

## Zielbild 2025 der Wohnungswirtschaft



Interviewpartner – das breite Teilnehmerfeld steht für repräsentative Ergebnisse	04
Entwicklung des Interviewdesigns – im Vordergrund stand eine freie Diskussion entlang von fünf Kategorien	05
Future of Work – neue Arbeitswelten halten auch Einzug in die Wohnungswirtschaft	06
Organisationsentwicklung und Kompetenzprofile – Transformation erfordert (pro)aktives Management	12
Strategie und Geschäftsmodell – der Veränderungsdruck ist deutlich spürbar	16
Kundenmanagement – zwischen Prozessautomatisierung und Ausbau des Kundenservice	21
Digitale Transparenz und Monitoring – starkes Zielbild bei noch fehlender Basis	30
Ein Querschnitt – was treibt die Branche?	37
Ansprechpartner	38

# Interviewpartner – das breite Teilnehmerfeld steht für repräsentative Ergebnisse

In unseren Interviews haben wir sowohl Status quo und Zielbild der größten Wohnungsunternehmen Deutschlands diskutiert als auch mittelständische und kommunale Unternehmen integriert – unsere Basis für einen breiten Querschnitt über die Branche.

Wir bedanken uns für die spannenden Einblicke und Diskussionen bei unseren Interviewpartnern:

## Interview-Partner

01. Aachener Siedlungs- und Wohnungsgesellschaft mbH:
  - Rouven Meister, Geschäftsführer
  - Marion Sett, Geschäftsführer
  - Jennifer Thurau, Leitung der Stabstelle Digitalisierung/Prozesse
02. Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BIMA):
  - Holger Hentschel, Mitglied des Vorstands
03. Covivio Immobilien GmbH:
  - Dr. Daniel Frey, Geschäftsführung
04. Dawonia Real Estate GmbH & Co. KG:
  - Dr. Claus Lehner, Geschäftsführer
05. Deutsche Wohnen SE:
  - Henrik Thomsen, Vorstand (CDO)
06. GWG Städtische Wohnungsgesellschaft München mbH:
  - Christian Amlong, Sprecher der Geschäftsführung
07. GWH Wohnungsgesellschaft mbH Hessen:
  - Stefan Bürger, Geschäftsführung
08. GEWOFAG Holding GmbH:
  - Dr. Klaus-Michael Dengler, Sprecher der Geschäftsführung
09. HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH:
  - Thomas Felgenhauer, Geschäftsführung
10. LEG Immobilien SE:
  - Lars von Lackum (CEO), Vorstandsvorsitzender
11. meravis Wohnungsbau- und Immobilien GmbH:
  - Matthias Herter, Geschäftsführung
12. Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH:
  - Dr. Thomas Hain, Ltd. Geschäftsführer
13. NEULAND Wohnungsgesellschaft mbH:
  - Irina Helm, Geschäftsführung
14. SAGA Unternehmensgruppe:
  - Hauke Jannsen, Geschäftsbereichsleitung Unternehmensplanung
15. STADT UND LAND Wohnbauten-Gesellschaft mbH:
  - Anne Keilholz, Geschäftsführerin
16. TAG Immobilien AG:
  - Claudia Hoyer, Vorstand (COO)
17. Vivawest Wohnen GmbH:
  - Dr. Rainer Fuchs, Bereichsleiter Strategie
  - Mandy Sommer, Fachbereichsleiterin Inhouse Consulting
18. Vonovia SE:
  - Malte Hollstein, Geschäftsführer Kundenservice
  - Dr. Karsten Rech, Leiter IT und Prozessmanagement
19. ZBI Zentral Boden Immobilien Gruppe:
  - Jörg Kotzenbauer, Geschäftsführer (Vorsitzender)

## Interviewer

Expertenteam aus dem Real Estate Consulting von Deloitte mit Fokus auf die Wohnungswirtschaft:

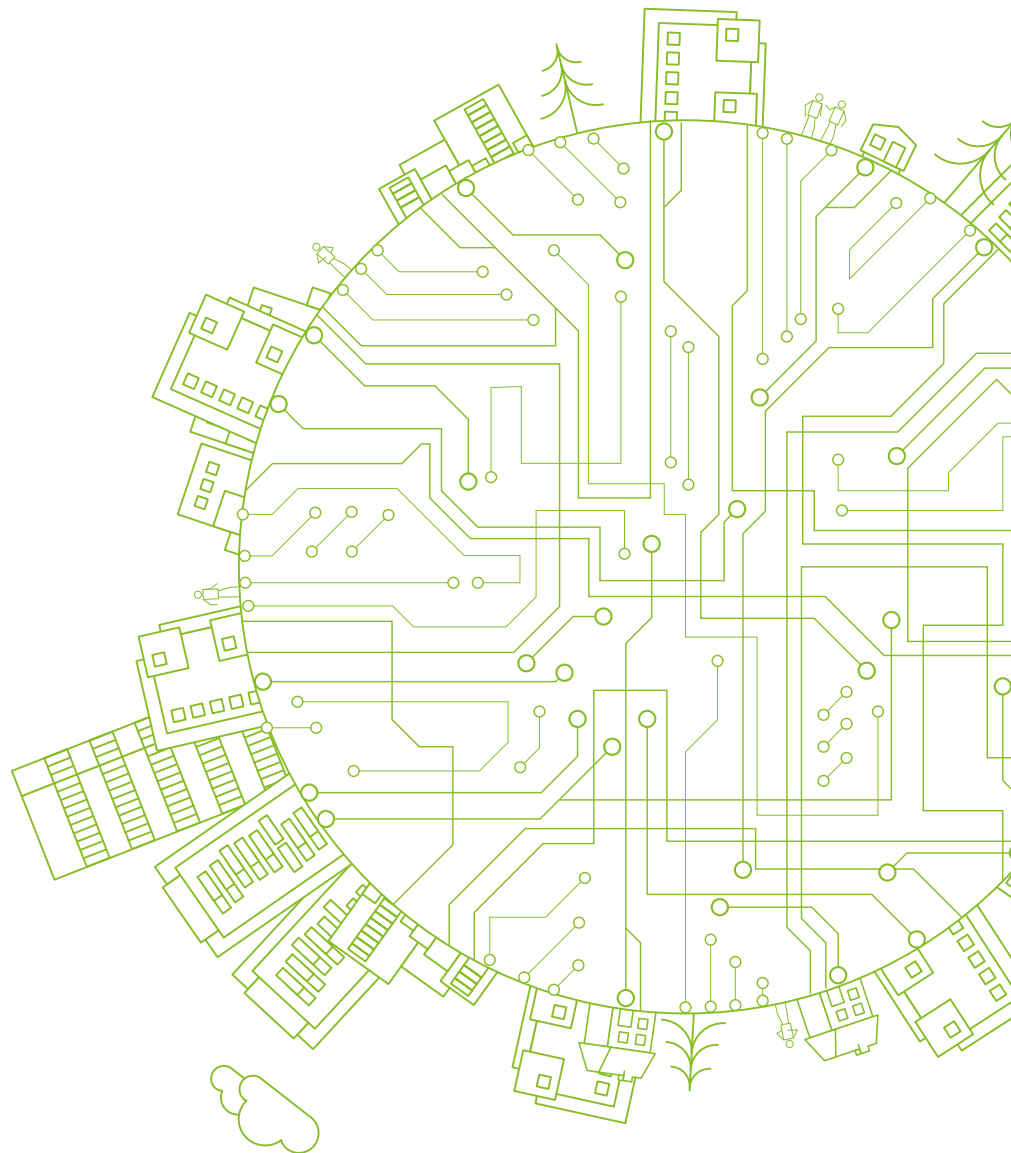
- Nina Schrader, Director
- Bernhard Schreiber, Senior Manager
- Nicola Machaczek, Manager

# Entwicklung des Interview- designs – im Vordergrund stand eine freie Diskussion entlang von fünf Kategorien

Von Februar bis April 2021 führten Deloitte-Experten mit 24 kreativen Köpfen großer und führender Wohnungsunternehmen eine pandemiebedingte Remote-Interviewreihe durch und skizzierten das Unternehmenszielbild 2025. Zur Anwendung kam ein von Deloitte entwickeltes Vorgehen, bestehend aus einem quantitativen Fragenkatalog zum aktuellen digitalen Reifegrad des Unternehmens sowie einem qualitativen Teil zur freien Diskussion von Vision und Zielbild 2025.

Inhaltlich wurden qualitativer und quantitativer Teil in die fünf Kategorien gegliedert:

- Future of Work – neue Arbeitswelten,
- Organisationsentwicklung und Kompetenzprofile,
- Strategie und Geschäftsmodell,
- Kundenmanagement,
- Digitale Transparenz und Monitoring.



# Future of Work – neue Arbeitswelten halten auch Einzug in die Wohnungswirtschaft

## Status quo und Herausforderungen

### Lessons Learned aus der Pandemie

Die Pandemie hat den Arbeitsalltag der Wohnungsunternehmen stark verändert. Die Branche wurde insbesondere mit Blick auf die Hard- und Softwareausstattung als auch auf Führung und Motivation der Mitarbeiter vor große Herausforderungen gestellt. Während die infrastrukturelle Herausforderung größtenteils durch die Anschaffung der erforderlichen Laptops und den Ausbau der VPN-Konnektivität erfolgreich gelöst werden konnte, wurde ein nachhaltiger Handlungsbedarf insbesondere in der End-to-End-Betrachtung von Prozessen und der Schaffung einer digitalen Unternehmenskultur deutlich. Das Kundenmanagement war zu Beginn der Pandemie in 50 Prozent der befragten Unternehmen bereits so weit digitalisiert, dass die plötzliche Remote-Arbeit keinen weiteren Handlungsbedarf erforderte. Die übrigen 50 Prozent haben die Herausforderungen entweder im Laufe des letzten Jahres behoben oder setzen den Handlungsbedarf auf ihre Agenda.

Abb. 1 – Lessons Learned aus der Pandemie (19 Wohnungsunternehmen)

Was sind Ihre Lessons Learned; wo besteht Handlungsbedarf?

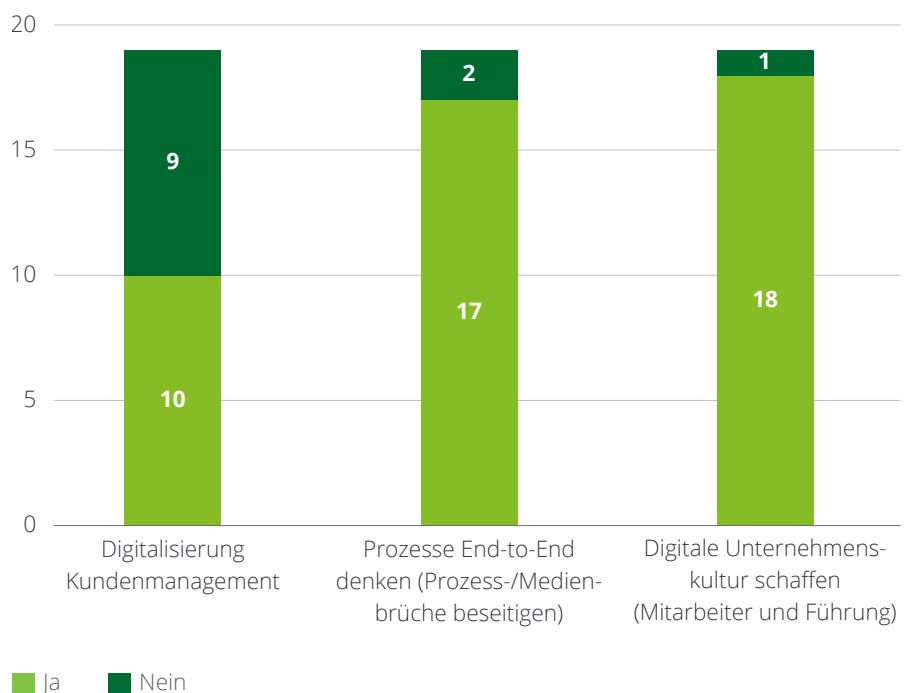
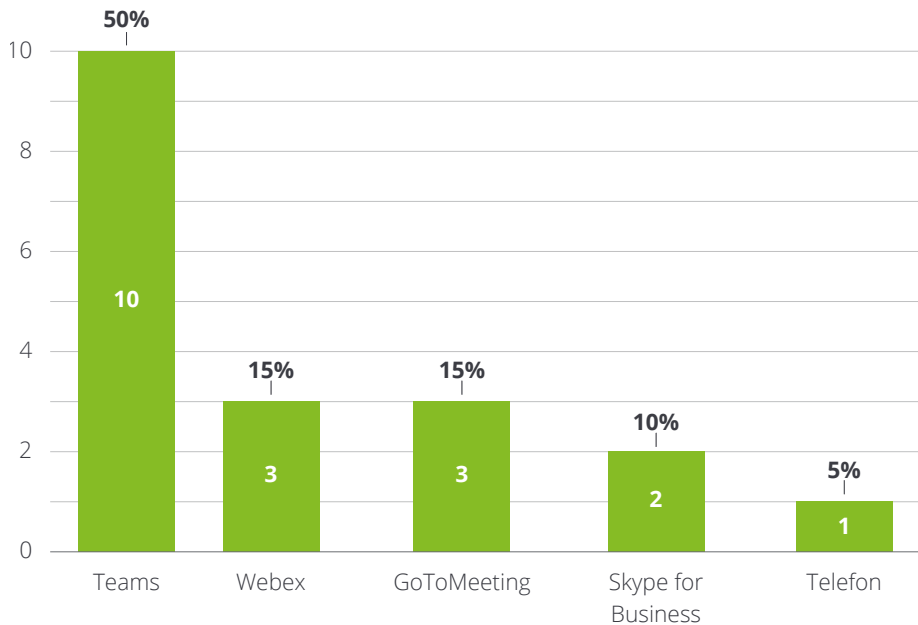


Abb. 2 – Verwendete Kommunikationstools (19 Wohnungsunternehmen)



### Fleckenlandschaft in der IT

Heterogene IT- und Prozesslandschaften hindern Mitarbeiter durch bereits zum Teil digitalisierte Prozessstrukturen im Wechsel mit analog organisierten Prozessen an einer fallabschließenden End-to-End-Bearbeitung im mobilen Arbeiten. Nicht selten ist dies eine Folge aus den sogenannten „Silo-Denkweisen“ im Zuge der Digitalisierung. Entsprechende Initiativen wurden häufig ausschließlich für singuläre Problemstellungen einzelner Fachbereiche entwickelt, ohne diese auf Synergien zu prüfen, die gesamte strategische Ausrichtung des Unternehmens zu betrachten oder Prozessketten gesamthaft „End-to-End“ zu denken.

### Neue Art der Kommunikation und Kollaboration

Aufgrund der nahezu ausschließlichen Präsenzkultur vor der Pandemie mussten mit zunehmender Remote-Arbeit auch Mitarbeiterführung und -kommunikation sowie das Arbeiten mit digitalen Collaborationstools wie Teams und Zoom oder Kreativtools wie Miro und Mural etabliert und geschult werden. Mit fünfzigprozentigem Anteil war in unserer Interviewreihe Microsoft Teams das führende Tool zum digitalen Austausch; gefolgt von Webex und GoToMeeting sowie abschließend Skype for Business. Zoom wurde aus datenschutzrechtlichen Gründen von keinem Wohnungsunternehmen verwendet.

Viele Führungskräfte hatten aufgrund der räumlichen Distanz insbesondere Schwierigkeiten bei der Führung in kritischen Situationen, der Durchführung bisheriger Prüf- und Freigabeprozesse sowie bei der Stärkung des Gemeinschaftsgefühls und der Einarbeitung neuer Kollegen.

Die meisten Wohnungsunternehmen haben eine 50/50-Regelung etabliert, nach der die Mitarbeiter in Teams unterteilt und im wöchentlichen Wechsel im Büro bzw. remote arbeiten konnten. Nicht selten waren die Führungskräfte nahezu vollständig im Büro vertreten. Inwieweit dieses Vorgehen die Schaffung einer digitalen Unternehmenskultur fördert, bleibt abzuwarten.

### Zielbild neue Arbeitswelten 2025

#### Die Zukunft bringt ein noch unbekanntes „Best of both“

Die Branche ist sich einig: Die Arbeitswelten der Wohnungswirtschaft stehen vor einem massiven Wandel. Das „Flächenkonzept von morgen“ zu erarbeiten wurde in den Interviews wiederholt als zentrale Herausforderung und Meilenstein der Wohnungswirtschaft 2025 aufgeführt.

Die vor der Krise bestehende kritische Haltung gegenüber Remote-Arbeit wurde weitestgehend abgebaut. Eine vollständige Umstellung auf Remote soll es aber nicht geben.

Dieser Blickrichtung stimmen nahezu alle Interviewpartner zu.

Geringere Einigkeit besteht hingegen darin, wie das „Best of both“ zukünftig aussehen wird. Während einige Unternehmen eine drastische Flächenreduktion voraussagen, sprechen andere von veränderten Flächennutzungskonzepten oder sehen die Remote-Arbeit als Chance, ihre Wachstumsstrategie ohne neuen Flächenbedarf erfüllen zu können. Von allen Unternehmen wird das Büro insbesondere als Ort der Mitarbeiterbindung und der Identifikation mit dem Unternehmen sowie zur Förderung der Kreativität und Projektarbeit gesehen – relevante Schlüsselfaktoren, die in digitaler Form nicht zu erreichen seien.

#### Büro und persönliches Miteinander als gesundheitlicher Anker

Darüber hinaus wurde deutlich, dass dem Büro und der persönlichen Zusammenarbeit innerhalb der Branche auch ein gesundheitlicher Aspekt zugesprochen wird, wobei es weniger um die ergonomische Ausstattung als vielmehr um die psychische Belastung der Mitarbeiter geht. Dass Arbeitszeit und Freizeit durch Remote-Arbeit immer mehr verschwimmen, wird demnach zumeist als kritische Entwicklung mit Folgen der psychischen Belastung bis hin zu Burnout und Depressionen gesehen. Den Mitarbeitern sollen daher in jedem Fall die Möglichkeit und auch entsprechende Anreize gegeben werden, das Büro zu nutzen.

„Es wird ein grundlegendes Umdenken geben und die Pandemie hat dabei vieles beschleunigt. Homeoffice wird normal und niemand zweifelt mehr an der Produktivität, aber bei ausschließlicher Remote-Arbeit geht auch vieles verloren: Teamgefühl, Orientierung und Zufallsprodukte, die durch ein spontanes und kreatives Miteinander entstehen können. Es wird sich nach der Pandemie ein „Best of both“ entwickeln – die Pandemie war hier ein Treiber und Katalysator.“

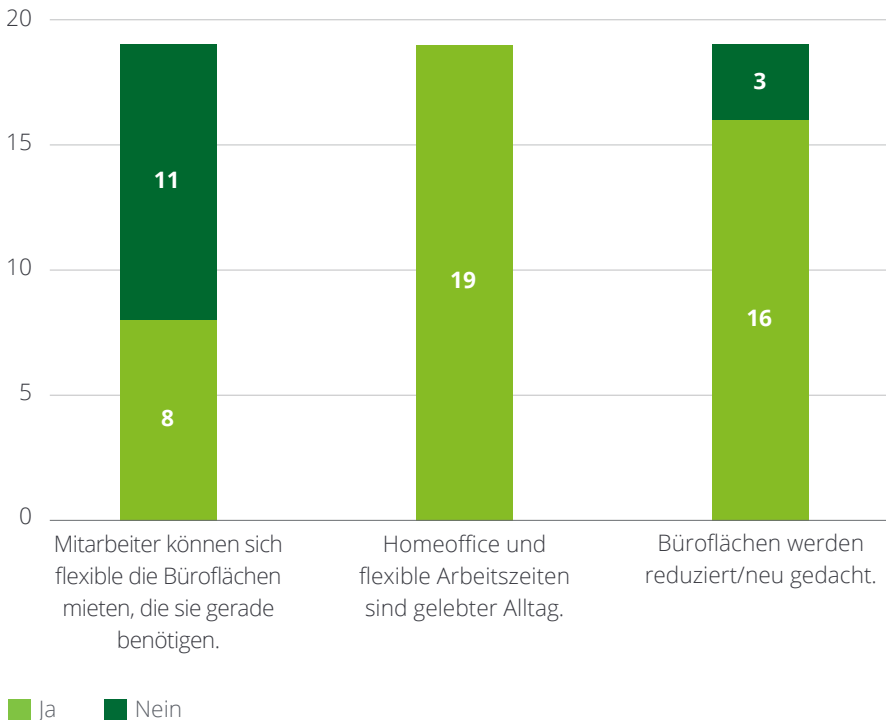
**Malte Hollstein, Geschäftsführer des Kundenservice, Vonovia SE**

Damit wird sich perspektivisch die Nutzenmotivation der Büroflächen verschieben. Die jeweilige Nutzung der Räumlichkeiten wird wesentlich individueller werden und funktionsbezogen zwischen konzentrierten Arbeitsräumen, Projektmanagement- und Kreativflächen sowie für den Kundenkontakt geeigneten Kommunikationsflächen variieren. Viele Unternehmen vermuten, dass das konzentrierte Arbeiten zukünftig primär von zu Hause aus erfolgen wird und somit in erster Linie Flächen zum kreativen Austausch gefordert sein werden. Ein digitales Buchungssystem der individuellen Büroräume sehen die meisten Unternehmen nicht vor.



### Abb. 3 – Arbeitswelten 2025 (19 Wohnungsunternehmen)

Wie würden Sie die Arbeitswelten 2025 für Ihre Mitarbeiter beschreiben?



#### Heterogene Rollenprofile und neue Anforderungen an zukünftiges Arbeiten

Je nach Organisationsstruktur arbeiten rund 30–50 Prozent der gesamten Belegschaft im Kundenkontakt, der keine vollständige orts- und zeitunabhängige Arbeit ermöglicht. Dennoch: Zunehmende Digitalisierung und Automatisierung verändern auch diesen Bereich. Corona hat gezeigt, dass trotz geschlossener Kundencenter und Außenbüros die Kundenanliegen bearbeitet werden konnten.

#### Hat das jetzt eine flächenmäßige Reduktion der Kundencenter und Außenbüros zur Folge?

Die Branche ist sich uneinig. Einzelne Geschäftsführer sind davon überzeugt, dass im Sozialmanagement die Anwesenheit vor Ort in den Quartieren und Beständen unabdingbar ist, dies aber auch ohne vorgehaltene Kundencenter erfolgen kann. Andere Unternehmen verstehen sich weiterhin als dezentrale Organisation, die

ihre Kundencenter und Außenbüros und damit auch die visuelle Wahrnehmung im Quartier beibehalten wollen.

Neben den heterogenen Rollenprofilen spielt auch die Alterspyramide der Belegschaft eine entscheidende Rolle. Neue Anforderungen und Bedarfe sind beispielsweise flexiblere Arbeitswelten – insbesondere für die jüngeren Mitarbeiter. Manche Teilnehmer sind der Überzeugung, dass dies klassische Wohnungsunternehmen an ihre Grenzen bringt. Das Durchschnittsalter von Belegschaften liegt nicht selten zwischen 40 und 50 Jahren. Zugleich steht die Branche vor einem Wandel, der neue Kompetenz- und Rollenprofile erfordert, die zu einem großen Teil vermutlich mit jungen, externen Ressourcen bedient werden müssen, die ganz neue Anforderungen an Arbeit und Arbeitsplatz einbringen werden. Sich weiterhin für beide Zielgruppen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, wird eine der zentralen Herausforderungen der nächsten Jahre.







### **Der Mensch und seine Anforderungen im Mittelpunkt neuer Flächenkonzepte**

Die meravis Immobiliengruppe setzt sich bereits heute konsequent und proaktiv mit der Arbeitswelt von morgen auseinander und hat hierzu das interne Projekt #Hilde53 gegründet.

„Wenn man sowas macht, muss man sich ganz stark auch den Menschen anschauen und hinterfragen, ob das überhaupt auch der passende Anzug für ihn ist. Wir haben dazu Interviews geführt, was den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wichtig ist und was überhaupt gebraucht wird – um heute, aber auch zukünftig erfolgreich arbeiten zu können. Dazu haben wir auch Kundenbedarfe erfragt und uns erst dann der Umsetzbarkeit gewidmet.“

**Matthias Herter, Geschäftsführer, meravis**

# Organisationsentwicklung und Kompetenzprofile – Transformation erfordert (pro)aktives Management

## Status quo und Herausforderungen

Strategisch vorausschauende Wohnungsunternehmen haben den professionellen Transformationsprozess vor vielen Jahren schon eingeleitet, indem sie beispielsweise in ihrer Organisation Prozesslandkarten aufbauten und ständig weiterentwickelten. Projekte wurden in spezifischen Fachbereichen angestoßen und durch ein professionelles Projektmanagement fachübergreifend begleitet.

„Der Change-Management-Prozess wurde 2013 eingeleitet, ein entsprechendes Digitalisierungsbudget in den letzten Jahren bereitgestellt und beispielsweise frühzeitig eine Mieter-App installiert, die wir stetig ausbauen und professionalisieren. Über 100 Prozesse sind inzwischen End-to-End digitalisiert, da dies in unserem Hause die Priorität 1 genießt, weitere sind in der Umsetzung. Der Digitalisierungsgrad hat inzwischen auch Auswirkung auf die Arbeitsplätze, die inzwischen frei wählbar sind. Voraussetzung ist natürlich, dass die Mitarbeiter in den strategischen Prozess mit eingebunden werden.“

**Dr. Claus Lehner, Geschäftsführer der Dawonia Real Estate GmbH & Co. KG**



### Zentrale Fachbereiche als Enabler des konsequenten Wandels

Nahezu alle der von uns interviewten Wohnungsunternehmen sehen ihr Kerngeschäft in einer stetigen Modernisierung und Optimierung. Um diese Entwicklung erfolgreich zu begleiten und voranzutreiben, verfügt mit 75 Prozent der Großteil der Unternehmen über einen dezidierten Fachbereich für Digitalisierung und Unternehmensentwicklung oder sie haben dafür Think Tanks und Projektgruppen gegründet.

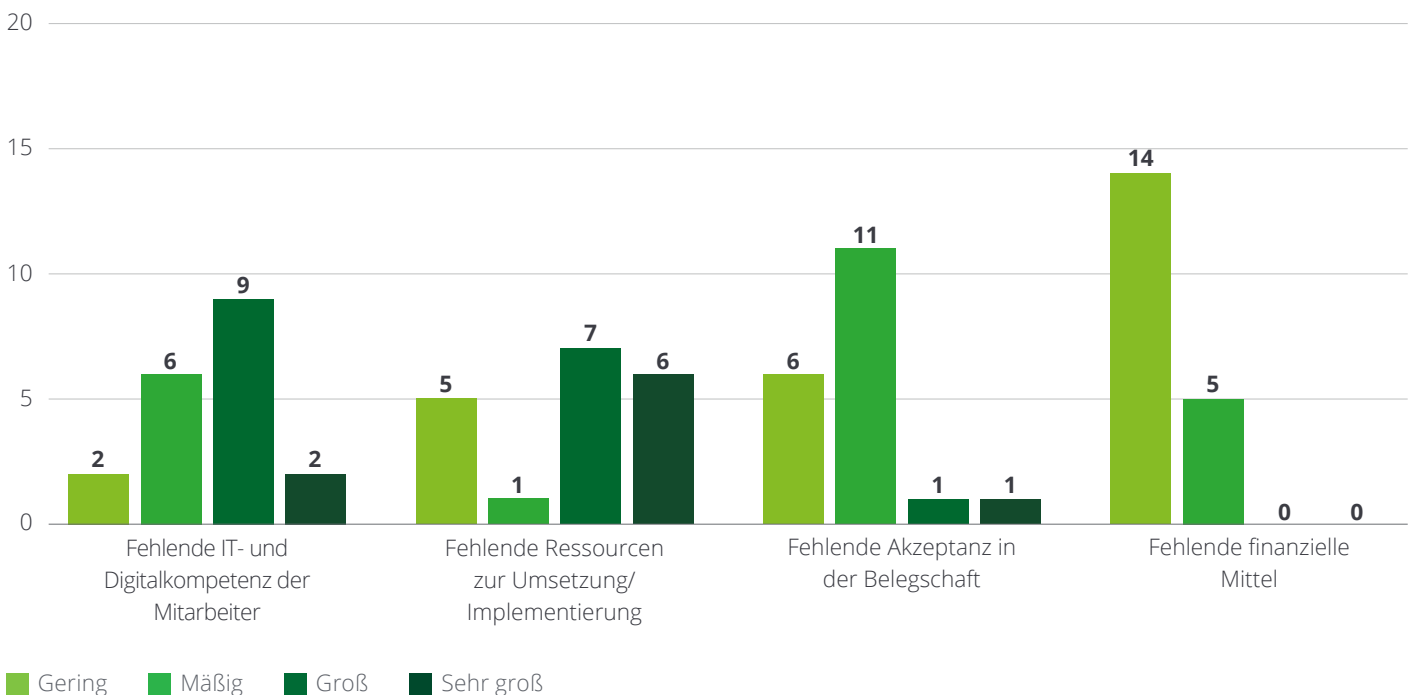
Ähnlich wie bei VIVAWEST sprechen die meisten Wohnungsunternehmen dem Fachbereich die Rolle des Enablers zu, der den Projektanstoß würdigt und prüft sowie die konzeptionelle und methodische Ausarbeitung zentral übernimmt und steuert.

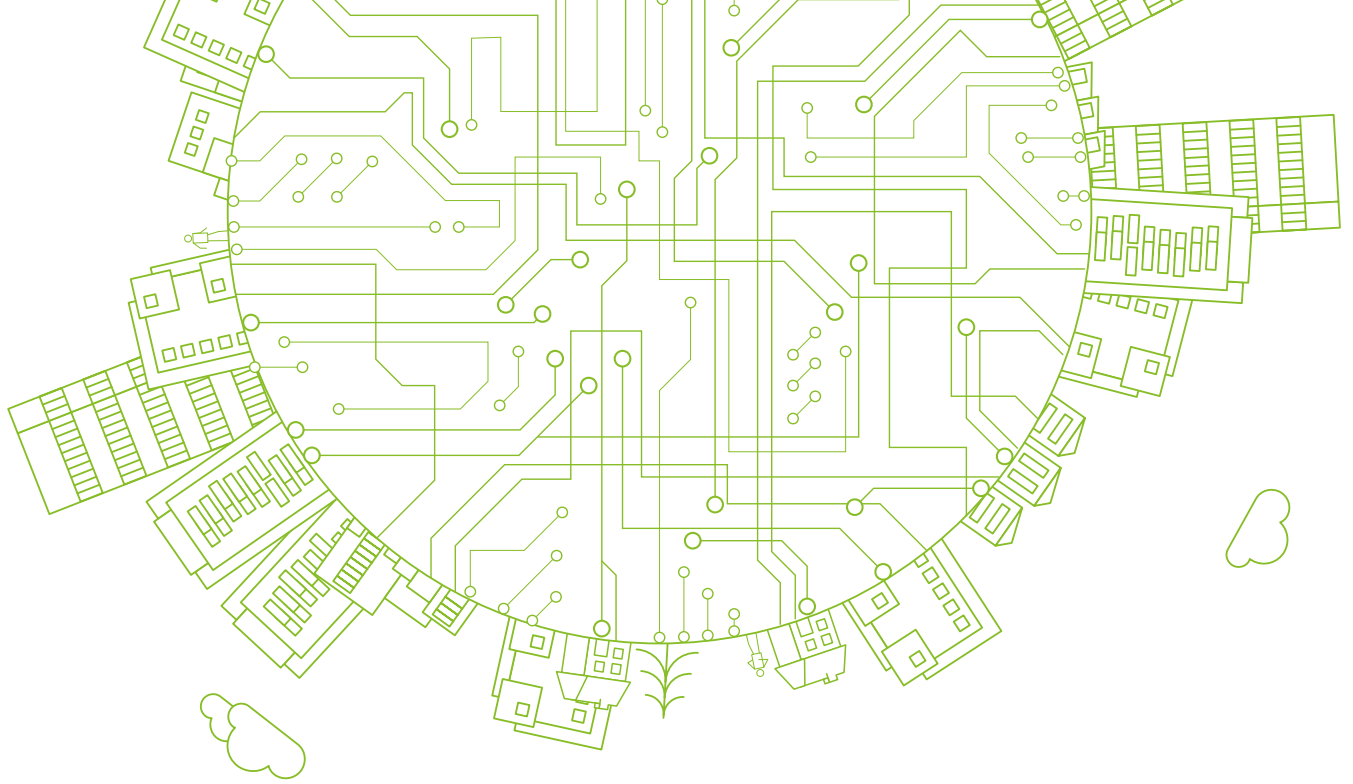
„Der Projektanstoß [...] kommt nicht immer aus dem dezidierten Fachbereich, sondern vielmehr aus den betroffenen Fachbereichen selbst. Die Unternehmensentwicklung prüft und analysiert die Themen, Frau Sommer bringt die Dinge dann als Leiterin des Fachbereichs Inhouse Consulting hinsichtlich der Ausgestaltung und Umsetzung zum Fliegen. Inhouse Consulting ist häufig der Mittler zwischen dem Fachbereich und der IT.“

**Dr. Rainer Fuchs, Bereichsleiter Strategie von VIVAWEST**

**Abb. 4 – Herausforderungen in der digitalen Transformation (19 Wohnungsunternehmen)**

**Wie groß erachten Sie die Herausforderungen zur digitalen Transformation in den folgenden Bereichen für Ihr Unternehmen?**





### **Stetige Modernisierung erfordert neue Kompetenzen**

Der Aufbau eines zentralen Fachbereichs erfordert methodische, konzeptionelle und analytische Kompetenzen. Innerhalb der jeweiligen Fachbereiche werden zudem Kompetenzen zur kritischen Analyse des Status quo sowie ein gewisses Maß an Digitalkompetenz benötigt.

Dass diese Anforderungen bisher noch nicht vollständig erfüllt sind, zeigt sich insbesondere darin, dass die fehlende IT- und Digitalkompetenz der Mitarbeiter sowie fehlende Ressourcen zur Umsetzung und Implementierung noch immer als größte Herausforderungen im Zuge der digitalen Transformation im Unternehmen gesehen werden.

Entgegen früherer Trends und Meinungsbilder der Branche stellt die fehlende Akzeptanz in der Belegschaft heute nur noch eine mäßige Herausforderung dar. Finanzielle Mittel werden als geringste Herausforderung eingestuft.

Insbesondere kleine Wohnungsunternehmen sieht Christian Amlong, Geschäftsführer der GWG München, aber vor breiteren Herausforderungen.

„Viele in der Branche beschäftigen sich mit denselben Themen, haben aber nicht die Größe oder Finanzstärke sowie die Kapazität und Kultur im Haus, um nahtlos auf solch einen Digitalisierungspfad oder auf ein modernes Zielbild zu wechseln. Die Entwicklung einer Strategie, die diesen Change-Prozess vorantreibt, muss konsequent verfolgt werden. Aufbauend auf den Kernprozessen und mit der richtigen Kommunikation können sich auch kleine Wohnungsunternehmen schlagkräftig für die Zukunft aufstellen.“

**Christian Amlong, Geschäftsführer der GWG München**

## Zielbild 2025

### Immobilienkaufleute müssen digitaler werden

Im Zielbild der Wohnungsunternehmen stellen nach wie vor die gut ausgebildeten Immobilienkaufleute die Basis des Kerngeschäfts dar. Ob deren Quantität sinkt, wird in der Branche nicht einheitlich bewertet.

Einigkeit besteht hingegen in der qualitativen Erweiterung des Kompetenzprofils. Immobilienkaufleute müssen wesentlich digitaler werden und ein gewisses Maß an Analytik und Innovationskraft mitbringen. Nur so können sie ihre tägliche Arbeit hinterfragen, Optimierungs- und erste Digitalisierungspotenziale identifizieren und den entsprechenden Projektanstoß initiieren.

Im Ausbau der Digitalkompetenz sieht die Branche insbesondere auch die Berufsschulen in der Pflicht, die Lehrpläne entsprechend zu modernisieren und den Schülern somit ein unmittelbares Verständnis für neue Technologien und Prozessmanagement mitzugeben.

### Individuellere Personalentwicklung gefordert

Zusätzlich wünscht sich Irina Helm, Geschäftsführerin der NEULAND, eine wesentlich individuellere Förderung der Mitarbeiter durch die jeweiligen Führungskräfte, die Personalentwicklung sowie die Personalbeschaffung.

Insbesondere, weil einzelne Bereiche durch Digitalisierung und Automatisierung in ihrer Anzahl an Mitarbeiterkapazitäten (MAK) perspektivisch stark reduziert werden, die Branche aber keine Rationalisierungsstrategie verfolgt, muss zum Teil ein interner „Shift“ vorhandener MAK erfolgen. Zugleich werden in anderen Bereichen neue oder erweiterte Kompetenzen und Kapazitäten gefordert, die mit der richtigen Personalentwicklungsstrategie und eben diesem internen „Shift“ nicht immer ausschließlich extern eingekauft werden müssen.

### Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen muss professionalisiert werden

Eine intensive Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Fachabteilungen untereinander sowie mit dem Personalbereich ist für diesen Weg unabdingbar. Führungskräfte müssen dazu aktiv in die strategische Entwicklung des Unternehmens einbezogen werden, um neben dem eigenen auch die Herausforderungen und Bedarfe der anderen Fachbereiche und die Gesamtauswirkungen auf das Unternehmen zu verstehen und mit allen Konsequenzen bewerten zu können. Dazu muss, ähnlich wie in der Ausgestaltung neuer Prozessstrukturen, das funktionale Silodenken innerhalb einzelner (Fach-)Bereiche aufgebrochen werden. Nur so können Bedarfe frühzeitig erkannt, Kompetenzen und Bereitschaft einzelner Mitarbeiter identifiziert sowie entsprechend gefördert bzw. weiterentwickelt werden, bis sie schließlich die aufkommenden Erfordernisse erfüllen können. Dabei können dann sowohl Bedarfe innerhalb des eigenen Bereichs als auch unternehmensweit bedient werden. Die Entwicklung agiler

Organisationsstrukturen, basierend auf flexiblen Rollen- und Kompetenzprofilen über funktionale Grenzen hinweg, wird die Wohnungswirtschaft dabei perspektivisch stark begleiten.

Natürlich können nicht alle Anforderungen in Form personeller Weiterentwicklung bedient werden. Einige neue, spezialisierte Kompetenzprofile, wie bspw. Datenanalysten oder Process Automation Experts (Programmierer für Digitalisierung und Automatisierung) können nicht oder nur sehr aufwendig intern gebildet werden. Sofern sich die Branche langfristig nicht von externen Kompetenzen und Ressourcen abhängig machen will, muss die Organisation durch entsprechende (Neu-)Einstellung dieser Kompetenzprofile erweitert werden.

Ob dies zu einer Steigerung oder Senkung des quantitativen Bedarfs an Mitarbeiterkapazitäten im Gesamtunternehmen führt, wird innerhalb der Branche noch konträr diskutiert.

„Wir brauchen nicht an allen Stellen ausgebildete Immobilienkaufleute, aber wir werden nach wie vor selbstverständlich auf eine solide Ausbildung setzen. Die speziellen Kompetenzen können dann je nach Bedarf individuell weiterentwickelt werden. Dazu müssen eben diese gezielt erkannt und gefördert werden. Im War of Talent bekomme ich nur die richtigen Leute, wenn ich die Herausforderungen des Profils genau kenne und explizit dafür einsetze. Die Ausschreibung von Standardprofilen kann hier nicht mehr zielführend sein. Talentmanagement ist zwar aufwendiger, lohnt sich aber am Ende enorm.“

**Irina Helm, Geschäftsführerin der NEULAND**

# Strategie und Geschäftsmodell – der Veränderungsdruck ist deutlich spürbar

## Status quo und Herausforderungen

### Digitalisierung wird zunehmend professioneller betrieben

60 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über eine schriftlich formulierte und kommunizierte Digitalisierungsstrategie, 70 Prozent über ein festgeschriebenes, jährliches Digitalisierungsbudget. Vereinzelt besteht die Meinung, dass Digitalisierung zu schnelllebig und flexibel sei, als dass das Aufsetzen einer Strategie ein zielführendes Vorgehen sei. Wieder andere Unternehmen sehen Digitalisierung nach wie vor als Bestandteil

der Unternehmensstrategie und des IT-Budgets.

### Die Branche unter Druck?

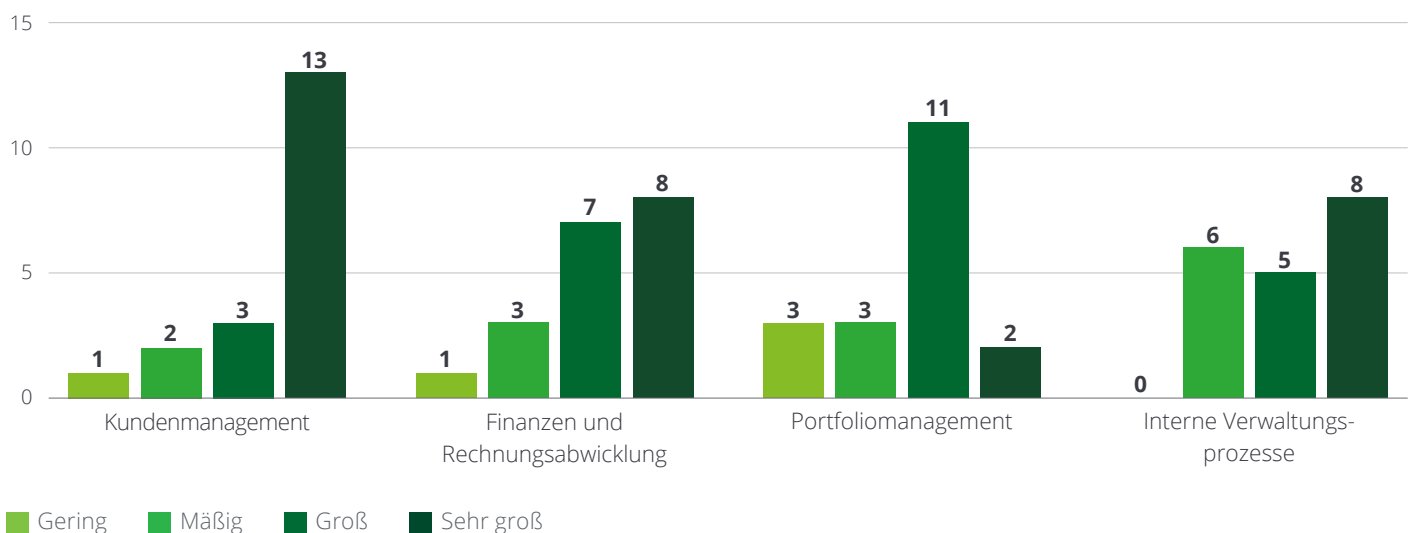
Trotz hoher Aufwendungen für Digitalisierungsmaßnahmen im Kundenmanagement sieht die Branche hier nach wie vor den größten Digitalisierungsdruck (80%). Damit wollen die Unternehmen in erster Linie den stetig steigenden Kundenanforderungen an Erreichbarkeit, Kanalmix, Erstlösungskompetenz und Prozesstransparenz gerecht werden. Zum anderen sieht die Branche hier aber nach wie vor

enorme Potenziale in Digitalisierung und Automatisierung; insbesondere im standardisierten Kundenservice.

Sehr großer Digitalisierungsdruck wird nach dem Kundenmanagement im Bereich Finanzen und Rechnungsabwicklung – hier zumeist mit der Zielsetzung der Vollautomatisierung – sowie in den internen Verwaltungsprozessen gesehen. Nachdem Letztere bisher nachrangig behandelt wurden, rutschen sie mit zunehmendem Digitalisierungsgrad in den Unternehmen sukzessive vermehrt in den Fokus.

**Abb. 5 – Digitalisierungsdruck (19 Wohnungsunternehmen)**

In welchen Bereichen sehen Sie den größten Digitalisierungsdruck?





**Nachhaltigkeit muss professionalisiert werden**

Auffällig ist der stets als groß empfundene Digitalisierungsdruck im Portfoliomanagement. Die meisten Unternehmen geben an, für die klassischen Aufgaben gut aufgestellt zu sein, sehen aber einen zunehmenden Druck in der Organisation eines wirtschaftlich nachhaltigen Handelns, u.a. auch im Kontext der aufkommenden EED-Verordnung und ESG-Richtlinien.

„Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft muss dringend professionalisiert werden. Und nicht nur dort: Der Wildwuchs an unvergleichbaren Ratings und Berichtsanforderungen ist kaum leistbar. ESG-Kennzahlen müssen genauso gebucht und beplant werden wie die Finanzkennzahlen – nach international einheitlichen Standards. Nachhaltigkeit ist bei uns u.a. ein fester Bestandteil unserer Vorstandsvergütung, dazu zählt z.B. eine klar quantifizierte Vorgabe zur Reduktion unseres CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks.“

**Lars von Lackum, CEO der LEG Immobilien SE**



## Zielbild 2025

### **Traditionelle Kundenorientierung im Fokus**

Zentraler Fokus im Geschäftsmodell der Wohnungsunternehmen ist die Kundenorientierung. Strategisch gibt es hier zwei Stoßrichtungen: das traditionelle Geschäftsmodell mit Fokussierung auf den Kunden und das Modell mit der Ausweitung des Value-Add-Gedankens. In den traditionell orientierten Unternehmen sind weitere Ertragspotenziale wie Cross- oder Up-Selling-Optionen nicht im Fokus.

### **Value Add wird weiter ausgebaut**

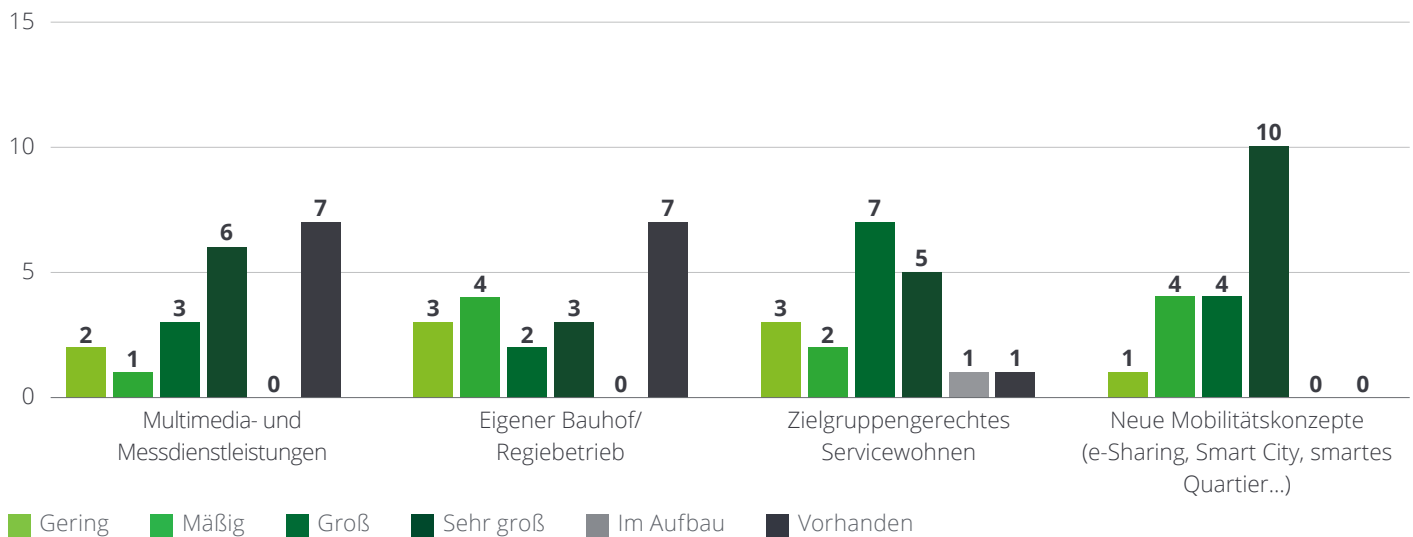
Neben den Digitalisierungspotenzialen, die aufgrund begrenzter Ertragssteigerungspotenziale häufig insbesondere der Prozesskosteneffizienz oder dem Kundenservice zugutekommen, sieht die Branche auch immer mehr Potenziale in der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. So geben knapp 50 Prozent der befragten Unternehmen an, bereits eine Value-Add-Strategie konzipiert oder implementiert zu haben oder dies mindestens bis 2025 zu beabsichtigen.

„Value Add ist ein ganz wichtiges Thema und da wird sich sehr viel tun in den kommenden Jahren. Unser Business Development ist fortlaufend mit der Erweiterung unseres Geschäftsmodells befasst. Um zu sehen, welche Möglichkeiten sich für uns auftun, beobachten wir beispielsweise die Start-up-Szene und wägen die Möglichkeiten für unser Haus darin ab. Wir haben das klare Ziel, unser immobilienseitiges Dienstleisterportfolio weiter auszubauen.“

**Claudia Hoyer, Vorstand der TAG Immobilien AG**

**Abb. 6 – Potenziale in der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells (19 Wohnungsunternehmen)**

Wo sehen Sie bis 2025 Potenziale zur Weiterentwicklung Ihres Geschäftsmodells und wie bewerten Sie diese?



Die größten Potenziale sehen die Unternehmen bis 2025 in neuen Mobilitätskonzepten wie e-Sharing, Smart City, smartes Quartier etc. sowie im zielgruppengerechten Servicewohnen.

„Man kann derzeit noch kein Geld mit Mobilitätskonzepten verdienen, da die Schnittstellen zu PropTechs noch nicht geschaffen sind und wettbewerbsfähige Lösungen fehlen.“

#### Stefan Bürger, Geschäftsführer der GWH Immobilien Holding GmbH

Bereits häufig vorhanden sind erweiterte Geschäftsmodelle in Multimedia- und/oder Messdienstleistungen sowie in Form eines eigenen Bauhofs oder Regiebetriebs. Insbesondere im Bereich der Messdienstleistungen wird aufgrund der EED-Verordnung und der steigenden Aufmerksamkeit im ESG-Kontext (hier: Environment) nach wie vor sehr großes Potenzial zur Erweiterung des Geschäftsmodells gesehen.

Darüber hinaus wurden regelmäßig Potenziale in „up-selling“ (höherwertige Dienstleistung) und „affiliate“ (Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern) erwähnt.

### **Hohes Potenzial im zielgruppengerechten Servicewohnen**

Im Fokus des zielgruppengerechten Servicewohnens steht insbesondere das Zielbild zum seniorengerechten Servicewohnen. Hier sieht die Branche ein enormes Potenzial und möchte sich zugleich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung entsprechend positionieren. Bisherige Initiativen sind zumeist daran gescheitert, dass sich darin kein wirtschaftlicher Business Case für die Wohnungswirtschaft abbilden ließ. Dass mit Geschäftsmodellen solcher Art in einem der Länder mit der ältesten Bevölkerung der Welt erhebliches Potenzial zu erwarten ist, bestätigt auch der neu aufkommende Wettbewerb in dieser Nische. Neue Betreibergesellschaften bieten durch sogenannte Wohnparks ein selbstbestimmtes Leben in den eigenen vier Wänden, einzelne Fonds spezialisieren sich gezielt auf solche Wohnformen.

Über das seniorengerechte Servicewohnen hinaus sieht die Branche großes Potenzial in Services, die über alle Lebensphasen hinweg ein adäquates Wohnen versprechen.

### **DSGVO als Geisel des wirtschaftlichen Erfolgs**

Zentrale Herausforderung zum Aufbau solcher Services sind neben der häufig noch mäßigen Innovationskraft der Branche auch die strengen Datenschutzbestimmungen in Deutschland. Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) wird in ihrer restriktiven Form häufig als Geisel des wirtschaftlichen Erfolgs wahrgenommen, was für die gesamte Wirtschaft in Deutschland eine der zentralen Herausforderungen sein wird.

„Mit der Wohnungswirtschaft habe ich die große Chance ein Mieter-Ökosystem aufzubauen. Meine Wunschvorstellung ist, dass sich ein mit moderner Technik gestütztes Zusammenspiel von Mietenden, Vermieten und Hausverwaltung ergibt und somit proaktiv entsprechende Services und Zusatzangebote sowie gegebenenfalls ein alternatives Wohnungsangebot unterbreitet werden kann.“

**Jörg Kotzenbauer, CEO der ZBI Gruppe**

„Wenn wir das nicht in den Griff bekommen, dann haben wir ein Problem. PropTechs aus den USA und China skalieren schnell und werden perspektivisch mit ihren Lösungen nach Deutschland kommen. Wir müssen uns darauf vorbereiten und eigene Lösungen entwickeln, damit die Wohnungswirtschaft nicht auf die Bereitstellung der Hardware reduziert wird. Die DSGVO darf die Entwicklung solcher Lösungen nicht unmöglich machen.“

**Lars von Lackum, CEO der LEG Immobilien SE**

# Kundenmanagement – zwischen Prozessautomatisierung und Ausbau des Kundenservice

## Status quo und Herausforderungen

### Hoher Standardisierungsgrad und zunehmende Zentralisierung

Aktuell verfolgen noch rund 40 Prozent der befragten Wohnungsunternehmen die Strategie des „One Face to the Customer“. 70 Prozent differenzieren bereits zwischen 1st und 2nd Level, wobei der 1st Level überwiegend zentral organisiert ist. Von 80 Prozent der Befragten werden einzelne Teilbereiche bis hin zum gesamten Kundenmanagement über ein implementiertes Workflow-Management-System geroutet und organisiert.

Dazu geben 70 Prozent der Wohnungsunternehmen an, über eine zu mehr als 80 Prozent harmonisierte und standardisierte Prozesslandschaft sowie in der schriftlichen Kundenkommunikation über eine zu mehr als 70 Prozent standardisierte Kundenkorrespondenz zu verfügen.

### Mieterportal und Mieterapp – die Kommunikation von morgen?

Mit 65 Prozent verfügt bereits mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen über ein Mieterportal oder eine Mieterapp. Dabei unterscheidet sich der Leistungsumfang zwischen Portal und App i.d.R. nicht, sondern ist primär als erweiterter Kanal der Kundenkommunikation zu verstehen. Unternehmen berichten mit unterschiedlicher Meinung, ob das Portal oder die App das geeignetere Medium ist.

Die zentrale Herausforderung in der langfristigen Nutzung der Apps wird insbesondere in der Bereitstellung des relevanten Contents während der gesamten Mietwohndauer gesehen. Ohne die erforderliche Nutzenrelevanz neigen viele User dazu, jene Apps in regelmäßigen Abständen auf ihre Relevanz hin zu überprüfen und ggf. wieder vom Smartphone zu entfernen.

Durch die Integration des digitalen Mietvertrages in die Mieterapp haben erste Unternehmen für alle Neukunden bereits einen entsprechenden Anreiz zum Download der App entwickelt.

Über beide Kommunikationskanäle hinweg berichten die Studienteilnehmer einen Anteil aktiver Nutzer von rund 20 Prozent und bewerten die Akzeptanz damit zwischen mäßig und sehr groß. Das Potenzial wird von allen befragten Unternehmen überwiegend als sehr groß eingeschätzt, sodass zukünftig mit einer Ausweitung dieser Kommunikationskanäle zu rechnen ist.

### Conversational AI – Chatbots in der Pilotphase

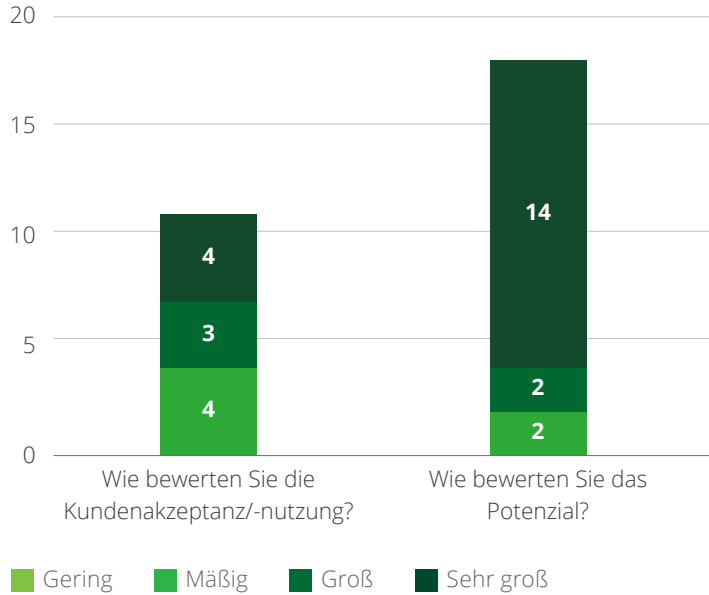
Conversational AI hat in den vergangenen Monaten stark an Akzeptanz und Produktreife gewonnen. Auch in der Wohnungswirtschaft haben immer mehr Unternehmen erste Pilotprojekte mit Chatbots gestartet. Mit rund 30 Prozent der Befragten ist deren Nutzung jedoch noch als untergeordnet einzustufen. Der Nutzungsumfang von Conversational AI begrenzt sich dabei bisher ausschließlich auf die Integration von Chatbots und ist überwiegend im Interessentenmanagement, dem standardisierten Kundenmanagement und der Schadensmeldung in Form von Pilotprojekten zu finden.

Während die aktuelle Kundenakzeptanz bzw. -nutzung noch sehr schwankend von gering über mäßig bis groß und sehr groß bewertet wird, sprechen die Unternehmen der weiteren Entwicklung überwiegend großes bis sehr großes Potenzial zu.

Inwieweit die eingesetzten Chatbots über vorgegebene Baumstrukturen oder mithilfe der natürlichen Sprache (Natural Language Processing; kurz NLP) ausgestattet sind, ist an dieser Stelle gesondert zu hinterfragen und nimmt sicherlich relevanten Einfluss auf die Nutzerakzeptanz der Zielgruppe.

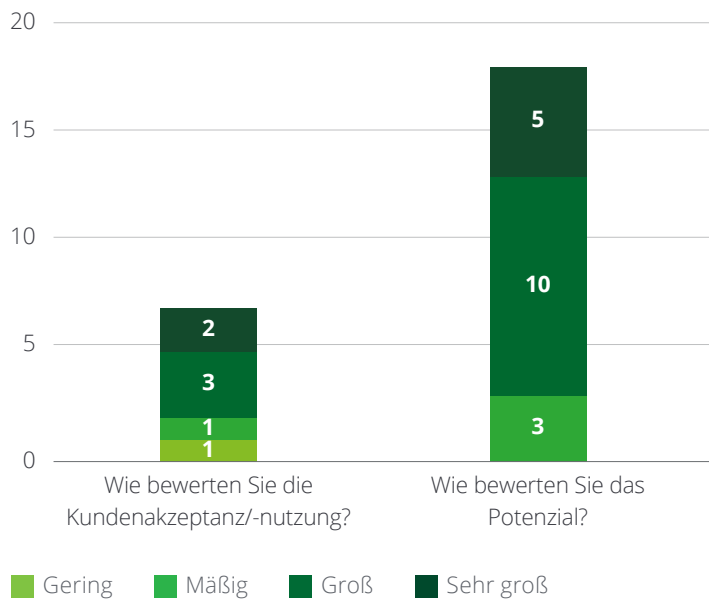
**Abb. 7 – Mieterportal und App: Akzeptanz und Potenzial (19 Wohnungsunternehmen)**

#### Mieterportal/Mieterapp



**Abb. 8 – Conversational AI: Akzeptanz und Potenzial (19 Wohnungsunternehmen)**

#### Conversational AI



### Voicebots noch ohne Vertrauen

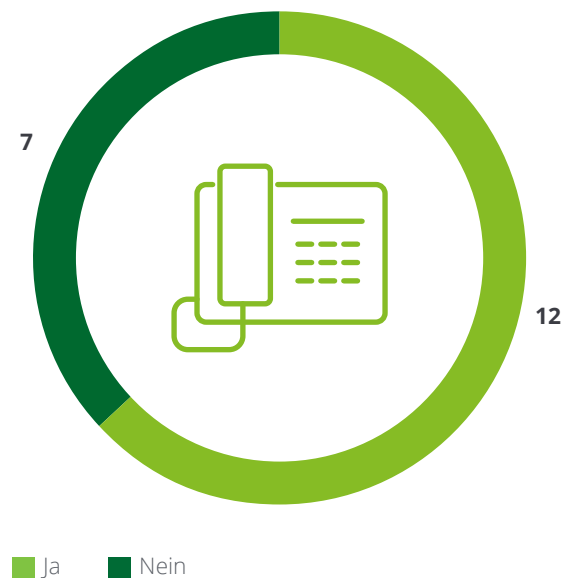
Andere Arten der Conversational AI, bspw. in Form eines Voicebots, werden in der Branche derzeit noch nicht eingesetzt. Aus den Gesprächen wurde deutlich, dass dieser Technologie gegenüber häufig nur mäßiges Vertrauen vorliegt und die Branche aus Sorge vor schlechter Kundenerfahrung und Reputationsschäden vor der Nutzung von Voicebots vorerst Abstand nimmt. Häufig liege die Entscheidung auch daran, dass Sprachstile der breiten Mieterklientel so stark variieren, dass eine korrekte Interpretation durch den Bot nicht immer gewährleistet werden kann.

Dabei lässt sich insbesondere in der Integration von Voicebots ein enormes Potenzial für Wohnungsunternehmen vermuten. Trotz digitaler Kommunikationskanäle und der zunehmenden Differenzierung zwischen 1st und 2nd Level stellt das Aufkommen nicht steuerbarer Kundenanliegen (insb. durch telefonische Meldungen) bei 65 Prozent der befragten Unternehmen eine zentrale Herausforderung in der Bewirtschaftung dar.

Im besten Fall nehmen Mieter nur selten Kontakt zu ihrem Vermieter auf und haben dafür keine installierte App oder die Zugangsdaten zum Mieterportal nicht unmittelbar parat. Eine E-Mail ist für den Kunden häufig intransparent, da i.d.R. keine unmittelbare Antwort mit transparentem Lösungsweg erfolgt. Der Kunde muss sich vorerst blind darauf verlassen, dass sein Anliegen zu seiner Zufriedenheit erfüllt werden wird. Das Telefon ist daher nach wie vor das führende Kommunikationsinstrument im Kundenmanagement.

### Abb. 9 – Telefon als Herausforderung der Bewirtschaftung (19 Wohnungsunternehmen)

**Stellt das Aufkommen nicht steuerbarer Kundenanliegen (insb. per Telefon) eine Herausforderung Ihrer Bewirtschaftung dar?**



### **Die professionelle Umsetzung bestimmt den Erfolg**

Die Bereitschaft der Kunden, ihr Anliegen einem Voicebot zu schildern, lässt sich durchaus erhöhen. Würde man dem Kunden auf diesem Kanal die Wahloption geben, auf freiwilliger Basis mit bestimmten Anliegen zum Voicebot zu wechseln, somit ohne jegliche Wartezeit sein Anliegen schildern zu können und den entsprechenden Lösungsweg sowie das entsprechende Service Level Agreement (SLA) verbindlich vom Bot kommuniziert zu bekommen, wäre eine hohe Bereitschaft zu vermuten. In der Versicherungsbranche konnten auf diesem Wege im Bereich der Schadensmeldung bereits gute Erfahrungen gemacht werden.

Schlüsselfaktoren solcher Pilotprojekte sind die freiwillige Wahloption des Kunden sowie die Möglichkeit zum sofortigen Abbruch bzw. zur Weiterleitung zu einem persönlichen Ansprechpartner. Während der Öffnungszeiten können Voicebots somit als zusätzliches und freiwilliges Angebot zur Verfügung stehen und außerhalb der Öffnungszeiten die telefonischen Sprechzeiten erweitern. Außerdem ist die Nutzung des Natural Language Processing (NLP) zwingende Voraussetzung. Nur so kann der Kunde in seiner natürlichen Form der Sprache mit beliebig gewähltem Vokabular und Satzbau mit dem Bot kommunizieren.

### **Zielbild 2025**

#### **First Mover sind auf Zielkurs 2025**

Bis 2025 soll das Kundenmanagement weiterhin in der Digitalisierung stark vorangetrieben werden. Prozesse sollen bis dahin maximal digitalisiert und automatisiert werden – da ist sich die Branche einig. Während einige Unternehmen diesem Zustand bereits im Status quo sehr nahe sind, sehen andere eher den Zeithorizont bis 2030 als realisierbar. Dass diese Aufgabe je nach aktuellem digitalem Reifegrad der Prozesslandschaft eine nicht zu unterschätzende Herausforderung darstellt, hat Thomas Felgenhauer, kaufmännischer Geschäftsführer der HOWOGE Wohnungsbau-Gesellschaft mbH (HOWOGE), aus eigener Erfahrung in unserem Interview bestätigt. Das Unternehmen hat dafür eine neue Abteilung „Prozesse & Digitalisierung“ gebildet, wobei schon in der Bezeichnung die Umsetzungsreihenfolge deutlich wird.

„Wir müssen erst die Prozesse optimieren, ehe wir sie dann digitalisieren. Das wollen wir gemäß unserer Strategie unternehmensweit für alle Prozesse bis spätestens 2030 umgesetzt haben.“

**Thomas Felgenhauer, kaufmännischer Geschäftsführer der HOWOGE Wohnungsbau-Gesellschaft mbH**



### **Digitalisierung als Enabler für intensiveren Kundenservice und aktives Quartiersmanagement**

Der Großteil der befragten Unternehmen will zukünftig weiterhin zwischen 1st und 2nd Level differenzieren oder eine solche Differenzierung bis 2025 herbeiführen.

Große Einigkeit besteht darin, dass der 1st Level dabei zum übergreifenden „Kundenmanager“ entwickelt wird. Ebenso ist sich die Branche überwiegend einig, dass der 2nd Level weiterhin Spezialist entsprechend seines Rollenprofils bleiben wird.

In der Wohnungswirtschaft soll Digitalisierung zur Unterstützung dieser Zielsetzung eingesetzt werden: Generalisieren wo möglich und spezialisieren wo nötig. Auch die VIVAWEST mit einem weit fortgeschrittenen digitalen Reifegrad im Kundenmanagement bestätigt diese Absicht.

Digitalisierung ist somit auch Enabler für ein zukünftig noch aktiveres Quartiersmanagement. Viele Unternehmen wollen die Effizienzgewinne nutzen, um ihren Kundenservice vor Ort auszubauen; insbesondere im Quartiers- und Sozialmanagement.

„Digitalisierung soll in erster Linie Freiräume für den 2nd Level schaffen, der dann als Experte vor Ort im persönlichen Kontakt die relevanten Fälle klärt. Alles andere kann insbesondere über das Kundenportal oder auch andere Kanäle laufen, sodass die Anliegen des Kunden – trotz der weniger erforderlichen persönlichen Kontakte – schnellstmöglich gelöst werden. In den relevanten Fällen wird dieser persönliche Kontakt dann aber umso wichtiger.“

**Dr. Rainer Fuchs und Mandy Sommer von VIVAWEST**

„Die ganze Verwaltung wird automatisiert und ohne Kontakt ablaufen. Darüber hinaus soll es aber einen Ansprechpartner als Gesicht des Quartiers geben. Soziales wird in den Fokus gerückt, Dinge des täglichen Bedarfs sollen für den Mieter durch Wohnungsunternehmen übernommen werden können.“

**Dr. Thomas Hain, leitender Geschäftsführer der Nassauischen Heimstätte**

### **Die Diskussion um den richtigen Digitalisierungsgrad im Kundenservice**

In welchem Umfang diese automatisierte Kundenkommunikation bis 2025 durch Selfservice und künstliche Intelligenz realisiert sein wird, ist entsprechend dem digitalen Reifegrad der Unternehmen unterschiedlich zu bewerten. Nahezu alle Studienteilnehmer sind sich aber einig, dass der Anteil automatisierter Kommunikation bis 2025 stark zunehmen wird.

Für Dr. Daniel Frey, CEO der Covivio Immobilien SE, ist die Kundenorientierung im Fokus und die Digitalisierung als Schlagwort gerade sehr in Mode.

„Der Mensch wird durch die Technik nicht abgelöst, sondern die Technik wird sinnvoll ergänzt, damit sich die wertvolle Ressource Mensch auf die wichtigen Kernfunktionen wie z.B. den persönlichen Kundenkontakt vor Ort konzentrieren kann und von gleichförmigen und monotonen Arbeiten befreit wird.“

**Holger Hentschel, Mitglied des Vorstandes der BIMA**

„Im Kundenkontakt benötigt man die persönliche Kundenansprache, viel ist hier auch allgemeine Lebenshilfe, die nur im persönlichen Gespräch geleistet werden kann. Deshalb werden wir nach der Pandemie unsere Sprechzeiten wieder ausweiten und uns auf den Kundenkontakt konzentrieren. Betriebsrat, Mitarbeiter und vor allem Kunden sehen die Digitalisierung nicht als Lösung für alle Probleme an: Die Kunden sind und bleiben analog und nur wenige verbringen gerne ihre Zeit mit digitalen Assistenten. Trotzdem ist die Digitalisierung in der täglichen Arbeit eine wichtige Unterstützung für die Mitarbeiter, die weiter ausgebaut wird.“

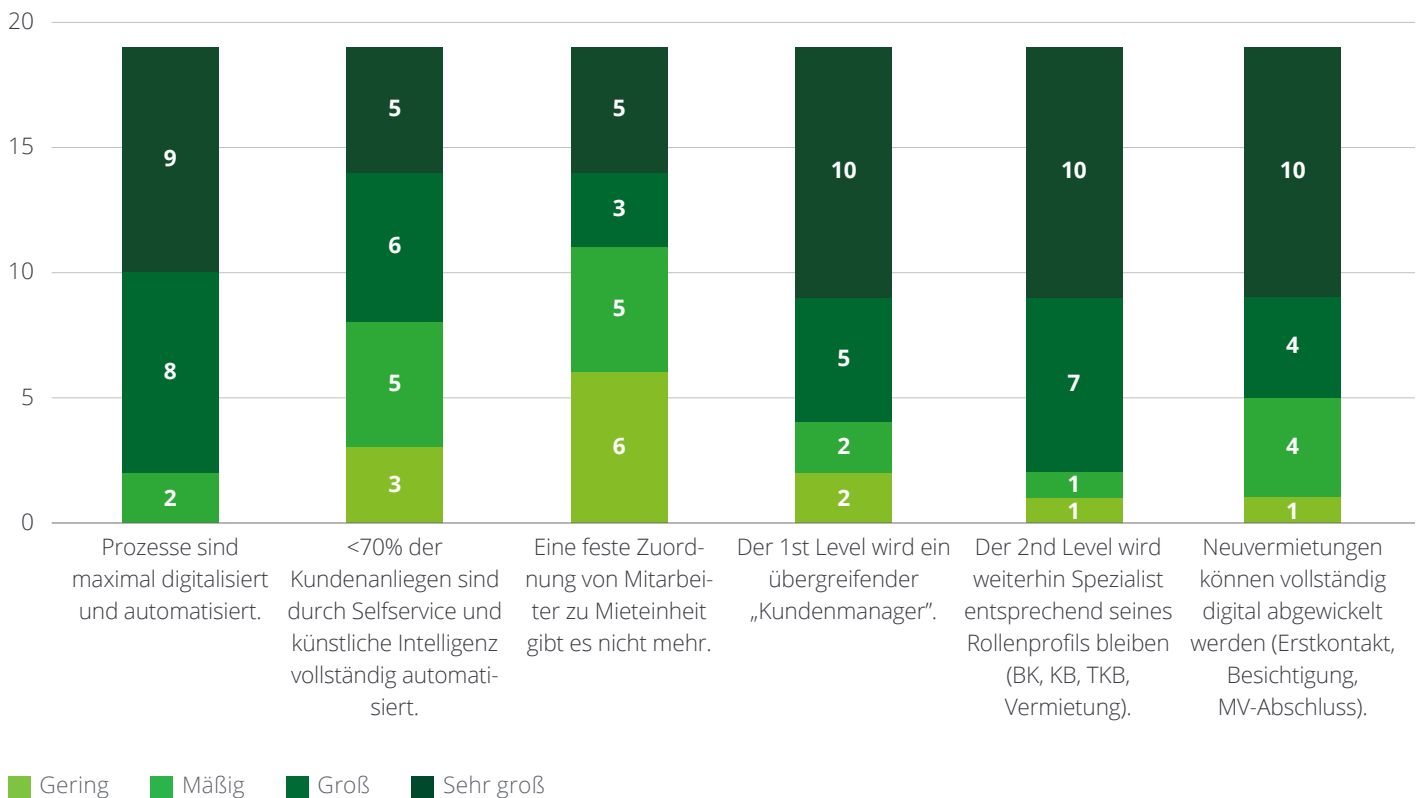
**Dr. Daniel Frey, CEO der Covivio Immobilien SE**

**2nd Level soll um neue Kompetenzbereiche erweitert werden**

Eine zunehmende Digitalisierung und Automatisierung im Kundenservice wird voraussichtlich eine Verschiebung der Rollenprofile mit sich bringen. Prozesse und Verantwortlichkeiten sind in 1st- und 2nd-Level-Tätigkeiten zu differenzieren, die einen für den Kunden reibungslosen Übergang von der zentralen in die dezentrale und somit persönliche Bearbeitung des

Anliegens ermöglichen. Der 2nd Level wird dann in seinem Profil wesentlich spezialisierter sein, bspw. in der Schuldnerberatung, in der Zusammenarbeit mit der Stadt und Stadtentwicklung oder im Vertrieb für Vermietung, Cross- und Up-Selling. Ob es für den 2nd Level dabei weiterhin eine feste Zuordnung zu bestimmten Mieteinheiten geben wird oder die Experten eher im Poolprinzip arbeiten, wird derzeit noch stark differenziert bewertet.

**Abb. 10 – Kundenmanagement 2025 (19 Wohnungsunternehmen)**



### **Digitalisierung bietet Grundlage für einen starken 1st Level**

Für den 1st Level erfordert diese Entwicklung zum einen eine solide immobilienwirtschaftliche Ausbildung über alle relevanten Kerntätigkeiten der Bewirtschaftung hinweg sowie eine transparente digitale Unterstützung. Ein Vorgangsmanagement mit integriertem Mietercockpit, das alle relevanten Informationen zum Interessenten oder Mieter, zum Vertrag und während der Vertragslaufzeit zu erfolgten Absprachen abbildet und zwischen verschiedenen Speicherebenen von der Miet- bis zur Wirtschaftseinheit differenziert, wird dabei unabdingbar sein. Nur durch eine solche Transparenz können auch ohne 1:1-Zuordnung von Mitarbeiter und Objekt die gewünschte Servicequalität und Erstlösungskompetenz im 1st Level erreicht werden.

Die fortlaufende Motivation der 1st Level-Mitarbeiter wird dabei insbesondere aufgrund des fehlenden eigenständigen Zuständigkeitsbereichs und der mäßigen Autonomie eine Herausforderung für die Führungskräfte werden.

### **Digitale vs. persönliche Neuvermietung**

Dass Neuvermietungen zukünftig vollständig digital vom Erstkontakt über die Besichtigung bis hin zum Mietvertragsabschluss abgewickelt werden können, wird in unserer Interviewreihe zu 75 Prozent mit großer bis sehr großer Zustimmung bewertet. Viele Unternehmen haben in der Coronapandemie auf eine vollständig digitale Neuvermietung gesetzt. PropTechs mit digitalen Zugangsdaten zu den Mieteinheiten, 3D-Rundgänge, Roboterführungen sowie der Einsatz von Drohnen und vollständig digitalen Mietvertragsabschlüssen mit elektronischer Signatur ermöglichen diese Entwicklung. Als kritischer Punkt in diesem Szenario wird vermehrt das fehlende persönliche Kennenlernen des Mietinteressenten durch den 2nd Level angeführt.

Inwieweit sich zukünftig eine vollständig digitale Neuvermietung dauerhaft oder zumindest als alternatives Prozessangebot für Streubestand oder Sonderimmobilien (beispielsweise Studentenwohnheime) etablieren wird, bleibt abzuwarten.

„Wir haben hier das Gut Wohnen, das ist hochgradig individuell und persönlich, liefert Sicherheit und Geborgenheit. Wir vermitteln Heimat – das kann nur über einen persönlichen Kontakt erfolgen.“

**Marion Sett und Rouven Meister als Geschäftsführung  
Jennifer Thureau, Leitung Stabstelle Digitalisierung/Prozesse,  
Aachener SWG**





# Digitale Transparenz und Monitoring – starkes Zielbild bei noch fehlender Basis

## Status quo und Herausforderungen Wertschätzung für Daten in Führungsebene angekommen

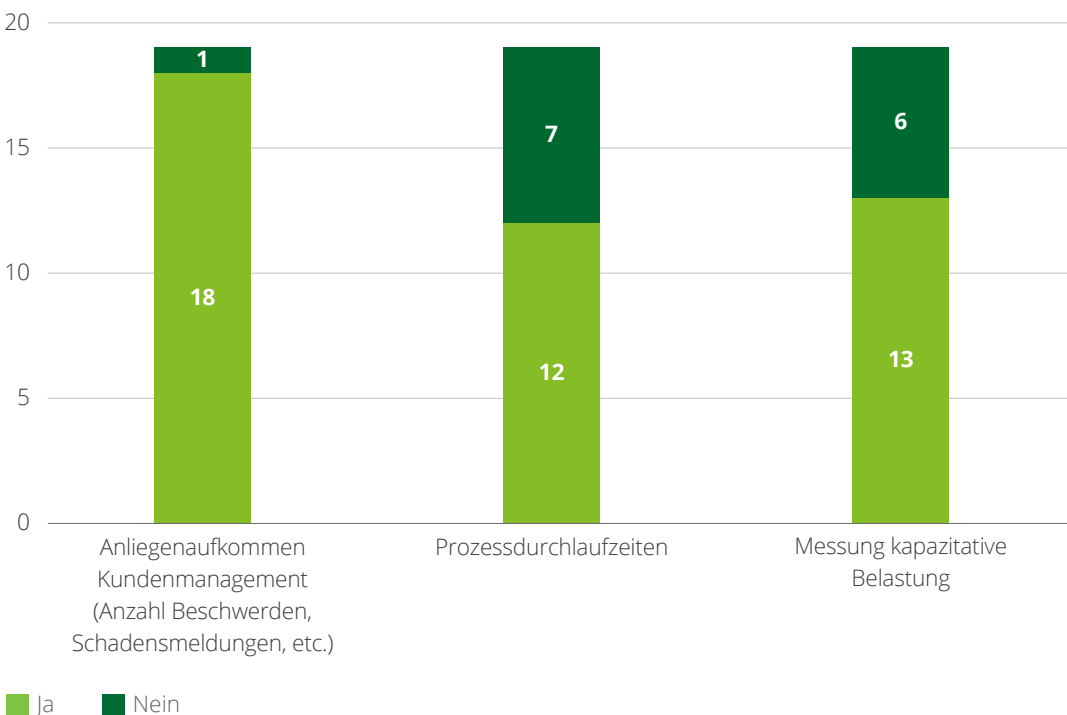
Die Wertschätzung für Daten hat in der Wohnungswirtschaft in den vergangenen Jahren stark zugenommen. 63 Prozent der befragten Unternehmen geben an, über eine Datenstrategie zu verfügen sowie im Zuge einer jeden Prozessdigitalisierung die

Optimierung der Datenqualität und ihrer Auswertbarkeit zu forcieren.

90 Prozent verfügen über ein Berichtswesen außerhalb des Finanzcontrollings, mit welchem ein Großteil der Befragten das quantitative Aufkommen von Anliegen im Kundenmanagement auswerten. 68 Prozent der Unternehmen nehmen die

Messung kapazitiver Auslastungen vor, 63 Prozent analysieren die Prozessdurchlaufzeiten. Darüber hinaus werden neben den klassischen Vermietungskennzahlen von einigen Teilnehmern auch Bau- und Modernisierungsprozesse ausgewertet sowie Kundenzufriedenheitsmessungen und Produktivitätsanalysen durchgeführt.

Abb. 11 – Status quo im Berichtswesen (19 Wohnungsunternehmen)



### **Technische Gebäudedaten nach wie vor Sorgenkind, mangelndes Verständnis in operativer Ebene**

Trotz steigender Wertschätzung von Datenstrategien und technologisch unterstützten Prozessen sieht die Branche nach wie vor Herausforderungen in der vorliegenden Datenqualität. Nach den Finanzkennzahlen wurden in den vergangenen Jahren viele Maßnahmen zur Optimierung der Datenqualität im Kundenmanagement vorangetrieben. Die technischen Gebäudedaten stellen hingegen für viele Unternehmen nach wie vor eine Herausforderung dar. Insbesondere vor dem Hintergrund der EED-Verordnung und ESG-Relevanz sowie der Möglichkeit zur Digitalisierung von Gebäuden ist davon auszugehen, dass sich hier in den kommenden Monaten und Jahren eine entsprechende Entwicklung abzeichnen wird.

Als entscheidendes Erfolgskriterium zur optimierten Datenqualität wurde neben der Prozessoptimierung insbesondere auch die erforderliche Mitnahme der Mitarbeiter genannt. Nur wenn auch die operative Ebene, die i.d.R. für die Datenerhebung verantwortlich ist, die Relevanz und deren eigenen Nutzen versteht, kann die notwendige Akzeptanz herbeigeführt werden. Für die Mitarbeiter ist die zusätzliche Datenerhebung und Dokumentation in erster Linie zumeist ein Zusatzaufwand und deren Nutzen nicht unmittelbar spürbar. Die entsprechende Kommunikation muss adressatengerecht aufbereitet werden und kontinuierlich erfolgen.

### **Datenauswertung erfolgt zum Großteil manuell**

Eine Analyse und Interpretation der Daten auf Basis von Artificial Intelligence (AI) oder Machine Learning (ML) erfolgt derzeit lediglich bei drei Befragten. Dem überwiegenden Teil der Unternehmen fehlt es bisher an Quantität oder Qualität der erforderlichen Daten, um eine automatisierte Auswertung erfolgen zu lassen. Zugleich bedeutet eine automatisierte und technologisch gesteuerte Datenanalyse auch eine nicht zu unterschätzende Vorarbeit in der Identifikation der gewünschten Antworten und damit Definition der richtigen Fragestellungen sowie Ableitung der dafür erforderlichen Datenquellen.

„Welche Daten will ich eigentlich in meiner Gesamtschau monitoren und auswerten? Was soll der zentrale Outcome sein und welche Daten darf ich dafür überhaupt prozessieren und auswerten? – Relevanz und Regulatorik werden die großen Themen sein.“

**Henrik Thomsen, Vorstand der Deutsche Wohnen SE**

## Zielbild 2025

### **Datenmanagement und -digitalisierung sind die zentralen Herausforderungen bis 2025**

„Mobilität und Ökobilanz werden zukünftig eine große Rolle spielen. Diesbezüglich werden Informationen über das digitale Gebäude immer wichtiger, angereichert mit Marktdaten, um den Nutzern einen noch besseren Service zu bieten. Nachhaltigkeit und wie sich Gesellschaft und Wohnungen verändern werden sind zentrale Fragen für ein zukünftiges Datenmanagement.“

### **Dr. Karsten Rech von der Vonovia SE**

#### **Branche in aktiver Vorbereitung zur Datennutzung**

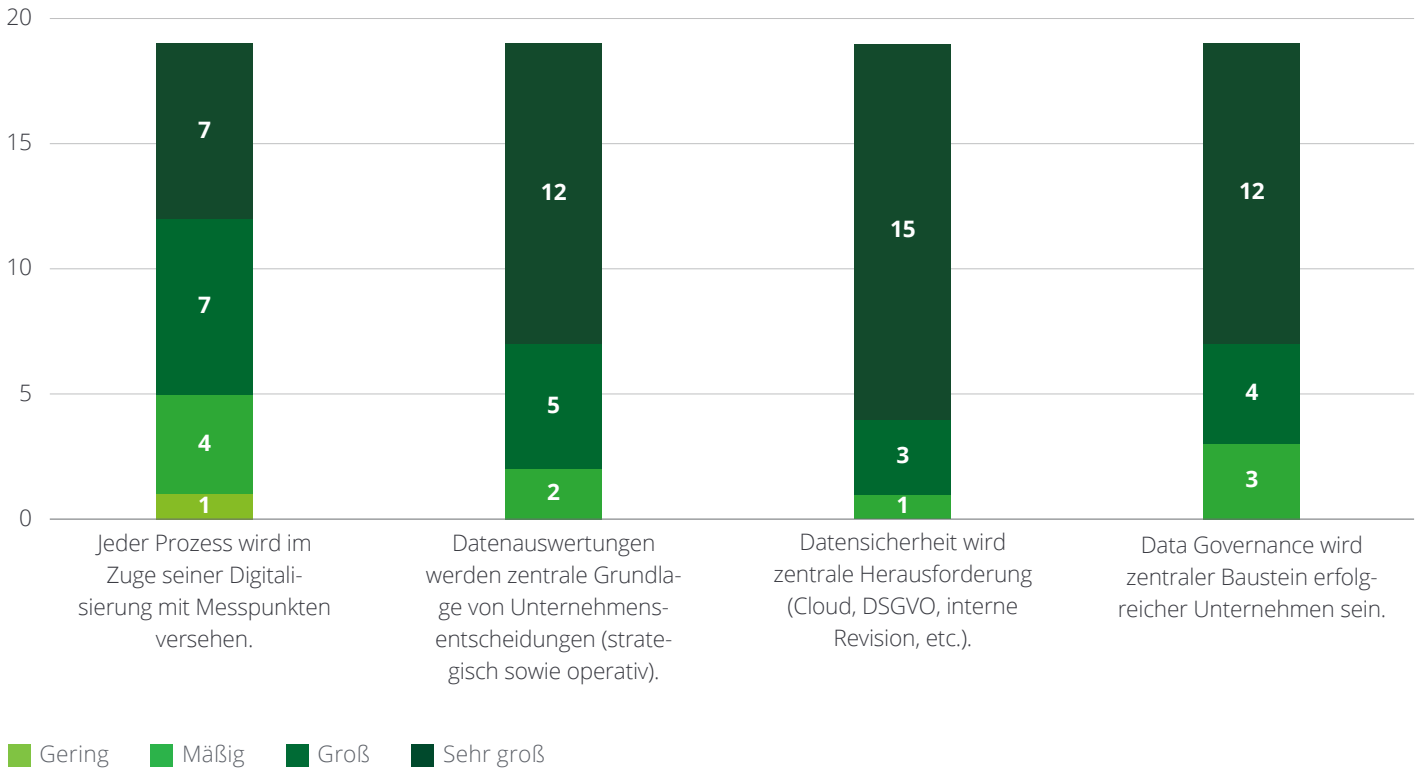
Dem Datenmanagement wird in den kommenden Monaten und Jahren erhebliche Aufmerksamkeit zugesprochen. 17 der insgesamt 19 befragten Unternehmen bestätigen mit großer oder sehr großer Zustimmung, dass Datenauswertungen bis 2025 zentrale Grundlage für operative und strategische Unternehmensentscheidungen sein werden. Dabei wird das Aufsetzen einer Data Governance als zentraler Baustein eines erfolgreichen Datenmanagements verstanden. Bis 2025 sollen dazu im überwiegenden Teil der befragten Unternehmen nahezu alle Prozesse digitalisiert sein. Sofern sinnvoll sollen Prozesse zudem mit digitalen Messpunkten ausgestattet werden und eine vollständige Dokumentation über Prozessabläufe und Kontakte erfolgen.

Dabei sind bereits bei der Konzeptionierung der vorgesehenen Prozessdigitalisierung und -dokumentation die Anforderungen an Auswertbarkeit zu berücksichtigen. Nur so können Ziele aus Prozesseffizienz und Datengranularität in einen sinnvollen Einklang gebracht und zugleich enorme Erkenntnispotenziale in Aufbau- und Ablauforganisation generiert werden.

Datensicherheit und insbesondere die zugrunde liegende Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) stellen dabei mit überwiegend sehr großer Zustimmung die zentrale Herausforderung in der Umsetzung aufkommender Zielbilder im Datenmanagement dar.



Abb. 12 - Datenmanagement 2025 (19 Wohnungsunternehmen)



### **Daten als Grundlage für individuelle Mitarbeiterförderung**

Neben der DSGVO wurde nicht selten auch die Mitarbeitervertretung als Herausforderung zukünftiger Datenauswertungen genannt. In vielen Unternehmen besteht der Wunsch zur Auswertung der Mitarbeiterperformance. Die Messung der Mitarbeiterperformance wird von unseren Interviewpartnern zum überwiegenden Teil als Chance verstanden, um ein besseres Verständnis über die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters zu bekommen und ihn auf dieser Basis individuell unterstützen, fördern und entwickeln zu können.

Dazu sollen auch Coachingansätze entwickelt werden, um die Führungskräfte in der Auswertung und insbesondere der Ableitung richtiger Ansätze zur Mitarbeiterentwicklung zu schulen. Wenn man sich mit den Betriebsräten einigen kann, können es sich viele Geschäftsführer und Vorstände vorstellen, dass perspektivisch Auswertungen über das Team und Mitarbeiter durchgeführt werden, um somit eine erfolgsabhängige Vergütung möglich zu machen.

Im 1st Level kann die Auswertung auf Mitarbeiter- oder mindestens Teamebene zudem ein wirkungsvolles Instrument zur fortlaufenden Motivation sein. So kann auch ohne eigenständigen Verantwortungsbereich die erforderliche Identifikation mit dem eigenen Arbeitsplatz und der erbrachten Leistung erfolgen.

„Die Performance von Beschäftigten kann vor dem Hintergrund persönlicher und beruflicher Rahmenbedingungen durchaus unterschiedlich ausfallen. Um festzustellen, wo die Organisation optimiert werden sollte oder ob Beschäftigte ggf. individuelle Unterstützung benötigen, können Kennzahlen zur Messung der Performance helfen, gezielte Optimierungsmaßnahmen umzusetzen.“

**Holger Hentschel, Mitglied des Vorstandes der BIMA**

„Es gibt nicht wenige Mitarbeiter, die freiwillig sehr gern ihre Leistung zeigen und sich damit gern mehr positionieren würden. Der Erfolg einer digitalen Transformation liegt auch im Bewusstsein und in der Akzeptanz sowie in der Weiterentwicklung der Belegschaft begründet.“

**Dr. Klaus-Michael Dengler, Geschäftsführer der GEWOFAG Holding GmbH**

### Attraktive Mieterangebote dank Monitoring

Weiteres Potenzial zur Datenverwendung wird in der Auswertung und zentralen Steuerung von Gebäude-, Verbrauchs- und Mieterdaten gesehen. Auch hier nehmen Daten- und Verbraucherschutz eine entscheidende Rolle ein. Gerade in einer so medienwirksamen und gesellschaftlich relevanten Branche wie der Wohnungswirtschaft muss ein hundertprozentig verantwortungsvoller Umgang mit Daten gewährleistet sein. Vom Deutschen Grundgesetz bis auf die Ebene der Vereinten Nationen wird die eigene Wohnung unter einen besonderen Schutz gestellt. Aber wie agiert der in Datengenerierung existierende – zumeist amerikanische – Wettbewerb? Er wird smarte Lösungen entwickeln, die dem Kunden ausreichend Nutzen bringen, sodass er den Datenschutzrichtlinien zustimmen und seine Daten freiwillig zur Verfügung stellen wird.

Dass Mieter eine solche Bereitschaft aufbringen werden, sieht auch der CEO der ZBI Gruppe, Jörg Kotzenbauer.

### Technische Umsetzbarkeit der Zielbilder

In welcher Form die für die individuellen Zielbilder erforderlichen Daten zukünftig generiert werden, wird in der Branche konträr diskutiert. Während einige Unternehmen angeben, bereits jetzt über eine sog. Datenkrake zur Sammlung und Bereitstellung aller Analysedaten zu verfügen, visieren die anderen eine solche Umsetzung bis 2025 an oder bezweifeln diese sogar innerhalb der nächsten vier Jahre. Auch in der zukünftigen Art der Datenbereinigung und -strukturierung sowie -interpretation besteht bisher kein einheitliches Zielbild. Es ist davon auszugehen, dass erste Unternehmen beginnen werden, mit Artificial Intelligence (AI) oder Machine Learning (ML) bisher unstrukturierte in strukturierte Daten zu überführen und die Technologie sukzessive im Umfang einzelner Proofs of Concept (PoC) auch verstärkt für die Interpretation einsetzen werden.

Um nicht vollständig von Dritten abhängig zu sein, ist der Aufbau eigener, interner Kompetenzen in diesem Bereich unabdingbar.

„Das Angebot einer Pauschalmiete vorstellen, sofern die Energie vom Eigentümer zentral gesteuert werden darf. Dies ist auch ein Kernelement der Erreichung der Klimaziele.“

**Henrik Thomsen, Vorstand der Deutsche Wohnen SE**

„Ich kann mir sehr gut vorstellen, dass unsere Mieter bereit sind, aktiv die Effektivität solcher Systeme durch ihre Informationen mitzugestalten, wenn ihnen dies konkrete Vorteile bringt.“

**Jörg Kotzenbauer, CEO der ZBI Gruppe**

„Dies ist in den nächsten Jahren in der Wohnungswirtschaft nicht umsetzbar. Die Geschwindigkeit reicht bis 2025 nicht aus. Sicherlich kann man heute schon Informationen auslesen und die Strukturen zerlegen, mit künstlicher Intelligenz Sprach- und Bilderkennung sowie die Transformation der Informationen erreichen und mit Big Data strukturierte Mustererkennung schaffen. Allerdings wird es noch etwas dauern, bis die künstliche Intelligenz aus unstrukturierten strukturierte Daten machen kann und diese dann in der Wohnungswirtschaft automatisiert werden können.“

**Dr. Karsten Rech von der Vonovia SE**





# Ein Querschnitt – was treibt die Branche?

19 interviewte Unternehmen, 19 Meinungen und Zielbilder. Mal gänzlich verschieden, mal ähnlich orientiert. Digitalisierung soll weiter vorangetrieben werden, jeweils mit einem individuellen Fokus, den die Führungsebene der Unternehmen für sich definiert. Einige haben in den kommenden Jahren primär Basisarbeiten und die Behebung identifizierter Schwachstellen innerhalb der IT- und Digitallandschaft auf der Agenda. Andere wollen die nächsten Jahre proaktiver gestalten und haben konkrete Zielbilder zur Weiterentwicklung des Organisations- und Geschäftsmodells vor Augen.

Die wohl spannendste Entwicklung ist in der Gestaltung der neuen Arbeitswelten und Etablierung von Value-Add-Strategien zu vermuten. Werden diese Maßnahmen motiviert und mit der erforderlichen Innovationskraft angegangen, kann das zu einem wirklichen Wandel der Branche führen.

## **Neue Arbeitswelten ja – aber bitte nicht zu neu**

Die Gestaltung der neuen Arbeitswelten wurde zwar von nahezu allen Unternehmen als zentrale Herausforderung bis 2025 gesehen, leider war die Motivation zu einer wirklichen Veränderung etablierter Strukturen aber nur selten zu spüren. Der Fokus lag zumeist auf der Verabschiedung neuer Betriebsvereinbarungen mit strukturierten Homeoffice-Regelungen und der Anpassung bestehender Flächenkonzepte. Als Treiber dieser Überlegungen wurde in der Regel die Pandemie verstanden.

Aber ist das wirklich alles, was die Arbeitswelt von morgen ausmacht? War die Pandemie nicht eigentlich nur ein Beschleuniger dessen, was sowieso im Zuge der Digitalisierung erfolgen muss? Die Gestaltung der neuen Arbeitswelten muss als strategischer Bestandteil der Unternehmensentwicklung verstanden und ganzheitlich betrachtet werden. Digitalisierung verändert die Art unserer Arbeit, löst einzelne Bereiche und Profile gänzlich ab, verschiebt andere und erfordert ganz neue. Neue Profile bringen neue Anforderungen und Bedarfe an Technologie, Arbeitsplatz, Arbeitsort und Organisation. Nur wenn wir alle Bereiche parallel zueinander betrachten, können neue Arbeitswelten zukunftsorientiert und ganzheitlich verstanden werden. Strukturen müssen flexibler auf sich ändernde Anforderungen anpassbar sein. Nur so kann die Branche die Agilität der Zukunft bedienen und auch für junge Talente weiterhin attraktiver Arbeitgeber sein. Dazu gehört es auch, bestehende Strukturen und etablierte Herrschaftsbereiche konkret zu hinterfragen, mehr Autono-

mie in neue Rollen- und Kompetenzbereiche zu geben und die gesamte Führungs- und Unternehmenskultur anzupassen.

## **Value-Add-Strategien sollen neue Erträge sichern**

Lange Zeit war ausschließlich das Kerngeschäft im Fokus der Branche. Begrenzte Ertragssteigerungspotenziale, steigende Anforderungen der Anteilseigner oder die eigene intrinsische Motivation sowie der steigende Digitalisierungsgrad lassen jetzt auch immer mehr einen Blick über den Tellerrand zu. Dazu hat die Führungsebene insbesondere die aktive Nutzung von Gebäude-, Verbrauchs- und Mieterdaten für sich erkannt. Die Branche muss dazu vermehrt in strategischen Allianzen denken und es dabei für sich schaffen, die Hoheit über die Daten in eigener Hand zu halten. Häufig wurden die fehlende Datenqualität und der Datenschutz als zentrale Bremse des Handelns aufgeführt.

Trotz der Herausforderungen hat uns positiv überrascht: Einige Unternehmen haben sich nicht bremsen lassen und dank ihrer Motivation und Innovationskraft erste Lösungen für neue Geschäftsmodelle entwickelt und auf den Markt gebracht. So wollen wir weiterhin hoffen, dass sukzessive weitere Unternehmen den Mut aufbringen, in starken Allianzen neue Zielbilder zu gestalten.

## **Was bringt also die Zukunft?**

Die Branche ist gut aufgestellt und hat den Nachholbedarf in Digitalisierung weitestgehend aufgeholt. Die Basis, um nun die Früchte zu ernten und die Auswirkungen aktiv zu nutzen, ist somit geschaffen.

# Ansprechpartner



**Nina Schrader**

Director | Real Estate Consulting  
Tel: +49 69 9713 7345  
nschrader@deloitte.de



**Bernhard Schreiber, MRICS**

Senior Manager | Real Estate Consulting  
Tel: +49 30 2546 8153  
beschreiber@deloitte.de



**Nicola Machaczek**

Manager | Real Estate Consulting  
Tel: +49 211 8772 5945  
nmachaczek@deloitte.de



# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).

Deloitte ist ein weltweit führender Dienstleister in den Bereichen Audit und Assurance, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting und damit verbundenen Dienstleistungen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unser weltweites Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften und verbundenen Unternehmen in mehr als 150 Ländern (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringt Leistungen für vier von fünf Fortune Global 500®-Unternehmen. Erfahren Sie mehr darüber, wie rund 330.000 Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.