

IMMOBILIEN

Hammerstrategien.

Der deutsche Markt der Online-Immobilienvermittlung kommt gehörig in Bewegung. Immonet-Lenker Christian Maar mischt ihn auf – und nutzt starke Managementinformationssysteme.

Der Auftrag der Gesellschafter war eindeutig: Christian Maar, CEO der Immonet GmbH, sollte das Online-Portal zur Nummer zwei im deutschen Markt für Online-Immobilienvermittlung machen. Das war 2010. Ein Jahr später meldete er bereits Vollzug: Mit einem kräftigen Marktwachstum von 80 Prozent (gemessen an der Anzahl der Makler, ausgelieferten Exposés, Visitors und Page Impressions) gegenüber dem Vorjahr ließ er den Konkurrenten Immowelt hinter sich. Die Zahl der Kunden verdoppelte sich gegenüber 2010. Das war immerhin ein Viertel mehr, als im strategischen Plan des Aufsichtsrats vorgesehen. Langfristig steht sogar der Angriff auf den derzeit noch dominanten

Marktführer auf der Agenda. «Wir sind bestens gerüstet», behauptet Unternehmenschef Maar.

Der gebürtige Ingolstädter ist nicht zimperlich: Er warb beim Konkurrenten vier der sechs wichtigsten Key-Account-Manager ab. «Alle Kandidaten waren am gleichen Tag zu Vertragsverhandlungen bei uns und haben am selben Abend unterschrieben, der letzte nachts um ein Uhr», sagt Maar. Sein martialischer Managementstil ist bekannt, verantwortete Maar doch im rauen Marktumfeld Osteuropas den Ausbau der Marktstellung des dort führenden Online-Auktionshauses Allegro gegen den mächtigen Konkurrenten E-Bay (siehe auch BUSINESS INTELLIGENCE MAGAZINE Nr. 3/2009).

So wurde der Vorstand der Axel Springer AG, Hauptgesellschafter der Immonet GmbH, auf ihn aufmerksam. Den erfolgsverwöhnten Medienmanagern gefiel die forsche Art Maars und seine Idee einer Sledge-Hammer (Vorschlaghammer)-Strategie. Dabei lautete die Prämisse: Die Offensive sollte Immonet entscheidend voranbringen, aber gleichzeitig den Wettbewerber schädigen. «Wer in einem Oligopolmarkt, der nicht um 80 Prozent jährlich wächst, um 80 Prozent zulegen will, kann das nur zulasten anderer Marktteilnehmer», sagt der erfahrene Topmanager trocken.

Sobald der Vertrag zwischen Maar und Springer unter Dach und Fach war, setzte man den Plan auf. Realisiert wurde schnell eine strategische Kooperation mit der E-Commerce-Weltmacht E-Bay, die Maar ja aus seinen Allegro-Tagen als Konkurrent, den er in Osteuropa besiegte, bestens kannte. Der vorläufige strategische Kulminationspunkt: 2013 wird, so Maar, «die Burg hoffentlich sturmreif geschossen und die Übernahme der Nummer drei hoffentlich vollzogen» – späterer Angriff auf die Nummer eins nicht ausgeschlossen.

Ein derart dynamisches Vorgehen erfordert exzellentes Management, das – gerade im schnellen, wettbewerbsintensiven Onlinegeschäft – durch ein perfektes Informationssystem unterfüttert sein muss. Dieses basiert auf der Data Warehouse-Lösung Oracle Exadata Database Machine und der Oracle Business Intelligence Suite, die von dem fränkischen Systemhaus ISE Information Systems Engineering implementiert wurde.

Die bis dahin verteilt gelagerten Daten wurden in einem einheitlichen Datenlager zusammengeführt. «Dies führte dazu, dass wir uns unterneh-

Immobilienmarkt: Premiumlagen wie die Kranhäuser an der Kölner Rheinpromenade sind begehrt.



mensweit auf die relevanten 13 KPI, die in Realtime berichtet werden, in den drei Hauptgebieten Angebot, Nachfrage und Controlling geeinigt haben», sagt CFO Philip Schulze. Das Management legte detailliert fest, wie die Zahlen ermittelt werden, und was sie ausdrücken. «Auf dieser Basis können wir besser steuern», betont Schulze.

Das klingt einfacher gesagt als getan. Denn vorher hatten verschiedene Abteilungen unterschiedliche Sichten auf Kernkategorien wie zum Beispiel «Verträge». «Für den Vertrieb besteht ein Vertrag, sobald die Provision fließt, für das Controlling aber erst, wenn er zur Zahlung wirksam wird», sagt Christian Maar.

Diese Perspektiven mussten erst einmal unter einen gemeinsamen Nenner gebracht werden. Denn daraus ergibt sich betriebswirtschaftlich je nach Ereignis ein unterschiedliches Zeitfenster von bis zu 11 Monaten, was dem Topmanagement natürlich die Arbeit erschwerte.

Mit dem neuen System, einem Realtime-Dashboard, haben alle Verantwortlichen die gleichen Zahlen als Entscheidungsbasis. «Sie können je nach Bedarf runterdrillen, etwa auf die Top-Performer, inklusive der Prognose für die einzelnen Bereiche», sagt Dr. Astrid Holste, Leiterin CRM Services bei Immonet.

Ein derartiges Cockpit gab es vorher dort nicht im Ansatz. Jede Abteilung sammelte die Daten auf eigene Faust in Excel-Listen, Access-Datenbanken oder hausgener Software

und bereitete sie aus ihrer jeweiligen Perspektive auf. «Dies führte zu unterschiedlichen Zahlen und Bewertungen», sagt Frau Dr. Holste. Sie nennt als Beispiel den KPI «Vertragsabschlüsse».

Ein weiterer Vorteil der neuen Technologie ist die Verzahnung der insgesamt 17 Quellsysteme wie CRM- oder Oracle-Datenbank, SAP-Software oder das E-Mail-Kampagnen-Tool. «Vorher war der Abgleich und die Zuordnung der Systeme schwierig. Jetzt ist alles in einem Topf», betont die IT-Expertin. Die Workshops des implementierenden Dienstleisters ISE für die Anwender und Administratoren bei Immonet rundeten die Leistungskraft der neuen IT-Lösung ab. Das Management profitiert von effektiveren Entscheidungsprozessen und einer deutlich schnelleren Reaktionszeit.

CEO Christian Maar ist davon überzeugt, dass er mit dieser technischen Basis bald seine neue Marktoffensive starten kann. Ihr Code-Name lautet «Revolution». ■

Schlagkraft gesteigert:
Christian Maar, CEO der
Immonet GmbH.



Profil: Immonet

Unternehmenssitz:
Hamburg
Branche: Immobilien
Mitarbeiter: 250
Immobilienangebote:
1,14 Millionen (monatlich)
Business Intelligence-Lösung:
Oracle, ISE Information
Systems Engineering