

Papierbasierte Arbeitsschritte prägen nach wie vor den Alltag in der Wohnungswirtschaft, obwohl repetitive Kernaufgaben wie die Betriebskostenabrechnung software-automatisch zu erledigen wären.

Geringer Reifegrad der Digitalisierung in der Wohnungswirtschaft

„Wir brauchen eine andere Denkweise und verstärkte Investitionen“

Die Digitalisierung in der Wohnungswirtschaft ist ein vielschichtiges und komplexes Thema, das erhebliche strukturelle und kulturelle Herausforderungen offenbart. Im Vergleich zu anderen konservativen Branchen wie Banken oder Versicherungen bleibt die Wohnungswirtschaft weit zurück. Dies erfordert eine systematische und kritische Analyse der zugrundeliegenden Faktoren.

Grundlagen und Status Quo

Ein zentrales Problem in der Wohnungswirtschaft ist das Fehlen einer einheitlichen Definition und eines gemeinsamen Verständnisses von Digitalisierung. Diese konzeptionelle Uneinheitlichkeit führt zu divergierenden Interpretationen und mangelnder Kohärenz auf der Managementebene. Oft fehlt es an klar formulierten Digitalisierungsstrategien, die mit der übergeordneten Unternehmensstrategie integriert sind. Ohne eine solche kohärente Strategie bleibt die Implementierung digitaler Technologien fragmentarisch und ineffektiv. In der Wohnungswirtschaft bedeutet Digitalisierung nicht nur die Einführung neuer Technologien, sondern auch die grundlegende Transformation bestehender Prozesse und Strukturen. Dies umfasst die Automatisierung repetitiver Aufgaben, die Integration von „Big Data“ zur Entscheidungsunterstützung

hin zu „Big Results“ und die Verbesserung der Kundenerfahrung durch digitale Schnittstellen.

Eine klare und einheitliche Definition, ein Fahrplan für die Digitalisierung, ist daher unerlässlich, um alle Beteiligten auf eine gemeinsame Vision auszurichten und die Transformation kohärent voranzutreiben.

1. Papierbasierte Prozesse: Viele Unternehmen nutzen nach wie vor manuelle und papierbasierte Prozesse für Verwaltungsaufgaben, was zu Ineffizienzen und Fehleranfälligkeit führt.
2. Veraltete IT-Infrastruktur: Eine große Anzahl der Unternehmen arbeitet mit veralteten IT-Systemen, die nicht mit modernen digitalen Lösungen kompatibel sind.
3. Geringe Nutzung digitaler Plattformen: Digitale Plattformen für Mietvertragsmanagement, Instandhaltung und Kommunikation mit Mietern sind kaum verbreitet.

4. Fehlende Integration von Big Data: Die Nutzung von Big Data zur Entscheidungsfindung ist unzureichend.
5. Langsame Umsetzung von Automatisierung: Automatisierungspotenziale werden nur schleppend umgesetzt.
6. Mangelnde digitale Kompetenz: Es fehlt an Fachkräften mit den notwendigen digitalen Fähigkeiten, um Transformationsprojekte zu leiten und umzusetzen.
7. Fehlende strategische Ausrichtung: Es gibt oft keine klare Digitalisierungsstrategie, die mit der übergeordneten Unternehmensstrategie verknüpft ist.
8. Regulatorische Herausforderungen: Gesetzliche Anforderungen und Datenschutzvorschriften erschweren die Einführung digitaler Lösungen.
9. Finanzielle Barrieren: Insbesondere kleinere Unternehmen verfügen nicht über die finanziellen Ressourcen, um in digitale Technologien zu investieren.

10. Kulturelle Widerstände: Eine konservative Unternehmenskultur und Widerstände gegen Veränderungen behindern die Digitalisierung.

Vergleich mit anderen Branchen

Im Vergleich zu benachbarten konservativen Branchen wie der Banken- oder Versicherungsbranche zeigt die Wohnungswirtschaft deutliche Defizite. Während Banken und Versicherungen ihre Transformationsprozesse erfolgreich beschleunigt haben, basieren viele Abläufe in der Wohnungswirtschaft noch immer auf traditionellen und manuellen Prozessen. Diese Branchen haben früh erkannt, dass Digitalisierung nicht nur eine technologische, sondern auch eine strategische Herausforderung darstellt, und haben dementsprechend gehandelt.

Die Bankenbranche hat beispielsweise massiv in digitale Plattformen investiert, um Kunden digitale Services wie Online-Banking und mobile Zahlungsdienste anzubieten. Versicherungsunternehmen haben Prozesse automatisiert und nutzen Algorithmen, um Risiken besser einzuschätzen und Schäden schneller zu regulieren. Im Gegensatz dazu ist die Wohnungswirtschaft oft noch stark papierbasiert, mit manuellen Prozessen für beispielsweise Mietvertragsabschlüsse, Instandhaltung und Abrechnung von Betriebs- und Nebenkosten.

Messung des digitalen Reifegrads

Der digitale Reifegrad wird oft mittels Reifegradmodellen, Umfragen und Benchmarks gemessen. Diese Methoden sind jedoch nicht immer objektiv und valide genug, um die Realität angemessen abzubilden. Bei der Messung des Reifegrads der digitalen Transformation sind insbesondere die Kriterien Objektivität, Reliabilität und Validität von großer Bedeutung:

- **Objektivität:** Die Messung sollte unabhängig vom jeweiligen Beobachter sein. In der Praxis bedeutet dies, dass verschiedene Evaluatoren zu denselben Ergebnissen kommen sollten. Dies wird durch standardisierte Verfahren und klare Definitionen sichergestellt.
- **Reliabilität:** Dies bezieht sich auf die Zuverlässigkeit und Beständigkeit der Messung. Eine hohe Reliabilität bedeutet, dass die Ergebnisse konsistent sind, wenn die Messung unter denselben Bedingungen wiederholt wird. In der Wohnungswirtschaft kann dies durch regelmäßige und systematische Überprüfungen der digitalen Fortschritte gewährleistet werden.
- **Validität:** Hierbei geht es darum, ob die Messung tatsächlich das misst, was sie

vorgibt zu messen. In Bezug auf die digitale Transformation bedeutet dies, dass die Indikatoren und Kennzahlen tatsächlich den Fortschritt und die Effektivität der Digitalisierung widerspiegeln. Dies erfordert eine sorgfältige Auswahl und Validierung der verwendeten Metriken.

Der Erfolg der digitalen Transformation wird häufig anhand von Kennzahlen wie Prozessgeschwindigkeit, Fehlerquote, Kundenzufriedenheit und Kosteneffizienz gemessen. Diese Indikatoren können jedoch nicht immer die tatsächlichen Fortschritte und Herausforderungen adäquat erfassen.

Herausforderungen in der Branche

Die Wohnungswirtschaft wurde über Jahrzehnte hinweg durch stabile Mietereinnahmen und eine geringe Notwendigkeit für tiefgreifende Veränderungen „verwöhnt“. Dies führte zu einem geringen Innovationsdruck und einer Verzögerung in der digitalen Transformation. Darüber hinaus haben günstige volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen in den letzten 10 bis 15 Jahren den finanziellen Druck verringert, was die Dringlichkeit für Innovationen weiter minderte. Weitere ergänzende Herausforderungen sind:

1. **Regulatorische Hürden:** Die Wohnungswirtschaft sieht sich mit einer Vielzahl von gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen konfrontiert, die die Einführung digitaler Lösungen erschweren. Datenschutzbestimmungen, Mietrecht und baurechtliche Vorschriften erfordern u.a. umfassende Compliance-Maßnahmen, die oft mit hohen Kosten und administrativem Aufwand verbunden sind.
2. **Technologische Rückständigkeit:** Viele Unternehmen der Wohnungswirtschaft nutzen veraltete IT-Infrastrukturen, die eine Integration moderner digitaler Lösungen erschweren. Die Modernisierung dieser Systeme erfordert erhebliche Investitionen, die insbesondere für kleinere Unternehmen schwer zu stemmen sind.
3. **Fehlende digitale Kompetenzen:** Es mangelt häufig an Mitarbeitenden mit den notwendigen digitalen Fähigkeiten. Die Rekrutierung und Schulung von Fachkräften, die in der Lage sind, digitale Transformationsprojekte zu leiten und umzusetzen, stellt eine große Herausforderung dar.
4. **Fragmentierung des Marktes:** Die Wohnungswirtschaft und die Verwalterbranche ist stark fragmentiert. In Deutschland gibt es etwa 750 kommunale Wohnungsunternehmen sowie ca. 24.000 Hausverwaltungen (reine Wohn-

Über den Autor

Auf Einladung des GdW und des VdW Niedersachsen Bremen hielt Prof. Alcaj Kamis (EBZ Business School) einen Impulsvortrag auf der Messe „Real Estate Arena“ in Hannover. Kamis kritisierte das geringe Tempo der Digitalisierung in der Wohnungswirtschaft. Obwohl viele Kernaufgaben repetitiv seien und sich automatisieren ließen, komme die Transformation kaum voran. Wenn digitalisiert werde, entstünden meist Inselösungen. Die Branche sei für den Wandel nicht sozialisiert, ihr fehle es an der richtigen Haltung und Führungskultur – denn die Mieteinnahmen kämen ja rein. Die IVV-Redaktion hat Alcaj Kamis, Professor für strategisches Management und Controlling in der Immobilienwirtschaft, um eine Analyse gebeten.

- immobilien-Verwalter ohne Gewerbe), von denen die meisten weniger als fünf Mitarbeiter haben. Diese Kleinstunternehmen verfügen oft nicht über die notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten, um umfassende digitale Transformationen zu implementieren.
5. **Kulturelle Barrieren:** In vielen Unternehmen herrscht eine Kultur der Veränderungsresistenz. Traditionelle Arbeitsweisen und eine skeptische Haltung gegenüber neuen Technologien verhindern oft die Umsetzung digitaler Projekte. Veränderungsmanagement und die Schaffung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur sind daher zentrale Herausforderungen.
 6. **Mangelnde strategische Ausrichtung:** Die fehlende Verknüpfung der Digitalisierungsstrategie mit der übergeordneten Unternehmensstrategie führt zu inkohärenten und ineffizienten Transformationsprozessen. Ohne eine klare strategische Ausrichtung bleibt das Digitalisierungs- und Automatisierungspotenzial weitgehend ungenutzt.
 7. **Fehlende Finanzierung:** Besonders kleinere Unternehmen verfügen oft nicht über die finanziellen Mittel, um in moderne digitale Lösungen und die erforderliche IT-Infrastruktur zu investieren. Dies behindert die umfassende Implementierung digitaler Technologien.
 8. **Widerstände auf Mitarbeitererebene:** Neben kulturellen Barrieren und fehlenden

Change-Management-Kompetenzen in der Unternehmensführung gibt es oft auch Widerstände auf Mitarbeiterebene. Die Einführung neuer Technologien wird von Mitarbeitenden oft als Bedrohung empfunden, was die Akzeptanz und Nutzung digitaler Lösungen erschwert.

- 9. Unsicherheit bezüglich der Technologieauswahl: Die Vielzahl an verfügbaren Technologien und Lösungen führt zu Unsicherheiten hinsichtlich der besten Wahl. Unternehmen fehlt es oft an Expertise, um die geeignetsten Technologien für ihre spezifischen Bedürfnisse zu identifizieren und zu implementieren.
- 10. Probleme bei der Datenintegration: Die Integration von Daten aus verschiedenen Quellen und Systemen stellt eine große Herausforderung dar. Eine konsistente und einheitliche Datenbasis ist jedoch essenziell für die effektive Nutzung digitaler Technologien.



Aktenberge belasten Mitarbeiterinnen, weil digitale Plattformen für Mietvertragsmanagement oder Instandhaltung wenig verbreitet sind.

Kompetenzentwicklung und Zuständigkeit

Ein entscheidender Faktor für den Rückstand in der Digitalisierung ist das Fehlen digitaler Kompetenzen innerhalb der Unternehmen. Oft wird die Digitalisierung als reines IT-Thema betrachtet, was zu einer isolierten Betrachtung führt. Eine erfolgreiche digitale Transformation erfordert jedoch eine ganzheitliche Strategie, die auch die Unternehmenskultur miteinbezieht. In der Wohnungswirtschaft zeigt sich eine signifikante Diskrepanz zwischen den Anforderungen der digitalen Transformation und den vorhandenen Kompetenzen innerhalb der Unternehmen. Eine detaillierte Analyse offenbart, dass es an systematischen Ansätzen zur Kompetenzentwicklung mangelt. Um die digitale Transformation erfolgreich zu gestalten, bedarf es einer strategisch fundierten und umfassenden Personalentwicklung.

Herausforderungen in der Kompetenzentwicklung

- 1. Fehlende digitale Kompetenz: In vielen Unternehmen der Wohnungswirtschaft fehlen Fachkräfte mit den notwendigen digitalen Fähigkeiten. Dies betrifft sowohl technische Fertigkeiten als auch strategisches Wissen im Umgang mit digitalen Transformationen.
- 2. Unzureichende Weiterbildungsmaßnahmen: Die vorhandenen Weiterbildungsprogramme sind oft nicht auf die spezifischen Anforderungen der Digitalisierung ausgerichtet. Es fehlen maßgeschneiderte Schulungen, die sowohl technisches als auch strategisches Wissen vermitteln.

Die Wohnungswirtschaft wurde über Jahrzehnte hinweg durch stabile Mieteinnahmen „verwöhnt“. Dies führte zu einem geringen Innovationsdruck und einer Verzögerung in der digitalen Transformation.

- 3. Geringe Priorität für digitale Kompetenzen: Digitale Fähigkeiten werden in vielen Unternehmen nicht als strategische Priorität betrachtet. Dies führt zu einer unzureichenden Investition in die Entwicklung dieser Kompetenzen.

Strategien zur Kompetenzentwicklung

Um die digitale Transformation erfolgreich zu meistern, sollten Unternehmen der Wohnungswirtschaft die folgenden Strategien verfolgen:

- 1. Implementierung systematischer Weiterbildungsprogramme: Es sollten umfassende und kontinuierliche Weiterbildungsprogramme eingeführt werden, die sowohl technische als auch strategische digitale Kompetenzen vermitteln. Diese Programme sollten auf allen Ebenen des Unternehmens durchgeführt werden.

- 2. Förderung einer digitalen Lernkultur: Eine Kultur des lebenslangen Lernens sollte gefördert werden. Dies kann durch die Einführung von Anreizsystemen und die Schaffung von Lernmöglichkeiten im Arbeitsalltag unterstützt werden.
- 3. Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen: Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen können dazu beitragen, aktuelle und praxisrelevante Schulungsinhalte zu entwickeln. Diese Partnerschaften können auch den Zugang zu Experten und aktuellen Forschungsergebnissen erleichtern.

Zuständigkeit für die Digitalisierung

Die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation erfordert eine klare Zuordnung der Zuständigkeiten:

- 1. Schaffung einer zentralen Digitalisierungsstelle: Es sollte eine zentrale Stelle oder Abteilung geschaffen werden, die für die Planung, Koordination und Umsetzung der Digitalisierungsstrategien verantwortlich ist. Diese Stelle sollte direkt an die Geschäftsführung berichten und über die notwendigen Ressourcen verfügen.
- 2. Einbindung des Top-Managements: Die Digitalisierung sollte als strategische Priorität im Top-Management verankert sein. Dies erfordert die aktive Beteiligung der Geschäftsführung und eine klare Kommunikation der strategischen Bedeutung der Digitalisierung.

3. Interdisziplinäre Teams: Die Bildung interdisziplinärer Teams kann dazu beitragen, verschiedene Perspektiven und Fachkenntnisse in die Digitalisierungsprojekte einzubringen. Diese Teams sollten aus u.a. Experten der IT, des Managements und der operativen Bereiche bestehen.
4. Verankerung in der Unternehmensstrategie: Die Digitalisierungsstrategie sollte eng mit der übergeordneten Unternehmensstrategie verknüpft sein. Dies gewährleistet eine kohärente und zielgerichtete Umsetzung der digitalen Transformation.

Durch die gezielte Entwicklung digitaler Kompetenzen und die klare Zuordnung der Zuständigkeiten kann die Wohnungswirtschaft und die Hausverwaltungsbranche die Herausforderungen der digitalen Transformation erfolgreich bewältigen und ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern.

Automatisierung statt Digitalisierung

Die Stoßrichtung sollte stärker auf Automatisierung statt auf reine Digitalisierung abzielen. Automatisierung kann insbesondere in den repetitiven Kernprozessen wie Vermietung, Verwaltung, Betriebskostenabrechnungen, Mahnwesen und Instandhaltung erhebliche Effizienzgewinne und Kostensenkungen sowie maßgebliche Reduzierung der Kommunikationskosten ermöglichen.

Automatisierungslösungen können repetitive Aufgaben effizienter und fehlerfreier erledigen. Dies ermöglicht es den Mitarbeitern, sich auf wertschöpfende Tätigkeiten zu konzentrieren.

Schlussfolgerungen und Perspektiven

Die Wohnungswirtschaft muss sich dringend den Herausforderungen der digitalen Transformation stellen, um nicht den Anschluss zu verlieren. Dies erfordert einen grundlegenden Wandel in der Denkweise und eine verstärkte Investition in digitale Technologien und Kompetenzen. Nur durch einen konsequenten und zielgerichteten Einsatz digitaler Technologien kann die Wohnungswirtschaft die bestehenden Defizite aufholen und zukunftsfähig bleiben.



Autor

Prof. Alcay Kamis,
EBZ Business School



Intelligentes und **NACHHALTIGES MANAGEMENT** von Immobilien



Verantwortungsvoller Umgang mit Umwelt und Ressourcen

„Mit smarterer Funktechnologie erfassen wir Energieverbräuche in Immobilien und ermöglichen durch unsere digitalen Services effektives Energiemanagement und bewussteren Verbrauch.“