

## Digitalisierungsstudie 2023: Digitalisierung in der Immobilienbranche: Stockt der Fortschritt?

ZIA/EY Real Estate  
September 2023

# Vorwort

---

Liebe Leser:innen,

Inflation und Kostensteigerungen, Fachkräftemangel, Klimawandel – Sie kennen die Stichworte, die die Situation prägen, zur Genüge. Schließlich haben Sie mit Ihrem Unternehmen die verantwortungsvolle Aufgabe, Ihre Organisationen und Ihre Mitarbeitenden durch diese stürmische See zu navigieren.

Für welche Richtung entscheiden Sie sich? Steht die Kostensenkung im Fokus? Oder ist gerade jetzt der Zeitpunkt gekommen, um mit klugen Investitionen auf einen neuen, zukunftssträchtigen Kurs einzuschwenken? Nicht nur das Wohin ist jetzt entscheidend, sondern auch das Wie, wenn es darum geht, die Krisenbewältigung mit einem echten Fortschrittssprung zu verbinden.

Die Frage rund um diesen Prozess wollen wir im Rahmen der vorliegenden Studie im Hinblick auf die Digitalisierung der Immobilienwirtschaft beantworten. Daher steht sie unter dem Fokusthema „Digitalisierung in der Immobilienbranche: Stockt der Fortschritt?“. Die gute Nachricht vorweg: Er stockt nicht. Mit Blick auf die Zahlen lässt sich feststellen, dass die Unternehmen unserer Branche weiter in Digitalisierungsmaßnahmen investieren. Einen signifikanten Einbruch hat es auch – oder gerade – in der Krise nicht gegeben.

Schaut man genauer hin, offenbaren sich auch Veränderungen. Grundsätzlich ist ein Reifen der Branche in digitaler Hinsicht festzustellen. Damit einher geht eine klare Fokussierung der Unternehmen auf interne Maßnahmen. Ehe man dem nächsten Hype verfällt, werden die eigenen Hausaufgaben gemacht: Datenverfügbarkeit, Datenqualität – was zunächst langweilig klingen mag – ist der Mutterboden, auf dem neue Technologien oder neue Geschäftsmodelle überhaupt erst gedeihen können.

Vor diesem Hintergrund machen die Ergebnisse unserer Digitalisierungsstudie Mut. Die Unternehmen der Immobilienbranche lassen sich durch kurzfristige Ereignisse nicht von ihrem langfristigen Kurs abbringen. Unternehmen, die den digitalen Wandel auch in Krisenzeiten mutig vorantreiben, werden in Zukunft erfolgreicher. Die Investition in Digitalisierung bedeutet nicht nur eine Anpassung an aktuelle Marktbedingungen, sondern vielmehr eine Weichenstellung für eine vielversprechende Zukunft.

Dabei sind Immobilien nicht nur Objekte des Wandels, sondern sie ermöglichen ihn – mit digitaler Technologie – auch in vielen gesellschaftlichen Bereichen. Das fängt bei Ihnen im Unternehmen an und geht über die Immobilie selbst bis hin zum gesamten Quartier. So wird die gesamte Lebenswirklichkeit gestaltet.

Seien Sie also Gestalter:in des Wandels und bleiben Sie dabei, auch wenn die Krisenherde überall um uns herum aufflackern. Wir hoffen, dass wir Ihnen mit dieser Studie einen hilfreichen Beitrag dafür an die Hand geben können.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Herzlichst Ihre



Aygül Özkan

Stellvertretende Hauptgeschäftsführerin ZIA (Zentraler Immobilien Ausschuss)



“  
Digitalisierung ist in die  
Immobilienwirtschaft  
gekommen, um zu bleiben.

Dr. Alexander Hellmuth  
Partner EY Real Estate

## Inhalt

---

1. Kernergebnisse

---

2. Design der Studie

---

3. Ergebnisse 2023

---

4. Fokusthema „Digitalisierung in der  
Immobilienbranche: Stockt der  
Digitalisierungsfortschritt?“

---

5. Experteninterviews

---

6. Kontakte

---





Kernergebnisse

# Kernergebnisse - Digitalisierungsstudie 2023

---

91 %

möchten ihre digitalen Investitionen steigern (50 %) oder auf gleich hohem Niveau (41 %) halten.

77 %

der Befragten erkennen keinen Relevanzverlust der Digitalisierung im vergangenen Krisenjahr.

58 %

befinden sich in fortgeschrittenen Phasen der digitalen Transformation - Tendenz leicht steigend (2022: 55 %).

37 %

investieren über 5 % ihres Jahresumsatzes in Digitalisierungsmaßnahmen. Die Tendenz bleibt trotz Krise positiv (2022: 35 %).

77 %

sehen in KI bereits kurz- bis mittelfristig Trendpotenzial. 2021 waren es noch 61 %.

91 %

halten den Einsatz digitaler Lösungen auch im Bereich des Klimaschutzes für erfolgversprechend.



A woman with long blonde hair, wearing a grey sleeveless dress, stands in profile facing a large wall of digital displays. She is pointing her right index finger at a line graph on the screen. The wall is composed of multiple panels. The top panels show various financial charts, including a green line graph on the top left and an orange line graph in the center. The bottom panels show world clocks for various cities: New York, London, Berlin, New Delhi, Hong Kong, Tokyo, Canberra, and Wellington. Each clock panel includes a clock face, a flag, and the current date and time. The overall scene is dimly lit, with the primary light source being the screens themselves.

# Design der Studie

# Design der Studie

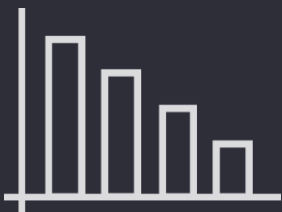


Die Ergebnisse der Studie beruhen auf einer im Frühjahr 2023 durchgeführten Umfrage, an der rund 300 Beschäftigte privatwirtschaftlicher und öffentlicher Unternehmen mit immobilienwirtschaftlichem Bezug teilgenommen haben.



## Themengebiete des Fragebogens:

- ▶ Allgemeine Einschätzung zur Digitalisierung der Immobilienwirtschaft in Deutschland im Jahr 2023
- ▶ Digitalisierungstrends und Herausforderungen bei der Implementierung einer Digitalisierungsstrategie
- ▶ Fokusthema: „Digitalisierung in der Immobilienbranche: Stockt der Fortschritt?“



Die befragten Personen bilden einen repräsentativen Querschnitt des deutschen Immobilienmarktes ab:

- ▶ Asset Management
- ▶ Facility Management/Technische Gebäudedienstleistung
- ▶ Property Management
- ▶ Immobilieninvestoren/Bestandhalter
- ▶ Beratung/Vermittlung
- ▶ Energiedienstleister/Energieversorger
- ▶ Non-Property-Unternehmen
- ▶ PropTech-Unternehmen
- ▶ Projektentwicklung
- ▶ Wohnungsbauunternehmen
- ▶ Stadtwerke/Energieversorger
- ▶ Sonstige Unternehmen



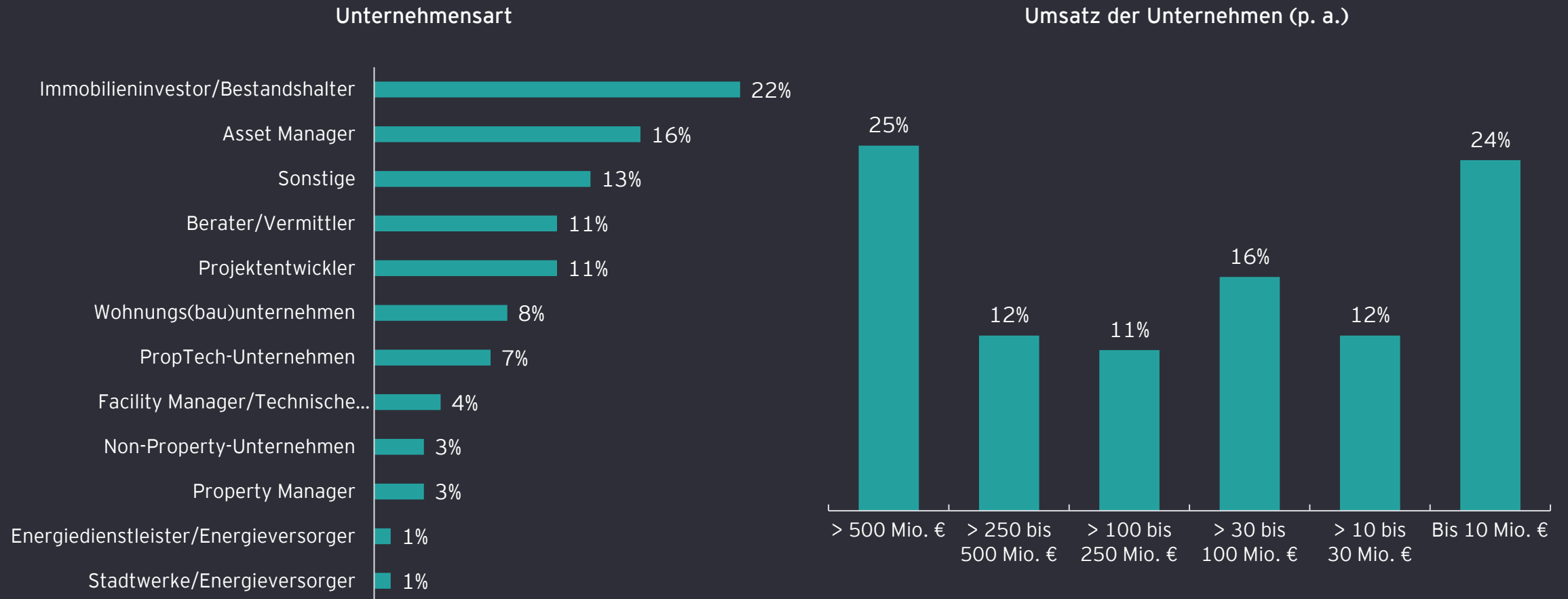


Ergebnisse 2023



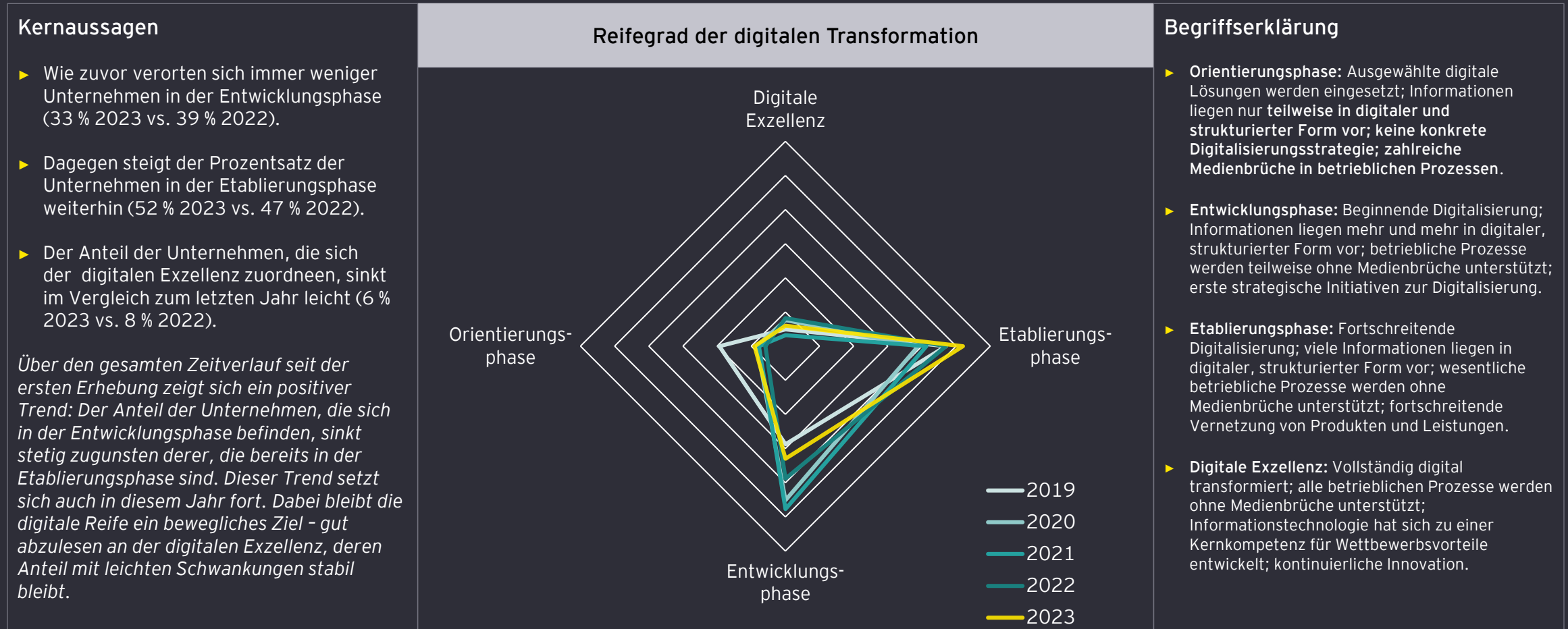
# Teilnehmerunternehmen nach Unternehmensart und Umsatz

„Welcher der folgenden Kategorien gehört das Unternehmen an, das Sie im Rahmen dieser Umfrage vertreten?“  
„Wie hoch ist der Umsatz Ihres Unternehmens?“



# Digitale Transformation weiter auf dem Vormarsch

„In welchem Reifegrad der digitalen Transformation befindet sich Ihr Unternehmen?“





# Investitionen in Digitalisierungsmaßnahmen trotz Krise stabil auf hohem Niveau

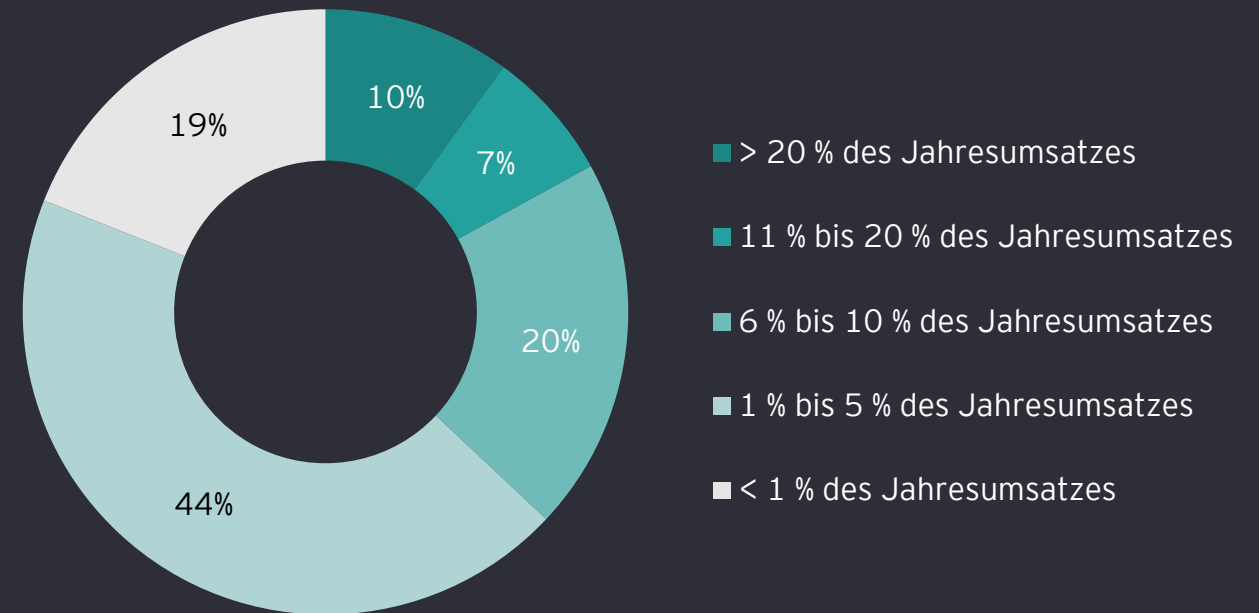
„Wie viel Prozent des Jahresumsatzes investiert Ihr Unternehmen ungefähr in Maßnahmen zur Digitalisierung?“

## Kernaussagen

- ▶ Der Anteil der Unternehmen, die über 20 % ihres Umsatzes investieren, ist gegenüber dem Vorjahr gleich geblieben.
- ▶ Jedes dritte Unternehmen investiert mehr als 5 % des Jahresumsatzes (37 % 2023 vs. 35 % 2022). Der Anteil der Unternehmen, die zwischen 11 und 20 % investieren, sinkt hingegen marginal (7 % 2023 vs. 8 % 2022).
- ▶ Im Gegensatz dazu steigt der Anteil der Unternehmen, die zwischen 6 und 10 % investieren (20 % 2023 vs. 16 % 2022).

*Die Investitionen der Immobilienunternehmen in Digitalisierungsmaßnahmen bewegen sich auf insgesamt stabilem Niveau leicht nach oben. An dieser Stelle sei noch erwähnt, dass es sich in absoluten Zahlen um sehr beachtliche Budgets handelt. Jedes fünfte befragte Unternehmen investiert ein Fünftel seines Umsatzes - und jedes vierte der hier befragten Unternehmen erwirtschaftet mehr als 500 Millionen Euro Jahresumsatz.*

## Investitionsvolumen



# Branchenwahrnehmung: Digitale Reife erreicht vorläufiges Plateau

## Die digitale Transformation im Verlauf der vergangenen Digitalisierungsstudien

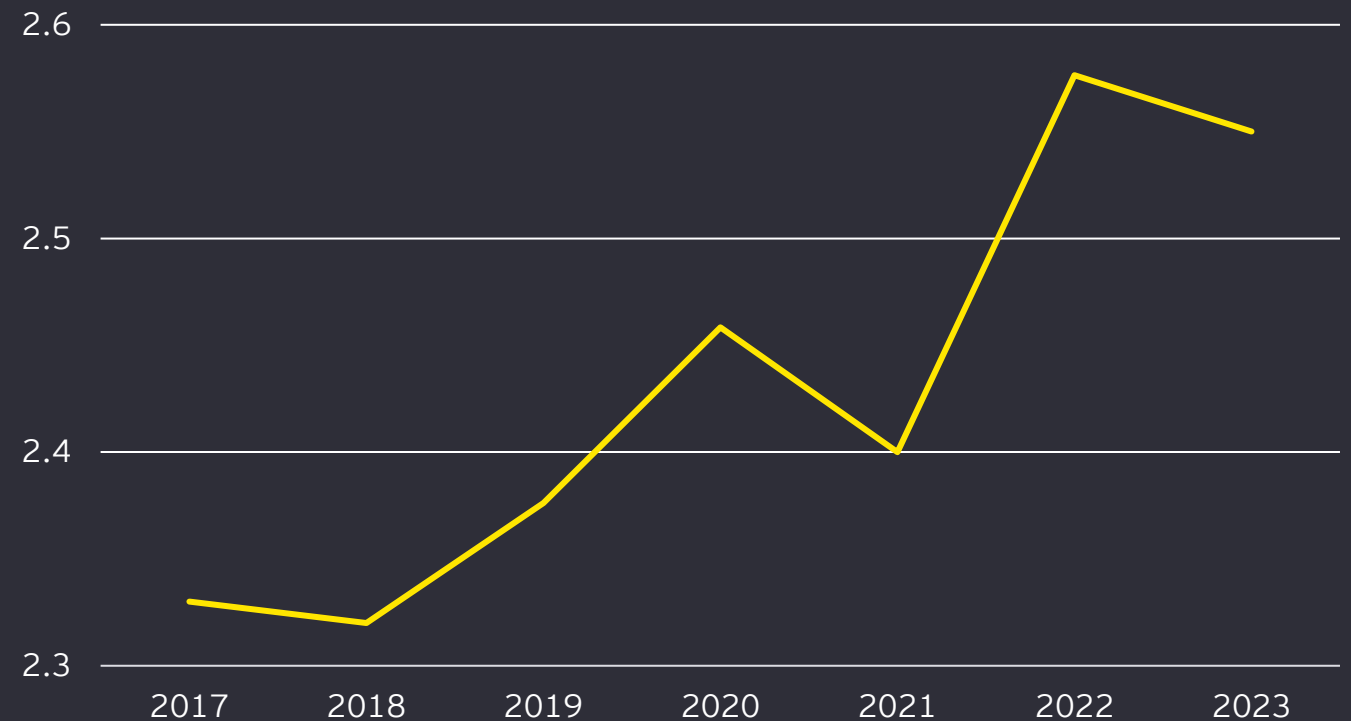
### Kernaussagen

- ▶ Bis 2020 stieg der Reifegrad der Digitalisierungstransformation in den befragten Unternehmen nahezu konstant.
- ▶ Nachdem in der COVID-19-Krise die Digitalisierung in der Selbstwahrnehmung stark fiel, erreichte sie 2022 einen neuen Höhepunkt.
- ▶ Allerdings konnte sich der steigende Reifegrad nicht fortsetzen und bewegt sich weiter in der Etablierungsphase (2,5 Prozent).

### Methodik

- ▶ **Erstellung des Graphen:** Um die Datenpunkte für die einzelnen Jahre zu ermitteln, wurde zunächst jede Phase der Digitalisierung mit einem nach Reife aufsteigenden Faktor belegt (Orientierung: Faktor 1, Entwicklung: Faktor 2, Etablierung: Faktor 3, digitale Exzellenz: Faktor 4). Die Ergebnisse der einzelnen Phasen wurden mit den Faktoren multipliziert und die Produkte aufsummiert. Für jedes Jahr ergibt sich eine Summe, die als Repräsentation des wahrgenommenen Reifegrades dient. Zur Erzeugung der Daten wurden die Ergebnisse der Befragung seit 2017 genutzt.

### Entwicklung des Reifegrades



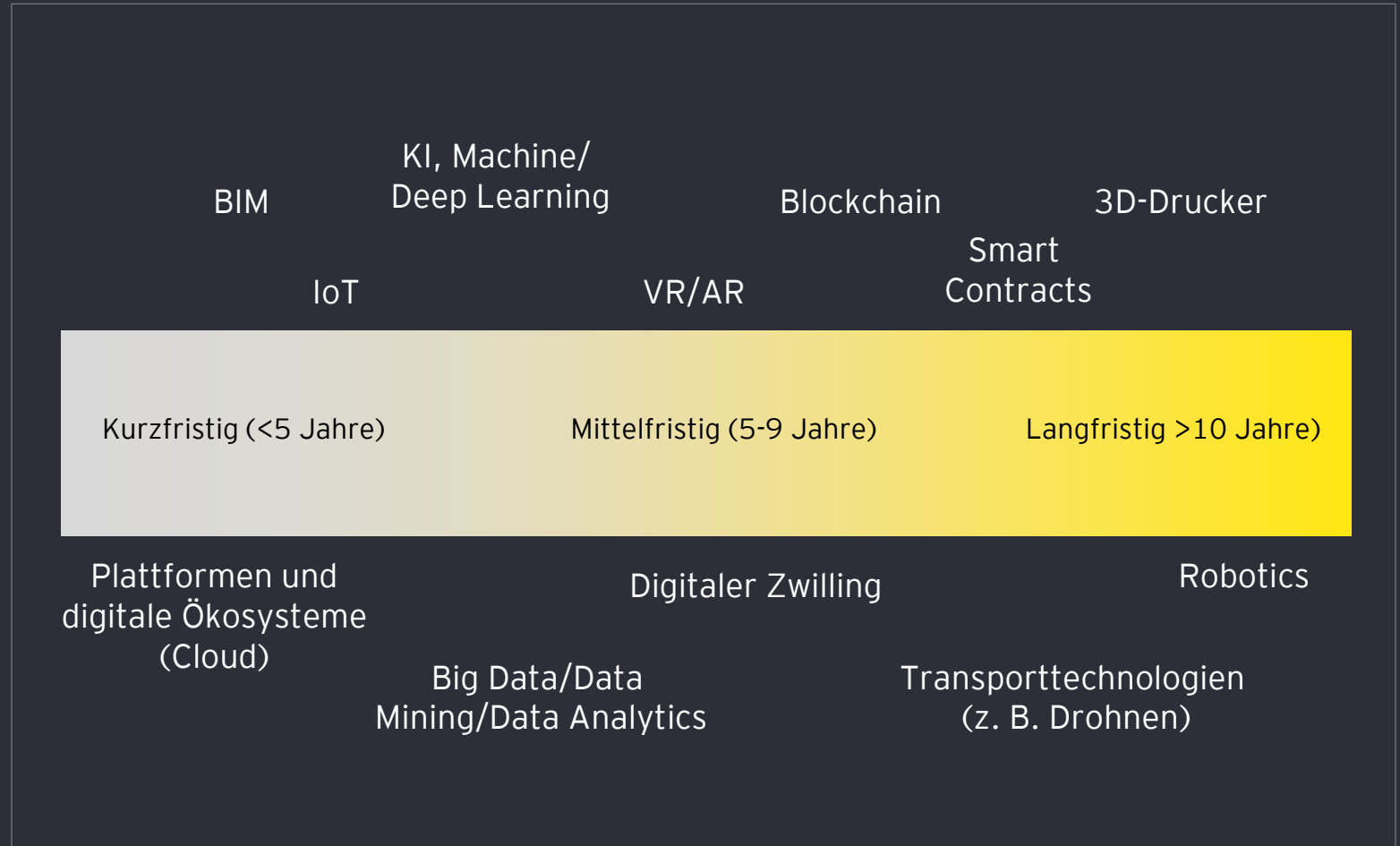


# Plattformen und Ökosysteme entfalten Potenzial schon bald - KI rückt spürbar Richtung Gegenwart

„Wie beurteilen Sie das Trendpotenzial der folgenden digitalen Technologien und Anwendungen in der Immobilienwirtschaft?“

## Kernaussagen

- ▶ Plattformen und digitale Ökosysteme werden nach Ansicht der Befragungsteilnehmer ihre Wirkung schon kurzfristig entfalten (69 %).
- ▶ Kurz- oder mittelfristiges Trendpotenzial sehen die Befragten zusätzlich vorrangig im BIM (78 %) und im IoT (78 %).
- ▶ In Künstlicher Intelligenz (KI), Maschine/Deep Learning (40 %) und Blockchain (41 %) sehen die Befragten ein mittelfristiges Trendpotenzial. Insbesondere der sehr konkrete KI-Anwendungsfall ChatGPT dürfte das wahrgenommene Trendpotenzial beflügelt haben. Vor wenigen Jahren noch wurde KI-Technologien mehrheitlich langfristiges Trendpotenzial attestiert.
- ▶ Ein überwiegend langfristiges Trendpotenzial wird vor allem in Robotik (40 %), in Transporttechnologien wie Drohnen (29 %) und im 3D-Druck (27 %) gesehen.

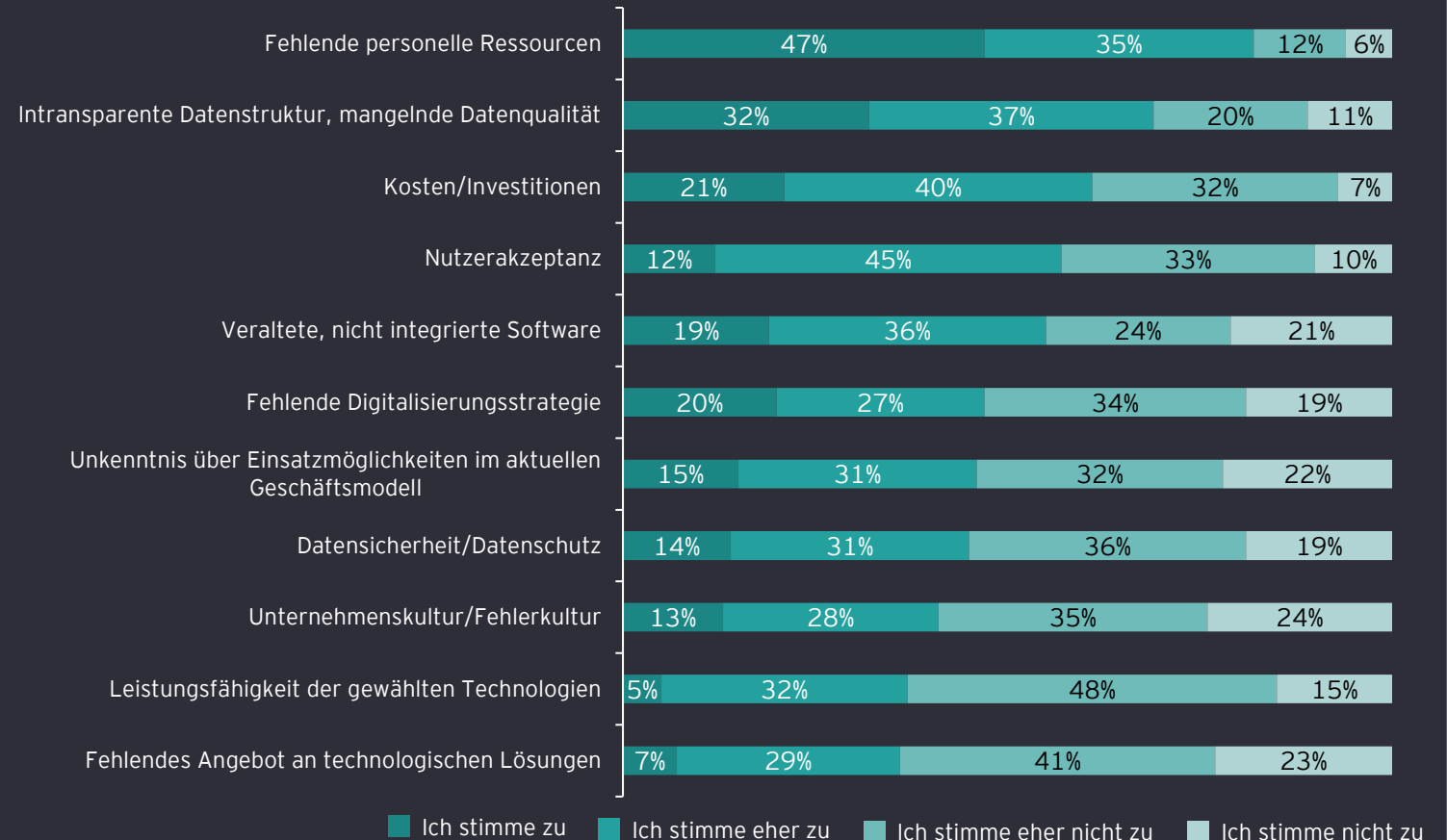


# Digitalisierungshürden: Neben schlechter Datenqualität spielen Kosten nun eine größere Rolle

„Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen im Rahmen der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen?“ (1/2)

## Kernaussagen

- ▶ Die Problematik intransparenter Datenstrukturen und mangelnder Datenqualität ist weiterhin die größte Herausforderung und hat sich sogar weiter verschärft (69 % 2023 vs. 67 % 2022).
- ▶ Im Vergleich zum Vorjahr wird deutlich, dass Kosten beziehungsweise Investitionen für Digitalisierung die Immobilienunternehmen derzeit vor größere Herausforderungen stellen (61 % 2023 vs. 48 % 2022).
- ▶ Während ein fehlendes Angebot technologischer Lösungen bis ins vergangene Jahr nur selten als Herausforderung genannt wurde, zeigt sich nun ein leichter Zuwachs (36 % 2023 vs. 31 % 2022), was das Entwicklungspotenzial digitaler Lösungen unterstreicht. Die Leistungsfähigkeit der verfügbaren Technologien hingegen wurde am seltensten als Herausforderung genannt (37 % 2023 vs. 36 % 2022). Das bestätigt die Reifung auch der Angebotsseite.





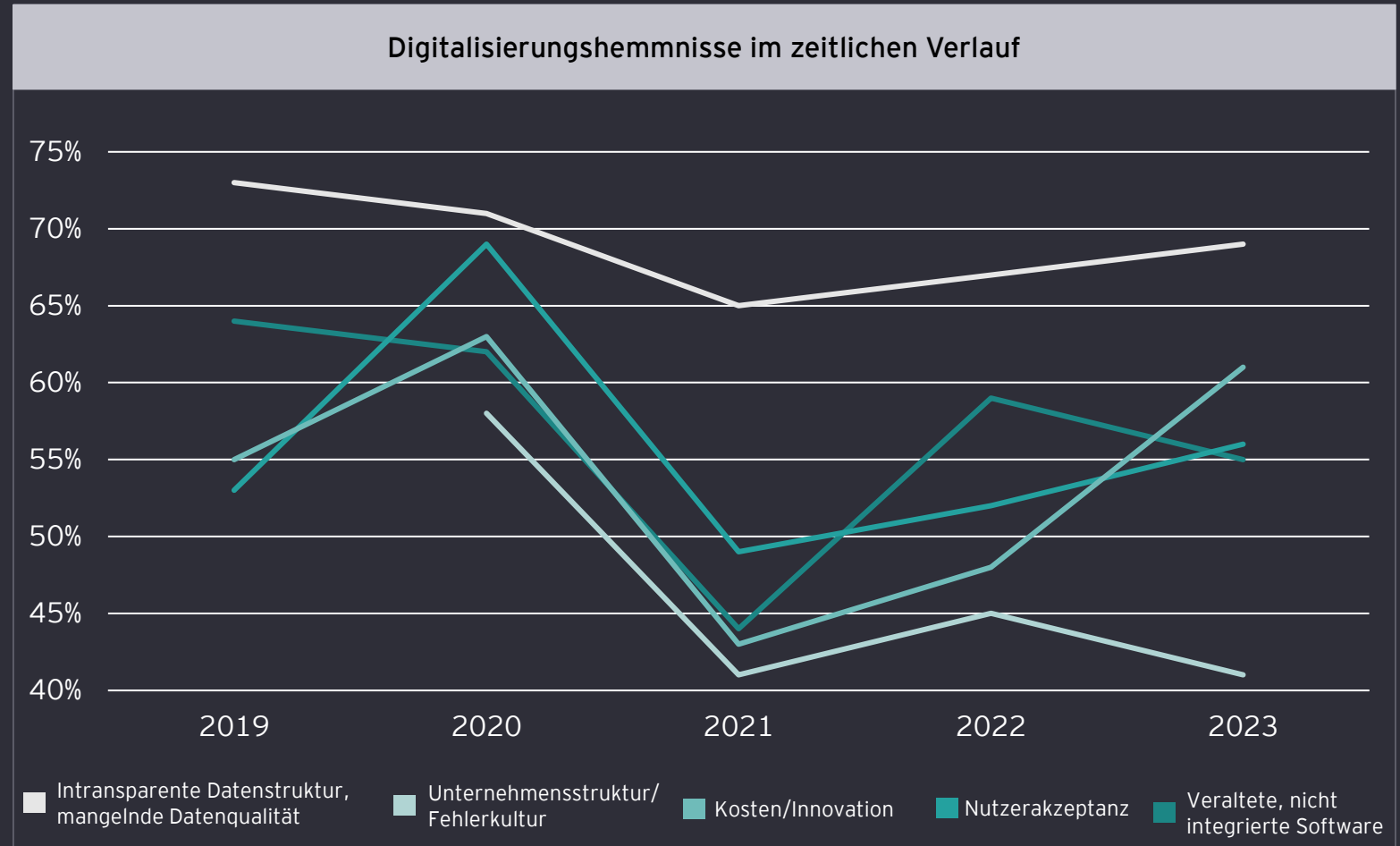
# Digitalisierungshürden: Entwicklung im Zeitverlauf


„Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen im Rahmen der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen?“ (2/2)

## Kernaussagen

- ▶ Mangelhafte Datenqualität stellt auch im Zeitverlauf die stabil größte Herausforderung bei der Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft dar. Nach einer leichten Verbesserung bis 2021 ist diese Hürde seither sogar wieder höher.
- ▶ Die Schaffung von Nutzerakzeptanz scheint im Vergleich zu den Jahren 2020 bis 2022 wieder herausfordernder zu werden. Der Einsatz und die fortlaufende Entwicklung neuer digitaler Lösungen könnten dazu führen, dass einige Nutzende nicht mehr mithalten können oder die Motivation abnimmt, sich mit neuen Lösungen auseinanderzusetzen.
- ▶ Die Pandemie hat die Priorität der Digitalisierung massiv gesteigert. Inzwischen sehen sich Unternehmen mit weiteren externen Faktoren konfrontiert, die die internen Unternehmensabläufe beeinflussen. Kosten für Innovationen haben deutlich an Bedeutung gewonnen und werden durch das aktuelle Marktgeschehen als große Herausforderung gesehen.

(Zur Erzeugung der Daten wurden die Ergebnisse der Befragung seit 2019 genutzt.)



A man and a woman are in a server room. The man is holding a laptop, and the woman is pointing at a server rack. The scene is dimly lit with blue tones. A large yellow number '4' is overlaid on the left side of the image.

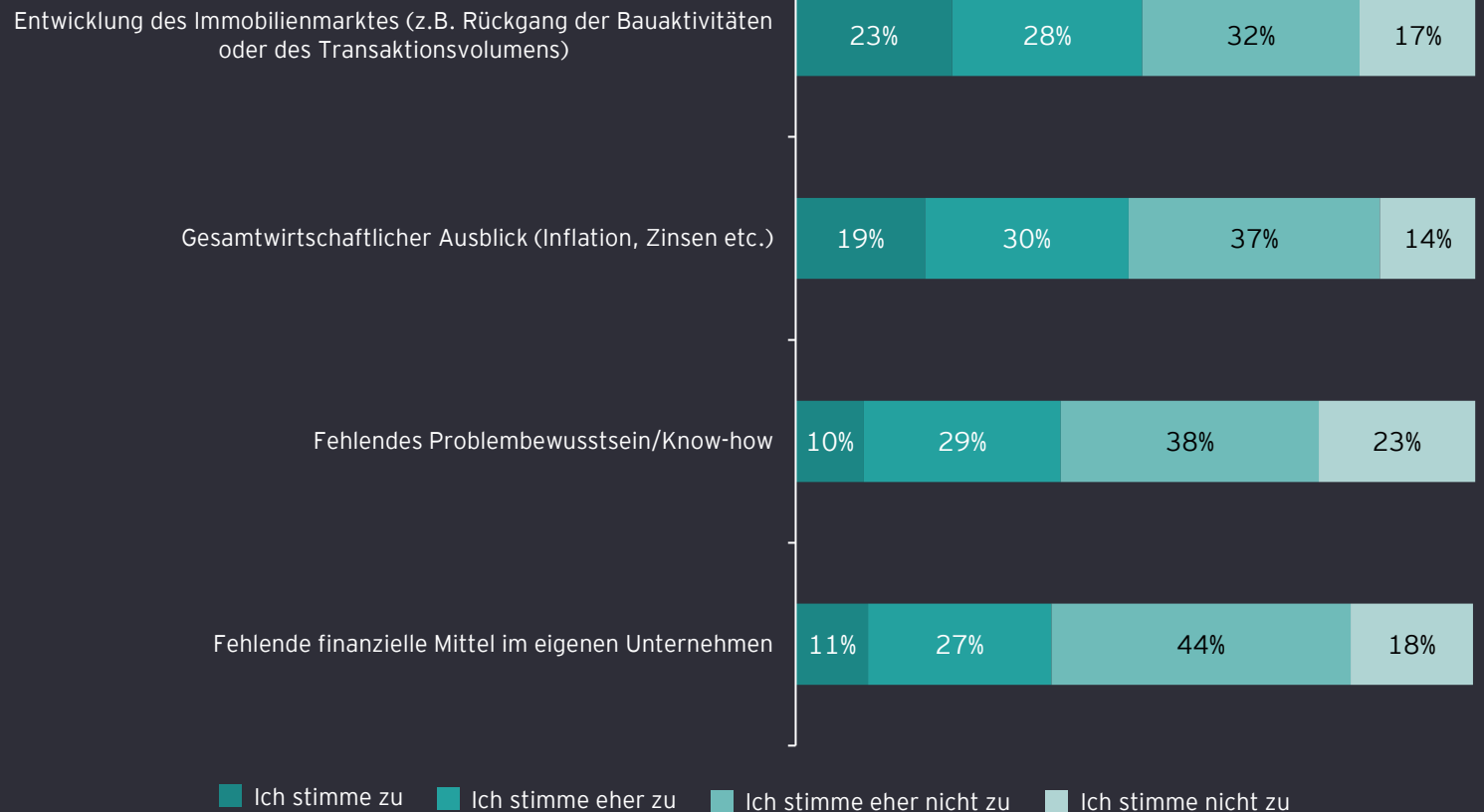
Fokusthema  
„Digitalisierung in der  
Immobilienbranche: Stockt der  
Fortschritt?“

# Digitalisierungshemmnisse 2023: Hürde Immobilienmarktentwicklung?

„Gibt es aktuelle Entwicklungen in Ihrem Unternehmen, die dafür verantwortlich sind, dass Digitalisierungspotenziale 2023 nicht vollends ausgeschöpft werden?“

## Kernaussagen

- ▶ Bei rund der Hälfte der Befragten spielt die aktuelle Entwicklung des Immobilienmarktes (49 %) oder der Gesamtwirtschaft (51 %) kaum eine Rolle bei der Ausschöpfung der Digitalisierungspotenziale 2023.
- ▶ Die andere Hälfte der Befragten berichtet von einem Einfluss der rückläufigen Marktentwicklung bzw. der Inflations- und Zinsentwicklung auf ihre Digitalisierungsinitiativen. Hier spielt die gesamtwirtschaftliche Entwicklung eine erhebliche Rolle (49 %).
- ▶ Auswirkungen auf Digitalisierungspotenziale durch fehlendes Problembewusstsein/Know-how oder fehlende finanzielle Mittel im eigenen Unternehmen erkennen zwei Drittel nicht.





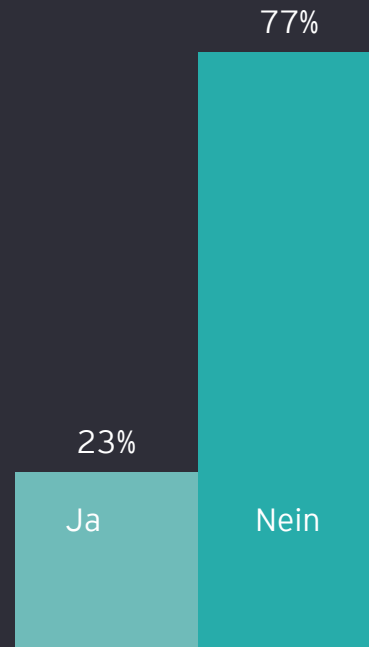
# Trotz Krise: Digitalisierungsvorhaben bleiben im Fokus

„Haben Digitalisierungsvorhaben in der Immobilienwirtschaft Ihrer Meinung nach im vergangenen Jahr an Aufmerksamkeit verloren?“  
„Woran liegt die geringe Aufmerksamkeit?“

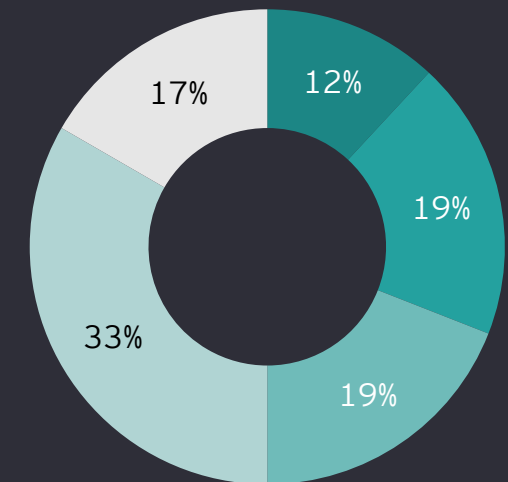
## Kernaussagen

- ▶ Der Großteil der Befragten sieht die Aufmerksamkeit für Digitalisierungsvorhaben in der Immobilienwirtschaft nicht schwinden. Nur knapp jeder vierte Umfrageteilnehmer attestiert der Branche eine abnehmende Relevanz von Digitalisierung.
- ▶ Im Falle einer Relevanzverschiebung nannte jeder Dritte fehlende finanzielle Ressourcen als Grund.
- ▶ Auch eine unklare Rentabilität und mangelnder Bezug zum Kerngeschäft wurden genannt (je 19 %). Fehlende personelle Ressourcen hingegen spielen eine untergeordnete Rolle (12 %).

## Relevanzverlust von Digitalisierung



## Gründe für geringe Aufmerksamkeit



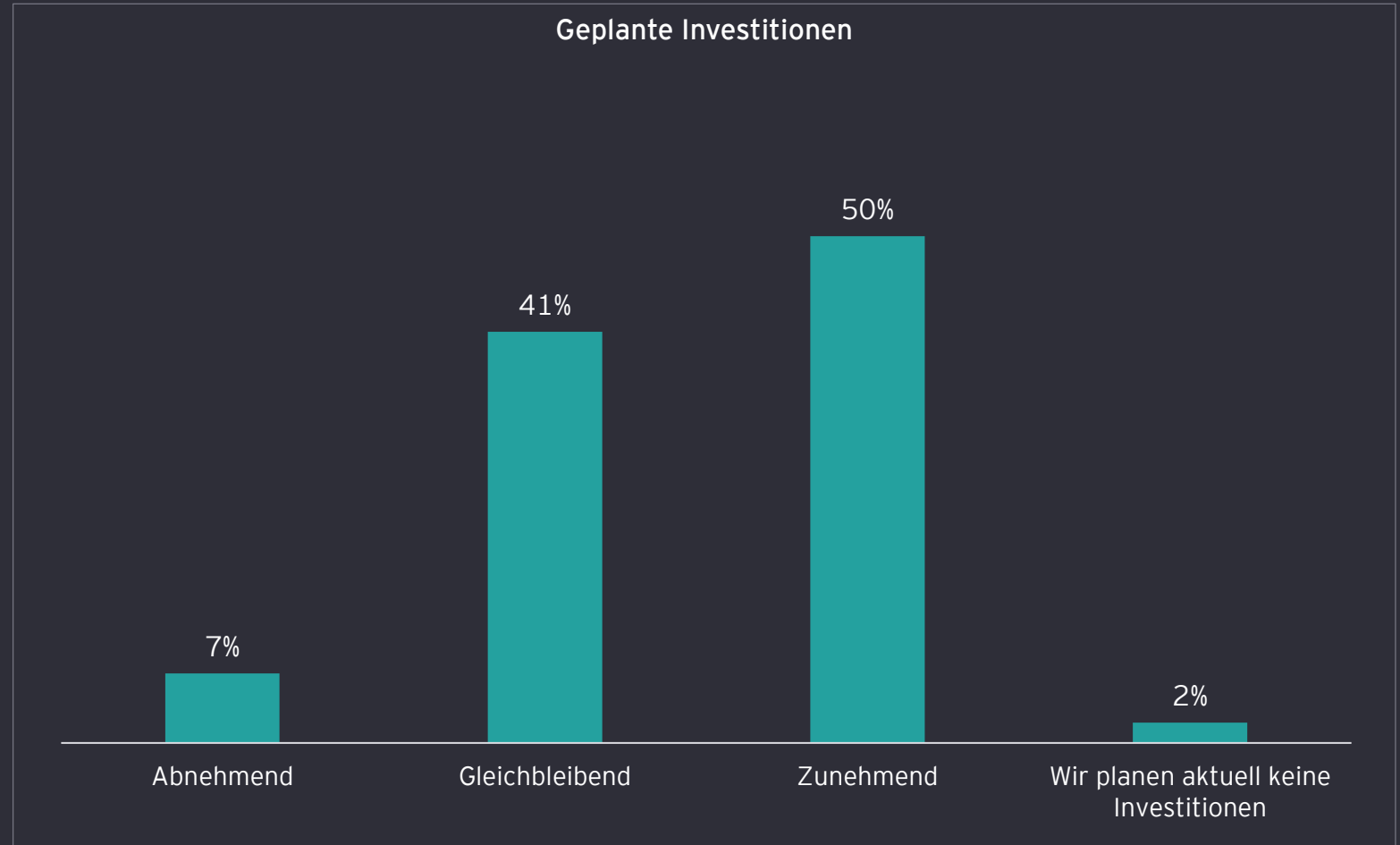
- Fehlende personelle Ressourcen
- Fehlender Bezug zum Kerngeschäft
- Fragwürdige Rentabilität
- Kostendruck/Fehlende finanzielle Ressourcen
- Sonstiges

# Trotz Krise: Mehrheit plant, die Digitalisierungsinvestitionen auszuweiten

„Wie planen Sie Ihre Digitalisierungsinvestitionen in den kommenden 12 Monaten?“

## Kernaussagen

- ▶ Die Mehrheit der Befragten möchte ihre Digitalisierungsinvestitionen entweder beibehalten (41 %) oder sogar ausweiten (50 %).
- ▶ Im Gegensatz dazu planen lediglich 7 % der Befragten, ihre Investitionen im kommenden Jahr zu reduzieren.
- ▶ Nur eine verschwindende Minderheit von 2 % der Umfrageteilnehmer plant für das kommende Jahr überhaupt keine Investitionen in die Digitalisierung.



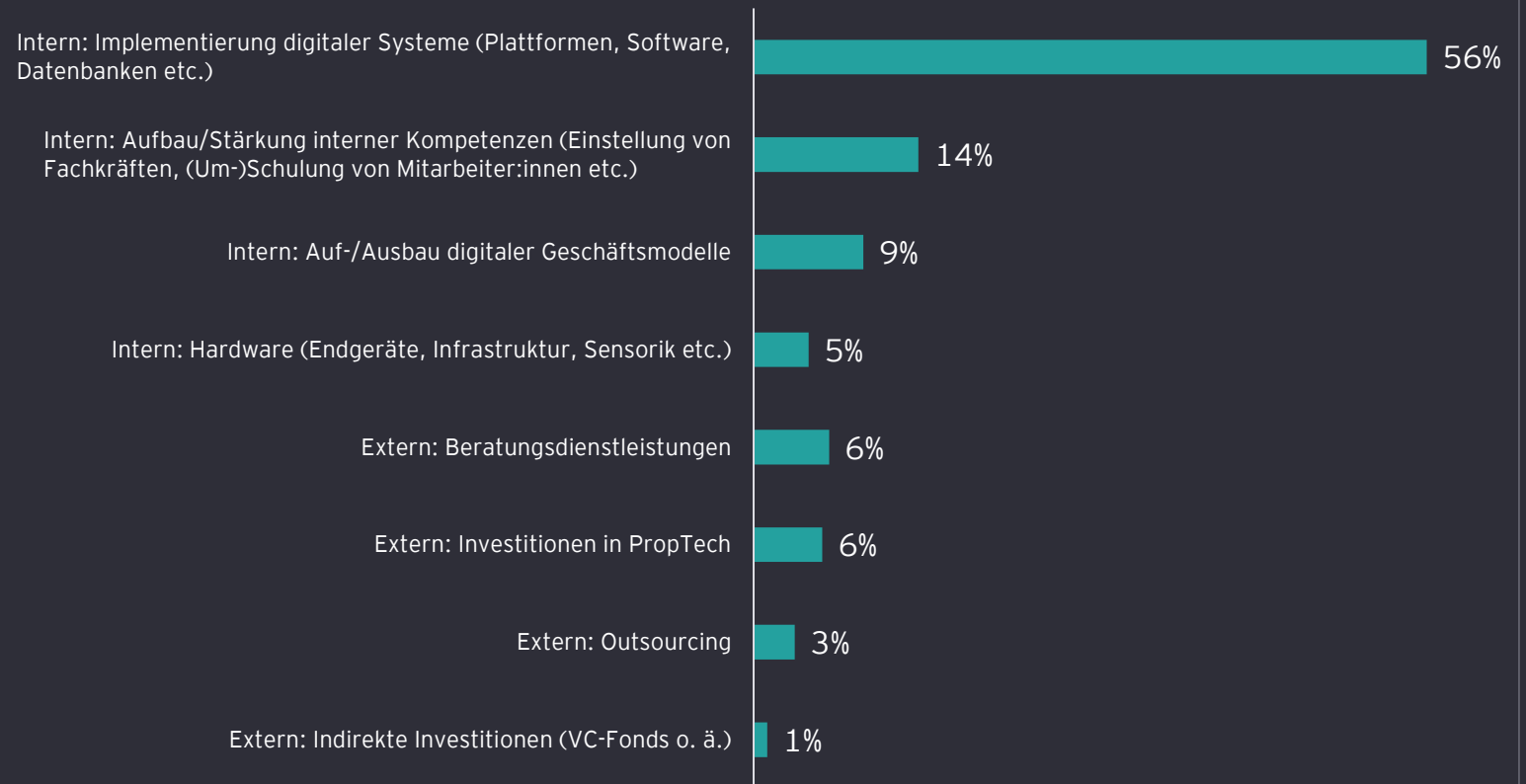
# Digitalisierungsinvestitionen: interne Digitalisierung im Fokus

„Inwiefern investieren Sie/investiert Ihr Unternehmen in Digitalisierung?“

## Kernaussagen

- ▶ Die befragten Unternehmen investieren überwiegend in die interne Infrastruktur (84 %). Ein starker Fokus liegt dabei auf der Implementierung digitaler Systeme (56 %). Dies kann als Reaktion auf die als sehr problematisch empfundene Datenverfügbarkeit und -qualität verstanden werden.
- ▶ Außerdem liegt der Schwerpunkt der Investitionen auf dem Aufbau und der Stärkung interner Kompetenzen. Dabei wird eher in Fortbildung (14 %) als in Outsourcing (3 %) investiert.
- ▶ Die externen Investitionen liegen insgesamt auf deutlich niedrigerem Niveau und richten sich vor allem auf direkte Beteiligungen an PropTechs und die Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen.

## Investmentfokus



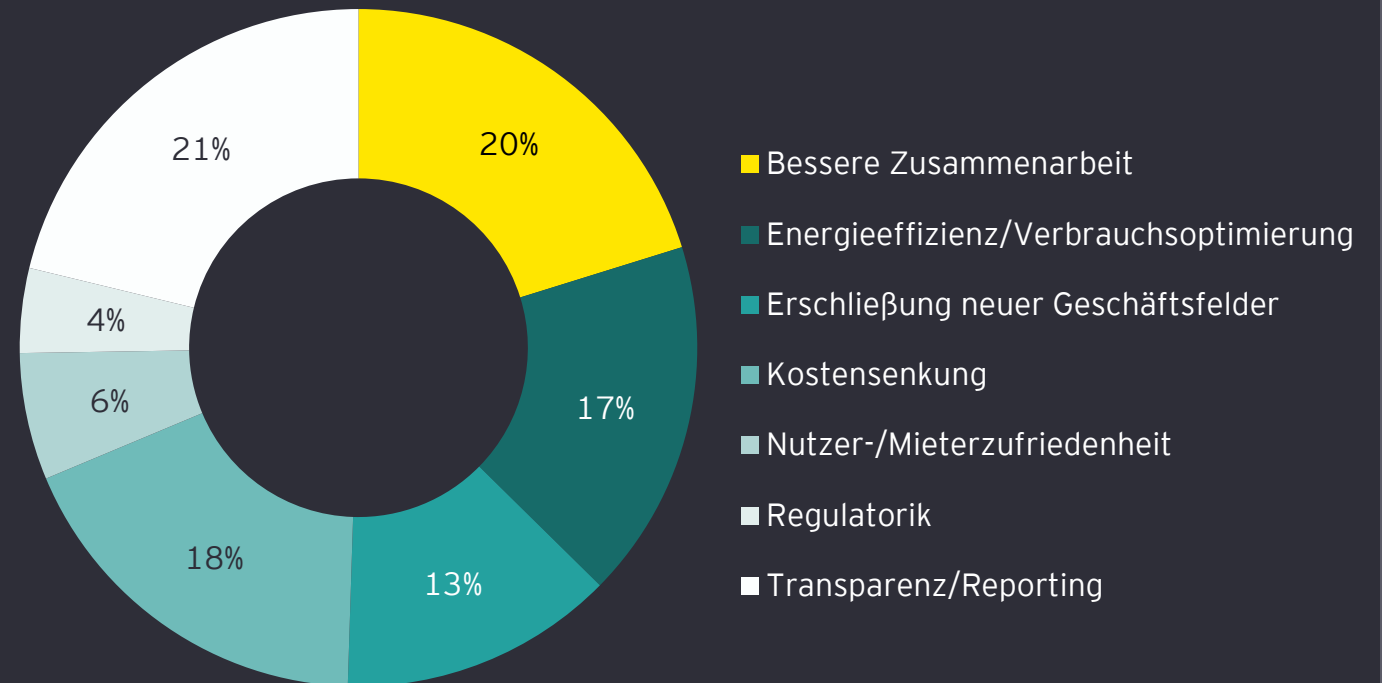


# Digitalisierungsinvestitionen sollen vornehmlich internen Zwecken dienen

„Mit welchem Zweck investieren Sie in digitale Technologien?“

## Kernaussagen

- ▶ Ein Hauptzweck von Digitalisierungsinvestitionen lässt sich nicht feststellen. Vielmehr wurden verschiedene Zwecke ähnlich häufig genannt: Transparenz und Reporting (21 %), eine bessere Zusammenarbeit (20 %), Kostensenkung (18 %) sowie Energieeffizienz und Verbrauchsoptimierung (17 %). Eine Gemeinsamkeit ist auch hier, dass es sich um interne Zwecke handelt, die auch bei den Investitionen im Fokus stehen.
- ▶ Externe Faktoren wie Nutzer-/Mieterzufriedenheit (6 %) und Regulatorik (4 %) spielen bei Investitionen in digitale Technologien hingegen derzeit eine untergeordnete Rolle.

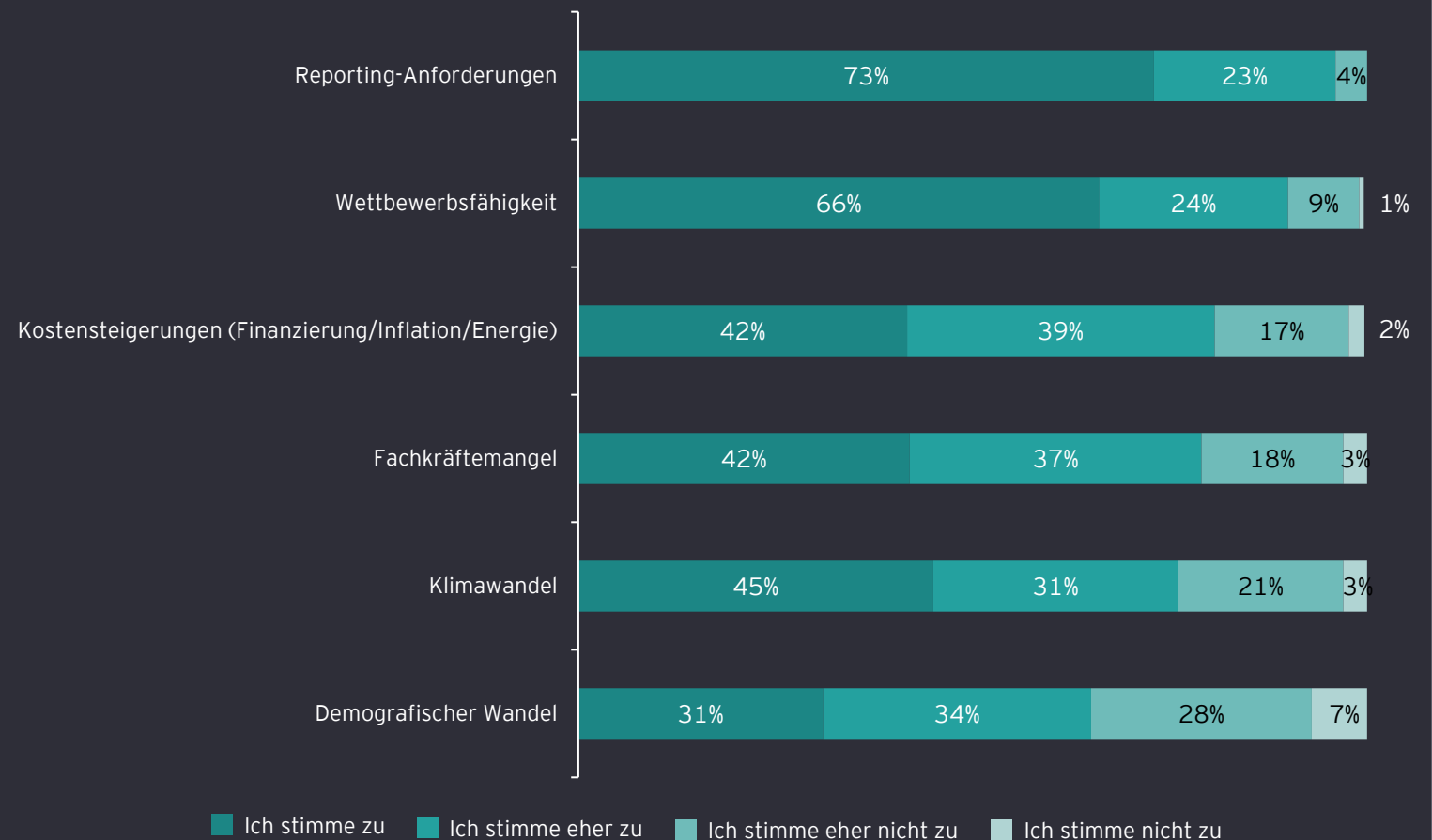


# Reporting-Anforderungen: Digitalisierung Mittel der Wahl

„Bei welchen Herausforderungen der Immobilienbranche kann Digitalisierung aus Ihrer Sicht unterstützen?“

## Kernaussagen

- ▶ Die größte Unterstützung durch die Digitalisierung sehen die befragten Unternehmen bei der Erfüllung von Reporting-Anforderungen (96 %).
- ▶ Digitalisierung wird ebenfalls von einer großen Mehrheit (90 %) als Hebel für ihre Wettbewerbsfähigkeit gesehen.
- ▶ Digitalisierung wird mehrheitlich auch als Unterstützung hinsichtlich Kostensteigerungen (81 %) und der Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Klimawandel (76 %) verstanden.
- ▶ 79 % der Unternehmen sehen Digitalisierung als Hilfe beim Meistern des Fachkräftemangels. Automatisierungspotenziale und Effizienzsteigerungen dürften hier eine Rolle spielen. Etwas weniger Teilnehmer verstehen die Digitalisierung als Unterstützung bei den Herausforderungen des demografischen Wandels (65 %).

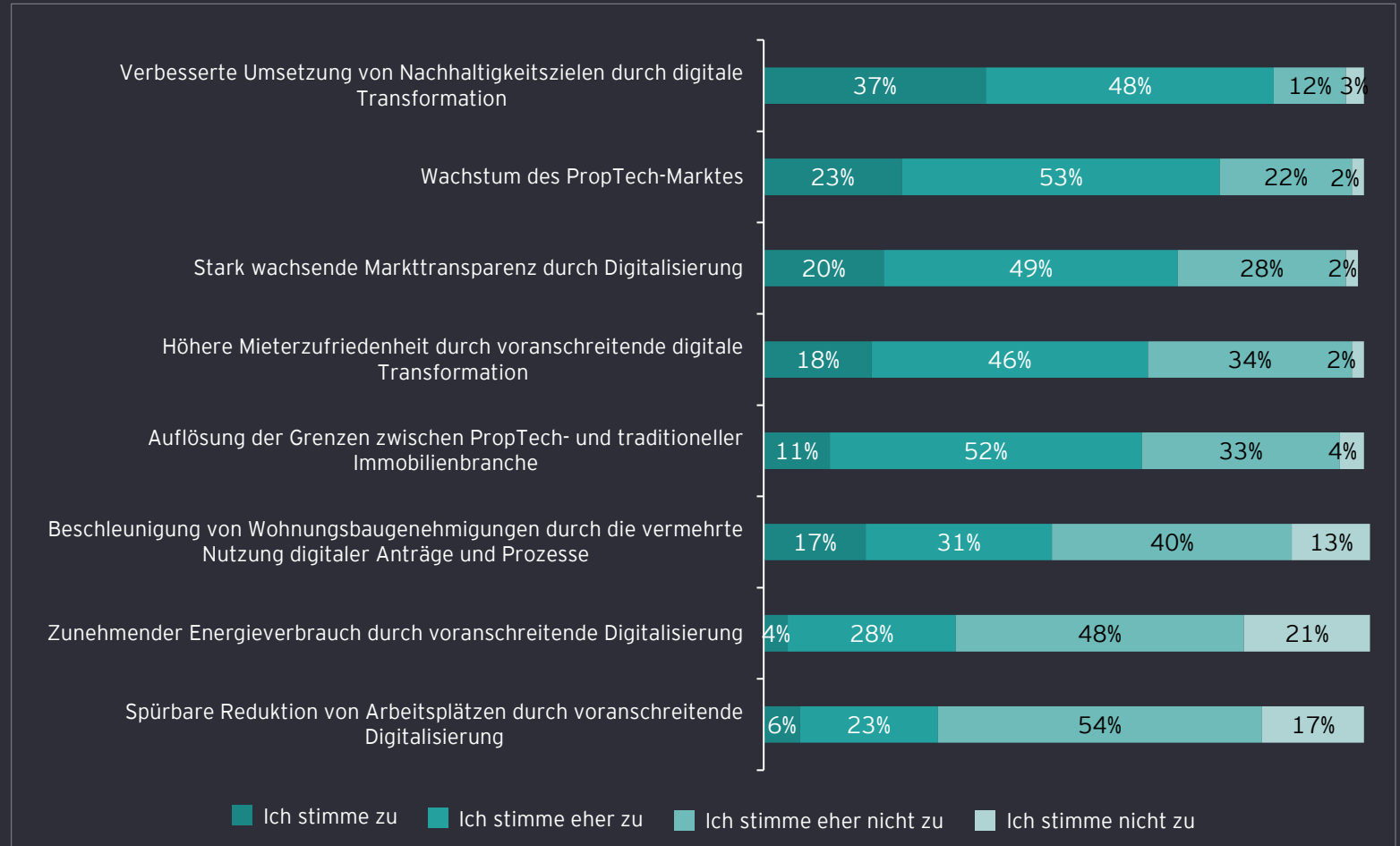


# Zukunftsprognose: digitale Transformation zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen

„Inwieweit halten Sie die folgenden Szenarien hinsichtlich der deutschen Immobilienwirtschaft für realistisch?“

## Kernaussagen

- ▶ Besonders viele Befragungsteilnehmer (85 %) gehen davon aus, dass die digitale Transformation die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele verbessert.
- ▶ Eine deutliche Mehrheit (76 %) erwartet zudem einen wachsenden PropTech-Markt und zunehmend verschwimmende Grenzen zwischen dem PropTech- und dem etablierten Immobiliensektor (63 %).
- ▶ Bemerkenswerte 69 % der Befragten erwarten eine stark wachsende Markttransparenz durch die Digitalisierung.
- ▶ Deutlich seltener werden die Beschleunigung von Baugenehmigungen (48 %), ein Anstieg des Energieverbrauchs (32 %) oder ein spürbarer Abbau von Arbeitsplätzen (29 %) durch die fortschreitende Digitalisierung erwartet.





# ESG: hohes Digitalisierungspotenzial beim „E“

„In welchen Bereichen von E, S und G sehen Sie Digitalisierungspotenziale?“

## Environmental

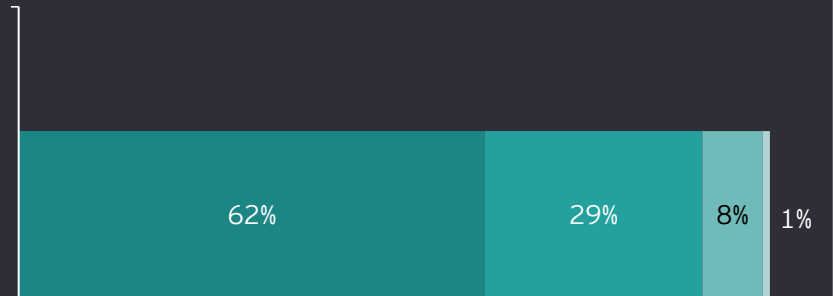
### Kernaussagen

- ▶ Im Bereich des Klimaschutzes - Emissionsmessung und -einsparung - hält eine deutliche Mehrheit von 91 % den Einsatz digitaler Lösungen für erfolgversprechend.
- ▶ 90 % der Unternehmen sehen ein Potenzial für Energiesuffizienz - Energieeinsparung, nachhaltige Ressourcennutzung - durch Digitalisierung.

### Glossar

- ▶ ESG: Der Dreiklang ESG (Environmental, Social, Governance bzw. Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) beschreibt die Wirkungsbereiche nachhaltigen Handelns und Wirtschaftens. Das S im Sinne einer Evaluierung der unternehmerischen Sozialverantwortung ist dabei als Erweiterung von CSR (Corporate Social Responsibility) zu betrachten. Im Kern geht es um den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht.

Klimaschutz (z. B. CO2-Messung; Einspareffekte durch digitale Lösungen)



Energiesuffizienz (z. B. nachhaltige Ressourcennutzung, Einspareffekte durch digitale Lösungen)



■ Ich stimme zu ■ Ich stimme eher zu ■ Ich stimme eher nicht zu ■ Ich stimme nicht zu

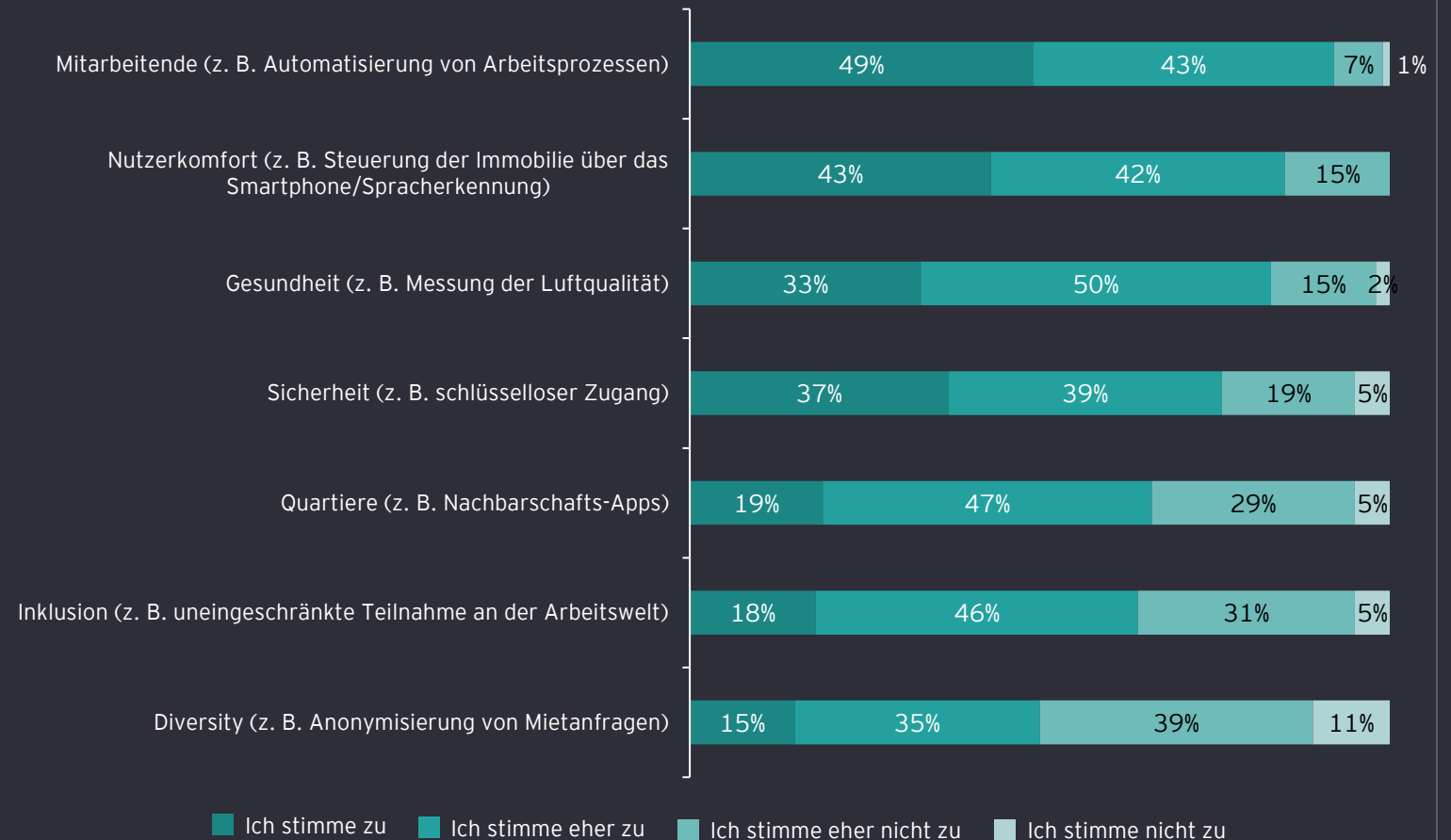
# ESG: Mitarbeiterzufriedenheit und Nutzerkomfort durch digitale Lösungen

„In welchen Bereichen von E, S und G sehen Sie Digitalisierungspotenziale?“

## Social

### Kernaussagen

- ▶ Im Bereich der S-Kriterien sehen viele Unternehmen (92 %) besonderes Potenzial digitaler Lösungen bei ihren Beschäftigten.
- ▶ Auch für den Nutzer werden Vorteile gesehen: Potenzial durch digitale Lösungen wird besonders beim Nutzerkomfort (85 %), der Gesundheit (83 %) und der Sicherheit (76 %) identifiziert.
- ▶ Weniger Potenzial durch digitale Lösungen wird für die Diversität erkannt (50 %).



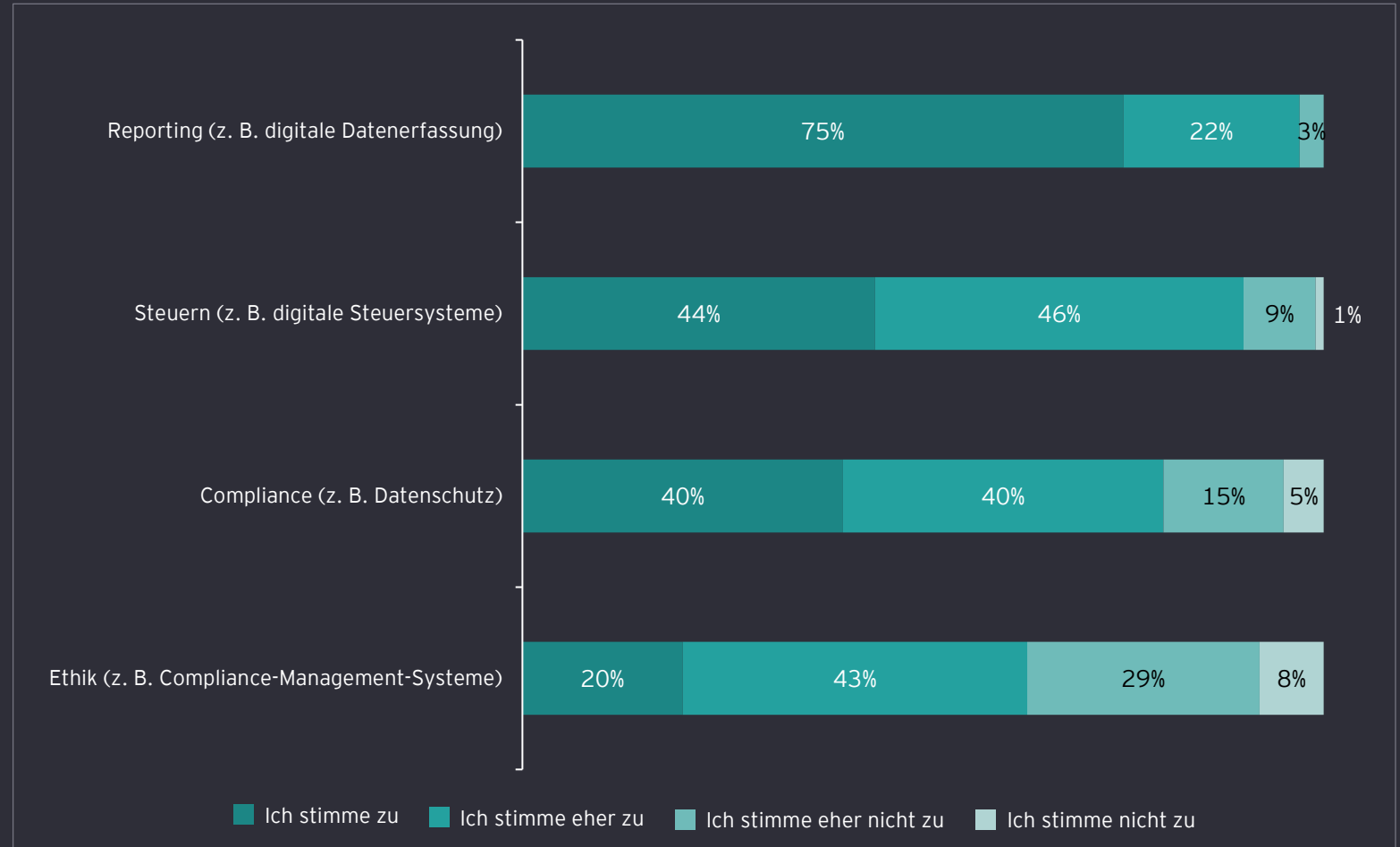
# ESG: Digitales Reporting birgt „G“-Potenzial

„In welchen Bereichen von E, S und G sehen Sie Digitalisierungspotenziale?“

## Governance

### Kernaussagen

- ▶ Analog zu den vorhergehenden Ergebnissen wird auch bezüglich der „G“-Kriterien Potenzial der Digitalisierung für das Reporting fast einhellig (97 %) bestätigt.
- ▶ Darüber hinaus sieht ein großer Teil der Befragten Potenzial durch Digitalisierung für steuerliche Funktionen (90 %) und für die Compliance (80 %).
- ▶ Das geringste Potenzial durch Digitalisierung bei der Governance sehen die Befragten bei der Ethik. Dennoch stimmen mehr als die Hälfte der Befragten (63 %) für einen positiven Einfluss digitaler Lösungen auf ethische Belange.





Experteninterviews



# Interview: „Agilität ist für uns Deutsche schwierig“



**Richard Gerritsen**  
Senior Director Sales Europe  
Yardi Systems GmbH

***Inflation, Zinswende, Baukostensteigerungen – die Immobilienwirtschaft sieht sich mit veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert. Wie wirkt sich das auf die digitale Transformation aus?***

Ich sehe Parallelen zur Finanzkrise: Auf den Moment des Erschreckens folgt eine kurze Periode, in der erst einmal nicht viel gemacht wird. Wir sind jetzt am Ende dieser Evaluierungsphase. Ich bin davon überzeugt, dass für Technologie und Innovation nun eine sehr starke Phase beginnt. Das hat mit drei verschiedenen Themen zu tun.

Erstens: Immobilienunternehmen müssen jetzt mehr als früher auf die Kostenseite schauen. Das heißt, dass sie effizienter und effektiver werden müssen, um ihre Wettbewerbsposition zu halten oder zu verbessern. Das erfordert Investitionen in Innovation und Technologie, um mit weniger Leuten dasselbe oder mehr zu schaffen.

Das ist aber eigentlich nur das drittichtigste Thema, obwohl es mittlerweile technisch möglich ist, Prozesse vollständig zu automatisieren, die bisher hauptsächlich mit erheblichen manuellen Eingriffen durchgeführt wurden.

Wichtiger sind die beiden folgenden Themen: In der aktuellen Phase mit Inflation, Kostensteigerungen etc. gibt es mehr und höhere Risiken. Das kann auf Mieterebene sein, bei CapEx oder Bewertungen. Daraus resultiert ein signifikant höherer Bedarf, Risiken zu verstehen und zu mitigieren. In diesem Bereich wird es einen deutlichen Investitionspush geben.

Das wohl wichtigste Thema ist das dritte: In der Breite des Marktes gab es eine strukturelle Änderung bei der Nutzung von Räumen und Flächen. Beim Büro ist es offensichtlich: Viele arbeiten gerade mehr von zu Hause. Also braucht Yardi weniger Quadratmeter, um alle Kolleg:innen im Büro zu haben und sie in die Position zu versetzen, produktiv zu sein. Das sehen wir besonders deutlich in den USA, aber auch in Europa sind wir weit von der vorherigen Auslastung entfernt. Am Ende wird es andere Businessmodelle für alle Eigentümer von Büroflächen geben. Das wird nicht alles zu Co-Working, aber wir sehen schon heute am Markt, dass traditionelle Eigentümer von Büros Operatoren aufbauen, gründen oder kaufen, um eine andere Weise von Vermietung und auch ganz andere Dienstleistungen anzubieten. Dadurch wird sich auch ein neuer Bedarf für Technologie ergeben.



# „Agilität ist für uns Deutsche schwierig“

Es geht ja nicht nur darum, dass sieben- oder zehnjährige Mietverträge nun auf zwölf Monate zusammenschrumpfen. Es muss etwa auch das Besuchermanagement neu aufgesetzt werden. Der Endnutzer muss in die Lage versetzt werden, vieles über sein Smartphone zu regeln. Aus all diesen Aspekten wird ein enormer Bedarf an Technologie entstehen. Interessanterweise führt das zu weniger Standardisierung – die Produkte bewegen sich immer weiter in Richtung Mixed Use und individualisieren sich somit.

***Welche neuen technologischen Entwicklungen werden Ihrer Meinung nach für die Immobilienwelt relevant? Bei welchen Neuerungen sind Sie skeptisch und warum?***

Eine generelle Antwort dazu: Vieles Notwendige ist schon da, wird aber in der deutschen Immobilienwirtschaft noch nicht konsequent eingesetzt. In anderen Ländern sieht das anders aus, etwa in Italien oder Skandinavien. Wir schreiben das Jahr 2023, aber eine Eingangsrechnung wird noch irgendwo als PDF abgelegt, dann versuchen wir die Informationen daraus zu digitalisieren, um dann manuell zu buchen. In den besagten Ländern geht das mit „Straight-through Processing“ (STP); sehr oft ohne menschliche Intervention. Fertig! Wenn Immobilienunternehmen doch Kosteneinsparungen suchen, werden sie so etwas adaptieren müssen.

***Das Thema Dunkelverarbeitung also: Einzelne Akteure machen es auch in Deutschland bereits. Aber woran liegt es, dass wir strukturell nicht so weit sind wie andere Länder?***

Das ist nicht nur ein deutsches, sondern meiner Meinung nach ein westeuropäisches Phänomen – und nicht nur auf die Immobilienwirtschaft beschränkt. Veränderungen sind für uns oft ein Synonym für Kontrollverlust. Ich glaube aber, dass wir jetzt in einer Situation sind, in der man „muss“. Das ist analog zum Thema ESG zu sehen: Jeder will grün sein, aber es ändert sich jetzt nur, weil man eben muss. In Italien war es sehr einfach: Da hat die Regierung einfach gesagt, dass ab einem bestimmten Stichtag das gesamte Invoicing digital sein muss. Punkt. Und das war es. Wir in Westeuropa sind noch nicht so weit, es freiwillig zu tun. Und es ist ja auch schwierig, so etwas freiwillig zu tun, denn eine individuelle Entscheidung läuft ins Leere, wenn alle anderen Stakeholder nicht mitziehen. Das zweite Problem, das ich sehe, ist Kommunikation. Wo es vor 20 Jahren vielleicht um Daten auf Objektebene ging, geht es heute um Daten auf Mieterebene, müsste aber eigentlich schon um Daten auf Endnutzerebene gehen. Denn die ist die Basis für neue Immobilienprodukte und -dienstleistungen. Yardi ist dem Eigentümer als Mieter wichtig, aber warum mietet Yardi? Wir wollen eine Umgebung bieten, in der die Kolleg:innen gern zusammenkommen, happy sind.





# „Agilität ist für uns Deutsche schwierig“

Wie der Bedarf genau aussieht, sollte also auch den Eigentümer und Operator interessieren. Es wird folglich viel mehr Daten auf Endnutzerebene geben.

*Wir kommen also immer näher ans eigene Objekt, werden dabei immer individueller: Führt das zu einem exponentiellen Wachstum der relevanten Datenpunkte?*

Ja, ein wichtiges Stichwort: relevante Datenpunkte. Bis heute wurde es so gemacht: Wir haben erst mal versucht zu entscheiden, was relevant ist. Und dann haben wir das gesammelt, um die Basis für Managemententscheidungen aufzubauen. Das wird sich jetzt umdrehen: Zuerst kommen die Daten, ob vermeintlich relevant oder nicht. Große Rechenpower ermöglicht die Analyse von Korrelationen, die selbst ein Immobilienprofi vielleicht gar nicht direkt sieht. Die Definition von „relevanten Datenpunkten“ ist also eine andere.

*Es ist gute Tradition, dass wir diese Frage zum Abschluss stellen: Für welches Problem in Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation oder auch im Privatleben hätten Sie in einer idealen Welt gern eine Lösung?*

Mein Sohn ist jetzt 19 und absolviert ein Studium im Tech-Bereich. Manchmal besprechen wir, was „the next big thing“ sein könnte. Und er sagt: „Oh Mann, bitte nicht noch eine App!“ Und ich finde das interessant.

Ich habe diverse Apps, die ich gern nutze. Aber ich fange an ihn zu verstehen: Man hat eine neue Küche - und eine neue App dazu. Eine neue Lampe? Eine weitere App. Und so weiter und so fort. Ich denke, dass der Bedarf bei Privatpersonen wie bei Unternehmen steigen wird, Apps zu haben, die viel können, eine „Umbrella-Technologie“. Das könnte auch so etwas wie Alexa oder Siri sein. Warum muss ich alles mit zwei Daumen machen, wenn ich auch einfach sprechen kann?

*Vielen Dank für das Gespräch!*

## *Kurzvita*

Richard Gerritsen ist seit mehr als 25 Jahren in leitenden Positionen im Bereich Finanzen und Vertrieb bei verschiedenen niederländischen und US-amerikanischen Technologieunternehmen tätig. Seit seinem Wechsel zu Yardi im Jahr 2005 ist er als Senior Director für Business Development und Vertrieb im europäischen Raum verantwortlich und hat dazu beigetragen, dass die Europa-Niederlassungen von Yardi immer stärker wachsen konnten.



# Interview: „Vertrauenswürdige Daten sind die Basis für die Digitalisierung“



**Fabian Hürzeler**  
Head Real Estate Data & Digitalisation  
Swiss Life Asset Managers

*Inflation, Zinswende, Baukostensteigerungen – die Immobilienwirtschaft sieht sich mit veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert. Wie wirkt sich das auf die digitale Transformation aus?*

Das hat eine beschleunigende, aber auch eine bremsende Komponente. Durch diese verschiedenen Marktveränderungen, zuvorderst durch die Inflation und die Zinswende, steigt der Kostendruck, was die Durchführung von Change-Projekten – und das ist Digitalisierung zumeist – vor besondere Herausforderungen stellt. Gleichzeitig wird es die gesamte Branche zwingen, effizienter zu werden. Und um das zu erreichen, wird die digitale Transformation nötiger sein denn je.

*Welche Komponente überwiegt aus Ihrer Sicht?*

Dies ist wohl unternehmensspezifisch: Diejenigen, die früh genug in die Digitalisierung investiert haben und bereits erste Effizienzgewinne materialisieren können, haben nun einen Vorteil. Grundsätzlich hat die digitale Transformation einen signifikanten Einfluss auf die operationelle Effizienz eines Unternehmens, auf die Interaktion mit den Kunden und darauf, wie Entscheidungen getroffen werden können. Früher war der Entscheidungsspielraum im Allgemeinen größer. Jetzt braucht es mehr Präzision, da wir uns in engeren Margenbändern bewegen.

*Sehen Sie insbesondere bei der Entscheidungsfindung Verbindungen zum Themenkomplex ESG?*

Gerade im Environmental-Bereich ist Digitalisierung ein Muss, da wir es dabei mit sehr umfangreichen und komplexen Herausforderungen zu tun haben. Dekarbonisierung beispielsweise erfordert die Verfügbarkeit verlässlicher und aktueller Daten, vor allem Energieverbrauchsdaten, sowie darauf basierender Prozesse und Anwendungen, um planen, messen und reagieren zu können. Es muss sichergestellt werden, dass Daten möglichst korrekt im System erscheinen, kontinuierlich verbessert werden und so eine vertrauenswürdige Entscheidungsgrundlage schaffen.





# Interview: „Vertrauenswürdige Daten sind die Basis für die Digitalisierung“

*In der Wahrnehmung vieler läuft unsere Branche den technologischen Trends oft nur hinterher. Für Sie geht es aber in erster Linie um Hygiene?*

Um technologische Innovationen effektiv nutzen zu können, muss eine solide Basis vorhanden sein. Erschwerend kommt hinzu, dass Standards in der Immobilienbranche, etwa für Prozess- und Datenmodelle, bislang kaum verbreitet sind. Letztendlich entwickelt jeder Marktteilnehmer derzeit seine eigenen Spezifikationen, was zu Intransparenz führt, viel Mehraufwand erzeugt und die Zusammenarbeit mit Anbietern und Partnern komplexer macht.

*Es handelt sich also um ein Basisthema und weniger um die Frage nach einer bestimmten Technologie?*

Es geht primär darum, Prozesse in der Wertschöpfungskette neu zu denken, und weniger darum, neue Technologien nutzen zu können. Effizienzgewinne zu heben, bessere Entscheidungen zu treffen und somit einen Mehrwert für die Organisation und ihre Kunden zu schaffen – das fundiert alles auf einer sehr guten Datenbasis.

*Dennoch die Frage: Auf welche Technologie sollte die Branche schauen?*

Natürlich muss man sich mit neuen Technologien auseinandersetzen.

Künstliche Intelligenz beispielsweise hat schon heute einen Einfluss auf unsere alltägliche Arbeit, beispielsweise in Form von Übersetzungs- oder Texterkennungstools. Und die Erwartung ist, dass KI auch bei Immobilienspezifischen Anwendungsfällen zunehmend eingesetzt wird, beispielsweise beim Vertragsmanagement, bei der Immobilienbewertung oder bei der betrieblichen Optimierung von Liegenschaften.

*Es ist gute Tradition, dass wir diese Frage zum Abschluss stellen: Für welches Problem in Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation und/oder auch im Privatleben hätten Sie in einer idealen Welt gern eine Lösung?*

Von der reinen Digitalisierungsthematik etwas abgesehen: Wofür wir meiner Ansicht nach noch keine ganzheitliche Lösung haben, ist die Dekarbonisierung. Wir können im Immobiliensektor sicherlich viel bewirken, da etwa 40 Prozent der weltweiten Kohlenstoffemissionen auf Immobilien zurückzuführen sind. Wie in anderen Branchen befinden wir uns noch in einem frühen Stadium und es müssen noch einige Herausforderungen gelöst werden, beispielsweise der Umgang mit Kohlenstoff, der in Baumaterialien eingebettet ist.

*Vielen Dank für das Gespräch!*



# Interview: „Vertrauenswürdige Daten sind die Basis für die Digitalisierung“

## *Kurzvita*

Fabian Hürzeler verantwortet bei Swiss Life Asset Managers den Bereich Daten und Digitalisierung in der Anlageklasse Immobilien. Seine Tätigkeiten beinhalten den Aufbau einer europäischen Technologieplattform für das Kerngeschäft wie auch die datengetriebene Unterstützung der Dekarbonisierung des Immobilienbestandes. Er besitzt einen Masterabschluss in Volkswirtschaftslehre der Universität Lausanne und einen EMBA der Universität St. Gallen.



# Interview: „Digitalisierung kann die Rolle des Dolmetschers übernehmen“



**Dr. Christian Jaeger**  
Mitglied des Vorstands  
GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen

*Inflation, Zinswende, Baukostensteigerungen, ESG - für die Immobilienwirtschaft kommen derzeit viele herausfordernde Faktoren zusammen. Hat das mittelbare Folgen für die Digitalisierung?*

Das ist sehr unternehmensindividuell. So kann es sicherlich passieren, dass Managementkapazitäten, die für Digitalisierungsprojekte vorgesehen waren, jetzt auf andere Troubleshooting-Projekte umgeleitet werden. Auf der anderen Seite ist es natürlich so, dass Kommunikation in Krisenzeiten immer wichtiger wird und damit auch die Digitalisierung der Kommunikation. Nach der Corona-Pandemie kommt das in unserem Fall vor allem durch die verschiedenen Änderungen und finanziellen Hilfen im Kontext der Heizkosten. Das müssen die Mieter verstehen - und wir technologisch umsetzen. Da ist zunächst das ERP-System gefordert. Darauf müssen sich die großen Anbieter einstellen und das tun sie auch.

Wir wiederum müssen mit der überbordenden Kundenkommunikation umgehen, wenn etwa die Heizkosten steigen, wenn Vorauszahlungen erhöht werden und so weiter. Das produziert jede Menge Rückfragen, weshalb wir uns bereits seit gut einem Jahr mit der weiteren Digitalisierung bzw. Professionalisierung der Kundenkommunikation auseinandersetzen. Die Automatisierung bei Servicetelefonen ist ein Beispiel dafür. Das ist nicht wirklich neu, aber so etwas führen Unternehmen jetzt ein, weil sie je nach Unternehmensgröße statt 1.000 Anrufen pro Woche plötzlich 10.000 bekommen.

**Welche Rolle spielen hier Chatbots?**

Die sind für uns sehr wichtig und seit einiger Zeit als Angebot zur Kommunikation im Einsatz. Vor der Gaspreisexplosion wurden sie noch relativ wenig genutzt, inzwischen häufiger. Damit ist für uns und andere Unternehmen die Frage verknüpft, wie man diese veränderte Form der Kundenkommunikation organisatorisch abbildet.

Für uns als Unternehmen war es nach Jahren der Abstinenz zudem Zeit, erstmals das Thema Social Media anzugehen. Bis dato stand das strategisch nicht im Fokus und wir fanden bisher in den sozialen Medien nur sehr eingeschränkt statt. Dabei ist das für uns ein Schlüssel in Richtung Kundenkommunikation.





# Interview: „Digitalisierung kann die Rolle des Dolmetschers übernehmen“

Wir wissen, dass wir unsere älteren Mieter:innen und Mieter auf den herkömmlichen Kommunikationskanälen ganz gut erreichen und einige auch nur dort. Aber die jüngeren Generationen, unterhalb von 30 oder 35 Jahren, die erreichen wir kaum. In dem Zusammenhang stellt sich für uns die Frage, wie wir unsere Social-Media-Aktivitäten tatsächlich auch mit unseren Verwaltungsprozessen verbinden bzw. wie wir unsere Kund:innen einbinden. Das ist an sich relativ simpel. Man denkt sofort an Mieterportale oder Mieter-Apps, über die man bestimmte Dinge tun kann wie eine Mietbescheinigung drucken, die Betriebskostenabrechnung anschauen, eine Instandhaltungsmeldung machen, eine Beschwerde absetzen oder auch einen Mietvertrag abschließen.

## *Welche Rolle spielt dabei der jeweilige Markt?*

Der Bremer Wohnungsmarkt hat sich in den letzten Jahren aufgrund der umfangreichen Neubauaktivitäten, an denen wir auch beteiligt waren, entspannt. Wir haben weniger als ein Prozent Leerstand. Die Menschen wohnen bei uns, weil sie sich gut aufgehoben fühlen, weil unsere Mieten vergleichsweise moderat sind und weil der Service passt. Doch für die Zukunft ist nicht garantiert, dass es so weitergeht. Deshalb müssen wir eben schneller sein und im Service etwas mehr bieten, besser ansprechbar sein.

Das beschränkt sich nicht nur aufs Wohnen. Wir haben eine eigene Energietochter, die selbst Wärme und Strom erzeugt, die GEWOBA Energie GmbH. Mit ihr erschließen wir die hohen Margen, die sonst bei den Wärmemessdienstleistern landen. Zum anderen ist es so, dass wir damit über Smart Metering genau sehen können, welche Wohnung wie viel verbraucht. Das wollen wir dann quasi in Echtzeit dem Mieter auch auf seine App spielen. Perspektivisch wollen wir so auch mit den Stromverbräuchen verfahren. Und das möchte ich nicht nur in Kilowattstunden anzeigen, sondern auch in Euro.

Wenn wir dann noch dahin kommen, über Smart Metering auch Lasten steuern zu können, bei Wärme und bei Strom, dann wird es für alle noch mal günstiger und auch noch mal intelligenter.

## *Nun hat nicht jedes Wohnungsunternehmen eine Energietochter...*

Nein, aber doch mittlerweile einige. In jedem Fall muss der eigene Maschinenraum mit dem Maschinenraum des Energieerzeugers, wo die ganze Wärmeabrechnung stattfindet, das Zählermanagement, das Gerätemanagement inklusive Rauchwarnmelder, gekoppelt und integriert werden.

Wenn wir den Blick von der reinen Bewirtschaftungstätigkeit hin zum Bauen wenden, stehen auch hier zuvorderst die Themen Integration und Kommunikation.





# Interview: „Digitalisierung kann die Rolle des Dolmetschers übernehmen“

Gerade wenn man die Baustelle selbst organisiert, Fachplaner koordiniert und keinen Generalunternehmer beauftragt, ist das ein hochkomplexes Organisationsprojekt, bei dem Digitalisierung entscheidend helfen kann. Wenn der Bauleiter vor Ort auf seinem Tablet alles einsehen kann, zum Beispiel wo jetzt das Loch in die Wand muss, ist das in dem Moment ein Riesenvorteil. Weiter gedacht ist es der Startpunkt für die Skalierung, was in der Regel auch bedeutet, kosteneffizient zu bauen. Denn ehrlicherweise ist all das, was die Planer, mit denen wir zu tun haben, als Stilmittel der Fassadengestaltung einsetzen, wie Vor- und Rücksprünge, auskragende Balkone usw., nicht nur kostenintensiv, sondern gleichzeitig auch nicht energieeffizient. Dagegen finden wir mit Visualisierungen und Planungsszenarien gute Argumente. Und das kann so weit gehen, dass wir daraus Materiallisten, Leistungsverzeichnisse und Ausschreibungen generieren.

*Die Möglichkeiten gibt es ja bereits. Warum werden sie nicht mehr genutzt?*

Unter anderem deswegen, weil es noch relativ wenig Vereinheitlichung in den Datenaustauschformaten und bei der Software gibt. Das würde ich mir erhoffen - mehr Verständnis und Übersetzungen zwischen den Softwarekomponenten einzelner Hersteller. Manche Systeme kommunizieren miteinander, andere nicht und man tauscht Daten wieder über Excel-Schnittstellen aus.

Ich glaube, da kann Digitalisierung noch viel leisten, indem sie die Dolmetscherfunktion zwischen diesen einzelnen Softwarekomponenten übernimmt, gewissermaßen Plug & Play auch in der Unternehmenssoftware. So etwas muss es irgendwann geben. Die Apple-Welt macht uns das vor.

Das würde uns auch beim Thema Fachkräftemangel bzw. beim Fachkräfteeinsatz helfen. Die Arbeitszeit ist so stark flexibilisiert, dass man kaum planen kann, wer wann mit welchem Teilzeitkontingent in Elternzeit, aus Elternzeit oder aus anderen Gründen in eine reduzierte Stundenzahl übergehen möchte - oder umgekehrt. Und das wird sich verstärken. Durch die zunehmende Flexibilisierung müssen wir anders darüber nachdenken, wen wir auf welchen Arbeitsplatz setzen. Dann spielt natürlich auch die Einarbeitungszeit eine Rolle und damit die Komplexität in der Systembedienung. Wenn das alles vereinfacht werden könnte und man einfach jemanden in wenigen Tagen in einer neuen Rolle im System arbeitsfähig bekäme, dann würde das sehr helfen.

*Wo steht die GEWOBA bei all dem?*

Wir sind ganz gut aufgestellt. Wir haben ein vernünftiges ERP-System für die Workflow-Steuerung. Wir haben natürlich die mobilen Prozesse, die man jetzt in den Massenprozessen braucht, also etwa im Zusammenhang mit der Verkehrssicherung, der Instandhaltung oder der Vermietung auf dem iPad des Hauswirts bzw. des Vermieters.



# Interview: „Digitalisierung kann die Rolle des Dolmetschers übernehmen“

Was uns jetzt gerade umtreibt, ist tatsächlich die eingangs dargelegte Frage, wie wir jetzt unsere Prozesse für den Kunden öffnen.

*In vergangenen Jahren haben wir viele Technologie-Hypes gesehen. Hier scheint eine gewisse Skepsis Einzug gehalten zu haben. Welche Technologien sind aus Ihrer Sicht mehr bzw. weniger vielversprechend?*

Mir fällt wenig ein, das ich als reines Nice-to-have beiseitegeschoben hätte. Für uns als Unternehmen sind zum Beispiel die Verarbeitungsgeschwindigkeiten der Prozessoren gar nicht so entscheidend, auch nicht das Thema Störanfälligkeit des ERP-Systems. Solange am dritten Werktag eines Monats die Mieten eingezogen werden, geht es uns gut. Wenn einmal zwei Wochen das ERP-System stillsteht, dann würden wir das in unserer GuV nur bedingt sehen. Wir bauen ja keine Autos. Das gilt für uns als Bestandhalter, der auch baut und der jetzt auch Energie erzeugt.

Was für uns gut ist, ist alles, was uns dem Kunden näher bringt, was Bindung erzeugt, was es für den Kunden einfacher macht. Für Themen wie Blockchain oder Metaverse dagegen haben wir noch kein Bedarf empfunden entwickelt. Ich weiß ehrlich gesagt (noch) nicht, was die Blockchain für uns tun könnte.

Einen Bedarf sehen wir beim Sammeln von Daten und machen das auch. Bei uns im Haus beschäftigen sich gerade zwei Kollegen damit.

Wir setzen dabei auf ein System, das unser Portfolio abbildet und auch sämtliche andere Daten von Versorgern, Lieferanten und der Stadtverwaltung. Dort fließen dann noch die Daten aus der Wärme- und Strommessung ein. Wir glauben, dass wir selbst eine Art Datenökosystem für unser Portfolio erzeugen können, wissen aber ehrlich gesagt noch nicht vollständig, was wir das dann fragen würden. Daher suchen wir derzeit die Kooperation mit anderen, mit dem städtischen Versorger etwa, dem Mercedes-Werk in Bremen oder den Bremer Verkehrsbetrieben. Wie laufen zum Beispiel Mobilitätsströme in unsere großen Quartiere hinein und zu welchen Zeiten? Im Augenblick ist das tatsächlich ein kritisches Tasten, ohne eine konkrete Fragestellung.

*Es ist gute Tradition, dass wir diese Frage zum Abschluss stellen: Für welches Problem in Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation und/oder auch im Privatleben hätten Sie in einer idealen Welt gern eine (digitale) Lösung?*

Ich abstrahiere mal zunächst vom Unternehmen und schaue auf ein eher privates Problem, das sicher viele, auch im beruflichen Kontext, haben und wo KI und Digitalisierung sicher helfen können. Es betrifft die verschiedenen Kontaktmöglichkeiten und -bedarfe, die uns zur Verfügung stehen: Outlook, WhatsApp, Twitter usw. Wie organisiere und priorisiere ich die?





# Interview: „Digitalisierung kann die Rolle des Dolmetschers übernehmen“

Heute mache ich viel über das Smartphone, würde aber gerne mehr machen, schneller zu Entscheidungen kommen. Da wäre es hilfreich, die KI zu fragen, was man zum Beispiel als Erstes tun sollte. Auf welche Kanäle fokussiere ich mich? Wie kann ich hier Zeit sparen, um sie an anderer Stelle zu investieren? Es geht mir also um eine Vereinfachung, da die aktuelle Handhabung oftmals unübersichtlich ist. Mit Blick auf unsere Kunden wünsche ich mir so eine Lösung auch für unsere Kommunikationskanäle: eine „One fits all“-Lösung, die über KI jeden Nutzer über den Kommunikationskanal erreicht, den er oder sie sich wünscht. Das wäre doch ein perfekter Service.

*Vielen Dank für das Gespräch!*

## *Kurzvita*

Dr. Christian Jaeger ist seit 2022 Mitglied des Vorstands der GEWOBA. Bereits seit 2000 ist er in der Wohnungswirtschaft tätig, zunächst als Bereichsleiter Strategie- und Organisationsentwicklung, ab 2002 als Prokurist bei der innova AG in Essen (heute Deloitte & Touche). Ab 2006 war er Geschäftsführer der LEG Baden-Württemberg, die 2016 von der Vonovia SE übernommen wurde. Im selben Jahr trat er bei der Vonovia Modernisierungs GmbH den Posten als Geschäftsführer an.

2018 wurde er Alleingeschäftsführer der Wohn + Stadtbau Wohnungsunternehmen der Stadt Münster GmbH. Der Diplom-Kaufmann promovierte 2009 am Karlsruher Institut für Technologie am Lehrstuhl für Ökonomie und Ökologie des Wohnungsbaus.



# Interview: „Wir können uns mit digitalen Tools Zeit kaufen“



**Dr. Jochen Keysberg**  
CEO  
Apleona GmbH

**Der Immobilienbranche ging es viele Jahre gut. Jetzt haben sich die Rahmenbedingungen verändert. Welchen Effekt hat das auf die digitale Transformation?**

Vorwegnehmen möchte ich, dass ich überwiegend aus der Perspektive Bestandsimmobilien auf die Themen schaue - und hier gibt es aus meiner Sicht unterschiedliche Einflüsse und Wirkungsweisen. Die hohen Energiepreise etwa haben dazu geführt, dass Digitalisierung im Sinne einer Transparenzschaffung beim Energieverbrauch oder CO<sub>2</sub>-Ausstoß noch einmal einen richtigen Schub bekommen hat - und das mehr, als es die Regulatorik vermochte, die ja schon einige Jahre zuvor angestoßen wurde. Die Taxonomie und die Reporting-Pflichten haben sicherlich gerade im institutionellen Bereich sofort für Aufklärungsbedarf gesorgt, darüber hinaus aber wenig Aktivitäten ausgelöst.

Die Aspekte Kosten und Knappheit dagegen haben übergreifend einen ganz starken Push auf das bewirkt, was im digitalen Umfeld der Energieeffizienz und damit auch der CO<sub>2</sub>-Reduktion passiert.

**Digitale Lösungen rund um die Dekarbonisierung haben also profitiert?**

Aus meiner Sicht fängt die Dekarbonisierung des Gebäudes immer mit digitalen Lösungen an, von der Transparenzschaffung über das Monitoring bis hin zur Steuerung im Betrieb. Durch die Verteuerung der Energie hat das auch dort einen enormen Schub erfahren, wo die Leute vorher doch sehr zögerlich unterwegs waren. Hier sieht man jetzt einen sehr starken Willen, Entscheidungen zu treffen und voranzugehen.

**Welchen Einfluss haben die gestiegenen Zinsen und weitere Faktoren wie Inflation oder Baukostensteigerungen?**

Es ist nichts Neues, dass hohe Zinsen für die Tech-Branche eher Gift sind, weil alle, die sich in den letzten Jahren auf den Weg gemacht haben, auf einmal vor ganz anderen Finanzierungsschwierigkeiten stehen oder stehen werden. Hier werden wir eine Bereinigung der Szene sehen, was natürlich schade ist, weil aus genau diesem Bereich viel Kreativität kommt. Darüber hinaus gibt es zwei Reaktionen auf die insgesamt höheren Kosten, wobei die zweite meines Erachtens überwiegt.





# Interview: „Wir können uns mit digitalen Tools Zeit kaufen“

Die erste ist die, dass Unternehmen ihre digitalen Investitionen etwas zurückfahren. Durchsetzen wird sich, zweitens, am Ende aber all das, was in Richtung Effizienz geht und das wird jetzt noch einmal einen richtigen Schub bekommen.

Da uns das Thema Baukosten weniger betrifft, würde ich in diesem Kontext eher auf den Gebäudebetrieb schauen. Auch hier kann ja durch digitale Lösungen, Tools und Herangehensweisen enormes Potenzial an Effizienzen gehoben werden. Wir haben bei uns beispielsweise ein System eingeführt, das wir Asset Information Modelling, in Anlehnung an BIM kurz AIM, genannt haben. Damit gewinnen wir einen wirklich guten Überblick über all die Assets und können etwa Einkaufsleistungen oder Bereiche im Betrieb besser steuern.

## ***Welche weiteren maßgeblichen Treiber von Digitalisierung gibt es aus Ihrer Sicht?***

Der Fachkräftemangel ist ein Riesenthema. Nach dem Zusammenschluss mit Gegenbauer haben wir 40.000 Mitarbeitende. Da ist es natürlich ein alltägliches Thema, wie man personelles Wachstum gestaltet. Wir können zwar mehr Menschen ausbilden und im Ausland Personal rekrutieren, was wir auch alles machen – aber all das wird nie dazu führen, dass wir den Mangel an Fachkräften ausgleichen können. Der wird eher größer.

In unserer Branche insgesamt, auf dem Bau, aber insbesondere im Gebäudebetrieb ist daher die Standardisierung und Automatisierung von Prozessen, soweit es irgendwie geht, das beste Mittel, um aus dem Fachkräftemangel herauszukommen.

On top kommt noch das Thema der Dekarbonisierung in der physischen Arbeit. Die „low hanging fruits“, also das, was wir jetzt ohne komplexe Maßnahmen in den nächsten drei Jahren in den Gebäuden vornehmen, sind ja vergleichsweise aufwandsarm. Aber in drei bis fünf Jahren steuern wir auf die arbeitsintensiven Maßnahmen zu, wo etwa Technik in großem Stil ausgetauscht werden muss. Bis dahin müssen digitale Lösungen zu hohem Effizienzgewinn geführt haben, damit wir dafür dann die Leute haben.

## ***Die Digitalisierung ist also nicht auf das billige Geld der vergangenen Jahre zurückzuführen, sondern hatte zwar sehr heterogene, aber konkrete Gründe. Und daher führt auch künftig kein Weg an der Digitalisierung vorbei?***

Das ist für uns und die Industrie ein Take-away: In Sachen Digitalisierung bewegt sich nur etwas, wenn der Druck richtig groß wird. Was haben wir mit unseren Kunden über Energieeffizienzlösungen diskutiert, wo stets der ROI im Vordergrund stand. Der hat sich im letzten Jahr schlagartig verbessert. Themen, die sich dagegen aus meiner Sicht noch immer sehr langsam nach vorn bewegen, aber auch zur Digitalisierung im und am Gebäude gehören, sind Convenience-Themen.



# Interview: „Wir können uns mit digitalen Tools Zeit kaufen“

Das fällt für viele unserer Kunden unter Nice-to-have und damit in schwierigen Zeiten eher weg. Anders sieht es aus, wenn sich zum Beispiel durch Buchungssysteme Flächen reduzieren lassen. Der reine Convenience-Gedanke, der ja durchaus vor zwei, drei Jahren viel stärker im Fokus war, auch bei Lösungen, die am Markt zur Verfügung standen, ist dabei ein bisschen in den Hintergrund getreten. Ein Must-have und zukunftsfähig ist dagegen alles, was mit ESG, ESG-Reporting usw. zu tun hat und Effizienzen hebt.

Und das ist nach innen und außen gerichtet. Ich erwähnte bereits das Erfordernis, mit den internen Ressourcen zu haushalten und durch Digitalisierung effizienter zu werden. Remote Monitoring ist ein wichtiges Stichwort. Daraus lässt sich eine vernünftige Einsatzplanung ableiten. Gleichzeitig können wir so auch ESG-bezogene Fragestellungen lösen. Worin sollte im Portfolio zum Beispiel als Erstes investiert werden oder wie können verschiedene Use Cases aussehen? Da gibt es noch unheimlich viel Potenzial.

***Das spricht dafür, die von der Industrie künstlich eingezogenen Wertschöpfungsgrenzen aufzubrechen, zum Beispiel die zwischen dem Eigentümer und demjenigen, der über die Daten verfügt, wie dem Facility-Manager...***

Einem besseren Austausch und ergebnisorientierten Vorgehen stehen meistens schon allein die Verträge im Weg.

Oft lassen sie keinerlei Freiraum, wie man als Dienstleister seine Leistungen erbringt. Das ist natürlich der Tod jeglicher Kreativität und digitalen Lösung. Erst wenn man outputfokussiert an die Dinge herangehen kann, wenn nur das Ergebnis zählt, erzeugt das automatisch Innovation. Natürlich gibt es auch Unternehmen, die schon weiter sind und sich darauf einlassen.

***Welche digitalen Lösungen und Ansätze sind aus Ihrer Sicht besonders geeignet, um die Branche voranzubringen?***

Das kommt darauf an, was man als Ziel definiert. Wenn ich wieder mit dem Vordergründigsten – den Dekarbonisierungszielen – anfangen, sind wir große Verfechter davon, digitale Lösungen zur Steuerung der Gebäudetechnik einzuführen, wo immer das möglich ist. Durch ein einfaches digitales Tool konnten wir rund 35 Prozent an CO<sub>2</sub> einsparen. Die Kosten sind angesichts dessen vernachlässigbar – für den Einsatz auf rund 22.000 Quadratmetern waren sie im fünfstelligen Bereich. Statt diese Möglichkeiten wahrzunehmen – im doppelten Wortsinn –, wird den Leuten Angst vor riesigen Investitionen gemacht. Aber wir können uns jetzt mit guten digitalen Lösungen und wenig Geld Zeit kaufen, um dann vernünftige Strategien aufzubauen. Die sehen ganz unterschiedlich aus und deshalb brauchen wir diese Zeit.

Wir müssen ebenfalls bedenken: Über die Strategien und Maßnahmen entscheiden ja in der Regel keine Immobilienexpert:innen.





# Interview: „Wir können uns mit digitalen Tools Zeit kaufen“

Bei der breiten Masse der Gewerbeimmobilien sind die Zuständigen extrem unsicher, wo sie wie viel CapEx reinstecken sollen. Die Politik trägt ihren Teil zu dieser Unsicherheit bei. Allein durch mehr Zeit, etwa für fundierte Analysen, fühlen sich die Verantwortlichen viel wohler. Und bei diesen Analysen wie auch in der automatischen Steuerung und Überwachung der Gebäudetechnik oder bei Vertrags- und Einkaufsanalysen wird natürlich auch verstärkt KI Einzug halten und enormen Mehrwert liefern.

***Es ist Tradition, dass wir diese Frage zum Abschluss stellen: Für welches Problem in Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation und/oder auch im Privatleben hätten Sie in einer idealen Welt gern eine (digitale) Lösung?***

Beruflich wie privat betrifft das das Thema der zunehmenden Menge und Komplexität von verschiedenen Lösungen, mit denen wir es zu tun haben. Ob im Privatleben, zu Hause oder als Unternehmen – ich möchte eigentlich nicht mit Dutzenden Apps arbeiten, sondern am liebsten viel integrieren. Ich will alles, was mir das Leben einfacher macht, auch einfach steuern. Wenn ich über Mobilität nachdenke: Da kann ich mit der einen App einen Roller mieten, mit der anderen ein Fahrrad, die nächste brauche ich für die Fahrt mit der Bahn usw. Da wäre es schön, eine integrierte Lösung zu haben. Das gilt für alle Lebenslagen und kann in Zukunft auch unseren Kunden eine Hilfe sein, um Dinge eben nicht immer komplexer zu machen, sondern zu

vereinfachen. Das ist schlussendlich auch der Ansatz des integrierten Facility-Managements – ein Ansprechpartner für alle Anliegen.

***Vielen Dank für das Gespräch!***

## ***Kurzvita***

Dr. Jochen Keysberg FRICS ist CEO des europaweit agierenden Immobiliendienstleisters Apleona mit Sitz in Neu-Isenburg bei Frankfurt. Er wurde 1966 in Dortmund geboren. Nach einem Bauingenieur-Studium an der RWTH Aachen sowie seiner Tätigkeit als Forschungsingenieur und Promotion an der TU Hamburg trat er 1997 bei Bilfinger Berger ein. Dort hatte er verschiedene Führungs- und Geschäftsführerpositionen in Projekten und Tochtergesellschaften in Deutschland, Lateinamerika, dem Mittleren Osten und Australien inne, bevor er 2012 zum Mitglied des Vorstands der Bilfinger SE berufen wurde. Seit September 2016 ist er CEO von Apleona. Dr. Jochen Keysberg ist Mitglied des Vorstands des Spitzenverbands der Immobilienwirtschaft, des Zentralen Immobilienausschusses (ZIA) und Mitglied im Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG).





# Interview: „Digitalisierung sollte uns helfen, ins Handeln zu kommen“



**Dr. Christine Lemaitre**  
**Geschäftsführender Vorstand**  
Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB  
e.V.)

*Nach 15 guten Jahren kam für die Immobilienwirtschaft in den vergangenen zwölf Monaten alles zusammen, von Inflation über Zinswende bis hin zu Baukostensteigerungen – allesamt nicht gerade förderlich für das Kerngeschäft der Branche. Führt das zu einer Weiterentwicklung im Bereich der Digitalisierung oder sehen Sie eher rückläufige Trends?*

Generell muss man erst einmal sagen, dass die Immobilienbranche ein etwas merkwürdiges Verhältnis zu dem hat, was Geld kostet, wo Kosten entstehen und wo sie eingespart werden können. Es wirkt immer alles sehr rational, aber aus meiner Erfahrung führen teilweise auch irrationale oder nicht so einfach nachvollziehbare Gründe zu gewissen Entscheidungen. Momentan landet Digitalisierung aber nirgends einfach auf der Kosteneinsparungsliste.

Ich glaube vielmehr, dass es ein Thema ist, bei dem viele erkannt haben, dass sie etwas tun und sich anders aufstellen müssen. Zu beobachten ist dabei eine gewisse Unsicherheit – also die Frage, wo die Zeit und das Geld, die man investiert, eigentlich gut angelegt sind. Das ist ja alles sehr dynamisch, Stichworte Reportings oder EU-Taxonomie.

*Können Sie differenzieren, ob bestimmte Aspekte eher in den Vordergrund treten und andere vielleicht eher pausieren?*

Datenmanagement wird derzeit, aus der Not heraus, zum Prioritätsthema. Weniger Fokus liegt dagegen darauf, die eigenen Prozesse zu optimieren. Gerade vor dem Hintergrund der Reporting-Anforderungen geht es vornehmlich um das Generieren von Daten und deren Management. Das sind alles Themen, die nicht mehr nur von ein oder zwei Leuten in einem großen Unternehmen gestemmt werden können. Damit Unternehmen überhaupt berichtspflichtig sind, stellt sich die Frage der Informationsweitergabe und des Informationsmanagements.

Die Taxonomie und ESG sind genau die Instrumente, die heute darüber entscheiden, ob ich einen Investor, einen Anleger oder einen Kredit bekomme. Daraus resultiert großer Druck. Wogegen ich mich aber ein bisschen wehre, ist die Wahrnehmung, dass das alles plötzlich gekommen ist.



# Interview: „Digitalisierung sollte uns helfen, ins Handeln zu kommen“

Da verweise ich gerne auf das Pariser Abkommen, Paragraf 8, Sustainable Finance. Diesen Paragrafen hat die Weltgemeinschaft bereits 2015 angelegt. Dann ist viele Jahre eher intern, in der EU-Kommission, etwas passiert und dann plötzlich war es für viele schlagartig da. Da muss man schon sagen, dass die Branche besser werden und Dinge ernst nehmen muss, die in der Entwicklung und angekündigt sind. Nachhaltigkeitsthemen wurden viele Jahre zur Seite geschoben.

## *Kann man hier Reaktivität oder Naivität unterstellen?*

Ich würde wohl eher von einem falschen Sicherheitsverständnis sprechen. Wie Sie richtig sagen, lief die letzten Jahre mehr oder minder alles super. In dieser Zeit sind viele der heutigen Entscheider:innen in ihre Rolle gekommen und haben das viele Jahre so erlebt bzw. wurden dadurch geprägt. Es ist daher für einige vermutlich schwer vorstellbar, dass sich die Art und Weise, wie wir wirtschaftlich agieren, ändern muss, und dass die Dinge, über die oft geredet wurde, tatsächlich konkret werden. Das ist natürlich nur eine Beobachtung und kann nicht verallgemeinert werden. Es gibt auch Marktteilnehmer, die sehr dynamisch sind. Da passt das Bild eines Marathonlaufs gut. Manche laufen ihn in zweieinhalb Stunden komplett, andere sind nach zweieinhalb Stunden an der ersten Trinkstation und haben noch viel Strecke vor sich.

Das Bild passt auch zur Digitalisierung: Es gibt einige, die haben sie ernst genommen und sind jetzt vorne. Dann gibt es diejenigen, für die sie bisher nicht relevant war. Und dazwischen gibt es ein Mittelfeld.

## *Welche Effekte wird das haben? Haben die Nachzügler noch eine Chance, den Rückstand aufzuholen?*

Der Vorteil derer, die lange gewartet haben, ist, dass sie jetzt sehr genau wissen, was kommt und wo sie zielgerichtet investieren können. Umgekehrt könnte es auch eine gewisse Frustration bei den Front Runners geben, die viele Jahre aus sich heraus entwickelt haben und nun feststellen, dass es eben nicht 100 Prozent zu dem passt, was zum Beispiel die Taxonomie oder die Reporting-Richtlinie fordert. Daher würde ich auch nicht sagen, dass es für die, die gewartet haben, zu spät ist. Was aber für alle gilt, ist, dass es für diejenigen, die sich und ihre Prozesse jetzt nicht aufstellen, bald eng wird.

## *Auf welche Lösungen sollten gerade die Second Runners denn schauen, um beispielsweise Reporting-Anforderungen abzubilden?*

Das große Thema in der Immobilienbranche ist die Erfassung von Verbrauchsdaten, von sogenannten Performance-Daten der Gebäude, die Bestandsaufnahme der Systeme, aber eben auch die Verwaltung dieser Daten und dieser Informationen über digitale Medien. Daneben sieht man, dass Digitalisierung im Planungsprozess zumindest angekommen ist.





# Interview: „Digitalisierung sollte uns helfen, ins Handeln zu kommen“

Hier gibt es mittlerweile viele Lösungen und Tools. Eine große Lücke sieht man noch zwischen dem, was im Neubau geplant wird, und dem, was nachher im Betrieb passiert. Diese beiden Welten müssen sich noch finden – über digitale Tools und die Übergabe von Daten. Für diesen Übergang fehlen meiner Beobachtung nach noch die Tools, was auch daran liegt, dass jede:r in seiner:ihrer eigenen Blase arbeitet. Den Planer:innen etwa, die sich sehr stark mit BIM und digitalen Planungslösungen beschäftigen, fehlt meiner Beobachtung nach oft das Verständnis dafür, welche Themen bei einem Gebäude im Betrieb relevant sind oder was es bedeutet, strategisch mit einem europaweiten Gebäudebestand umzugehen.

***Ist das mit Technologie allein möglich, diese Brücken zu bauen?***

Wir brauchen natürlich auch das entsprechende Mindset. Welche:r Architekt:in kennt denn den Energieverbrauch von dem Haus, das er:sie mal geplant hat? In der Regel keine:r. Aber ohne diesen Informationsrückfluss kann ich auch keine realistische Planung machen und aus meinen Fehlern lernen.

Ein anderer Aspekt ist der, dass man schnell enttäuscht wird, wenn man Digitalisierung nur als Businessmodell versteht. Eigentlich sollten wir viel mehr aus dem Bedarf heraus entwickeln, statt zu sagen: Hier, schau mal, ich habe ein neues Produkt. Und dann wird aufgeregt versucht, das jedem zu verkaufen.

Es ist auch problematisch, wenn versucht wird, analoge Mechanismen und Denkschemata zu digitalisieren. Das wurde in der Vergangenheit häufiger, heute zurückhaltender ausprobiert, hilft aber nicht wesentlich weiter und sorgte dafür, dass wieder wertvolle Zeit verloren geht.

***Das bedeutet, dass etablierte Player sich eher in den Driver Seat begeben und sagen sollten, was sie brauchen?***

Genau. Es geht darum zu kommunizieren, was sie für ihre Prozesse brauchen. Schön wäre es, wenn die Branche insgesamt Anforderungskataloge formulieren würde. Anbieter könnten sich daran orientieren und zielgerichtet Lösungen entwickeln. Daraus entstünde dann auch ein Wettbewerb. Bis dato kommt mir Digitalisierung oft zu sehr wie eine Glaubensfrage vor.

***Es ist gute Tradition, dass wir diese Frage zum Abschluss stellen: Für welches Problem in Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation und/oder auch im Privatleben hätten Sie in einer idealen Welt gern eine (digitale) Lösung?***

Ich glaube, eine der größten Herausforderungen ist es, das ganze Wissen, das wir haben, in die Anwendung zu bringen. Ich frage bei Vorträgen gerne, wer denn schon einmal ein Bauprojekt hatte, bei dem nichts schiefgegangen ist. Da meldet sich in der Regel niemand und alle lachen. Dabei ist es doch so: Wenn man sich mit Gebäuden beschäftigt, ist die Zukunft immer unklar.





# Interview: „Digitalisierung sollte uns helfen, ins Handeln zu kommen“

Ich habe den Eindruck, dass ganz viele Probleme daraus entstehen. Hier können digitale Lösungen helfen, Szenarien zu evaluieren und Optionen zu testen, um dann den bestmöglichen Weg zu finden. Wir müssen auch verstehen, dass digitale Tools Modelle sind und kein Abbild der Realität. Diese Modelle sollten wir nutzen, um Unsicherheiten einigermaßen abzuwägen, um vernünftig ins Handeln zu kommen, um Vertrauen zu schaffen in das, was wir aus der Historie wissen. Es ist ja alles kein Hexenwerk und keine Raketenwissenschaft.

*Vielen Dank für das Gespräch!*

## *Kurzvita*

Dr. Christine Lemaitre studierte Bauingenieurwesen an der Universität Stuttgart. Nach einem beruflichen Aufenthalt in den USA war sie ab 2003 am Institut für Leichtbau Entwerfen und Konstruieren der Universität Stuttgart beschäftigt und ab 2007 bei der Bilfinger Berger AG. Im Januar 2009 übernahm sie die Leitung der Abteilung System bei der DGNB. Seit Februar 2010 ist Dr. Christine Lemaitre geschäftsführender Vorstand der DGNB. Sie war zudem von 2016 bis 2020 Mitglied des Vorstands des World Green Building Council (WGBC), ist Mitglied im Beirat für Baukultur des Landes Baden-Württemberg und hat den Vorsitz im Board of Directors des Cradle to Cradle Product Innovation Institute.



# Interview: „Die Leute verstehen mehr und mehr, wie man AI nutzen kann“



**Mervan Miran**  
Geschäftsführer und Co-Founder  
Bots4you GmbH

**Die Immobilienwirtschaft hat 15 prosperierende Jahre hinter sich. Gut lief es auch für jene, die die Digitalisierung vorantrieben. Nun ist die Welt eine andere: Was hat sich durch die neuen Rahmenbedingungen zuallerst verändert?**

In den vergangenen Monaten, vor allem seit Beginn 2023, sehen wir verstärkt die Tendenz, auf den Return on Investment (ROI) von Digitalisierungsprojekten zu schauen. Zuvor war es so, dass der zuständige Innovationsmanager eher auf einen Proof of Concept abgestellt hat, bei dem man kaum über den ROI sprach. Inzwischen reden wir nicht nur häufiger über den ROI, sondern auch viel differenzierter.

*Zusammengefasst heißt das also, dass sich jede Technologie amortisieren muss und die Zeit der Experimente vorbei ist. Wie kann sich Digitalisierung denn am Ende des Tages rechnen und wo wird in den nächsten Jahren die Musik spielen?*

Wenn wir bei unserem Fokusthema - Chatbots und Voicebots - bleiben, ist die Rechnung denkbar einfach, indem man schaut, was jedes eingesparte Gespräch gekostet hätte. Es ist fast ein No-Brainer zu sagen, was ein Voicebot-Gespräch kostet, nämlich ein paar Cent, versus Menschkommunikation, bei der wir von ein paar Euro ausgehen können. Bei internen Use Cases (aus der Sicht der Mitarbeitenden) kann beispielsweise die Suchzeit um bis zu 80 Prozent verkürzt werden. Um also den zweiten Teil der Frage zu beantworten: Die Musik spielt aus unserer Sicht definitiv im Bereich der Conversational AI, also bei Sprach- und Textrobotern bzw. Voice- und Chatbots.

In unseren zahlreichen Gesprächen mit Immobilienunternehmen fällt zudem immer wieder der Begriff ERP und insbesondere die Frage danach, wie sich Lösungen anbinden lassen und intelligentere Unternehmensprozesse und -entscheidungen stattfinden können. In diesem Zusammenhang wird auch häufig die Frage nach der Zeitersparnis gestellt - und ob auch parallel dazu Umsatzsteigerungen möglich sind. Auf den ersten Blick konträre Forderungen, richtig?





# „Die Leute verstehen mehr und mehr, wie man AI nutzen kann“

Wohnungsunternehmen etwa versuchen zunehmend, ihren Mieter:innen weitere Produkte anzubieten, vergleichbar mit Affiliate Marketing, um daraus zusätzlich Umsatz zu generieren. Hier sehe ich riesiges Potenzial, denn obwohl wir schon seit Jahren darüber reden, ist das Vorhaben nicht über einen Early-Stage-Status hinausgekommen.

***Künstliche Intelligenz fand bereits Erwähnung - welche Rolle spielt sie? Künstliche Intelligenz fand bereits Erwähnung - welche Rolle spielt sie?***

Insbesondere durch unternehmensinterne Anwendungsfälle, die sich im Zusammenhang mit generativen KI-Technologien wie ChatGPT ergeben, können Unternehmen die Arbeitsabläufe ihrer Beschäftigten durch neue Tools signifikant effektiver und effizienter gestalten. Wie lange brauchen sie beispielsweise für die Suche eines Dokuments? Und wie kann ein Softwaretool, welcher Art auch immer, dabei helfen, Zeit zu sparen?

***Wie ein digitaler Agent also...***

Exakt, ein interner digitaler Agent. ChatGPT hat die Diskussion befeuert und das Feld ist riesengroß, zumal wir hier nicht mehr von einem Early-Stage-Produkt sprechen, sondern eher von Late Stage. Auch der mögliche Effizienzgewinn ist immens - ich gehe von 80 bis 90 Prozent aus - der direkt den Mehrwert für Immobilienunternehmen darstellt.

***Die Technologie ist also aus der Flasche und markttauglich. Was bedeutet das für die Immobilienwirtschaft und was wird benötigt, damit sie sich in den verschiedenen Bereichen durchsetzt?***

Wenn ein Unternehmen beispielsweise eine neue Software einführt, ist der Erfolg im Wesentlichen auch daran geknüpft, dass die Mitarbeitenden als diejenigen, die sie anwenden, frühzeitig einbezogen und mitgenommen werden. Je komplexer die Lösung, desto aufwendiger war das in der Vergangenheit. Jetzt heißt das, es ist eigentlich nur noch eine Entscheidung des Managements, ob und wann man mit dem Roll-out startet. Zusätzlich erhalten Unternehmen insbesondere bei komplexeren Systemlandschaften Unterstützung durch fundierte Beratung, aber das bedarf eben nur weniger KI-Entwickler:innen. Die Aufwände, die ein:e Mitarbeiter:in bei der Einführung eines neuen Tools hat, beschränkt sich auf eine kurze Einarbeitungsphase. Durch intuitive Lösungen läuft diese jedoch gegen null, da die Steuerung über natürliche Sprache durch Chat- oder Spracheingabe erfolgt.





# „Die Leute verstehen mehr und mehr, wie man AI nutzen kann“

*Es ist also nur eine Frage der Zeit, bis sich diese Technologie in der externen und internen Kommunikation durchsetzt. Wo stößt sie an Grenzen?*

Viele denken, dass diese sogenannten Large Language Models alles können. Sie sind in der Tat sehr gut, wenn es darum geht, mit Text und Sprache zu arbeiten. Aber sie können eben nicht alle Fragen beantworten und nicht alles automatisieren. Es ist unumgänglich, zunächst die komplette Prozesslandschaft des jeweiligen Unternehmens zu verstehen, um dann sagen zu können, welche Informationen getriggert werden sollen, wenn man diese oder jene Frage eingibt. Wird die Antwort auf eine spezifische Frage also etwa aus dem ERP oder aus dem CRM-System gezogen? Diese dem Modell zugrunde liegenden Prozesse müssen erst initiiert werden und wie das aussieht, hängt von vielen Faktoren ab, zum Beispiel von der Anzahl der angewendeten Tools und ihren Verknüpfungen. Je besser das berücksichtigt und umgesetzt wird, desto besser kann die KI ihren versprochenen Mehrwert erbringen.

*Das ihr innewohnende Potenzial wird ja auch von den Wachstumszahlen unterstrichen...*

Absolut. Nach fünf Tagen war ChatGPT bei rund einer Million Nutzer:innen, nach zwei Monaten bei rund 100 Millionen. Inzwischen sind es einige Hundert Millionen. Und dabei sprechen wir nur über die OpenAI-Lösung.

Es gibt ja viele weitere. Das Phänomenale daran ist die Nutzungsrate. Es wird nicht einfach nur heruntergeladen und das war's dann - wie bei vielen Apps. Es wird wirklich benutzt. Die Nutzungsrate ist genauso exponentiell wie die Wachstumsrate. Die Leute verstehen mehr und mehr, wie man diese Systeme nutzen kann - und tun das auch immer häufiger. Durch Plugins kommen mehr Use Cases hinzu. Und dann kommt man irgendwann an den Punkt, an dem man sich die Frage stellt, welche davon in meinem konkreten Fall einen Mehrwert stiften, das heißt, welche Plugins ich brauche und welche nicht.

*Es ist Tradition, dass wir diese Frage zum Abschluss stellen: Für welches Problem in Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation und/oder auch im Privatleben hätten Sie in einer idealen Welt gern eine (digitale) Lösung?*

Ein sehr intelligenter Chatbot und Voicebot. Das mag jetzt nicht so überraschend klingen, wenn ich das als Anbieter solcher Lösungen sage. Aber ich meine, wir schreiben mit Leuten, wir reden mit Leuten und ich wünsche mir ein intelligentes System, mit dem ich immer sprechen oder schreiben kann. Für diejenigen, die sich etwas mit Marvel auskennen: Als vor vielen Jahren Ironman in die Kinos kam, dachte ich, so ein System wie „J.A.R.V.I.S.“ hätte ich auch gerne - ein sehr, sehr intelligenter, tiefenintegrierter persönlicher Assistent, der mich bei all meinen täglichen Aufgaben unterstützt. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir nicht mehr so weit von einem solchen System entfernt sind.



# „Die Leute verstehen mehr und mehr, wie man AI nutzen kann“

*Vielen Dank für das Gespräch!*

## *Kurzvita*

Mervan Miran ist Geschäftsführer und Co-Founder der Bots4You GmbH. Ziel des studierten Physikers und Ingenieurs ist es, den Einsatz von KI-gestützter Kommunikation voranzutreiben und immobilienwirtschaftliche Prozesse durch virtuelle Assistenten zukunftssicher zu gestalten. Das international tätige Softwareunternehmen Bots4You wurde 2017 gegründet, hat 30 Beschäftigte und 250 Kunden.





# Interview: „Die Zukunft ist digitaler als die Gegenwart“



**Dr. Silke Naie**  
Leiterin Digital Customer Solutions  
ZBI Zentral Boden Immobilien Gruppe

***Inflation, Zinswende, Baukostensteigerungen – die Immobilienwirtschaft sieht sich mit veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert. Wie wirkt sich das auf die digitale Transformation aus?***

So wenig wie es die digitale Transformation als Ganzes gibt, so unterschiedlich wirken sich einzelne Krisensymptome darauf aus. Grundsätzlich entfalten Krisen – obgleich meistens negativ konnotiert – eine durchaus positive Wirkung, zumindest in meinem Bereich: Sie wirken nämlich als Treiber für Wandlungsprozesse, und zwar sowohl als Katalysatoren als auch als Disruptoren. Die digitale Transformation profitiert glücklicherweise von beidem, denn die Zukunft ist schlicht digital bzw. digitaler als die Gegenwart. Ob das nun gut oder schlecht ist, sei mal dahingestellt.

Dass es so ist, ist schlicht ein Fakt. Daher sind die Anstrengungen und Bemühungen der Unternehmen in diesem Bereich auch immer sinnvoll –wenngleich Digitalisierung hier natürlich mitnichten ein Selbstzweck ist, sondern immer Mittel zum Zweck.

Ob die oben bezeichneten – ja vornehmlich finanziellen – Krisensymptome sich also letztlich positiv oder negativ auswirken, hängt stark davon ab, welchen Zwecken die digitalen Bemühungen dienen sollen. Das Hauptaugenmerk in vielen Unternehmen liegt dabei sicherlich auf Einsparpotenzialen und Effizienzsteigerungen. Ich meine aber, das ist zu kurz gedacht und erfasst auch nicht das eigentliche Wesen der digitalen Transformation, in der wir alle ja mittendrin stecken. Der digitale Wandel umfasst nämlich deutlich mehr: andere Arbeitsweisen und -strukturen, andere Kommunikationswege, zahlreiche Unterstützungssysteme für einfache, regelbasierte, repetitive Aufgaben, die uns wiederum mehr Zeit und Ressourcen für kreative, kollaborative Prozesse und Aushandlungen sowie Möglichkeiten zur Erfassung und Bewältigung komplexer Zusammenhänge geben.

Das wiederum sind nur zwei von vielen ganz wesentlichen Aspekten, die wir dringend benötigen, um den gegenwärtigen Herausforderungen zu begegnen und mit den zahlreichen Krisensymptomen, ja mit der Multikrise umzugehen, auf die wir unaufhörlich und immer schneller zulaufen. Denn das jetzt sind nur die Vorboten.





# „Die Zukunft ist digitaler als die Gegenwart“

Wenn wir noch gegensteuern wollen, dann geht das nur noch digital und technologisch. Aber nicht wie bisher, ohne Augenmaß und nach dem Motto „Mehr ist immer besser“, sondern gezielt eingesetzt und mit Augenmaß als Lösung für Probleme, die wir eben analog und rein „menschlich“ nicht mehr gut hinkriegen.

***Es fiel bereits das Stichwort der Einsparpotenziale. In welchen Bereichen in Ihrem Unternehmen kann Digitalisierung hierbei helfen?***

Wie schon ausgeführt, geht die Engführung auf Einsparpotenziale an wesentlichen Effekten der digitalen Transformation vorbei. Fokussiert man sich aber auf diesen einen Aspekt, dann gibt es hier zahlreiche Optionen und Möglichkeiten - und zwar entlang des kompletten Immobilienlebenszyklus. Mittlerweile finden sich in jedem Bereich spezialisierte Programme und Apps zur Verbesserung und Vereinfachung von Kerngeschäftsprozessen, künstliche Intelligenz macht Software smarter, die Automatisierung von Bots und Machine Learning und damit die Reduktion unnötiger Arbeitsschritte ist längst Alltag. Die Bandbreite ist hier riesig und die Möglichkeiten sind mittlerweile fast unbegrenzt.

***Welche Rolle spielen dabei PropTechs?***

Dank den PropTechs und ConTechs (sowie GreenTechs) sind die digitalen Geschäftsmodelle auch in der Immobilienbranche angekommen und werden zunehmend zum unverzichtbaren Bestandteil eines modernen Immobilienmanagements. Ich begrüße das sehr und mein Ziel und meine Aufgabe war und ist es immer, hier eine Brücke zu schlagen zwischen der etablierten „Old Economy“ und den innovativen „jungen Wilden“. Indes hat man bei der Vielzahl innovativer Geschäftsmodelle mittlerweile eher Schwierigkeiten, den Überblick zu behalten, und die Qual der Wahl zwischen verschiedenen smarten Lösungen für ein und dasselbe Problem. Als etabliertes, gewachsenes Unternehmen steht man dann vor allem vor der oftmals unterschätzten Herausforderung, die richtigen Lösungen für die jeweiligen Probleme zu finden. Hier muss man den Spagat schaffen zwischen den strukturellen, regulatorischen und prozessualen Anforderungen einerseits, die in Konzernen nun mal allein aufgrund der Größe und Struktur da sind, und den hocheffizienten digitalen Speziallösungen andererseits, die ja keineswegs aufwands- und nahtlos ins „alte“ Gefüge passen bzw. integrierbar sind.





# „Die Zukunft ist digitaler als die Gegenwart“

Und das gute Ergebnis des ganzen Unterfangens ist mitnichten sicher – für keine von beiden Seiten: Große Unternehmen bedeuten für PropTechs immer auch eine Bewährungsprobe und Feuertaupe, da hier oftmals regulatorische Anforderungen erfüllt werden müssen, die stellenweise weit über das bisherige „Skill-Set“ und die gewohnte „Lean-Management-Ausstattung“ hinausgehen. Die etablierten Unternehmen andererseits müssen genau schauen, dass sie ihre neuen Lösungen so miteinander kombinieren und systemisch integrieren, dass man nicht wieder neue Datensilos schafft oder erneut vermeidbare Systembrüche provoziert, womit man dann einen Schritt nach vorn wieder zurück macht.

## **Wie vermeidet man das?**

Hierfür braucht es Spezialisten! Diese finden sich klassischerweise in der IT und im Datenmanagement, aber zunehmend auch bei den ausgewiesenen Digitalakteuren, die eine breitere Perspektive mitbringen, oftmals selbst Innovatoren im eigenen Unternehmen sind und die Klammer für die einzelnen Bereiche bilden, indem sie die Zusammenarbeit zwischen allen Akteuren vorantreiben und koordinieren und zugleich die Schnittstelle zu den operativen Fachbereichen sind. Wer hier mit guten Leuten aufgestellt ist und die dafür benötigten agilen Strukturen schafft, damit diese sich bewegen und ihre Wirkung entfalten können,

hat schon mal die Hälfte der Himalaya-Besteigung geschafft, die die digitale Transformation der Unternehmen in der Immobilienbranche zweifelsohne noch immer ist.

Natürlich gibt es aber bei der ganzen Sache auch einen gewichtigen Haken, denn Digitalisierung ist immer auch eine Ressourcenfrage und diese Ressourcen muss man schaffen und bereitstellen können. Und damit meine ich nicht so sehr die Kosten für die Anschaffung neuer Technologien, sondern vor allem die personellen Ressourcen, die es braucht, um sich systematisch und vor allem ganzheitlich im Sinne der gesamten Unternehmensstrategie und der ganzen Bandbreite digitaler Transformationen damit zu beschäftigen und natürlich die prozessualen Kosten, die durch die stellenweise ja sehr kleinteiligen und binnenkomplexen Wandlungsprozesse anfallen. Jede Digitalisierung basiert letztlich auf Prozessen der Standardisierung und (Teil-)Automatisierung von oftmals fragmentierten und differenzierten und damit wiederum fehleranfälligen und zeitaufwendigen analogen Prozessen. Hier die geeigneten Knackpunkte zum Wandel zu identifizieren, um Effizienzpotenziale zu heben und die passenden Hebel zu finden, um diese auch wirksam werden zu lassen, entscheidet darüber, ob die einzelnen Bemühungen zur digitalen Transformation im klassischen Sinne erfolgreich sind oder nicht, sprich ob sie helfen, Kosten einzusparen.





# „Die Zukunft ist digitaler als die Gegenwart“

Diese Rechnung wird zumindest nicht kurzfristig positiv ausfallen, denn die Investitionskosten übersteigen die positiven Effekte erst einmal deutlich – zumindest in quantitativer Hinsicht. Aber mittel- und langfristig lohnt es sich – gerade in Krisenzeiten –, in den digitalen Wandel zu investieren, denn unter Druck lassen sich die oben benannten Knackpunkte viel deutlicher identifizieren und es gibt auch deutlich mehr Bereitschaft, die Hebel in Bewegung zu setzen, von denen ja mitnichten immer alle profitieren.

***Welche, auf digitalen Lösungen basierenden Best Practises gibt es in Ihrem Unternehmen und in welchen Bereichen Ihres Unternehmens schlägt Digitalisierung in besonderem Maße durch?***

Die ZBI Gruppe ist ein großes Unternehmen mit vielen Ressorts und Fachbereichen und hat zudem ein – wie oben beschrieben – breites Digitalisierungsverständnis. Daher könnte ich hier zahlreiche Best Practices aus allen möglichen Bereichen aufzählen. Mein Fokus liegt ja im Bereich der Bewirtschaftung und schon hier wurden allein im letzten Jahr mehrere Initiativen und Kooperationen gestartet und stellenweise auch schon erfolgreich integriert, die in ihren Effekten zusammenwirken: Die digitale Vermietung, die digitale Besichtigung, das digitale Wechselmanagement und die digitale Leerwohnungssanierung sind nur Teilaspekte eines sehr viel größeren Bildes, bei dem an allen Ecken zugleich gewerkelt wird.

Aber wer im Bereich Digitalisierung tätig ist, der weiß auch: Die eigentliche und wesentliche Arbeit passiert „hinter den Kulissen“: Daten sind die Grundbausteine der digitalen Transformation und speziell hier stehen alle Unternehmen vor der riesigen Herausforderung, ihre analogen Datensätze zu heben, zu sortieren, zu bereinigen und in ein smartes Datenmanagement zu überführen, das dann die Grundlage für alle technologischen Entwicklungen und Neuerungen schafft. Insbesondere hier bedeutet Digitalisierung Schwerstarbeit im Maschinenraum bei laufender Fahrt. Alles, was nach außen hin „digital glitzert“, muss hier mit viel Schweiß und Anstrengung hart erarbeitet werden, und das ist wiederum eine Gemeinschaftsaufgabe, bei dem jede:r Einzelne im Unternehmen seinen:ihren Beitrag leisten muss und kann: Datenpflege und die Sicherung der Datenqualität sind nicht zu vernachlässigende Basics und eben hier wird der Unterschied gemacht.

***Es ist gute Tradition, dass wir diese Frage zum Abschluss stellen:***

***Für welches Problem in Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation und/oder auch im Privatleben hätten Sie in einer idealen Welt gern eine (digitale) Lösung?***

In einer idealen Welt bräuchte man wohl gar keine digitalen Lösungen, denn diese sind ja mehr oder weniger spezialisierte „Problemlösungsmechanismen“.





# „Die Zukunft ist digitaler als die Gegenwart“

---

Aber in einer realen, nichtidealen Welt hätte ich gern eine auf globale Problematiken trainierte KI, die in der Lage ist, alle für internationale Konflikte und Herausforderungen relevanten Parameter schnell zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten und gangbare Lösungen vorzuschlagen, von denen möglichst alle wenigstens ein bisschen profitieren und die die Fehler der Vergangenheit vermeidet.

Klar bräuchten wir dann auch passende Entscheider:innen, die sich von rationalen Argumenten auch überzeugen lassen und nicht nach anderen Kriterien entscheiden, aber das kann auch keine digitale Lösung sicherstellen.

*Vielen Dank für das Gespräch!*

## *Kurzvita*

Dr. Silke Naie leitet bei der ZBI Zentral Boden Immobilien Gruppe im Geschäftsbereich der ZBVV Zentral Boden Vermietung und Verwaltung GmbH den Fachbereich „Digitale Kundenlösungen“ mit Schwerpunkt auf die mieterrelevanten Digitallösungen im Immobilienmanagement. Ihr Fokus liegt einerseits in der Schaffung der Grundlagen und Sondierung der Lösungen für die digitale Immobilienbewirtschaftung und andererseits im Aufbau eines mehrwertgenerierenden Mieterökosystems. Derzeit werden etwa 65.000 Wohn- und Gewerbeeinheiten von der ZBI Gruppe verwaltet. Das bislang realisierte Transaktionsvolumen liegt bei rund 11 Milliarden Euro.



# Interview: „Die Loyalität des Geldes ist beschränkt“



**Nikolas Samios**  
Managing Partner  
PT1 - PropTech1 Ventures

**Derzeit muss die Immobilienwirtschaft mehrere Brandherde löschen und alle treten gleichzeitig auf. Wie wirkt sich das auf die digitale Transformation der Branche aus?**

Das aktuelle Umfeld zeigt eigentlich, was wir schon lange wissen: Wir müssen effizienter, digitaler und agiler arbeiten. Unsere Branche ist erfolgsverwöhnt. Über Jahre spielte das Thema Kosteneffizienz keine entscheidende Rolle. Das hat sich schlagartig geändert. Ohne digitale Methoden werden wir das nicht schaffen. Gleichzeitig müssen wir heute und in Zukunft neue regulatorische Anforderungen erfüllen, für die wir digitale und echtzeitfähige Systeme im Unternehmen brauchen. Das treibt die Digitalisierung natürlich voran. Oder anders formuliert: Man ist heute noch schlechter

beraten als vorher, wenn man die Digitalisierungsbemühungen einstellt. Diejenigen, die die Transformation ihres Unternehmens nicht vorantreiben, werden über kurz oder lang ihre Marktposition einbüßen.

**Also verlieren diejenigen, die nicht auf Transformation achten, den Anschluss?**

Davon müssen wir ausgehen. Die Veränderungsgeschwindigkeit in der Immobilienwirtschaft hat massiv zugenommen. Gleichzeitig ist die Loyalität des Geldes beschränkt. Man sieht das etwa im Asset Management. Die Overheadkosten sind einfach geringer, wenn man für eine Aufgabe 10 statt 100 Leute beschäftigen muss. Investoren werden sich für denjenigen Anbieter entscheiden, der das gleiche Produkt mit der besten Kostenquote anbietet. Dieser wirtschaftliche Druck, der sich daraus ergibt, stand in den vergangenen Erfolgswahren nicht so sehr im Fokus, aber jetzt kommt es genau darauf an.

**Welche Technologien und Ansätze sollte die Branche verfolgen?**

Wir sehen, dass vor allem Start-ups, die Investoren dabei helfen, ihre Compliance vor allem im ESG-Bereich zu verbessern, Sonderkonjunktur haben. Der Großteil unseres Sektors, der bis 2045 klimaneutral sein soll, ist längst gebaut.





# „Die Loyalität des Geldes ist beschränkt“

Gebäude mit der Effizienzklasse G und H werden überall in Europa zeitnah aus dem Markt fallen und müssen nun in Windeseile modernisiert werden. Zugleich müssen wir unsere Immobilien dazu ertüchtigen, erneuerbare Energien zu produzieren und unsere Mieter:innen mit Strom zu versorgen und idealerweise auch dezentrale Speicher anlegen, um die Netze zu entlasten. Energie und Immobilien werden künftig enger zusammengedacht. Das sehen wir auch auf der Finanzierungsseite. Für diese Transformation braucht es eine Basis mit durchgängig digitalisierten Prozessen. Wenn das fehlt, kann es einfach unwirtschaftlich werden.

Insgesamt ist die Datentiefe ein echter Wachstumstreiber der Digitalisierung. Heutzutage werden viele Daten in unserer Branche noch geschätzt, dabei sind wir auf Ist-Daten angewiesen. Eigentümer:innen und Verwalter:innen müssen wissen, was in ihren Immobilien passiert, und die Daten per Knopfdruck vorliegen haben. Dann können sie auf einer belastbaren Basis kalkulieren. Aus meiner Sicht ist das aber nicht mal primär eine Technologie-, sondern vielmehr eine Managementherausforderung. Die technologischen Grundlagen sind längst da. Es fehlt nur oft noch am Willen bzw. am Verständnis, moderne Prozesse End-to-End zu implementieren.

## *Wie genau kann man die Herausforderung meistern?*

Die Zusammenarbeit mit Start-ups ist dafür sicher sinnvoll. Allerdings bieten diese bisher fast ausschließlich nur Teillösungen an. Man wird also nicht darum herumkommen, selbst Kompetenzen im eigenen Unternehmen zu schaffen, um ein übergreifendes Programm-Management aufzubauen. Start-ups sind sozusagen ein Puzzlestein, aber Unternehmen brauchen eine digitale Agenda und eben auch selbst digitale Skills. Für viele Marktteilnehmer ist das ein sehr komplexer Change-Prozess, der gerade erst begonnen hat, aber alternativlos ist.

## *Bei welchen Technologien sind Sie skeptisch?*

Blockchain und Metaverse sind derzeit noch reine Hype-Themen, die bislang überhaupt keine Relevanz für die Immobilienwirtschaft haben. Niemand muss hier derzeit befürchten, etwas zu verpassen. Ohnehin würde ich allen empfehlen, nicht immer jedem Trend hinterherzurrennen. Natürlich ist die Kernidee der Blockchain sinnvoll und wird in Zukunft sicher auch Mehrwerte für unsere Branche schaffen, aber das Thema wird oftmals als Heilsbringer gesehen, ohne einen konkreten, kurzfristigen Businessnutzen beschreiben zu können. Der zum Glück schon wieder abebbende Metaverse-Boom ist aus meiner Sicht ein wirklich blinder Marketing-Hype, der von einem einzigen, etwas strauchelnden US-amerikanischen Unternehmen ausgelöst und von Beratern und Analysten praktisch blind weitergetragen wurde.





# „Die Loyalität des Geldes ist beschränkt“

## *Für welches akute Problem hätten Sie in einer idealen Welt gern eine (digitale) Lösung?*

Besonders besorgniserregend finde ich den beginnenden gesellschaftspolitischen Kulturkampf nach amerikanischem Vorbild, der nun auch Deutschland erreicht und auch über digitale Medien verstärkt wird. Klimaziele werden als Elitethemen abgetan und mit Transformationsthemen wird generell Angst geschürt und Dauerwahlkampf betrieben, wohl aus Angst vor rechten Populist:innen, aber auch vor einem Einfluss alter Lobbys. Dabei müssen dringend alle Demokrat:innen beherzt daran arbeiten. Realistisch betrachtet sind wir leider bereits über den Kipppunkt 1,5 Grad hinaus. In Zukunft werden wir schlicht in einer deutlich wärmeren und volatileren Welt leben. Viele Menschen verschließen ihre Augen noch davor und diskutieren über Ideologien, die einen Keil in unsere Gesellschaft treiben. Aber wenn wir dem Klimawandel, ja der Klimakrise nichts entgegensetzen, werden wir die Quittung für unser Handeln sehr bald erhalten. Dazu gehört, dass wir Klimaresilienz und Adaption endlich überall als TOP 1 auf die Tagesordnung setzen. Wir brauchen eine neue Art der Stadt- und Projektentwicklung. Wir brauchen Infrastruktur-Upgrades im großen Stil, da Straßen, Schienen und Stromleitungen nicht auf mehrere Grad mehr in den Städten vorbereitet sind. Wir müssen Klimafolgerisiken konsequent modellieren und einpreisen - und vieles mehr.

Das mag bedrohlich klingen, ist aber zugleich ein gigantischer Riesenmarkt. Es wird auf Sicht sicher das größte Konjunkturprogramm der Welt und kann gerade aus deutscher Sicht ein echter Exportschlager werden.

*Vielen Dank für das Gespräch!*

### *Kurzvita*

Nikolas Samios ist Managing Partner von PT1 - PropTech1 Ventures, der Venture-Capital-Plattform für transformative Immobilientechnologien, die Immobilienunternehmer, Serial Entrepreneurs sowie VC-Expert:innen vereint, um in Innovationen in der Immobilienwirtschaft zu investieren. Nikolas Samios ist zudem Co-Vorsitzender der PropTech-Plattform des führenden deutschen Immobilienverbandes ZIA und stellvertretender Vorsitzender des Beirats Junge Digitale Wirtschaft von Bundesminister und Vizekanzler Robert Habeck.



# Interview: „Wir können mit verhältnismäßig einfachen Mitteln riesige Potenziale heben“



**Philipp Schäfer**  
Managing Director Real Estate  
EUCON GmbH

*Die Immobilienwirtschaft hatte viele Jahre eine gute Zeit, doch nun kommt es knüppeldicke. Wie wirkt sich das auf die digitale Transformation der Branche aus?*

Wir sehen massive Auswirkungen in verschiedenen Richtungen. Kurzfristige Lösungen mit Fokus auf Energie und schnellem ROI nahe am Gebäude erfahren gerade eine beschleunigte Nachfrage. Anbieter, die mit ihren Anwendungen etwa an Heizsystemen andocken, nehmen wir entsprechend stark wachsend wahr. Bei strategischen Implementierungsthemen, die mit Investitionen verbunden sind, geht es dagegen langsamer voran. Hier ist die Immobilienwirtschaft traditionell träge, was Entscheidungen angeht. Durch das veränderte Umfeld hat sich das noch mal verschlechtert.

Teilweise stehen Prozesse der digitalen Transformation still bzw. werden aufgrund von Kostenprogrammen depriorisiert. Dabei haben Unternehmen viele interne Hausaufgaben zu erledigen, bei denen sich digitale Lösungen sehr stark positiv auf die Performance auswirken könnten. Hinzu kommt dann noch die neue Gesetzeslage, die genau verstanden werden muss. Im Zuge der ESG-Politik müssen spätestens 2025 neue Pflichten erfüllt werden. Die Programme zur Umsetzung in den Unternehmen sollten aber schon jetzt beginnen.

*Also ist die Digitalisierung der Immobilienwirtschaft ins Stocken geraten?*

Digitalisierung läuft in Wellen ab. Einige Branchen sind der Immobilienwirtschaft bereits vorausgelaufen. Oft gibt es bestimmte Katalysatoren der Entwicklung wie etwa den Launch des iPhones im Telekommunikationssektor. ESG wäre ein möglicher Katalysator der digitalen Transformation für die Immobilienbranche.

In der aktuellen Situation nimmt die Geschwindigkeit jedoch zumindest noch nicht hinreichend zu, um die Herausforderungen zu meistern.

Wie weit die „adoption curve“ der Branche ist, lässt sich nicht mit Gewissheit sagen. Die konjunkturelle und politische Lage darf aber nicht dazu führen, dass man in eine Schockstarre verfällt.





# Interview: „Wir können mit verhältnismäßig einfachen Mitteln riesige Potenziale heben“

*Mit welchen Einsatzbereichen der Digitalisierung wird sich unsere Branche kurz- bis mittelfristig beschäftigen müssen?*

Im Vordergrund stehen die Technologien, die helfen, die Kosten in der Verwaltung zu reduzieren und die Effizienz zu steigern. Wir brauchen beispielsweise eine Prozessbeschleunigung durch Digitalisierung. Oftmals geht es dabei um vergleichsweise simple Automatisierungsansätze und regelbasierte Standardisierungen zum Beispiel im Dokumentenmanagement. Auch im Benchmarking etwa für Investitionsentscheidungen sehe ich erhebliches Potenzial. Wo lohnt sich eine Sanierung überhaupt? Und wo nicht? Dafür gibt es schon Teillösungen, doch ich beobachte hier kaum Bereitschaft, diese anzunehmen. Unsere Branche scheint den Anspruch zu haben, die perfekte Lösung für alles finden zu wollen. Dabei erkennt sie häufig die Mehrwerte der bestehenden Lösungen nicht. In anderen Branchen läuft das anders. Hier setzen die Unternehmen auf „fail fast“ und schnelle Ergebnisse. Das wird häufig belohnt.

*Blockchain und Metaverse wurden viel diskutiert. Wie stehen Sie dazu?*

Sicher werden beide Technologien eine Rolle spielen, aber ich sehe die zeitnahe Wirkung eher untergeordnet.

Jetzt muss es erst einmal um die einfachen Möglichkeiten gehen. Wir können mit Mitteln riesige Potenziale heben. Im Dokumentenmanagement sehen wir das ganz gut. Derzeit beschäftigen viele Unternehmen Werkstudierende, die händisch Informationen aus Papier extrahieren, was fehleranfällig, zeit- und kostenintensiv ist. Um diesen alltäglichen Prozess effizienter zu gestalten, ist keine Blockchain notwendig. Digitale Tools können der Branche helfen, Daten automatisch aus vorhandenen Dokumenten wie Rechnungen und Energieausweisen auszulesen. Hier reichen simple Formeln und Schnittstellen. Gerade in dem Bereich können wir auch von anderen Ländern und Branchen lernen. Viele sind schon deutlich weiter als wir, z.B. die Automobilindustrie. Warum ist das so?

*Für welches Problem hätten Sie denn gern eine digitale Lösung?*

Ich glaube, für mich und viele andere Menschen ist der digitale Zwilling spannend. Ich hätte gern einen digitalen Assistenten, der es Hauseigentümer:innen erlaubt, das eigene Gebäude digital zu überblicken. Ist das Fenster offen? Läuft die Heizung normal? Wo sollte zuerst saniert werden? Von einer 360-Grad-Lösung sind wir noch weit entfernt, aber wir sehen schon erste Lösungen, etwa im Dokumentenmanagement. Die Vision sollte die datenbasierte Gebäudesteuerung und -verwaltung sein. Ich bin gespannt, wann wir dieses Ziel erreichen.

*Vielen Dank für das Gespräch!*





# Interview: „Wir können mit verhältnismäßig einfachen Mitteln riesige Potenziale heben“

## *Kurzvita*

Als Experte für Digitalisierung unterstützt Philipp Schäfer seit mehr als zehn Jahren die digitale Transformation in verschiedenen Branchen. Er ist spezialisiert auf die Etablierung digitaler Produkte rund um datenbasierte Entscheidungen und Prozessoptimierung im B2B-Kontext. Seit 2021 verantwortet er bei der Eucon Group den Geschäftsbereich Immobilien. Zuvor hat er bei der Boston Consulting Group und Roland Berger europaweit Großkunden in diversen Sektoren beraten, insbesondere TMT, Automotive und Finanzdienstleistungen.



# Interview: „Holt euch das digitale Know-how mit an die Entscheidertische“



**Sarah Maria Schlesinger**  
Managing Partner und CEO  
blackprintpartners GmbH

***Inflation, Zinswende, Baukostensteigerungen – die Immobilienwirtschaft, die rund 15 Jahre lang ziemlich verwöhnt war, sieht sich mit deutlich schwierigeren Rahmenbedingungen konfrontiert. Wie wirkt sich das auf die Digitalisierung aus?***

Diese Krise ist eine Chance. Denn wenn alles richtig gut läuft, geht es mit der Digitalisierung nicht voran. In den Hochzeiten der letzten anderthalb Jahrzehnte gab es keine Notwendigkeit, Digitalisierung ernsthaft voranzutreiben. Das ist mit Sicherheit einer der Gründe, warum sich der Immobiliensektor kaum bewegt hat. Jede Krise ist ein Beschleuniger für Digitalisierung als grundlegende Hausaufgabe, als Querschnittsfunktion, die überall gebraucht wird, wenn es unbezahlbar oder unwirtschaftlich wird.

Wir konnten es uns leisten, wirtschaftlich ineffiziente Prozesse zu bewahren. Etwa beim Planen: von außen nach innen, nach einer nutzerfeindlichen HOAI, was unnütz viel Geld kostet. Nicht abgestimmte Teilprozesse wie fehlende Konfliktchecks zwischen Architektur-, Statik- und TGA-Planung sind folgenschwere Beispiele dafür, wie wenig bekannte Probleme angegangen wurden. Wenig verwunderlich, dass dann beim Bauen verschiedene Gewerke in Handarbeit mal mehr, mal weniger funktionierende Lösungen finden müssen oder dass uns hintenheraus Mängel einholen, die wir nicht im Griff haben, weil das Baustellenmanagement nicht effizient ist. Trotz des Wissens um die massive Ineffizienz und im Schnitt 25 Prozent zusätzliche Baukosten pro Bauprojekt hat es für alle Beteiligten funktioniert. Ich könnte jede Lebensphase derart durchdeklinieren. Insgesamt zeigen die Beispiele, dass nicht Inflation, Zinswende und Baukostensteigerung die Schwierigkeiten bereiten, sondern die verschlafene Digitalisierung. Es geht nicht darum, Kleinigkeiten zu optimieren, sondern Prozesse, Abläufe, Tools im großen Ganzen innovativ neu zu denken und die vorhandenen digitalen Chancen zu nutzen.

Eine weitere Facette, weswegen die Krise erst recht eine Chance darstellt: Hinter Digitalisierung steckt mehr als technische Optimierung oder die Verlagerung analoger Prozesse. Es lässt sich damit auch neue Wertschöpfung kreieren. Das ist essenziell, wenn tradierte Geschäftsmodelle ans Ende kommen.





# „Holt euch das digitale Know-how mit an die Entscheidertische“

So bitter die Zeit und so desaströs auch das Scheitern mancher Start-ups wie auch etablierter Branchenunternehmen ist, so wundervoll sind die darin liegenden Chancen. Die Historie zeigt: Systeme und Sektoren brauchen erdbebenartige Krisen, um sich gestärkt und zukunftsfähig neu oder weiterentwickeln zu können.

***In welchen Bereichen der Immobilienwirtschaft kann Digitalisierung helfen? Welchem Fahrplan können Immobilienunternehmen folgen?***

Es gibt nicht den einen Weg zur Digitalisierung, abgesehen davon, dass unter diesem Begriff allerlei verstanden wird. Digitalisierung ist kein Ziel, sondern ein tiefgreifender, struktureller Wandel, der einmal begonnen ein immerwährender Kreislauf wird.

***Aber was wäre ein ratsamer Weg? Viele kämpfen damit, ihren zu finden, weil es so viele Optionen gibt.***

Es gibt Elemente, die zur Digitalisierung und zum zukunftsfähigen Set-up eines Unternehmens gehören und die nicht wegzudenken sind: Zunächst gehört dazu Orientierung, auf neuen, anderen Veranstaltungen, Studien, Reports, Blogs. Sich einen Überblick über den Markt zu verschaffen, sich Inspiration, Best-Practice-Ideen, Talente an Bord zu holen. Man kommt auch gar nicht darum herum, sich einzubinden: in Ökosysteme, in Netzwerke, in neue Partnerschaften.

Das ist eine völlig andere Denkweise als bisher und sozusagen die Ausgangsstufe, Stufe 0. Wer nicht einmal dazu bereit ist - wie soll dann irgendetwas gelingen?

Es folgt Stufe 1: Das Unternehmen fängt tatsächlich an, etwas konsequent zu tun. Netzwerken ist sicherlich das eine, aber jemand muss verantwortlich benannt werden. Das sollte vom C-Level aus entschieden werden, aber idealerweise losgelöst davon passieren. Zu Beginn steht optimalerweise die Status-quo-Analyse. Das ist eine Beratungsleistung, für die man sich idealerweise professionelle Begleitung holt. Welche Tools, Prozesse, Strukturen, Verantwortlichkeiten finden sich im Unternehmen? Wie steht es um das „Mindset“ bei den Mitarbeitenden, das als Grundlage für „Change“ angegangen werden muss. Wo liegen die großen Risiken und Hürden im Unternehmen oder von außen, welche sind heute schon erkennbar, welche könnten auf das Unternehmen zukommen?

Stufe 2: Wenn der Status quo und die aktuelle Positionierung klar dokumentiert sind, folgt die Ausformulierung des Zielbildes. Dazu gehören eine nach außen kommunizierbare, belastbare Unternehmensvision und eine nach innen, die Mitarbeitenden motivierende Mission.

Auf Stufe 3 erfolgt die Ausarbeitung von Strategie und Konzept, auf Stufe 4 die Konkretisierung der Milestones-Planung auf einer Roadmap mit messbaren Zwischenzielen,



# „Holt euch das digitale Know-how mit an die Entscheidertische“

bevor dann der Kreislauf der Umsetzung und stetigen Weiterentwicklung startet. Dazu gehört das Thema „People“. Alles was „Tech“ ist, wird scheitern, wenn nicht Strukturen und Verantwortlichkeiten neu gesetzt sind. Bislang wurde Digitalisierung oft als IT-Verbesserung verstanden. Das ist falsch bzw. nur eine kleine Facette. Damit verbunden ist die Schaffung einer neuen, über den Bereichsverantwortlichen stehenden Stelle, die digitale Prozesse zusammenführt und Grundabläufe im Unternehmen neu gestaltet. Bevor man sich mit Mieterkommunikation beschäftigt, muss die Verfügbarkeit interner Daten sichergestellt sein. Wie ist das CRM aufgestellt? Habe ich überhaupt eines? Damit habe ich noch nichts nach draußen optimiert. Erst wenn die Leute intern bereit sind – Stichwort Culture Change –, folgt das Angehen von Prozessen in Richtung Markt oder Kunde. Das meint PropTech.

Zusätzlich sind zwei weitere Ebenen denkbar: Die eine ist das Thema Beteiligungen an Start-ups oder an Venture-Capital-Fonds. Das liefert enorm viel Know-how, Orientierung und bringt das eigene Unternehmen auf ein neues Level. Auch M&A kann zur Sicherung oder zum Ausbau der eigenen Marktstellung in diesem Kontext Sinn ergeben.

Der zweite mögliche Zusatzbaustein ist Forschung und Entwicklung. So können etwa neue Geschäftsmodelle oder zusätzliche Potenziale über das heutige Geschäftsmodell und Produkt hinaus entwickelt werden. Das sind ganz große Hebel für das Thema Digitalisierung.

***Das klingt alles sinnvoll. Nur ist es nicht so, dass die meisten vor lauter Optionen dann doch erst einmal abwarten und gar nichts tun?***

Unsere Branche bietet bisher kein Beispiel à la Rimowa, wo ein U30-CEO eingesetzt wird, um das Unternehmen konsequent umzukrempeln. Nach wie vor haben wir das gleiche Entscheidercluster wie vor 5, 10 oder 15 Jahren. Das sind Menschen, die nicht mit digitalen Tools aufgewachsen sind. Bestenfalls können sie sich das mühselig draufschaffen. Je länger wir in bestimmten Strukturen arbeiten, desto weniger können wir uns Veränderungen vorstellen und diese vor allem annehmen. Wir brauchen aber – umso mehr in der Krise – Veränderung. Und dazu gehört ein konsequenter Wandel inklusive Diversity in den Führungsspitzen. Wir werden Digitalisierung nicht erreichen, wenn wir alles genauso besetzt lassen, wie es heute ist. Holt euch das digitale Know-how mit an die Entscheidertische. Klarstellend: Das heißt nicht, dass alle mit Erfahrung gehen sollen. Aber jeder zweite, dritte Platz sollte jung, frisch und/oder weiblich an ein unähnliches Talent mit Ideen und Potenzialen gehen.

***Welche neuen technologischen Entwicklungen werden für die Immobilienwelt relevant? Bei welchen Neuerungen sind Sie skeptisch, und warum?***

Jede Technologie wird Nutzen stiften. Man sollte eher unterscheiden zwischen Technologien mit mehr Potenzial und jenen mit weniger.





# „Holt euch das digitale Know-how mit an die Entscheidertische“

---

Was sich für die meisten in der Branche vermutlich noch unfassbar weit weg anfühlt, aber einen enormen Hebel für Veränderungen der gesamten Lebenswelt und damit auch der Immobilienwirtschaft hat, ist das Thema KI. Im Verhältnis zum Potenzial werkeln wir noch im kleinsten Sandkasten herum. Deswegen fehlt auch noch das Vorstellungsvermögen, wie KI den Sektor umkrempeln wird. Wir kennen beispielsweise Start-ups, die Daten hinsichtlich des CO<sub>2</sub>-Abdrucks analysieren und dann Handlungsempfehlungen aussprechen. Das ist schön und gut, aber wirklich das niedrigste Level dessen, was diese Technologie kann. Da steckt noch kein automatisierter Prozess dahinter, nichts, was eine automatisierte Gebäudesteuerung zulässt. Und das ist das, was wir uns gerade noch so vorstellen können.

Ein anderes Stichwort ist die Industrialisierung im Sinne einer Standardisierung und Wiederholung von Prozessen. Das können wir uns in vielen Bereichen unseres Sektors ebenfalls nicht vorstellen, aber KI wird dafür der Hebel sein. Und dieses Potenzial wird nicht aus etablierten und heute großen Branchenunternehmen gehoben werden, sondern von Unternehmen aus den Rändern, die heute vielleicht noch als Dienstleister oder Zulieferer betrachtet werden. PropTechs und im weitesten Sinne auch das Start-up-Umfeld sind dafür prädestiniert.

Eine zweite Technologie, die vielleicht in eine andere Richtung zielt, ist Robotics. Das ist bislang absolut unterrepräsentiert. Bereits 2018 gab es Prognosen, welche Effizienzen mit Robotik gehoben werden können: Offsite Construction, neue Bauweisen - um mehr Effizienz und Nachhaltigkeit zu erreichen, komme ich gar nicht mehr darum herum. Und das wird noch viel weiter führen. Wir kennen bisher nur simpelste Prozesse wie Staubsaugerroboter. Fällt heute im Shopping-Center einem Kind das Eis aus der Hand, ruft der Center-Manager eine Reinigungskraft. Ein Roboter würde das selbst erkennen und reinigen. Das ist nicht nur eine Frage gesteigerter Effizienz, sondern auch eine maximale Steigerung an Qualität.

Eine dritte potenzialreiche Technologie ist Blockchain: Wenn man bedenkt, wie wir heute unsere Immobilienwirtschaft verstehen - nämlich transaktionsgetrieben, über Renditen und Werte - dann ist ihr das Potenzial einer Blockchain sicherlich am nächsten. Ich gehe nicht mehr aufwendig zum Notar und bekomme eine Immobilie, sondern kann einzelne Teile der Immobilie handeln. Und das ist nur der Transaktionsbereich. Im Betrieb bietet das Vertragsmanagement Anwendungsfälle, von denen wir noch nichts ahnen. Im angloamerikanischen Raum oder im israelischen Bausektor mehren sich derzeit Berichte dazu.



# „Holt euch das digitale Know-how mit an die Entscheidertische“

*Es ist gute Tradition, dass wir diese Frage zum Abschluss stellen: Für welches Problem in Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation oder auch im Privatleben hätten Sie in einer idealen Welt gern eine (digitale) Lösung?*

Das einfache, schnelle und maximal ein Zehntel der heutigen Kosten erzeugende Renovieren und Sanieren von privatem Wohneigentum. Knapp 50 Prozent der Wohnimmobilien sind in privater Hand. Dazu kommen noch die semiprofessionellen Eigentümer. Die bekommen nun die volle Breitseite an steigenden Kosten, an fehlenden Handwerker:innen etc. ab. Sie haben keine Möglichkeiten, Prozesse zu optimieren, wie große Unternehmen. Dabei betrifft dieses Problem die gesamte Gesellschaft. Die meisten leben entweder selbst in ihren eigenen Häusern oder ihr Vermieter ist der Herr Schulze aus der Nachbarschaft. Sie alle treiben die gleichen Fragen um wie: „Baust du den Dachboden aus oder deckst du nur neu? Dämmst du? Sollen Solarzellen aufs Dach? Wie wird zukünftig geheizt?“ Das sind die, die die Kosten tragen müssen, es aber nicht können. Nicht ohne Grund ist das PropTech 1KOMMA5° zum Unicorn geworden, weil sie eines dieser Themen aus einer Hand lösen.

Es gibt tolle, effiziente Lösungen, die nicht nur riesiges wirtschaftliches Potenzial bieten, sondern auch eines für gesellschaftliche Stabilität und ökologische Nachhaltigkeit.

Wenn wir das im privaten Immobiliensektor nicht in den Griff bekommen, sind unsere Bemühungen im gewerblichen Bereich nicht viel wert.

*Vielen Dank für das Gespräch!*

## **Kurzvita**

Sarah Schlesinger ist geschäftsführende Gesellschafterin bei blackprint. In ihrer Rolle vernetzt sie gezielt etablierte Immobilienunternehmen, PropTechs und Wagniskapitalgeber und treibt digitale Geschäftsmodelle zur Schaffung einer nachhaltig funktionierenden Bau- und Immobilienwirtschaft voran. Im ZIA leitet sie die Projektgruppe ESG & Digitalisierung, im BITKOM ist sie vorsitzende Vorständin des AK Digital Construction & Real Estate. Vor ihrer Zeit bei blackprint gründete und führte sie vier Jahre ein eigenes PropTech und leitete sechs Jahre für den internationalen Shoppingcenter-Betreiber mfi/Unibail Rodamco die Servicegesellschaften zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. 2019 wurde Sarah Schlesinger mit dem Deutschen Exzellenz-Preis in der Kategorie „Manager & Macher“ ausgezeichnet. Das Branchenmagazin immobilienmanager wählte sie zudem 2019, 2020, 2021 und 2022 unter die Top-25-Frauen der Immobilienwirtschaft.





# Interview: „Wir haben 10 Millionen zusätzliche Datenpunkte“



Copyright Till Budde

## **Melanie Seuring**

Leiterin Prozesse und Digitalisierung und Operatives Bestandsmanagement  
HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH

***In den vergangenen zwölf Monaten haben sich einige Probleme entwickelt, die der Branche das Leben so richtig schwer machen: Inflation, Zinswende, Baukostensteigerungen. Hat das einen Effekt auf die digitale Transformation?***

Ich würde eher sagen, wir können an diesen Effekten erkennen, dass wir noch gar nicht so weit sind, wie wir angenommen haben. Nehmen wir einmal das Thema Betriebskosten. Das war für fast alle Vermieter eine echte Herausforderung. Die Systeme funktionieren zwar im Standardmodus gut, aber in Sondersituationen eben nicht. Die zwingend erforderliche spontane Anpassung der Betriebskostenvorauszahlungen war ein viel zu analoger Prozess, daran müssen wir arbeiten.

Ein anderes Beispiel hat uns die Corona-Pandemie vor Augen geführt. Immobilien stehen, wie der Name schon sagt, an einer Stelle.

Wir müssen sie aber auch verwalten können, wenn wir nicht vor Ort sind. Auch das war und ist ein Riesenthema. Der Kundenservice war plötzlich nicht mehr besetzt, generell hat sich der Kontakt mit den Mieter:innen und Mietern schlagartig verändert. Er hat sich auf eine Applikationsschiene verlagert, auf die viele Marktteilnehmer nicht vorbereitet waren und heute noch nicht sind.

## **Wie gehen Sie damit um?**

Wir haben angefangen, anders zu bewirtschaften. Datenvielfalt und Datengeschwindigkeit nehmen heute einen ganz anderen Stellenwert bei uns ein. Digitale Features sind das eine. Aber gerade bei den Grundstrukturen hat die digitale Transformation einen riesigen Impact. In allen Unternehmen sind diese Strukturen der größte Ressourcenfresser. Man muss also viel Aufwand betreiben, um das Alte zu verbessern - und nicht nur an das Neue denken.

## **Können Sie ein Beispiel nennen?**

Nehmen wir einmal die neue EEG-Richtlinie. Die Verbrauchsdaten müssen künftig monatlich unseren Mieterinnen und Mietern zur Verfügung gestellt werden. Eine übliche 3-Zimmer-Wohnung mit etwa 70 Quadratmetern hat durchschnittlich vier bis fünf Heizkostenzähler.



# Interview: „Wir haben 10 Millionen zusätzliche Datenpunkte“

Vom Warmwasser- und Gasverbrauch will ich hier noch gar nicht sprechen. Für 50.000 Wohnungen ergeben sich daraus also 3 Millionen Abrechnungen pro Jahr. Diese müssen mit Vergleichswerten ergänzt werden. Dadurch erhalten wir etwa 6 bis 10 Millionen zusätzliche Datenpunkte, die vorher nicht da waren. Unsere „etablierte IT-Infrastruktur“ stößt dabei an ihre Grenzen. Wir müssen sie daher so weiterentwickeln, dass wir und unsere Dienstleistungspartner die gesetzlichen Vorgaben erfüllen können. Aus der unterjährigen Verbrauchserfassung ist ein riesiges Projekt entstanden, in das unterschiedliche Partner, Lieferanten und natürlich wir selbst eingebunden sind. Natürlich können auch PropTechs hier helfen, aber es muss in unserer Verantwortung bleiben, die Schnittstellen zu administrieren und die Systemkommunikation aufrechtzuerhalten. Die Basistechnologie muss funktionieren.

Aber hier stoßen wir schon an unsere Grenzen, gerade im Bereich der Netzabdeckung. Die ist in Deutschland bei weitem nicht so ausgeprägt wie in anderen Ländern. Wir müssen viele Daten über zu kleine Kanäle senden. Deutschland ist einfach nicht digital genug. Dabei ist eine umfassende Netzabdeckung die Grundlage der Digitalität.

## *Welche Technologien können Sie dabei unterstützen?*

Künstliche Intelligenz wird uns in der Bewirtschaftung auf jeden Fall helfen, gerade im Bereich der Kommunikation. In unseren Wohnungen leben Menschen aus vielen Ländern. Durch Künstliche Intelligenz können das gegenseitige Verständnis und die Aufbereitung von Sachverhalten erheblich verbessert werden. Die Technologie wird uns helfen, wiederkehrende Themen wie Betriebskostenabrechnungen, Kostenanpassungen und sonstige Kommunikation in einer passenden Sprache zu vermitteln. Auch in anderen Bereichen werden wir deutliche Mehrwerte erzielen können. So lässt sich beispielsweise Haustechnik heute schon sehr gut mittels Algorithmen erkennen und zuordnen. Allerdings führt eine zu starke Vielfalt dazu, dass es Probleme bei der Automatisierung gibt. Denken Sie einmal an die Vielzahl von Wasserhähnen. In dem Bereich unterstützen wir auch viele Forschungsprojekte rund um Sensorik. Hier wurde ein guter Anfang gemacht, aber jetzt müssen wir die Lösungen verfeinern. Viele Anbieter könnten sich sonst selbst verlieren und an unserem Alltag vorbeientwickeln.

***Es ist gute Tradition, dass wir diese Frage zum Abschluss stellen: Für welches Problem in Ihrem Privatleben hätten Sie in einer idealen Welt gern eine (digitale) Lösung?***

Aus meiner Sicht ist die Medizinbranche wirklich sehr weit hinten dran.





# Interview: „Wir haben 10 Millionen zusätzliche Datenpunkte“

---

Man kann zwar immer häufiger Arzttermine auch online buchen, allerdings muss man dann immer wieder seine gesamte Krankengeschichte erklären. In anderen Ländern ist man im Bereich elektronische Gesundheitsakte viel weiter. Das ist gerade dann gut, wenn akut etwas vorgefallen ist. Ärzt:innen sehen dann auf einen Blick die Krankengeschichte, Medikamentierung und andere behandelnde Ärzte. Durch die Corona-Pandemie haben wir uns da zwar verbessert, aber seitdem ist nicht viel passiert. Wir sind heute noch viel zu analog.

*Vielen Dank für das Gespräch!*

## **Kurzvita**

Melanie Seuring startete ihre Karriere 1997 bei der GSG in Neuwied. Nach ihrer Ausbildung war sie im Bereich 360-Grad-Bewirtschaftung-WEG-Verwaltung tätig. 2008 wechselte Frau Seuring zu Talanx Immobilien Management und übernahm dort bis 2011 die Leitung des Property Managements. Als Prokuristin setzte sie ihre Karriere bei einem der größten Bestandshalter Deutschlands, der Vonovia fort. Dort leitete sie bis 2019 den Bereich Bewirtschaftungsprozesse und verantwortete u. a. folgende Prozesse: Implementierung der Hausmeisterorganisation, Teilprojektleitung Großankäufe, Abbildung Einkaufsprozess.

Seit 2020 ist Melanie Seuring bei der Howoge beschäftigt. Sie ist Prokuristin und leitet die Bereiche Prozesse und Digitalisierung und Operatives Bestandsmanagement, u. a. mit den Themenschwerpunkten Einführung Input- Output-Management, Projektleitung Großankauf des Landes Berlin sowie Projektleitung Umsetzung Wachstums-strategie.



# Interview: „Die aktuelle Marktphase wirkt wie ein Katalysator für die Digitalisierung“



**Sebastian Weber**  
Geschäftsführer  
DATASEC information factory GmbH

***Der Immobilienbranche ging es lange Zeit sehr gut. Das ist nun vorbei. Niedrigzinsen und stockende Transaktionen sind alles andere als gute Rahmenbedingungen für die Branche. Wie wirkt sich das auf die digitale Transformation aus?***

Ich glaube, die aktuelle Situation wirkt wie ein Katalysator. In den vergangenen Jahren haben wir durch überbordende Geldmittel und Expansionswillen um jeden Preis viele wilde Dinge gesehen, auch im Hinblick auf PropTechs. Nach diesen Experimenten kommen wir jetzt wieder in eine Phase, die eher das „normale Leben“ darstellt, wie es kürzlich einer unserer Kunden so schön gesagt hat. Das kennen gerade die jungen Mitarbeitenden oftmals gar nicht. Dieses normale Fahrwasser hat durchaus positive Effekte.

Die Branche braucht die Digitalisierung und wird sie verstärkt einsetzen, aber nicht mehr experimentell oder um einen gewissen Coolness-Faktor zu erzeugen, wie wir das in der jüngeren Vergangenheit durchaus gesehen haben. Jetzt müssen sich die Digitalisierungsaktivitäten rechnen und relativ schnell auch Benefits fürs Unternehmen bringen.

***Es geht also darum, dass die Anwendungen funktionieren und Mehrwert stiften...***

Richtig. Wir haben gerade im Rahmen eines Forschungsprojekts mit der Wirtschaftsuniversität Wien analysiert, wie wir unsere Dienstleistung zukünftig aufstellen werden. Spannend war, dass für unsere Kunden gar nicht so relevant ist, ob wir zum Beispiel Künstliche Intelligenz einsetzen – was wir tun. Das steht aber nicht mehr im Vordergrund, sondern das Interesse daran, mit einer Plattform zu arbeiten, die Prozessautomatisierung ermöglicht, und das bei einer definierten Qualität. Das muss nicht möglichst fancy sein oder KI draufstehen, was viele Jahre ein Kriterium war. Inzwischen geht es rein um die Funktion und um das Ergebnis.

***Ist das schlussendlich der bessere Weg gegenüber der Laborphase der vergangenen Jahre?***

Langfristig auf jeden Fall. Auch die Experimentalphase hat vielen in der Branche etwas gebracht. Vieles wurde ausprobiert, aber es wurde auch viel Geld für Unsinn verbrannt.





# Interview: „Die aktuelle Marktphase wirkt wie ein Katalysator für die Digitalisierung“

*KI ist demnach nicht mehr das Maß der Dinge. Wo hilft sie, um Kosten zu sparen, wo (noch) nicht?*

Auch wenn es nicht mehr eine der ersten Fragen unserer Kunden ist, setzen wir sehr stark auf unsere eigene KI bzw. teilweise auf offene KI-Modelle, die wir in die Plattform integrieren. Der Mehrwert entsteht im laufenden Prozess, wenn es darum geht, aus strukturierten oder auch unstrukturierten Dokumenten strukturierte Informationen zu eruieren. Wir beschäftigen uns dann natürlich mit der Seite des Kundenservice, wo wir über KI-basierte Sprachbots in unterschiedlichen Formen nachdenken. Maßgeblich ist die Frage, wie sich guter Service weiter optimieren und die zu geringen personellen Ressourcen für wirklich wertstiftende Themen einsetzen lassen. Das ist aber nicht mehr so wie bis vor zwei oder drei Jahren, als man auf alles KI schreiben konnte und es dann gekauft wurde.

*Wenn wir einmal abseits der Künstlichen Intelligenz nach technologischen Entwicklungen schauen, die mittel- bis langfristig relevant werden - welche sehen Sie?*

Ich glaube, wir werden viele Entwicklungen im Baubereich sehen. Das sind nach meinem Dafürhalten relativ analoge Entwicklungen, die aber immer wieder mit digitalen Komponenten zu tun haben, die optimierten Prozessen den Weg ebnen oder es unterstützen, über neue, nachhaltige Materialien und Bauverfahren nachzudenken, Stichwort serielle Modernisierung.

Nicht nur hier erwarte ich einiges Neues, sondern auch im Bereich der Energiewirtschaft werden wir digitaler, wenn wir etwa darüber sprechen, dass Gebäude mehr und mehr mit Photovoltaik, Blockheizkraftwerken, Luft-Wärme-Pumpen oder Wärmepumpen im Allgemeinen ausgestattet werden. Wie kann ich zum Beispiel die Energie, die zu unterschiedlichen Zeiten produziert und benötigt wird, speichern? Wie kann ich sie intelligent verteilen? Wie lässt sich das mit einem intelligenten Smart Metering verbinden, um auch größere Wohnungsbestände smart und energieeffizient steuern zu können? Da wird es bestimmt einige Themen geben.

*Werden diese Entwicklungen disruptiv sein?*

Ich glaube, wir werden kleinere Disruptionen sehen, aber nicht mehr. So etwas wie die Abschaffung der Taxis erst durch Uber, dann durch autonomes Fahren wird es in der Immobilienbranche meines Erachtens nicht geben - auch weil die sie in ganz anderen Zyklen denkt.

*Es ist gute Tradition, dass wir diese Frage zum Abschluss stellen: Für welches Problem in Ihrem Unternehmen, Ihrer Organisation und/oder auch im Privatleben hätten Sie in einer idealen Welt gern eine (digitale) Lösung?*

Das fängt bei relativ trivialen Sachen an, wo es die technischen Lösungen schon gibt. Wenn sie eingesetzt würden, würde das uns allen helfen, sowohl im Unternehmen als auch im Privatleben.





# Interview: „Die aktuelle Marktphase wirkt wie ein Katalysator für die Digitalisierung“

Für jemanden wie mich, der sich mit Digitalisierung beschäftigt, ist es einigermaßen schwierig nachzuvollziehen, warum die Beantragung eines Personalausweises so läuft, wie sie läuft. Insgesamt glaube ich, dass die analoge und die digitale Welt mehr zusammenwachsen müssen - und werden. Digitalisierung wird sich nicht mehr über Schnittstellen definieren, sondern wird quasi mehr und mehr eins. Und ich glaube, das würde allen guttun, weil damit - siehe Beispiel oben - alle zu kämpfen haben. In dem Moment, in dem Digitalisierung eine verminderte Bürokratie oder Regulierungswut ermöglicht, wäre dem ganzen Land geholfen, weil es enormen Schub gäbe und vieles vielleicht auch wieder geraderücken würde.

*Vielen Dank für das Gespräch!*

## *Kurzvita*

Sebastian Weber ist Geschäftsführer des Familienunternehmens DATASEC information factory. 2002 entschied er sich, ins Familienunternehmen einzusteigen, und musste früher als geplant (2016), nach dem Tod seines Vaters Gerhard Weber, das Steuerrad in die Hand nehmen. Er stellte die Weichen für das Unternehmen klug und mit Weitsicht. DATASEC investiert viel Ressourcen auf den Ausbau von KI-Möglichkeiten/Artificial Intelligence und Prozessautomatisierung.

Heute ist das Unternehmen als Geschäftsprozess-Dienstleister in den Bereichen Dokumenten- und Informationsmanagement europaweit Marktführer. Aufgrund der nachweisbar progressiven Innovationskraft hat DATASEC 2022 und 2023 das renommierte TOP100-Siegel erhalten.

Bodenständig hat Sebastian Weber vor seinem BWL-Studium eine Ausbildung zum IT-Systemkaufmann absolviert. Im eigenen Unternehmen hat er im Grunde in allen relevanten Units des Unternehmens selbst gearbeitet und sich einen Überblick über die Abläufe verschafft.

2020 wurde er in den „Senat der Wirtschaft Deutschland“ berufen. Der Wirtschafts-Think-Tank beschäftigt sich mit sozial-ethischen und ökonomischen Fragen der Unternehmensführung und hält den Kontakt zwischen Politik und Wirtschaft aufrecht.

Sebastian Weber ist zudem Mitglied im Mittelstandsverband der Familienunternehmer.





# Schlusswort

---

Liebe Leser:innen,

Digitalisierung ist in die Immobilienwirtschaft gekommen, um zu bleiben. Das steht spätestens jetzt fest, wo Investitionen selbst unter widrigen Bedingungen nicht auf breiter Front einbrechen. Immobilienunternehmen haben verstanden, dass digitale Technologie kein Kostentreiber, sondern ein entscheidender Hebel für mehr Effizienz und Produktivität ist.

Mit dieser Erkenntnis einher geht allerdings auch der bewusste Abstieg vom Gipfel der glänzenden Visionen in die Niederungen der Grundlagenarbeit: Seit Jahren bereits gilt die mangelhafte Datenqualität als Herausforderung Nummer eins. Wenn wir an Reporting-Erfordernisse oder Verbrauchsoptimierungen denken, erschließt sich die Notwendigkeit guter, rasch verfügbarer Daten unmittelbar. Verbessert hat sich die Branche an diesem neuralgischen Punkt seit der ersten Ausgabe dieser Studie nur leider nicht – jedenfalls nicht in der Selbstwahrnehmung der Unternehmen.

Völlig neue Geschäftsmodelle, experimentelle Technologien – all das hat seine Berechtigung. Die Unternehmen aber treibt in großen Teilen das um, was zunächst im bereits vorhandenen Geschäft den vielfach bemühten ROI positiv beeinflusst. Das krisenhafte Umfeld übt – im Grunde erstmals seit Beginn der digitalen Transformation der Immobilienwirtschaft – in der Breite der Branche wirtschaftlichen Druck aus, der eine Priorisierung der Ressourcen erfordert.

Jedes Jahr stellen wir unseren Gesprächspartner:innen in den qualitativen Interviews die Frage: „Für welches Problem wünschen Sie sich in einer idealen Welt eine digitale Lösung?“ Und die Antworten in diesem Jahr zeigen auch in eine Richtung: Vielfach wurde der Wunsch nach einer Reduktion der Komplexität geäußert – eine Anwendung anstatt dreier verschiedener, ein digitaler Assistent, der alle möglichen Aufgaben erledigen kann.

Summa summarum beobachten wir also gerade eine Hinwendung zur immobilienwirtschaftlichen Realität. Und das ist gar nicht negativ gemeint. Immobilienunternehmen suchen in der digitalen Transformation heute vor allem das Einfache, das Effiziente oder das Profitable. Innovation muss dabei nicht zu kurz kommen. Auch wenn die Motive heute vielleicht etwas weniger Glanz versprühen – wir befinden uns auf einem guten Weg, die Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft wird erwachsen.

An dieser Stelle bleibt uns noch der Dank an alle Umfrage- und Interviewteilnehmer:innen, ohne die diese Studie nicht hätte entstehen können. Bleiben Sie der Digitalisierung unserer Branche auch in schweren Zeiten weiter gewogen! Unsere Branche und Ihre Unternehmen werden über kurz oder lang davon profitieren.

Herzliche Grüße



Dr. Alexander Hellmuth  
Partner EY Real Estate



Oliver Schweizer  
Partner EY Real Estate



Kontakt



# Ihre Kontakte für Fragen und Feedback zur Studie

---



**Dr. Alexander Hellmuth**  
Partner EY Real Estate

E-Mail: [alexander.hellmuth@de.ey.com](mailto:alexander.hellmuth@de.ey.com)  
[LinkedIn](#)



**Aygül Özkan**  
Stellv. Hauptgeschäftsführerin, ZIA

E-Mail: [ayguel.oezkan@zia-deutschland.de](mailto:ayguel.oezkan@zia-deutschland.de)  
[LinkedIn](#)



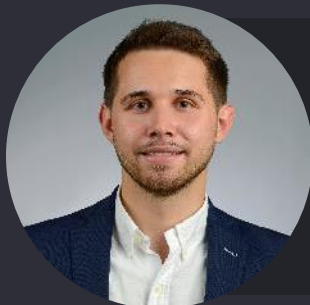
**Oliver Schweizer**  
Partner EY Real Estate, Leiter Immobiliensektor in Deutschland

E-Mail: [oliver.r.schweizer@de.ey.com](mailto:oliver.r.schweizer@de.ey.com)  
[LinkedIn](#)



**Dr. Michael Hellwig**  
Abteilungsleiter Innovation, Digitalisierung & Research, ZIA

E-Mail: [michael.hellwig@zia-deutschland.de](mailto:michael.hellwig@zia-deutschland.de)  
[LinkedIn](#)



**Philipp Amiri**  
Consultant EY Real Estate

E-Mail: [philipp.amiri@de.ey.com](mailto:philipp.amiri@de.ey.com)  
[LinkedIn](#)



**Tobias Payer**  
Referent für Innovation und Digitalisierung, ZIA

E-Mail: [tobias.payer@zia-deutschland.de](mailto:tobias.payer@zia-deutschland.de)  
[LinkedIn](#)