringt GARAIO REM den grössten Teil der Leistungserbringung (Tendenz eigener Anteil sinkend). Dennoch sind beispielsweise Allthings oder Flatfox bereits on Board.
	Interaktionsmodell	Kollaborativ	Gemeinsames Wertversprechen wird kollaborativ erzielt (auch kompetitive Aspekte via Marktplätze vorhanden).
	Zugang	Beschränkt	Zentrale Innovationsplattform vorhanden, auf welcher sich Komplementäre anbinden können, muss jedoch in Absprache mit GARAIO REM sowie in Absprache mit Endkundschaft erfolgen.
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Es gibt auch Community-Aspekte auf der Plattform, auch wenn diese nicht im Zentrum stehen, sind sie für die direkten Netzwerkeffekte relevant.
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Starke indirekte Netzwerkeffekte. Höhere Anzahl User führt grundsätzlich zu höherer Attraktivität für Anbieter und umgekehrt.
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Mittelstarke Skaleneffekte aufgrund des Marktdurchdringungsgrades. Weiterhin grosses Potenzial in der Zukunft.	





## Houzy: Grundlegende Informationen

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	2017
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	25
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	<p>Übergeordnet: Houzy macht Wohneigentum einfach</p> <p>B2C: From Dream to Done: Ihr One-Stop-Shop für Wohneigentum</p> <p>B2B: Erfolgreich in der Immobilienbranche: Wir befähigen Servicedienstleister bei Wachstum und Kundenbindung</p>
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	<p>Für Käufer: Immobiliensuche, Immobilienbewertung, Hypothekervergleich, Tragbarkeitsrechner, Zustandsanalyse, Solarrechner, Versicherungscheck, Leitfäden &amp; Checklisten</p> <p>Für Eigentümer: Sanierungsrechner, Pflanzenmanager, Handwerkervermittlung, Solarrechner, Energierechner, Heizungsvergleich, Leitfäden &amp; Checklisten, Immobilienbewertung, Erneuerungsfonds kalkulieren, Versicherungscheck</p> <p>Für Verkäufer: Immobilienbewertung, Verkaufspreisoptimierung, Nachfrage-Check, Grundstückgewinnsteuer berechnen, Maklervermittlung, Leitfäden &amp; Checklisten, Grundstückgewinnsteuer berechnen, Ersatzneubau, Verkaufspreisberatung</p> <p>Für Handwerker: Zugang zu Handwerker-Leads, HouzyConnect als SaaS-Lösung für das Auftragsmanagement, Werbe-Plattform</p> <p>Für Makler: Zugang zu Verkäufer-Leads, Werbe-Plattform</p>
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	UBS, Baloise zusammen mit Houzy
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	5–10
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	<p>Houzy: Wohneigentümerplattform/User-Hub</p> <p>Baloise: Versicherungs- und Vorsorgelösungen</p> <p>UBS: Finanzierungslösungen</p> <p>Novalytica: Daten-Provider</p> <p>Realmatch360: Daten-Provider</p> <p>Neubau.ch: Potenzialanalyse</p> <p>Fahrländer Partner: Bewertung</p> <p>Makler- &amp; Handwerkerpartner: Lead-Kooperationen</p>
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	Bestehendes Ecosystem-Framework mit Kriterien zu geografischer Abdeckung, Maturitätslevel der Lösung / des Partners, Kundensegment etc.
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Ja
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Nein
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	> 10'000
Haupt-Kundensegmente	Eigentümer
Falls weitere, welche?	–
Weitere Kundensegmente	Mieter
Falls weitere, welche?	–

Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	–
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	Helvetia/MoneyPark, SMG, newhome (NNH Holding)
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	DE-CH, FR-CH
Sekundärer geografischer Fokus	IT-CH
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	> 150'000 registrierte Nutzerinnen und Nutzer per 2024 im 2024 Fusion mit Devis.ch, dem führenden digitalen Handwerkervermittler der Romandie
Wichtigste Meilensteine seit 2022	–
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
<b>Nachhaltigkeit</b>	
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	Umwelt
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

**Houzy: Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services	Obwohl Houzy stark aus dem Matchmaking-Geschäft stammt, entwickelt sich das PropTech immer mehr zu einem starken Plattformanbieter von komplementären Produkten und Services. Daher überwiegt für den Kunden mittlerweile der Nutzen eines übergreifenden plattformbasierten Ökosystems mit innovativen Angeboten.
	Interaktionsinhalt	Produkte und Services	Produkte und Services. User Journey startet jeweils mit Tools der Houzy-Plattform zur Berechnung von unterschiedlichen Massnahmen rund um Immobilien und endet i.d.R. in einer unabhängigen Beratung oder Vermittlung an Fachspezialisten (Makler/Handwerker)
	Interaktionstyp	Digital und Offline	Houzy fährt einen hybriden Ansatz und setzt konsequent auf einen Ausbau der digitalen Möglichkeiten, u. a. mit der Lancierung von HouzyConnect, dem Auftragstool für Handwerker
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Consumer (B2C, C2C)	Zweiseitige Plattform mit grossem B2B-Netzwerk aus Maklern und Handwerkern sowie über 150'000 registrierte Nutzer, wovon mehrheitlich Wohneigentümer.
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Kommissionen	Hauptertrag stammt aus Lead-Kommissionen für Vermittlung an B2B-Partner
	Preissetzung	Marktpreis	Es gelten die Gesetze eines freien Marktes
	Preisdiskriminierung	Standort	Houzy finanziert sich v. a. durch die Vermittlung von Dienstleistungen Dritter, aber auch durch Werbe-Partnerschaften mit nationalen und regionalen Partnern. Pricing hängt von Handwerkerkategorie und Kernregion ab
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Verbindung Angebot und Nachfrage	Bei Houzy wird eine Plattform angeboten, auf welcher Komplementäre ihre Produkte/Services anbinden können. Plattform bietet einerseits Visibilität für Drittpartner, andererseits werden Anbieter und Nachfrager zusammengeführt.
	Koordinationsstyp	Hierarchie (dominanter Orchestrator)	Eindeutig identifizierbarer und dominanter Orchestrator.
	Koordinationsorgan	Start-up	Houzy als Start-up-Orchestrator
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Mittel (1/3 bis 2/3)	Houzy neben Orchestratorrolle und Plattformanbieter immer noch relevanter Anbieter, aber mit geringem Anteil an Gesamtleistung. Fokus liegt auf Koordination des Ökosystems. Houzy hat sich zu unabhängigem Anbieter mit eigenem starkem Netzwerk entwickelt.
	Interaktionsmodell	Kollaborativ	Generiertes Wertversprechen erfolgt vor allem kollaborativ. Natürlich gibt es beim Matchmaking aber auch starke kompetitive Aspekte (wird teilweise eingegrenzt bspw. via Festlegung einer Obergrenze für Anzahl Handwerker pro Region). Der kollaborative Aspekt überwiegt jedoch.
	Zugang	Beschränkt	Komplementäre können sich bei Houzy melden, um ihre Produkte/Services auf der Plattform anbieten zu können. Die Zahl von relevanten Drittanbietern liegt derzeit bei rund 10 (u. a. key4, FPPE, properti, conreal etc.). Houzy lebt grundsätzlich einen offenen Ökosystem-Ansatz mit gewissen Einschränkungen je nach Produktkategorie.
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	Aus Sicht der Nutzer können anhand von direkten Netzwerkeffekten das Datenvolumen und die Datenqualität gesteigert werden (same-side). Anbieterseitig wird aufgrund von zusätzlichen Komplementären das Gesamtprodukt verbessert. Allerdings könnte sich dadurch auch die Anzahl Konkurrenten steigern, was durch den Orchestrator ausbalanciert werden muss.
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Die indirekten Netzwerkeffekte können als stark beurteilt werden. Einerseits führt eine steigende Nutzeranzahl zu einem grösserem Interesse bei externen Anbietern, andererseits führt eine steigende Anzahl externer Anbieter zu einem wachsenden Interesse bei Endnutzern (sofern Vielfalt ausbalanciert wird).
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Aktuell mittelstarke Skaleneffekte aufgrund des Marktdurchdringungsgrades und der immer noch mittelhohen Anzahl externer Innovatoren.	



## immopac: Grundlegende Informationen

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	immopac ag wurde im Jahr 2000 gegründet.
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	Aktuell beschäftigt das Unternehmen rund 45 hochqualifizierte Mitarbeitende
Zweck & Ziel	
Value Proposition	immopac ist ein unabhängiges, international ausgerichtetes und auf Immobilien spezialisiertes Softwareunternehmen. Als führender und neutraler Branchenanbieter ermöglicht immopac den Aufbau von integrierten Plattform-Lösungen auf Basis der Digital Real Estate Plattform immopac®.
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	Die immopac® Cloud unterstützt alle relevanten Geschäftsprozesse der verschiedenen Fachbereiche institutioneller Immobilieninvestoren sowie ihrer Dienstleistungspartner und ermöglicht u. a. die Einbindung externer Partner in die entsprechenden Prozessketten auf Basis einer einheitlichen Plattform. Sie besteht aus einzelnen, integrierten Applikationen für Asset & Portfolio Management, Investment & Fund Management, Transaction Management, Valuation & Risk Management, Development & Construction, Finance & Administration, Corporate Real Estate Management.
Akteure auf Plattform/Ökosystem	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	immopac ist Hersteller und Betreiber der immopac® Cloud und betreut die gesamte Wertschöpfungskette.
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	> 50
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	Service, Content und Function Provider
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	Interner Auswahlprozess
Ressourcen für Partner	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Ja
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Ja
Kunden	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	101–500
Haupt-Kundensegmente	Eigentümer
Falls weitere, welche?	Immobilieninvestoren, Bewertungsexperten, Fondsleitungen
Weitere Kundensegmente	Weitere
Falls weitere, welche?	Eigentümervertreter, Corporate Real Estate, öffentliche Hand

Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	Unterstützung von verschiedenen Datenaustauschformaten (proprietäre und offene).
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	Internationale Anbieter für Real Estate Management Lösungen.
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	DACH-Region (Schweiz, Deutschland, Österreich)
Sekundärer geografischer Fokus	Europa
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	2000: Gründung 2008: Aufnahme operativer Betrieb in Deutschland (immopac international GmbH) 2013: Standort Lugano-Agno 2014: Standort Frankfurt am Main 2016: Standort Lausanne 2023: Gründung immopac UK Ltd. am Standort London 2025: Lancierung der neuen, integrierten immopac® Cloud
Wichtigste Meilensteine seit 2022	Erhebliches Wachstum an allen Standorten und Entwicklung der neuen immopac® Cloud.
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
<b>Technologie</b>	
Einsatz von Künstlicher Intelligenz (Ja/Nein)	Ja
Auf welcher Stufe befindet sich die eingesetzte KI? (Assisted/Augmented/Autonomous Intelligence)	–
<b>Welche Datentypen kann die eingesetzte KI verarbeiten?</b>	
Numerische Daten (Ja/Nein)	Ja
Textuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Visuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Akustische Daten (Ja/Nein)	Nein
<b>Nachhaltigkeit</b>	
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	Wirtschaft
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

**immopac: Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services	Im Zentrum steht immopac Cloud, womit komplexe Immobilienportfolios verwaltet werden können. Ergänzt wird diese Software durch myimmopac.com, eine cloud-basierte Plattform, die als innovativer Datenraum und Kollaborationsplattform fungiert. Zusätzlich stellt immopac Hosting-Dienste bereit, die auf einer sicheren, in der Schweiz befindlichen IT-Infrastruktur basieren, sodass Kunden die Softwarelösungen cloudbasiert nutzen können, ohne eigene IT-Ressourcen bereitzustellen.
	Interaktionsinhalt	Produkte und Services	Um die Implementierung und Nutzung der Software optimal zu gestalten, bietet immopac schliesslich auch Beratungs- und Implementierungsdienste an, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind.
	Interaktionstyp	Digital und Offline	Neben digitalen Touchpoints auch physische Touchpoints möglich (falls erwünscht/notwendig).
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Business (B2B)	immopac ist eindeutig ein B2B-Unternehmen
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Verkauf von Produkten/Services	Die Haupteinnahmequelle liegt im Verkauf und der Lizenzierung ihrer Softwarelösungen für das Immobilienmanagement. Zusätzliche Einnahmen werden durch die vom Kunden gewünschten Erweiterungen der Softwarelösung generiert.
	Preissetzung	Marktpreis	Das Unternehmen schaut sich die Preise ähnlicher Produkte oder Dienstleistungen an und positioniert sich entsprechend, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
	Preisdiskriminierung	Funktionalität	Je höher die Anzahl und je komplexer der Integrierungsgrad der gewünschten Standardmodule ist, desto höher ist der Preis.
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Datenaustausch	Während Myimmopac ausschliesslich als Plattform für Datenaustausch dient, besitzt auch immopac red eine «Datenaustausch-Charakteristik», wobei Daten von Bewirtschaftern gesammelt werden, mit dem Ziel eine aggregierte Portfolio-Sicht über mehrere Liegenschaften zu generieren.
	Koordinationsstyp	Hierarchie (dominanter Orchestrator)	immopac dient sowohl der Datenerfassung wie auch der Daten-Rapportierung, wobei bei Letzterem auch Daten von Umsystemen relevant sind.
	Koordinationsorgan	Verschiedene	Koordinationsorgane im Zusammenhang mit der weiteren Entwicklung sind die Kunden von immopac. Diese können kleine Firmen bis grosse Institutionen sein.
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Hoch (> 2/3)	immopac besitzt viele Kunden, wobei jeder einzelne einen Beitrag zur gesamthaften Erweiterung von immopac leisten kann.
	Interaktionsmodell	Kollaborativ	Das Interaktionsmodell kann als kollaborativ charakterisiert werden.
	Zugang	Beschränkt	immopac wählt seine strategischen Partner äusserst sorgfältig aus und prüft alle möglichen Kollaborationen gründlich.
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Beispielsweise könnte eine grössere Nutzerbasis von immopac den Austausch von Informationen und Erfahrungen zwischen Nutzern fördern, was den Wert für Einzelne steigert. Im Vergleich zu sozialen Netzwerken ist die Auswirkung mittel.
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Kompatible Partnerlösungen wie z. B. Immobilienbewertungstools können den Nutzen von immopac steigern, indem sie zusätzliche Funktionen bieten, die für die Nutzer von immopac von Vorteil sind.
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Anhand der Software-Lizenz besteht ein grosser Skaleneffekt. Auf der anderen Seite haben variable Kosten eine hohe Gewichtung, da die benutzerdefinierten Anpassungen fast immer von Kunden gewünscht werden.	





## Luucy: Grundlegende Informationen

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	2019
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	7
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	Die interaktive 3D-Plattform für Raum- und Immobilienentwicklung. LUUCY bietet als digitaler 3D-Zwilling eine umfangreiche und täglich wachsende Sammlung von Informationen, Darstellungen und Simulationen für die Raum- und Immobilienentwicklung in der Schweiz.
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	LUUCY-Jahreslizenz. – Starter-Lizenz (für Kleinstunternehmen mit einem Benutzer) – Team-Lizenz (für KMU, ab 3 Benutzer, zusätzliche Funktionalitäten gegenüber Starter-Lizenz) – Business-Lizenz (für KMU und Enterprise, mehrere Organisationen möglich, alle Funktionen verfügbar) – Gemeinde-Lizenz (abhängig von der Gemeindegröße nach Anzahl Einwohner)
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	LUUCY
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	3
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	Eigenes Plug-In im Marktplatz auf LUUCY, basierend auf SDK von LUUCY.
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	Offene und transparente Kommunikation und Dokumentation unter <a href="https://sdk.luucy.ch/master/index.html">https://sdk.luucy.ch/master/index.html</a>
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Ja
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Ja
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	101–500
Haupt-Kundensegmente	Weitere
Falls weitere, welche?	Immobilienentwickler, Architekturbüros, Raumplanungsbüros, Gemeinden
Weitere Kundensegmente	Weitere
Falls weitere, welche?	Finanzinstitute, Immobilienmakler

Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	viele unterschiedlich (offene Dateiformate in den Bereichen 3D und GIS)
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	Autodesk Spacemaker, Amentis
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	Schweiz
Sekundärer geografischer Fokus	Deutschsprachiges Europa
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	Go-Live
Wichtigste Meilensteine seit 2022	> mehr als 100 Kunden
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
<b>Nachhaltigkeit</b>	
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	Wirtschaft
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein

**Luucy: Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Reduktion Suchkosten (Matchmaking)	Aktueller Fokus liegt auf digitaler, (halb-)automatisierter Ermöglichung von Machbarkeitsstudien für die Raum- und Immobilienentwicklung anhand von Daten, Fokus auf Applikationen. Zusätzlich und (aktuell) weniger stark ausgeprägt ist LUUCY auch als Anbieter von einem integriertem Marktplatz tätig, wo Komplementärangebote direkt bezogen werden können.
	Interaktionsinhalt	Produkte	Produkte als Hauptgrundlage für Interaktion
	Interaktionstyp	Digital	Aktuell liegt Fokus ganz klar auf digitalem Touchpoint
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Business (B2B)	Endkunden sind Business-Kunden. Mehrheitlich wird die Plattform von professionellen Immobilienmarktteilnehmern, Architekturbüros, Raumplanungsbüros und Gemeinden genutzt. Weitere B2B Teilnehmer stellen die Komplementäranbieter dar.
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Verkauf von Produkten/Services	Hauptertrag wird aktuell anhand von Verkauf von Produkten/Services erzielt. Fokus auf die Vermarktung von Produkt.
	Preissetzung	Marktpreis	Preissetzung auf Basis der Zahlungsbereitschaft der jeweiligen Zielgruppe.
	Preisdiskriminierung	Funktionalität	LUUCY setzt unterschiedliche Preismodelle nach Zielgruppe (bspw. grosses oder kleines Unternehmen, Gemeinde nach Anzahl Einwohner) oder Funktionalität ein. Hochschulen und derer Studierenden nutzen LUUCY kostenlos.
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Datenaustausch	Prioritär können LUUCY-Kunden die Plattform zwecks Datenaustausch (Durchführung digitaler, automatisierter Machbarkeitsstudie) nutzen. Zusätzlich wird auch die Entwicklung und Integration von Produkten und Services koordiniert. API und SDK sind ebenfalls vorhanden.
	Koordinationsstyp	Hierarchie (dominanter Orchestrator)	Eindeutig identifizierbarer und dominanter Orchestrator
	Koordinationsorgan	Start-up	Start-up mit klarer Tendenz der Marktetablierung
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Hoch (> 2/3)	Aktuell sehr grosser Anteil von Orchestrator selbst via Machbarkeitsanalysetool von LUUCY
	Interaktionsmodell	Kompetitiv	Gemeinsames Wertversprechen wird kompetitiv erzielt.
	Zugang	Offen	Offen. Jeder Interessierte kann eine Lizenz erwerben.
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	Grundsätzlich schwache direkte Netzwerkeffekte, eine steigende Nutzeranzahl führt nicht automatisch dazu, dass sich weitere Nutzer registrieren.
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	Insgesamt schwache indirekte Netzwerkeffekte
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Aktuell eher schwache bis mittlere Skaleneffekte aufgrund des geringen Marktdurchdringungsgrades. Potenzial für internationale Skalierung.	



## metr: Grundlegende Informationen

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	Oktober 2016: F&E Entwicklung erster B2B Produkte mit Gebäudeeigentümern aus der Wohnungswirtschaft
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	30 FTE
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	Digitalisierung der technischen Gebäudeausstattung über eine multifunktionale Infrastruktur zur Energie- und Kosteneinsparung auf Grundlage softwarebasierter Produkte und Services. metr vernetzt die einzelnen digitalen Lösungen miteinander, metr kümmert sich auch um die Schnittstellen, und reduziert damit die Komplexität für den Kunden. Unsere Kunden können nicht nur aus einem Ökosystem genau die Produkte und Lösungen auswählen, die sie für ihren Gebäudebestand und ihre Anforderungen benötigen, sie bekommen damit auch die erforderliche holistische Lösung, um ihre sehr heterogenen Gebäude gesamtheitlich zu digitalisieren. So können sie Synergieeffekte realisieren und ihre gebäudewirtschaftlichen Prozesse effizienter und nachhaltiger gestalten. Durch die Kombination unterschiedlicher Lösungen auf einer Plattform, die alle auf mehr Energie- und Prozesseffizienz abzielen, erhöhen wir den Wirkungsgrad der sehr heterogenen technischen Systeme, die in den Gebäuden verbaut ist.
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	Neue Leistung Heizungsoptimierung – softwarebasierte Steigerung der Energieeffizienz von Wärmeerzeugungsanlagen – gekoppelt mit einer Einspargarantie. Dienstleistung «Heizungsservice» für die Wartung, Prüfung, Überwachung, Entstörung und Reparatur für Firmenkunden in Zusammenarbeit mit dem strategischen Partner ELMATIC. Neue Leistung Messstellenbetrieb zur Digitalisierung für digitale Datenbereitstellung aller Median (Strom, Gas, Wärme, Wasser)
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	keine
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	11 Drittanbieter, 20+ OEM-Hersteller, 5 Vertriebspartner
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	Vermittler, Produktpartner, Drittanbieter, Versicherer, Service-Dienstleister, Enabler, OEM-Hersteller
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	Partner Evaluation, Markt & Produkt Fit, Gemeinsame Business Case Kalkulation, Partnerverträge, Prozessintegration, Implementierung & Roll-out
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	–
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	–
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	21–50
Haupt-Kundensegmente	Eigentümer
Falls weitere, welche?	–
Weitere Kundensegmente	Weitere
Falls weitere, welche?	Stadtwerke, Wärmekontraktoren, Facility-Manager, Verwalter

Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	–
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	KUGU, GreenFusion, egain, Lemonbeat
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	Deutschland
Sekundärer geografischer Fokus	DACH
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	Ende 2016: Gründung, 2018: Forschungs & Entwicklungsvertrag degewo AG, 2019: Investition GBG Gruppe, Kundenvertrag Submetering, 2020: Markteinführung Trinkwasserüberwachung, 2021: Markteinführung Heizungsüberwachung und Metering, 2022: Markteinführung Heizungsservice und Heizungsoptimierung
Wichtigste Meilensteine seit 2022	–
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein

**metr: Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services	metr bietet eine Plattform mit einem ganzheitlichen Ansatz zur digitalen Bewirtschaftung von Mehrfamilienhäusern und Gewerbeeinheiten mit Fokus auf die technische Gebäudeausstattung. Entsprechend liegt der Kernnutzen hauptsächlich auf der Bündelung komplementärer Produkte und/oder Services über eine Infrastruktur zur Generierung von Energie- und Kosteneinsparungen, welche dem Kunden garantiert werden können.  Im Fokus stehen Bestandsgebäude (insbesondere ohne Gebäudeleittechnik) über alle Asset-Klassen (Wohnen oder Gewerbe). Neben den Energieeffizienzprodukten im Bereich Heizen/hydr. Abgleich ist die digitale Erfassung von Energieverbräuchen über alle Medien (Strom, Gas/Wärme, Wasser) dazugekommen (Smart Metering und/oder Messstellenbetrieb). Da alle SW-Applikationen über eine Infrastruktur laufen, kein Zugang zu den Mieteinheiten erforderlich ist und Hardware minimalinvasiv verbaut wird, sind die einhergehenden Investitionskosten für die Kunden sehr gering.
	Interaktionsinhalt	Produkte und Services	Die Grundlage des Interaktionsinhaltes bilden softwarebasierte Produkte, welche um tech-enabled Services wie z. B. den Heizungsservice oder Einsparungsgarantie ergänzt werden.
	Interaktionstyp	Digital	Hauptsächlich kann der Interaktionstyp als digital umschrieben werden.
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Business (B2B)	Die Kundenzielgruppe von metr liegt im B2B-Bereich: Gebäudeeigentümer, Asset-Manager, Verwalter, Stadtwerke, Wärme-Kontraktoren, Facility-Manager
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Subscriptions	SaaS, EaaS, Services mit langjährigen Vertragslaufzeiten (5 Jahre+)
	Preissetzung	Orchestrator	metr setzt mit den Partnern/Partnerprodukten ein gemeinsames Geschäftsmodell auf und übernimmt die Orchestration zum Kunden.
	Preisdiskriminierung	Keine	Bei metr ist keine offensichtliche Preisdiskriminierung erkennbar.
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Entwicklung und/oder Integration von Produkten und Services (via API/SDK)	metr stellt eine Plattform zur Verfügung, auf welcher weitere Produkte und Services durch metr integriert werden können.
	Koordinationsstyp	Hierarchie (dominanter Orchestrator)	Hierarchischer Koordinationsstyp, da metr den dominanten Orchestrator darstellt.
	Koordinationsorgan	Start-up	Das Koordinationsorgan besteht aus dem Start-up metr.
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Mittel (1/3 bis 2/3)	Der von metr erbrachte Anteil am Gesamtleistungsumfang kann als substantiell eingeschätzt werden, dennoch wird auch ein relevanter Teil der übergreifenden Leistung von externen Innovatoren (Komplementären) erbracht. Zudem übernimmt metr die übergreifende Integration verschiedener Produktangebote und verknüpft diese entsprechend, sodass der Nutzen für die Endkunden optimiert werden kann.
	Interaktionsmodell	Kollaborativ	Die Leistungserbringung wird vor allem gemeinsam erbracht und entsprechend kann das Interaktionsmodell als kollaborativ umschrieben werden.
	Zugang	Beschränkt	Die Zugangsmöglichkeiten sind beschränkt. Die Anzahl von Komplementären liegt zwischen 5 und 10 und wird damit als mittelhoch eingeschätzt (Vergleiche Anteil Orchestrator an Produkt/Serviceumfang). metr bestimmt mit den Kunden, mit welchen externen Anbietern gemeinsam die Leistungserbringung erstellt wird. Teilweise bringen Kunden bereits Komplementäre mit.
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	Direkte Netzwerkeffekte sind schwach ausgeprägt. Eine steigende Anzahl der Endnutzer führt bspw. nicht unbedingt automatisch dazu, dass sich weitere Endnutzer dem plattformbasierten Ökosystem anschließen. Dasselbe gilt auch für die Anbieterseite.
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Die indirekten Netzwerkeffekte können als stark beurteilt werden, zusätzliche Partner steigern die Plattformattraktivität für Endkunden eindeutig und umgekehrt gilt dasselbe auch.
	Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Eine zusätzliche Integration (von Partnerlösungen) ist mit relativ viel Aufwand verbunden. Jedoch kann das Endprodukt kundenseitig gut skaliert werden. Insgesamt werden die Skaleneffekte daher als mittel eingestuft.



**PriceHubble: Grundlegende Informationen**

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	2016
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	> 200
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	PriceHubble ist ein in der Schweiz gegründetes, international tätiges B2B-Unternehmen, das innovative digitale Lösungen – basierend auf Immobilienbewertungen und Marktkenntnissen – für die Finanz- und Immobilienwirtschaft entwickelt. Das Produktportfolio von PriceHubble macht sich Big Data, fortschrittliche statistische Analyseverfahren und attraktive Visualisierungen zunutze und bringt so ein neues Transparenzniveau in den Markt. Dies ermöglicht es Kund:innen, Immobilien- und Investitionsentscheidungen auf Grundlage präziser datengetriebener Erkenntnisse (wie Bewertungen, Marktanalysen, Wertprognosen, Bausimulationen oder energetische Sanierungspotenziale) zu treffen und den Dialog mit Endkonsumentinnen und Endkonsumenten zu verbessern. Die digitalen Lösungen von PriceHubble unterstützen sämtliche Akteure der gesamten Immobilien-Wertschöpfungskette (u. a. Banken, Vermögensverwalter, Bewirtschafter, Portfolio-Manager und Immobilienmakler). PriceHubble ist bereits in 11 Ländern aktiv (Schweiz, Frankreich, Deutschland, Österreich, Grossbritannien, Japan, Niederlande, Belgien, Tschechien, Slowakei und USA) und beschäftigt weltweit über 200 Mitarbeitende.
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	Lead Generator, Property Advisor, Property Tracker, Renovation Advisor, Market Analyser, Property Analyser, Building Analyser, Portfolio Analyser, Renovation Analyser
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	PriceHubble
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	29
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	–
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	–
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Ja
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Nein
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	1'001–10'000
Haupt-Kundensegmente	Weitere
Falls weitere, welche?	Banken, Finanzinstitute, Versicherungen
Weitere Kundensegmente	Weitere
Falls weitere, welche?	Hypothekenkreditgeber, Entwickler, Verwalter, Makler

Einleitung  
 Setting the Scene  
 Plattformen und Ökosysteme  
 Wissenschaft und Praxis  
 Klassifizierung  
 Beurteilung  
 Findings  
 Zusammenfassung  
 Ausführliche Artikel  
 Taxonomien und Anhang



Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	–
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	Wüest Partner, IAZI, FPRE
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	Europa
Sekundärer geografischer Fokus	Asien
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	–
Wichtigste Meilensteine seit 2022	<a href="https://www.pricehubble.com/de-ch/pricehubble-news/avm-erfolgreich-geprueft/">https://www.pricehubble.com/de-ch/pricehubble-news/avm-erfolgreich-geprueft/</a> <a href="https://www.pricehubble.com/de-ch/pricehubble-news/iso-27001-zertifizierung/">https://www.pricehubble.com/de-ch/pricehubble-news/iso-27001-zertifizierung/</a> <a href="https://www.pricehubble.com/de-ch/pricehubble-news/stefan-heitmann-ceo-pricehubble/">https://www.pricehubble.com/de-ch/pricehubble-news/stefan-heitmann-ceo-pricehubble/</a> <a href="https://www.pricehubble.com/de-ch/pricehubble-news/pricehubble-uebernimmt-urbanease/">https://www.pricehubble.com/de-ch/pricehubble-news/pricehubble-uebernimmt-urbanease/</a> <a href="https://www.pricehubble.com/de-ch/pricehubble-news/pricehubble-uebernimmt-whenfresh/">https://www.pricehubble.com/de-ch/pricehubble-news/pricehubble-uebernimmt-whenfresh/</a> <a href="https://www.pricehubble.com/de-ch/pricehubble-news/pricehubble-uebernimmt-dataloft-um-sein-wachstum-in-grossbritannien-zu-beschleunigen/">https://www.pricehubble.com/de-ch/pricehubble-news/pricehubble-uebernimmt-dataloft-um-sein-wachstum-in-grossbritannien-zu-beschleunigen/</a>
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
<b>Technologie</b>	
Einsatz von Künstlicher Intelligenz (Ja/Nein)	Ja
Auf welcher Stufe befindet sich die eingesetzte KI? (Assisted/Augmented/Autonomous Intelligence)	Augmented Intelligence
<b>Welche Datentypen kann die eingesetzte KI verarbeiten?</b>	
Numerische Daten (Ja/Nein)	Ja
Textuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Visuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Akustische Daten (Ja/Nein)	Nein
<b>Nachhaltigkeit</b>	
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	Wirtschaft
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

**PriceHubble: Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services	PriceHubble entwickelt umfassende Property-Performance-Systeme. Durch die Integration von Portfolio-, Kundenpflege-, Lead-Generierung-, Underwriting- und Beratungslösungen in massgeschneiderte Systeme werden Marketing- und Verkaufstrichtern der Kundschaft verbessert und nachhaltiges Wachstum gefördert.
	Interaktionsinhalt	Produkte	Die Lösungen sind in verschiedene Tools integriert und werden als Produkte angeboten (div. Analyser, Lead Generator, Property Advisor etc.)
	Interaktionstyp	Digital	Rein digitale Interaktion
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Business (B2B)	PriceHubble ist ein B2B-Unternehmen mit Enterprise-Lösungen
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Verkauf von Produkten/Services	Verkauf von Online-Tools; auch als Whitelabel
	Preissetzung	Marktpreis	Der Preis für die einzelnen Lösungen orientiert sich aufgrund der Konkurrenz und ähnlicher Dienstleistungen am Markt
	Preisdiskriminierung	Funktionalität	Dies einzelnen Lösungen können nach Bedarf des Kunden kombiniert werden. Durch die internationale Präsenz von PriceHubble kann von einer regionalen Preisdiskriminierung ausgegangen werden.
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Entwicklung und/oder Integration von Produkten und Services (via API/SDK)	–
	Koordinationsstyp	Hierarchie (dominanter Orchestrator)	Eindeutig identifizierbarer und dominanter Orchestrator.
	Koordinationsorgan	Corporate	–
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Hoch (> 2/3)	Die angebotenen Lösungen werden im Wesentlichen durch PriceHubble selbst entwickelt und angeboten.
	Interaktionsmodell	Kollaborativ	PriceHubble bietet auch Whitelabel-Lösungen an, so dass andere Anbieter die Lösungen integrieren und ihr Leistungsangebot entsprechend erweitern können.
	Zugang	Geschlossen	PriceHubble entscheidet über den Zugang von neuen Teilnehmern.
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	–
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	–
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Das Angebot kann relativ einfach auf neue Kundengruppen (z. B. neue Länder) übertragen werden. Allerdings ist die Zielgruppe der Lösungen beschränkt.	



**propchain (propteri): Grundlegende Informationen**

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	2019
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	62 FTE in Operations (Tech, Product etc.) 40 FTE in Sales
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	«Propteri vereinfacht Immobilientransaktionen»  Propteri vereinfacht die Abwicklung von Immobiliengeschäften und alle damit verbundenen Transaktionen dank dem Propteri-Ecosystem. Dabei wird die transparente Beziehung zwischen Kunden, Maklern und Service-Partnern in den Mittelpunkt des Handelns gestellt. Nachhaltige, flexible und personalisierte Dienstleistungen rund um das Ökosystem Wohnen werden mit Fachwissen, Marketing und der neuesten Technologie auf einer eigens entwickelten Plattform koordiniert.
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	– Client-Portal – Agent-Portal – Service-Portal – Partner-Portal – propindex (Dataa product) – Schätzungen & Analyse von Immobilien
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	propteri
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	~ 200
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	Bewertungen von Immobilien: FPRE via API, eigene Datenprodukte (PropIndex), Novalytica Immobiliendaten: Novalytica, eigene Datenprodukte (Propindex), Amenti, FPRE, GWR, GWS, Swisstopo, BFS, BFE etc. Marktplätze: SMG, newhome, Immobilien.ch etc. Hypothek: direkte Banken / Versicherungen & Hypothekarbroker (MyHypothecca) Versicherung: Generali, Zurich und weitere Anbieter Mietkautionen: Firstcaution Telekomanbieter: Alao Umzug & Reinigung: Movu sowie direkte lokale Anbieter Sanierungen: direkte lokale Anbieter Fotographie & VR-Tour von Immobilien: Giraffe 360 Anwälte: Walder Wyss
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	entweder via API, Partner-Portal-Login, klassische Übertragung via E-Mail
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Ja
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Ja
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	1'001–10'000
Haupt-Kundensegmente	Eigentümer
Falls weitere, welche?	–
Weitere Kundensegmente	Mieter
Falls weitere, welche?	–

Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	–
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	1) PropTechs: Neho AgentSelly 2) Traditionelle Makler: Remax Engel & Völkers Immosky Betterhomes 3) Marktplätze: SMG Newhome
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	Deutschschweiz
Sekundärer geografischer Fokus	Romandie & Ticino
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	Properti wurde im Herbst 2019 gegründet und konnte bereits ab Ende 2019 die ersten Umsätze erzielen. Im Laufe des Jahres 2020 wurde die Organisation stetig ausgebaut – die Umsätze stiegen seither konstant an.
Wichtigste Meilensteine seit 2022	Februar 2022: Erweiterung des Bildungsangebots der properti Academy Juni 2022: Seed II-Finanzierung von CHF 6.2 Mio. September 2022: Zertifizierung mit internationalem Qualitätslabel «swiss made software» 2023: Recruiting des Teams für Transactions; Start «New Building»; Neue Aufsetzung des Bereichs Commercial Januar 2023: Pre-Series A-Finanzierung von CHF 3 Mio. (Gesamtkapitalzufuhr von rund CHF 10 Mio.) September 2023: Auszeichnung als #1 PropTech und Top 100 Swiss Startups Oktober 2023: Auszeichnung Top 100 PropTechs Europe November 2023: properti erhält «SEF.Growth High Potential» Label von Swiss Economic Forum Q3 & Q4 2023: Standardisierung der Prozesse zu Verkauf und Vermietung 1) Fertigstellung des revolutionären transaktionsbasierten Immobilienplattform-Ökosystems 2) Höhere Effizienz: Automatisierungsgrad aller Prozesse von 80 % und mehr Juni 2024: properti als PropTech unter die Top 30 Startups in Zentral Europa gewählt
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
<b>Technologie</b>	
Einsatz von Künstlicher Intelligenz (Ja/Nein)	Ja
Auf welcher Stufe befindet sich die eingesetzte KI? (Assisted/Augmented/Autonomous Intelligence)	Assisted Intelligence
<b>Welche Datentypen kann die eingesetzte KI verarbeiten?</b>	
Numerische Daten (Ja/Nein)	Ja
Textuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Visuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Akustische Daten (Ja/Nein)	Nein

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	Wirtschaft
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

**propchain (propti): Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Reduktion Suchkosten (Matchmaking) Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services	Im Fokus stehen Transaktionen (Matchmaking). Verstärkt sollen aber Dienstleistungen rund ums Wohnen über die Plattform abgewickelt werden (z. B. Versicherungen, Umzug, Reinigung etc.).
	Interaktionsinhalt	Produkte und Services	–
	Interaktionstyp	Digital und Offline	Sowohl digitale Interaktion (z. B. digitale Prozessunterstützung) wie auch Interaktionen vor Ort (z. B. Besichtigungen)
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Consumer (B2C, C2C)	Zielkunden sind sowohl Eigentümer, wie auch Kaufinteressenten/Mietinteressenten
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Kommissionen Verkauf von Produkten/Services	Hauptertragstrom bei Transaktionen sind Provisionen; das Ökosystem setzt aber auch auf den Verkauf von Services rund ums Thema Wohnen.
	Preissetzung	Orchestrator	propti setzt die Höhe der Transaktions-Provisionen fest
	Preisdiskriminierung	Standort	Höhere Provision im Kanton Tessin
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Verbindung Angebot und Nachfrage	propti vereint unterschiedliche Services während der gesamten Immobilientransaktion.
	Koordinationsstyp	Hierarchie (dominanter Orchestrator)	Sämtliche Anfragen für Partner Services werden (je nach Produkt) über propti abgewickelt
	Koordinationsorgan	Start-up	propti als Start-up-Orchestrator
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Mittel (1/3 bis 2/3)	propti neben Orchestratorrolle und Plattformanbieter immer noch relevantester Anbieter.
	Interaktionsmodell	Kollaborativ	–
	Zugang	Beschränkt	Zugangskontrolle zu Netzwerk durch propti. Kontaktaufnahme über Website.
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Anbieterseitig wird aufgrund von zusätzlichen Komplementären das Gesamtprodukt verbessert. Allerdings kann sich dadurch auch die Anzahl Konkurrenten steigern, was durch den Orchestrator ausbalanciert werden muss. Daneben wirken sich aber mehr Propti-Agenten positiv auf die Anzahl betreuter Kunden aus. Zusätzlich ist aufgrund zunehmendem Cross-Selling auch mehr Revenue zu erwarten.
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Die indirekten Netzwerkeffekte werden als mittel beurteilt. Einerseits führt eine steigende Nutzeranzahl zu einem grösseren Interesse bei externen Anbieter, andererseits führt eine steigende Anzahl externer Anbieter zu einem wachsenden Interesse bei Endnutzern.
	Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Aktuell mittelstarke Skaleneffekte aufgrund des Marktdurchdringungsgrades.



**Realcube: Grundlegende Informationen**

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	2017
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	34
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	Die Realcube-Plattform bietet Asset-Managern alle über den Lebenszyklus eines Immobilien-Investments relevanten Daten an einem Ort zu sammeln und auszuwerten. Durch offene Schnittstellen konsolidiert Realcube Daten aus unterschiedlichsten Quellen (Dienstleister, Drittsysteme etc.) in einer zentralen Datenbank. Diese Daten entsprechen regionalen Anforderungen an Datenstandards und die allgemeine Compliance (SIE, SSRI, EU-Taxonomie etc.). Die Auswertung der Daten durch modernste Business Intelligence erfolgt in Echtzeit.  Durch Zubuchung spezifischer Dienstleistungen und Software-Produkte im Realcube-Marktplatz reduzieren Realcube-Kunden Integrationskosten erheblich, bei Softwareprodukten um 100%!
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	Multi Industry Core, Real Estate Layer, Strategic Capabilities, Operative Capabilities. Erfassung von Energiebedarfen und Verbräuchen, Integration von Hausverwaltern und Service-Anbietern, Stakeholder Reporting (Fonds, Banken, Steuerbehörde, Wirtschaftsprüfer und Bewerter)
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	Eigentümer und Betreiber (Asset-Manager)
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	ca. 50
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	Softwareanbieter für Property Management Software (Rent Role, OPEX etc.), Data store Angebote (Sozial Ökonomische Daten etc.), technische Anwendungen (FM, ESG), Vermietung und Vermarktung, Mieterportale, ERP-Systeme/ Finanzbuchhaltung
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	Beschreibung im Partner Playbook (Zielsetzung und Nutzen, Vorgehen: Technik, Vertrieb, Marketing/PR)
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Ja
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Ja
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	21–50
Haupt-Kundensegmente	Eigentümer
Falls weitere, welche?	Betreiber, Asset-Manager
Weitere Kundensegmente	–
Falls weitere, welche?	–



Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	DIN 18599, IBPDI, IFC, CAFM Connect, DIN SPEC 92475, gif, SSRI
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	susteco, buildig minds, Aareon
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	DACH
Sekundärer geografischer Fokus	EU
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	Pre Seed, Product to Makret fit, Product Scalability und Team-Aufbau post Seed.
Wichtigste Meilensteine seit 2022	Kooperation mit FPRE & Optiml
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
<b>Technologie</b>	
Einsatz von Künstlicher Intelligenz (Ja/Nein)	Ja
Auf welcher Stufe befindet sich die eingesetzte KI? (Assisted/Augmented/Autonomous Intelligence)	Augmented Intelligence
<b>Welche Datentypen kann die eingesetzte KI verarbeiten?</b>	
Numerische Daten (Ja/Nein)	Ja
Textuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Visuelle Daten (Ja/Nein)	Nein
Akustische Daten (Ja/Nein)	Nein
<b>Nachhaltigkeit</b>	
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	Wirtschaft
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

**Realcube: Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services	Die Realcube bietet ihren Kunden «Business Intelligence Any Time» auf Basis ihrer Standard SaaS-Technologie mit API-Service-Architektur und bereits angeschlossener PropTech und Legacy-Anwendungen seiner Kunden (ERP, Property-Management etc.). Mit seiner wachsenden Anzahl angebundener Technologien bietet Realcube ihren Kunden exponentiellen Produktnutzen und Partnerunternehmen Zugang zu ihren Bestandskunden und wachsenden Kundenpipeline. Anhand der modular aufgebauten Innovationsplattform von Realcube werden Apps aus der Immobilienwirtschaft (Fokus PropTech) integriert und entsprechend liegt der Fokus des Kernnutzens für Kunden folglich auf dem Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services (via plattform-basiertes Ökosystem). Zudem bestehen auch gewisse Marktplatzaktivitäten, welche aber nicht den Kernnutzen von Realcube darstellen.
	Interaktionsinhalt	Produkte	Produkte als Grundlage für Interaktion. Auch Prozess Know-how als Grundlage kundenspezifischer Digitalisierungs-Strategien und Umsetzungs-Roadmaps
	Interaktionstyp	Digital	Aktuell liegt Fokus relativ klar auf digitalen Touchpoints. Realcube denkt Top Down (Lieferergebnisse) und handelt Bottom Up (Digitalisierung der Bewirtschaftungsprozesse, automatisierte Datenlieferung)
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Business (B2B)	Der zentrale Teilnehmermarkt fokussiert auf B2B-Bereich (KMUs / institutionelle Immobilieninvestoren / CREM).
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Subscriptions	Hauptertrag wird anhand von Verkauf von Subscriptions erzielt. Aktuell wird rund ¾ via Subscriptions und ¼ via Partneranwendungen erzielt, wobei letztere weiter ausgebaut werden.
	Preissetzung	Orchestrator	Orchestrator definiert Preissetzung.
	Preisdiskriminierung	Funktionalität	Orchestrator setzt spezifische Preisdiskriminierung fest. Einerseits werden unterschiedliche Versionen (Pro und Plus) angeboten. Während Pro aus Realcube Core und Apps besteht, werden bei Plus zusätzlich Vertragsmanagement und Gebäudetechnik angeboten. Ausserdem variiert das Pricing nach Kundengrösse (resp. Anzahl Objekte) und Zahlungszeitraum (monatlich vs. jährlich). Insgesamt basiert das Preiangebot auf zwei Säulen: Volumen-basierte Subscriptions (Mieteinheiten) und technische Capabilities (freigeschaltete Funktionalitäten und Partneranwendungen).
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Entwicklung und/oder Integration von Produkten und Services (via API/SDK)	Bei Realcube wird eine Plattform angeboten, auf welcher Komplementäre innovieren können. Realcube stellt mit Service-Architektur und SDK die Basis zur Verfügung, um PropTechs die Produktentwicklung «gegen ein Ökosystem» zu ermöglichen.
	Koordinationsstyp	Hierarchie (dominanter Orchestrator)	Eindeutig identifizierbarer und dominanter Orchestrator.
	Koordinationsorgan	Start-up	Realcube als Start-up-Orchestrator
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Gering (< ½)	Realcube neben Orchestratorrolle und Plattformanbieter kein besonders relevanter Anbieter (Stammdatenmanagement). Der Fokus liegt dabei auf Plattformangebot, Stammdaten und Strategische Capabilities wie Scorecard, BI (Reports, Dashboards, Zeitreihenanalysen) und Data-Room-Funktionen
	Interaktionsmodell	Kollaborativ	Generiertes Wertversprechen erfolgt mehrheitlich kollaborativ. Teilweise bestehen auch kompetitive Interaktionsmodellaspekte (bspw. Marktplätze). Realcube versucht zusammen zu bringen, was zusammen gehört (Akteure und ihre Daten) und löst damit organisatorische und technische Silos auf.
	Zugang	Beschränkt	Komplementäre können sich bei Realcube melden, um ihre Produkte/Services auf der Plattform anbieten zu können. Die Zahl von relevanten Drittanbietern liegt derzeit bei rund 20.
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Aus Sicht der Nutzer können anhand von direkten Netzwerkeffekten das Datenvolumen und die Datenqualität gesteigert werden (same-side). Anbieterseitig wird aufgrund von zusätzlichen Komplementären das Gesamtprodukt verbessert. Allerdings könnte sich dadurch auch die Anzahl Konkurrenten steigern, was durch den Orchestrator ausbalanciert werden muss.
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Die indirekten Netzwerkeffekte können als stark beurteilt werden. Einerseits führt eine steigende Nutzeranzahl zu einem grösserem Interesse bei externen Anbietern, andererseits führt eine steigende Anzahl externer Anbieter zu einem wachsenden Interesse bei Endnutzern (sofern Vielfalt ausbalanciert wird).
	Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	Aktuell eher schwache Skaleneffekte aufgrund des geringen Marktdurchdringungsgrades. Realcube geht davon aus, dass sich der Trend zu plattformbasierten Ökosystemen spürbar beschleunigt, aufgrund der EU-Taxonomie sowie des ESG Trends.



[Zurück zum Kapitel](#)

Einleitung  
Setting the Scene  
Plattformen und Ökosysteme  
Wissenschaft und Praxis  
Klassifizierung  
Beurteilung  
Findings  
Zusammenfassung  
Ausführliche Artikel  
Taxonomien und Anhang

**SMG Swiss Marketplace Group: Grundlegende Informationen**

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	2021 (mit dem Zusammenschluss von TX Markets AG und Scout24 (Schweiz) AG)
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	370 VZÄ (auf das Thema Immobilien bezogen)
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	<p>Die Vision lautet: Die SMG befähigt jeden, die besten Entscheidungen für Schweizer Immobilien zu treffen, digital und einfach.</p> <p>Nachfolgend die Nutzenversprechen für die wichtigsten Zielgruppen der SMG (professionelle Makler und private Anbieter von Immobilien):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Für Makler in der Schweiz, die Immobilientransaktionen vermitteln, garantiert der SMG Real Estate Hub ein Wachstum des Geschäfts. Im Gegensatz zu anderen Playern und PropTechs bietet die SMG Produkte ein ganzes Ökosystem von Lösungen, die den Bedürfnissen der Makler entsprechen.</li> <li>– Für Anbieter von Schweizer Immobilien, die einen flexiblen und effizienten Weg suchen, um einen neuen Mieter oder Käufer zu finden, ist SMG Real Estate der Zugang zu einem Immobilienmarktplatz, der sichere und qualitativ hochwertige Entscheidungen sowohl für Anbieter als auch für Nachfrager ermöglicht (im Gegensatz zu kostenlosen Angeboten, denen es an Reichweite, Qualität und Sicherheit mangelt).</li> </ul>
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	<p>Für Makler/Vermittler: Höchste Sichtbarkeit und Leistung durch starke Marken, Veröffentlichung von Inseraten, Verwaltung der Inseratsleistung, professionelle Präsentation für Verbraucher, um ein solides Branding zu schaffen, Pakete für höhere Sichtbarkeit, CRM für Inserate von Casasoftware (CASAONE), Geschäftssoftware für die «Rental Journey» (ganzheitliche Customer Journey von Mietern und Mietinteressenten auf FLATFOX), virtuelle 360-Touren von Casasoftware (CASATOUR), professionelle Agenturwebsite (CASAWEB), Immobilienbewertung von IAZI, Standortbericht von IAZI.</p> <p>Für Verbraucher/Suchende: höchste Verfügbarkeit von Immobilien, Betrugsbekämpfungsrahmen, um zu verhindern, dass betrügerische Angebote auf den Plattformen veröffentlicht werden, angereicherte Detailseiten mit Informationen über die Region, Suchwarnungen, um Suchende über neue Immobilien, die ihren Interessen entsprechen, zu benachrichtigen, Favoritenangebote, Informationen über die Reisezeit, mobile Apps für iOS und Android.</p>
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	SMG Swiss Marketplace Group AG
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	20–30
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	Partner für Verbraucherdienstleistungen (z. B. Finanzen und Versicherungen), Geschäftspartner (z. B. jene, welche in unseren Angeboten integriert sind) und Partner für Datendienste
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	Strategische Evaluation der Leistungsfelder und Abgleich eines gegenseitigen Matching
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Ja
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Nein
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	> 10'000
Haupt-Kundensegmente	–
Falls weitere, welche?	–
Weitere Kundensegmente	Immobilienmakler/-Vermittler, Mieter, Eigentümer
Falls weitere, welche?	–

Einleitung

Setting the Scene

Plattformen und Ökosysteme

Wissenschaft und Praxis

Klassifizierung

Beurteilung

Findings

Zusammenfassung

Ausführliche Artikel

Taxonomien und Anhang

Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	Swissrets (Inserat-Daten)
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	Facebook Marketplace, Comparis, newhome, Immobilien, Google (aufgrund SEA)
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	Schweiz
Sekundärer geografischer Fokus	–
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	2021: Gründungsjahr (Zusammenschluss von TX Markets AG und Scout24 (Schweiz) AG)
Wichtigste Meilensteine seit 2022	2023: Kauf Mehrheit an Flatfox AG
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
<b>Technologie</b>	
Einsatz von Künstlicher Intelligenz (Ja/Nein)	Ja
Auf welcher Stufe befindet sich die eingesetzte KI? (Assisted/Augmented/Autonomous Intelligence)	Augmented Intelligence
<b>Welche Datentypen kann die eingesetzte KI verarbeiten?</b>	
Numerische Daten (Ja/Nein)	Ja
Textuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Visuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Akustische Daten (Ja/Nein)	Nein
<b>Nachhaltigkeit</b>	
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	Wirtschaft
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

**SMG Swiss Marketplace Group: Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Reduktion Suchkosten (Matchmaking)	Die Swiss Marketplace Group (Zusammenschluss der Marktplätze von Ringier und TX Group) ist eine grosse Plattform für Marktplätze in der Schweiz. Insbesondere im Immobilienbereich agieren relevante Player (z. B. Homegate, ImmoScout24, Flatfox) unter dem Dach der SMG. Der Kernnutzen für die Kunden liegt in der Reduktion der Suchkosten (Matchmaking) und im Zugang zu einem digitalen Ökosystem von ergänzenden Produkten und Dienstleistungen.
	Interaktionsinhalt	Produkte und Services	Sowohl Produkte wie auch Services als Grundlage für Interaktion.
	Interaktionstyp	Digital und Offline	Die letztliche Interaktion findet mehrheitlich offline, teilweise aber auch online statt.
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Consumer (B2C, C2C)	Der zentrale Teilnehmermarkt fokussiert auf B2C-Bereich (aber auch gewisse B2B-Überschneidungen sind vorhanden).
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Subscriptions	Hauptertrag wird anhand von Subscriptions erzielt. Ein beträchtlicher Anteil des Umsatzes wird auch durch den Verkauf von Produkten und Services erwirtschaftet.
	Preissetzung	Orchestrator	Orchestrator (SMG) definiert Preissetzung.
	Preisdiskriminierung	Funktionalität	Orchestrator setzt Preisdiskriminierung nach Funktionalitäten fest (bspw. unterschiedliche Angebote von Abonnements).
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Verbindung Angebot und Nachfrage	Prioritär verbinden die Marktplätze der SMG Angebot und Nachfrage in unterschiedlichen Fachbereichen (Immobilien, Automobil, weitere).
	Koordinationsstyp	Hierarchie (dominanter Orchestrator)	Eindeutig identifizierbarer Orchestrator.
	Koordinationsorgan	Corporate	SMG (mit vier Grossaktionären: Ringier, TX Group, Mobiliar und General Atlantic) als Corporate Orchestrator.
	Anteil Orchestrator an Produkt-/Serviceumfang	Hoch (> 2/3)	SMG neben Orchestratorrolle auch einziger Anbieter der unterschiedlichen Marktplätzen.
	Interaktionsmodell	Kompetitiv	Generiertes Wertversprechen erfolgt vor allem kompetitiv (allenfalls auf Gruppenstufe auch kollaborative Aspekte aufgrund unterschiedlicher Marktplatztypen vorhanden).
	Zugang	Beschränkt	Drittanbieter sind grundsätzlich von der übergreifenden Plattform ausgeschlossen.
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Grundsätzlich schwache bis mittelstarke direkte Netzwerkeffekte, eine steigende Nutzeranzahl führt nicht automatisch dazu, dass sich weitere Nutzer registrieren.
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Stärke von indirekten Netzwerkeffekten insgesamt stark. Eine grössere Anzahl Nutzer macht die Plattform auch potenziell attraktiver für weitere Anbieter und umgekehrt. Allerdings sollte hier nochmals darauf hingewiesen werden, dass externe Anbieter sich nicht auf Plattform anbinden können.
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Die Skaleneffekte können als sehr stark beschrieben werden aufgrund des sehr hohen Marktdurchdringungsgrades.	



## Newhome (Next Property AG): Grundlegende Informationen

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	2013
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	21
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	<p>NH positioniert sich als das «branchenfreundliche» Immobilienportal. Von den Eigentümern (insbesondere der Immobilienbranche via Next Property AG) vorgegeben, verfolgt NH klare Verhaltensgrundsätze mit Bezug auf die Geschäftsentwicklung.</p> <p>Wir stellen sicher, dass mit unserem umfassenden, regionalen Angebot Suchende das finden können, was sie suchen. Und stellen Inserierenden die Möglichkeiten zur Verfügung, die sie brauchen, um gefunden zu werden.</p> <p>Damit fokussiert sich NH auf die Kernaktivität eines Immobilienportals und strebt nicht an, ein aus verschiedenen SW-Komponenten bestehendes Ökosystem zu schaffen.</p>
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	<p>Inserierenden bieten wir eine moderne, digitale Plattform, um ihre Angebote (gegen Bezahlung) einem Millionenpublikum zu präsentieren.</p> <p>Der Bevölkerung (und den aktiv Suchenden) bieten wir den jederzeit kostenlosen Zugang zu einem umfassenden Immobilienangebot (insb. in der Deutschschweiz und dem Tessin). Wir bieten die Möglichkeit, mit dem Anbieter Kontakt aufzunehmen.</p>
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	<p>NH ist nicht in ein «Ökosystem» eingebunden, erfüllt jedoch für die Eigentümer (AXA, NPAG, NNH) gewisse Aktionärsbedürfnisse.</p> <p>NH ist auch kein Orchestrator eines Ökosystems.</p>
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	NH verfolgt zur Leistungserbringung eine Outsourcingstrategie und arbeitet in allen für das Unternehmen relevanten Themen wie Tech, MarCom, Data Analytics, Finance, HR und Legal etc. mit ausgewählten Partnern zusammen.
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	siehe oben
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	–
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Nein
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Nein
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	> 10'000
Haupt-Kundensegmente	Weitere
Falls weitere, welche?	–
Weitere Kundensegmente	Weitere
Falls weitere, welche?	–



Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	SwissRETS, IDX, OpenImmo
<b>Mitbewerber</b>	
Wichtigste Mitbewerber	Homegate, Immoscout, Comparis (als Gratisportal), Flatfox, Immobilien
<b>Geografischer Fokus</b>	
Primärer geografischer Fokus	DCH und Tessin
Sekundärer geografischer Fokus	–
<b>Andere</b>	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	2019: Beteiligung NPAG 2021: operative Stabilisierung 2022: neue Vision und Mission 2022/2023: Krisenbewältigung und Turnaround 2023: strategische Neuausrichtung 2024: Beteiligung AXA 2024: Erlangen von voller Wettbewerbsfähigkeit
Wichtigste Meilensteine seit 2022	2024: all time high aller relevanten Leistungskennzahlen (KPIs)
<b>Lebenszyklus</b>	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
<b>Technologie</b>	
Einsatz von Künstlicher Intelligenz (Ja/Nein)	Ja
Auf welcher Stufe befindet sich die eingesetzte KI? (Assisted/Augmented/Autonomous Intelligence)	Augmented Intelligence
<b>Welche Datentypen kann die eingesetzte KI verarbeiten?</b>	
Numerische Daten (Ja/Nein)	–
Textuelle Daten (Ja/Nein)	–
Visuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Akustische Daten (Ja/Nein)	–
<b>Nachhaltigkeit</b>	
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	–
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein

**Newhome (Next Property AG): Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Reduktion Suchkosten (Matchmaking)	newhome ist ein klassisches Immobilienportal
	Interaktionsinhalt	Services	Neben Immobilieninseraten werden weitere digitale Services wie Bonitätszertifikate, Bannerwerbung etc. angeboten
	Interaktionstyp	Digital	–
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Consumer (B2C, C2C)	–
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Subscriptions	Einzelinserate oder Abo
	Preissetzung	Marktpreis	Der Preis orientiert sich aufgrund der Konkurrenz und ähnlicher Dienstleistungen am Markt
	Preisdiskriminierung	Funktionalität	Preisdiskriminierung in erster Linie über Laufzeit; aber auch Funktionalität
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Verbindung Angebot und Nachfrage	Der Hauptfokus der Plattform besteht darin, Angebot und Nachfrage anhand der Plattform zu verbinden.
	Koordinationsstyp	Mischform (gemeinsame Orchestration)	newhome ist im Besitz von rund 500 Immobilienunternehmen (Next Property AG), 19 Kantonalbanken (NNH Holding AG) sowie der AXA Versicherungen AG
	Koordinationsorgan	Verschiedene	Verwaltungsrat/Generalversammlung
	Anteil Orchestrator an Produkt-/ Serviceumfang	Hoch (> 2/3)	Einzelne Zusatzleistungen werden durch Partner erbracht (Bannerwerbung, Bonitätszertifikat, Immobilienaufnahmen)
	Interaktionsmodell	Kompetitiv	–
	Zugang	Beschränkt	Es muss ein Registrierungsprozess durchlaufen werden (nur für die Insertion)
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	Der Netzwerkeffekt ist die Grundlage des digitalen Geschäftsmodells von NH
	Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Stark	Die indirekten Netzwerkeffekte können als stark klassifiziert werden. So führt eine steigende Anzahl an Inseraten zu einem grösseren Interesse bei Suchenden. Umgekehrt führt eine steigende Anzahl an Suchenden zu einem wachsenden Interesse bei Inserierenden.
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Aktuell mittlere Skaleneffekte aufgrund des Marktdurchdringungsgrades. Baut jedoch eher auf Netzwerkeffekt und nicht auf Scale-Economics auf.	



**Wüest Dimension (Wüest Partner): Grundlegende Informationen**

Stammdaten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Gründungsjahr	1985
Anzahl Mitarbeitende (FTE, Anbieter von Plattform/Ecosystem)	500 (Internetseite), 339 (LinkedIn)
<b>Zweck &amp; Ziel</b>	
Value Proposition	Wüest Partner ist ein innovatives und unabhängiges Dienstleistungs- und Softwareunternehmen in der Immobilienwirtschaft. Sie schaffen fundierte Entscheidungsgrundlagen mittels Kombination von Expertise, Daten und digitalen Lösungen. Das Unternehmen bietet umfassende Leistungen in den Bereichen Bewertung, Beratung, Daten & Analysen, Produkte, Software und Bildung.
Schlüsselangebote (z. B. Module oder Funktionalitäten)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Immobilienbewertung: Wüest Partner bietet unabhängige und fundierte Bewertungen von Immobilien für verschiedene Zwecke, wie z. B. Transaktionen, Finanzberichterstattung und Investitionsentscheidungen.</li> <li>2. Beratung: Das Unternehmen berät seine Kunden in Fragen der Immobilienentwicklung, Portfolio- und Asset-Management sowie bei strategischen Entscheidungen im Immobilienbereich.</li> <li>3. Marktforschung: Wüest Partner führt detaillierte Marktanalysen durch und stellt Marktberichte zur Verfügung, die es den Kunden ermöglichen, fundierte Entscheidungen zu treffen. Dazu gehört die Analyse von Trends, Preisentwicklungen und Nachfrageprognosen im Immobiliensektor.</li> <li>4. Daten- und Informationsdienste: Das Unternehmen stellt umfangreiche Datenbanken und Informationssysteme bereit, die Kunden bei der Bewertung und Analyse von Immobilien unterstützen.</li> </ol>
<b>Akteure auf Plattform/Ökosystem</b>	
Orchestrator(en) (Lead-Unternehmen)	Es gibt keine Hinweise darauf, dass WP als Teil eines größeren Ökosystems von einem sogenannten Orchestrator oder Lead-Unternehmen geführt wird. WP hat eine Partnerstruktur und ist somit selbstfinanzierend und unabhängig.
Anzahl Partner (z. B. Drittanbieter, PropTech, Datenlieferant)	Datahouse AG (100% Beteiligung), Durable (100% Beteiligung), QualiCasa (100% Beteiligung), Signa-Terre AG (Mehrheitsbeteiligung Beteiligung), Netcetera
Rolle von jedem Partner (bzw. jeder Partner-Gruppe)	<p>Datahouse AG: Ein Unternehmen spezialisiert auf Datenwissenschaft und Softwareentwicklung, das umfassende Datenanalysen und Statistikdienste anbietet. Datahouse ist eine vollständig im Besitz von Wüest Partner befindliche Tochtergesellschaft.</p> <p>Durable: Diese Tochtergesellschaft von Wüest Partner bietet Beratung und Planung für nachhaltige Lösungen im Bau- und Immobiliensektor an, mit einem besonderen Fokus auf Energieeffizienz und ökologische Nachhaltigkeit.</p> <p>QualiCasa AG: Ein weiteres Tochterunternehmen, das sich auf Immobilien-Controlling und Qualitätsmanagement im Bauwesen spezialisiert hat. QualiCasa unterstützt Bauprojekte durch datenbasierte Entscheidungen und Qualitätssicherung.</p> <p>Signa-Terre AG: Dieses Unternehmen, an dem Wüest Partner eine Mehrheitsbeteiligung hält, ist auf die Erfassung und Auswertung von Energiedaten aus Immobilien spezialisiert und unterstützt die Planung von Sanierungszyklen.</p> <p>Netcetera: Netcetera unterstützt Wüest Partner bei der Entwicklung und Implementierung digitaler Lösungen. Netcetera, ein internationales Softwareunternehmen, hat massgeblich zur Entwicklung von Wüest Partner's digitalen Plattformen und Tools beigetragen.</p>
Onboarding-Prozess von neuen Partnern (z. B. Regelung Zugang)	–
<b>Ressourcen für Partner</b>	
Sind Application Programming Interfaces (APIs) vorhanden?	Ja
Sind Software Development Kits (SDKs) vorhanden?	Nein
<b>Kunden</b>	
Anzahl Kunden (Leistungsbezieher)	1'001–10'000
Haupt-Kundensegmente	Weitere
Falls weitere, welche?	Institutionelle Investoren, Banken, Corporate Real Estate, Immobilienberater, Immobilienentwickler, Family Offices & Private, Immobilienmakler, öffentliche Hand, Medien
Weitere Kundensegmente	–
Falls weitere, welche?	–

Einleitung  
Setting the Scene  
Plattformen und Ökosysteme  
Wissenschaft und Praxis  
Klassifizierung  
Beurteilung  
Findings  
Zusammenfassung  
Ausführliche Artikel  
Taxonomien und Anhang

Daten	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
Datenstandards (bspw. IBPDI etc.)	Bewertungsstandards, Geodaten und GIS-Standards, Nachhaltigkeitsstandards, viele mehr
Mitbewerber	
Wichtigste Mitbewerber	Bewertungen: IAZI, Fahrländer Partner, Software: immopac, International: Jones Lang LaSalle, CBRE, Colliers International, PwC Real Estate Advisory, Drees & Sommer, Savills
Geografischer Fokus	
Primärer geografischer Fokus	Schweiz, Deutschland, Frankreich
Sekundärer geografischer Fokus	In Portugal haben sie hauptsächlich IT-Personal, aber keine Kunden
Andere	
Wichtigste Meilensteine seit Gründung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gründung und frühe Jahre (1985): Wüest Partner wurde 1985 in Zürich gegründet. Anfangs konzentrierte sich das Unternehmen auf Immobilienbewertungen und Beratungsdienste, insbesondere in der Schweiz.</li> <li>– Expansion der Dienstleistungen (1990er Jahre): In den 1990er Jahren erweiterte Wüest Partner sein Angebot um Marktanalysen und Datenservices. Sie begannen, umfassende Marktdaten zu sammeln und zu analysieren, was ihnen half, ihre Position als führender Anbieter in der Branche zu festigen.</li> <li>– Internationale Expansion (seit 2000): Das Unternehmen expandierte seit 2000 über die Schweiz hinaus und eröffnete Büros in Deutschland und Frankreich. Dies war ein wichtiger Schritt, um ihre Dienstleistungen einem breiteren europäischen Markt anzubieten.</li> <li>– Digitalisierung und Technologieführerschaft (2010er Jahre): Wüest Partner investierte stark in digitale Lösungen und entwickelte eine Reihe von Software-Tools und Plattformen wie Wüest Dimensions und Wüest GeoInfo, die fortschrittliche Datenanalyse und -visualisierung für Immobilienmärkte ermöglichten. Diese Innovationen halfen dem Unternehmen, seine Marktführerschaft zu behaupten.</li> <li>– Übernahmen und strategische Partnerschaften (2020er Jahre): In den letzten Jahren hat Wüest Partner mehrere Unternehmen übernommen, darunter Homadata Digital in Frankreich, um ihre digitalen Kompetenzen und ihre Präsenz in Europa zu stärken. Ebenso wurde die Zusammenarbeit mit Unternehmen wie Netcetera intensiviert, um die Entwicklung ihrer digitalen Produkte zu unterstützen.</li> </ul>
Wichtigste Meilensteine seit 2022	Expansion in Europa (Kauf von Qualicasa, Signa Terre, Khephren. Starke Weiterentwicklung digitaler Lösungen (Wüest Dimensions etc.)
Lebenszyklus	
Wird der Bereich Raumplanung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Finanzierung und Versicherung abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Vermarktung abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Herstellung von Waren und Gütern abgedeckt (Ja/Nein)?	Nein
Wird der Bereich Investitions-, Portfolio- und Assetmanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Baumanagement abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Property-, Facility-Management und Nachhaltigkeit abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Wird der Bereich Nutzung (Wohnen, Produktion etc.) abgedeckt (Ja/Nein)?	Ja
Technologie	
Einsatz von Künstlicher Intelligenz (Ja/Nein)	Ja
Auf welcher Stufe befindet sich die eingesetzte KI? (Assisted/Augmented/Autonomous Intelligence)	Assisted Intelligence
Welche Datentypen kann die eingesetzte KI verarbeiten?	
Numerische Daten (Ja/Nein)	Ja
Textuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Visuelle Daten (Ja/Nein)	Ja
Akustische Daten (Ja/Nein)	Nein

Nachhaltigkeit	Einschätzung durch Plattform-/Ökosystemanbieter
In welchem übergeordneten Bereich der Nachhaltigkeit wird ein Mehrwert geschaffen? (Umwelt, Gesellschaft, Wirtschaft)	Wirtschaft
<b>Umweltaspekte</b>	
Wird im Umweltaspekt «Wasser- und Abfallmanagement» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Energieeffizienz und klimafreundliche Technologien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Umweltaspekt «Förderung von Natur und Biodiversität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
Wird im Umweltaspekt «Umweltfreundliche Mobilität» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Nein
<b>Gesellschaftsaspekte</b>	
Wird im Gesellschaftsaspekt «Standortentwicklung und -analyse» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Verbesserte Mietererfahrung durch Qualität und Beziehungen» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Mitarbeiterengagement und Attraktivität als Arbeitgeber» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Stakeholder-Dialog und Partizipation» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Gesellschaftsaspekt «Förderung sozialer Gerechtigkeit und Gemeinschaft» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
<b>Wirtschaftsaspekte</b>	
Wird im Wirtschaftsaspekt «Attraktivität und Marktfähigkeit der Liegenschaften» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Optimierung von Lebenszykluskosten und Nutzungsdauer der Immobilien» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja
Wird im Wirtschaftsaspekt «Effizientes Risikomanagement und Finanzierung» ein Mehrwert geschaffen (Ja/Nein)?	Ja

**Wüest Dimension (Wüest Partner): Taxonomie**

Kategorie	Design-Dimension	Charakteristika	Konsolidierte Einschätzung pom+ & Plattform-/Ökosystemanbieter
<b>Wertversprechen</b>	Kernnutzen an Kunden	Erhalt komplementärer Produkte und/oder Services	Wüest Dimensions bietet Kunden umfassenden Zugang zu aktuellen und detaillierten Immobilienmarktdaten sowie leistungsstarken Analysewerkzeugen. Dadurch ermöglicht es fundierte Entscheidungen, spart Zeit und erhöht die Effizienz in der Immobilienbewertung und -verwaltung.
	Interaktionsinhalt	Produkte und Services	Um die Implementierung und Nutzung der Software optimal zu gestalten, bietet WP schliesslich auch Beratungs- und Implementierungsdienste an, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind.
	Interaktionstyp	Digital und Offline	Neben digitalen Touchpoints auch physische Touchpoints möglich (falls erwünscht/ notwendig).
<b>Zielkunde</b>	Teilnehmende	Business (B2B) Consumer (B2C, C2C)	B2B: Verkauft Software und Beratung an Unternehmen, B2C: macht Immobilienbewertungen und Beratungen aber auch für Privatkunden
<b>Ertragsmechanik</b>	Hauptertragsströme	Verkauf von Produkten/Services	Verkauf von Consultingdienstleistungen, Verkauf von Software (Lizenzgebühren), Zusätzlich Einnahmen durch Customizing der Software
	Preissetzung	Orchestrator	Im Softwaremarkt von Immobilienbewertungen können sie die Preise festlegen, da sie nur einen Konkurrenten haben (immapac)
	Preisdiskriminierung	Funktionalität	Wüest Partner praktiziert Preisdiskriminierung durch die gezielte Bepreisung einzelner Softwaremodule, sodass Kunden je nach ihrem spezifischen Bedarf und den gewünschten Funktionalitäten passende Lösungen erwerben können.
<b>Wertschöpfungskette</b>	Koordinationsmodus	Plattform für Datenaustausch	Wüest Dimensions bietet Kunden umfassenden Zugang zu aktuellen und detaillierten Immobilienmarktdaten.
	Koordinationstyp	Mischform (gemeinsame Orchestration)	Wüest Dimensions dient sowohl der Datenerfassung wie auch der Daten-Rapportierung, wobei bei Letzterem auch Daten von Umsystemen relevant sind.
	Koordinationsorgan	Verschiedene	Koordinationsorgane im Zusammenhang mit der weiteren Entwicklung sind die Kunden von Wüest Dimensions. Diese können kleine Firmen bis grosse Institutionen sein.
	Anteil Orchestrator an Produkt-/ Serviceumfang	Hoch (> 2/3)	WP besitzt viele Kunden, wobei jeder einzelne einen Beitrag zur gesamthaften Erweiterung von Wüest Dimensions leisten kann.
	Interaktionsmodell	Kollaborativ	Wüest Partner arbeitet mit Kunden zusammen, um deren spezifische Bedürfnisse zu verstehen und massgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.
	Zugang	Beschränkt	Kunden von WP müssen eine Lizenz für die Software erwerben und die Daten hochladen, um Zugang zu den Funktionalitäten zu haben.
	Direkte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Durch mehr Nutzer werden mehr Daten gesammelt. Dies führt zu besseren Benchmark bei der Immobilienbewertung.
Indirekte Netzwerkeffekte (Status-quo-Analyse)	Mittel	Indirekte Netzwerkeffekte bei Wüest Partner entstehen, wenn die Nutzung ihrer Software die Nachfrage nach ergänzenden Daten und Beratungsleistungen steigert, wodurch der Gesamtwert des Angebots für die Kunden wächst.	
Skaleneffekte (Status-quo-Analyse)	Schwach	Der Verkauf von Daten, Software und spezifischen Beratungsleistungen bei Wüest Partner weist starke Skaleneffekte auf, da mit wachsender Kundenbasis die Kosten pro Einheit sinken, während der Ertrag pro Kunde potenziell steigt. Die einmalige Entwicklung und Strukturierung dieser Angebote ermöglicht es, sie mit minimalen zusätzlichen Kosten an eine Vielzahl von Kunden zu vertreiben, was die Profitabilität und Effizienz des Unternehmens erheblich steigert.	



## 10.3 Literaturverzeichnis

Armstrong, M. (2006). "Competition in Two-Sided Markets", *RAND Journal of Economics* (37:3), pp. 668–691.

Autio, E. & Thomas, L. (2021). «Researching Ökosysteme in Innovation Contexts», *Innovation & Management Review* (19:1), pp. 12–25.

Baldegger, J., England, N., Gehrler, I. & Horak, D. (2024). «Digitalisierung der Bau- und Immobilienwirtschaft».

Baldegger, J., England, N., Horak, D. & Staub, F. (2024). «Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft der Schweiz».

Cusumano, M., Yoffie, D. & Gawer, A. (2020). "The Future of Platforms", *MIT Sloan Management Review* (61:3), pp. 46–54.

de Reuver, M., Sørensen, C. & Basole, R. C. (2018). "The Digital Platform: A Research Agenda", *Journal of Information Technology* (33:2), pp. 124–135.

Gassmann, O., Frankenberger K. & Csik, M. (2015). "The St. Gallen Business Model Navigator."

Gawer, A. (2014). "Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework", *Research Policy* (43:7), pp. 1239–1249.

Gawer, A. & Cusumano, M. (2008). "How Companies Become Platform Leaders", *MIT Sloan Management Review* (49:2), pp. 28–35.

Jacobides, M. (2022). "How to Compete When Industries Digitize and Collide: An Ecosystem Development Framework", *California Management Review* (64:3), pp. 99–123

Jacobides, M., Cennamo, C. & Gawer, A. (2018). "Towards a Theory of Ökosysteme", *Strategic Management Journal* (39:8), pp. 2255–2276.

Lingens, B. & Gassmann, O. (2018). «Das Ende des Branchendenkens», *Die Volkswirtschaft* (7), pp. 58–60.

Parker, G. & Van Alstyne, M. (2014). "Innovation, Openness and Platform Control." *Management Science*, 64(7), p. 1–18.

Parker, G., Van Alstyne, M. & Choudary, S. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. New York: W. W. Norton & Company.

Staub, N., Haki, K., Aier, S., & Winter, R. (2021). "Taxonomy of Digital Platforms: A Business Model Perspective.", *Proc. 54th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 54)*.

Tiwana, A., Konsynski, B. & Bush, A. (2010). "Platform Evolution: Coevolution of Platform Architecture, Governance, and Environmental Dynamics", *Information Systems Research* (21:4), pp. 675–687.

Wareham, J., Fox, P., & Giner, J. (2014). "Technology Ecosystem Governance", *Organization Science* (25:4), pp. 1195–1215.



## Einstiegsangebot von pom+ & Swisscom

### In drei Schritten zu den wichtigsten Digitalisierungs-Use-Cases in Ihrem Unternehmen

Swisscom und pom+ bündeln ihr Wissen rund um Technologietrends, Plattformen & Ökosysteme, Prozesse und Infrastruktur und unterstützen Sie dabei, die für Ihr Geschäft und Ihre Stakeholder relevanten Themenfelder zu identifizieren und nach Dringlichkeit und Business Impact zu priorisieren. In den zwei gemeinsam investierten Halbtagen fokussieren wir in erster Linie auf den IST-Zustand, sowohl aus Markt- wie auch aus der Innenperspektive Ihres Unternehmens. Der zweite Halbtag dient dazu, aus den identifizierten

Handlungsfeldern eine klare Priorisierung in Übereinstimmung mit der zuvor gemachten Analyse zu schaffen und Sie mit einer zielorientierten Roadmap für die Umsetzung auszustatten, damit Sie proaktiv loslegen können.

Für einen unverbindlichen Erstaustausch wenden Sie sich an [Swisscom](#) oder [pom+Consulting](#).

