Neue Artikelserie zu wesentlichen Digitalisierungsthemen für die Wohnungswirtschaft

In dieser Ausgabe des vdw magazin starten wir eine neue Artikelserie mit Beiträgen von Prof. Dr. Alcay Kamis MRICS, Professor am EBZ in Bochum und Geschäftsführer der kommunalen Wohnungsgesellschaft SGH Bad Oeynhausen GmbH. Wir danken Professor Kamis sehr für diese Zusammenarbeit. Die Serie startet mit einer kritischen Analyse des digitalen Reifegrads von Wohnungsunternehmen.

Geringer Reifegrad der Digitalisierung in der Wohnungswirtschaft

„**Digitalisierungsdefizite** in der Wohnungswirtschaft: strukturelle und kulturelle **Barrieren überwinden**"

VON PROF. DR. ALCAY KAMIS





PROF. DR. ALCAY KAMIS MRICS

ist Professor für Strategisches Management und Controlling an der EBZ Business School in Bochum. Seit 2003 ist er in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft tätig und hat in verschiedenen Führungspositionen umfassende Erfahrungen gesammelt. Neben seiner Rolle als Geschäftsführer der SGW Bad Oeynhausen ist er Gründer und Inhaber einer Unternehmensberatung, die sich auf Strategie- und Organisationsentwicklung spezialisiert hat. Mit seiner Beratungsfirma unterstützt er Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft bei der Entwicklung zukunftsorientierter Lösungen. Darüber hinaus ist Prof. Dr. Kamis Fachautor und hat zahlreiche Bücher zu Themen wie strategisches Management, Controlling, Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sowie digitale Transformation in der Immobilienwirtschaft veröffentlicht.

Die digitale Transformation stellt die Wohnungswirtschaft vor umfassende strukturelle und kulturelle Herausforderungen, die die Effizienz der Branche beeinträchtigen. Im Vergleich zu anderen konservativen Industrien, etwa dem Banken- und Versicherungssektor, zeigt sich die Wohnungswirtschaft als deutlich weniger adaptiv gegenüber technologischen Innovationen. Diese Rückstände verdeutlichen die Notwendigkeit einer kritischen Betrachtung der zugrundeliegenden Faktoren, um eine strategische und nachhaltige Digitalisierung zu ermöglichen.

Grundlagen und Status Quo

Ein bedeutendes Hindernis in der Wohnungswirtschaft besteht im Fehlen einer standardisierten Definition und eines gemeinsamen Verständnisses von Digitalisierung. Diese konzeptionellen Diskrepanzen führen zu unterschiedlichen Interpretationen und erschweren die Konsistenz auf Managementebene erheblich. Häufig mangelt es an klaren Digitalisierungsstrategien, die sich nahtlos in die übergeordneten Unternehmensziele einfügen. In Abwesenheit solcher kohärenten Ansätze bleibt die Einführung digitaler Technologien fragmentiert und nur bedingt wirksam.

In der Wohnungswirtschaft umfasst Digitalisierung weit mehr als die Einführung neuer Technologien. Sie impliziert eine tiefgreifende Transformation bestehender Prozesse und Strukturen. Hierzu zählen insbesondere die Automatisierung repetitiver Tätigkeiten, die Nutzung von „Big Data" zur Entscheidungsunterstützung mit Fokus auf verwertbare Ergebnisse („Big Results") sowie die Optimierung der Kundenerfahrung durch digitale Schnittstellen.

Eine konsistente und einheitliche Definition sowie ein klar strukturierter Fahrplan für die Digitalisierung sind daher essenziell. Nur durch eine gemeinsame Vision aller beteiligten Akteure kann die Transformation effektiv und strategisch abgestimmt vorangetrieben werden.

Herausforderungen der Branche

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.

Vergleich mit anderen Branchen

Im Vergleich zu anderen, benachbarten konservativen Branchen wie der Banken- oder Versicherungswirtschaft zeigt die Wohnungswirtschaft deutliche Defizite in Bezug auf die digitale Transformation. Während Banken und Versicherungen ihre Transformationsprozesse erfolgreich beschleunigt haben, beruhen viele Abläufe in der Wohnungswirtschaft weiterhin auf traditionellen und manuellen Prozessen. Diese Branchen haben frühzeitig erkannt, dass Digitalisierung nicht nur eine technologische, sondern vor allem eine strategische Herausforderung darstellt und haben dementsprechend gehandelt. →

Die Bankenbranche hat beispielsweise signifikant in digitale Plattformen investiert, um Kunden moderne Services wie Online-Banking und mobile Zahlungslösungen anzubieten. Versicherungsunternehmen haben ihre Prozesse weitgehend automatisiert und nutzen fortschrittliche Algorithmen, um Risiken präziser einzuschätzen und Schadensfälle effizienter zu regulieren. Im Gegensatz dazu basiert die Wohnungswirtschaft häufig noch auf papierbasierten Arbeitsweisen und manuellem Vorgehen bei Aufgaben wie Mietvertragsabschlüssen, Instandhaltung sowie der 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:

1. **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.

2. **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.

3. **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 war über Jahrzehnte hinweg durch stabile und verlässliche Mieteinnahmen gekennzeichnet, wodurch der Druck zu tiefgreifenden strukturellen Veränderungen gering blieb. Diese anhaltende Stabilität führte dazu, dass die Branche weitgehend von einem „Innovationsvakuum“ geprägt wurde. Notwendige Modernisierungen und Investitionen in die Digitalisierung wurden entweder aufgeschoben oder nur zögerlich umgesetzt. Dieser geringe Innovationsdruck hat die digitale Transformation der Branche erheblich verzögert.

Darüber hinaus haben günstige volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen in den letzten 10 bis 15 Jahren den finanziellen Druck auf Unternehmen weiter reduziert. Geringe Zinssätze und ein stark wachsender Immobilienmarkt trugen dazu bei, dass die Dringlichkeit für digitale Innovationen als weniger prioritär wahrgenommen wurde. Während andere Branchen proaktiv Strategien entwickelten, um ihre Prozesse zu optimieren, blieb die Wohnungswirtschaft auf traditionellen und oft papierbasierten Abläufen verhaftet. 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 Wohnimmobilien-Verwalter ohne Gewerbe), von denen die meisten weniger als fünf Mitarbeitende 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 Mitarbeiterebene:** 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.

Kompetenzentwicklung und Zuständigkeit

Ein maßgeblicher Grund für den Rückstand der Digitalisierung in der Wohnungswirtschaft liegt in den unzureichenden digitalen Kompetenzen auf (allen) Unternehmensebenen. Häufig wird die Digitalisierung fälschlicherweise als rein technisches IT-Thema betrachtet, was zu einer isolierten Sichtweise und mangelnden strategischen Verknüpfungen führt. Diese Engführung ignoriert jedoch, dass eine erfolgreiche digitale Transformation weit über die Implementierung neuer Technologien hinausgeht. Vielmehr erfordert sie einen integrativen Ansatz, der die Unternehmenskultur, organisatorische Strukturen und die strategische Ausrichtung gleichermaßen berücksichtigt.

In der Wohnungswirtschaft offenbart sich eine erhebliche Diskrepanz zwischen den Anforderungen der digitalen Transformation und den vorhandenen Fähigkeiten innerhalb der Unternehmen. Wiederkehrende detaillierte Analysen zeigen, dass systematische Ansätze zur Entwicklung digitaler Kompetenzen fehlen. Dieser Mangel wird nicht nur in der operativen Ebene deutlich, sondern betrifft ebenso das Top-Management, das oftmals weder die strategische Bedeutung der Digitalisierung erkennt noch die notwendigen Maßnahmen konsequent umsetzt.

Ein weiteres Problem liegt in der unklaren Verteilung von Verantwortlichkeiten. In vielen Fällen bleibt unklar, welche Fachbereiche/Abteilungen oder Führungsebenen für die Digitalisierung zuständig sind. Häufig werden Digitalisierungsinitiativen auf die IT-Abteilung beschränkt, ohne sie in die gesamte Unternehmensstrategie zu integrieren. Dieser Ansatz führt zu fragmentierten Projekten, die nicht nachhaltig sind und selten die gesamte Organisation erfassen. Hinzu kommt, dass das Fehlen einer zentralen Steuerungseinheit für die digitale Transformation die Umsetzung verlangsamt und ineffizient gestaltet.

Neben strukturellen Defiziten stellen kulturelle Barrieren eine weitere wesentliche Hürde dar. In vielen Unternehmen der Wohnungswirtschaft herrscht eine konservative Unternehmenskultur, die von einer hohen Veränderungsresistenz geprägt ist. Mitarbeitende und Führungskräfte sehen digitale Veränderungen häufig als Bedrohung statt als Chance, was die Akzeptanz von neuen Technologien erheblich erschwert. Ohne eine klare Kommunikationsstrategie, die die Vorteile der Digitalisierung hervorhebt und Ängste adressiert, bleibt der Fortschritt stark eingeschränkt.

Die geringe Priorisierung der digitalen Kompetenzentwicklung wird auch durch unzureichende Investitionen in Weiterbildungsprogramme und die Rekrutierung von digital versierten Talenten deutlich. Statt umfassender Schulungen, die sowohl technische als auch strategische Fähigkeiten vermitteln, werden oft kurzfristige Maßnahmen ohne nachhaltigen Effekt durchgeführt. Besonders kleinere Unternehmen stehen vor der Herausforderung, finanzielle Mittel für eine gezielte Personalentwicklung bereitzustellen. Dies führt dazu, dass die digitale Transformation oft an mangelnder Expertise und Umsetzungskraft scheitert.

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.

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 wie bspw. der ebz business school:** 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 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.

Automatisierung statt Digitalisierung als Schlüssel zur Effizienzsteigerung

Die Fokussierung auf Automatisierung anstelle einer rein technologieorientierten Digitalisierung bietet der Wohnungswirtschaft ein enormes Potenzial zur Steigerung der Effizienz und Senkung der internen Verwaltungskosten. Automatisierungslösungen, insbesondere in repetitiven Prozessen wie bspw. der Vermietung, Verwaltung, Betriebskostenabrechnung, Mahnwesen und Instandhaltung, könnten nicht nur signifikante Zeiteinsparungen ermöglichen, sondern auch Fehlerquoten reduzieren und die Qualität der Prozesse verbessern. Durch den gezielten Einsatz von Automatisierungstechnologien lassen sich Prozesse rationalisieren und auf einheitliche Standards bringen, was insbesondere in einer stark fragmentierten Branche wie der Wohnungswirtschaft von entscheidender Bedeutung ist.

Ein erheblicher Vorteil der Automatisierung liegt in der Entlastung der Mitarbeitenden von monotonen und zeitaufwändigen Aufgaben. Dies eröffnet Freiräume für wertschöpfende Tätigkeiten wie strategisches Management, Kundenbetreuung und Innovationsentwicklung. Der Übergang von manuellen zu automatisierten Prozessen erfordert jedoch nicht nur technologische Investitionen, sondern auch eine Anpassung der Unternehmenskultur und der Arbeitsorganisation, um die Akzeptanz und Nutzung solcher Systeme sicherzustellen.

Empfehlungen zur Umsetzung

Um die Automatisierung erfolgreich umzusetzen, sind folgende Maßnahmen essenziell:

1. **Analyse und Priorisierung von Prozessen:** Unternehmen sollten zunächst eine gründliche Prozessanalyse durchführen, um jene Aufgaben zu identifizieren, die das höchste Automatisierungspotenzial aufweisen.

2. **Schrittweise Einführung:** Der Übergang zu automatisierten Prozessen sollte schrittweise erfolgen, um technische, organisatorische und personelle Herausforderungen zu minimieren.

3. **Schulung der Mitarbeitenden:** Die Einführung automatisierter Systeme erfordert umfassende Schulungen, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende die neuen Technologien effektiv nutzen können.

4. **Monitoring und Optimierung:** Die Performance automatisierter Prozesse sollte kontinuierlich überwacht und bei Bedarf angepasst werden, um langfristig Effizienzgewinne sicherzustellen.

Schlussfolgerungen und Perspektiven

Die Wohnungswirtschaft steht an einem Wendepunkt, an dem es unerlässlich ist, sich den Herausforderungen der digitalen Transformation entschlossen zu stellen. Die bisherige Zurückhaltung gegenüber Innovationen hat zu erheblichen Wettbewerbsnachteilen geführt, die nur durch einen grundlegenden Wandel in der Denkweise und eine strategische Neuausrichtung überwunden werden können. Die Digitalisierung – insbesondere in Form gezielter Automatisierung – sollte nicht länger als optional betrachtet werden, sondern als wesentlicher Bestandteil der Zukunftssicherung der Branche.

Langfristige Perspektive

Um die bestehenden Defizite aufzuarbeiten, sind langfristig angelegte Strategien und Investitionen erforderlich:

1. **Ganzheitlicher Ansatz:** Unternehmen müssen sicherstellen, dass Automatisierung und Digitalisierung nicht isoliert betrachtet, sondern als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie etabliert werden.

2. **Einheitliche Standards:** Die Branche sollte daran arbeiten, einheitliche Automatisierungsstandards zu entwickeln, die für alle Marktteilnehmer anwendbar sind, um Fragmentierung und Ineffizienz zu reduzieren.

3. **Kooperationen und Wissensaustausch:** Die Vernetzung mit anderen Branchen, Forschungseinrichtungen und Technologieanbietern könnte die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen beschleunigen.

Es muss jedoch auch kritisch hinterfragt werden, ob die Branche bereit ist, die notwendige Veränderung zu akzeptieren. Die stark konservative Unternehmenskultur, der Fragmentierungsgrad des Marktes und das Fehlen eines einheitlichen Digitalisierungsbewusstseins stellen weiterhin erhebliche Hindernisse dar. Ohne eine klare Vision und die aktive Beteiligung aller Marktteilnehmer droht die Wohnungswirtschaft im Bereich der Digitalisierung und Automatisierung weiterhin hinter anderen Sektoren zurückzubleiben.

Die Zeit des Abwartens ist vorbei – die Branche muss handeln. ←