

EBS

# Innovationsbarometer der Immobilienwirtschaft

**Studienergebnisse 2015 / 2016**

**EBS Universität für Wirtschaft und Recht**

EBS Business School

**Forschungsstelle SOVEREIGN**

Prof. Dr. Peter Russo | Prof. Jan Mutl, PhD | Dipl.-Ing. Susanne Hügel

Das SOVEREIGN wird gefördert von unserem Partner, der Real I.S. AG.



**Autoren-Team**

Prof. Dr. Peter Russo *Institute for Transformation in Business and Society (INIT)*

Prof. Jan Mutl, PhD *Real Estate Management Institute (REMI)*

Dipl.-Ing. Susanne Hügel *Doctoral Candidate & Research Assistant SOVEREIGN*



Wiesbaden, Februar 2016

*Inspiring Personalities.*

## Überblick

### 1. Transformation, Innovation und Disruption

- Begriffsverständnis
- Das Muster, wie Disruptionen ganze Industrien umkrempeln können...
- Die wesentlichen Ursachen

### 2. Innovationsbarometer der Immobilienwirtschaft

- Definition & Ziel
- Studiendesign
  - Ausgangspunkt
  - Messung des Transformationsdrucks
  - Kategorisierung der Immobilienwirtschaft

### 3. Studienergebnisse 2015 / 2016

### 4. Im Vergleich zu anderen Industrien

- Automobilhersteller

### 5. Zusammenfassung

# TRANSFORMATION, INNOVATION UND DISRUPTION

## Begriffsverständnis I

### Transformation

Unter Transformation verstehen wir die Veränderung und demzufolge Neuausrichtung einer Organisation aufgrund sich verändernder Kundenbedürfnisse, neuer Technologien, Regulierung oder der Wettbewerbssituation in einer Industrie.

Wenn Digitalisierung ein wesentlicher Treiber ist, dann sprechen wir häufig z.B. von „Digitaler Transformation“. Transformation erfolgt in den meisten Fällen durch Innovationen.

## Begriffsverständnis II

### Innovation

Unter Innovation verstehen wird jede Art von Neuerung inkrementeller oder radikaler Art eines bestehenden Produkts, einer bestehenden Serviceleistung, eines bestehenden Prozesses oder z.B. eines bestehenden (Marketing-) Ansatzes.

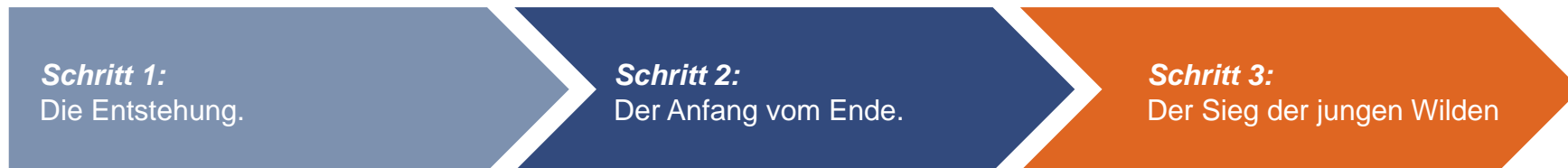
## Begriffsverständnis III

### Disruption

Unter Disruption verstehen wir eine völlig neue Lösung, die in der Lage ist, über kurz oder lang eine bestehende Lösung komplett vom Markt zu verdrängen (z.B. Röhrenfernseher vs. Flachbildschirme oder Pferdefuhrwerke vs. Automobile).

## Das Muster, wie Disruptionen ganze Industrien umkrempeln können...

Im Rahmen unserer Untersuchungen konnten wir erkennen, dass alle Industrien, die bereits einem sehr hohen Disruptionsdruck unterliegen einen sehr ähnlichen Prozess durchlaufen haben:



**Entwicklung:** Konzentration auf inkrementelle Verbesserungen.

**Ergebnis:** Überfrachtung an Produkt- oder Servicevarianten, für die Kunden zunehmend unüberschaubare, nervende Angebote. Kunden sehnen sich nach einfachen, verständlichen und transparenten Lösungen.

**Beispiele:** Handy- oder Stromtarife, Bankdarlehen, Bahn- oder Flugtickets

**Entwicklung:** Mangelhafte Alleinstellungsmerkmale und austauschbare Angebote

**Ergebnis:** hoher Wettbewerb und niedrige Margen, steigende Marketing-Ausgaben und steigende M&A-Aktivitäten. Zunehmende Konsolidierung, häufige Strategieveränderungen.

**Beispiele:** Paketzusteller, Versicherungstarife, Wertpapierdepotgebühren, Handytarife, Flugticket-Preise

**Schritt 3:**  
Der Sieg der jungen Wilden

**Entwicklung:** Neue, meist junge Unternehmen brechen in bestehende Märkte mit simplen, transparenten und leicht verständlichen „Good Enough“-Lösungen, oft in Kombination mit sozialen Medien.

**Ergebnis:** Neue Player nehmen den Etablierten mehr und mehr Marktanteile ab und setzen sie zunehmend so unter Druck, dass ehemals profitable Geschäftsfelder bereits nicht mehr existieren

**Beispiele:** Uber, WhatsApp, airbnb, Facebook, Google, FlixBus

Staatliche Regulierungen unterstützen die oben genannte Entwicklung vielfach: Bei Wegfall entfesseln sie oft enorme Kräfte in der Branche. Neue Marktteilnehmer nutzen diese ungebremst, während die Etablierten - oft überrascht von der Wucht des Umbruchs - zu lange mit sich selbst beschäftigt sind. **Beispiele:** Energieversorger, Roaming-Gebühren



## Die wesentlichen Ursachen

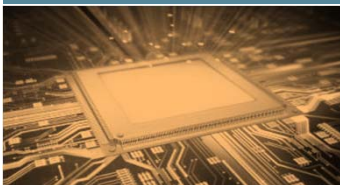
Im Wesentlichen geht jede Transformation auf eine oder mehrere der folgenden Ursachen zurück:

### Regulierungen



- **Hintergrund:**  
Gesetzgeberische Eingriffe können Disruptionen treiben oder verhindern (Wegfall von Monopolstellungen, Markteintrittsbeschränkungen, Daten- und Verbraucherschutz, gesetzliche Standards)
- **Auswirkungen:**  
Transport (Fernbusverkehr), Energie (EEG), Apotheken (Online-Apotheken), Bank- und Versicherungsleistungen (Crowdfunding-Plattformen)

### Technologien



- **Hintergrund:**  
Neue Technologien treiben Disruptionen, weil sie oft neue Problemlösungen erlauben. Aber: neue Technologien müssen – um erfolgreich zu sein – für den Kunden Nutzen stiften (s. "Kunden")
- **Auswirkungen:**  
Logistik (Paketzustellung durch Drohnen), Maschinenbau (3D-Druck), Handel (Big Data-Lösungen), Automobilhersteller (Elektro-Antriebe), Pharme (Personalisierte Medikamentation)

### Wettbewerb



- **Hintergrund:**  
Etablierte Anbieter treiben sich gegenseitig in Preiswettbewerbe oder kreieren unzählige, meist ähnliche Angebote, die zu Verwirrung beim Kunden führt. Neue Anbieter drängen mit neuen, einfachen und günstigen Angeboten in bestehende Märkte und lösen Kundenprobleme in neuen Dimensionen.
- **Auswirkungen:**  
neue Taxi-Dienste wie "Uber", sog. "FinTechs" oder Crowdfunding in der Banken- und Versicherungswelt, Car-Sharing-Plattformen

### Kunden



- **Hintergrund:**  
Kunden verändern ihre Bedürfnisse und Bedarfe immer schneller und etablierte Unternehmen tun sich schwer, diesen zu folgen oder sie gar zu antizipieren. Gleichzeitig steigt die Lust bei vielen Kunden, Neues auszuprobieren, was den Markteintritt junger Unternehmen erleichtert
- **Auswirkungen:**  
Konsumgüter (Smartphone-Apps), Bekleidung (Zara), Medien (Online-Plattformen), Energie (Smart-Home), Telko (WhatsApp), Banken (mobile Bezahlssysteme)

# INNOVATIONSBAROMETER DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

## Definition & Ziel I

„Das Innovationsbarometer der Immobilienwirtschaft ist ein Instrument, um den Transformationsdruck auf die immobilienwirtschaftlichen Subsektoren zu messen und damit gleichzeitig die Notwendigkeit von Innovationen darzustellen“.

## Definition & Ziel II

Das Innovationsbarometer wird künftig **jährlich** erhoben. Die in diesem Zusammenhang stattfindenden Workshops dienen außerdem dem **Austausch zwischen den Experten** der immobilienwirtschaftlichen Unternehmen.

## Studiendesign

### Ausgangspunkt

Der **Disruptive Change Index** für den US-amerikanischen Markt unseres Partners Innosight LLC., dem Consulting-Arm des Harvard-Professors Clayton Christensen ([www.innosight.com](http://www.innosight.com))

### Phase 1

Analyse der 12 größten deutschen Industrien gemäß Statista-Klassifizierung zum **Disruptive Change Index (DCI) 2015** in Anlehnung an den amerikanischen Index
























### Phase 2

Weiterentwicklung des DCI zum **Innovationsbarometer der Immobilienwirtschaft** :

- Kategorisierung der Kerntätigkeitsfelder und Definition von 3 Subsektoren (Investment, Finanzierung, Dienstleistung),
- Messung des Transformationsdrucks je Subsektor durch Analyse von 4 Schlüsselbereichen anhand der Ausprägungen von insgesamt 13 detaillierten, auf die Immobilienwirtschaft abgestimmten Bewertungskriterien sowie
- Analyse der Wirkung der 4 möglichen Treiber (Regulierung, neue Technologien, Wettbewerb und Kunden)

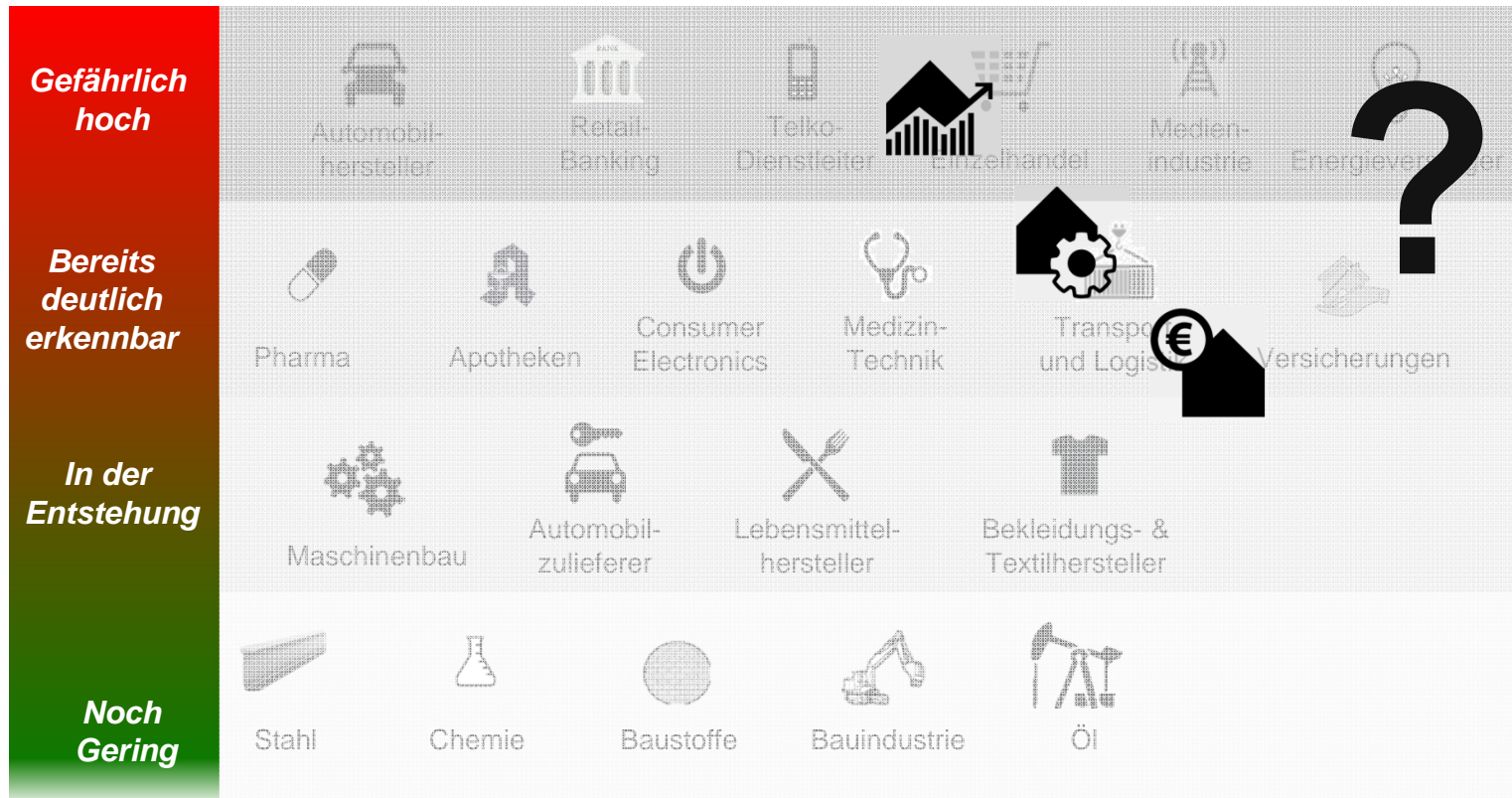
Ausgangspunkt: DCI 2015...

Gefahrenpotenzial durch Disruptionen ...

<b>Gefährlich hoch</b>	 Automobilhersteller	 Retail-Banking	 Telko-Dienstleister	 Einzelhandel	 Medienindustrie	 Energieversorger
<b>Bereits deutlich erkennbar</b>	 Pharma	 Apotheken	 Consumer Electronics	 Medizin-Technik	 Transport und Logistik	 Versicherungen
<b>In der Entstehung</b>	 Maschinenbau	 Automobilzulieferer	 Lebensmittelhersteller	 Bekleidungs- & Textilhersteller		
<b>Noch Gering</b>	 Stahl	 Chemie	 Baustoffe	 Bauindustrie	 Öl	

## Innovationsbarometer der deutschen Immobilienwirtschaft

Gefahrenpotenzial durch Disruptionen ...



## Messung des Transformationsdrucks I

### Die Dynamik der Kunden

- Die Kunden bzw. Klienten setzen die Unternehmen vermehrt unter hohen Preisdruck.
- Die bestehenden Angebote an Produkten und / oder Dienstleistungen werden von vielen ihrer Kunden als zu kompliziert wahrgenommen. Sie sind überfordert oder die Auswahl der Angebote ist schlichtweg zu zeitintensiv.
- Die Kunden berichten, dass sich die angebotenen Produkte und / oder Dienstleistungen zunehmend weniger von denen der Wettbewerber unterscheiden.

### Die Dynamik der Branche

- Neue Technologien, deutliche Verhaltensänderungen der Kunden oder Veränderungen des gesetzlichen Umfelds treiben große Veränderungen im gesamten Subsektor - und nicht nur in einzelnen Unternehmen - an.
- Es ist zu erwarten, dass die Anpassung an diese Veränderungen für viele Unternehmen mit sehr hohen Kosten verbunden ist.



## Messung des Transformationsdrucks II

### Die Dynamik neuen Marktteilnehmer

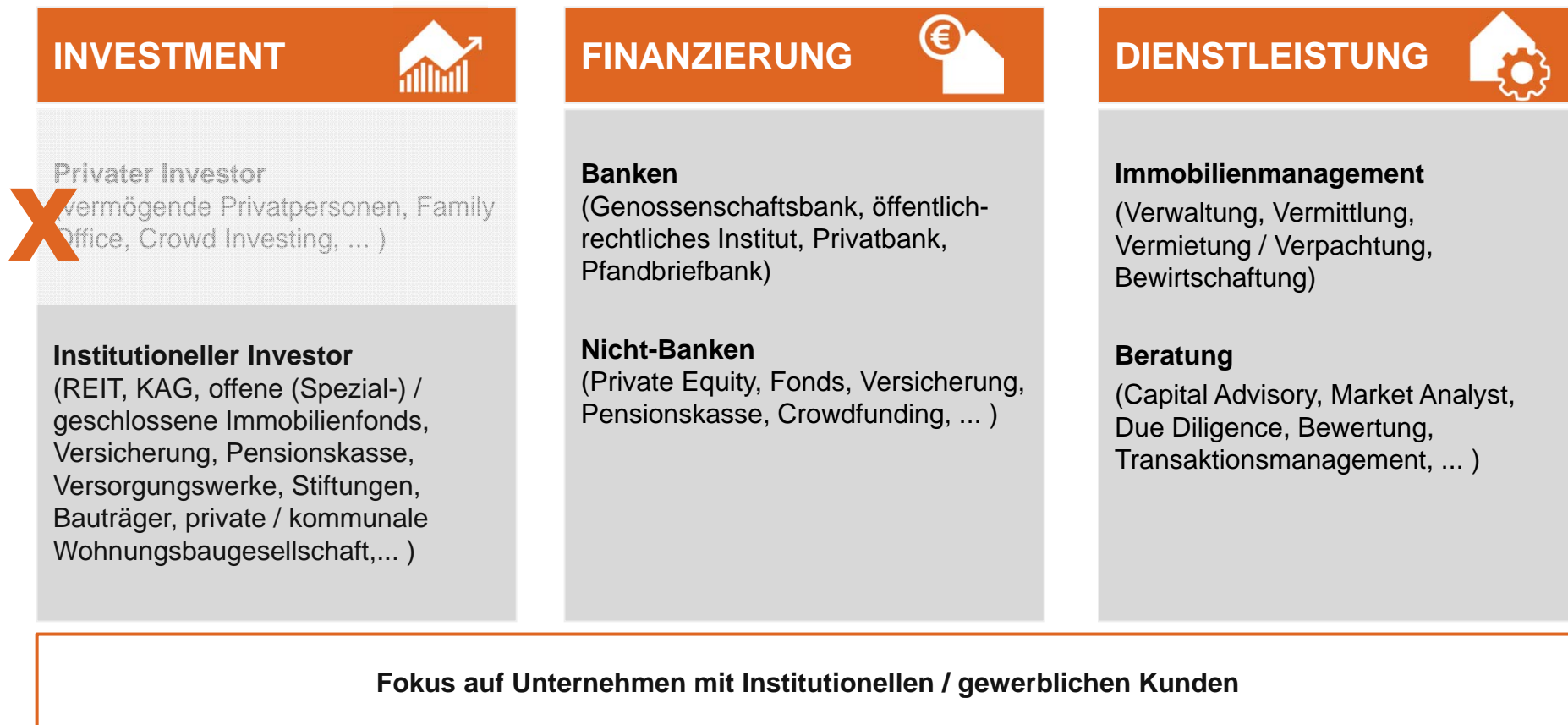
- Es brechen neue Unternehmen in bestehende Märkte ein.
- Diesen neuen Unternehmen gelingt es, schnell Marktanteile gegenüber den etablierten Unternehmen im selben Subsektor zu gewinnen.
- Die Lösungen dieser neuen Unternehmen sind oft einfacher, kostengünstiger und / oder erzielen dadurch eine deutlich höhere Kundenzufriedenheit als die etablierten Unternehmen.

### Die Dynamik der Etablierten

- Die Unternehmen eines Subsektors unterliegen einem immer größer werdenden Profitabilitätsdruck.
- Die Umsätze, Marktanteile und / oder Margen der etablierten Unternehmen eines Subsektors sinken deutlich.
- Dem entgegen steigen die Ausgaben für Marketing, Vertrieb, Akquise und / oder M&A-Aktivitäten signifikant an.

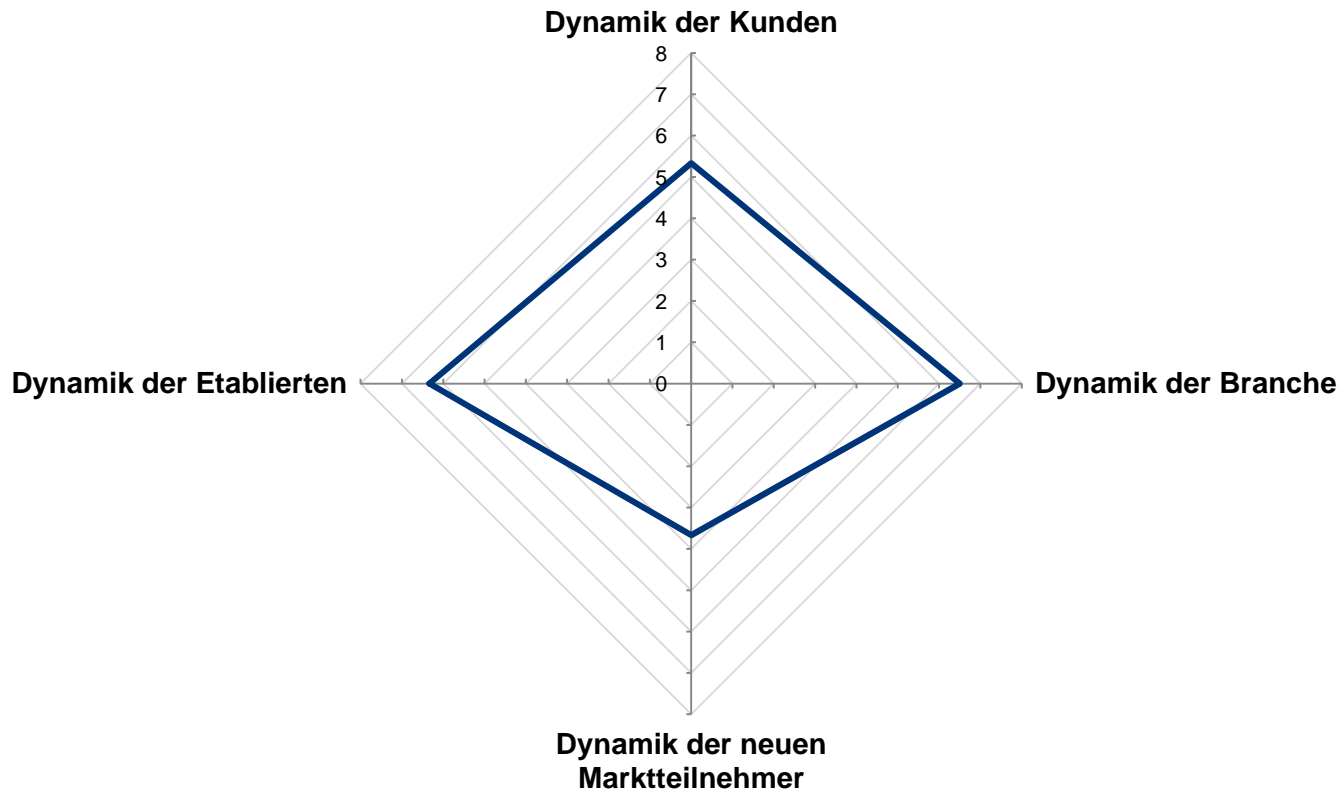
Ergänzend wird die Wirkung der **4 möglichen Treiber** dargestellt d.h. Regulierung, neue Technologien, die Intensität des Wettbewerbs und die sich verändernden Kundenbedürfnisse

## Kategorisierung der Immobilienwirtschaft



# STUDIENERGEBNISSE 2015 / 2016

## Einzelergebnis: Investment



### Die Treiber:

Regulierung



Technologie



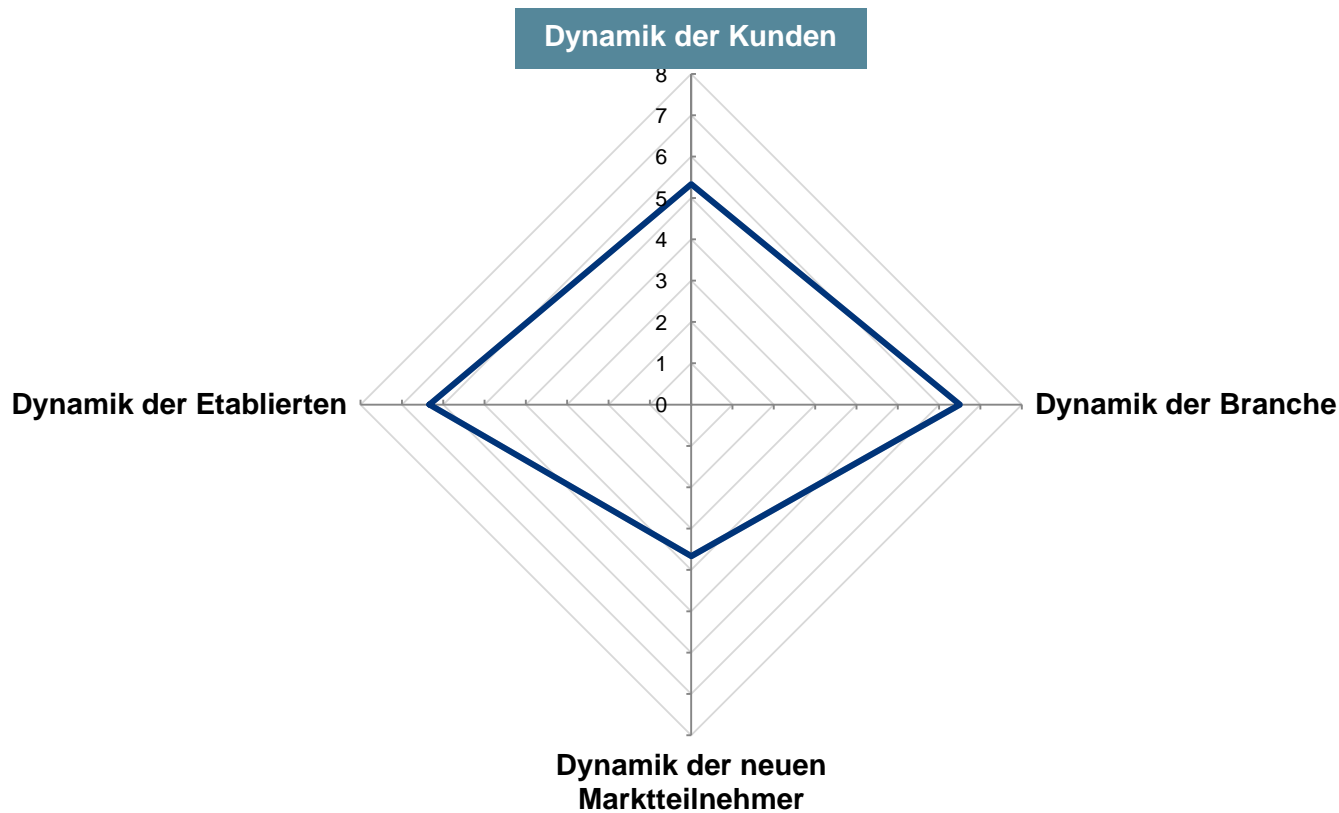
Wettbewerb



Kunden



## Investment I

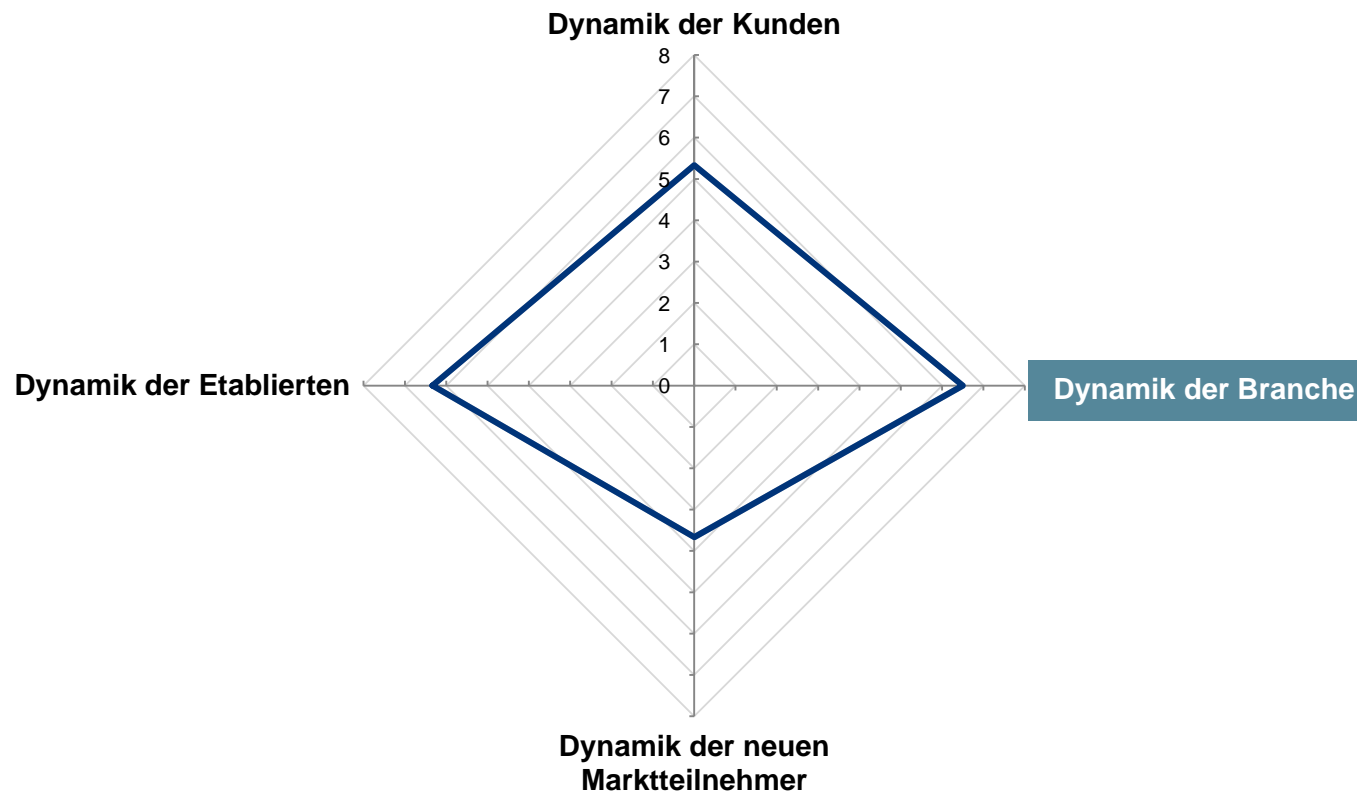


### Die Situation des Subsektors:

#### Dynamik der Kunden

- Die Kunden steigen tiefer in die Geschäftsprozesse ein, definieren stärker, was sie wollen und setzen so Unternehmen unter Preisdruck!
- Die Produkte und / oder Dienstleistungen der Wettbewerber sind sich sehr ähnlich und das Angebot ist sehr homogen!
- Allerdings wird das Angebot an Produkten und / oder Dienstleistungen kaum als kompliziert wahrgenommen, da z.B. Prospekte ausführliche Informationen enthalten.

## Investment II

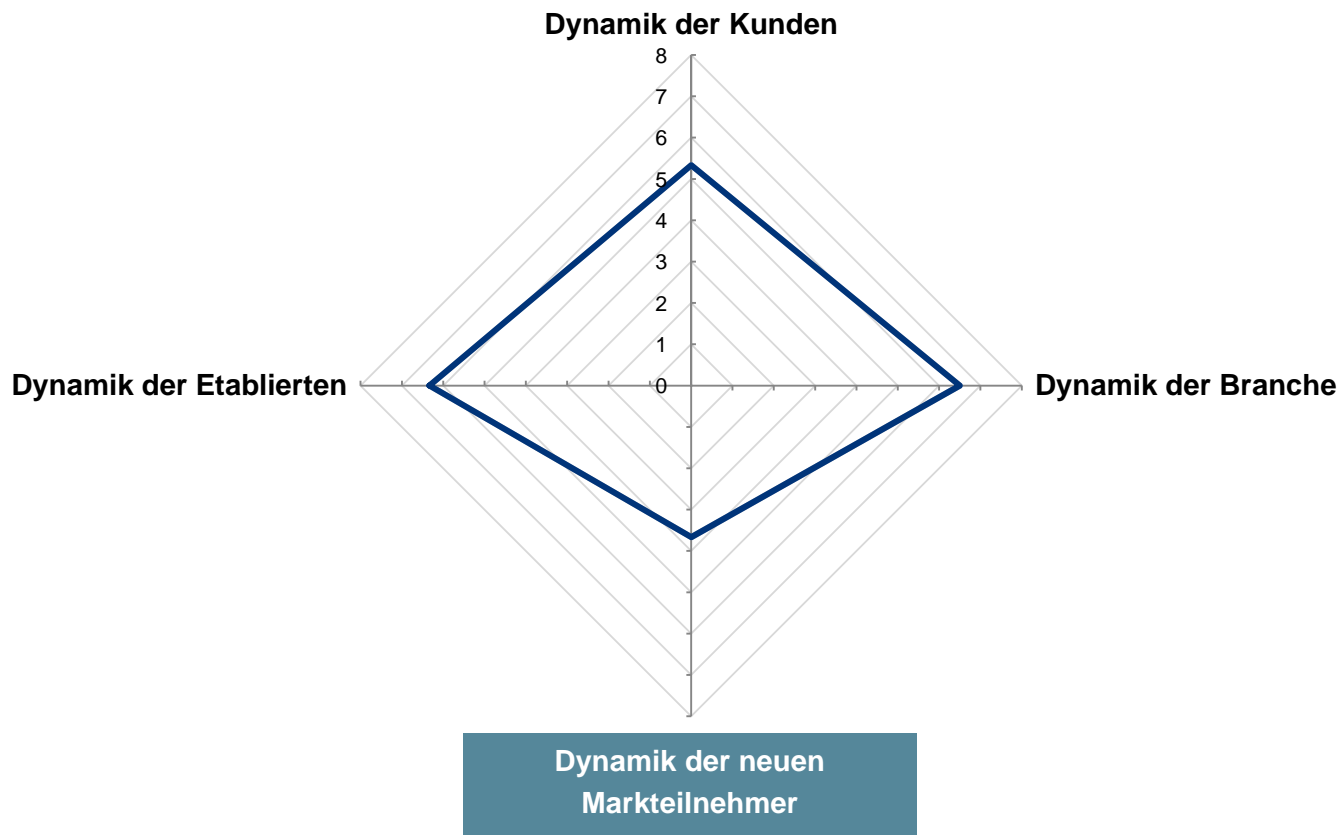


### Die Situation des Subsektors:

#### Dynamik der Branche

- Durch die regulatorischen Auflagen, wie z.B. Basel III, Solvency II müssen neue Systeme, Abteilungen und Personal aufgebaut und eingerichtet werden, was mit hohen Kosten verbunden ist!
- Die Kunden fordern mehr Details, die entsprechend aufbereitet werden müssen!
- Der Einfluss neuer Technologien, wie z.B. bei Crowdfunding/-investing ist bisher noch nicht zu spüren, ihm wird aber in Zukunft ein großer Einfluss beigemessen.

## Investment III

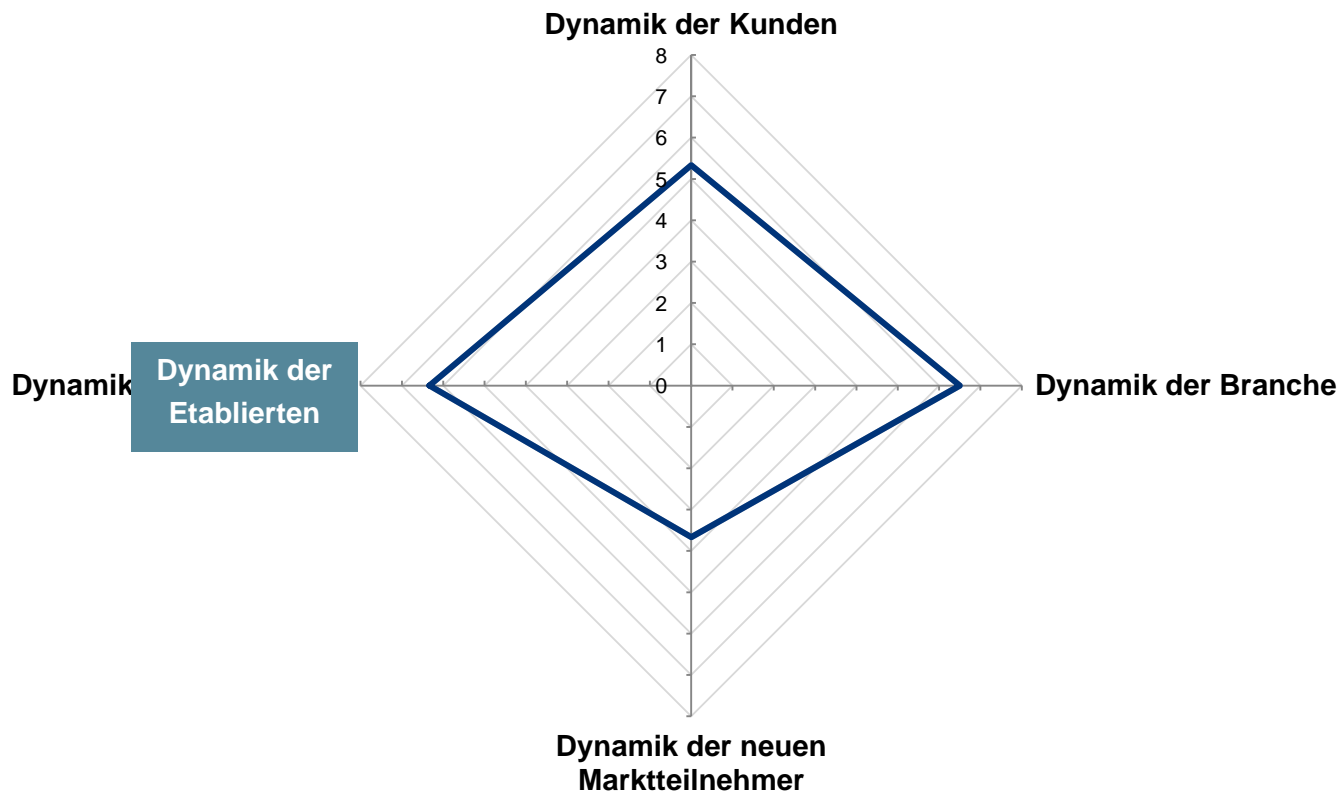


### Die Situation des Subsektors:

#### Dynamik der neuen Marktteilnehmer

- Neue Unternehmen haben keine negative Historie, arbeiten mit niedrigeren Margen und schaffen so eine höhere Kundenzufriedenheit, um in den Markt zu kommen!
- Durch die Regulierung gibt es verschärfte Markteintrittsbarrieren; allerdings gibt es wieder vermehrt neue „alte Marktteilnehmer“, wie z.B. Versicherungen.
- Die Regulierung, notwendiger Track-Record und Vertrauensbildung beim Kunden erschweren es neuen Unternehmen schnell Marktanteile zu gewinnen.

## Investment IV



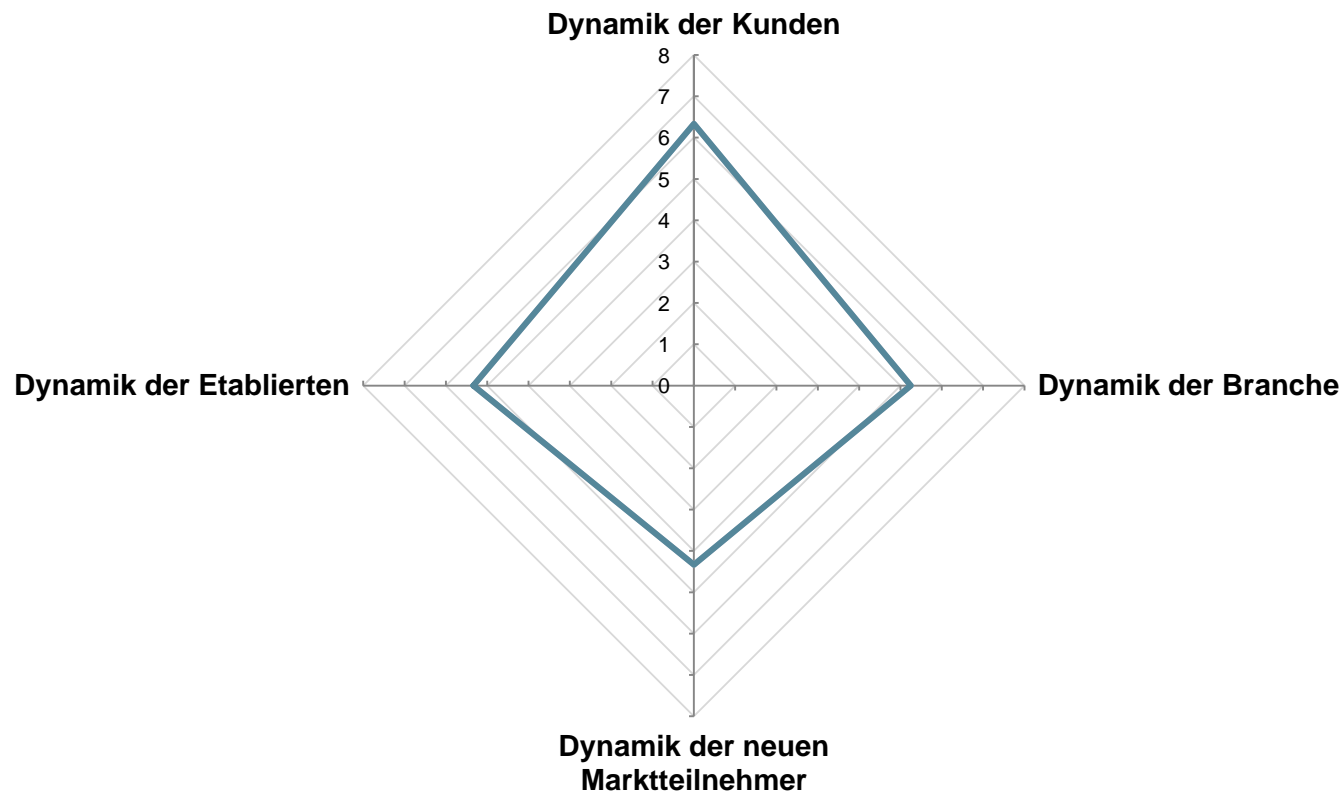
### Die Situation des Subsektors:

#### Dynamik der Etablierten

- Der Profitabilitätsdruck steigt, weil die Umsetzung der Profitabilität schwieriger wird!
- Durch die erhöhten Kosten werden die Margen immer geringer und dominieren die relativ konstanten Umsätze und Marktanteile!
- Entsprechende Ausgaben für Marketing, Vertrieb, Akquise und / oder M&A-Aktivitäten fallen an, befinden sich allerdings im Rahmen.



## Einzelergebnis: Finanzierung



### Die Treiber:

Regulierung



Technologie



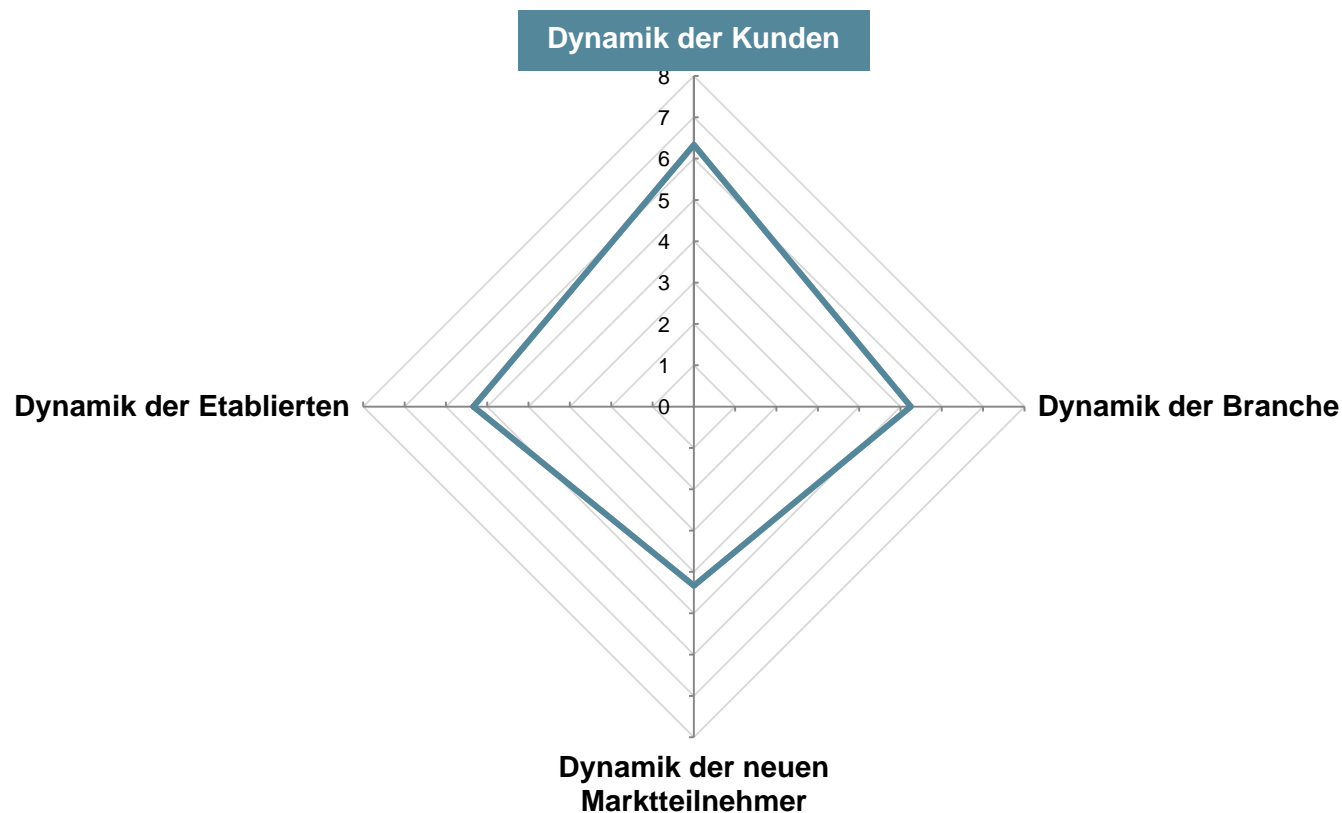
Wettbewerb



Kunden



## Finanzierung I

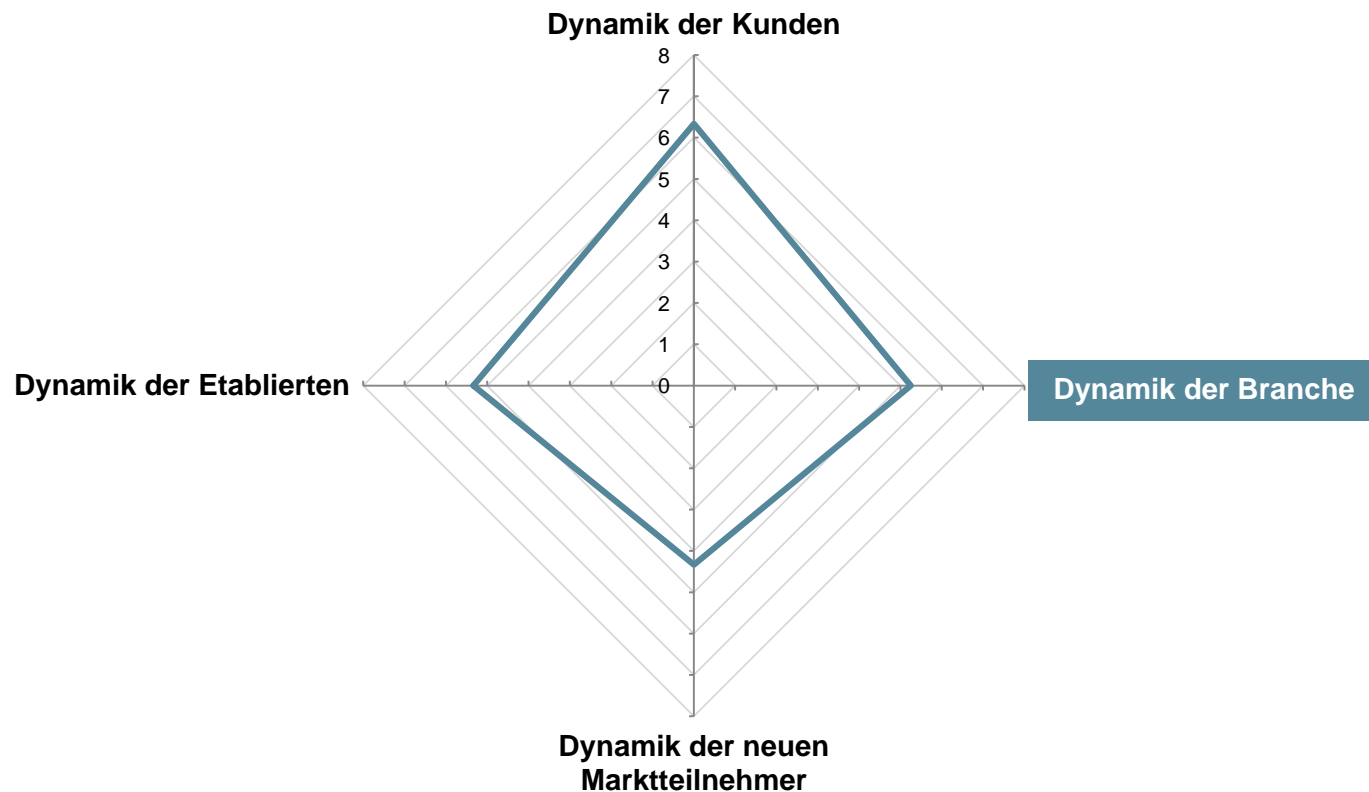


### Die Situation des Subsektors:

#### Dynamik der Kunden

- Die Kunden vergleichen mehr Angebote, der Markt bewegt sich in Richtung Ausschreibungen!
- Die Produkte unterscheiden sich oft nur durch Preis und Zusatzleistungen!
- Die Kunden treiben die Komplexität des Produktes: Serviceleistungen werden vermehrt als Teil des Produktes gesehen und unterschiedliche Reporting-Anforderungen müssen bedient werden!

## Finanzierung II

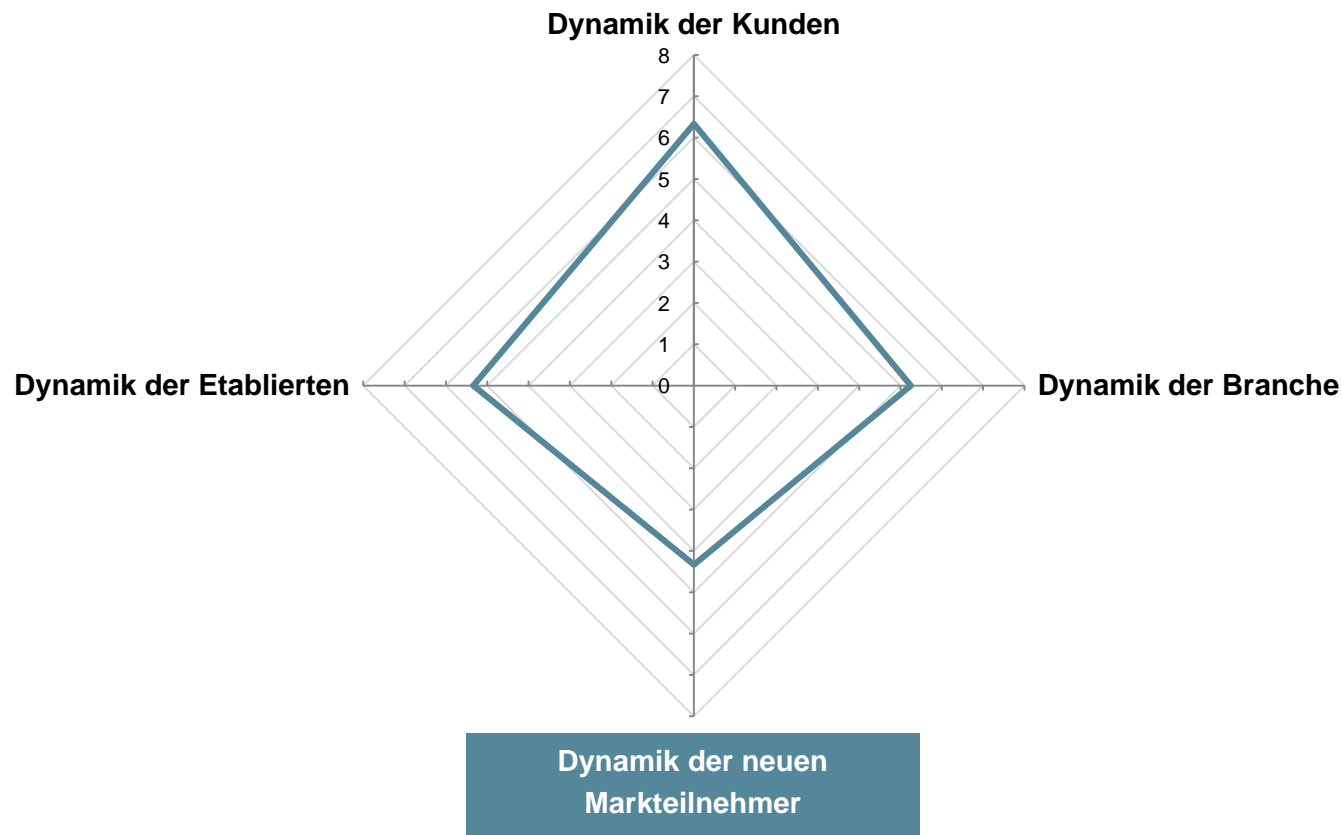


### Die Situation des Subsektors:

#### Dynamik der Branche

- Veränderungen von und durch das gesetzliche Umfeld (Eigenkapital-Anforderungen, Trennbankengesetz, EZB-Stresstest, Abwicklungsplanung) kosten viel Zeit und Ressourcen! Allerdings großer Unterschied zw. Banken und Nicht-Banken!
- Kunden fragen verstärkt Alternativen an z.B. Debt-Funds, Auslandsfinanzierungen!
- Neue Technologien treiben Veränderungen im Privatbereich, aber eher nicht im gewerblichen Bereich.

## Finanzierung III

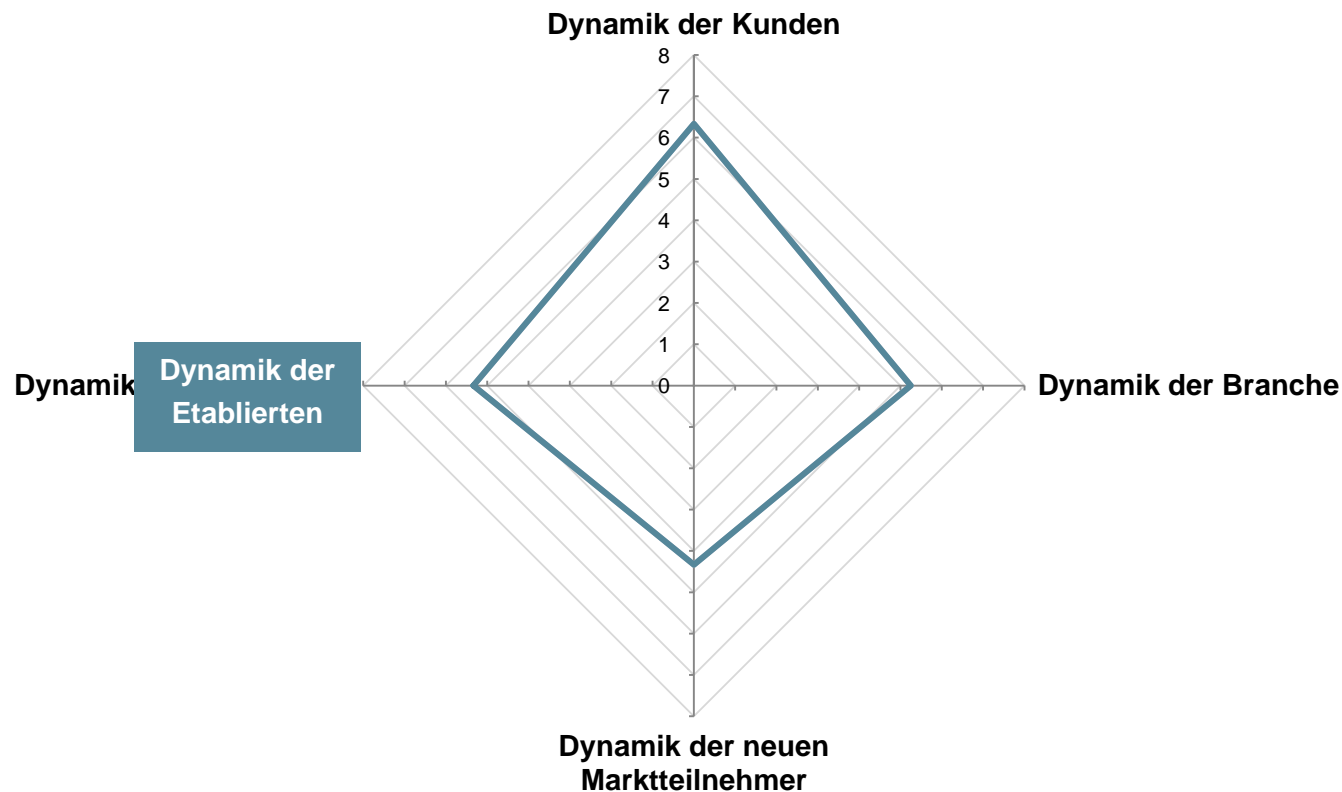


### Die Situation des Subsektors:

#### Dynamik der neuen Marktteilnehmer

- Nur teilweise kommen neue Unternehmen in den Markt, wie z.B. Versicherungen, Kreditfonds, Pensionsfonds.
- Das Reporting ist durch die neuen regulatorischen Rahmenbedingungen zunächst einfacher für die Neuen; die Erweiterung bestehender Regulierung auf die neuen Marktteilnehmer könnte dies in Zukunft ändern.
- Neue Unternehmen gewinnen zwar Marktanteile, aber nur langsam.

## Finanzierung IV

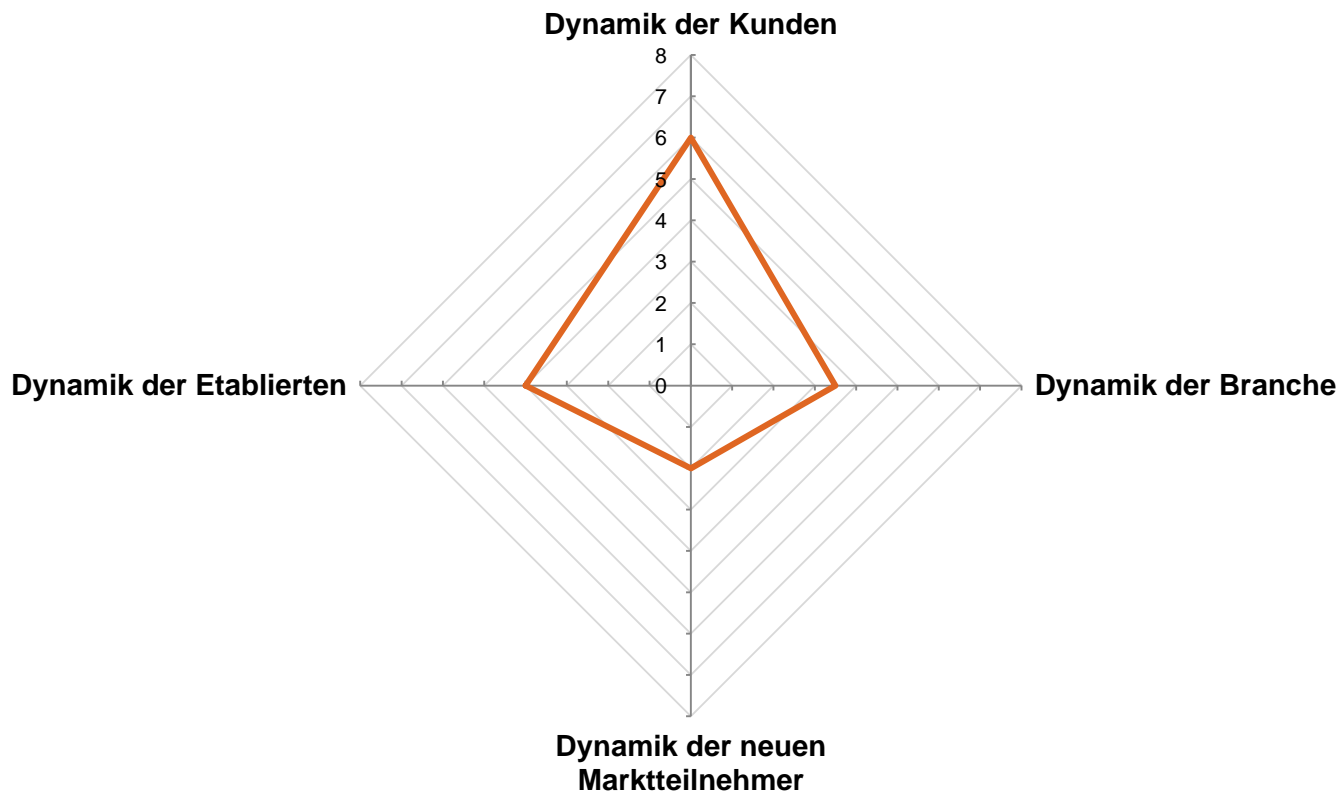


### Die Situation des Subsektors:

#### Dynamik der Etablierten

- Regulatorische Zusatzkosten setzen Unternehmen unter großen Profitabilitätsdruck!
- Bei Banken werden die Bilanzsummen und Finanzierungsvolumen sukzessive kleiner und es muss mehr Liquidität hinterlegt werden.
- Der Margendruck verursacht fallende Ausgaben für Marketing, Vertrieb, Akquise. Es gibt kaum Übernahmen, da die Regulierung als Abschirmung dient.

## Einzelergebnis: Dienstleistung



### Die Treiber:

Regulierung



Technologie



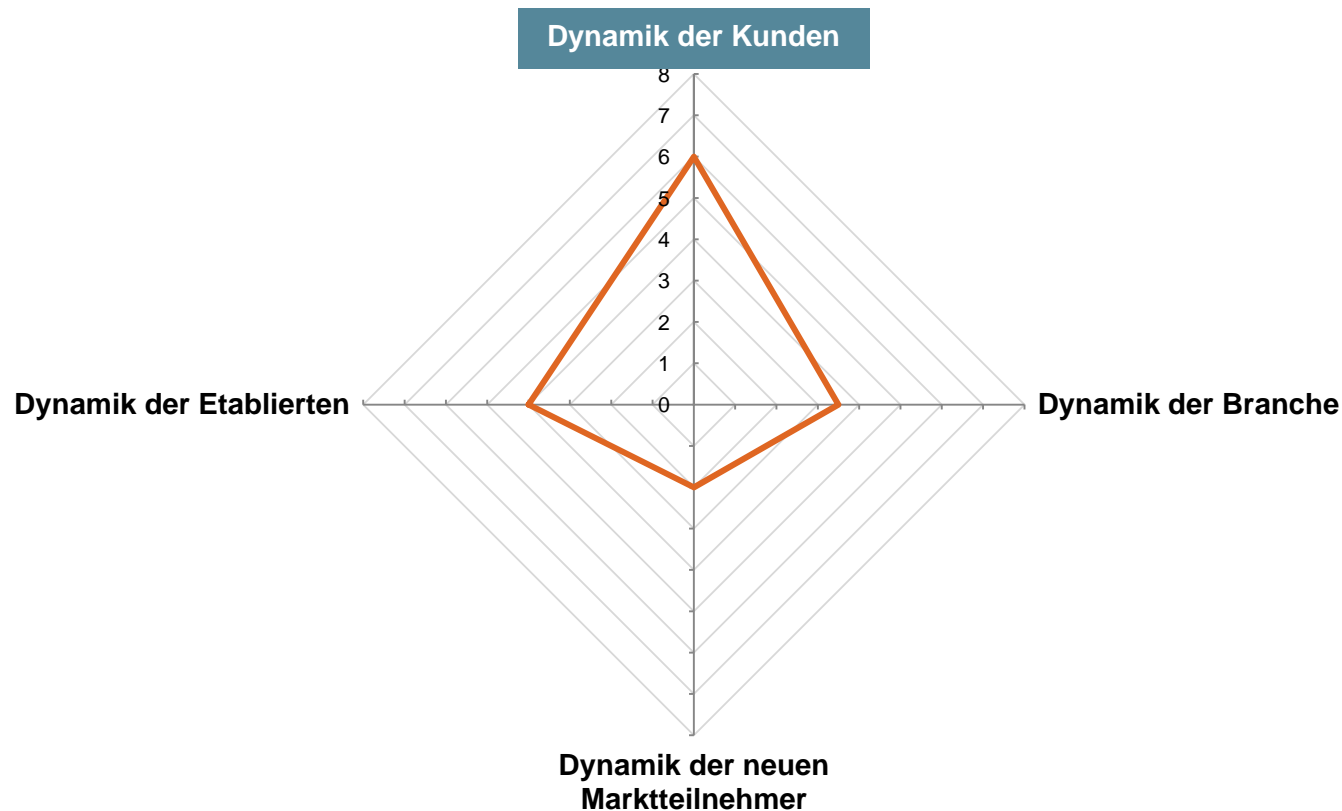
Wettbewerb



Kunden



## Dienstleistung I

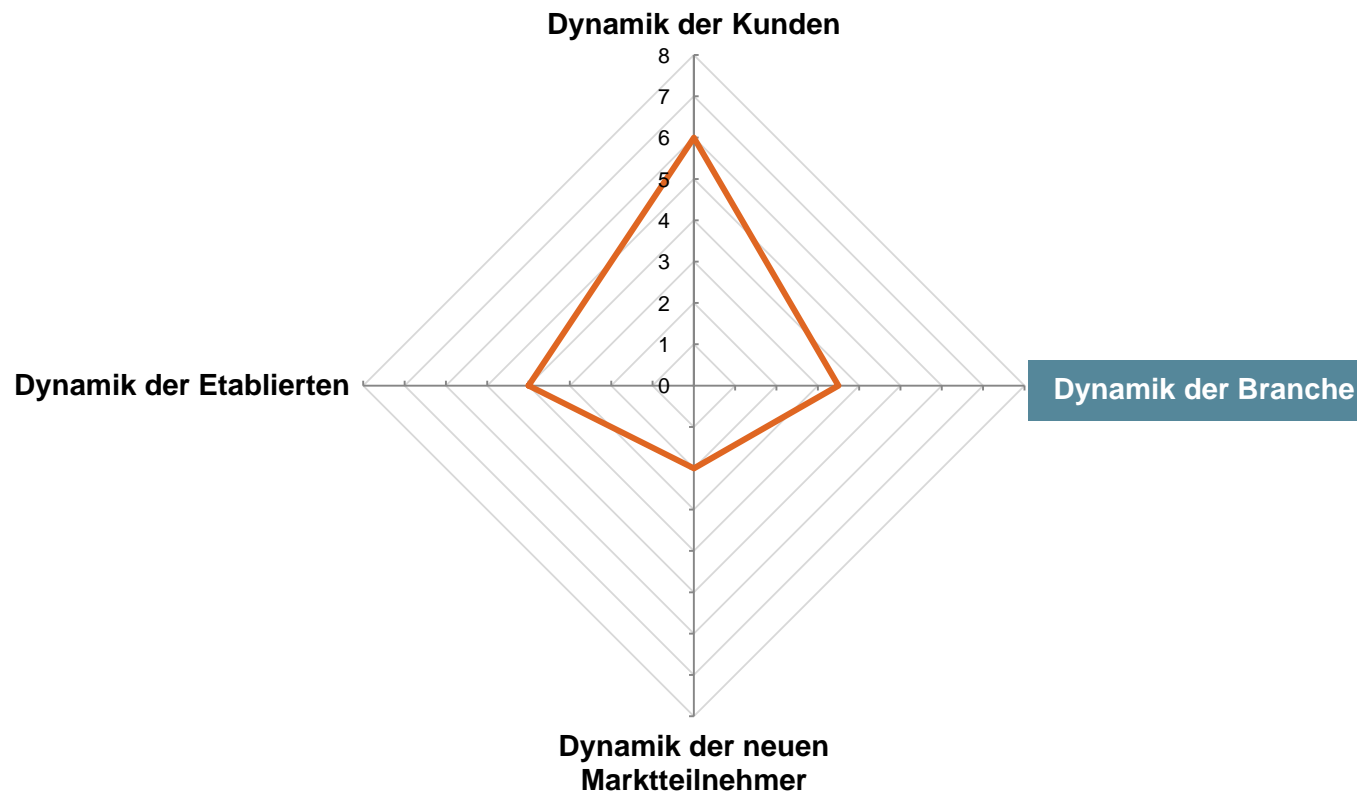


### Die Situation des Subsektors:

#### Dynamik der Kunden

- Von den Kunden wird fast immer mehr Leistung für weniger Honorar gefordert! Oft ist der Preis das wesentliche Entscheidungskriterium.
- Die Leistungen unterscheiden sich oft nur - wegen fehlender oder unklarer Alleinstellungsmerkmale - durch Preis!
- Die Serviceleistungen haben sich über die Jahre kaum verändert und werden daher nicht als zu komplex empfunden; allerdings werden neue Angebote z.B. Plattformen wegen ihrer Einfachheit gut angenommen.

## Dienstleistung II



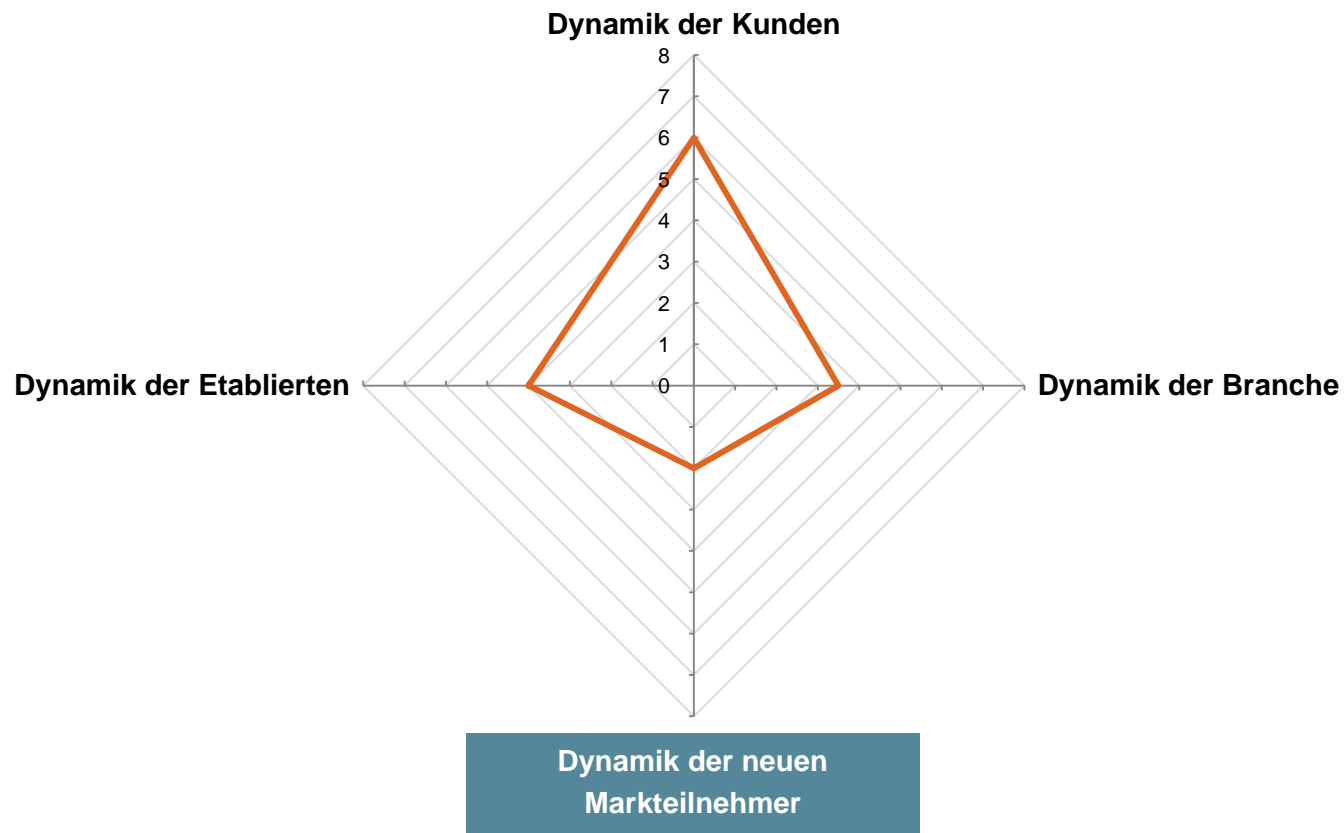
### Die Situation des Subsektors:

#### Dynamik der Branche

- Gesetzliche Regelungen spielen im gewerblichen Bereich kaum eine Rolle.
- Kunden werden selbst nur bedingt innovationsfordernd eingeschätzt, treiben allerdings stark den Preiswettbewerb.
- Die Digitalisierung von Prozessen durch den Einsatz neuer Technologien dominiert (v.a. bei neuen Plattformanbietern)!
- Anpassungen sind nicht mit sehr hohen Kosten verbunden, allerdings sind Investitionen notwendig z.B. Digitalisierung.



## Dienstleistung III

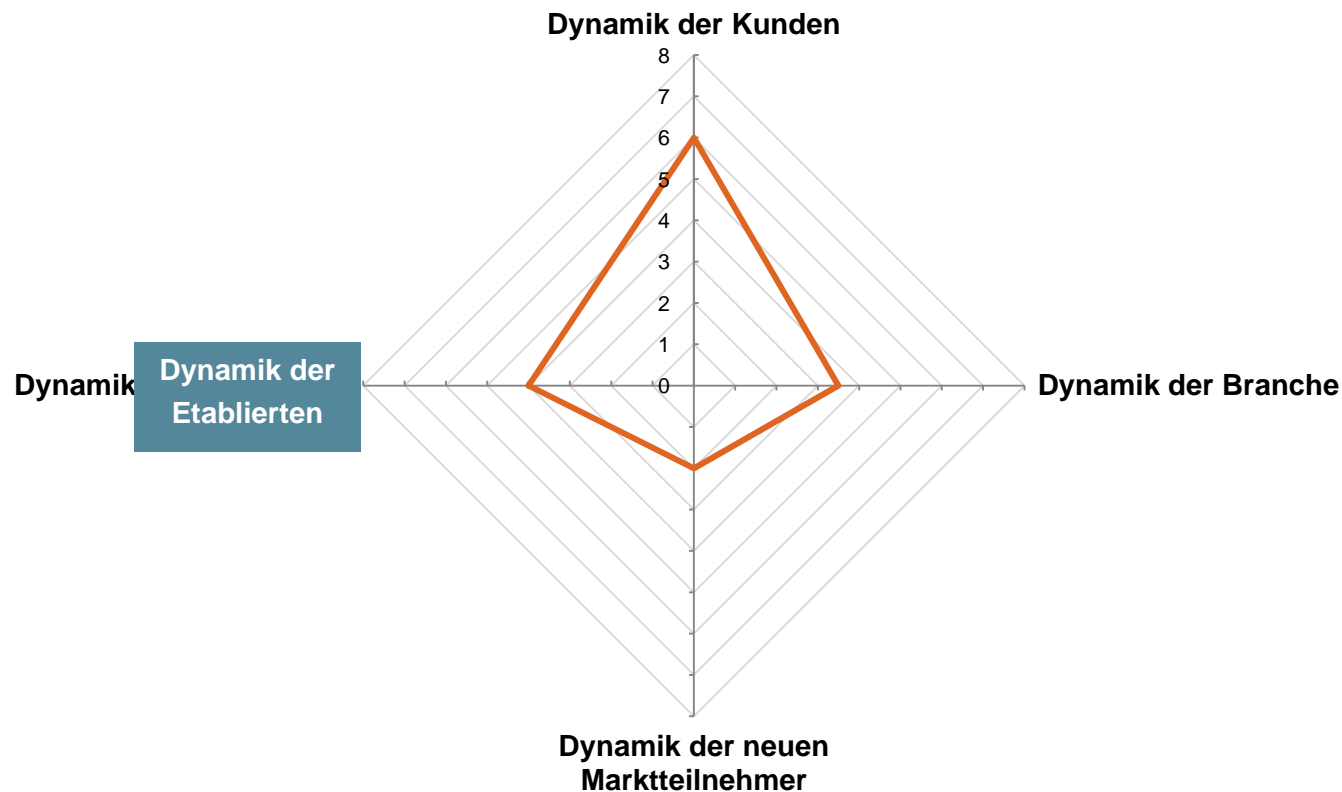


### Die Situation des Subsektors:

#### Dynamik der neuen Marktteilnehmer

- Neue Unternehmen sind noch nicht merklich wahrnehmbar und erfolgreich, allerdings in Zukunft möglich.
- Der Gewinn von Marktanteile durch neue Unternehmen ist im Großen und Ganzen noch nicht spürbar.

## Dienstleistung IV

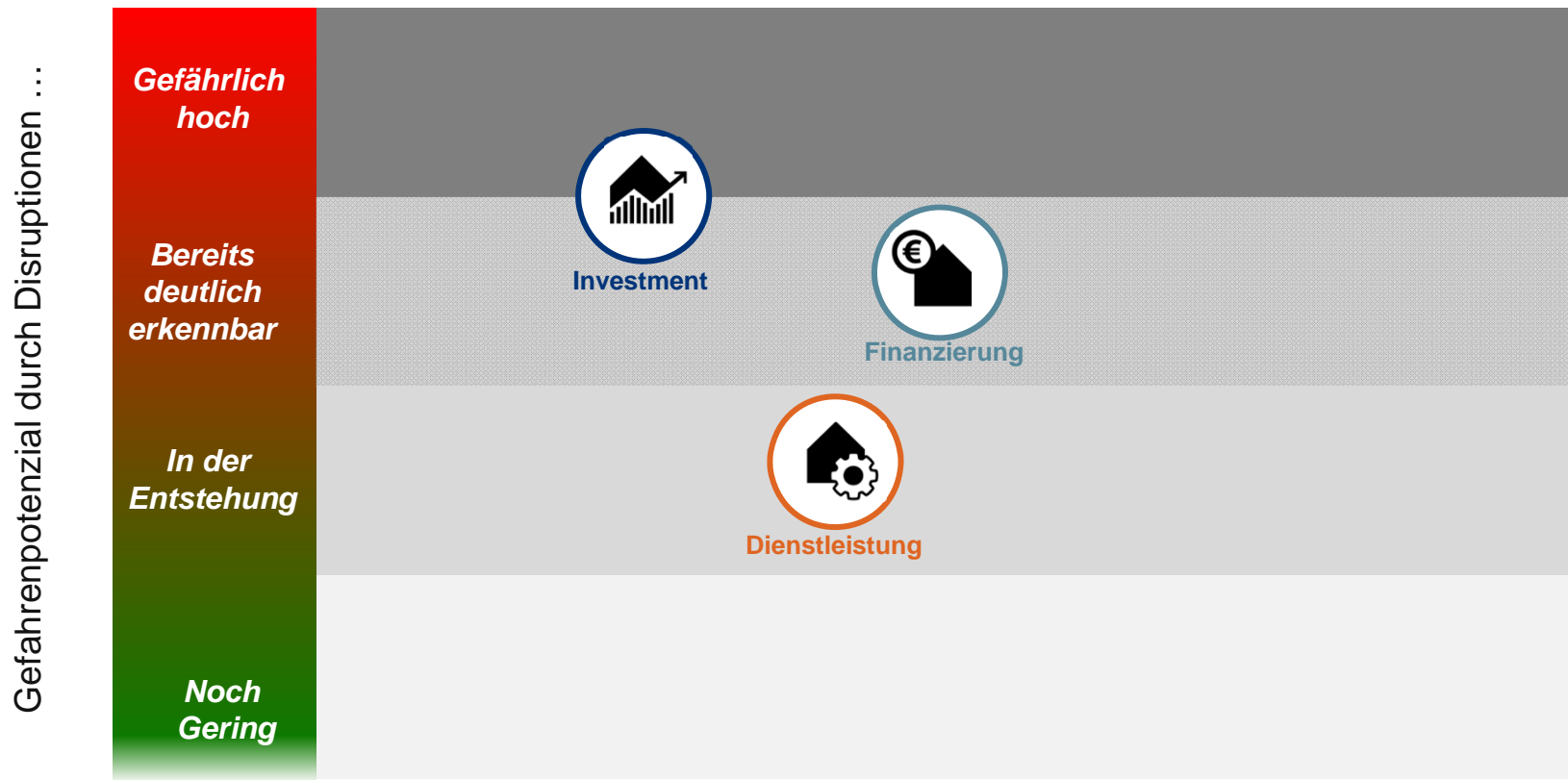


### Die Situation des Subsektors:

#### Dynamik der Etablierten

- Es herrscht Wettbewerbs- und Preisdruck; die Margen sinken!
- Starke Konsolidierungsbewegungen im Markt lässt die Umsätze bei den Großen, die die Kleinen und Mittleren schlucken, steigen; in der Summe bleiben die Umsätze aber konstant.
- Obwohl die M&A-Aktivitäten deutlich ansteigen, bleiben die Ausgaben für Marketing und Vertrieb relativ konstant, da es sich weitgehend um Akquise auf Basis bestehender Netzwerke handelt.

## Gesamtergebnis: Der Transformationsdruck auf die Subsektoren



## Gesamtergebnis: Der Transformationsdruck auf die Subsektoren

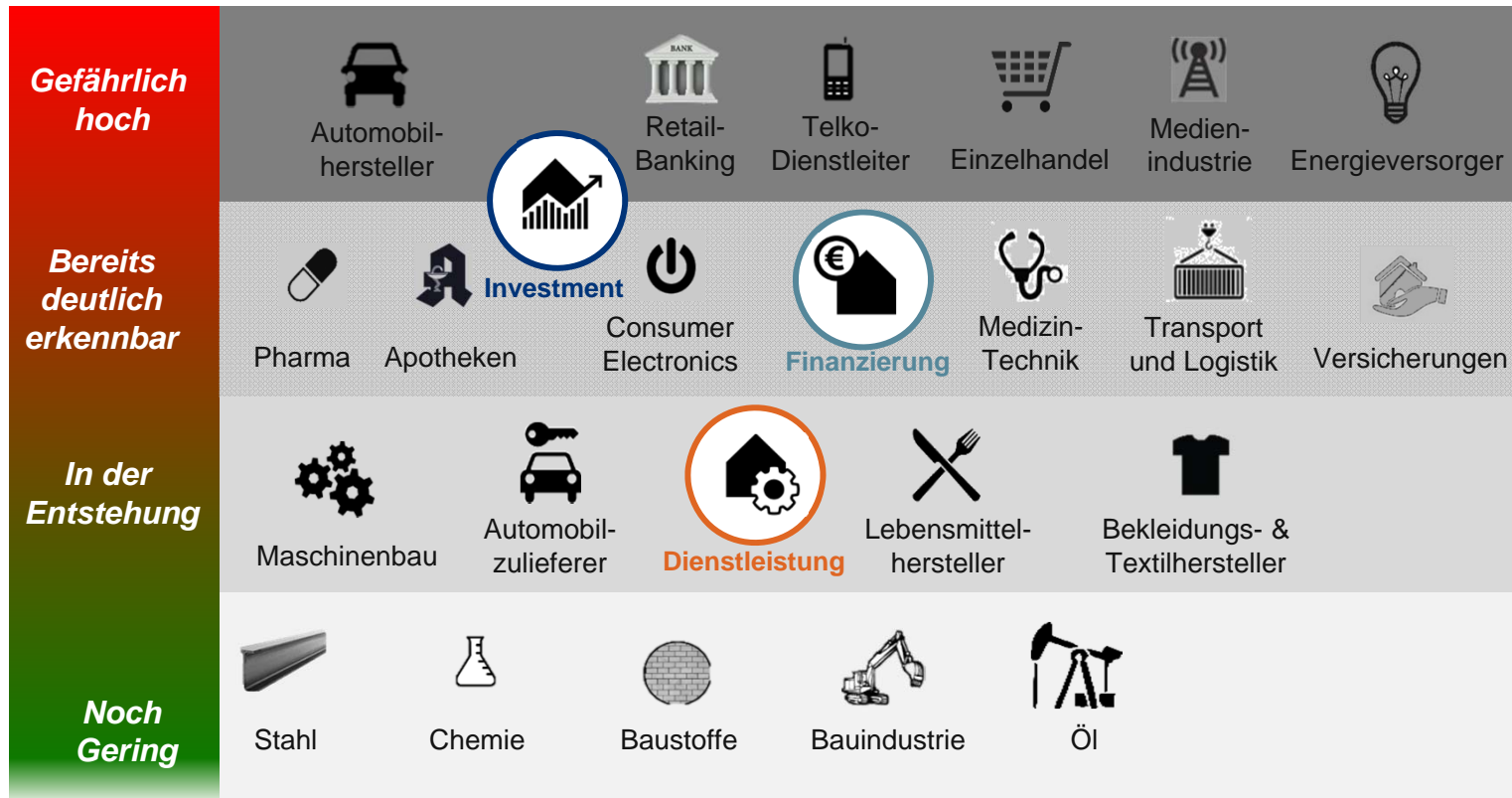
Gefahrenpotenzial durch Disruptionen ...



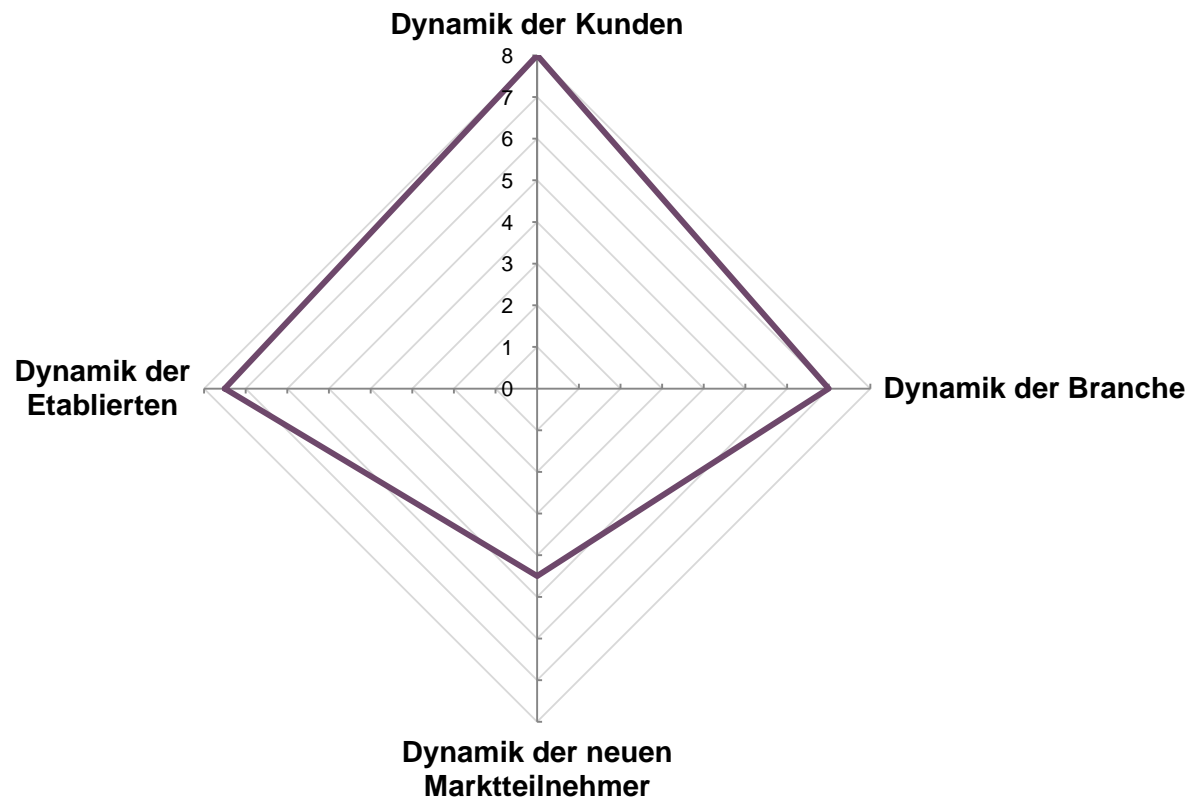
# IM VERGLEICH ZU ANDEREN INDUSTRIEN

## Der Transformationsdruck im Vergleich

Gefahrenpotenzial durch Disruptionen ...



## Beispiel: Automobilhersteller I



### Die Treiber:

Regulierung



Technologie



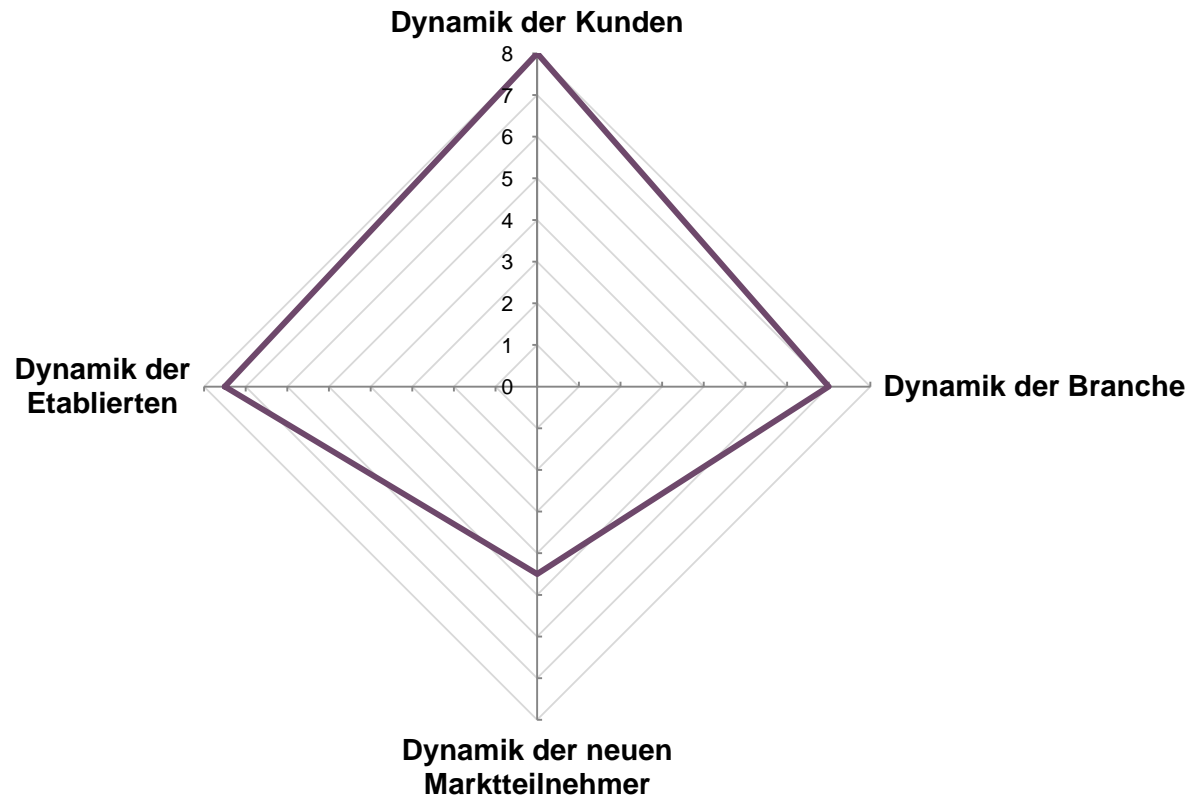
Wettbewerb



Kunden



## Beispiel: Automobilhersteller II



### Die Situation:

#### Dynamik der Kunden

- Mobilitätsverständnis der Kunden ändert sich dramatisch (Nutzung oder Sharing vs. Besitz/Eigentum)
- Flexibilität bzgl. Auto und anderer Verkehrsträger wird immer wichtiger
- Jüngere Kunden beklagen antiquierte Kaufprozesse

#### Dynamik der Branche

- Steigendes Umweltbewusstsein
- Hohe Anforderungen bzgl. CO2 Ausstoß-Grenzen
- Alternative Antriebe fordern hohe Investments und striktes Umdenken bzgl. Innovationen

#### Dynamik der neuen Marktteilnehmer

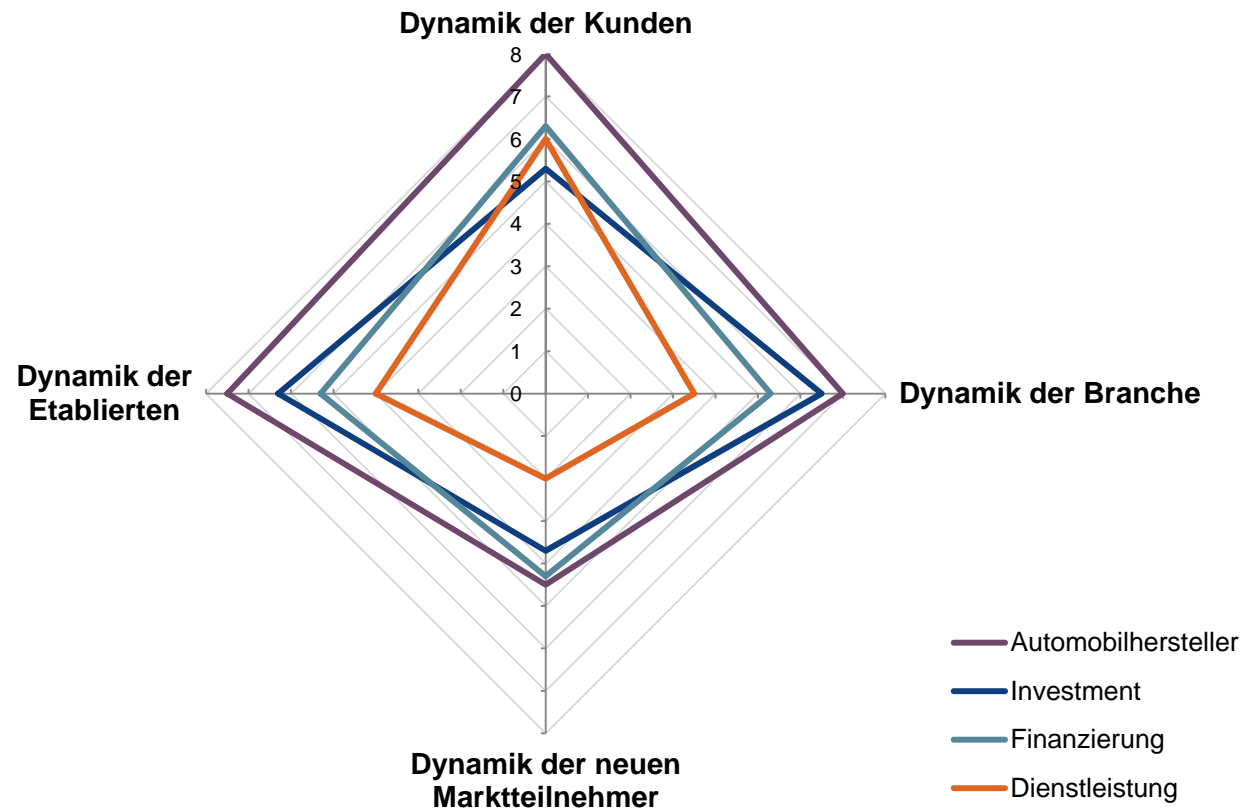
- Neue Anbieter fokussieren auf E-Mobilität und flexible Mobilitätslösungen
- Tesla erreicht wahrnehmbare Erfolge und zwingt die Etablierten zum Umdenken

#### Dynamik der Etablierten

- Hoher Wettbewerbsdruck zwingt etablierte Anbieter zu Innovationen, intensiven Marketing-Aktivitäten und hohen Investitionen in neue Modelle
- Starke Abhängigkeit von der Kaufkraftentwicklung in Schwellenländern birgt hohe Investitionsrisiken (Russland, China)



## Automobilhersteller vs. Immobilienwirtschaft



# ZUSAMMENFASSUNG

## Zusammenfassung

1. Die Studie belegt, dass der **wachsende Transformationsdruck** auf die deutsche Immobilienwirtschaft insbesondere durch **geänderte Regulierungen, erhöhter Wettbewerb, neue Technologien** und sich **verändernde Kundenbedürfnisse** entsteht.
2. Erkennbar ist die Disruptionsgefahr an den **gestiegenen Anforderungen der Kunden, der ressourcen- und kostenintensive Umsetzung der regulatorischen Änderungen, den sinkenden Margen und hohem Preiswettbewerb, dem steigenden Profitabilitätsdruck**.
3. Der Transformationsdruck ist bei den **Investoren mit institutionellen Kunden** ist **am höchsten**. Vor allem die Kunden und Änderung des gesetzlichen Umfelds werden deutlich als Treiber wahrgenommen, allerdings führt dies bisher eher zu einem anpassen und optimieren der gegebenen Prozesse anstatt dies „anders“ und neuartig zu gestalten.
4. Etwas geringer fällt der Transformationsdruck bei den **Finanzierern mit institutionellen Kunden** aus. Auch hier sind die regulatorischen Änderungen und damit verbundenen Zusatzkosten enorm spürbar, die sich auf einen erhöhten Profitabilitätsdruck auswirken. Neue Marktteilnehmer (Schattenbanken) haben es unter den neuen regulatorischen Rahmenbedingungen zunächst einfacher. Auch hier nehmen die Kunden zunehmend Einfluss in die Gestaltung der Produkte.
5. Bei den **Dienstleistern im gewerblichen Bereich** konnte die niedrigste Transformationsdruck von allen drei Subsektoren identifiziert werden. Insbesondere die Kunden setzen die immobilienwirtschaftlichen Dienstleister mehr und mehr unter Preisdruck, indem sie die fehlenden Alleinstellungsmerkmale ausnutzen. Die Anbieter antworten mit Digitalisierung von bestehenden Prozessen, jedoch kaum mit radikal neuen Angeboten. Regulierungen spielen eine untergeordnete Rolle.

## Kontakt

**EBS Universität für Wirtschaft und Recht  
EBS Business School**

Prof. Dr. Peter Russo (INIT)  
*peter.russo@ebs.edu*

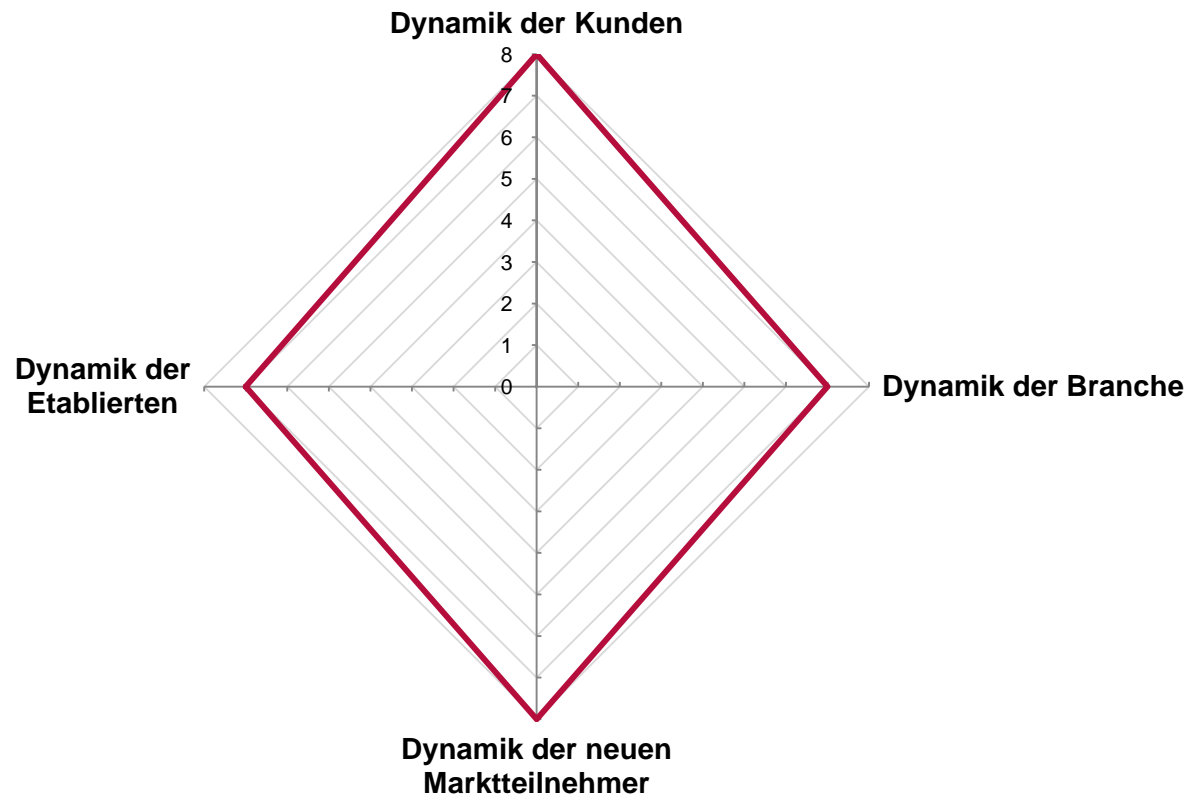
Prof. Jan Mutl, PhD (REMI)  
*jan.mutl@ebs.edu*

Dipl.-Ing. Susanne Hügel  
*susanne.huegel@ebs.edu*



# BACK UP

## Beispiel: Retail-Banking I



### Die Treiber:

Regulierung



Technologie



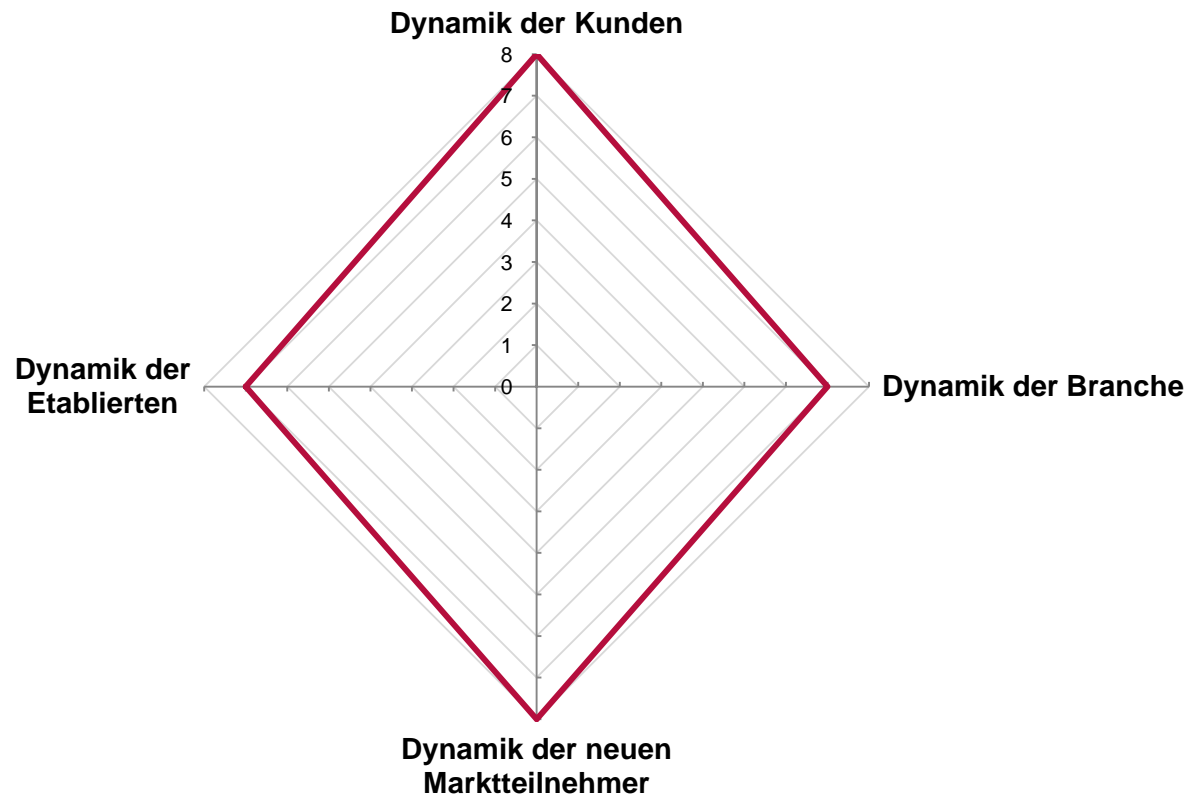
Wettbewerb



Kunden



## Beispiel: Retail-Banking II



### Die Situation:

#### Dynamik der Kunden

- Kunden sind überfordert mit intransparenten Angeboten und Preisen in vielen Produktbereichen und wandern ab
- Deutlich sinkende Kundenloyalität durch Internet-Anbieter und innovative Services (z.B. Crowdfunding)

#### Dynamik der Branche

- Strikte Regularien führen zu hohen Markteintrittsbarrieren
- Niedriges Zinsniveau führt zu geringen Margen und unattraktiven Geschäftsfeldern

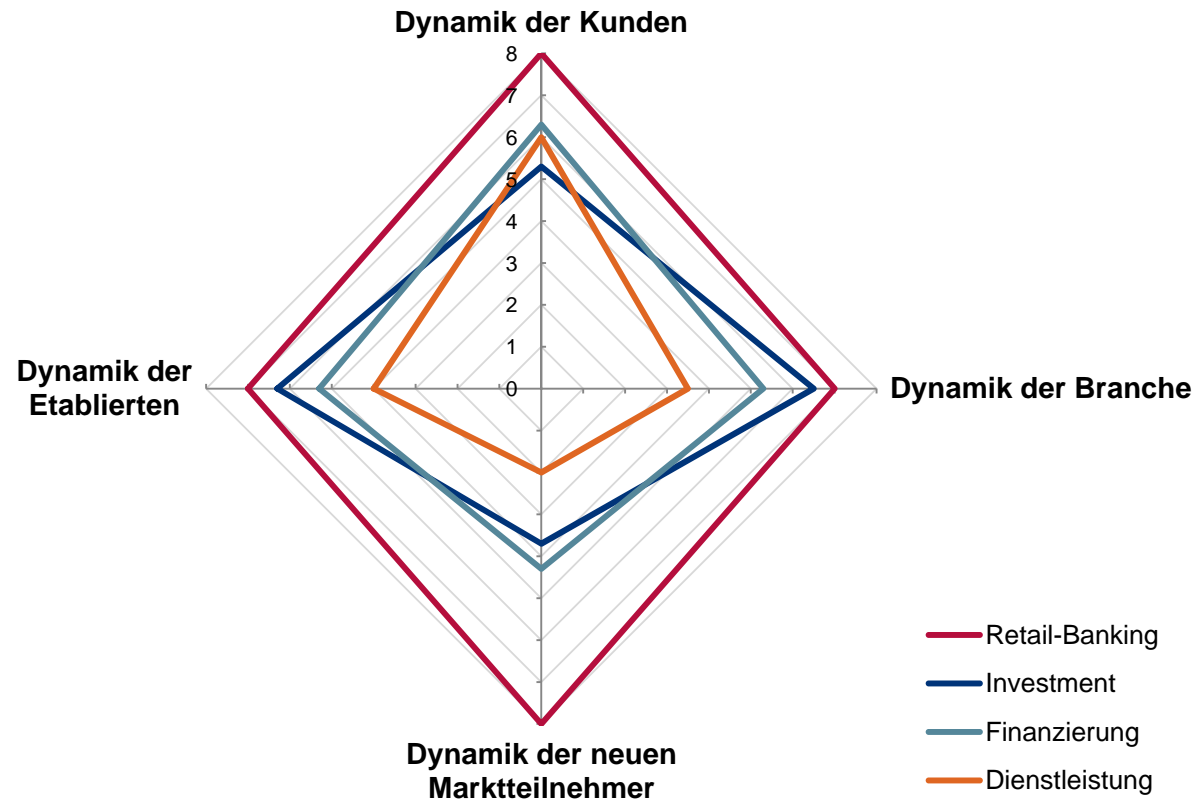
#### Dynamik der neuen Marktteilnehmer

- Nicht-Banken brechen in angestammte Felder des Privatkundengeschäfts, insb. des Zahlungsverkehrs ein (Payback, Facebook, Apple, Google etc.)
- Startups entwickeln neue Services und Technologien (FinTech) und setzen die Etablierten unter großen Druck

#### Dynamik der Etablierten

- Die Etablierten suchen immer noch nach neuen Services und neuen Geschäftsmodellen, jedoch ohne erkennbare Zielrichtung
- Erste Versuche mit innovativen Ansätzen erkennbar (Innovation Lab der Sparkassen, Incubator der Commerzbank)

## Retail-Banking vs. Immobilienwirtschaft





## Automobilhersteller, Retail-Banking und Immobilienwirtschaft

