

**DREES &
SOMMER**


IWM Institut für
Immobilienwirtschaft
und-management
TH Aschaffenburg

STUDIE TRANSFORM TO SUCCEED

Februar 2024



INHALT

01

EINFÜHRUNG

- 1.1. Motivation und Einordnung
- 1.2. Begriffsdefinition: Digitale Transformation
- 1.3. Zielsetzung

S. 4
S. 5
S. 7
S. 8

02

DAS DIGITALE REIFEGRADMODELL FÜR DIE IMMOBILIENBRANCHE

- 2.1. Studiendesign und Zusammensetzung der Stichprobe
- 2.2. Die Dimensionen des Reifegradmodells
- 2.3. Gesamtergebnis:
Der Reifegrad der Immobilienbranche
 - 2.3.1. Ergebnisse zur Kategorie Strategie
 - 2.3.2. Ergebnisse zur Kategorie Digitalisierung
 - 2.3.3. Ergebnisse zur Kategorie Transformation
- 2.4. Interpretation der Teilergebnisse
- 2.5. Hindernisse der digitalen Transformation
- 2.6. Handlungsempfehlungen
 - 2.6.1. Grundlage für effektive Implementierung der Digitalisierung schaffen – Status quo erheben
 - 2.6.2. Kulturwandel vollziehen, Veränderung incentivieren und Generationenkonflikt beheben
 - 2.6.3. Digitalstrategie nacharbeiten
 - 2.6.4. Einsatz neuer Technologien vorantreiben
 - 2.6.5. Allokation von Investitionen überprüfen

S. 9
S. 10
S. 12
S. 14
S. 16
S. 17
S. 18
S. 19
S. 24
S. 26
S. 27
S. 28
S. 29
S. 30

03

INTERVIEWS

- Volker Dittmeier (Aventin RE) S. 32
- Dr. Christian Simanek (Dr. Simanek & Partners und DIGIQAL) S. 34
- Jörg Kotzenbauer (ZBI Gruppe) S. 36

04

FAZIT

S. 38

SUMMARY

TRANSFORM TO SUCCEED

Die Bau- und Immobilienbranche befindet sich inmitten eines tiefgreifenden Strukturwandels, der u. a. durch die digitale Transformation angetrieben wird. Dieser Wandel ist nicht nur ein vorübergehender Trend, sondern eine Notwendigkeit, um den aktuellen und künftigen Herausforderungen gerecht zu werden. Die Digitalisierung ist sowohl ein Motor für Veränderungen als auch eine Strategie, um komplexen Anforderungen der Branche zu begegnen. Gerade deshalb ist es interessant, tiefer zu beleuchten, wie der digitale Wandel in der Branche angenommen und umgesetzt wird. Es ist festzustellen, dass die Bau- und Immobilienbranche zwar bereits einen gewissen digitalen Reifegrad erreicht hat, dieser sich jedoch bei genauerer Betrachtung auf den zugrunde gelegten Dimensionen des Reifegradmodells sehr unterschiedlich verteilt. Während die managementorientierten Themen wie Strategie, Ziele und Transformation häufig sehr reif eingeschätzt werden, mangelt es fast allen befragten Unternehmen an der Reife in den umsetzungsorientierten Dimensionen (Prozesse, Daten, IT-Infrastruktur).

Hinzu kommt, dass sich ein „Generationenkonflikt“ zeigt, bei dem jüngere Teilnehmer, die im Schnitt eher eine Fachexpertenrolle im Unternehmen einnehmen, einen deutlich geringeren digitalen Reifegrad attestieren als ältere Teilnehmer, die meistens eine Führungsposition innehaben.

Aus den anschließenden interviewbasierten Case Studies wird klar, dass Unternehmen, die besonders weit vorgeschritten sind, insbesondere bei den Themen Innovation, Mitarbeiterpartizipation und Digitalisierungsstrategie einen Fokus gesetzt haben.

Die sich daraus ergebenden Handlungsempfehlungen umfassen daher die gesamte Bandbreite vom Nachschärfen der Digitalstrategie über bessere Voraussetzungen für die Implementierung bis hin zur einem ganzheitlichen Verständnis für kulturellen Wandel in den Unternehmen.

In der Immobilienwirtschaft gibt es besonders auf Führungsebene in vielen Unternehmen eine Verzerrung zwischen eigener Einschätzung zum digitalen Reifegrad und der Realität.

Diese Selbsttäuschung gilt es zu überwinden, um langfristig wettbewerbsfähig, innovativ und effizient wirtschaften zu können.

01 EINFÜHRUNG



1.1

MOTIVATION UND EINORDNUNG

Warum braucht es eine weitere Studie zum Thema Digitalisierung in der Immobilienbranche? Man könnte behaupten, Digitalisierung sei gar nicht mehr das „Trendthema“, welches die Führungsetagen umtreibt und die Mitarbeitenden beschäftigt. Gibt es aktuell mit schwächelnder Konjunktur, Abkühlung der Märkte, Zinslage, Kostendruck, der Nachhaltigkeitsdiskussion und Fachkräftemangel nicht dringendere Themen, denen sich die Bau- und Immobilienwirtschaft widmen sollte?

Viele mögen so denken. Dennoch ist Digitalisierung nicht als ein weiteres Thema auf der langen Liste aktueller Krisen und Herausforderungen zu sehen, sondern als einer der wichtigsten Bausteine für deren Lösung. Und ersichtlich ist auch: **Die Gesamtbranche Immobilien und Bau hat in ihrer digitalen Transformation erheblichen Aufholbedarf.** Dies belegen zwar diverse Digitalisierungsstudien der vergangenen Jahre, zeigen aber eine über die Jahre stark positive Weiterentwicklung, die jedoch nur an sehr wenigen subjektiven Faktoren manifestiert wird und auf einer recht plakativen Eigenwahrnehmung der jeweiligen Studienteilnehmenden beruht.

Gegenwärtige Studien konzentrieren sich zudem hauptsächlich auf digitale Technologien und deren Auswirkungen auf immobilienwirtschaftliche Akteure.





Eine ganzheitliche Betrachtung der Digitalisierung von Geschäftsmodellen sowie der Bewertung entlang einer holistischen Sicht, die sowohl strategische als auch umsetzungsorientierte bzw. technologische Dimensionen enthält, gibt es jedoch kaum.

Dies nahm das Projektteam zum Anlass, die vorliegende tiefer gehende neue Studie „Transform to Succeed“ zu initiieren. Im Kern steht dahinter die Überzeugung, dass digitale Transformation ein wesentlicher Schlüssel zum künftigen Unternehmenserfolg in der Bau- und Immobilienwirtschaft ist und Marktteilnehmer den bereits erkennbaren Strukturwandel unserer Branche nur durch digitale Transformation wettbewerbsfähig durchlaufen bzw. darin bestehen können. Ebenso ist Digitalisierung eine Voraussetzung, um der Umsetzung in anderen Trendthemen, beispielsweise ESG, erfolgreich begegnen zu können.

Die Analyse der Ausgangsbedingungen und der aktuellen Situation, in der sich Unternehmen aus Sicht von Mitarbeitenden und Führungskräften befinden, steht notwendigerweise am Beginn jeder strategischen Transformation. Um hier Aufklärungsarbeit zu leisten und Transparenz zu schaffen, entwickelte das Projektteam von Drees & Sommer und der TH Aschaffenburg ein Reifegradmodell für die digitale Transformation, welches an inhaltlicher Tiefe und Spezifität ein Novum in Anwendung auf die Bau- und Immobilienbranche darstellt und weit über das Spektrum bisheriger Studien zur digitalen Reife der Branche hinaus geht.

1.2

DIGITALE TRANSFORMATION

Der Begriff „digitale Transformation“ zieht sich als Schlüsselwort durch diese Studie und wird beim Reifegradmodell, das unter Punkt 2 vorgestellt wird, wichtig. Der Begriff ist dabei in der Literatur unterschiedlich definiert. In der vorliegenden Studie wird er wie folgt eingeordnet:

*Digitale Transformation kann als ein zielorientierter, durch Technologie stimulierter **Veränderungsprozess des Gesamtsystems einer Organisation** definiert werden, der auf den **Einsatz digitaler Technologien** abzielt, um bestehende **Wettbewerbsvorteile** zu erhalten und **neuartige Erfolgspotenziale** aufzubauen. Dieser Prozess hat weitreichende Auswirkungen auf verschiedenste Organisationselemente **wie Führung, Kultur, Zusammenarbeit, Strukturen, Abläufe, Geschäftsmodell und Kompetenzen**. Dieser Veränderungsprozess zielt darauf ab, eine **nachhaltige Unternehmenswertsteigerung** im Zeitalter der Digitalisierung zu ermöglichen.*

Die digitale Transformation beschreibt somit die Auswirkungen, die die Digitalisierung auf Unternehmen hat, und ist selbst ein aktiver Veränderungsprozess, den das Unternehmen initiieren und steuern muss. Denn damit Unternehmen wegen der strukturwandelnden Digitalisierungstrends nicht ihre Marktanteile verringern, sondern bestenfalls neue hinzugewinnen, müssen sie die Digitalisierung aktiv angehen: Führungsstrukturen sollten umgebaut werden, die Unternehmenskultur sollte sich verändern, Organisation und Workflows müssen angepasst werden. Weite Teile der Wertschöpfungskette können durch die Digitalisierung automatisiert werden. Das spart Kosten und steigert die Erträge. Dank neuer technologischer Möglichkeiten können die Unternehmen ihre Produkte und Services verbessern, was zu ganz neuen Geschäftsmodellen führen kann und sollte. Auf diese Weise verändern sich nicht nur einzelne Unternehmen, sondern ganze Branchen¹.

Herauszuheben ist an dieser Stelle auch der Fokus auf die Unternehmenswertsteigerung durch den digitalen Wandel der Organisation. **Digitalisierung ist kein Selbstzweck und hat immer ein Effizienz- bzw. Umsatzwachstumsziel.** Gerade dieser Punkt wird in vielen Studien und Auseinandersetzungen mit Digitalisierung oft vernachlässigt.

¹ Vgl. Berghaus/Back (2016) S. 99.

1.3

ZIELSETZUNG

In dieser Studie sollen im Wesentlichen drei Fragen beantwortet werden:

Welchen digitalen Reifegrad weist die Immobilienbranche in den wesentlichen Dimensionen der digitalen Transformation auf?

Wie ist der Fortschritt zu bewerten und was sind die Hindernisse der digitalen Transformation?

Welche Handlungsempfehlungen können aus den Ergebnissen abgeleitet werden?

Die erste Frage nach dem digitalen Reifegrad wird in den Punkten 2.3. und 2.4. behandelt. Die Frage nach den Hemmnissen der Digitalisierung wird unter Punkt 2.5. untersucht. Im Abschnitt 2.6. finden sich Handlungsempfehlungen, wie die Hindernisse überwunden werden können und digitale Transformation in der Bau- und Immobilienbranche gelingt.



02

**DAS DIGITALE
REIFEGRADMODELL
FÜR DIE IMMOBILIEN-
BRANCHE**

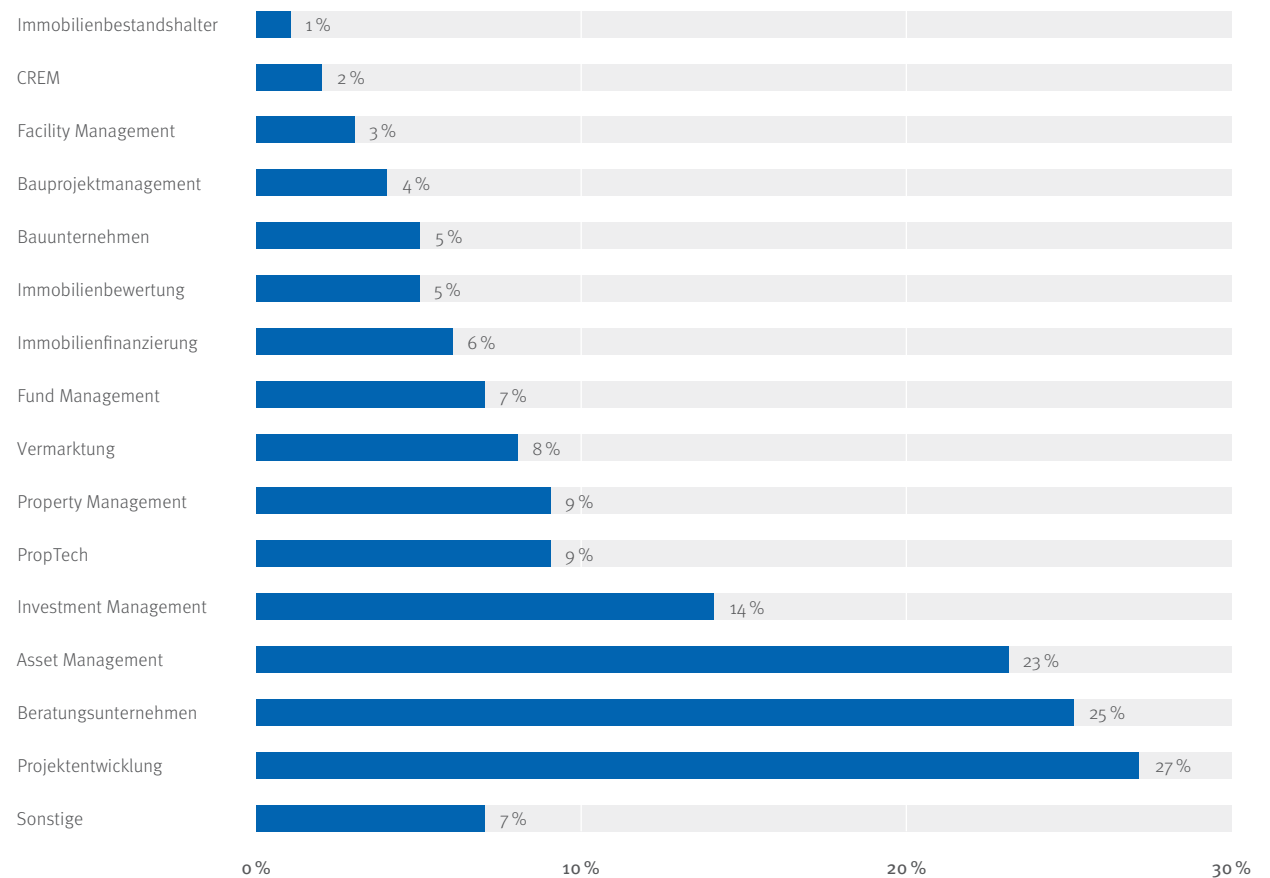
2.1

STUDIENDESIGN UND ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE

Im Zentrum dieser Studie steht die Befragung von Fach- und Führungskräften aus der Bau- und Immobilienwirtschaft zur Ermittlung des digitalen Reifegrades der Unternehmen. Die korrespondierenden Fragen wurden nach einem Rahmenwerk der digitalen Reife konzipiert. Das Reifegradmodell wurde eigens für diese Studie entwickelt, getestet und ausgewertet. Es gibt anhand von drei Kategorien und 9 Dimensionen Aufschluss darüber, wie weit die digitale Transformation in welchen Bereichen eines Unternehmens schon vorangeschritten ist. Damit liefert es einen zentralen Kennwert für den Reifegrad.

Dieses Modell wurde auf Basis der „integralen Landkarte“ des imu Augsburg und dem Bitkom-Reifegradmodells digitale Geschäftsprozesse iterativ entwickelt und für diese Studie an die Besonderheiten der digitalen Transformation von Bau- und Immobilienunternehmen angepasst.

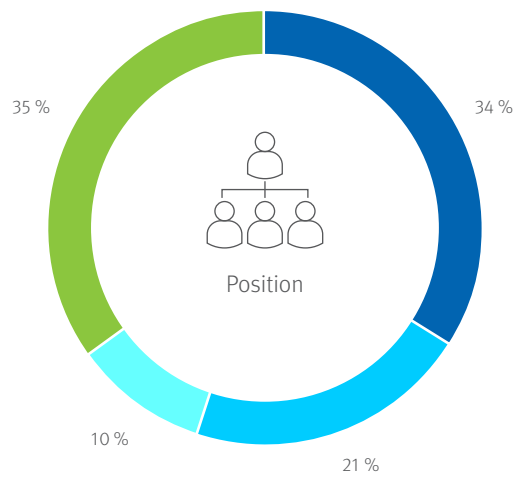
Um das Modell zu testen und auszuwerten, wurde ein Online-Fragebogen erstellt, der vom 19.09. bis zum 23.10.2023 von Beschäftigten der Bau- und Immobilienwirtschaft beantwortet wurde. Insgesamt konnten Antworten von 155 Führungs- und Fachkräften gewonnen werden. Die Teilnehmer der Umfrage entstammen allen Bereichen der Immobilienwirtschaft. Am stärksten vertreten sind Beschäftigte aus der Projektentwicklung (27), der Beratung (25) und dem Asset Management (23).



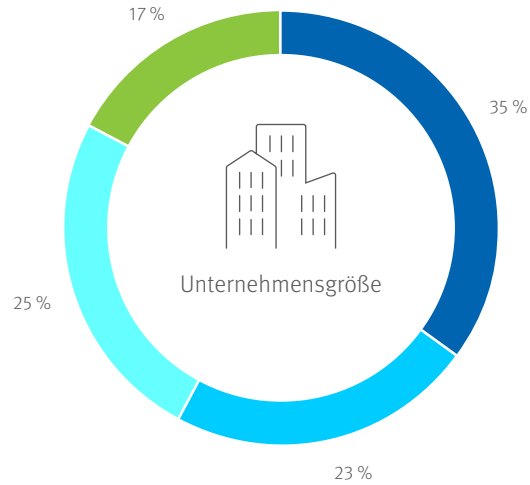
Zusammensetzung der Stichprobe

Die Teilnehmer der Umfrage sind relativ gleich auf die verschiedenen Führungsebenen der Unternehmen verteilt: Fachexperten halten sich mit Team- und Bereichsleitern sowie der Geschäftsführungsebene mit je etwa einem Drittel

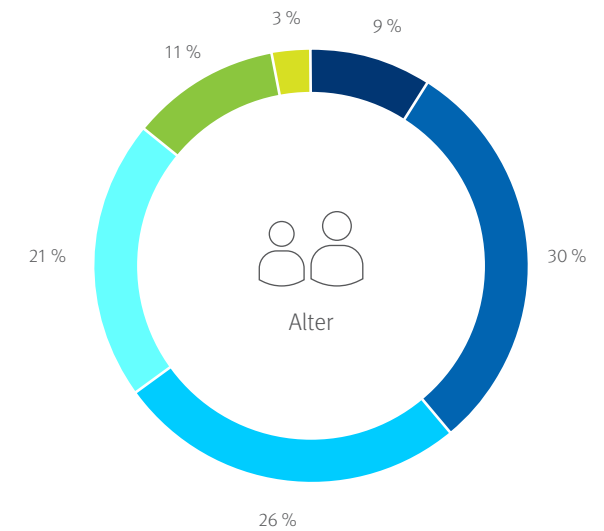
die Waage. Hinsichtlich der Unternehmensgröße sind kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern mit 35 Prozent am häufigsten vertreten. Die Verteilung der Altersstruktur ist ebenfalls relativ ausgewogen.



- Geschäftsführung
- Bereichsleiter/in
- Teamleiter/in
- Fachexperte/in



- 1 – 50 Mitarbeiter
- 51 – 250 Mitarbeiter
- 251 – 1.000 Mitarbeiter
- > 1.001 Mitarbeiter



- 18 – 24 Jahre
- 25 – 34 Jahre
- 35 – 44 Jahre
- 45 – 54 Jahre
- 55 – 64 Jahre
- 65 Jahre und älter

2.2

DIE DIMENSIONEN DES REIFEGRADMODELLS

KATEGORIE	DIMENSION	KRITERIUM
Strategie	Digitalstrategie und Ziele	Digitale Strategie Klare Zielsetzung Langfristige Planung
	Innovation und neue Geschäftsmodelle	Diversifizierung der Geschäftsmodelle Cooperation (Cooperation und Competition) Innovation
	Partnerschaften und Ökosysteme	Beauftragung von PropTechs Ökosystemintegration Kooperative Netzwerke
Digitalisierung	Technologische Infrastruktur und Anwendung	IT-Infrastruktur Einsatz fortschrittlicher Technologien IT-Strukturen
	Datenmanagement und -analyse	Datenquellen und -integration Predictive Analysis Business Intelligence
	Prozessdigitalisierung und Automatisierung	Automatisierung von Routineaufgaben Vollständige Prozessdigitalisierung Messbare Effizienzgewinne
Transformation	Transformationstreiber	ESG Künstliche Intelligenz Zyklus
	Mitarbeiterkompetenzen und -engagement	Weiterbildungen digitale Anwendungen Kultur des lebenslangen Lernens Mitarbeiterfeedback
	Veränderungsmanagement und Kulturwandel	Veränderungsbereitschaft Kultur der Innovation Leadership

Die Funktion eines Reifegradmodells ist es primär, die Ist-Situation analysierten Dimensionen und Kriterien in Form einer aktuellen Standortbestimmung zu ermitteln.²

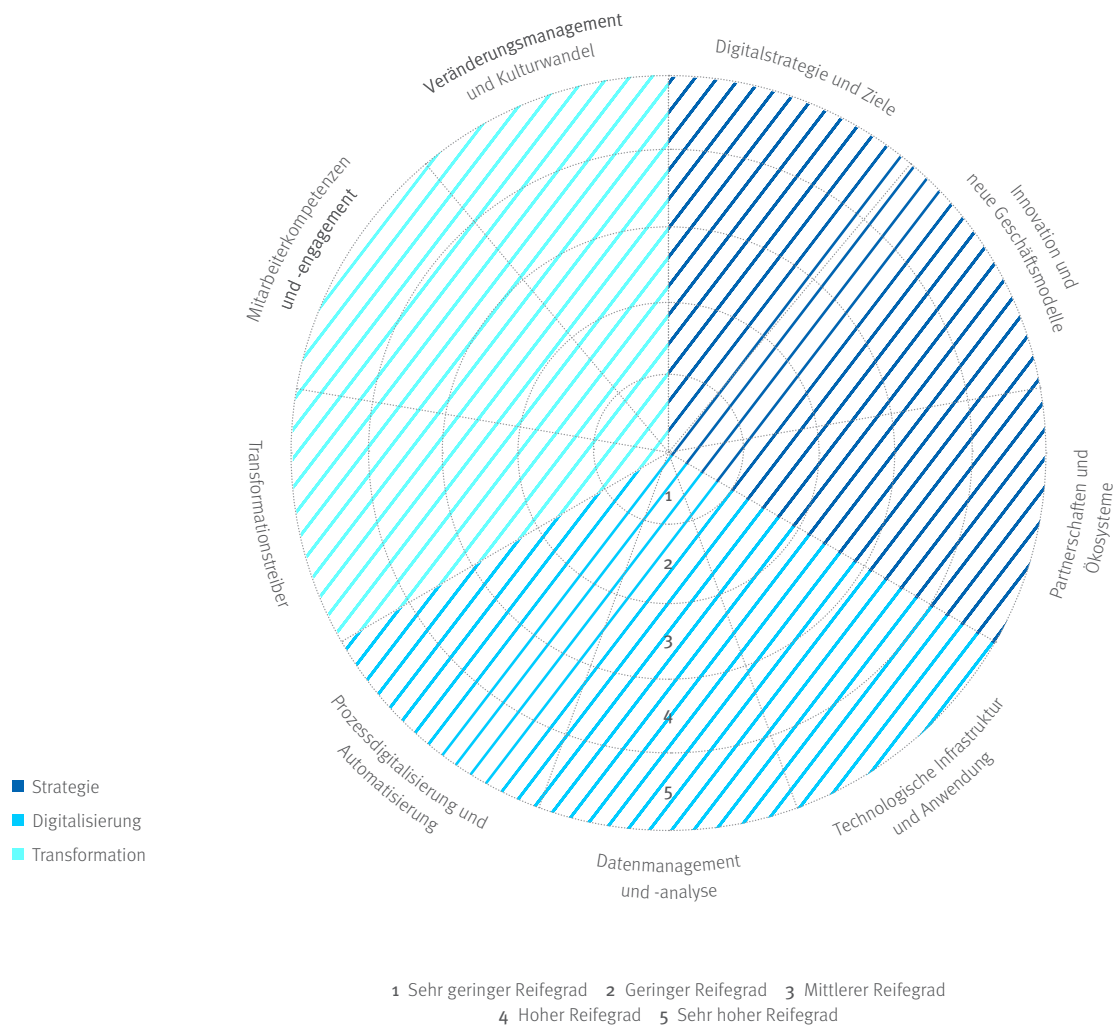
Das vorliegende Reifegradmodell ist in die drei Kategorien Strategie, Digitalisierung und Transformation unterteilt und jeweils mit einem Set von gezielten, auf die Kategorien einzahlenden Fragen unterlegt. Die erste Kategorie soll erfassen, inwieweit in den Unternehmen Strategien zur Digitalisierung vorangetrieben werden. Die zweite Kategorie misst, wie digitale Technologien in den Unternehmen eingesetzt werden. Die dritte Kategorie soll ermitteln, wodurch und wie stark Unternehmen den Druck zur digitalen Veränderung wahrnehmen und wie gut die Unternehmenskultur diesen Wandel unterstützt.

Jede dieser Kategorien hat wiederum drei Untergruppen (Dimensionen), die anhand von je drei Kriterien gemessen werden. Insgesamt gibt es somit 3 Kategorien, 9 Dimensionen und 27 Kriterien. Die Kategorie „Strategie“ unterteilt sich beispielsweise in drei Dimensionen, von denen die erste „Digitalstrategie und Ziele“ umfasst. Sie soll bewerten, wie gut sich das Unternehmen in seiner Strategie auf die Digitalisierung ausgerichtet hat. Um das zu erfassen, werden drei Kriterien herangezogen: Erstens: Wie sieht die Digitalstrategie des Unternehmens aus? Zweitens: Wurden messbare Ziele für die digitale Transformation formuliert? Und drittens: Sind digitale Ziele ein wichtiger Bestandteil der übergeordneten Unternehmensstrategie?

² Vgl. Becker et al (2009), S. 249.

2.2

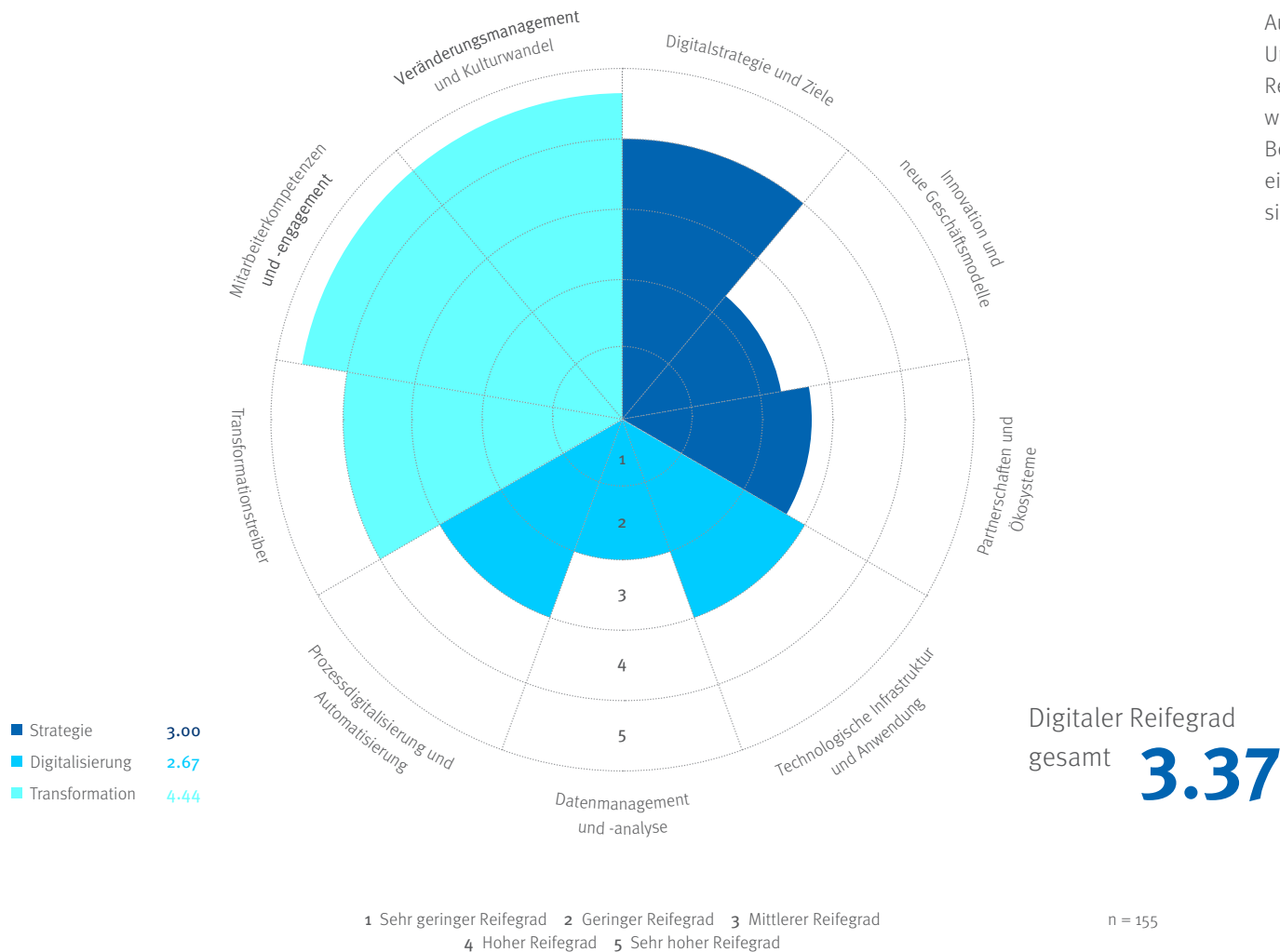
DIE DIMENSIONEN DES REIFEGRADMODELLS



Um zu messen, inwieweit diese Kriterien zutreffen, wurden den Teilnehmern Bewertungsfragen mit Antwortmöglichkeiten in Form einer ordinalen, fünfstufigen Likert-Skala vorgelegt: von „Trifft überhaupt nicht zu“ (1 von 5) bis „Trifft voll und ganz zu“ (5 von 5). Aus den Antworten wurde dann für jedes Kriterium der Modalwert gebildet (die am häufigsten genannte Antwort). Aus diesen Modalwerten wurde für jede Dimension der Mittelwert berechnet. Dieser stellt den Reifegrad der Immobilienbranche für eine der Dimensionen dar. Aus diesen Dimensions-Reifegraden konnten wiederum Mittelwerte für die Kategorien und für die gesamte Erhebung berechnet werden. Je nachdem, welche Untergruppen von Befragten betrachtet werden (beispielsweise nur die befragten Führungskräfte), ergeben sich verschiedene Reifegrade, die unter anderem in Punkt 2.3. aufgeschlüsselt werden.

2.3

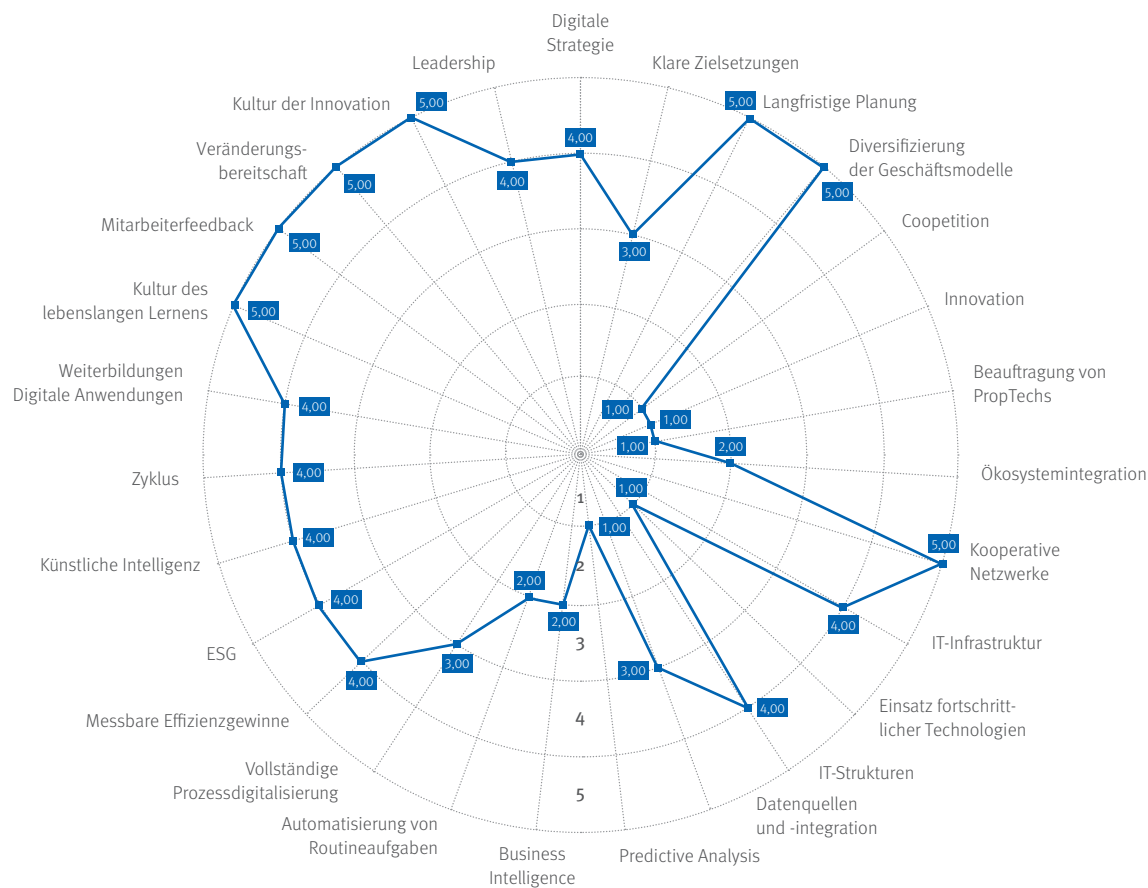
GESAMTERGEBNIS: DER REIFEGRAD DER IMMOBILIENBRANCHE



Aus den Antworten aller Führungsebenen, Altersgruppen und Unternehmensarten der gesamten Branche ergibt sich ein Reifegrad-Score von 3,37 von 5. Die Kategorie Transformation weist mit 4,44 einen besonders hohen Reifegrad auf, die Bereiche Strategie (3,0) und Digitalisierung (2,67) nur jeweils einen mittleren. Die Reifegrade der 9 Dimensionen gestalten sich dabei höchst unterschiedlich.

2.3

DER REIFEGRAD DER IMMOBILIENBRANCHE IM DETAIL ANHAND DER 27 KRITERIEN



Digitaler Reifegrad Gesamt 3.37

1 Sehr geringer Reifegrad 2 Geringer Reifegrad 3 Mittlerer Reifegrad
4 Hoher Reifegrad 5 Sehr hoher Reifegrad

n = 155

In der überdurchschnittlich starken Kategorie Transformation werden vor allem die Dimensionen „Mitarbeiterkompetenzen und -engagement“ sowie das „Veränderungsmanagement und Kulturwandel“ als sehr gut eingeschätzt. Anhand der hier aufgeführten Kriterien Kultur des lebenslangen Lernens und Mitarbeiterfeedback sind die Befragten der Meinung, dass die Mitarbeiter über umfassende digitale Fähigkeiten verfügen und von den Unternehmen in den digitalen Wandel eingebunden werden. Die Unternehmenskultur unterstützt die digitale Transformation und fördert Innovationen. Dieses Ergebnis steht jedoch im starken Kontrast zu den geringen Werten in der Kategorie Digitalisierung (2,67), die u. a. abfragt, inwieweit digitale Anwendungen in Form von Datenmanagement, Datenanalyse und Prozessautomatisierung schon zum Einsatz kommen.

Bei der Betrachtung der einzelnen Kriterien fällt auf, dass die Unternehmen im Durchschnitt ihre eigene Reife bei der Dimension „Datenmanagement und -analyse“ besonders gering einschätzen. Der geringe Durchschnittswert bezieht sich vor allem auf den Einsatz von Predictive Analytics (vorausschauenden Analysen, die i. d. R. KI-basiert sind). Ebenfalls unterdurchschnittlich bewertet sind der Einsatz fortschrittlicher Technologien sowie Einsatz von Business Intelligence und Automatisierung von Routineaufgaben.

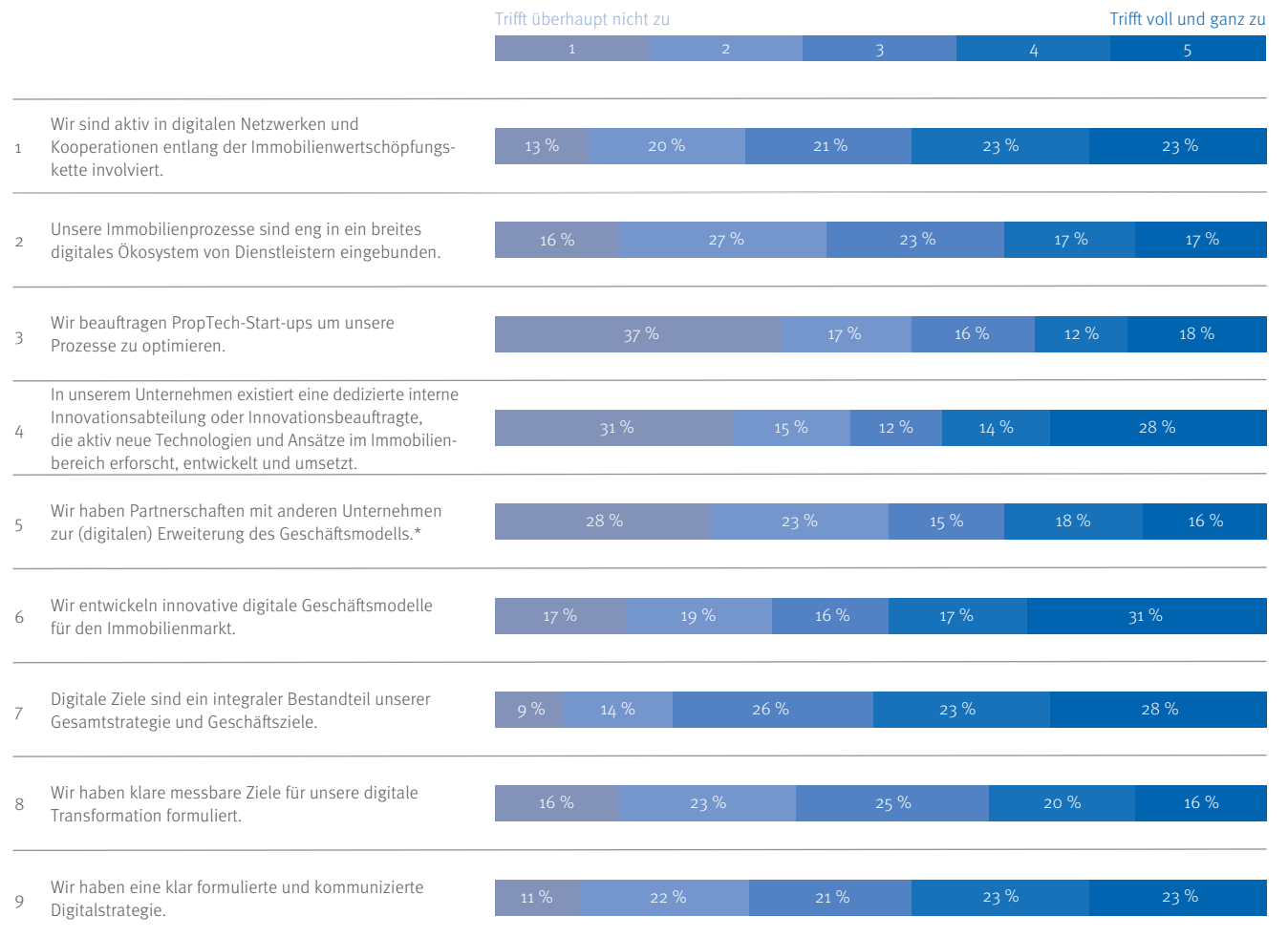
2.3.1

ERGEBNISSE ZUR KATEGORIE STRATEGIE

Einen noch besseren Einblick geben die Antworten der Kategorien im Detail in ihrer prozentualen Verteilung.

In der Kategorie „Strategie“ zeigt sich, dass sich die Antworten bei vielen Kriterien recht gleichmäßig auf die Antwortmöglichkeiten verteilen. Das legt nahe, dass die Immobilienunternehmen in Bezug auf Digitalisierung sehr unterschiedlich weit entwickelt sind. Eine besonders geringe Bewertung zeigt sich bei der Frage danach, ob die Unternehmen mit PropTech-Start-ups zusammenarbeiten (37 Prozent antworten mit „Trifft überhaupt nicht zu“). Die höchste Zustimmung zeigt sich hingegen zu der Aussage, dass die Unternehmen digitale Geschäftsmodelle für den Immobilienmarkt entwickeln: 31 Prozent der Befragten haben hier mit „Trifft voll und ganz zu“ geantwortet.

Überraschend ist, dass nur 46 Prozent der Befragten angeben, dass ihr Unternehmen überhaupt eine klare Digitalstrategie besitzt (Aussage 9). Auch fehlen bei den meisten Unternehmen demnach messbare Ziele für die Digitalisierung (Aussage 8). Überraschend ist deshalb, dass deutlich mehr Beschäftigte angeben, dass digitale Ziele ein wichtiger Bestandteil der Gesamtstrategie des Unternehmens sind (Aussage 7).



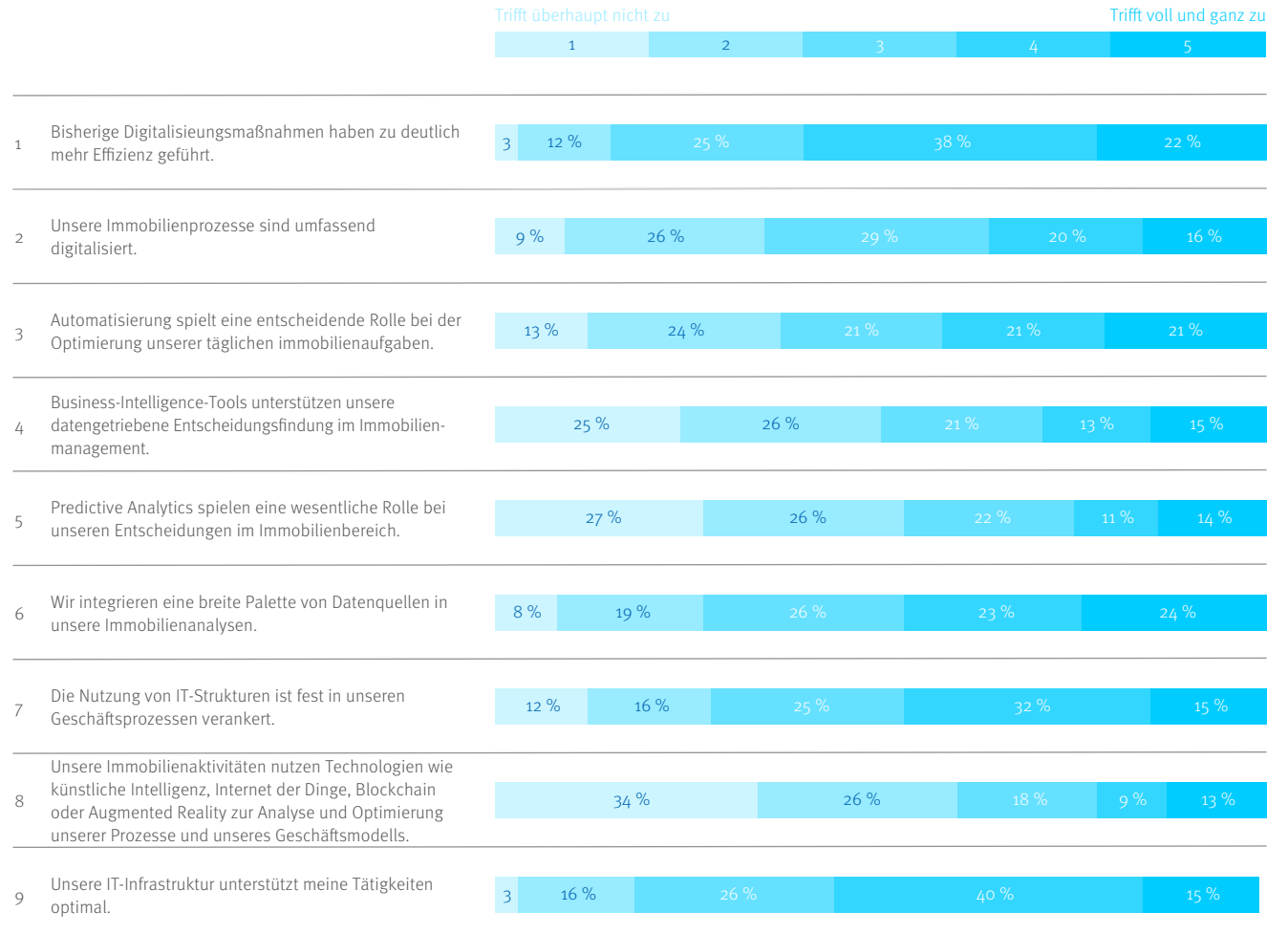
* 1 = keine Partnerschaft, 2 = strategische Partnerschaft, 3 = Technologiepartnerschaft, 4 = Entwicklungspartnerschaft, 5 = Joint-Venture

2.3.2

ERGEBNISSE ZUR KATEGORIE DIGITALISIERUNG

In der Kategorie Digitalisierung fällt die Zustimmung zu den Aussagen generell am geringsten aus, besonders bei den Fragen 4, 5 und 8. Business-Intelligence-Tools werden also nur von einer Minderheit zur Unterstützung der datengetriebenen Entscheidungsfindung genutzt (8 Prozent). Ebenso wenig spielen bei Entscheidungen Predictive Analytics eine Rolle. Noch größer ist die Verneinung nur bei der Verwendung von künstlicher Intelligenz, Internet der Dinge (IoT), Blockchain und Augmented Reality (AR): Für ganze 60 Prozent trifft es eher nicht oder überhaupt nicht zu, dass diese Technologien die Unternehmensprozesse oder das Geschäftsmodell unterstützen.

Gleichzeitig erkennen die Befragten aber mehrheitlich an, dass die bisherigen Digitalisierungsmaßnahmen die Effizienz erhöht haben: 60 Prozent stimmen der Aussage zu (Frage 1). 55 Prozent der Befragten sehen sich zudem optimal durch ihre IT-Infrastruktur unterstützt, was in Kombination mit den vorher beschriebenen Ergebnissen so interpretiert werden kann, dass es noch wenig Transparenz darüber gibt, inwieweit neue Technologien die Prozesse der Mitarbeitenden verändern und vereinfachen könnten.



2.3.3

ERGEBNISSE ZUR KATEGORIE TRANSFORMATION

In der Kategorie Transformation zeigt sich durchgängig die höchste Zustimmung der Befragten. Fast allen Aussagen hat die Mehrheit voll und ganz oder eher zugestimmt. Aber es überrascht nicht, dass die Zustimmung hier höher ausfällt als in den anderen beiden Kategorien. Denn in dieser Kategorie werden nicht konkrete Umsetzungen, sondern eher Voraussetzungen für Digitalisierung geprüft. So wird hier eher betrachtet, ob ein generelles Bewusstsein für die Notwendigkeit von Digitalisierung und eine Kultur der Offenheit dafür bei der Unternehmensführung und den Mitarbeitern besteht. Diese Kategorie kann somit als Grundlage für die anderen beiden gesehen werden. Denn ohne anzuerkennen, dass ein grundlegender digitaler Wandel nötig ist, wird sich die digitale Transformation auch nicht umsetzen lassen.

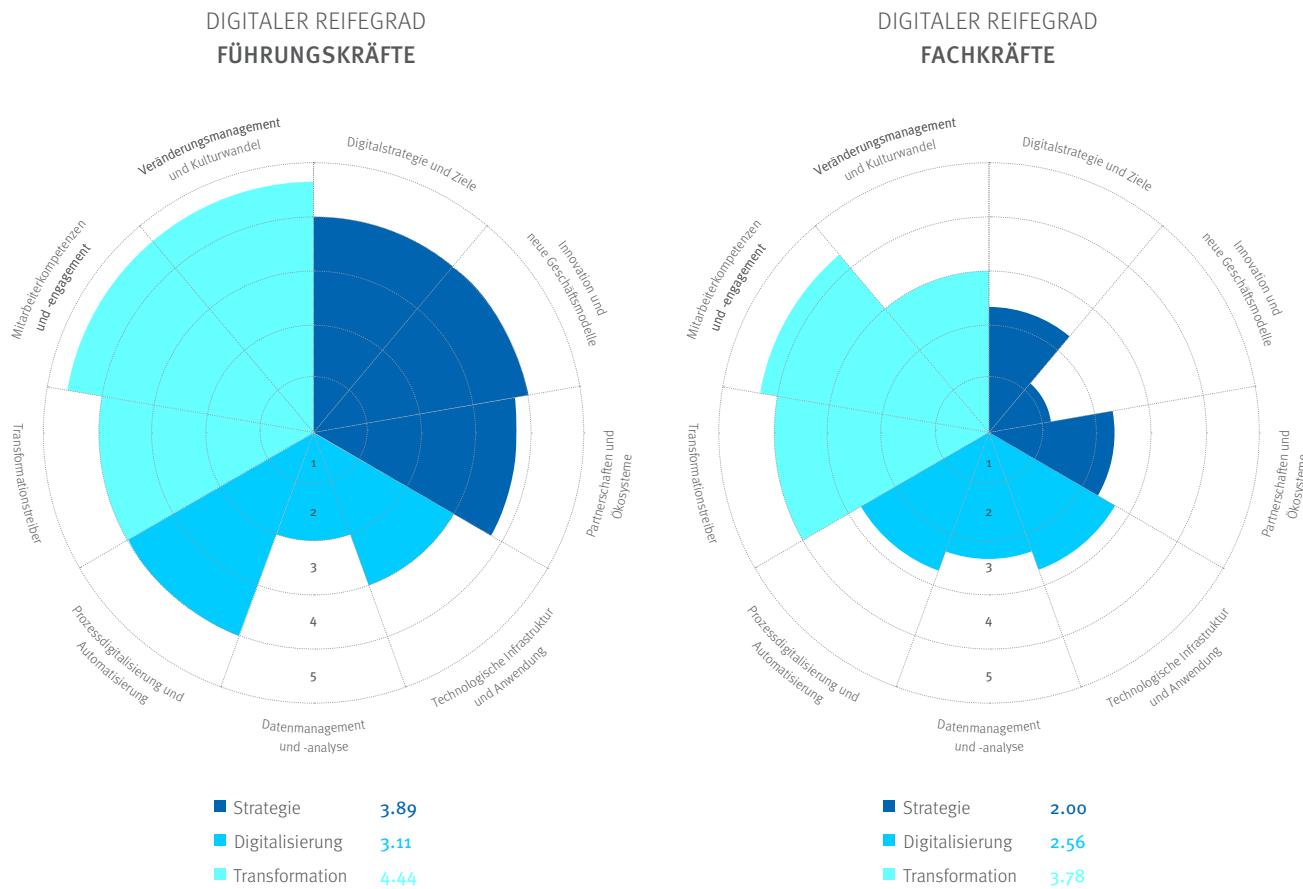
Besonders hohe Zustimmungswerte erreichen die Aussagen, dass sich die Befragten aktiv bzw. intrinsisch motiviert an der digitalen Transformation beteiligen (65 Prozent) und die Unternehmenskultur zu lebenslangem Lernen ermutigt (64 Prozent). Dass die Unternehmenskultur zudem die Digitalisierung fördert, sehen 63 Prozent der Befragten so. Ebenfalls hohe Zustimmung erhält die Aussage, dass die gestiegenen ESG-Anforderungen die Digitalisierung nötiger machen (62 Prozent).



* 1 = passiv/aushaltend, 2 = reaktiv/extrinsisch getrieben, 3 = konform/incentiviert, 4 = aktiv gestaltend, 5 = intrinsisch motiviert

2.4

INTERPRETATION DER TEILERGEBNISSE

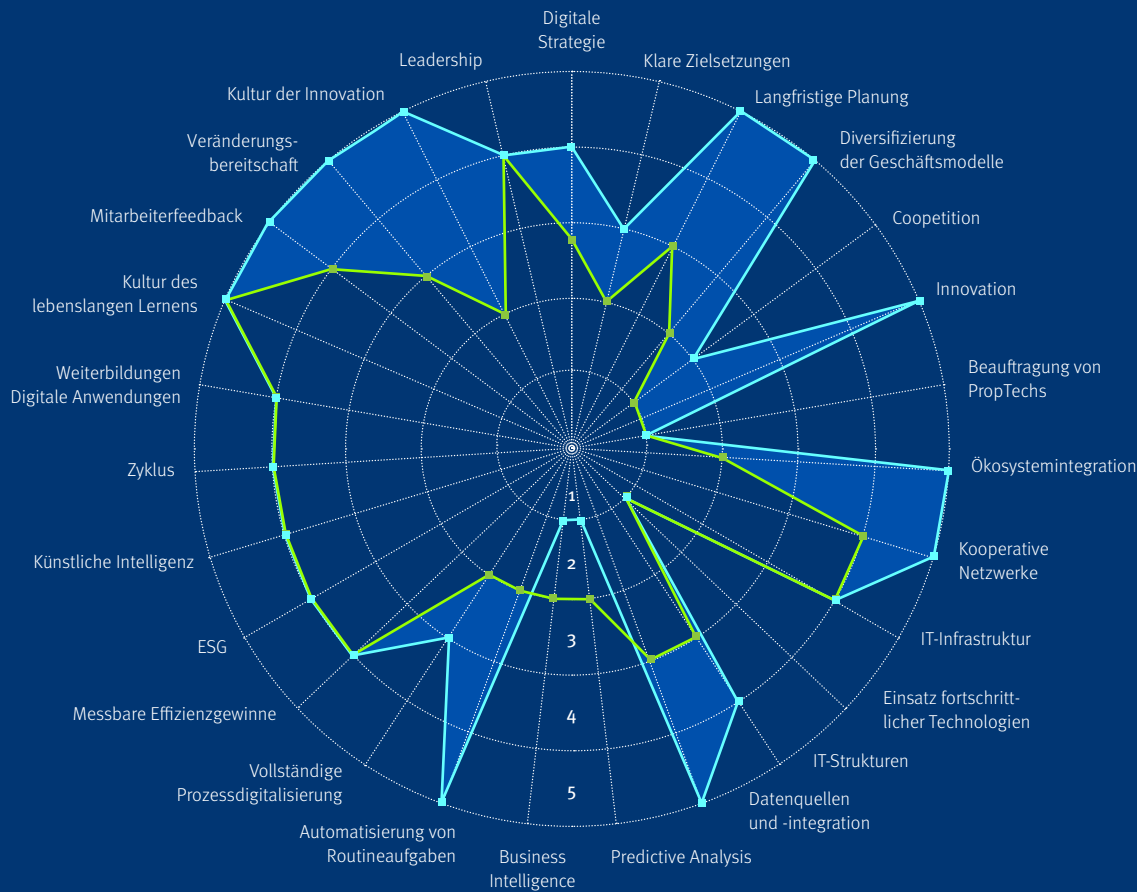


TEILERGEBNISSE NACH HIERARCHIELEVEL

In den befragten Teilgruppen ergeben sich interessante Unterschiede. So bescheinigen Führungskräfte ihrem Unternehmen im Schnitt einen deutlich höheren Reifegrad als es Fachkräfte tun.

Das legt nahe, dass Führungskräfte (die tendenziell auch älter sind) den Stand der Digitalisierung in ihrem Unternehmen überschätzen – möglicherweise im Glauben daran, das Thema strategisch bereits gut aufgegriffen zu haben, oder aber wegen mangelnder digitaler Expertise. Die Antworten der Führungskräfte könnten zudem auch deshalb positiver ausfallen, weil sie ihr Unternehmen und ihre eigenen Errungenschaften in der Digitalisierung gut darstellen wollen.

REIFEGRAD GEGENÜBERSTELLUNG:
Führungskräfte vs. Fachkräfte



Führungskräfte

Digitaler Reifegrad
gesamt **3.81**

1 Sehr geringer Reifegrad 2 Geringer Reifegrad 3 Mittlerer Reifegrad
4 Hoher Reifegrad 5 Sehr hoher Reifegrad

Fachkräfte

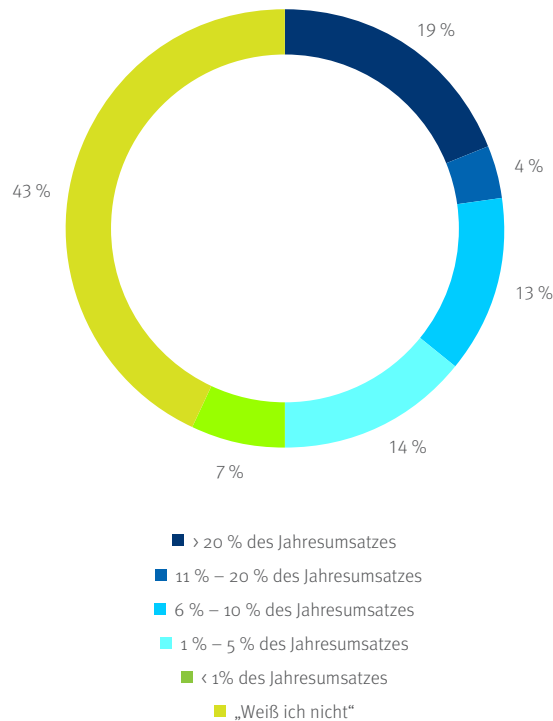
Digitaler Reifegrad
gesamt **2.78**

“

Auf Management-Level gibt es sehr viel ‚Wishful Thinking‘ – in den Fachabteilungen darunter kommt dann die harte Realität.

Dr. Christian Simanek
(vgl. Interview S. 34)

**WIE VIEL PROZENT
DES JAHRESUMSATZES INVESTIERT
IHR UNTERNEHMEN UNGEFÄHR
IN MASSNAHMEN ZUR DIGITALISIERUNG?**



Aufgrund der Diskrepanz der Antworten in den einzelnen Kategorien liegt die Vermutung nahe, dass sich die Digitalisierung in der deutschen Immobilienwirtschaft entweder noch sehr in ihren Anfängen befindet oder dass viele Unternehmen zwischen Strategie und tatsächlicher Umsetzung der Transformation in einer sog. „Stuck Position“ festhängen.

INTERPRETATION DER ZUSAMMENHÄNGE

Im Vergleich zu anderen Studien, die der Branche einen stetigen Fortschritt im Bereich Digitalisierung attestieren und z. T. den Reifegrad schon höher bewerten, zeigen diese Teilergebnisse, dass der Status quo in der gesamtheitlichen Wahrnehmung eher einer durchschnittlichen und in der Wahrnehmung der Fachkräfte sogar nur einer geringen Reife entspricht.

Dies könnte darin begründet liegen, dass es in der Branche immer noch wenig Verständnis darüber gibt, was Digitalisierung bzw. die erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierung überhaupt bedeutet (siehe kombinierte Ergebnisse Strategie/ digitale Geschäftsmodelle/ PropTechs/ Prozesse): Ein Gros der Teilnehmenden hat angeblich sehr innovative digitale Geschäftsmodelle, arbeitet aber weder mit PropTechs zusammen, noch wurden die operativen Hausaufgaben im Sinne der Digitalisierung von Prozessen oder im Datenmanagement gemacht.

Das liegt nahe, dass viele gerne von Innovationen und Ökosystemen sprechen und eine hohe Diversifikation der Geschäftsmodelle angeben (31 %) – aber wirklich im Einsatz sind PropTech, BI, Predictive Analytics und Systemintegration (noch) nicht. Innovative Tools oder Technologien werden nicht genutzt, deren Wichtigkeit aber beinahe enthusiastisch anerkannt (dies zeigen z. B. auch andere Studien des IIWM, so die PropTech-Germany Studienreihe). Somit bleibt die Branche hinter ihren Möglichkeiten und auch ihren eigenen Ansprüchen zurück.

Mit 15 % der Befragten, die sich bei der eigenen Entwicklung innovativer digitaler Geschäftsmodelle eine mittlere Bewertung geben, und einem kombinierten Anteil von 36 %, die ihre digitalen Geschäftsmodelle als rudimentär einstufen („erste digitale Ideen zur Weiterentwicklung unseres analogen Geschäftsmodells“), scheint es, dass ein vollständig integriertes digitales Geschäftsmodell weit entfernt von der Norm ist.

Umso erstaunlicher erscheint es in diesem Kontext, dass von den Teilnehmenden durchaus beachtliche Investitionen in Innovation und Digitalisierung getätigt werden (19 % der Teilnehmenden investieren mehr als 20 % ihres Jahresumsatzes).⁴ Jedoch scheinen diese nicht in die umsetzungsorientierten Themen der Prozessautomation, den Einsatz von neuen Technologien oder in das Datenmanagement zu fließen (niedrige Bewertungen im Reifegradmodell). Und andererseits wissen 43 % der Befragten nicht, wie hoch das Digitalbudget ihres Unternehmens ist, oder wollen es nicht angeben, was auf eine mangelnde Transparenz oder Priorisierung in den entsprechenden Unternehmensbereichen hindeutet.

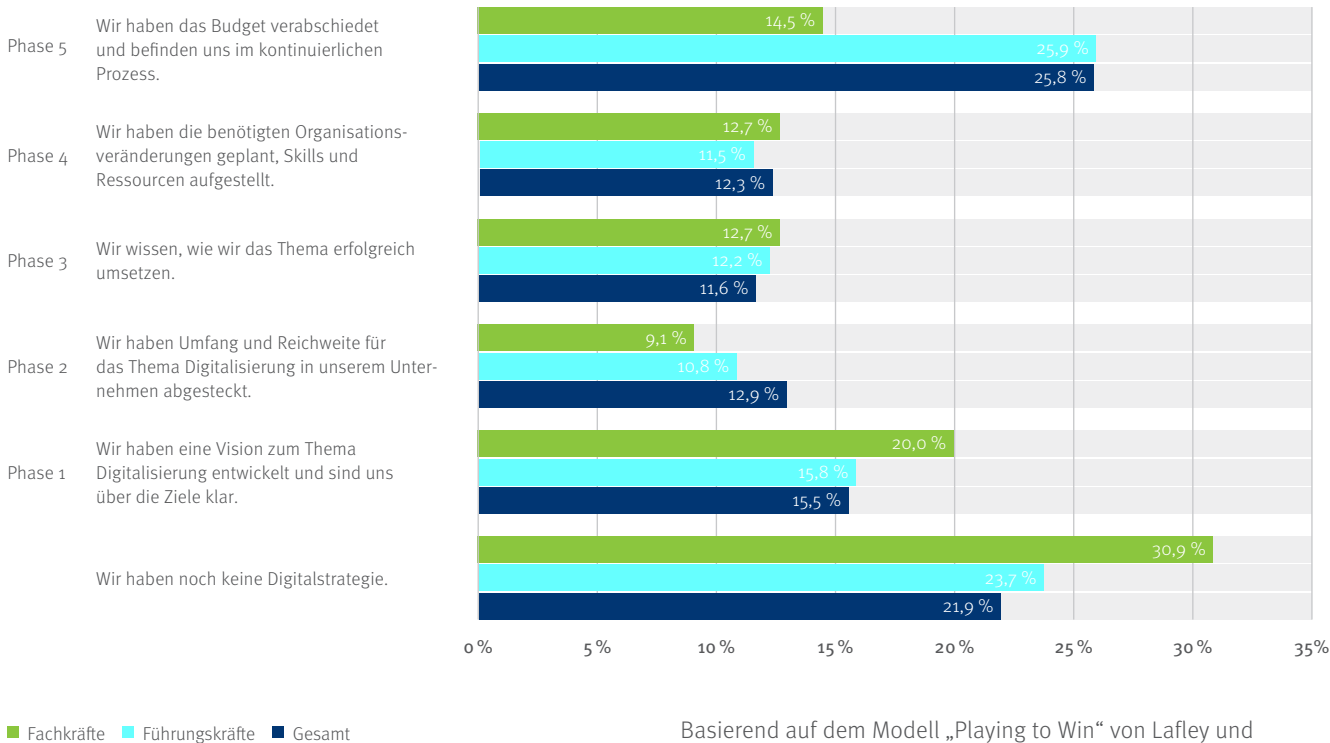
Um die hoch bewertete Kategorie der Strategie und die Logik im Antwortverhalten näher zu beleuchten und zu prüfen, wurden außerhalb des eigentlichen Reifegradmodells weitere Befragungsergebnisse zu

- den Phasen der Umsetzung einer **Digitalstrategie**, sowie zu den Themen
- **Digital Mindset** und
- **Digital Leadership**

ausgewertet.

⁴ Dies trifft jedoch vorwiegend auf die Teilnehmergruppe der Beratungsunternehmen zu.

PHASEN DER UMSETZUNG DER DIGITALSTRATEGIE



Basierend auf dem Modell „Playing to Win“ von Lafley und Martin⁵ wurde erhoben, in welcher **Phase der Digitalstrategie** sich die Unternehmen laut eigener Aussage befinden. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass ein beträchtlicher Teil der Unternehmen entweder keine Digitalstrategie hat oder sich noch in der Anfangsphase (Phase 1) befindet. Mehr als 50 % der Fachkräfte geben das an. Dies zeigt eine deutliche Strategiediskrepanz, da eine Lücke zwischen der Notwendigkeit einer Digitalstrategie und ihrer tatsächlichen Implementierung besteht, die aus dem Vergleich mit den Aussagen zur Kategorie „Strategie“ im Reifegradmodell sichtbar wird. Hier attestierten widersprüchlich zum o. g. Phasenmodell insgesamt 46 % mit

Bewertung 4 oder 5, dass ihr Unternehmen über eine Digitalstrategie verfügt. Letzteres passt zu dem hohen Anteil der Führungskräfte, die sich bei der Umsetzung der Digitalstrategie bereits in Phase 5 wähnen. Die damit verbundene Budgetallokation und Umsetzung im kontinuierlichen Prozess scheint jedoch bei den Mitarbeitenden auf der Fachebene nicht erkennbar zu sein (überwiegend keine Digitalstrategie oder Phase 1).

Befragt nach dem **Zeitpunkt der Einführung der Digitalstrategie** wird ebenfalls das Fehlen einer solchen deutlich. Insgesamt 62 Teilnehmende antworten hier, dass sie entweder über keine Strategie verfügen oder sich derer nicht bewusst sind. Selbst wenn im Unternehmen eine Digitalstrategie vorhanden ist, scheint es an Transparenz und Kommunikation dieser dementsprechend noch zu mangeln. Darüber hinaus erreichte die Einführung von Digitalstrategien 2020 ihren Höhepunkt (19 Teilnehmende) und flachte danach wieder ab. Zum einen ist möglich, dass die Corona-Pandemie und die Etablierung von Remote Working die Digitalisierung von Arbeitsprozessen vorangetrieben haben und hier der Begriff der Digitalisierung möglicherweise mit diesen Entwicklungen gleichgesetzt wird. Zum anderen wäre aktuell im Jahr 2024 spätestens der Zeitpunkt gekommen, die 2020 entwickelten Strategien zu überprüfen und sich klar darüber zu werden, wo man heute steht. Dies wird aus dem überwiegend stark optimistischen Antwortverhalten der Führungskräfte nicht deutlich.

⁵ Vgl. Lafley/ Martin (2013)

Zur Umsetzung einer Digitalstrategie und zur Erreichung der digitalen Transformation sind ein Digital Mindset und digitale Kompetenzen erforderlich, die im Unternehmen sog. „Digital Leaders“ zugeordnet werden können.



DIGITAL LEADERSHIP UND DIGITAL MINDSET

Digital Leaders haben die Aufgabe, ihren Mitarbeitern eine klare digitale Vision und Strategie zu vermitteln und die Möglichkeiten der digitalen Führung zu nutzen.⁶ Befragt nach den digitalen Kompetenzen⁷, die für einen Digital Leader besonders relevant sind, wird aus den Antworten der Teilnehmenden deutlich, dass die Selbsteinschätzung, was wesentlich ist, um Digital Leader zu sein, eher noch auf rudimentäre Kenntnisse hinweist. So wird dem Basiswissen rund um digitale Daten die höchste Relevanz zugewiesen. Spezialwissen rund um die digitale Wertschöpfung wird als weniger wichtig eingeordnet, ist jedoch in der Praxis fundamental für die Skills eines Digital Leaders.

In der Zusammenschau mit den Ergebnissen zum Digital Mindset⁸ lässt sich erkennen, dass eine digitale Affinität bei einem Großteil der Teilnehmenden besteht, diese jedoch inhaltlich noch nicht bei allen konkret definiert wurde bzw. das Ausmaß der notwendigen Kompetenzen noch nicht im eigenen Mindset verankert ist.

Insgesamt lässt sich anhand der Reflexion der Teilergebnisse festhalten, dass vor allem in der Kategorie Transformation des Reifegradmodells ein Zwiespalt zu herrschen scheint: Einerseits werden im Reifegradmodell die Dimensionen der Transformation

(Veränderungsmanagement und Kulturwandel, Mitarbeiterkompetenzen und -engagement, Transformationstreiber) mit hoher eigener Reife bewertet – zumindest und vor allem von Führungskräften; andererseits zeigen die zusätzlichen Auswertungen zum Digital Mindset und Digital Leadership sowie die deutliche Abweichung im Antwortverhalten zwischen Führungs- und Fachkräften, dass die tatsächliche Reife im Bereich Transformation nicht weit fortgeschritten ist.

Letzteres wird auch durch die Kommentare der Teilnehmenden in der Abschlussfrage zu den Hindernissen der Transformation belegt und im Folgenden verdeutlicht.

⁶ Vgl. Kamis (2019), S. 160 und ICG (2022).

⁷ Unter digitalen Kompetenzen, sog. Digital Skills, wird das konkrete Hintergrundwissen und KNow-How rund um digitale Geschäftsmodelle und -prozesse in Bezug auf die digitale Wirtschaft verstanden. Dies umfasst sowohl das Basiswissen rund um digitale Daten als auch die daraus resultierende digitale Wertschöpfung für Prozesse, Produkte und Plattformen sowie diesbezügliche Entwicklungen. Kollmann (2020), S. 40.

⁸ Ein Digital Mindset, das die innere Grundhaltung und positive Einstellung gegenüber bekannten und neuen digitalen Möglichkeiten bezeichnet und deren Einführung proaktiv vorantreibt (vgl. Kollmann (2020)), ist laut Befragung bei mehr als 50% der Teilnehmenden Teil der eigenen Unternehmenskultur. Vor allem der Veränderungswille zur Nutzung digitaler Technologien und Arbeitsformen zur Geschäftsoptimierung wurde mit hoher Relevanz bewertet.

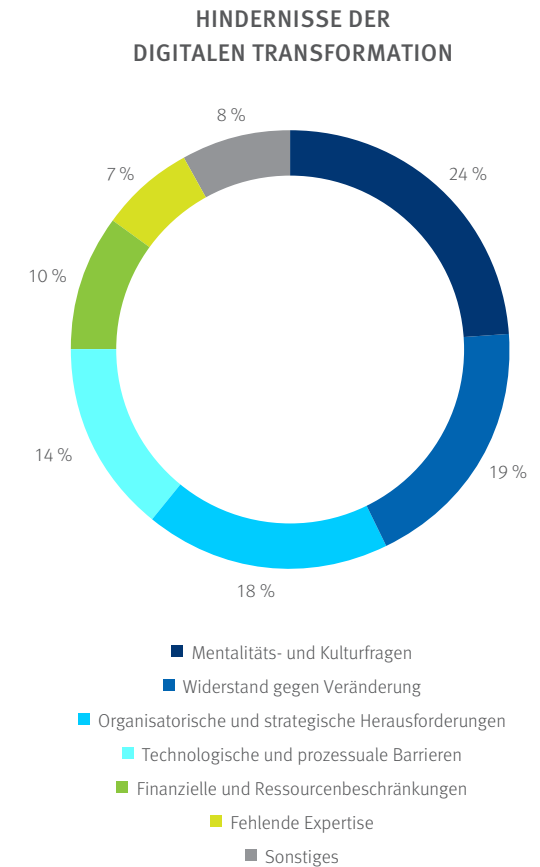
2.5

HINDERNISSE DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Trotz aller Bemühungen gibt es verschiedene Faktoren, die Digitalisierung in den Unternehmen behindern. Die Auswertung einer dahingehenden abschließenden, offenen Frage ergibt, dass 79 % der Fachkräfte und 55 % der Führungskräfte Hürden sehen, die ihrer Ansicht nach die Digitalisierung in der Immobilienbranche und ihrem Unternehmen behindern. Am häufigsten wurden Mentalitäts- und Kulturfragen als Hindernisse genannt: Für 24 Prozent der Befragten war das der entscheidende Grund, der die digitale Entwicklung behindert. 19 Prozent der Befragten nannten derweil einen allgemeinen „Widerstand gegen Veränderung“ als Ursache. Für insgesamt 43 Prozent der Befragten ist also die Einstellung der Mitarbeiter das Hauptproblem, nicht etwa technische oder finanzielle Gründe. Addiert man dazu das letztgenannte Hindernis der fehlenden Expertise (7 Prozent der Antworten), sieht also insgesamt die Hälfte der Befragten das Hindernis darin, dass die Beschäftigten entweder nicht wollen oder nicht können – ein besorgniserregender Befund.

Hier kann auch wieder der Schulterschluss zur Frage nach der strategischen Reife der Unternehmen aufgezeigt werden: Sowohl „Können“ als auch „Wollen“ der Beschäftigten wird durch eine gute Digitalstrategie adressiert. Es scheint, dass die vorhandene Digitalstrategien der Unternehmen entweder nur die technologische Dimension abdeckt (welche IT-Systeme werden gebraucht) oder im Fall einer umfassenden Strategie nicht auf allen Ebenen des Unternehmens transparent und kommuniziert ist und daher bei den Beschäftigten nicht ankommt.

Erst an dritter Stelle stehen organisatorische und strategische Herausforderungen, gefolgt von technologischen und prozessualen Barrieren. Nur in jeder zehnten Antwort werden derweil finanzielle Gründe als Hindernis genannt.



Unterschiede zeigen sich dabei zwischen Fach- und Führungskräften in den folgenden meistgenannten Aspekten. Diese sind in der nebenstehenden Abbildung bewusst aufgelistet im Originalwortlaut aufgeführt und kategorisiert, um die genannten Hindernisse detailliert betrachten zu können.

Bei den Fachkräften werden vor allem eine klare strategische Ausrichtung, die Priorisierung anderer Themen und die oft unzureichende Anpassung an die aktuelle Marktphase als zentrale Hindernisse identifiziert. Eine signifikante Gruppe von Fachkräften benennt auch Defizite in Expertise und Wissen als kritische Faktoren. Bürokratische Hürden und interne Prozesse stellen einen weiteren bedeutenden Blocker dar.

Interessanterweise identifizieren sich Führungskräfte selbst als Hindernis, denn hier wurden fehlendes Commitment der Führungsetage, mangelndes Digital Leadership und falsche Priorisierung im Management häufig genannt.

Mangelnde Offenheit für Veränderung, Bequemlichkeit der Entscheider, Angst vor Veränderung und neuer Technik sowie ein aktueller Fokus auf Krisenbewältigung beeinflussen den Fortschritt der digitalen Transformation ebenfalls negativ.

Die Vielzahl der genannten Hindernisse lässt vermuten, dass der tatsächliche digitale Reifegrad, anders als im Modell in der Selbsteinschätzung manifestiert, deutlich geringer ist.

79% der befragten Fachkräfte geben folgende Gründe an, an denen ihrer Meinung nach die Digitalisierung scheitert:

- 1. Strategische Ausrichtung:**
 - Fehlende strategische Ausrichtung
 - Priorisierung anderer Themen
 - Marktphase
- 2. Wandel und Veränderung:**
 - Angst vor Wandel und Neuem
 - Mangelnde Disruptivität des Managements
 - Kein Entwicklungswille
- 3. Expertise und Wissen:**
 - Fehlende Expertise im Unternehmen
 - Fehlendes Wissen im Umgang mit digitalen Werkzeugen
 - Fehlendes Fachwissen und Umsetzungsvermögen
- 4. Bürokratie und interne Prozesse:**
 - Bürokratie, Schnittstellen, Verständnis intern und extern, Datenbankpflege
 - Fehlendes Adoption Management für digitale Tools
 - Unbeweglichkeit, fehlender Fokus
 - Intransparenz und Silodenken
 - Komplexe Vorschriften
 - Veraltete IT-Infrastruktur
 - Erforderliche Investitionen
- 5. Management und Führung:**
 - Fehlender Mut
 - Finanzieller Engpass
 - Mangelnde Offenheit für Veränderung
 - Alternde Führungskräfte
 - Change Management und Investitionsängste

55% der befragten Führungskräfte geben folgende Gründe an, an denen ihrer Meinung nach die Digitalisierung scheitert:

- 1. Führung und Commitment:**
 - Fehlendes Commitment der Führungsetage
 - Mangelndes digitales Verständnis der Führung
 - Falsche Prioritätensetzung im Management
 - Mangelhaftes Projektmanagement/Umsetzung
- 2. Mitarbeiterbezogene Faktoren:**
 - Fehlende Motivation für Veränderungen
 - Bequemlichkeit und fehlender Blick für die Notwendigkeit der Veränderung
 - Trägheit, Überforderung, Perspektive der Mitarbeiter
 - Kosten und Kompetenz der Mitarbeiter
 - Mangelnde Tools und fehlendes Training/Upskilling der Mitarbeiter
 - Fehlende Schnittstellen zwischen den Anwendungen
 - Alte Strukturen und Prozesse, fehlende Vorbereitung
- 3. Kosten und Ressourcen:**
 - Umstellung zu zeitintensiv und kostspielig, bindet zu viele Ressourcen
 - Kosten und Angst vor Veränderung
 - Budget als Hindernis
 - Schmerzgrenze noch nicht erreicht, alte Generation noch am Werk
 - Kosten/Konjunktur
 - Budget, zu viele Insellösungen, zu wenige Digitalisierungen abteilungsübergreifend
- 4. Technologische Herausforderungen:**
 - Fehlende perfekte Lösungen
 - Fehlende passende Lösungen auf der Anbieterseite
 - Alte IT-Strukturen und Fragmentierung des Marktes
 - Intransparenz der Prozesse und Kleinteiligkeit der angebotenen Software
- 5. Kulturelle und Mindset-Faktoren:**
 - Mangelnde Offenheit für Veränderung
 - Bequemlichkeit der Entscheider
 - Fehlender Veränderungswille der Unternehmen
 - Angst vor Veränderung und neuer Technik
 - Fokus auf Krisenbewältigung und zu enge Denkweise

2.6.1 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

GRUNDLAGE FÜR EFFEKTIVE IMPLEMENTIERUNG DER DIGITALISIERUNG SCHAFFEN – STATUS QUO ERHEBEN

In Anbetracht dieser Diskrepanzen müssen Organisationen eine Kultur der Offenheit etablieren, die es ermöglicht, digitale Reifegrade ohne Schönfärberei zu bewerten. Es ist von größter Wichtigkeit, eine ehrliche Bestandsaufnahme vorzunehmen, die bestehende Lücken offenlegt und somit eine solide Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen schafft.

Diese Bestandsaufnahme sollte zudem bewusst nicht nur aus Sicht der Führungskräfte erfolgen, um die in dieser Studie aufgezeigte Verzerrung der Selbsteinschätzung hin zu einem höheren Reifegrad entgegenzuwirken. Fachkräfte haben oft einen deutlich realistischeren Blick auf die jeweilige Situation im Unternehmen. Die Analyse sollte ferner alle Dimensionen des hier entwickelten Reifegradmodells (Strategie, Digitalisierung und Transformation) umfassen und auch bewerten, inwieweit das Unternehmen über die Jahre bereits Fortschritte gemacht hat.

Ein wichtiger Faktor in dieser Analyse ist zudem, inwieweit die Digitalstrategie aus der übergeordneten Unternehmensstrategie abgeleitet und mit anderen Teilbereichsstrategien integrierbar ist.

Hilfreich ist es sich einen Überblick alle bisherigen Projekte im Themenfeld Digitalisierung zu verschaffen und auszuwerten, inwieweit diese Projekte zu Verbesserungen und mehr Effizienz geführt haben.

Auch ein direkter Vergleich des Reifegrads mit ausgewählten Wettbewerbern kann individuelle Schwachstellen im Unternehmen aufdecken.

Entscheidend bei allen Schritten der Ermittlung eines Status quo ist die größtmögliche Objektivität zu behalten, um zu einer ehrlichen Einschätzung zu gelangen.

Grundlage für effektive Implementierung der Digitalisierung schaffen – Status quo erheben



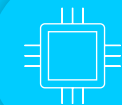
Kulturwandel vollziehen, Veränderung incentivieren und Generationenkonflikt beheben



Digitalstrategie nacharbeiten



Einsatz neuer Technologien vorantreiben



Allokation von Investitionen überprüfen



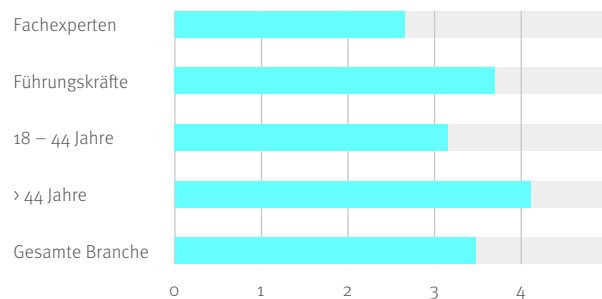
2.6.2 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

KULTURWANDEL VOLLZIEHEN, VERÄNDERUNG INCENTIVIEREN UND GENERATIONENKONFLIKT BEHEBEN

Wie in Punkt 2.5. festgestellt, scheint das größte Hindernis für Digitalisierung in den Köpfen der Beschäftigten zu liegen. Ein essenzieller Ansatzpunkt ist hier ein Wandel in der Unternehmenskultur und „echtes“ Change Management. Eine Kultur lässt sich nicht durch bloße Proklamation der Führungsebene ändern, sondern Führungskräfte und Mitarbeiter (aber auch die gesamte Branche) müssen hier stärker ins Handeln kommen und entsprechend incentiviert werden. **Dies bedingt auch, dass (digitale) Innovationen als Teil der neuen Unternehmenskultur zugelassen werden und sich eine Fehlerkultur etabliert.** Ohne die Möglichkeit, neue Dinge ausprobieren zu können, wird dies kaum möglich werden.

In Weiterbildungsprogrammen sollten den Fachkräften ein Digital Mindset, digitale Kompetenzen und das Verständnis für digitale Transformation vermittelt werden. Auch sollten sie in Datenanalytik und digitalem Prozess- und Projektmanagement geschult werden. Bei diesem sogenannten „Upskilling“ soll es nicht darum gehen, neue IT-Programme oder PropTech-Tools sicher zu nutzen, sondern sich in Zukunft selbstständig an die sich stetig schnell ändernde digitale Umgebung anzupassen. Wenn bei Fach- und Führungskräften die digitalen Kompetenzen wachsen, könnten sich künftig auch die noch unterschiedlichen Wahrnehmungen von alten und jungen Beschäftigten sowie von Fach- und Führungskräften angleichen.

**DIGITALER REIFEGRAD
UNTERSCHIEDLICHER GENERATIONEN**



Auch Führungskräfte sollten sich daher im Sinne eines echten Digital Leaderships ein digitales Mindset aneignen, mit dem sie ihren Mitarbeitern gegenüber ein Vorbild sind und die Implementierung digitaler Innovationen besser vorantreiben.

Grundlage für effektive Implementierung der Digitalisierung schaffen – Status quo erheben



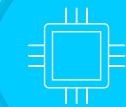
Kulturwandel vollziehen, Veränderung incentivieren und Generationenkonflikt beheben



Digitalstrategie nacharbeiten



Einsatz neuer Technologien vorantreiben



Allokation von Investitionen überprüfen



2.6.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

DIGITALSTRATEGIE NACHARBEITEN

Eine umfassende, erfolgreiche digitale Transformation erfordert eine unternehmensweite, strategische, organisatorische und operative Grundlage. **Digitalisierungsstrategien sollten nicht lediglich als IT-Strategie betrachtet werden, sondern als integraler Bestandteil der strategischen und operativen mittelfristigen Unternehmensstrategie auf dem Weg zu digitalen Prozessen und optimierter Wettbewerbsfähigkeit über digitale Geschäftsmodelle.**

Angesichts der erkannten „Strategiediskrepanz“ in der Immobilienbranche, bei der 50 % der Unternehmen angeben, eine Digitalstrategie zu besitzen, die jedoch nicht über die anfänglichen Stufen hinausgeht, und viele sich fälschlicherweise bereits in der fortgeschrittenen Phase 5 (kontinuierlicher Prozess mit zugeordnetem Budget) sehen, ergibt sich ein klarer Handlungsbedarf. Es besteht eine offensichtliche Kluft zwischen der Wahrnehmung des Managements und der Realität der Fachkräfte.

Seit dem Jahr 2020 haben Unternehmen vermehrt begonnen, Digitalstrategien zu entwerfen, was darauf hindeutet, dass sich die Unternehmen in einer entscheidenden Phase der Evaluation befinden. Ein dreijähriger Horizont ist in der Strategieentwicklung üblicherweise als kurzfristig anzusehen, sodass jetzt der optimale Zeitpunkt für eine Überprüfung und Anpassung der bestehenden Strategie ist.

Hierfür kann auf das Modell „Playing to Win“ zurückgegriffen werden. Dieses Modell zielt darauf ab, Unternehmen dabei zu helfen, erfolgreich zu sein, indem sie eine Strategie entwickeln, die auf ihre individuellen Stärken und Ziele zugeschnitten ist. Durch die Implementierung der im Modell ausgeführten fünf Schritte⁹ können Immobilienunternehmen die Diskrepanz zwischen Strategieentwurf und tatsächlicher Umsetzung überwinden und einen klaren Weg hin zu einer erfolgreichen digitalen Transformation ebnen.

Auch wird in den Ergebnissen in Kapitel 2.4 deutlich, dass neben dem bloßen Vorhandensein einer Strategie auch deren Kommunikation ins Unternehmen ein entscheidender Faktor ist, der bereits bei der Strategie Er-/Überarbeitung mitbedacht werden sollte.

Grundlage für effektive Implementierung der Digitalisierung schaffen – Status quo erheben



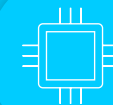
Kulturwandel vollziehen, Veränderung incentivieren und Generationenkonflikt beheben



Digitalstrategie nacharbeiten



Einsatz neuer Technologien vorantreiben



Allokation von Investitionen überprüfen



⁹ Zur Detaillierung der 5 Schritte und des Modells siehe Lafley/ Martin (2013), S. 12ff.

2.6.4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

EINSATZ NEUER TECHNOLOGIEN VORANTREIBEN

Trotz der anerkannten Bedeutung innovativer Werkzeuge und Technologien (BI, KI, Predictive Analytics) – wie auch durch andere Studien, darunter die „PropTech Germany“-Studienreihe, bestätigt – bleibt ihre Nutzung hinter den Möglichkeiten zurück.

Mittels einer eigenen technologischen Innovationsstrategie gilt es, das Verständnis für den Nutzen und die Anwendung von PropTech, BI, Predictive Analytics und Systemintegration zu vertiefen, um zu erkennen, wie diese Technologien konkret zur Wertschöpfung beitragen können. Durch die Einrichtung von Pilotprojekten können die Technologien in kontrollierter Umgebung getestet und ihre Effektivität demonstriert werden.

Dies fördert das Vertrauen in innovative Lösungen und deren Akzeptanz im Unternehmen. Finanzielle und personelle Ressourcen sollten gezielt in diejenigen Technologien investiert werden, die das größte Potenzial für das Unternehmen bieten. Teams aus verschiedenen Fachbereichen können die Integration von neuen Technologien vorantreiben, indem sie fachübergreifende Perspektiven und Fähigkeiten einbringen. Die Erfolge aus dem Einsatz neuer Technologien sollten unternehmensweit kommuniziert werden, um die Sichtbarkeit von Innovationen zu erhöhen und ihre Bedeutung zu unterstreichen. Ein Blick über den Tellerrand hinaus auf andere Branchen oder führende Unternehmen im PropTech-Bereich kann wertvolle Einsichten für die eigene „Technologisierung“ liefern.

Auch in dieser Dimension gibt es eine Verbindung zum Wandel der Unternehmenskultur: **Wichtig ist, dass die Aufnahme von Innovationen und das Testen neuer Technologien als kontinuierlicher Prozess in der Organisation etabliert werden, und nicht als Einmal-Übung.**

Grundlage für effektive Implementierung der Digitalisierung schaffen – Status quo erheben



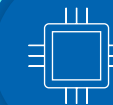
Kulturwandel vollziehen, Veränderung incentivieren und Generationenkonflikt beheben



Digitalstrategie nacharbeiten



Einsatz neuer Technologien vorantreiben



Allokation von Investitionen überprüfen



2.6.5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

ALLOKATION VON INVESTITIONEN ÜBERPRÜFEN

Die digitale Transformation steht angesichts der Schwierigkeiten bei der Datennutzung und -verarbeitung vor einem Paradoxon. Obwohl ein beachtlicher Anteil der Unternehmen beträchtliche Summen in die Digitalisierung investiert – bei manchen beläuft sich der Betrag auf mehr als 20 % des Jahresumsatzes –, bleibt die klare Zuordnung von Effizienzgewinnen, den sogenannten „Digital Wins“, bislang aus. Es ist daher geboten, eine fundierte Datenstrategie zu entwickeln, die nicht nur die Sammlung und Analyse von Daten umfasst, sondern auch deren zielgerichteten Einsatz zur Prozessoptimierung und Entscheidungsfindung.

Investitionen in die Digitalisierung müssen überzeugend sein, nicht nur in ihrem Volumen, sondern vor allem in ihrer Zielgerichtetheit. Dazu gehören das Festlegen von messbaren Zielen für Digitalisierungsinitiativen und das Aufzeigen von klaren Erfolgspfaden, die regelmäßig evaluiert und kommuniziert werden sollten. Ein weiterer kritischer Schritt ist die Förderung der Kompetenzentwicklung, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter in der Lage sind, die digitalen Werkzeuge effizient zu nutzen und die Fülle an Daten korrekt zu interpretieren.

Im Folgenden wurden einige ausgewählte Befragte der Studie zu einem tiefer gehenden Interview im Case-Study-Format befragt, um die verschiedenen Ergebnisse mit konkreten Beispielen und persönlichen Einschätzungen zu untermauern.

Grundlage für effektive Implementierung der Digitalisierung schaffen – Status quo erheben



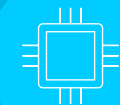
Kulturwandel vollziehen, Veränderung incentivieren und Generationenkonflikt beheben



Digitalstrategie nacharbeiten



Einsatz neuer Technologien vorantreiben



Allokation von Investitionen überprüfen



03

INTERVIEWS



INTERVIEW

„Wir haben noch keine Digitalisierungsstrategie, weil wir die Vorteile von mehr Digitalisierung für uns (noch) nicht erkennen – in dem Sinne sind wir wahrscheinlich ein typisches kleines, inhabergeführtes Immobilienunternehmen.“

Wir haben in der Studie unter anderem verschiedene Player der Immobilienbranche in Bezug auf den digitalen Reifegrad miteinander verglichen. War etwas an den Ergebnissen für Sie auffällig?

Der signifikante Unterschied zwischen den einzelnen Peer-Groups war für mich nicht unerwartet, besonders zwischen Developern und beispielsweise Asset Managern. Letztere sind natürlich deutlich mehr auf das Thema Effizienz fokussiert. Als Developer liegt unser Fokus auf den Themen Baurecht, Planungsrecht, Planungsprozesse, Bauprozesse und Vermietung. Da sind wir nicht ganz so digitalaffin und müssen es aktuell auch noch nicht sein. In Bezug auf unsere konkreten Ergebnisse im Vergleich zu anderen Unternehmen wundern mich die Unterschiede nicht. Beispielsweise, dass wir nur einen geringen Wert des Reifegrads bei langfristiger Planung, Zielen und Strategie angegeben haben. Diese sind bei kleineren Unternehmen immer sehr eingeschränkt – das heißt, wir machen keine Mehrjahresplanung. Eine Digitalstrategie haben wir aktuell nicht.

TEILNEHMER:

Prof. Dr. Verena Rock (TH Aschaffenburg)
Volker Dittmeier (Geschäftsführer Aventin RE)
Katja Rademacher (Drees & Sommer)
Maximilian Heck (Drees & Sommer)



Volker Dittmeier
Geschäftsführer Investment- und Asset
Management bei Aventin Real Estate

Was sind die Gründe dafür?

Vor allem Kapazitäten und andere Prioritäten. Wir sind mehr oder weniger eine Manufaktur in der Projektentwicklung von unserem Geschäftsmodell her. Wir kommen immer von der Sonder- oder der Einzelfalllösung. Das wird kein digitales Geschäftsmodell werden, so wie wir es betreiben. Grundstücksakquisition läuft nicht digital. Verhandlungen laufen nicht digital. In der Beschaffung von Grundstücken und Objekten für eine Projektentwicklung leben wir auch in Teilen von der Intransparenz, unter anderem durch mangelnde Digitalisierung.

Das heißt, auch die Tatsache, dass es in der aktuellen Marktphase ziemlich schwierig ist, als Projektentwickler Geld zu verdienen, führt nicht dazu, dass Sie darüber nachdenken, das Geschäftsmodell vielleicht stärker in die Richtung „digital“ zu drehen?

Was wäre ein Treiber für uns? Ein solcher Treiber wäre, wenn wir dadurch ein neues Segment erschließen können oder eine neue

Zielgruppe erreichen, die wir über unsere bisherigen Netzwerke nicht erschließen können. Ein weiterer Treiber für eine Digitalisierungsstrategie könnte die Realisierung von Cost Savings sein. In unserem Geschäftsmodell als Developer sehe ich solche Einsparungspotenziale infolge von Digitalisierungsmaßnahmen nur als untergeordneten Werttreiber. Ich glaube, in einzelnen Nuancen, in einzelnen Bausteinen kann es digitaler werden – aber wirklich die komplette Wertschöpfungskette greifen, daran glaube ich nicht. Ich wüsste nicht, wie wir bei der Individualität unserer Projekte am Ende des Tages komplett digital arbeiten.

Anders wäre es wahrscheinlich auch mit größerem externen Druck auf dem Thema. Seitens der externen Finanzierer gibt es aktuell ja noch keine Anforderungen in Sachen Digitalisierung, die beispielsweise mit den Anforderungen durch ESG vergleichbar sind.

Korrekt. ESG, Green Leases, Green Buildings sind heutzutage Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Projektfinanzierung. Aber von der Finanzierungsseite haben wir noch keine Anfor-

derung gestellt bekommen in Sachen Digitalisierung. Auch nicht im Bereich Reporting. Das sind nach wie vor klassische Banken-reports, die wir erstellen, wengleich unterstützt durch etwa ein Kostencontrolling, das sich in unserem Falle bei einem PropTech in der Cloud befindet.

Wir haben auch Effizienzsteigerung auf der Mitarbeiterseite noch als mögliche Anforderung. Wenn man nur sechs, sieben Mitarbeiter hat, dann findet man auch den achten oder neunten Mitarbeiter. Aber wenn ein Unternehmen mehr als 100 Mitarbeiter hat und weiß, in den nächsten fünf Jahren gehen 30 Prozent davon in Rente, die nicht so leicht nachzubersetzen sind. Dann muss man sich natürlich mit der Frage frühzeitig auseinandersetzen: Wie kann man dieses fehlende Mitarbeiterpotenzial adäquat ersetzen? Und da hat natürlich Digitalisierung einen wesentlichen Impact darauf oder bietet eine große Chance, effizienter zu werden und Mitarbeiter, die einfach nicht mehr zur Verfügung stehen, durch effizientere, digital unterstützte Prozesse zu ersetzen.

Wie ist das Thema Digitalisierung bei Ihnen organisatorisch aufgehangen? Wer kümmert sich darum?

Wir sind eine Development-Boutique, die von drei Partnern geführt und durch Senior Experts ergänzt wird. Es gibt in unserer Struktur keinen CTO. Einer der Partner ist für das Thema IT und damit auch Digitalisierung zuständig, aber eben nicht nur. Zudem gibt es einen externen IT-Dienstleister, der uns bei der Umsetzung unserer IT-Anforderungen begleitet.

Was wären denn aus Ihrer Sicht für Ihr Unternehmen Schritte hin zu einem höheren digitalen Reifegrad? Was müsste da passieren? Sofern er überhaupt gewünscht wäre.

Also für uns als kleine Organisation mit individuell zugeschnittenen Produkten ist das sicher noch mal speziell. Wir sind stets bestrebt, durch einzelne neue Digitalisierungsmaßnahmen uns kontinuierlich auch außerhalb des täglichen Projektgeschäfts zu verbessern. Bei uns hat sich das insofern widerspiegelt – was heutzutage aber auch nichts Besonderes mehr ist –, dass

wir digitale Datenräume haben, in denen wir gemeinsam mit den Planern und den Ausführenden arbeiten. Meetings finden heute womöglich in Form von Videokonferenzen statt. Die nächste Herausforderung, die ich für uns etwa sehe, ist die durch neue IT-Tools gestützte Mängelerfassung und Verfolgung ihrer Bearbeitung.

Weil wir gerade über den Entstehungsprozess sprechen, was ist denn mit dem Thema BIM als Beispiel? Das wäre ein Schritt in die Digitalisierung, die Sie als Bauherr in die Hand nehmen können.

Leider sind heute zu wenige der mittelständischen Planer aufgestellt, mit BIM zu arbeiten. In unseren bisher realisierten Projekten sind wir leider noch auf keinen Planer gestoßen, der das Know-how und auch die Kapazität mitgebracht hat, um unser Projekt in BIM zu planen. Bis dato planen wir noch klassisch konventionell bzw. lassen konventionell planen. Ich denke aber, dass das ein Generationenthema ist. Wenn die alten Partner aus den Büros altersbedingt ausscheiden und die Büros in neue Hände übergeben, wird das wahrscheinlich eine Selbstverständlichkeit werden. Wir selbst haben bisher noch keine Anforderungen an unsere Planer gestellt, in BIM zu arbeiten. Anforderungen, die wir an unsere Planer und Ausführenden stellen, sind sehr stark ESG-getrieben, beispielsweise die Implementierung eines digitalen Materialkatasters. Das ist eine Pflicht für unsere Planung bzw. für die Ausführenden, mit uns gemeinsam ein Materialkataster zu erstellen. Ansonsten sehe ich aktuell keine unmittelbare Notwendigkeit für uns, stärker digital zu werden, weil wir stets individuelle Lösungen anbieten und für uns digitalisierte Prozesse stets die Vereinfachung standardisierter Lösungen bedeuten.

Ein Thema der Studie ist auch der „Generationenkonflikt“ beim Thema Digitalisierung, also die unterschiedlichen Wahrnehmungen von tendenziell älteren Führungskräften gegenüber den meist jüngeren Fachkräften. Wie erleben Sie das bei sich im Unternehmen?

Das würde ich auch so unterschreiben. Es ist, glaube ich, etwas sehr Typisches, was die Generationen ausstrahlen bzw. unterschiedlich wahrnehmen. Ob das jetzt ein Konflikt ist, weiß ich nicht. Einfach gesagt, Jüngere sind deutlich aufgeschlossener, was Digitalisierung anbelangt, als ältere Menschen. Ich habe meine berufliche Laufbahn weit vor Einführung des Smartphones gestartet, durfte dann aber schnell Anfang der Nullerjahre die Vorzüge des Blackberrys genießen. Ich kannte nur bedingt digitale Prozesse und musste mir die erst im beruflichen Alltag zu eigen machen. Und die Jüngeren werden mit digitalen Prozessen schon groß und bereits in der Ausbildung konfrontiert. Ich denke, dass man in großen, börsennotierten Unternehmen auf weniger Widerstände stößt, Digitalisierungsprozesse durch die Jüngeren implementieren zu lassen, auch ein digitales Management einzuführen oder gar einen CTO zu implementieren, als in inhabergeführten Immobilienfirmen wie der unseren.

Vielen Dank für diese Einschätzung und das Gespräch!

INTERVIEW

„Auf Management-Level gibt es sehr viel ‚Wishful Thinking‘ – in den Fachabteilungen darunter kommt dann die harte Realität.“

TEILNEHMER:

Prof. Dr. Verena Rock (TH Aschaffenburg)
Dr. Christian Simanek
(Founding Partner Dr. Simanek & Partners und
Business Angel DIGIQAL)
Maximilian Heck (Drees & Sommer)



Dr. Christian Simanek
Founding Partner Dr. Simanek &
Partners und Business Angel DIGIQAL

Inwieweit sind die gezeigten Ergebnisse der Studie ein Spiegelbild unserer Branche, insbesondere die Beobachtung, dass bei managementorientierten Themen (Strategie, Transformation) ein hoher Reifegrad und bei den umsetzungsorientierten Themen (Implementierung, Daten, Technologien, Prozesse) noch ein geringerer Reifegrad angegeben wird? Gab es Teilergebnisse, die Sie überrascht haben?

Mich haben die Ergebnisse ein bisschen überrascht, aber ich verstehe auch, wie diese Zustände kommen. Ich glaube, dass viele dieser High-Level-Themen auf Management-Ebene mit einem „Wishful Thinking“ bewertet werden. Auf der Führungsebene glaubt man oft, dass man technologisch schon weiter sei, als man wirklich ist. Der Wunsch, digital schon besser aufgestellt zu sein als die meisten Peers, führt dazu, dass viele Führungskräfte in der Immobilienwirtschaft gerade bei den Themen „Strategie“ und „Transformation“ aus meiner Sicht überoptimistisch sind. Wenn man dagegen auf die operative Ebene schaut, welche Daten wirklich zur Verfügung stehen, in welcher Qualität diese vorliegen und wie diese Daten gemanagt werden, dann gibt es sehr schnell

den harten Reality-Check. Ich bin davon überzeugt, dass eine gute Digitalisierungsstrategie sowohl top-down als auch bottom-up gemacht werden muss. Top-down folgt die Digitalisierung der Geschäftsstrategie, gerade auch mit einem Blick auf die derzeitige Situation unserer Branche und der aktuellen Märkte. Digitalisierung ist ja kein Selbstzweck, sondern sollte mit Purpose, Vision, Mission und der aktuellen Geschäftsstrategie im Einklang stehen. Allerdings bin ich der Meinung, dass angesichts der aktuellen konjunkturellen Lage und der großen anstehenden Transformation unserer Branche viele Unternehmen noch gar keine klare Strategie für sich gefunden haben und daher noch gar nicht genau wissen, wohin die Reise geht. Da finde ich es schon ein bisschen vermessen, zu formulieren, dass man eine klare Digitalisierungsstrategie habe oder dass das eigene Unternehmen digital schon sehr gut aufgestellt sei, wenn die eigene Geschäftsstrategie selbst noch voller Unklarheit steckt. Das ist für mich unlogisch. Darüber hinaus glaube ich, dass viele Unternehmen zudem auch bottom-up, also bei der Datenerhebung, ihrer Qualitätssicherung und Analyse, noch viele Hausaufgaben machen müssen, um überhaupt die Basis für eine Digitalisierungsstrategie zu schaffen.

Welche Schritte sind notwendig, damit es von einer reinen Digitalstrategie auch zur operativen Umsetzung kommt?

Für uns ist diese Frage besonders relevant, weil wir gesehen haben, dass der Reifegrad bei den Umsetzungsthemen noch gering ist. Anscheinend schaffen die meisten Unternehmen diesen Schritt von der Strategie zur Umsetzung nicht. Ich glaube, dass es beispielsweise bei der Einführung von Software-Lösungen immer noch vielfach an guten Beratern fehlt. Insbesondere sind hierbei Vermittlerrollen zwischen den Usern in Immobilienunternehmen und den IT-Lern – sowohl denen auf Auftragnehmer- als auch Auftraggeberseite, also zum Beispiel Softwareanbietern – gefragt. Aus meiner Erfahrung braucht es Fachleute, die sowohl Erfahrungen in der immobilienwirtschaftlichen Praxis als auch IT-Skills mitbringen, um diese extrem wichtige Schnittstelle zu bedienen. Diese braucht es meines Erachtens auch zusätzlich zu den Mitarbeitern der IT-Abteilungen in den Immobilienunternehmen. Aber diese Spezialisten sind natürlich rar. Darüber hinaus binden Digitalisierungsprojekte oftmals viele zusätzliche Ressourcen bei den internen Teams der Immobilienunternehmen.

Während das Unternehmen Digitalisierungsschübe macht, muss in der Regel die Manpower noch einmal erhöht werden, um die Zusatzbelastung für die bestehenden Teams auszugleichen. Vielfach wird gegenüber den Beschäftigten intern kommuniziert: „Wir führen ein neues, tolles digitales Tool ein. Und durch das neue Tool wird Ihre Arbeit nachher viel einfacher.“ Aber bis die Daten implementiert, das Tool getestet, eingeführt und geschult ist sowie in der Praxis auch stabil läuft, hat das Team erst einmal die doppelte Last. Das zu unterschätzen, wäre fatal. Und das ist natürlich in den aktuellen schwierigen Zeiten, wo eher Cost-Cutting gefragt ist, eine Zwickmühle. Man müsste eigentlich zunächst die personellen Ressourcen erhöhen, um zu einem späteren Zeitpunkt nachhaltig die Effizienz zu steigern. Umso wichtiger sind dann die externen Spezialisten, um Reibung und Mehraufwand so gering wie möglich zu halten.

Man bräuchte also eigentlich zur Einführung von digitalen Produkten noch mehr Leute. Wie kann ich als Unternehmen insgesamt bei diesem ganzen digitalen Transformations-thema meine Mitarbeitenden besser einbeziehen? Was würden Sie sich hier wünschen?

Ich glaube, man braucht immer ein Buy-in der Mitarbeitenden, und man muss ihnen auch ganz konkret den sinnvollen Nutzen von Digitalisierung aufzeigen. Eine Digitalstrategie muss man sehr gut erklären, und sie sollte auch zwingend zusammen der Geschäftsstrategie oder Veränderungen bzw. Updates zu dieser kommuniziert werden. Ansonsten entsteht Unverständnis, Angst und dadurch letztendlich Ablehnung. Grundsätzlich gibt es da sicherlich auch Unterschiede in verschiedenen Funktionen und Generationen innerhalb der Belegschaft. Ich wünschte mir für die Unternehmen zum Beispiel, dass gerade die jungen Leute mehr Digitalisierung in ihrer täglichen Arbeit freiheitlich ausprobieren, so wie sie es von ihrer Ausbildung und vom Studium gewohnt waren, und dann auch offen im Unternehmen darüber sprechen können. Das wiederum ist ein Kulturthema – nicht in allen Unternehmen ist so viel Offenheit erwünscht bzw. wird es auch eingefordert oder gar belohnt.

Bei der Frage nach den aktuellen Hindernissen für die Digitalisierung haben Sie „Kosten und Konjunktur“ angegeben. Würden Sie das noch etwas ausführen?

Das ist aus meiner Sicht recht einfach: Digitalisierung braucht Zeit und auch Investitionen. Wenn es vielen Unternehmen in unserer Branche derzeit nicht so gut geht wie in den vergangenen Jahren und sie eher auf Cost Cutting fokussiert sind, dann bleiben möglicherweise einige Digitalisierungsprojekte auf der Strecke oder werden zumindest zurückgestellt. Die Digitalisierung unserer Branche wird natürlich nicht scheitern, sie könnte aktuell aber wieder verlangsamt werden. Unternehmen können auch zum Beispiel die Phasen ihrer Projekte strecken und die Kosten über die nächsten Jahre verteilen. Und natürlich muss es dabei um geschäftsstrategische Prioritäten gehen. Dabei gewinnen diejenigen Use Cases, bei denen man konkret zeigen kann, wie viel effizienter Prozesse durch ein Digitalisierungsprojekt werden bzw. wie viel Zeit und Kosten man einsparen oder sich auch neue Erträge durch die Digitalisierung erschließen kann.

Wie ist Ihr Ausblick auf das Jahr 2024 beim Thema Digitalisierung in der Immobilienbranche? Werden wir die große KI-Revolution erleben oder doch eher nicht?

Natürlich ist KI aktuell ein Trend-Thema. Jeder schreibt gerne bei LinkedIn „Wir machen jetzt was mit KI“. Und tatsächlich gibt auch viele Use Cases mit hohem Potenzial. So ist vermutlich der Wunschtraum eines jeden Asset-Managers eine KI-Software, die alle Unternehmens- und Immobiliendaten verbindet und mithilfe einer Sprachsteuerung nutzbar macht. Dann könnte man während der Besichtigung einer Immobilie einfach sein Smartphone befragen: „Liebe KI, sag mir mal, wer sind hier die drei größten Mieter? Wie groß sind die Flächen, wie hoch sind die aktuellen Mieten? Wurden in den vergangenen sechs Monaten die Mieten und Nebenkosten gezahlt? Wie risikoreich sind aktuell die Branchen der Bestandsmieter? Was sind die drei wichtigsten Konkurrenzobjekte? Was wurde im Mikromarkt in den zurückliegenden 24 Monaten vermietet? Welche News gibt es gerade aus dem Umfeld der Immobilie? ...“. Da sind wir dann aber auch schnell bei den

Themen Datenfülle und -qualität im Unternehmen, aber auch bei Big Data. Wenn ein Unternehmen über einen sehr guten Datenbestand und über eine hohe Datenqualität verfügt, kann die KI helfen, diese Informationen zu analysieren und daraus wichtige Erkenntnisse zu gewinnen. Bei einem schlechten Datenbestand kommt dabei natürlich nur Unsinn heraus. Daher bin ich davon überzeugt, dass aktuell einer der wichtigsten Use Cases für KI ist, in einem ersten Schritt „aufzuräumen und aufzubauen“, also bestehende Datenbestände zusammenzustellen und deren Qualität zu sichern. In einem zweiten Schritt werden diese dann auch vermehrt mit Daten aus den Immobilien selbst und mit Big Data aus den Märkten angereichert und nutzbar gemacht.

Möchten Sie noch etwas hinzufügen?

Wir alle müssen viel mutiger werden. Ich hatte ja schon erwähnt, dass man die „jungen Wilden“ in den Unternehmen loslassen und Dinge ausprobieren lassen sollte. Und eines ist auch klar: Wir müssen unbedingt weg vom „Wishful Thinking“. Nur weil ich im Unternehmen Leute habe, die privat auf Netflix Serien streamen können, heißt das bestimmt nicht, dass ich über digitale Mitarbeiterkompetenzen und -engagement verfüge.

INTERVIEW

„Digitalisierung in der Krise im Fokus zu behalten, ist eine Herausforderung. Aber genau in diesen Zeiten werden die zukünftigen Erfolge gemacht.“

TEILNEHMER:

Prof. Dr. Verena Rock (TH Aschaffenburg)
Jörg Kotzenbauer (CEO ZBI Gruppe)
Maximilian Heck (Drees & Sommer)



Jörg Kotzenbauer
CEO ZBI Gruppe

Unsere Studie zeigt, dass man sich in der Immobilienbranche beim Thema Digitalisierung schon recht reif in den managementorientierten Themen (Strategie, Ziele, Innovation) fühlt und noch nicht so gut aufgestellt in der operativen Umsetzung (Daten, Prozesse, Systemlandschaft). Wie bewerten Sie diesen wahrgenommenen Unterschied im Reifegrad?

Ich finde es nicht überraschend. Es ist immer sinnvoll, wenn man mit einer Strategie anfängt. Das heißt, ich entwickle erst mal eine generelle Sicht auf das Thema und auch einen Plan, wie ich es angehen möchte. Und dann erst im Nachgang kümmere ich mich um die Erschließung der einzelnen Themengebiete, die ein Teil der Strategie sind. Insofern ist es folgerichtig, dass man bei der Strategie weiter ist als bei der operativen Umsetzung. Der Gesamtwert von 3,7 erstaunt mich dann trotzdem etwas. Es scheint mir vielleicht ein bisschen sehr selbstbewusst formuliert, wie weit man sich schon fühlt.

Beim Thema Innovation geben Sie für Ihr Unternehmen einen deutlich höheren Reifegrad an als der Rest der Branche. Wie sind Sie bei dem Thema aufgestellt und woran krankt die Innovationsfähigkeit der Branche insgesamt?

Wir kommen aus einer Welt, in der wir einen hohen Margendruck haben auf einen großen Teil unserer Wertschöpfungskette. Die Immobilienbewirtschaftung, sprich im Kern fast alle Themen des Property Managements, sind sehr margenschwache Zweige. Da ist Digitalisierung eine der wenigen Lösungsmöglichkeiten, die Potenziale heben kann. Wir kommen auch aus einer Welt, wo wir ein sehr kleines inhabergeführtes Haus waren und dann eine Transformation eingeleitet haben. Und in diesem Kontext haben wir eine Aufstellung gewählt, die das Thema Innovationen bestmöglich befeuert. Wir haben eine Einheit geschaffen, wo wir alle Innovationsressourcen hier bei uns im Haus gebündelt haben, wohl wissend, dass wir in der Aufstellung, in der Idee weiter sind als an jeder Stelle der operativen Umsetzung. Die Einheit heißt bei uns „Daten, Digitalisierung und zentrale Dienste“. Und die Idee ist, dass wir Themen für uns intern optimieren und uns dann über-

legen, welche dieser neuen digitalen Aspekte wir auch direkt in Richtung unserer Mieter nutzen können. Aus meiner Sicht haben wir damit die Grundlagen gelegt, dass wir die Themen Prozessdigitalisierung, digitale Geschäftsmodelle und Datenmanagement in einer Einheit haben.

Sie haben in der Studie angegeben, dass Sie mit der Automatisierung von Routineaufgaben allgemein schon sehr weit fortgeschritten sind in Ihrem Unternehmen. Was war dabei aus Ihrer Sicht der Schlüssel?

Also, da muss ich sehr vorsichtig sein. Wir sind nicht dort, wo wir sein möchten. Das wird deutlich artikuliert und es geht immer noch mehr – gerade über die neuen Möglichkeiten von KI ist es ein permanenter Veränderungs- und Weiterentwicklungsprozess, den wir für uns auch noch mal bewusst eingeleitet haben. Wir sind, glaube ich, relativ weit deswegen, weil es uns gelungen ist, die Mehrheit unserer Prozesse wirklich digital abzubilden. Wir haben knapp 800 Prozesse, die bei uns im Kern stattfinden, und das sind häufig eher einfache und standardisierte Prozesse. Also

beispielsweise eine Mieterhöhung, eine Nebenkostenabrechnung oder dergleichen. Das, was es uns ermöglicht hat, damit einen vernünftigen Umgang zu finden, ist, dass wir sozusagen aus einem Wildwuchs von IT-Unterstützung ein zentrales Kernsystem entwickelt haben, das uns hilft, das Immobilienmanagement zu regeln. Das war eine Art Eigenentwicklung, allerdings nicht inhouse. Wir arbeiten mit einem Systemanbieter zusammen, sodass wir schon auch von dessen Know-how und Synergien in der Branche profitieren. Deswegen haben wir aus unserer Sicht einen relativ guten Mittelweg gefunden zwischen dem, dass wir gewissen Einfluss haben und uns einbringen können, was unser Kernsystem betrifft, aber auch nicht alles von der Pike auf selbst machen müssen.

Diese Art von IT-System erweitert sich ja selbst auch immer weiter. Das heißt beispielsweise, dass verschiedene PropTechs angebunden werden, sodass quasi ein Ökosystem rund um die Kernprozesse entsteht. Das steht auch allen Kunden wie Ihnen dann zur Verfügung, richtig?

Genau, das ist ein Teil dessen, was ich meine.

Unsere Studie befasst sich auch mit dem Thema Unternehmenskultur, insbesondere Mitarbeiterfeedback bzw. aktive Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Transformationsprozess. Sie haben angegeben, dass die aktive Einbeziehung der Mitarbeitenden noch nicht auf allen Ebenen stattfindet. Was würden Sie sich wünschen bei dem Thema?

Wir kommen aus einer Welt, wo ein Unternehmensinhaber das Unternehmen sehr zentral geführt hat. Das geht ab einer gewissen Größe jedoch nicht mehr. Wo genau der Kipppunkt ist, weiß ich nicht, aber ich weiß, dass wir am Ende drüber waren und deswegen einen großen kulturellen Change eingeleitet haben, der hin zu mehr Autonomie, Subsidiarität und auch zu einem verstärkt partnerschaftlichen und kooperativen Miteinander führen soll. Und das ist ein Prozess, denn Kultur verändert sich ja nicht von heute auf morgen. Die größten Treiber für den Kulturwandel sind die Führungskräfte. Hier haben wir auch viele Neueinstellungen

auf den obersten Ebenen vorgenommen. Diese oberste Führungsmannschaft arbeitet jetzt mit dem mittleren Management daran, Silos aufzubrechen und die Veränderung weiter nach unten zu tragen. Und auch das ist wieder ein Prozess, da sind wir gerade im Moment noch dabei. Wir haben jetzt auch ein entsprechendes Programm gestartet, wo wir die Führungskultur hier im Haus verändern, die aus meiner Sicht sehr wichtig für das Thema Innovation ist. Und wir sehen extrem gute Resonanz und gute Erfolge. Wir haben vielleicht zwei Jahre absolviert, aber ich glaube, dass man fairerweise für einen radikalen Wechsel der Unternehmenskultur, den wir jetzt hier vor der Brust haben, eher fünf Jahre braucht. Und entsprechend ist da noch ein bisschen was zu tun.

In Bezug auf die aktuellen Hindernisse für fortschreitende Digitalisierung haben Sie angegeben, dass im Moment der Fokus auf Krisenbewältigung liegt. Könnten Sie das noch ein bisschen ausführen? Kann Krise nicht auch Transformations-treiber sein?

Ja, definitiv. Wir haben uns natürlich kritisch den Spiegel vorgehalten im Kontext der aktuellen Krisensituation. Und eine unserer zentralen Antworten auf das Thema ist, dass wir die Digitalisierung weiter und noch intensiver vorantreiben müssen in den nächsten Jahren. Ich glaube, was ich mit der Antwort zum Ausdruck bringen wollte, ist natürlich, dass man das in der Krise auf eine sehr spezielle Art und Weise tut. Also ich glaube, so eine Krisenphase ist nicht gut dafür geeignet, digitale Großexperimente zu machen, sondern eher etablierte Technologien breiter einzusetzen und für sich vorwiegend aus einer Effizienz-Perspektive zu nutzen. Solche Phasen sind keine gute Zeit, um Testballons zu starten mit sehr neuartigen Technologien, deren Nutzen noch nicht klar ist. Das schränkt natürlich so ein bisschen das Fortschrittspotenzial ein, wenn beispielsweise PropTechs mit neuen Ideen in so einer Phase an den Markt gehen. Ich würde also sagen, wir als Branche realisieren wahrscheinlich temporär weniger Erkenntniszugewinn und sprunghafte Weiterentwicklung, aber die Verbreitung der schon etablierten Technologien wird trotzdem zunehmen. Und das ist im Moment genau der Spagat.

Was ist Ihr Blick auf das Thema Digitalisierung im Jahr 2024?

Ich glaube, wie gesagt, 2024 ist klassisch noch genauso ein Krisenjahr wie 2023. Selbst wenn es ein paar Vorzeichen gibt, dass es sich etwas aufklären sollte, es wird in jedem Fall noch ein Jahr sein, wo viele Unternehmen wirklich in einem schwierigen Fahrwasser sind. Ich glaube allerdings auch, dass die zukünftigen Erfolge genau in solchen Phasen gemacht werden. Und das gilt für das Thema Start-ups und Digitalisierung genauso wie für die etablierten Player.

04 FAZIT



FAZIT

Die vorliegende Studie „Transform to Succeed“ analysiert den digitalen Reifegrad der Bau- und Immobilienwirtschaft in einem mehrdimensionalen Reifegradmodell, legt die Basis für ein Verständnis des inneren Fortschritts, der wesentlichen Treiber und Hindernisse der digitalen Transformation und gibt Handlungsempfehlungen zur Überwindung der identifizierten Hemmnisse.

Die empirischen Ergebnisse zeichnen ein Bild der digitalen Transformation, das einen erheblichen Widerspruch zwischen der Selbstevaluation des digitalen Reifegrades und der kritischen Innenschau offenbart.

Die relativ hohe Bewertung wesentlicher Kategorien im Reifegradmodell insbesondere durch Führungskräfte steht in einem starken Kontrast zur genaueren Analyse der Digitalstrategie und des Digital Leaderships sowie zu den Kommentaren, die in der Abschlussbefragung und in den Interviews auf erhebliche Transformationshemmnisse wie mangelnde Veränderungsbereitschaft, kulturelle Probleme und Kompetenzmangel in den Unternehmen hinweisen. Dieses Missverhältnis suggeriert eine Selbsttäuschung, die eine offene und konstruktive Auseinandersetzung mit den tatsächlichen Herausforderungen der digitalen Transformation behindert. Die digitale Transformation der Bau- und Immobilienbranche ist im Gange, jedoch stockt sie häufig und ein Abschluss ist aktuell nicht in Sicht. Transformationsdruck ist aber durchaus vorhanden, wie die Ergebnisse der Studie ebenfalls zeigen.

Trotz der drängenden, sichtbaren und vorhandenen Treiber wie

- der Marktkrise und der damit verbundenen abnehmenden Wettbewerbsfähigkeit traditioneller, analoger Geschäftsmodelle,
- ESG und
- aktuellen technologischen Innovationen wie generativer künstlicher Intelligenz

bleibt der Fortschritt der Branche hinter den Erwartungen zurück.

Gerade jetzt, mitten in der Marktkrise, ist Digitalisierung eines der wichtigsten Transformationsthemen. Denn Digitalisierung ist Grundlage für so vieles: Attraktivität als Arbeitgeber, Innovationsfähigkeit in den Geschäftsmodellen und damit ein Baustein der Zukunftssicherheit des Unternehmens. Digitalisierung ist Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von ESG-Maßnahmen und wesentlicher Effizienztreiber, indem sie Kostensenkung in den eigenen Prozessen ermöglicht.

Damit die digitale Transformation gelingt, gilt es

- den aufgezeigten Generationenkonflikt zu überwinden,
- die Veränderungsbereitschaft in der Belegschaft zu fördern und zu incentivieren und
- die mit Zweifel, Unwillen und Angst belegten Themen in den Griff zu bekommen (z. B. Prozessoptimierung, Datenmanagement und Technologieeinsatz und den Weg zur wesentlichen Hürde, der Implementierung, zu ebnen; hierbei kann die ESG-Regulierung ein Facilitator und Beschleuniger sein).

Erstere Empfehlungen sind klare Leadership-Themen, letzteres ist ein operatives Thema, welches von den Führungskräften oft vernachlässigt wird – hier ist der offene und ehrliche Dialog mit Fachexperten auf allen Hierarchieebenen gefragt. Digitale Transformation gelingt nicht allein top-down – wie die Ergebnisse eindrücklich aufzeigen – stattdessen müssen alle Ebenen proaktiv handeln, transparent über den aktuellen Stand informiert sein und sich den Herausforderungen stellen.

Das Fazit der Analyse lautet daher, dass die Immobilienbranche eine ausgewogene Mischung aus Führungsstärke und operativer Exzellenz benötigt, um die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen und sich für zukünftige Herausforderungen im Wettbewerb optimal aufzustellen.

QUELLEN

Berghaus/Back (2016): Berghaus/Back:

Gestaltungsbereiche der Digitalen Transformation von Unternehmen: Entwicklung eines Reifegradmodells, In: Die Unternehmung, Jg. 2, Nr. 70, S. 98–123.

Bitkom e. V. (2022): Bitkom e. V.:

Leitfaden zum Reifegradmodell Digitale Prozesse 2.0, Berlin, Online im Internet: www.bitkom.org.

CBRE (2017): CBRE:

Digitale Transformation und Innovation in der deutschen Immobilienwirtschaft 2017, Online im Internet: <https://news.cbre.de/immobilienbranchefast-90-prozent-der-unternehmen-sehen-probleme-bei-der-digitalen-transformation/>

Nippold-Rothes (2018): Nippold-Rothes, Elke:

Das EBZ Reifegrad- und Kompetenzmodell für die Immobilienwirtschaft, Online im Internet: <https://www.e-b-z.de/fachbereiche/ebzakademie/ebz-akademie-blog/artikel/2018-08-01-das-ebz-reifegrad-undkompetenzmodell-fuer-die-immobilienwirtschaft.html>

Fasel/Meier (2016):

Big data: Grundlagen, Systeme und Nutzungspotenziale, Wiesbaden: Springer Vieweg.

Gündling/Rock/Schulz-Wulkow (Hg.) (2023):

Next Generation Real Estate, 2. akt.u. erw. Aufl., Frankfurt: Frankfurt School Verlag.

Handelsblatt (2023):

Dauerkrise in der Immobilienwirtschaft, 31.12.2023, handelsblatt.de/finanzen/immobilien

Handelsblatt (2023):

So steht es um den Immobilienmarkt, 20.12.2023, handelsblatt.de/finanzen/immobilien

Handelsblarr (2023):

Immobilien-Profis verlieren letzte Zuversicht für 2024, 19.12.2023, handelsblatt.de/finanzen/immobilien

Holmes (2019):

Holmes, Eddie: Digital Transformation in Real Estate - A Practical Guide, Online im Internet: www.unissu.com

ICG/EVW (2022):

Digital Leadership – Führen im digitalen Zeitalter, https://icg-institut.de/wp-content/uploads/2022/07/Digital-Leadership-Leitfaden_final-1.pdf

IMU Augsburg (2021):

Integrale Landkarte „Digitaler Wandel“, Online im Internet: <https://i-m-u.de/neues-kompetenzmodell-digitaler-wandel-in-organisationen/>

Kamis (2019): Digitalisierung in der Wohnungs- und

Immobilienwirtschaft: PropTechs, FinTechs, Connected Home, Big Data, 1. Aufl. Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.

Kollmann (2020): Digital Leadership: Grundlagen der

Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Pfnür/Eberhardt/Herr (2022): Transformation der Immobilien-

wirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

pom+Consulting AG (2023):

pom+Consulting AG: Digital Real Estate, Zürich, Online im Internet: www.digitalrealestate.ch

TH Aschaffenburg/blackprint/brickalize (2021):

Digital Leaders in Real Estate Germany 2021 Studie, Online im Internet: <https://proptechgermanystudie.de/digital-leaders-in-real-estate-studie/>

TH Aschaffenburg/blackprint (2023):

PropTech Germany 2023 Studie, Online im Internet: <https://proptechgermanystudie.de/wp-content/uploads/2023/05/PropTech-Germany-2023-Studie.pdf>

Vornholz/Schellenberger (2021):

Vornholz, Günter/Schellenberger, Enja: Digitalisierung der Immobilienwirtschaft, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage Berlin; Boston: De Gruyter Oldenbourg.

ZIA/EY (2023): 8. Digitalisierungsstudie von EY und ZIA:

Stockt der Fortschritt?, Online im Internet: <https://zia-deutschland.de/project/8-digitalisierungsstudie-von-ey-undzia-stockt-der-fortschritt/>

Impressum

© Drees & Sommer 2024 in Zusammenarbeit mit der
Technischen Hochschule Aschaffenburg

Autoren:
Drees & Sommer SE
Dr. Chris Richter
Katja Rademacher
Maximilian Heck

Technische Hochschule Aschaffenburg
IIWM – Institut für Immobilienwirtschaft und -management
Prof. Dr. Verena Rock
Pascal Will

Layout und Gestaltung
Drees & Sommer Unternehmenskommunikation

Telefon +49 711 1317-2449
info@dreso.com
www.dreso.com/de/dreso/digital

Stand: Februar 2024

Kontakt



Dr. Chris Richter,
Associate Partner,
Drees & Sommer SE



Prof. Dr. Verena Rock,
Professorin, Instituts-
vorstand und Leiterin des
Studiengangs Digitales
Immobilienmanagement,
Technische Hochschule
Aschaffenburg



Katja Rademacher,
Managerin Digital Services,
Drees & Sommer SE



Pascal Will,
Masterand,
Technische Hochschule
Aschaffenburg



Maximilian Heck,
Student,
Drees & Sommer SE