

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Executive Summary	VIII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Relevanz	2
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Abgrenzung der Arbeit.....	4
1.4 Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	5
2. Theoretische Grundlagen	7
2.1 Begriffserklärungen.....	7
2.1.1 Die Immobilie als Wirtschaftsgut und Produktionsfaktor.....	7
2.1.2 Entwicklung der Immobilienmärkte in der Schweiz.....	8
2.1.3 Die Kernbereiche des Immobilienbewirtschafters	8
2.1.4 Das Immobilienobjekt als Beziehungsgeflecht	9
2.1.5 Der digitale Prozess.....	9
2.1.6 Die Rolle der PropTech-Firmen.....	10
2.2 Die Trägheit der Digitalen Disruption	11
2.3 Die Agilität als Voraussetzung für Veränderungen	13
2.4 Modelle des Changemanagements	13
2.5 Die 5 Arbeitsthese zur Digitalisierung der Immobilienbewirtschaftung	15
3. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen	16
4. Empirische Untersuchung	18
4.1 Darstellung der Forschungsergebnisse.....	18
4.2 Zwischenerkenntnisse aus den Forschungsergebnissen.....	30
5. Hindernisse und Chancen in einem Transformationsprozess	31
5.1 Die Hindernisse einer erfolgreichen Digitalisierung.....	31
5.1.1 Fehlende Operationale Effizienz.....	31

5.1.2	Die unausgereifte Customer Journey	34
5.1.3	Die fragmentierte Datenarchitektur.....	35
5.1.4	Die verunsicherten Mitarbeiter.....	38
5.2	Chancen einer erfolgreichen Digitalisierung.....	40
5.2.1	Kundenzentrierung als Marktvorteil	40
5.2.2	Skaleneffekte zur Effizienzsteigerung	40
5.2.3	Digitale Tools für eine nachhaltige Kundenbindung	42
5.2.4	Big Data als Wettbewerbsvorteil.....	43
5.2.5	Attraktiveres Berufsbild	44
6.	Die lernende Organisation.....	46
6.1	The Art & Practice of the Learning Organization.....	46
6.2	Culture eats strategy for breakfast.....	48
6.3	Systemisches Denken als Fundament einer lernenden Organisation	49
6.4	Digitales Lernen zur Kompetenzentwicklung.....	50
6.5	Integrales Datensystem mit offenen Schnittstellen	51
6.6	Digitale Transformation in der lernenden Organisation	52
7.	Handlungsempfehlungen.....	55
8.	Ausblick	59
9.	Literaturverzeichnis.....	60
10.	Anhang: Leitfaden Experten-Interviews	66

Abkürzungsverzeichnis

Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
BGE	Bundesgerichtsentscheid
BFS	Bundesamt für Statistik
CEO	Chief Executive Officer
CHF	Schweizerfranken
CIO	Chief Investment Officer
COVID	Coronavirus-Erkrankung (COVID-19)
DIN	Deutsches Institut für Normierung
DIN SPEC ESG	DIN Standardisierung für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung
DNG	Bundesgesetz über die Digitalisierung im Notariat
DSG	Datenschutzgesetz
E-ID	Elektronische Identität
ERP	Enterprise Resource Planning
ESG	Environmental Social Governance (Umwelt, Soziales, Unternehmensführung)
et al.	und weitere
GEFMA	German Facility Management Association
GPT	Generative Pretrained Transformer
HSG	Hochschule St.Gallen
IAO	Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IMD	International Institute for Management Development, Lausanne
IT	Information Technology
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	kleines oder mittleres Unternehmen
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
o.J.	ohne Jahrgang
OR	Schweizerisches Obligationenrecht
S.	Seite
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
SVIT	Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft
TWINT	Schweizerisches Zahlungssystem für bargeldloses Zahlen und Einkassieren
u.Ä.	und Ähnliches

USP	Unique Selling Proposition
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch
ZIA-CREM	ZIA-Corporate Real Estate Management

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Immobilienunternehmen in Zuordnung zum Produktionsergebnis und zum Produktionsfaktor.....	7
Abbildung 2: Integrales Datensystem.....	10
Abbildung 3: Digital Vortex 2023.....	12
Abbildung 4: Mitarbeiterzahl.....	16
Abbildung 5: Portfoliogrösse.....	17
Abbildung 6: Arbeitsaufwand.....	18
Abbildung 7: Digitalisierungsgrad.....	19
Abbildung 8: Digitalisierungsstand.....	19
Abbildung 9: Realisierte Digitalisierungen & Systemeinsatz.....	20
Abbildung 10: Priorität bei Digitalisierung.....	21
Abbildung 11: Wortwolke Ansprüche an digitale Lösungen.....	22
Abbildung 12: Qualitätsfeedbacks.....	23
Abbildung 13: Alters-und Sozialstruktur-Kennntnis.....	23
Abbildung 14: Beweggründe.....	24
Abbildung 15: IT-Budget.....	25
Abbildung 16: IT-Budgetwachstum.....	25
Abbildung 17: ERP-Einsatz.....	26
Abbildung 18: Unternehmenserfolgsabhängigkeit.....	27
Abbildung 19: Optimierungsbedarf.....	27
Abbildung 20: Aufwandreduktion.....	28
Abbildung 21: Hindernisse der digitalen Transformation.....	29
Abbildung 22: Involvierung in Veränderungsprozessen.....	29

Abbildung 23: Übersicht möglicher Einflussfaktoren auf Widerstände.....	38
Abbildung 24: Die lernende Organisation.....	46
Abbildung 25: PropTech Map Switzerland.....	52

Executive Summary

Die Immobilienbewirtschaftung war in der Schweiz jahrzehntelang ein stabiles Dienstleistungssegment mit soliden Renditen. In den letzten Jahren sind jedoch die Margen erodiert und die Immobilienbranche sieht sich grossen Herausforderungen gegenüber. Konjunkturelle Faktoren wie Inflation und Zinswende wirken in Kombination mit strukturellen Faktoren wie Fachkräftemangel und Preisanstieg für Energie. Dies beeinflusst und beeinträchtigt die unternehmerische Entwicklung.

Während bei der Automatisierung die Warenproduktion durch den Wegfall manueller Handgriffe beschleunigt wurde, kann künstliche Intelligenz als Teil der Digitalisierung heute mit maschinellem Lernen dazu beitragen, Daten zu analysieren, Muster zu erkennen und dadurch Prozesse zu optimieren. Die Immobilienbranche aber hadert mit den neuen digitalen Technologien, welche durch PropTech-Startups entwickelt werden.

Das grosse Potential der Digitalisierung wie Produktivitätssteigerung und Kosteneinsparungen wurde von den meisten Immobilienbewirtschaftern noch nicht erkannt. Viele Immobilienbewirtschafter sind noch nicht bereit, ihr Betriebs- oder Geschäftsmodell zu transformieren. Sie sehen vor allem die Hindernisse des Transformationsprozesses, jedoch nicht seine Chancen.

Der Autor ist daher der Frage nachgegangen, wie Immobilienbewirtschafter sich zukunftsgerichtet organisieren können, um das zu lernen, was für ihr Bestehen im Digitalen Zeitalter essenziell sein wird. Konkret wurden drei Fragen erforscht:

- Tun sich vor allem kleinere Immobilienbewirtschafter mit der Digitalisierung ihres Geschäftes schwer? Falls ja, was sind die wesentlichen Gründe dafür und was ihre Ansprüche an digitale Lösungen?
- Wie kann die Digitalisierung Mehrwert für Immobilienbewirtschafter bieten und ihre Erwartungen an einen nachhaltigen Qualitätsservice gegenüber ihren Kunden beeinflussen?
- Wo muss Changemanagement ansetzen, um bestehende Rollenbilder und Arbeitsabläufe in der Bewirtschaftung positiv zu verändern?

Um die oben genannten Forschungsfragen zu beantworten hat der Autor eine qualitative Befragung von Inhabern, CEOs und Exekutives von kleinen oder mittelgrossen Bewirtschaftungsunternehmen sowie grossen Bewirtschaftern durchgeführt. Der

Stichprobenumfang beträgt 26 Teilnehmer. Diese verantworten eine Spannbreite von 20 bis 85'900 Hauptobjekten.

Die Befragung hat ergeben, dass zwar punktuell Bewirtschaftungsprozesse digitalisiert werden. Diese Einzeldigitalisierungen münden jedoch nicht in eine konsequente Digitalstrategie. Die Interviews haben aufgezeigt, dass der Kundenfokus nicht die oberste Priorität ist. Kundenspezifische Daten werden nicht zentral gesammelt und verarbeitet und darum fehlt ein integrales Datenmanagement. Bewirtschafter erkennen zwar, dass sich ihr Berufsbild ändern wird und neue Fähigkeiten im digitalen Zeitalter notwendig sind. Die Resultate aus den Gesprächen mit den CEOs haben ergeben, dass sie sich noch zu wenig Zeit nehmen für die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung. Dies wäre für eine konsequente Transformation zu einem digitalen Betriebsmodell jedoch nötig.

Die Literaturrecherche hat aufgezeigt, dass für einen Transformationsprozess hin zur Digitalisierung die folgenden Bereiche wesentlich sind: 1) Operationale Effizienz, 2) Pflege der Kundenbeziehung, 3) integrales Datenmanagement und 4) eine qualitativ hochstehende Mitarbeiterbeziehungen. Alle Bereiche sind Hindernisse bieten aber auch Chancen für eine erfolgreiche Implementierung der digitalen Transformation.

Mit Hilfe des von Peter Senge in den neunziger Jahren publizierten Management-Modells der Lernenden Organisation ist es möglich, einen solchen digitalen Wandel auch bei KMUs zu bewerkstelligen. Dabei muss bei der Entwicklung des digitalen Betriebsmodells in der Immobilienbewirtschaftung nicht nur in individuellen Schritten gedacht werden. Es braucht immer den systemischen Blick im Wechselspiel mit den individuellen Einzelbedürfnissen.

Digitales Changemanagement ist dann erfolgreich, wenn Mitarbeiter die digitalen Grundkenntnisse in ihrem jeweiligen Fachbereich erlernen. Sie sollten zudem offen sein für komplexere Prozesse. Statt isolierter Silo-Arbeit sollte die Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Unternehmen etwa durch Projektgruppen bereichsübergreifend transformiert werden. PropTech-Startups sind wichtige Sparringpartner in diesem Transformationsprozess – der Sparringpartner sollte jedoch kulturell gut zum Unternehmen passen.

Der Autor empfiehlt, sich bei der Implementierung eines digitalen Transformationsprozesses in der Immobilienbewirtschaftung an folgenden Eckpunkten zu orientieren:

- Rechtzeitige Planung sämtlicher Prozesse der digitalen Transformation
- Konsequente Involvierung von Knowhow-Partnern
- Investition in ein zentrales Datenmanagement
- Einbettung des digitalen Denkens in das Mitarbeitermanagement und die Unternehmenskultur
- Konsequenter Aufbau eines generativen Lernökosystems im eigenen Unternehmen

Digitale Transformation ist ein Vordringen in eine unbekannte Welt. Unsicherheit und Ängste sind dabei ständige Wegbegleiter. Angesichts der Chancen der Digitalisierung für die Immobilienbewirtschaftung lohnt es sich aber, diesen Prozess rechtzeitig anzustossen.

1. Einleitung

Digitale Informations- und Kommunikationstechnologien prägen unseren Alltag und unser Leben. Das Industriezeitalter hat in das digitale Zeitalter gewechselt, was gemeinhin als «Digitaler Wandel» oder – aufgrund der Geschwindigkeit dieses Wandels – als «Digitale Revolution» in unseren Sprachwortschatz übergegangen ist. Umbrüche gehen aber nie reibungslos und schmerzlos vonstatten. Sie bedeuten Veränderungen von traditionellen Normen und vertrauten Vorgehensweisen. Und wir Menschen reagieren darauf intuitiv mit Widerstand oder Gegenwehr. Gleichzeitig scheint die Welt aus den Fugen zu geraten, sei dies durch die globale Erwärmung, die Möglichkeit eines neuen Kalten Krieges oder den Einfluss der sozialen Vernetzungen auf traditionelle Organisationsformen. Es gibt keinen Zweifel daran, dass Unternehmer ihre Organisationen durch diesen Wandel navigieren müssen. Doch dafür sind ein zukunftsgerichteter Fokus und permanentes Lernen unabdingbar.

Diese Arbeit widmet sich der Fragestellung, inwieweit der digitale Wandel die Immobilienbewirtschaftung bereits betrifft oder inskünftig betreffen kann. Der niederländische Architekt Ben van Berkel sagte zum digitalen Wandel: «Während alle iPhones benutzen, befindet sich die Baubranche immer noch in der Walkman Phase» (The Economist, 2017). Dies trifft auch auf die Immobilienbewirtschaftung zu, welche sich nun vermehrt mit dieser Transformation hin zur Digitalisierung auseinandersetzen muss. Doch was sind die Hindernisse bei diesem Transformationsprozess und welche Chancen kann die digitale Transformation für die Immobilienbewirtschaftung bringen? Da jede Veränderung nicht nur persönliche, sondern auch organisatorische Konsequenzen haben kann, soll der Frage nachgegangen werden, wie Immobilienbewirtschaftler sich zukunftsgerichtet organisieren können, um das zu lernen, was für ihr Bestehen im digitalen Zeitalter essenziell sein wird.

Um die Arbeit möglichst praxisnah zu gestalten, wird sie frühere Umfragen zu Digitalisierungsthemen mit Experteninterviews in der Schweiz vergleichen. Der Changemanagement-Prozess soll anhand des Modells der Lernenden Organisation dargestellt werden.

Es ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen, dass der Autor dieser Arbeit, zum Zeitpunkt ihrer Erstellung, Verwaltungsrat des PropTech-Unternehmens PROPbase AG

in Neuhausen a. Rheinfall ist. Dieses Unternehmen hat eine integrale, webbasierte Software für die Verwaltung von Immobilien entwickelt.

1.1 Ausgangslage und Relevanz

Die Immobilienwirtschaft trägt rund 17% zur schweizerischen Wirtschaftsleistung bei und generiert 14% aller Vollzeitstellen im Land. Der Schweizer Gebäudepark umfasst 2.75 Millionen Gebäude, wovon zwei Drittel auf Wohngebäude entfallen. Darin sind rund 4.5 Millionen Wohnungen, wovon über die Hälfte im Besitz von Privatpersonen sind. Der Markt für die Bewirtschaftungsleistungen beläuft sich auf CHF 44 Milliarden. 70% der Bewirtschaftungsleistungen sind an professionelle Dienstleister ausgelagert, 30% werden unternehmensintern erbracht (Baldegger & Nathani, 2020, S. 4).

Die Schweiz ist ein Land von KMU (kleine oder mittlere Unternehmen). In einem vom Bundesamt für Statistik erstellten Porträt der Schweizer KMU, 2011-2020, wird ein KMU als «marktwirtschaftliches Unternehmen, mit weniger als 250 Beschäftigten» definiert (Bundesamt für Statistik (BFS), 2022, S. 2). Schweizweit gibt es per 2020 rund 600'000 Unternehmen mit einer Gesamtheit von 4.5 Millionen Beschäftigten. 99.7% dieser Unternehmen sind KMU und beschäftigten über zwei Drittel aller Arbeitnehmer (Bundesamt für Statistik (BFS), 2022, S. 3). Wenn man die unternehmensinternen Bewirtschaftungsdienstleister ausnimmt, wird das Gros der professionellen Bewirtschaftungsdienstleistungen in der Schweiz durch KMU erbracht.

Gemäss der Erhebung des Bundesamtes für Statistik BFS in ihrem Beschäftigungsbarometer 4. Quartal 2022 haben die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von gelernten Arbeitskräften weiter zugenommen. In der Wirtschaftsbranche Grundstück- und Wohnungswesen (inklusive der freiberuflichen und wissenschaftlich-technischen Dienstleistungen) betrifft dies 31.2% gewichtet nach Anzahl der Beschäftigten (Bundesamt für Statistik (BFS), 2023, S. 1–13). Da die Bereitstellung von qualifizierten Fachkräften immer mit einer Zeitverzögerung stattfindet, führt dies zu Fluktuationen beim bestehenden Mitarbeiterpool. Fachkräftemangel in Kombination mit Fluktuation kann die Qualität von Dienstleistungen beeinträchtigen. In einer auf Dienstleistung ausgerichteten Branche wie der Immobilienbewirtschaftung ist aber ein stabiler und fachkompetenter Pool von Mitarbeitern elementar.

Die einleitend erwähnte digitale Revolution könnte möglicherweise einen Beitrag für kleinere und mittelgrosse Immobilienbewirtschafter leisten in ihrem Anspruch, qualitativ hochstehende Dienstleistungen zu erbringen. Ebenso könnte sie dazu beitragen, Effizienzsteigerungsmöglichkeiten zu generieren, um dem Preisdruck, den die Bewirtschafter täglich spüren, entgegenzuwirken. Gleichzeitig könnte potenziell der durch Fluktuation bedingte Knowhow-Verlust abgedeckt werden. Und schliesslich könnten mit digitalen Lösungen neue Rollen und Arbeitsabläufe geschaffen werden, welche der Immobilienbewirtschaftungsbranche ein modernes und zukunftsfähiges Gesicht geben.

Angesichts der grossen volkswirtschaftlichen Bedeutung der Immobilienwirtschaft in der Schweiz lohnt es sich, diese Aspekte genauer zu betrachten.

1.2 Zielsetzung

Die Arbeit soll explorativen Charakter haben. Sie soll darstellen, wo die Digitalisierung in der Immobilienbewirtschaftung bereits Einzug gehalten hat und in welchen derzeitigen oder zukünftigen Tätigkeitsbereichen sie noch Einzug halten könnte. Sodann soll empirisch untersucht werden, wie sich derzeit Immobilienbewirtschaftungsunternehmer mit dem Thema Digitalisierung auseinandersetzen, und ob sie sich – wie generell vermutet – schwertun mit einer Transformation ihres Geschäftes ins digitale Zeitalter. Konsequenterweise stellen sich für den Immobilienbewirtschafter zwei zentrale Fragen: «Was ist der Mehrwert für mich und meine Firma, wenn ich digitalisiere?» und «Wie bewerkstellige ich das in meinem Unternehmen?».

Empirisch untersucht werden somit drei Forschungsfragen:

- Tun sich v.a. kleinere Immobilienbewirtschafter mit der Digitalisierung ihres Geschäftes schwer? Falls ja, was sind die wesentlichen Gründe dafür und was ihre Ansprüche an digitale Lösungen?
- Wie kann die Digitalisierung Mehrwert für Immobilienbewirtschafter bieten und ihre Erwartungen an einen nachhaltigen Qualitätsservice gegenüber ihren Kunden beeinflussen?
- Wo muss Changemanagement ansetzen, um bestehende Rollenbilder und Arbeitsabläufe in der Bewirtschaftung positiv zu verändern?

Die Darstellung der typischen Tätigkeitsbereiche in der Immobilienbewirtschaftung, welche bereits digitale Lösungen kennen oder wo digitale Lösungen möglich sein könnten, ist Voraussetzung für die Auseinandersetzung mit einer Neuausrichtung solcher Tätigkeitsbereiche im digitalen Zeitalter. Eine Gegenüberstellung der möglichen digitalen Landschaft und dem digitalen Status quo wird eine Aussage darüber erlauben, welches die hauptsächlichen Hindernisse aus Sicht der Immobilienbewirtschafter bei diesem Transformationsprozess sind.

Die Gegenüberstellung erlaubt zudem die Identifizierung von qualitativen und quantitativen Chancen, welche durch Digitalisierungen erreicht werden können. Die empirische Untersuchung soll feststellen, ob und wie stark dies bereits von den Experten in der Immobilienbewirtschaftung erkannt wird.

Die Kenntnis der Chancen ermöglicht den Bewirtschaftern, eine realistische Erwartungshaltung zu formulieren, während die Kenntnis der Herausforderungen aufzeigt, wo die nötige Achtsamkeit ratsam ist bei der Neuausrichtung von Prozessen, Betriebsmodellen oder gar Geschäftsmodellen.

Die Arbeit soll dem Leser insbesondere aus der Immobilienbewirtschaftung eine Anregung geben, wie er einen solchen Transformationsprozess gestalten könnte. Aus der Fülle von Changemanagement-Modellen soll das Modell der Lernenden Organisation aus theoretischer Sicht erörtert werden, um damit einen möglichen Handlungsrahmen für die Transformation einer KMU-Immobilienbewirtschaftung aufzuzeigen.

1.3 Abgrenzung der Arbeit

Das Thema der Arbeit wird insofern eingegrenzt, als dass bei der Segmentierung der Immobilienverwaltungen der Bereich Objektbewirtschaftung im Zentrum der Forschungsarbeit steht. Dies beinhaltet Miet-, Stockwerkeigentum- und Mischverwaltung. Forschungsfragen zur Digitalisierung konzentrieren sich auf Kommunikation und Korrespondenz, Schadenmanagement sowie Daten- und Dokumentenmanagement. Untersucht und eingeschätzt wird die Digitalisierungsbereitschaft sowie die Treiber für die Digitalisierung. Methodisch wird dies bewerkstelligt durch Experteninterviews mit Immobilienbewirtschaftern in der Deutschschweiz.

Das Thema Regulierung wird auch ausgegrenzt, weil es den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Nichtsdestotrotz soll auf das Thema Datenschutz eingegangen werden, welches im Zusammenhang mit digitalen Daten und deren Verarbeitung von Relevanz ist.

1.4 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit führt den Leser in acht Kapiteln an die zentralen Fragestellungen und deren Beantwortung:

- Einleitung mit Relevanz, Ziele der Arbeit sowie den Forschungsfragen
- Theoretische Grundlagen mit Begriffserklärungen, Kernelemente der digitalen Disruption und des Changemanagements sowie fünf Arbeitsthesen
- Forschungsdesign und methodisches Vorgehen
- Darstellung der Forschungsergebnisse mit Bezug zu den formulierten Thesen und einer Zwischenkonklusion aus Theorie und Empirie
- Diskussion der wesentlichen Hindernisse und Chancen in einem Transformationsprozess; Vorstellung und Diskussion der lernenden Organisation sowie der Einbettung der digitalen Transformation in die lernende Organisation
- Handlungsempfehlungen und ein Ausblick

Im Hauptkapitel «Theoretische Grundlagen» werden die Kernthemen dieser Arbeit, die Digitale Disruption in der Immobilienbewirtschaftung und das Changemanagement, theoretisch aufgearbeitet. Danach werden fünf Arbeitsthesen präsentiert, welche sich aus explorativen Vorgesprächen herauskristallisiert haben.

Das zweite Hauptkapitel widmet sich dem empirischen Teil der Arbeit. Darin werden die Arbeitsthesen mit den subjektiven Hemmnissen und Chancen, wie sie von Immobilienbewirtschaftern zum Thema Digitalisierung in der Immobilienbewirtschaftung wahrgenommen werden, verifiziert. Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse erläutert und in Bezug zur aktuellen Literatur gestellt.

Das dritte Hauptkapitel stellt das Changemanagement-Modell der Lernenden Organisation vor, diskutiert die Aspekte einer digitalen Transformation bei solchen lernenden Organisationen und erarbeitet aus den Erkenntnissen des zweiten Hauptkapitels Handlungsempfehlungen für die Einführung von digitalen Prozessen in der Immobilienbewirtschaftung.

Die Arbeit schliesst mit fünf Handlungsempfehlungen an kleine oder mittlere Immobilienbewirtschaftungsunternehmen.

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffserklärungen

2.1.1 Die Immobilie als Wirtschaftsgut und Produktionsfaktor

In der Immobilienwirtschaft ist die Immobilie zum einen ein Wirtschaftsgut, das als Ergebnis eines Leistungsprozesses entsteht und zum anderen ein Produktionsfaktor, welcher in den Leistungsprozess eines Unternehmens eingebracht wird. Die Dienstleistung an der Immobilie erzielt das wirtschaftliche Ergebnis. Nach der Entstehung einer Immobilie schliesst sich ein Nutzungs- und Bewirtschaftungszeitraum an. Letzterer beinhaltet diverse Aufgabenfelder, welche zum Teil von spezialisierten Unternehmen erbracht werden (Brauer, 2018, S. 9–10).

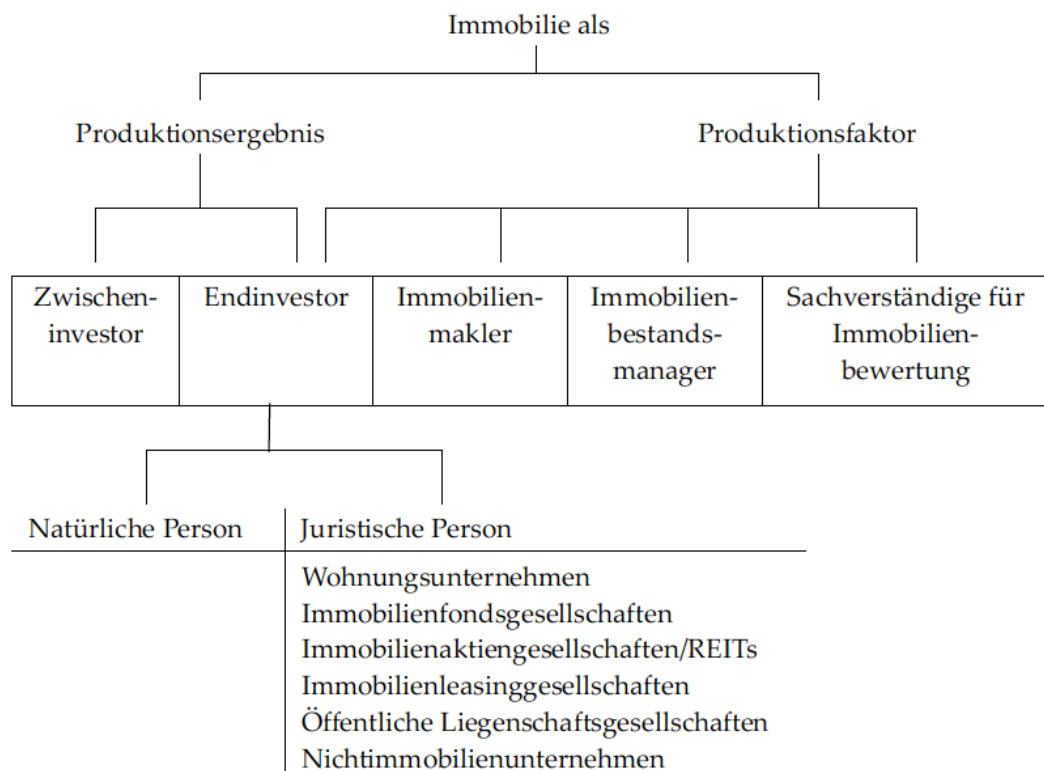


Abbildung 1: Immobilienunternehmen in Zuordnung zum Produktionsergebnis und zum Produktionsfaktor (Brauer, 2018, S. 33)

2.1.2 Entwicklung der Immobilienmärkte in der Schweiz

Bis Ende des 20. Jahrhunderts wurden Immobilienmärkte generell durch einen Nachfrageüberhang geprägt. Diese dauerhafte Knappheit war der Anker für Wertstabilität und Wertsteigerung, insbesondere im Wohnimmobilienmarkt. Das Wirtschaftswachstum des letzten Jahrhunderts in Verbindung mit einer wachsenden Bevölkerung war Anlass für ein starkes Wachstum bebauter Flächen. Heute prägen steigende Produktions- und Unterhaltskosten und der Druck zur baulichen Verdichtung die Immobilienmärkte. Die Optimierung von Bewirtschaftungskosten, die Eröffnung neuer Ertragsquellen und die Optimierung der bebauten Flächen stehen im Fokus der Eigentümer. Nutzungsart und Standort bestimmen heute über Werthaltigkeit und Wertsteigerung einer Immobilie. Individuelle Nutzungsanforderungen erfordern Anpassungen damit Aufgaben kurzfristiger und schneller umsetzbar sind, und man weiterhin nachhaltige und steigende Erträge erzielen kann. Im Gegensatz zum 20. Jahrhundert bestimmen aber gesellschaftliche Trends die Immobilienwirtschaft. Dabei stechen insbesondere die Nachhaltigkeit und die Digitalisierung hervor (Brauer, 2018, S. 45–49). Über Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft ist bereits reichhaltig geforscht und geschrieben worden. Es soll an dieser Stelle auf das Werk von Moring und Inholte (2022) verwiesen werden: Nebst einer konzisen Darstellung mit welchen Strategien Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft erreicht werden kann, wird auch hier der Zusammenhang zur Digitalisierung aufgezeigt. Demgemäss sind «Immobilien bestimmt von der Nutzung und dem Verhalten der Menschen, die in ihnen wohnen, arbeiten und leben. Immobilien sind zudem Plattformen auf beziehungsweise in und mit denen viele weitere digitalisierte Geräte und Instrumente interagieren. Bei all diesen Dingen – Verhalten und Gerätenutzung – entstehen Daten. All dies hat Auswirkungen auf die Energienutzung und die Nachhaltigkeit eines Gebäudes» (S. 88–89).

2.1.3 Die Kernbereiche des Immobilienbewirtschafters

Immobilienbewirtschaftung, Immobilienverwaltung oder auf Englisch Property Management werden gemeinhin als Synonyme für die Betreuung von Immobilien verstanden. Immobilien sind längerfristige und kapitalintensive Sachwerte. Es liegt daher in der Natur der Sache, dass diese sowohl technisch als auch kaufmännisch laufend und zukunftsorientiert betreut werden müssen. Daraus hat sich die Berufsgattung der Immobilienbewirtschaftler oder -verwalter entwickelt.

Die Bedürfnisse des Immobilienmarktes von Investoren, Eigentümern oder Mietern sind nicht statisch, sondern laufenden Änderungen ausgesetzt. Dementsprechend muss auch

die Immobilienbewirtschaftung dynamisch konzipiert werden: Sie muss antizipativ und zukunftsorientiert die ihr anvertraute Substanz erhalten. Sie muss die von den Eigentümern geforderten Ziele, insbesondere, aber nicht nur, die Erwirtschaftung einer marktgerechten Verzinsung des Investitionswertes erfüllen.

Da der Immobilienbewirtschafter schlussendlich das Bindeglied zwischen Eigner und Mietern ist, muss er als Vermittler und Verhandler, Administrator und Techniker ein vielfältiges Aufgabenfeld bewirtschaften können. In der Praxis hat sich das vielfältige Aufgabenspektrum der Immobilienbewirtschafter daher in 3 Kernbereiche gegliedert: (Morath & Gebert, 2022, S. 425):

- 1) Das kaufmännische Liegenschaftsmanagement
- 2) Das technische Objektmanagement
- 3) Das infrastrukturelle Gebäudemanagement

Allen drei Kernbereichen ist gemein, dass sie einen bunten Strauss von Einzelaufgaben beinhalten, die teils direkt am Objekt selbst oder zentral erbracht werden können und die teils durch den Bewirtschafter selbst oder durch ihn mandatierte Servicedienstleister durchgeführt werden. Dies bedingt immer wieder eine gute Koordination von Schnittstellen, um sowohl Qualitätsanforderungen, Wirtschaftlichkeit und in Zeiten von Lieferketten-Disruptionen, eine Ressourcenoptimierung zu erreichen.

2.1.4 Das Immobilienobjekt als Beziehungsgeflecht

Wenn von einem Immobilienobjekt gesprochen wird, dann meist als Überbegriff von Wohn- und Bauflächen. Diese können ein unbebautes Grundstück, ein Gebäude oder eine vermietbare Wohnung sein. In jeder Form ist die Immobilie eine Wirtschaftseinheit. Gleichzeitig ist ein Immobilienobjekt auch ein Beziehungsgeflecht zwischen einem vertraglichen Konstrukt und einem Objekt. Für Immobilienbewirtschafter sind somit auch zu vermietende und zu bewirtschaftende Parkplätze oder Hobbyräume Immobilienobjekte. Als Hauptobjekte werden klassischerweise jene Immobilienobjekte bezeichnet, welche mehrere Objektarten beinhalten, seien dies Siedlungen mit mehreren Mietwohnungen, Hochhäuser mit Stockwerkeigentumseinheiten, Wohn- und Geschäftsliegenschaften mit Tiefgaragen und dazugehörigen Parkplätzen oder Bürohäuser mit Einkaufspassagen.

2.1.5 Der digitale Prozess

Digitalisierung ist, vereinfacht gesagt, der Wechsel von analogen Prozessen zu digitalen Prozessen. Doch dies greift zu kurz. Es ist eine der epochalsten Veränderungen seit dem

Übergang ins Industriezeitalter. Und der Einfluss auf die Immobilienwirtschaft wird gross sein. Martin Burckhardt nennt einerseits Charles Babbage, den Erbauer der Analytical Engine, also dem Prototyp des heutigen Computers, als auch George Boole, welcher in seiner *Mathematical Analysis of Logic* von 1847 die binäre Logik entwarf, als Co-Kreatoren dessen, was wir heute als digital bezeichnen (Burckhardt, 2017, S. 47–61). Die Grundlagen der binären Booleschen Logik waren die theoretische Struktur für Computeroperationen und erlaubten dadurch die Entwicklung der Schnittstelle zwischen Hardware und Software. Dies veranlasste den Ingenieur Herman Hollerith 1890 eine automatische Rechenmaschine zur Erfassung des amerikanischen Zensus zu erbauen. 1971 publizierte Jay Forrester sein Buch *World Dynamics* und machte dadurch System Dynamics (Computersimulationen als Muster für die Modellierung gesellschaftlicher Prozesse) zur nächsten digitalen Leiterstufe. Die letzte Leiterstufe war dann die Entwicklung des programmierbaren Mikroprozessors durch Intel 1971. Ab dann konnten Dinge miteinander kommunizieren, also digital miteinander vernetzt sein (Burckhardt, 2017, S. 55–61).

2.1.6 Die Rolle der PropTech-Firmen

Obwohl die Digitalisierung der Immobilienwirtschaft noch grösstenteils in den Kinderschuhen steckt, hat sich in den letzten 10 Jahren die Präsenz von PropTechs (Property Technology Companies) stark ausgeweitet. PropTechs sind vor allem in der Entwicklung von unterstützenden Instrumenten in der Immobilienbewirtschaftung aktiv. Sie entwickeln Applikationen für die diversen Bedürfnisse in der Immobilienindustrie und ermöglichen durch offene Schnittstellen die Integration von im Markt bereits erhältlichen Applikationen. PropTechs leisten dadurch einen zentralen Beitrag, Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten.

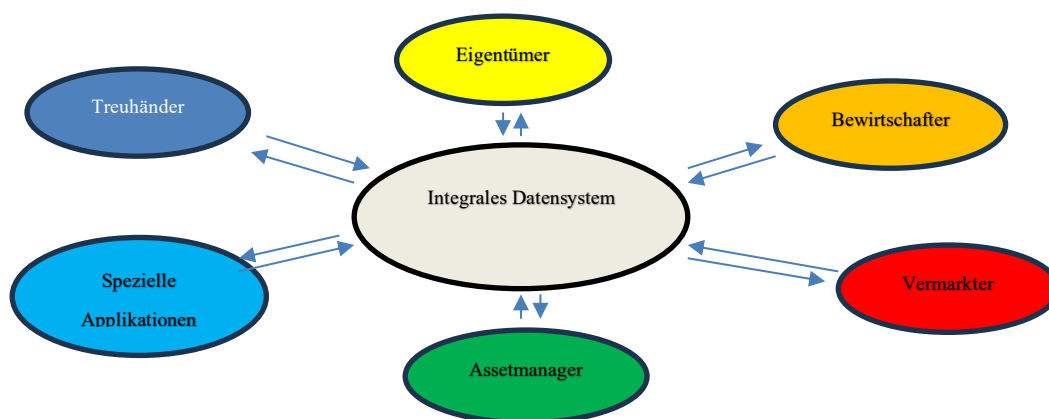


Abbildung 2: Integrales Datensystem (Eigene Darstellung)

So gibt es Applikationen, welche das Informationsmanagement unter Mietern erleichtern. Oder Ticketing-Systeme, welche die Direktvergabe von handwerklichen Arbeiten besser koordinieren. Auch Mietverträge und Stockwerkeigentümergeinschaften können vollständig systemisch abgewickelt und verwaltet werden, was Zeit und Kosten spart. Andere Applikationen ermöglichen die effiziente Generierung von Portfolioberichten oder die Vermittlung flexibler Zwischennutzungen frei gewordener Flächen (Kovacina, 2019, S. 48). Und es gibt Applikationen, welche digitale Übergabeprotokolle bei Wohnungswechseln erlauben oder helfen, digitale Dokumente zu erstellen, die gesetzeskonform digital unterschrieben werden können.

Die Entwicklung von neuen digitalen Lösungen mit offenen Schnittstellen, welche die Verbindung an ein integrales Datensystem ermöglichen, verläuft rasant. Auch die Kommunikation mit Eigentümern, Mietern und Drittparteien kann mit digitaler Unterstützung, integral statt in einer Silo-Mentalität, transparent geführt werden. Dadurch findet der Informationszugang und -austausch in Lichtgeschwindigkeit statt.

2.2 Die Trägheit der Digitalen Disruption

Von Digitaler Disruption wird gesprochen, wenn Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle durch digitale Innovationen ersetzt werden. Gemäss dem vom IMD Global Center for Digital Business publizierten Digital Vortex 2023 wird sich die digitale Disruption in der nahen Zukunft hauptsächlich im Technologiebereich, (getrieben etwa durch Künstliche Intelligenz), im Bildungssektor (ausgelöst durch COVID-19 und der gestiegenen Nachfrage nach online Lehr- und Lernstrukturen) und der Finanzindustrie, (ausgelöst durch regulatorische und kundengetriebene Anforderungen), abspielen (Shan & Wade, 2023). Das heisst aber nicht, dass die digitale Disruption in anderen Sektoren nicht weitergeht. Spezifisch zum Bereich Real Estate stellen auch Shan & Wade fest, dass sich die Position im Digital Vortex gegenüber 2021 nicht verändert hat, aber auch hier digitale Veränderungen (etwa durch Smart Buildings oder Liegenschaftstransaktionen auf der Blockchain) mehr und mehr spürbar werden.

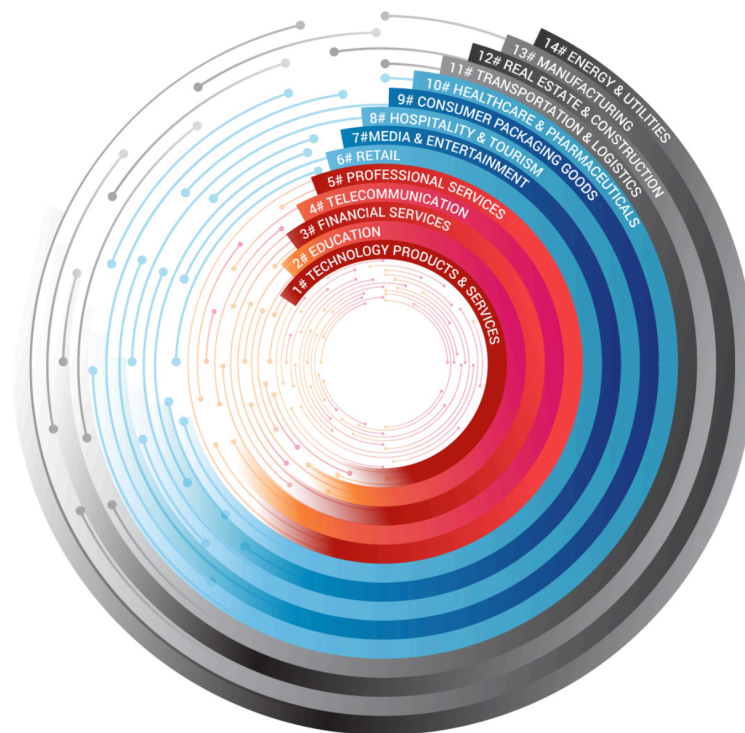


Abbildung 3: Digital Vortex 2023 (Shan & Wade, 2023)

In ihrer 8. Digital Real Estate Umfrage 2023 von pom+ Consulting zeigen die Autoren auf, wie sich die Immobilienwirtschaft mit der Digitalisierung, respektive der Einführung und Nutzung digitaler Technologien zwar redlich bemüht, aber schlussendlich immer noch schwer tut (Baldegger et al., 2023). In der Immobilienbewirtschaftung gibt es noch keine Entkoppelung von Arbeit und Mensch. Viele Prozesse sind manuell, wie die oben erwähnte empirische Erhebung bestätigt, und bestenfalls sind Digitalisierungsschritte als solche noch im Anfangsstadium. In der Immobilienbewirtschaftung hat bis dato keine Industrialisierung stattgefunden. Dies ist in der Schweiz, gemäss den Aussagen der interviewten Experten, mehrheitlich ein fragmentierter und heterogener Markt. Auch in Deutschland hat eine Studie der Technischen Universität Darmstadt ergeben, dass weniger als die Hälfte der Dienstleister in der Immobilienwirtschaft die Notwendigkeit von digitalen Prozessen als dringend erachteten. Dies wurde mit der immer noch starken Verankerung im Tagesgeschäft und einer verbreiteten Risikoaversion begründet (Pfnür & Wagner, 2018).

2.3 Die Agilität als Voraussetzung für Veränderungen

Um konstruktiv auf Veränderungen reagieren zu können, müssen Unternehmen heute agil sein. Agilität ist die proaktive Beweglichkeit von Organisationen und Personen, beziehungsweise in Strukturen und Prozessen (*Gabler Wirtschaftslexikon*, o. J.). Veränderungen durch digitale Transformationen erfolgen unter immer kürzeren Zyklen (Heidt et al., 2020, S. 156). Unternehmen, welche sich in einem rasch ändernden Umfeld an neue Gegebenheiten anpassen können und auch dann noch ihre Performance liefern, werden heute als agil bezeichnet (Overby et al., 2006, S. 120). Unternehmerische Agilität beruht somit auf zwei Komponenten: dem Gespür für Veränderungen und einer Antwort darauf. Die Digitalisierung ist nicht eine auf Industrien, Produkte oder Prozesse reduzierte Veränderung, sondern ein epochaler Wandel, welcher unser gesamtes Arbeits- und Lebensumfeld beeinflusst. Ein Unternehmer muss daher nicht Einzelteile, sondern die Gesamteinheit seiner Firma betrachten, Veränderungen erkennen und Antworten darauf entwickeln. Die Informationstechnologie leistet dabei eine nicht unwesentliche Unterstützung, insbesondere dadurch, dass sie digitale Optionen ermöglicht, welche die Reichweite und Reichhaltigkeit von unternehmerischem Wissen und Prozessen signifikant erhöhen. Damit wird eine noch bessere Basis für das Erkennen und Beantworten von Veränderungen geschaffen (Overby et al., 2006, S. 126).

Der Mensch hält sich bewusst oder unbewusst an Bekanntes. So nehmen Mitarbeiter, welche mit Veränderungen konfrontiert werden, diese zuerst als Gefahr oder Unsicherheit wahr. Dies gilt insbesondere für Technologie-getriebene Veränderungen und basiert zum Teil auf einer starken Verbindung zwischen wahrgenommenem Erfolg und tatsächlichem Nutzen der eingeführten Technologien (Long & Spurlock, 2008, S. 31).

2.4 Modelle des Changemanagements

Die Beweglichkeit von Organisationen und Personen ist somit Voraussetzung für einen Veränderungsprozess. Gemäss Rainer Niermeyer, Dozent an der Fachhochschule Köln und selbständiger Unternehmensberater, ist Wandel immer mit Leiden verbunden. Der Leidensdruck muss zur Erkenntnis über den Ernst der Lage führen und die Konsequenzen offenbaren, welche beim Status quo drohen. Voraussetzung für Wandel muss zudem eine Vision sein. Diese muss attraktiv sein und der Weg dorthin muss aufgezeigt werden können. Nur wenn die Vision und der Leidensdruck grösser sind als der Wunsch nach dem Verharren im Istzustand, ist Wandel und somit Changemanagement möglich (Rütti, o. J., S. 27).

So wie sich Menschen wandeln können, können sich auch Organisationen wandeln. Dies ist, ähnlich wie beim Menschen, ein komplexer Prozess. Dieser Prozess ist nicht einmalig, sondern dauernd. Es betrifft nicht nur die Führungsebene, sondern das gesamte Unternehmen. Und er konzentriert sich nicht nur auf die strategische Ausrichtung eines Unternehmens, sondern ebenso auf seine Kultur, seine Struktur, seine Prozesse und das Engagement seiner Mitarbeiter.

Die Entstehung neuer Technologien im digitalen Zeitalter kombiniert mit visionären Vorstellungen der unternehmerischen Führungsebene sind oftmals Auslöser oder auch Ultima Ratio für organisatorische Veränderungen, um den Erfolg des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Changemanagement kann bei digitalen Veränderungen in zweifacher Hinsicht einen Beitrag leisten: Einerseits können Widerstände gegenüber Dynamik und Komplexität von digitalen Projekten reduziert werden (Winch et al., 2012, S. 151), und andererseits die Veränderungsbereitschaft für agile, sprich digitale, Arbeitsweisen gestärkt werden (Rasnacis & Bērziša, 2017, S. 49). Um die Vielfalt der bestehenden Changemanagement-Modelle zu erkennen, sei an dieser Stelle auf den guten Überblick dazu in der Diplomarbeit von Michaela Fuchsberger *Change Management als Veränderungsprozess im Unternehmen – im Speziellen in der lernenden Organisation* verwiesen (Fuchsberger, 2014) sowie auf die Kurzbeschreibungen des 3W-Modells nach Krüger, des Drei-Phasen-Modells nach Lewin und des 8-Stufen-Modells nach Kotter bei Dahm (Dahm et al., 2020, S. 135–139).

Da digitale Veränderungen keine einmaligen Veränderungen sind und nicht einfach erlernbar sind, stellt sich die Frage, welches Modell ein Immobilienbewirtschaftungsunternehmen als Kompass nehmen sollte, um einerseits die erkannten Hindernisse zu meistern und andererseits das Chancenpotential zu nutzen. Um es gleich vorwegzunehmen: Es gibt nicht das ideale Modell. Was die ersten Jahre im digitalen Zeitalter aber gezeigt haben, ist die Notwendigkeit, Bestehendes zu hinterfragen, Neues und Ungewohntes ins Auge zu fassen und sprichwörtlich über den Tellerrand zu denken. Oder anders ausgedrückt: Wir müssen lernen. Menschen lernen intuitiv und in Konsequenz können dies auch «aus Menschen bestehende Unternehmen». Dies ist der Ansatz von Peter Senge's *Lernender Organisation*, welcher als Ausgangspunkt eines möglichen Changemanagement-Modells im digitalen Transformationsprozess der Immobilienbewirtschaftung in Kapitel 6 zur Diskussion gestellt werden soll (Senge, 1990).

2.5 Die 5 Arbeitsthesen zur Digitalisierung der Immobilienbewirtschaftung

Explorative Gespräche mit Exponenten im Immobilienbewirtschaftungsumfeld im Vorfeld dieser Arbeit haben ein vorläufiges Stimmungsbild ergeben. Dieses kann summarisch in den folgenden fünf Arbeitsthesen zusammengefasst werden, welche im Folgekapitel empirisch untersucht werden sollen:

These 1: Die Digitalisierung wird vorerst als Effizienzsteigerungshilfe durch Reduktion des Zeitaufwandes bei einzelnen Arbeitsprozessen gesehen.

These 2: Der Kunde steht bei den digitalen Möglichkeiten noch nicht im Zentrum der digitalen Strategien.

These 3: Daten kommen aus unterschiedlichen Quellen und werden noch nicht zusammengeführt und integriert.

These 4: Die Digitalisierung verändert das Berufsbild der Bewirtschafter.

These 5: Eine konsequente digitale Transformation erfordert den Einsatz von Geld und Zeit.

3. Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Die Untersuchung basiert auf Experteninterviews mit Inhabern, CEOs und Fachverantwortlichen bei Immobilienbewirtschaftungsunternehmen unterschiedlichster Grösse in der Deutschschweiz, siehe Abbildung 4.

Die Befragungen fanden im Zeitraum zwischen April bis Juli 2023 statt und wurden schriftlich protokolliert. Es wurden 45 Gesprächspartner angefragt (Bruttostichprobe N = 45). 6 Personen haben ein Interview verweigert, 10 Ansprechpartner wurden nach mehrmaligen Kontaktversuchen und Mailansprachen nicht erreicht. Somit resultierten 16 systematische Ausfälle. 28 Personen haben sich für ein Interview bereit erklärt und dieses auch beendet. Zwei Personen arbeiten im gleichen Unternehmen und haben gemeinsam am Interview teilgenommen, was somit als ein Interview qualifiziert wurde. Ein Experteninterview wurde als Hintergrundinterview qualifiziert, da der befragte Experte zum Zeitpunkt des Interviews nicht in einer führenden Unternehmensstellung war. Es gab keine stichprobenneutralen Ausfälle, womit die Nettostichprobe N=26 ist. Die Brutto-Ausschöpfung ist 58%, die Netto-Ausschöpfung 100%.

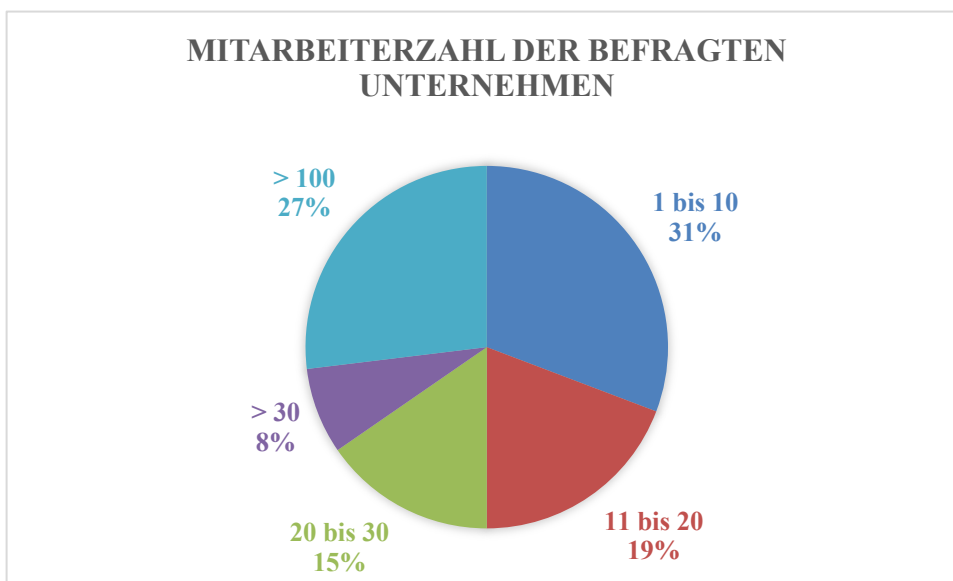


Abbildung 4: Mitarbeiterzahl (Eigene Darstellung, Rundungsdifferenzen)

Befragungen fanden entweder ad personam, telefonisch oder via Videokonferenz statt. Es wurden über 1'000 Antworten von 26 Fachpersonen ausgewertet, die hauptsächlich im Bereich der Bewirtschaftung tätig sind. 75% der befragten Fachpersonen haben Führungsverantwortung (Inhaber, CEO, CIO, etc.) von KMUs im Bewirtschaftungssegment und 25% sind Führungspersonen bei institutionellen

Organisationen (Banken, Versicherungen, börsenkotierten Immobiliengesellschaften, Pensionskassen). Den Interviewpartnern wurde Anonymität zugesichert.

Die befragten Bewirtschaftungsexperten haben eine unterschiedliche Anzahl von Hauptobjekten in ihren Portfolios mit einer Spannweite zwischen 20 bis 85'900 Hauptobjekten. Die Mehrheit der KMUs bewirtschaften bis zu 5'000 Objekte.

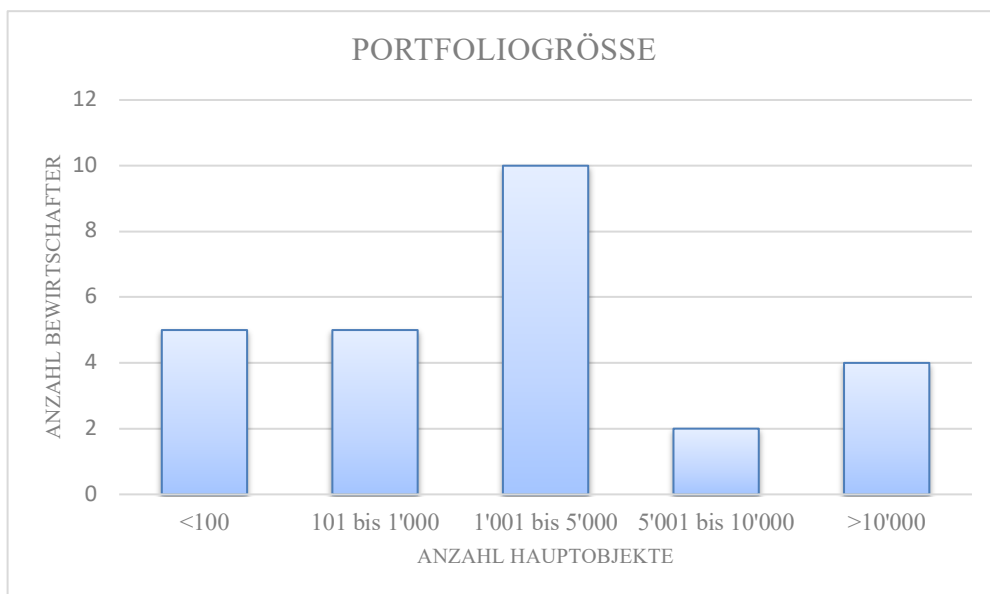


Abbildung 5: Portfoliogrösse (Eigene Darstellung)

4. Empirische Untersuchung

4.1 Darstellung der Forschungsergebnisse

Ausgehend von den eingangs formulierten Arbeitsthese hat die Untersuchung Folgendes ergeben:

These 1: Die Digitalisierung wird vorerst als Effizienzsteigerungshilfe durch Reduktion des Zeitaufwandes bei einzelnen Arbeitsprozessen gesehen.

Aus den Experten-Interviews hat sich ein Bild zum generellen Arbeitsaufwand im Bewirtschaftungsalltag ergeben, das eigentlich nicht überrascht: 30% des Zeitaufwandes wird für die Interne Administration und 24% für die Mieterbetreuung aufgewendet. Demgegenüber stehen lediglich 10% für die eigentliche Kundenbetreuung zur Verfügung. Die restlichen 20% müssen für Serviceleistungen am Gebäude eingesetzt werden.

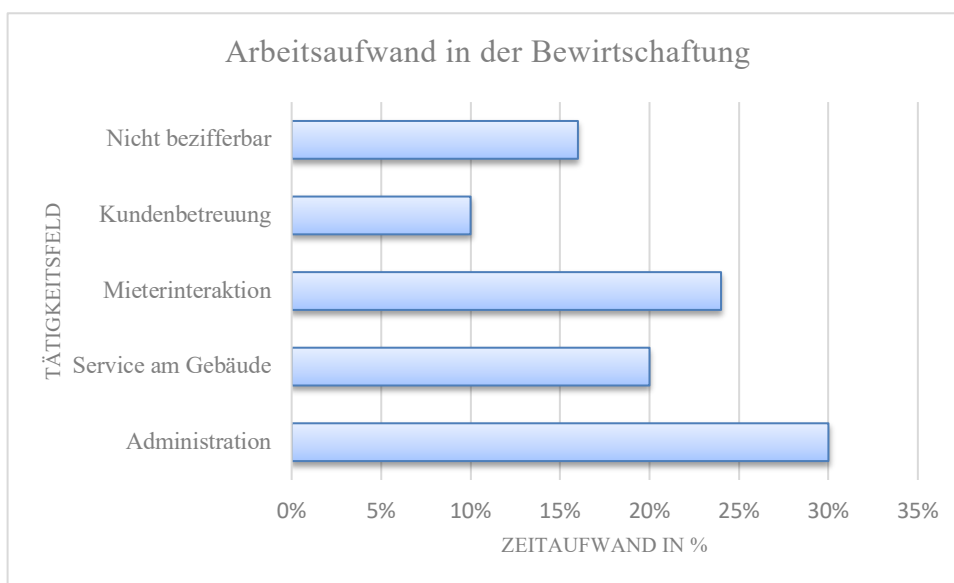


Abbildung 6: Arbeitsaufwand (Eigene Darstellung)

50% Prozent der befragten Bewirtschaftungsunternehmen sehen sich bei der Digitalisierung etwa gleichauf mit ihrer Peer Group und 31% sehen sich im fortgeschrittenen Stadium gegenüber ihren Konkurrenten.

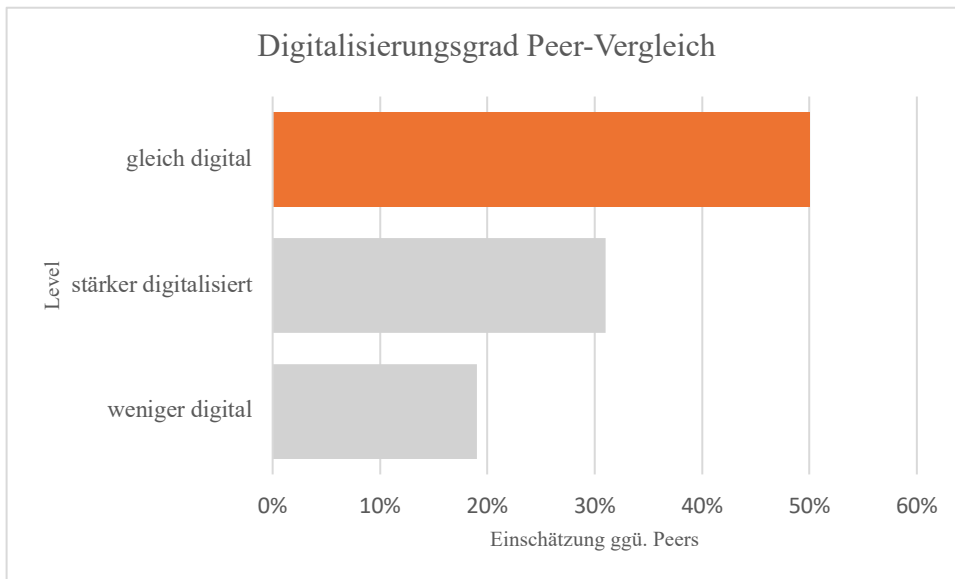


Abbildung 7: Digitalisierungsgrad (Eigene Darstellung)

Die Untersuchung zu den einzelnen Tätigkeitsbereichen hat ein differenzierteres Bild ergeben:

Im Korrespondenzwesen setzen bereits 81% digitale Hilfsmittel ganz (54%) oder teilweise (27%) ein. Auch bei Terminplanungen wird bereits ganz (46%) oder teilweise (48%) digital gearbeitet. Die Mieterkommunikation und das Reporting werden bereits von 84% respektive 83% als entweder ganz oder teilweise digital bezeichnet. Hingegen ist das Schadenmanagement erst bei 60% ganz oder teilweise digitalisiert, und der Vermietungsprozess nur bei 52%.

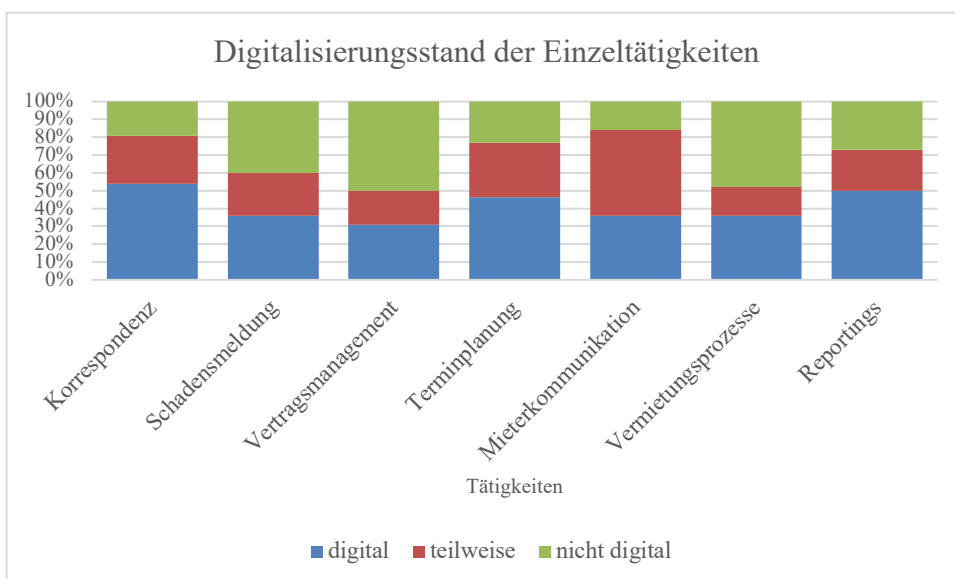


Abbildung 8: Digitalisierungsstand Einzeltätigkeiten (Eigene Darstellung)

Ausschlaggebend dafür ist sicherlich, dass sich im Korrespondenzwesen, für Terminplanungen und dem Reporting, Tools wie dokuworks+, Flatfox oder Outlook etabliert haben. Auf Mieterportalen sind zumindest die alternativen Kommunikationsmöglichkeiten durch die Mieter mit der Verwaltung inkludiert, auch wenn diese nicht immer konsequent gebraucht werden.

Hinsichtlich der bereits digitalisierten Tätigkeiten sind grössere Bewirtschaftungsfirmen den KMUs einige Schritte voraus. Während bereits 60% der grösseren Unternehmen den Schadenmeldungsprozess digitalisiert haben, ist dies erst bei knapp 20% der befragten KMUs der Fall. Dies gilt ebenso für den Vermietungsprozess. Beim Vertragsmanagement und bei der Mieterkommunikation sind 50% der grösseren Bewirtschafter digitalisiert und erst 25% der kleinen und mittelgrossen Betriebe. Einzig im Bereich Korrespondenz scheinen KMUs digitaler unterwegs zu sein. Ein Hinweis für die fortgeschrittenere Digitalisierung könnte sicherlich der breitere Einsatz von ERP- und Workflowsystemen bei den grösseren Bewirtschaftern sein und damit verbunden die notwendigen Mittel, finanziell wie personell (siehe dazu auch die Befragungsergebnisse zu These 5).

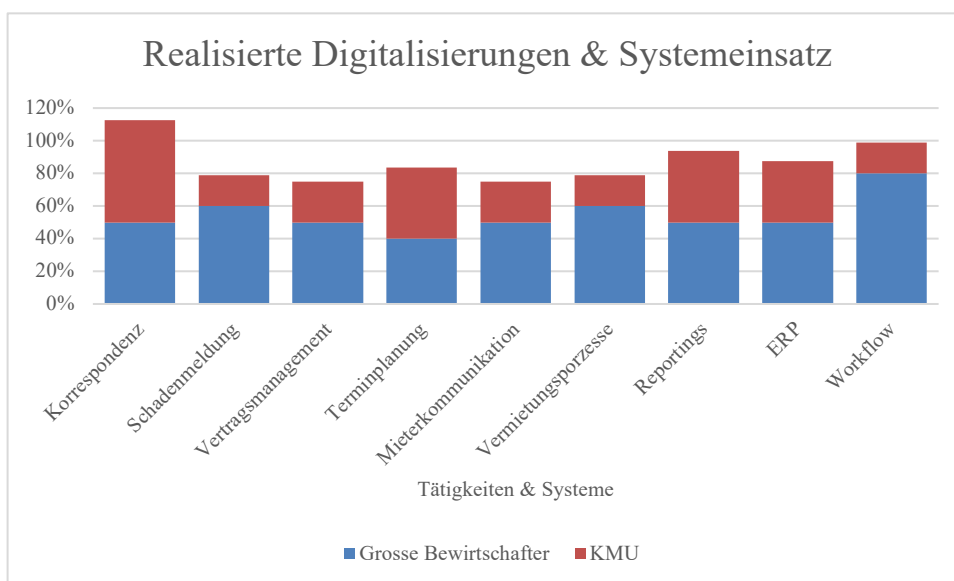


Abbildung 9: Realisierte Digitalisierungen & Systemeinsatz (Eigene Darstellung)

Den grössten Bedarf für digitale Lösungen gibt es im Vertragsmanagement und bei den Vermietungsprozessen. 34% der Befragten gewichten eine Digitalisierung des Vertragsmanagements mit hoher oder sehr hoher Priorität. Und für 35% ist die Digitalisierung des Vermietungsprozesses prioritär hoch oder sehr hoch. Aber auch in der

Mieterkommunikation sehen noch 27% der Befragten weiteres Digitalisierungspotenzial, welches man mit grosser Priorität verfolgen sollte.

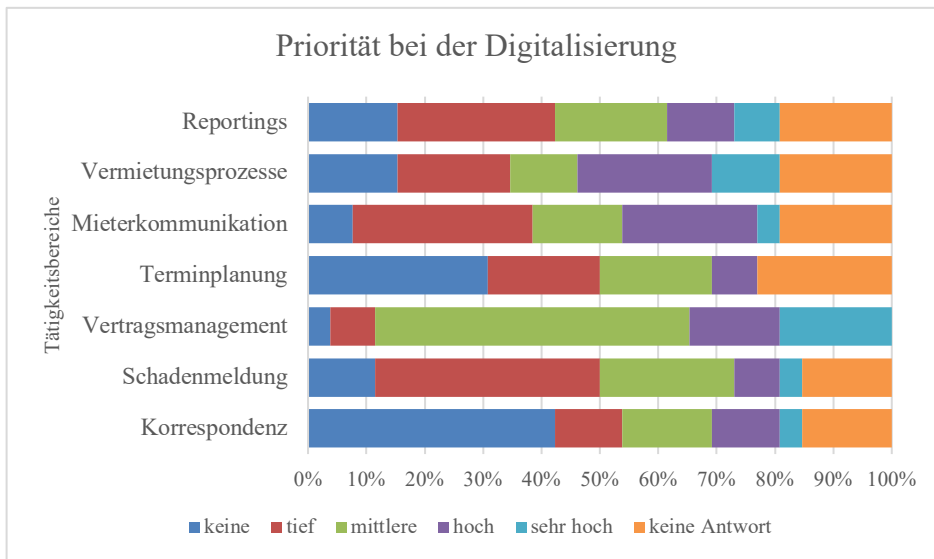


Abbildung 10: Priorität bei Digitalisierung (Eigene Darstellung)

In Conclusio kann These 1 bestätigt werden.

Ergänzend muss hinzugefügt werden, dass sich insbesondere KMUs derzeit noch mit der Digitalisierung von Einzelprozessen beschäftigen, statt eine holistische Lösung anzuvistieren. Einig sind sich praktisch alle befragten Experten darin, dass durch digitale Technologien ihre internen Prozesse verändert werden können, um Effizienzsteigerungen zu generieren. Zeitreduktion und Kostenreduktion stehen dabei für viele im Mittelpunkt bei der Benennung ihrer Ansprüche an digitale Lösungen.

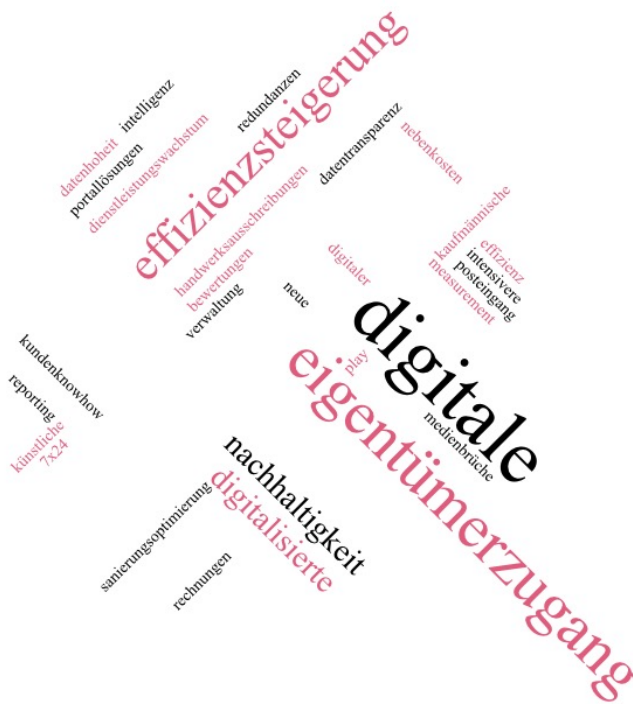


Abbildung 11: Wortwolke Ansprüche an digitale Lösungen (Eigene Darstellung)

These 2: Der Kunde steht bei den digitalen Möglichkeiten noch nicht im Zentrum der digitalen Strategien.

Immobilienbewirtschaftler haben zwei Kundengruppen. Einerseits die Immobilienbesitzer, in deren Auftrag und Interesse sie die Immobilien verwalten und bewirtschaften und andererseits die Mieter, welche durch die Immobilienverwaltung adäquat betreut werden wollen. Daraus entstehen mannigfaltige Kundenkontakte, die sogenannten Customer Touch Points. Kommen bei den persönlichen Kontakten noch digitale hinzu, sprechen wir von Digital Customer Touch Points.

Der Einsatz von digitalen Möglichkeiten beim Management und der Gestaltung der Kundenbeziehungen spielt immer noch eine kleinere Rolle, wie oben exemplarisch bei den Schadenmeldungen (40% nicht digitalisiert), Vermietungsprozessen (48% nicht digitalisiert) und dem Vertragsmanagement (50% nicht digitalisiert) aufgezeigt werden konnte. Die Frage an die Experten, ob regelmässige Qualitätsfeedbacks über die erbrachten Serviceleistungen bei den Mietern eingeholt und ausgewertet werden, verneinen 81%.

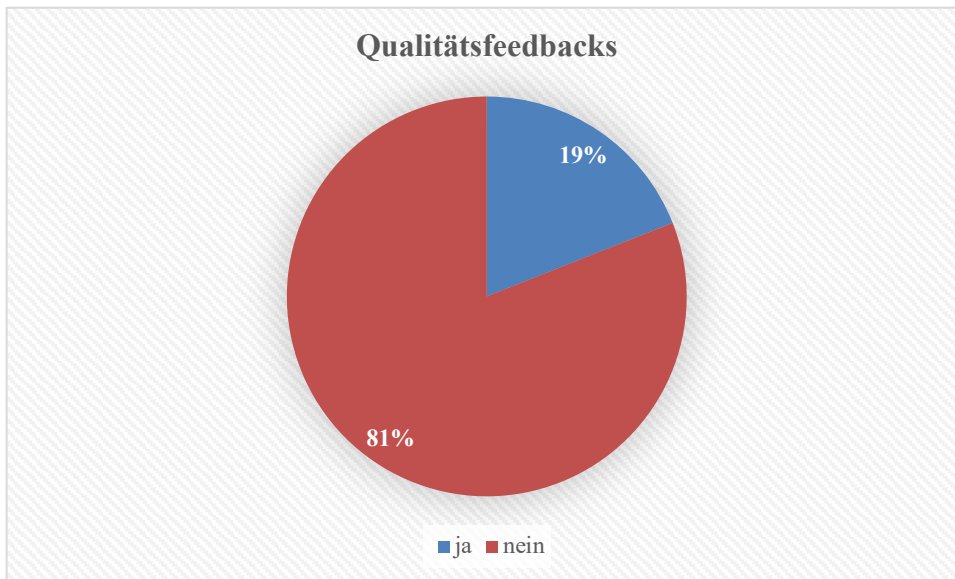


Abbildung 12: Qualitätsfeedbacks (Eigene Darstellung)

Die Interviews haben gezeigt, dass zum jetzigen Zeitpunkt 50% der Bewirtschafter keine oder nur ungefähre Kenntnis über die Altersstruktur oder Sozialstruktur der Mieterinnen und Mieter haben oder die vorhandenen Daten nicht nutzen.

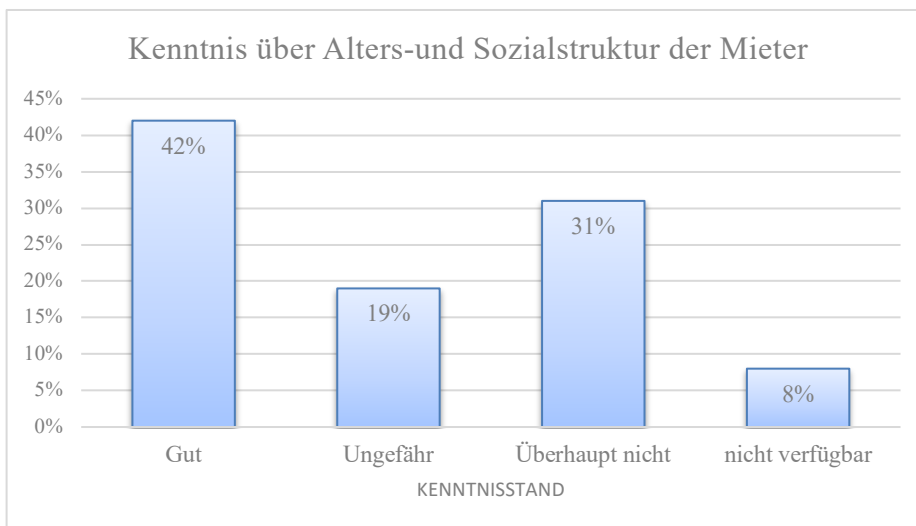


Abbildung 13: Alters- und Sozialstruktur-Kenntnis (Eigene Darstellung)

Die Arbeitsthese 2 kann somit bestätigt werden.

Die befragten Experten erkennen, dass sich das Kundenumfeld durch die digitalen Möglichkeiten ändert. Aber sie erkennen noch nicht, wie sich die Kunden digital bewegen, auch wenn vermehrt Mieterportale und Mieter-Apps eingerichtet werden.

Dadurch wird es weiterhin schwierig sein, das Dienstleistungsangebot seitens der Bewirtschafter optimal auf die Kundenbasis auszurichten. Dies ist im Hinblick auf den Anspruch der Bewirtschafter, einen qualitativ hochstehenden Dienstleistungsservice zu erbringen, interessant.

These 3: Daten kommen aus unterschiedlichen Quellen und werden noch nicht zusammengeführt und integriert.

46% der interviewten Bewirtschaftungsexperten erwarten, dass die Digitalisierung eine Transformation ihres Betriebsmodells zur Folge haben wird und 27% erwarten sogar eine Geschäftsmodelltransformation.

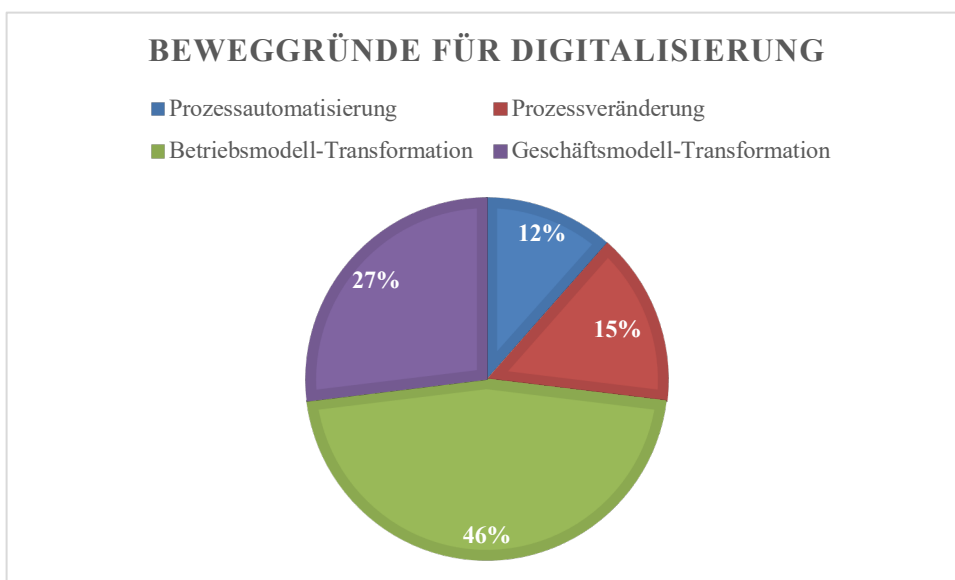


Abbildung 14: Beweggründe (Eigene Darstellung)

Der grösste Teil der KMUs budgetieren derzeit rund 1-6% in ihren Jahresbudgets für IT, inklusive Digitalisierung. 46% wollen die für die Digitalisierung notwendigen Investitionen an die Hand nehmen und gehen somit von steigenden IT-Kosten in den kommenden fünf Jahren aus.

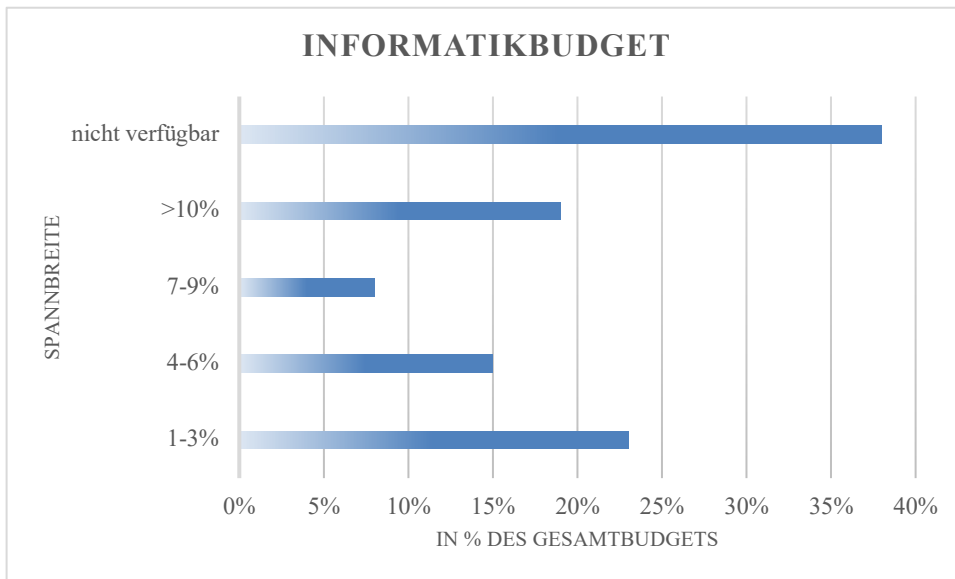


Abbildung 15: IT-Budget (Eigene Darstellung)

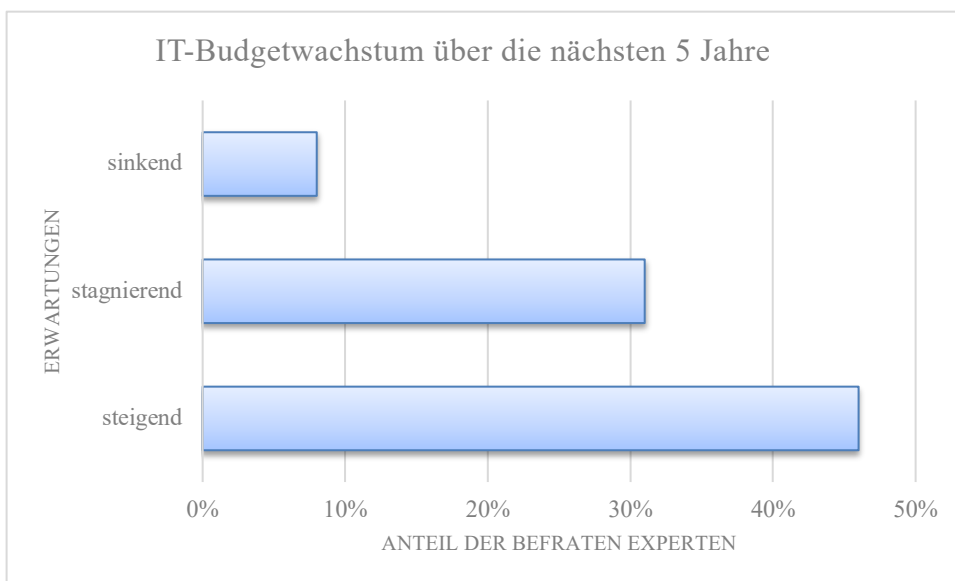


Abbildung 16: IT-Budgetwachstum (Eigene Darstellung)

Wenn man sich nochmals die oben erwähnte Priorisierung vor Augen hält, dass rund 35% der Investitionsprioritäten jeweils beim Vertragsmanagement und Vermietungsprozess sowie bei der Mieterkommunikation anzutreffen sind, dann entspricht dies einer Automatisierung von bestehenden Prozessen und nicht einer Transformation von Betriebs- oder Geschäftsmodellen. Eine Erklärung dafür scheint zu sein, dass viele noch nicht erkannt haben, dass nur eine zentrale Datenbasis eine systematische Datenanalyse erlaubt. ERP-Systeme sind Software-Systeme, mit welchen man die Kernprozesse des

Unternehmens führen kann. Sie sind somit Voraussetzung für eine effiziente Automatisierung und Verwaltung von wiederkehrenden Arbeitsprozessen in einem integrierten System, werden aber derzeit nur von 42% der befragten Unternehmer eingesetzt.

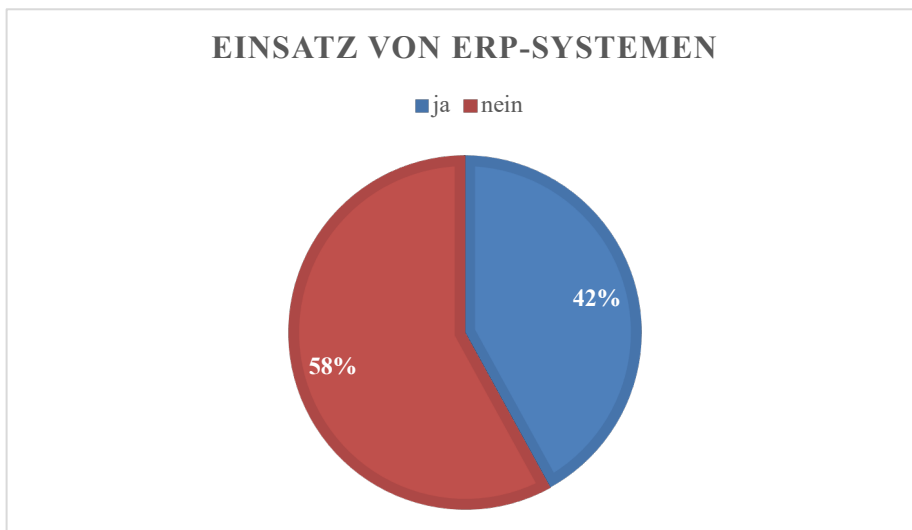


Abbildung 17: ERP-Einsatz (Eigene Darstellung)

In Konsequenz kann These 3 bestätigt werden.

Das Gros der Bewirtschafter baut weiterhin Insellösungen auf, etwa für die Kundendaten, die Buchhaltung oder das Dokumentenmanagement, welche nicht durch Schnittstellen miteinander verbunden sind. Daten werden dadurch nicht automatisch zusammengeführt und im Rahmen der Geschäftsentwicklung nicht integral analysiert und verwendet.

These 4: Die Digitalisierung verändert das Berufsbild der Bewirtschafter.

96% der befragten Experten sind der Meinung, dass ihre Mitarbeiter auch weiterhin einen starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg in der Immobilienbewirtschaftung haben.

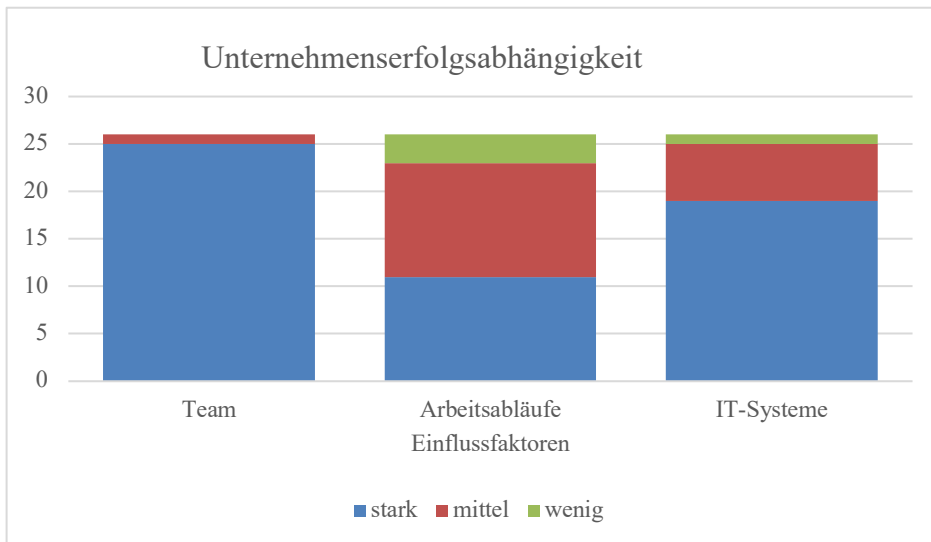


Abbildung 18: Unternehmenserfolgsabhängigkeit (Eigene Darstellung)

Nebst der Optimierung der derzeit personalintensiven Arbeitsläufe sehen daher die befragten Experten weiterhin Optimierungsbedarf bei den Mitarbeiterfähigkeiten.

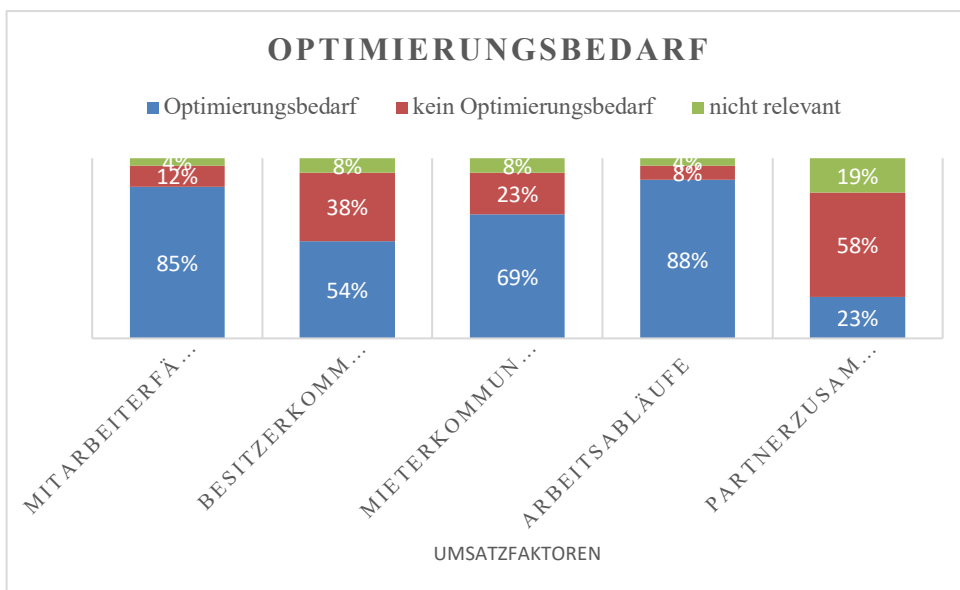


Abbildung 19: Optimierungsbedarf (Eigene Darstellung)

Bei den befragten Unternehmern wird, wie in Abbildung 6 dargestellt, ein beträchtlicher Teil des Arbeitsaufwandes für interne administrative Arbeiten aufgewendet. 44% möchten diesen Zeitaufwand reduzieren, um Effizienzverbesserungen zu erreichen und Arbeitsabläufe weniger abhängig von Einzelpersonen zu machen.

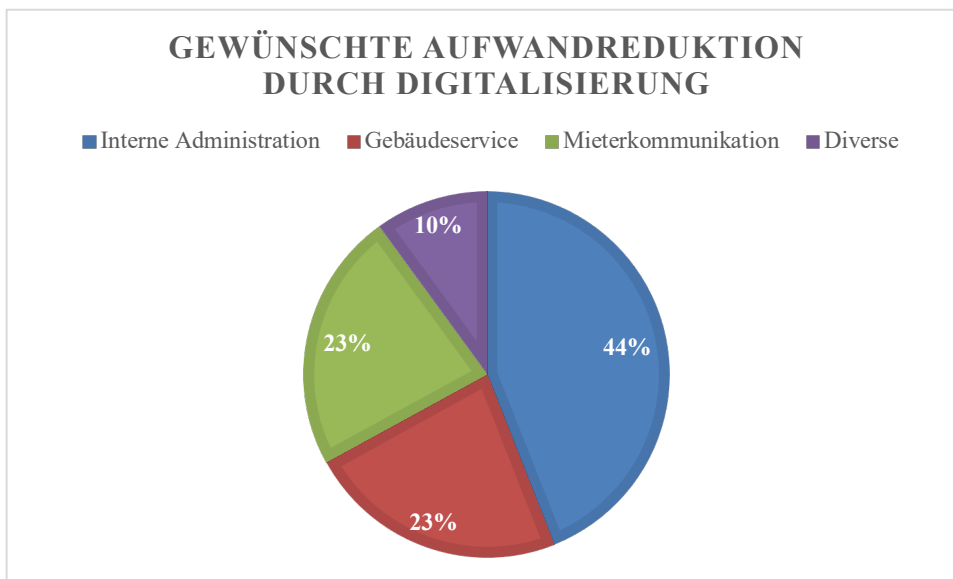


Abbildung 20: Aufwandreduktion (Eigene Darstellung)

Arbeitsthese 4 wird somit durch die Befragung bestätigt.

Digitalisierung und Innovation führen graduell zu einer Veränderung des Berufsbildes in der Immobilienbewirtschaftung. Die von den Befragten am meisten genannten Attribute zukünftiger Bewirtschafter sind lösungsorientiertes Denken, Empathie, Teamplay, Leadership und Innovation. Es wird erwartet, dass die digitale Fitness, Spezialwissen und ein flexibles Mindset Fähigkeiten sein werden, welche den Berufsstand in den kommenden Jahren verändern.

These 5: Eine konsequente Digitale Transformation braucht den Einsatz von Geld und Zeit.

Während wie in Abbildung 14 dargestellt 46% der befragten Experten eine Transformation ihres Betriebsmodelles erwarten, scheint die tatsächliche Auseinandersetzung mit diesen Erwartungen und die Einleitung von konkreten und zeitnahen Umsetzungsschritten hauptsächlich am Faktor Zeit zu scheitern. 33% der Experten haben die fehlende Zeit als grosses Hindernis angegeben. Die fehlende Rentabilität oder das limitierte Budget (20%) sowie das fehlende Knowhow in der Digitalisierung (17%) werden von wesentlich weniger Experten als ein grosses Hindernis bezeichnet. Interessanterweise wird somit die Rentabilität respektive das einzusetzende

Budget eher als kleineres Hindernis hinsichtlich einer digitalen Transformation betrachtet.

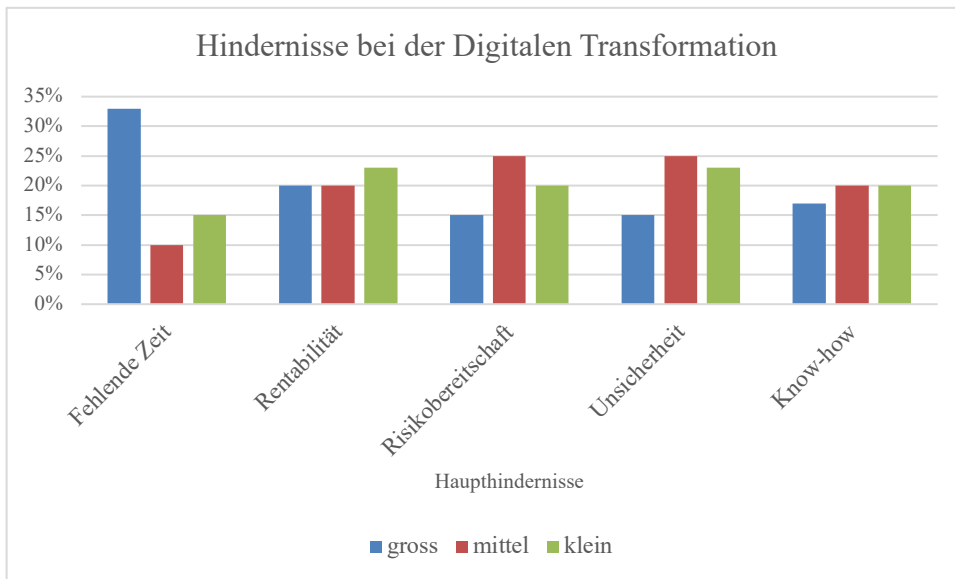


Abbildung 21: Hindernisse der digitalen Transformation (Eigene Darstellung)

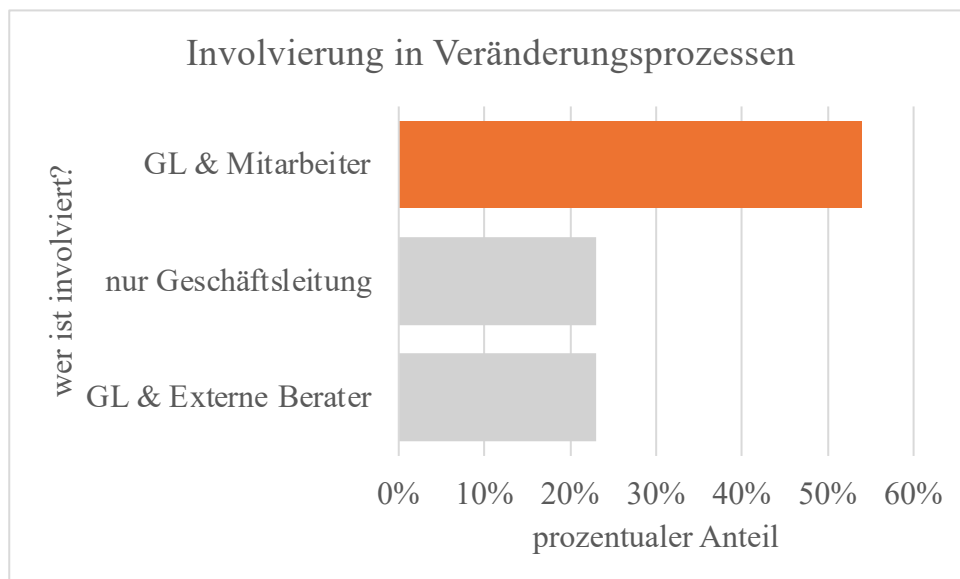


Abbildung 22: Involvierung in Veränderungsprozessen (Eigene Darstellung)

Die Befragung hat auch ergeben, dass rund die Hälfte der Geschäftsleitungen ihre Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen involvieren. 46% der befragten CEOs halten dieses Dossier weiterhin in den eigenen Händen und holen sich gelegentlich externe Expertise. Schaut man sich zudem an, wie viele Mitarbeiter sich mit dem Thema Digitalisierung auseinandersetzen, stellt man fest, dass sich – mit Ausnahme der grossen

Bewirtschafter – im Durchschnitt eine Person mit digitalen Themen beschäftigt. Dies ist oft der Geschäftsführer in Personalunion.

Arbeitsthese 5 muss somit spezifiziert werden.

Der Faktor Geld scheint bei der digitalen Transformation nicht der ausschlaggebendste Hinderungsgrund zu sein, wobei Zeit auch immer Geld bedeutet. Die Interviews haben gezeigt, dass während bei traditionellen Tätigkeiten wie Schadenmanagement, Mieterbetreuung und Buchhaltung derzeit noch dedizierte Fachpersonen angestellt sind, der Bereich Digitalisierung oft nur eine nebenamtliche Geschäftsleitungsaufgabe ist.

4.2 Zwischenerkenntnisse aus den Forschungsergebnissen

Die in Kapitel 2.4. formulierten Thesen lassen sich nach den dargelegten Forschungsergebnissen in folgenden 5 Zwischenerkenntnissen zusammenfassen:

1. Einzelne Prozesse werden digitalisiert, um in erster Linie eine Effizienzsteigerung durch Zeitgewinn in den spezifischen Arbeitsschritten zu realisieren. Dieser Zeitgewinn scheint aber nicht für die Entwicklung einer Digitalstrategie eingesetzt zu werden.
2. Bewirtschafter wissen zu wenig über ihre Kunden und haben daher Mühe, ihr Dienstleistungsangebot dementsprechend anzupassen.
3. Bewirtschafter sind bereit, höhere Budgets für die Digitalisierung ins Auge zu fassen. Sie konzentrieren sich dabei aber vorläufig auf Insellösungen und nicht auf die strategische Etablierung einer zentralen Datenbasis, was notwendig wäre für die Transformation hin zu einem digitalen Betriebsmodell. Wie die geplanten höheren Budgets finanziert werden sollen, wird aber offengelassen.
4. Bewirtschafter wollen sich – nebst Prozessoptimierungen – vermehrt um die Mitarbeiterfähigkeiten kümmern. Die Transformation von Generalisten zu Spezialisten mit digitaler Fitness und lösungsorientiertem Denken hat Priorität.
5. Um eine konsequente Transformation zu einem digitalen Betriebsmodell in die Wege zu leiten, müssen sich Bewirtschaftungsunternehmer die nötige Zeit dafür nehmen. Dies ist bis anhin nicht der Fall. Der durch digitale Prozessoptimierungen erlangte Zeitgewinn wird nicht konsequent für die digitale Entwicklung eingesetzt.

5. Hindernisse und Chancen in einem Transformationsprozess

Aus der empirischen Untersuchung und der Literatur-Recherche lassen sich 4 Kernbereiche herauschälen, welche für die Immobilienbewirtschaftung im Rahmen eines Transformationsprozesses hin zur Digitalisierung wesentlich sind:

1. Operationale Effizienz
2. Kundenbeziehung
3. Datenmanagement
4. Mitarbeiterbeziehung

Alle können sowohl Show-Stoppers als auch Türöffner sein auf dem Weg zu einem nachhaltigen und digitalen Bewirtschaftungs-Ökosystem.

5.1 Die Hindernisse einer erfolgreichen Digitalisierung

5.1.1 Fehlende Operationale Effizienz

Effizienz ist im allgemeinen das Beurteilungskriterium, mit welchem sich beschreiben lässt, ob eine Massnahme geeignet ist, ein vorgegebenes Ziel in einer bestimmten Art und Weise zu erreichen (Gabler *Wirtschaftslexikon*, o. J.). Die Operationale Effizienz beantwortet somit die Frage, welche operationalen Strukturen und Prozesse unter welchen Bedingungen eine Zielerreichung fördern können.

Im Rahmen ihres täglichen Arbeitsaufwandes beschäftigen sich Immobilienbewirtschafter im Wesentlichen mit 1. der Akquisition und Betreuung der Immobilieneigentümer, 2. der Interaktion mit Mietern, 3. den Service-Leistungen am Gebäude und 4. der internen Administration. Die oben dargelegten Experten-Interviews zeigen auf, dass heute noch ein beträchtlicher Anteil des Aufwandes für interne Administration – und somit repetitive Aufgaben – und der Mieterbetreuung verwendet wird. Demgegenüber steht ein kleiner Anteil für die eigentliche Kundenbetreuung, nämlich jene des Immobilienbesitzers – siehe dazu auch Abbildung 6 und die Erkenntnisse aus These 1.

Werden Tätigkeiten an Dritte vergeben, muss das bestmögliche Verhältnis zwischen den intern zu beherrschenden Aktivitäten und den von externen Dienstleistern zu erfüllenden Teilaufgaben gesucht werden (Wolf, 2006, S. 30). Kleine oder mittelgrosse Bewirtschafter müssen sich zwangsläufig die Frage stellen, ob ein Outsourcing von

peripheren Aufgaben oder eine Digitalisierung von Standardaufgaben in der Summe die eigenen (Personal-)Kosten reduziert und/oder ihnen einen Zeitgewinn verschafft, um sich vermehrt der Akquisitionsarbeit und der Kundenbetreuung zu widmen.

Die Gefahren beim Outsourcing sind ein möglicher Knowhow-Verlust, ein neues Abhängigkeitsverhältnis oder Schnittstellenprobleme mit neuen Partnern. Diese Themen können mit heute vorhandenen digitalen Lösungen teilweise aufgefangen werden. Strategisch stellt sich die Frage nach der optimalen Leistungstiefe.

Eine glaubwürdige Make-or-Buy-Entscheidung muss auch auf einer Analyse der transaktionskostenrelevanten Kriterien beruhen. Wolf fasst die in der Literatur genannten Grössen wie folgt zusammen (Wolf, 2006, S. 31-35):

- Spezifität
- Komplexität
- Häufigkeit einer Transaktion
- Zentralität

Je geringer der Spezifitätsgrad einer Leistung ist, desto mehr Sinn macht es, die Leistung durch Dritte zu beziehen, wie z.B. die Lohnbuchhaltung. Je komplexer eine Leistung ist, umso wichtiger wird es sein, diese durch genau spezifizierbare, umsetzbare und kontrollierbare Verträge zu sichern. Mietverträge sind hingegen heute vor allem im Wohnungssegment grösstenteils standardisiert und deren Einhaltung einfach überwachbar. Hier könnte also eine Digitalisierung Effizienzpotential generieren. Häufige Transaktionen, wie etwa im Kreditorenmanagement, die kein spezifisches Knowhow benötigen aber personelle Ressourcen binden, könnten durch digitale Lösungen effizienter erbracht werden. Dies ist auch aus der Priorisierung der zu digitalisierenden Tätigkeiten ersichtlich, siehe Abbildung 10, These 1. In einer Dienstleistungsunternehmung wie der Immobilienbewirtschaftung ist die Kundenbetreuung zentral und lässt sich somit praktisch nicht outsourcen oder gar digitalisieren.

Es soll an dieser Stelle noch darauf hingewiesen werden, dass nicht nur die Kostenperspektive relevant ist, sondern auch die Umsatzperspektive. Ein regelmässig von Experten eingebrachter Einwand ist dabei das Honorarproblem: Dienstleistungen werden ihrer Meinung nach zu billig abgegeben. Es wird oft moniert, dass eine Änderung der branchenweiten Honorarordnung noch nicht die nötige Unterstützung des Berufs-

verbandes hat. Vielleicht wäre die Einführung von neuartigen digitalen Dienstleistungen eine gute Gelegenheit, diese Honorarordnung einer grundlegenden Revision zu unterziehen.

Während die Baubranche seit langem durch Standards und Normen, etwa den SIA-Normen, anerkannte und unverzichtbare Regeln der Baukunde geschaffen hat, gibt es kein vergleichbares Normengefüge oder Standards bei den Immobilienbewirtschaftern. Zwar wurden vereinzelt Normen und Richtlinien, wie etwa die deutsche Richtlinie GEFMA 190 Werkeigentümerhaftung/Betreiberverantwortung im Facility Management, in die Schweiz übertragen, aber im Wesentlichen arbeitet der Berufsverband SVIT (Schweizerische Verband der Immobilienwirtschaft) mittels Empfehlungen und Leitfäden, z.B. situativ bei COVID oder DSGVO. Es herrscht somit eine fragmentierte und heterogene Landschaft in der Immobilienbewirtschaftung, was für eine effiziente operationale Bewirtschaftung nicht wirklich hilfreich ist. Insbesondere wenn es um die Digitalisierung geht, spezifisch um die Sammlung und Auswertung von Daten oder der Erstellung von Schnittstellen, haben sich bis heute noch keine Standards herauskristallisiert, was oft dazu führt, dass Entwickler das Rad mehrmals neu erfinden müssen. Zumindest bei der Vereinheitlichung der Datengrundlage scheint es nun Fortschritte zu geben: Die International Building Performance & Data Initiative in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Normierung (DIN) entwickelt einen neuen Gebäudedatenstandard (DIN SPEC ESG 91475), welcher sämtliche für eine standardisierte digitale Erfassung von Gebäuden erforderlichen Datenpunkte benennt, strukturiert beschreibt und frei zur Verfügung stellt. Somit kann die integrierte Verarbeitung von Daten und die Steigerung der Wertschöpfung unterstützt werden (Bolliger et al., 2023, S. 21), und ist in der Summe eine Effizienzverbesserung. Eine homogene Datenstruktur und eine einheitliche Sprache erlauben es, mit Hilfe Künstlicher Intelligenz aus den Bewirtschaftungs- und Nutzungsdaten der Gebäude, die Bewirtschaftungsprozesse über die gesamte Bewirtschaftungsphase im Lebenszyklus der Gebäude zu optimieren (Da Silva et al., 2022, S. 416). Das wäre ein erster Schritt hin zu einer Industrialisierung der Bewirtschaftungsindustrie: Derzeit heterogene Prozesse könnten einheitlicher dargestellt werden, es gäbe ein verständlicheres Raster von heute unterschiedlichsten Mandatsformen und die noch dünnen Margen könnten mit der Zeit durch die angepeilten Effizienzen nachhaltig verbessert werden.

5.1.2 Die unausgereifte Customer Journey

In der Betriebswirtschaft beschreibt die Customer Journey den gesamten Kaufprozess, mit Vorkaufsphase, Kaufphase und Nachkaufphase. Es wird der gesamte Produkt-(verbesserungs-)Prozess aus der Kundenperspektive erfasst und dokumentiert. Ein Spezialfall dabei ist die Digital Customer Journey: Die Vorkaufsphase ist der Informationsbeschaffung gewidmet, welche heute bereits überwiegend mit Hilfe digitaler Medien stattfindet. Aber auch in der Kaufphase und in der Nachkaufphase, etwa durch online Qualitätsbewertungen, kommen vermehrt digitale Customer Touch Points, respektive Kontaktpunkte mit dem Kunden zum Einsatz. Digitale und Offline-Aktivitäten sind oft miteinander verlinkt (Gabler *Wirtschaftslexikon*, o. J.).

Kundenerfahrungen finden auf drei Ebenen statt: physisch, sozial und digital. Wenn Dienstleister eine positive Kundenerfahrung erreichen wollen, müssen sie diese drei Ebenen integrativ betrachten und angehen.

Digitale Technologien ermöglichen heute einen personalisierten und sehr informationshaltigen Austausch zwischen Dienstleister und Dienstleistungsempfänger. So können virtuelle Experten Fragen beantworten, Empfehlungen abgeben und Ratschläge erteilen. Durch virtuelle Realität können heute bereits Wohnungen so eingerichtet werden, dass sich ein zukünftiger Mieter die Funktionalität und die Innenausstattung konkreter visualisieren können. Dadurch profitiert der Mieter von einer attraktiven Serviceleistung der Bewirtschaftung. Auf der sozialen Ebene helfen Qualitätsfeedbacks der Mieter sowie der Besitzer, deren Erwartungshaltung mit der Serviceleistung der Bewirtschafter abzugleichen. Dies kann direkte Auswirkung haben auf die zukünftige Kundengewinnung und die Kundenbindung (Bolton et al., 2018, S. 779–781). Wie die Befragungsergebnisse und die Erläuterungen zu These 2 gezeigt haben, besteht hier noch ein grosses Chancenpotenzial.

Die Beziehungspflege und Interaktion mit den Kunden, wie Eigentümern und Mietern, sind ein zentraler Faktor für das Wertversprechen. Die Herausforderung dabei ist, einen Kompromiss zwischen Effizienz und Effektivität digitaler Technologien zu finden (Bolton et al., 2018, S. 799). Schlussendlich wird der Kunde einen wesentlichen Einfluss haben darüber, welche Ressourcen und Fähigkeiten durch den Bewirtschaftungsdienstleister bereitgestellt werden müssen. Gemäss Bolton, müssen Dienstleistungen in Zukunft wohl eher durch kontextbezogene Hinweise ausgelöst werden können und sich nicht nur auf (statische) Kundenmerkmale konzentrieren, um so die spezifischen Kundenerwartungen zu erfüllen (Bolton et al., 2018, S. 799). Mit diesem Ansatz ist zu

überlegen, ob etwa die Herausforderung, welche die Sprachenvielfalt in der Schweiz mit sich bringt, nicht auch durch den Einsatz digitaler Mittel zu einer besseren Kundenerfahrung führen kann.

5.1.3 Die fragmentierte Datenarchitektur

Mit Big Data werden grosse Mengen an Daten bezeichnet, die mit speziellen Lösungen gespeichert, verarbeitet und ausgewertet werden. Die Vernetzung von Datenquellen eröffnet neuartige Nutzungs- und Wertschöpfungsmöglichkeiten aber auch Risiken (Gabler *Wirtschaftslexikon*, o. J.). Solche Datenquellen oder Datenbanken erlauben etwa die Unterstützung von Planungen oder Geschäftsprozessen über sämtliche Unternehmensebenen hinweg. Oft können Unternehmer heute auf die Informationen, welche für eine optimale Customer Journey (siehe dazu 5.1.2) notwendig wären, nicht zugreifen. Denn meist setzen Bewirtschafter mehrere technische Lösungen ein, welche wohl optimal ein lokales Problem lösen, aber nicht in einem zentralem Netzwerk vereint werden und somit zu einer fragmentierten Datenarchitektur führen (Bolton et al., 2018, S. 785). Dies wird auch durch den noch tiefen Nutzungsanteil von ERP-Systemen bei KMUs bestätigt (Abbildung 9).

Eine Alternative dazu sind also wie gesagt ERP-Systeme. Diese erlauben, die systematische und laufende Auswertung von Daten und die rückwärtsbetrachtende Analyse der unternehmerischen Tätigkeit. Daraus gewonnene Erkenntnisse können einerseits zur zukünftigen Unternehmensausrichtung eingesetzt werden und erlauben andererseits, zukünftige Trends und Entwicklungen zu antizipieren.

Eine weitere grosse Herausforderung sind Medienbrüche. Diese treten ein, wenn Schnittstellen zwischen den eigenen Bewirtschaftungssystemen und externen Anbietern (wie etwa Handwerkern) nicht optimal funktionieren oder interne und externe regulatorische Vorgaben nicht erfüllt werden können (Bolliger et al., 2023, S. 28). Auch Martin Frei, Chief Digital Officer VERIT Immobilien, stellt fest, dass «die digitale Zusammenarbeit aller involvierten Parteien immer wichtiger wird. Medienbrüche und unstrukturierte Daten, z.B. E-Mail oder physische Post, sind Zeitfresser und Kostentreiber» (Bolliger et al., 2023, S. 46).

Wann immer aber Daten, insbesondere Nutzerdaten, z.B. Profilangaben oder IP-Adressen und personenbezogene Daten, die einer natürlichen oder juristischen Person zuordbar sind, gesammelt und verarbeitet werden, stellt sich zwangsläufig die Frage nach den Zugriffsberechtigungen und der möglichen Gefährdung von informationellen

Grundrechten (Keller, 2016, S. 40). Da sich der Immobilienbewirtschafter im Rahmen seiner Kundenbetreuung nebst gebäudespezifischen Daten zu einem grossen Teil mit persönlichen Daten von Eigentümern und Mietern, Geschäftspartnern und Dienstleistern des Kunden auseinandersetzt, ist die adäquate Betreuung und Nutzung solcher Daten für viele Bewirtschaftungsunternehmen eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. So fallen allein bei der Nutzung einer Mieter-App viele persönliche Daten an, inklusive die private Kommunikation unter Mietern, die allgemeinen Nutzungsdaten und die IP-Adresse. Bewirtschaftungsunternehmen haben Zugang zu sensiblen Daten wie Bankverbindungen, Arbeitsort oder Bonitätsnachweisen, welche einem grösseren Schutz unterstehen (Cramer, 2018, S. 39).

Relevant ist dafür das Bundesgesetz über den Datenschutz vom 25. September 2020, welches per 1. September 2023 in Kraft tritt (Datenschutzgesetz, DSG, 2023). Denn vor allem bei der Zusammenarbeit mit PropTech-Unternehmen, sind die Bewirtschafter für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, insbesondere die Rechtmässigkeit der Datenweitergabe an Drittparteien sowie für die Rechtmässigkeit der Datenverarbeitung und die Weisungen allein verantwortlich.

Zu beachten sind dabei die Begriffe des «Verantwortlichen» und des «Auftragsbearbeiters». Als Verantwortlicher gilt, wer allein oder zusammen mit anderen über den Zweck und die Mittel der Bearbeitung entscheidet. Damit ist derjenige gemeint, der die wesentlichen datenschutzrechtlichen Parameter einer Datenbearbeitung festlegt (Rosenthal, 2020, S. 6–7). Dies betrifft die Bewirtschaftungsunternehmer aber auch deren Verantwortliche im Bereich der IT. Es kann natürlich vorkommen, dass ein Eigentümer seinen Bewirtschafter im Rahmen der vereinbarten Dienstleistungen beauftragt, eine Datenbearbeitung durchzuführen. Dann wird der Eigentümer zum Verantwortlichen, auch wenn er über die zum Einsatz kommenden Mittel selbst entscheidet (Rosenthal, 2020, S. 7). Bei Personendaten ist gemäss bundesgerichtlicher Rechtsprechung (BGE 132 II 508, E. 3.2) insofern zu testen, ob derjenige der Zugang zu den Informationen hat, a) in der Lage ist, herauszufinden, auf welche natürliche Person sich die Information bezieht und b) ob er auch bereit ist, den für die Identifikation erforderlichen Aufwand zu betreiben (Rosenthal, 2020, S. 8). Interessant kann die Bearbeitung von Big Data dann werden, wenn sie in anonymisierter Form für einen anderen Zweck verwendet werden kann, also einen sogenannten Sekundärzweck. Solange dieser mit dem Primärzweck erwartbar, angebracht und nicht beanstandbar ist, ist er zumindest per Gesetz nicht untersagt (Rosenthal, 2020, S. 16).

Ein von Bewirtschaftungsexperten immer wieder angebrachter Wunsch ist es, kundenseitige und andere Dokumente offiziell mit einer elektronischen Signatur versehen zu können. Dies würde die Notwendigkeit von physischen Unterlagen hinfällig machen und wäre ein Zeitgewinn und ein Kostenreduktionsfaktor. Nachdem das Schweizer Volk das Bundesgesetz über die E-ID im März 2021 abgelehnt hat, soll dieses wieder neu aufgelegt werden, aber mit einer staatlichen, statt privatwirtschaftlichen elektronischen Identifizierung. Beispielsweise könnten diese von Bewirtschaftern für Strafregisterauszüge verwendet werden. Die Notwendigkeit der physischen und kantonal unterschiedlichen Anfangsmietzinsformulare würde somit hinfällig. Unter heutigem Recht (Art. 269-270 OR in Verbindung mit Art. 256a Abs. 2 OR) sind Anfangsmietzinse anfechtbar, wenn das Formular nicht von Hand unterschrieben und in Papierform abgelegt ist. Ein digitales Formular mit einer digitalen Unterschrift wäre somit aus Sicht der Bewirtschafter wünschenswert.

Nach geltendem Recht müssen öffentliche Urkunden im Original als Papierdokumente erstellt werden. Der Entwurf zum Bundesgesetz über die Digitalisierung im Notariat DNG (Bundesgesetz über die Digitalisierung im Notariat (DNG), 2023) regelt die Grundsätze zur Erstellung öffentlicher Urkunden in elektronischer Form. Öffentliche Urkunden wären dann in einem Zentralregister gespeichert und langfristig lesbar. Dies wäre für Bewirtschafter eine Vereinfachung bei der Due Diligence von neu akquirierten Eigentümern.

Schliesslich müssen sich die Verantwortlichen auch um eine angemessene Datensicherheit kümmern, d.h. den Schutz von Personendaten bezüglich ihrer Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit sicherstellen. Dies betrifft u.a. Massnahmen wie Zugangsbeschränkungen, Datenverschlüsselung, Reglemente und Schulungen (Rosenthal, 2020, S. 23). Ein von Bewirtschaftern mandatiertes PropTech-Unternehmen muss vertraglich verpflichtet werden, dass die zur Datenverarbeitung eingesetzten Personen sich an die gesetzlichen Vertraulichkeits- und Sicherheitsverpflichtungen halten. Zudem müssen Massnahmen und Kontrollinstrumente definiert werden, um die Anforderungen an Vertraulichkeit (z.B. Zugangs- und Zugriffskontrollen), Datenintegrität (z.B. Eingabekontrollen), Verfügbarkeit (z.B. Schutz gegen mutwilligen Datenzerstörung) und Belastbarkeit der Systeme und Dienste (z.B. Datenschutz-management oder Incident Response Management) zu gewährleisten.

Die Herausforderungen sind nebst dem bereits Erwähnten also vornehmlich im Bereich des Risikomanagements zu sehen: Es gilt sicherzustellen, dass ein systematischer Prozess

eingeführt wird, welcher Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenpotenziale bewertet, um daraus geeignete Massnahmen zum Schutz von Daten und Personen abzuleiten.

Der Versuchung, digital erlangte Daten möglichst breit und wertschöpfend einzusetzen, sind somit rechtliche Schranken gesetzt. Insbesondere die Auflage, diese Daten zu verschlüsseln, nach Beendigung eines Kundenverhältnisses diese an den Kunden zu übergeben, datenschutzgerecht zu vernichten oder vollständig zu anonymisieren. All diese Massnahmen sind Teil eines professionellen Risikomanagements.

5.1.4 Die verunsicherten Mitarbeiter

Eine zentrale Herausforderung bei der Digitalisierung in der Immobilienbewirtschaftung sind die Widerstände von Mitarbeitern – sie sind einer der Hauptgründe, dass digitale Veränderungen scheitern. Die Immobilienbewirtschaftung ist geprägt von etablierten Arbeitsweisen. Die Einführung einer digitalen Technologie kann schnell Verunsicherungen und Ängste hervorrufen, insbesondere für jene, welche nicht wie die Generation Z die digitale Affinität quasi «mit der Muttermilch» aufgesogen haben.

Widerstand	Beeinflussende Faktoren
Nicht Wissen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mangel an Vertrauen ▪ Mangel an Information (Intransparenz, Desinformation) ▪ Fehlende Akzeptanz für Entscheidungsprozess, der zu Veränderung führt
Nicht Wollen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grundlegende Aversion gegenüber Veränderung ▪ Zusatzaufgaben ▪ Ablehnung des Ablaufs der Veränderung ▪ Fehlende Mitbestimmung (Partizipation)
Nicht Können	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angst vor Versagen ▪ Fehlende Kompetenz ▪ Verlustängste (Arbeitsplatz, Status, Einfluss) ▪ Gefahr für eigene Überzeugungen

Abbildung 23: Übersicht möglicher Einflussfaktoren auf Widerstände (Heidt et al., 2020, S. 158)

Nebst der inhärenten Blockade gegenüber Veränderungen, spielen oft auch fehlende Qualifikation und Weiterbildung eine Rolle. Beides kann dazu führen, dass der Sinn von adaptierten Prozessen, veränderten Firmenkulturen oder neuen Hierarchien und Arbeitsweisen nicht eingesehen wird (Heidt et al., 2020, S. 162). Mitarbeiter wollen bei Transformationen den potenziellen Mehrwert erkennen, auch für sich persönlich. Tun sie dies nicht, besteht die Gefahr, dass Investitionen in eine digitale Transformation ausser hohen Kosten nichts bringen und Mitarbeiter in die ursprünglichen Arbeitsmuster zurückfallen.

Nebst den intuitiv verständlichen Hemmnissen des Nicht-Wissens, Nicht-Wollens und Nicht-Könnens spielen aber auch Verhaltensmuster und Persönlichkeitseigenschaften der betroffenen Mitarbeiter eine Rolle. Forschung in diesem Bereich hat aufgezeigt, dass es einen ausgeprägten Zusammenhang zwischen Persönlichkeiten (offene vs. gewissenhafte vs. extrovertierte vs. verträgliche vs. neurotische Persönlichkeitsskalierung, gemäss dem Fünf-Faktoren-Modell von Costa/McCrae (Paul T. Costa & McCrae, 2011)) und dem teilweise emotionalen Verhalten bei Veränderungen in der Arbeitsumgebung gibt. Trotz dieser Herausforderung können Bewirtschaftungsunternehmer bei einer digitalen Transformation ihre Mitarbeiter gewinnen, wenn der Grenzwert des einzelnen von neu zu tolerierenden Veränderungen durch die Anstrengungen im Team verbessert wird. Anstelle einer Top-Down Implementierung sollte die breite Belegschaft aktiv in digitale Veränderungsprozesse einbezogen werden. Dies erleichtert es dem einzelnen Mitarbeiter sich Veränderungen zu stellen und diese im besten Fall als positiven persönlichen Gewinn zu akzeptieren (Borger-Anka, 2017, S. 48).

Die Expertenbefragung hat gezeigt, dass rund 50% der Befragten eine bereitere Involvierung der Belegschaft bereits in die Wege geleitet oder ins Auge gefasst haben, siehe dazu Abbildung 22 und Erläuterungen zu These 5. Der Aufbau einer internen Fachstelle für digitale Themen und die Involvierung von Mitarbeitenden in Projektgruppen könnten bei einer digitalen Transformation hilfreich sein, um den Buy In der Mitarbeiter in diesem Prozess zu erreichen.

Nicht unerwähnt bleiben sollen auch jene Aspekte, welche insbesondere für die oben erwähnte Generation Z an Bedeutung gewonnen und nach der COVID-Pandemie wieder vermehrt ins Bewusstsein gerückt sind. Home Office und flexible Arbeitszeiten haben an Bedeutung gewonnen (Severin, 2023). Auch dies ist ein Resultat des digitalen Zeitalters und auch dadurch wird sich das Berufsbild des klassischen Immobilienbewirtschafters verändern. Es ist heute vorstellbar, dass Immobilienbewirtschaftler mit einer hohen technologischen Kompetenz, mit flexiblen Arbeitszeiten und mobilen Workstations aus dem Homeoffice oder unterwegs ihre Dienstleistungen erbringen. Gemäss Anja Feierabend, Oberassistentin und Dozentin an der Universität Luzern, kann diese technologische Kompetenz für Unternehmen ein grosser Vorteil sein (Keusch, 2023). So können die heutigen Bewirtschaftler morgen in Rollen wie Ermöglicher, Innovatoren, Koordinatoren und Differenzierer schlüpfen, statt nur als Anbieter von Kern-dienstleistungen tätig zu sein (Bolton et al., 2018, S. 786).

5.2 Chancen einer erfolgreichen Digitalisierung

5.2.1 Kundenzentrierung als Marktvorteil

Digitalisierung erlaubt eine kundenzentrierte Automatisierung von Prozessen. Da die Immobilienbewirtschaftung eine Dienstleistung am Kunden (Mieter wie Eigentümer) ist, spielen die Qualität der Leistung und die direkte Kundenbeziehung eine wesentliche Rolle. Bedingung für ein solch kundenorientiertes Dienstleistungskonzept ist natürlich, dass sich die Immobilienbewirtschaftung und die Eigentümerschaft ein Bild der soziodemographischen Zusammensetzung in ihren Immobilien macht, respektive die Daten dazu entsprechend erhebt, aufbereitet und daraus mögliche Bedürfnisse ableitet. In einem sich demographisch rasch verändernden Umfeld müssen sich die Tätigkeitsfelder der Bewirtschaftung vermehrt auch an ältere und alleinstehende Mieter richten. Die Digitalisierung der Dienstleistungen führt grundsätzlich zu mehr Selbständigkeit der Mieter. Dies ist eine Chance, da sich in Zukunft auch ältere Menschen vermehrt digital organisieren können. (Althaus & Birrer, 2020, S. 38).

Wer also inskünftig attraktive Wohnlösungen in diesem wachsenden Kundensegment zur Verfügung stellen kann, hat gegenüber seiner Konkurrenz Marktvorteile, insbesondere weil nutzerfreundliche Bewirtschaftungskonzepte ein USP (Unique Selling Proposition) sind.

Die durch die Digitalisierung freigewordenen Zeitkapazitäten können effizient zur Kundengewinnung eingesetzt werden. Digitale Plattformen erleichtern zudem die direkten und persönlichen Kontakte im Wohnumfeld oder ermöglichen die Erbringung von Zusatzleistungen wie bei Wohnen mit Service. (Althaus & Birrer, 2020, S. 64-65.). Die Erkenntnisse aus These 2 (siehe auch Abbildungen 12 & 13) haben gezeigt, dass hier noch ein grosses Chancenpotenzial liegt.

5.2.2 Skaleneffekte zur Effizienzsteigerung

Die ZIA-CREM 2020 Studie (Pfnür, 2020) hat aufgezeigt, dass die Arbeitsproduktivität von Mitarbeitern im Immobilien-Management durch Optimierung um 13% gesteigert werden kann. Eine solche Optimierung, konkret durch Kosteneinsparungen und reduziertem Zeitaufwand, verbunden mit einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität beruhen zu einem beträchtlichen Teil auf Prozesseffizienz und Digitalisierung, basierend auf der Verfügbarkeit und der Pflege der internen Daten. Werden dadurch mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz und Machine Learning regelmässig wiederkehrende Arbeitsabläufe automatisiert und effizienter gestaltet, kann ein beträchtliches Skalierungs-

potenzial erreichen. So nutzt etwa ABB Künstliche Intelligenz, um die Produktivität von Angestellten im Aussendienst zu erhöhen. Bei IBM geben Systeme vor, wie Mitarbeitende Kundenanfragen am besten beantworten und bei Tesla fordert eine Maschine die Beschäftigten auf, Prozesse zu optimieren (Gratwohl, 2023). Typische Bewirtschaftungstätigkeiten vor Ort am Gebäude, wie etwa Temperaturüberwachung oder Zugangskontrollen bedürfen dann nicht mehr den Faktor Mensch, sondern werden automatisiert und somit preisgünstiger und schneller. Zudem sind aktuelle Daten in Echtzeit verfügbar, wodurch neue Services und Produkte laufend angepasst und angeboten werden können (Gündling et al., 2022, S. 465). Die Befragungsergebnisse und Erkenntnisse aus These 4 (Abbildung 19) haben diesen Optimierungsbedarf bestätigt.

Oft hängt der Entscheid über eine Skalierbarkeit des jeweiligen Geschäftsmodelles aber von marginalen Faktoren ab. Wenn ein Mieterportal die Interaktion mit den Mietern qualitativ verbessern und effizienter gestalten könnte, stellt die Sprachenvielfalt in der Schweizer Mieterlandschaft eine Herausforderung dar – beispielsweise verfügen viele ältere Mieter immer noch nicht über ein Smartphone. Dies führt zu Registrierungshürden, etwa wenn QR-Codes gescannt werden sollen oder bei der Bezahlung der Waschmaschinennutzung mittels TWINT. Bei kleineren Immobilienbewirtschaftern sind die Anzahl Mieter für die Errichtung und den Unterhalt eines Mieterportals oft zu bescheiden. Unabhängig davon fehlt es aber oft an Basiselementen für einen Skalierungsentscheid: Sind alle Dokumente verfügbar? Besteht ein Digitaler Posteingang? Wurde auf ein papierloses Büro umgestellt? Sind Mitarbeiter mobil und flexibel und arbeiten mit Laptops?

Die Experten-Interviews haben gezeigt, dass sich in der Bewirtschaftungsindustrie zwei «Extreme» und eine «Grosse Mitte» gebildet haben (siehe Abbildung 7):

1. Grosse Bewirtschafter wie etwa Privera, Wincasa, Livit oder Apleona haben mittels digitaler Lösungen eine Skalierbarkeit erreicht oder sind auf dem Wege dorthin.
2. Kleine KMUs haben sich mit einem hohen Fokus auf ein spezifisches Kundensegment und einer Spezialisierung ihrer Services und Mitarbeiter im Boutique-Segment positioniert. Die persönliche Kundenbetreuung ist hier immer noch das wesentliche USP.
3. Die Grosse Mitte der Bewirtschafter muss sich in die eine oder andere Richtung bewegen. Das bedingt zwangsläufig die Spezialisierung auf einzelne Segmente und den Einsatz von digitaler Unterstützung. Potenzial dafür gibt es vor allem in

der kaufmännischen Bewirtschaftung, wie etwa in der Buchhaltung. Künstliche Intelligenz wird dabei eine prominente Rolle spielen.

Die PROPbase AG, ein in Neuhausen a. Rheinfall domiziliertes Unternehmen, welches eine webbasierte Software für die Verwaltung von Immobilien entwickelt hat, sieht insbesondere bei der Optimierung der Tagesprozesse ein grosses Potential. Gemäss Aussagen ihrer Kunden, kann bei konsequenter Datenpflege eine Zeitersparnis von über 40% im Tagesgeschäft erreicht werden.

5.2.3 Digitale Tools für eine nachhaltige Kundenbindung

Immobilienbewirtschaftung ist Dienstleistung im eigentlichen Sinne. Kunden sind vorrangig die bezahlende Eigentümerschaft aber indirekt auch die Nutzer, respektive Mieter, der Immobilie. Daraus ergibt sich, dass die von den Bewirtschaftern erbrachten Dienstleistungen mit Erlebnissen seitens der Kunden verbunden sind. Das Erlebnis ist ein zentrales Element im Wettbewerb der Immobilienbewirtschaftung. Durch die Vermittlung von positiven Kundenerlebnissen (Customer Experience) über die Dauer einer Kundenbeziehung kann sich ein Immobilienbewirtschafter differenzieren und dadurch seine Kunden nachhaltig an sich binden (Holland & Ramanathan, 2018, S. 344). Hier kommt der Qualitätsanspruch an die erbrachte Dienstleistung in den Fokus. Kleinere oder mittelgrosse Bewirtschaftungsunternehmen, welche sich oft persönlich um ihre Kunden kümmern wollen, müssen sich in einem Markt, welcher durch die Digitalisierung sehr transparent geworden ist, etwa durch Vergleichsplattformen, zusätzlich anstrengen, um diese Kundenloyalität zu sichern. Ein regelmässiges Feedback über die Qualität der erbrachten Serviceleistungen und die Möglichkeit von zufriedenen Kunden, diese Leistungsqualität weiterzuempfehlen, kann künftig von entscheidender Bedeutung sein (Holland & Ramanathan, 2018, S. 351). Dadurch entsteht im besten Fall nicht nur eine emotionale Bindung der Kunden, insbesondere der Eigentümer zum Bewirtschaftungsdienstleister, sondern auch ein positives Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Eine systematische Gestaltung der Kundenkontaktpunkte mit Hilfe digitaler Tools kann dadurch zu einer wesentlichen Chance werden. Der von der Neuen Zürcher Zeitung (NZZ) publizierte NZZ-KMU-Barometer 2023 bestätigt, dass derzeit Führungspersonen von Schweizer Firmen ein grosses Chancenpotenzial beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz (42%) und der Automatisierung (41%) sehen. In der Dienstleistungsbranche erkennen besonders viele das Potenzial (49%) in den Bereichen Bildung, Recht und Werbung (Ryf et al., 2023, S. 15). So kann man sich auch vorstellen, dass der Mieter auf der Webseite des Bewirtschaftern ein Chat-Fenster aufrufen kann. Ein Chat-Fenster oder

Chatbot ist ein Computerprogramm basierend auf Künstlicher Intelligenz und rund um die Uhr verfügbar. Chatbots sind in der Lage, Informationen schnell und einfach zu finden, aber auch Fragen zu beantworten. Da der Mieter mit der künstlichen Intelligenz und nicht mit dem Bewirtschafter chattet, kann die Hemmschwelle beispielsweise bei kritischen Fragen niedriger sein als im persönlichen Telefongespräch. Auch Terminvereinbarungen sind über eine solche Chat-Funktion möglich.

5.2.4 Big Data als Wettbewerbsvorteil

Big Data sind grosse, verarbeitbare Datenmengen, welche über die Arbeitsspeicherkapazität eines normalen Computers hinausgehen. Neue Technologien erlauben es heute, diese grossen Datenmengen zu analysieren, dadurch neue Erkenntnisse zu gewinnen und sich somit einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten durch die Schaffung neuer Werte, eventuell auch solcher die anfänglich noch nicht im Fokus der Analyse standen (Keller, 2016, S. 4–5). Wenn also das Verständnis zu Digitalisierung über die reine Automatisierung von Prozessen hinausgeht und sich Führungspersonen intensiv mit einer Neudefinierung von Prozessen oder sogar einer Transformation ihres Betriebsmodelles auseinandersetzen, dann kann Big Data zu Smart Data werden, wenn die Daten sich also selbst erklären, respektive mit einer Bedeutung versehen sind (Keller, 2016, S. 15). Voraussetzung für eine effiziente Automatisierung von wiederkehrenden Arbeitsprozessen ist es aber, dass die dafür notwendigen Daten über ERP-Systeme durch die Immobilienmanager umfassend bereitgestellt, bezogen und verarbeitet werden können, um einen reibungslosen Ablauf sicherzustellen (Gündling et al., 2022, S. 457). Elementar wird auch sein, dass Schnittstellen gebaut werden, um Drittsysteme an das System der Bewirtschafter anzubinden. Dadurch entsteht ein vernetztes Ökosystem, worin die unterschiedlichen Anspruchsgruppen im Umfeld des Immobilienbewirtschafters kollaborativ miteinander interagieren. Es braucht also beides, um mit bestehenden und neu gewonnenen Daten eine Chance zu generieren: Einerseits die Digitalisierung und andererseits die dauerhafte Sammlung der Daten. Diese Datensätze aus unterschiedlichen Quellen werden vereinfacht gesagt zu Big Data. Immobilienbewirtschaftler könnten diese Datensätze noch intelligenter einsetzen, dadurch grossmehrheitlich interne administrative Arbeiten digital erledigen und sich wieder vermehrt auf den Bereich konzentrieren, der Mehrwert generiert: die Betreuung und Beratung ihrer Kunden, im Wesentlichen der Liegenschaftseigentümer (Keller, 2016, S. 23). Die heutigen ERP-Systeme sind aber oft noch auf der Basis der Buchhaltung entstanden, ohne Fokus auf eine konsequente Prozesskoordination. Das ist für eine strategische Planung, bei welcher Transparenz und

Unabhängigkeit wichtig sind, ein Stolperstein, dem vermehrt Beachtung geschenkt werden muss.

Branchenvertreter erwarten in näherer Zukunft keine wesentliche Veränderung bei den aktuellen Dienstleistungstätigkeiten. Dies hat auch die Befragung ergeben: 50% sehen überhaupt keine Veränderung ihres Dienstleistungsangebotes in den kommenden 5 Jahren. Grossmehrheitlich wollen sich die Bewirtschafter durch die Sicherstellung der relevanten digitalen Fähigkeiten bei den Mitarbeitern und bei der Einführung der dafür notwendigen Tools auf die digitale Welle vorbereiten. Das deckt sich mit den Erkenntnissen aus dem NZZ-KMU-Barometer 2023, worin 74% der Aussage zustimmten, dass sich in ihrer Branche durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz grosse Chancen ergeben (Ryf et al., 2023, S. 16). Zudem werden die Kombination aus Analytik, Künstlicher Intelligenz und Automatisierung gemäss Libby Duane Adams, Gründerin des Datenanalyseunternehmens Alteryx, die täglichen Entscheide auf eine neue Ebene heben und den Führungskräften mehr Zeit für die grossen Herausforderungen verschaffen (Gratwohl, 2023).

5.2.5 Attraktiveres Berufsbild

Ein Transformationsprozess, bei dem der IT-Bereich tangiert wird, bedingt die notwendige Fach- und Führungskompetenz. Auf einer an der Universität Osnabrück durchgeführten Arbeitsmarktstudie zum Transformation Management, erkennen Bensberg und Buscher, «dass trotz der zunehmenden Digitalisierung von Wertschöpfungsketten und Märkten IT-spezifische Kompetenzen im Umfeld des Transformationsmanagements nicht im Vordergrund stehen» (Bensberg & Buscher, 2018, S. 161). Inhaltlich ist es heute nicht bloss empfehlenswert, sondern eine Voraussetzung, dass zumindest die mit der Transformation betrauten Führungs- und Fachkräfte sich bei der strategischen Adaption bestehender ERP-Lösungen auskennen. Sie sollten sich auch Wissen im Bereich Cloud-Computing aneignen, und sich nicht nur auf die Expertise von führenden Anbietern oder Beratungsunternehmen verlassen. Gleichzeitig muss Digitalisierung, Big Data und Analytics ein fester Bestandteil im Curriculum sämtlicher Ausbildungsstätten zukünftiger Immobilienbewirtschafter sein. Dann kann das Knowhow internalisiert und in der Bewirtschaftungsindustrie verankert werden (Keller, 2016, S. 47) um somit auch einen latenten Fachkräftemangel zu verhindern. Prof. Dr. Christian Fichter, Forschungsleiter und Leiter des Instituts für Wirtschaftspsychologie der Kalaidos Fachhochschule, sagt, dass «KMU bei der Bewältigung des Fachkräftemangels vor besonderen Herausforderungen stehen», und

«die gezielte Weiterbildung von Mitarbeitenden eine wichtige Strategie ist» (Ryf et al., 2023, S. 18). Er trifft damit den Nerv der Zeit. Mit zielgerichteter Weiterbildung kann bei effektiver und effizienter Talentförderung bis zu 33% mehr Umsatz pro Mitarbeiter erzielt werden (Berger & Lindenblatt, 2022, S. 578). Digitalisierung und Automatisierung ersetzen Routinetätigkeiten vor allem in manuellen Tätigkeitsbereichen, aber erfordern hohe kognitive Fähigkeiten in Nicht-Routine Fähigkeiten und steigern dadurch die Nachfrage nach Arbeitskräften mit höherer Bildung gemäss der Arbeitsmarktbeobachtungsstudie AMOSA für die Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich für die Jahre 2010-2020 (Oberholzer, 2023). Digitale Anwendungen wie KI in der Form von Chat-GPT, werden insbesondere Arbeitsplätze in den Bereichen Marketing, Kommunikation, Buchhaltung und Verwaltung zum Verschwinden bringen. Aber es entstehen bereits neue Berufsbilder wie die Prompt Engineers, welche auch in der Bewirtschaftungsindustrie Einzug haben werden. Prompt Engineers sind in den USA Mitarbeiter, welche mit ihrem KI-Knowhow zu Chat-GPT wissen, welche Anweisungen zu welchen Ergebnissen führen, etwa für das Erstellen von Reports (Oberholzer, 2023).

6. Die lernende Organisation

6.1 The Art & Practice of the Learning Organization

Peter Senge hat 1990 die bis dahin hauptsächlich in akademischen Zirkeln geführte Diskussion zu lernenden Organisationen dem breiten Publikum zugänglich gemacht. Er definierte damals eine lernende Organisation als eine Organisation, «in welcher Menschen kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitern, die wirklich gewünschten Ergebnisse zu erzielen, in denen neue und umfassende Denkmuster gefördert werden, in denen kollektive Bestrebungen freigesetzt werden und in denen Menschen kontinuierlich lernen, das Ganze zusammen zu sehen» (Senge, 1990, S. 3). 30 Jahre nach der ersten Veröffentlichung seines Buches hat er in einem Interview die lernende Organisation beschrieben als «so etwas wie eine Organisation, in der Menschen kontinuierlich ihre Fähigkeit weiterentwickeln, die Ergebnisse zu erzielen, die sie wirklich erzielen möchten» (Reese, 2020).

Gemäss Senge sind für die Schaffung einer lernenden Organisation fünf Disziplinen erforderlich: Individuelles Wachstum wie Persönlichkeitsentwicklung und Selbstführung, ein oder mehrere mentale Modelle, eine gemeinsame Vision, Lernen im Team und Denken in Systemen. Letzteres integriert alle fünf Disziplinen, so dass die einzelnen Disziplinen fusioniert werden in ein Ensemble von Theorie und Praxis (Senge, 1990, S. 5–12).

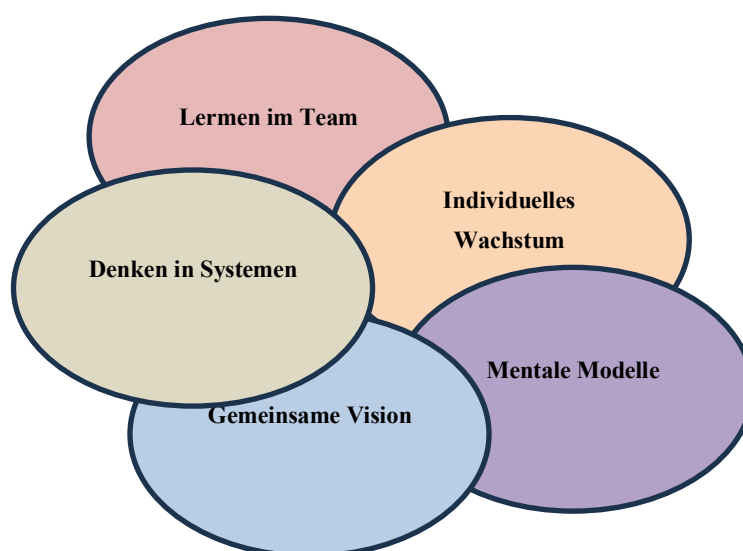


Abbildung 24: Die lernende Organisation (Eigene Darstellung)

Aktion und Reflexion müssen beim Lernprozess Hand in Hand gehen und brauchen vor allem beim organisatorischen Lernen in dynamischen Systemen genug Zeit. Die Technologieindustrie spielt bei der Digitalisierung eine tragende Rolle. Viele kreative Firmen funktionieren nach dem Motto: «Schnell scheitern und früh scheitern». Die Mentalität, Misserfolge anzunehmen ist nichts anderes als das Handeln einer lernenden Organisation (Reese, 2020).

Mit Bezug zu den oben erwähnten Disziplinen bedeutet dies bei der Selbstführung, dass das Engagement der Organisation zum Lernen nur so gross ist wie die Summe des Engagements der Mitarbeiter im Unternehmen (Senge, 1990, S. 7). Auch Dr. Bernadette Dilger, Professorin für Wirtschaftspädagogik und Lehr-/Lernforschung an der Universität St.Gallen, äussert sich in diese Richtung: «Manche Transformationsprojekte misslingen genau darum, weil isoliert nur auf der kollektiven (System-) Ebene gedacht wird oder nur auf der individuellen, aber viel zu wenig das Wechselspiel und die Interdependenz, diese Relation zwischen Individuum und System betrachtet wird.» (Dilger, 2023, S. 16)

Oft prägen innere Selbstbilder oder Generalisierungen unser tägliches Verhalten. Und nicht selten sind wir uns dessen nicht bewusst. Senge plädiert, den Spiegel umzudrehen und die innere Welt einer kritischen Betrachtung durch die Aussenwelt zu unterziehen, quasi als Reflektion (Senge, 1990, S. 8). Ohne ein gemeinsames Ziel steuert man ein ruderloses Schiff. Ein gemeinsames Ziel dagegen fördert das Wir-Gefühl, vermittelt Identität und dient als Aspiration für welches es sich lohnt zu lernen – nicht weil man muss, sondern weil man will (Senge, 1990, S. 9). Kommunikation und Dialog sind das Alpha und Omega, um maximale Synergieeffekte aus der kumulativen Intelligenz eines Teams zu generieren und somit zu lernen. Nur wenn Teams lernen, lernt die Organisation (Senge, 1990, S. 10). Auch Bernadette Dilger unterstreicht, dass wir noch «viel stärker darüber kommunizieren müssen, was Organisationen als Impulse, Rahmenbedingungen oder Rituale einsetzen und wie diese individuell interpretiert werden.» (Dilger, 2023, S. 17)

Für eine vertiefte Darstellung des Modelles von Peter Senge sei auch hier auf die Arbeit von Fuchsberger verwiesen, insbesondere auf die diversen Ebenen des Lernens (Fuchsberger, 2014).

6.2 Culture eats strategy for breakfast

Vom Pionier der modernen Managementlehre Peter Drucker stammt das Zitat: «Culture eats strategy for breakfast.» Was er damit ausdrücken wollte, war die Tatsache, dass die Mitarbeiter im Unternehmen für den Erfolg oder Misserfolg einer Strategie entscheidend sind. Die Kultur des Unternehmens, die gemeinsame Vision ist in erster Linie ausschlaggebend für die Umsetzung einer neuen (Digital-)Strategie. Es geht hier also nicht um Fokus oder Skill Sets, sondern um Engagement und Herzblut, respektive ein Orientierungssystem, das wachsen muss. Daher ist der Entstehungsprozess einer Unternehmenskultur ein langfristiger Lernprozess. Er erfordert Flexibilität und Ausdauer. Die Unternehmenskultur entwickelt sich bewusst und unbewusst, ist veränderbar und anpassbar. Zudem wird sie von allen Mitarbeitenden eines Unternehmens geprägt (Dahm et al., 2020, S. 130). Daher ist es empfehlenswert, durch regelmässige Mitarbeiterbefragungen den Puls des Unternehmens zu messen. So können Probleme und Unzufriedenheiten rechtzeitig erkannt und etwa die Anzahl ungewollter Fluktuationen reduziert werden.

Da die Digitalisierung ganze Wertschöpfungsketten, Organisationsstrukturen, operative Prozesse und Geschäftsmodelle verändert, muss sie als ein erheblicher Einflussfaktor für die Unternehmenskultur bezeichnet werden (Dahm et al., 2020, S. 132).

Ein nicht unwesentlicher Aspekt, welcher insbesondere auch die Immobilienbewirtschaftung betrifft, ist das Aufeinandertreffen von zwei unterschiedlichen Arbeitergenerationen, den Digital Immigrants (Jahrgänge aus den Babyboomer-Jahren) und den Digital Natives (den Millennials). Hier unterscheiden sich Affinität und Vertrautheit im Umgang mit digitalen Technologien augenscheinlich, was insbesondere auch eine Kompetenzverschiebung und eine Neubetrachtung von Arbeitsweisen nach sich zieht (Herget, 2018, S. 419).

Der Unternehmenskultur kommt also eine tragende Rolle zu, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu bewältigen. Eine erfolgreiche Transformation kann gemeistert werden, wenn ein proaktive und offene Arbeitskultur herrscht, in welcher Vertrauen in die eigenen Kompetenzen Schlüsselfaktoren sind. Ersteres wird durch stetige Information, Kommunikation und Transparenz erreicht, letzteres durch die Vermittlung der notwendigen Kompetenzen und die Partizipation aller (Herget, 2018, S. 420ff.).

6.3 Systemisches Denken als Fundament einer lernenden Organisation

Wandel ist folglich geprägt durch das Erkennen von Veränderungen, einem grossen Leidensdruck und der Aussicht, dass eine Veränderung auch persönlich Nutzen bringt. Dazu kommen die gemeinsamen Werte und Visionen eines besseren Zustandes, die Bereitschaft aller zum langfristigen und permanenten Lernen und Austausch und die gegenseitige Akzeptanz und der Respekt voreinander – und genau hier muss Changemanagement ansetzen.

Bei der digitalen Transformation sind nach Heidt insbesondere die Bereiche Kommunikationsmanagement, Stakeholdermanagement und die Integration von Changemanagement erfolgskritisch (Heidt et al., 2020, S. 165). Heys hat in regelmässigen Untersuchungen die Mitarbeiterbindung, die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen und die Gewinnung neuer Mitarbeiter als die derzeit wichtigsten Bereiche identifiziert. Interessanterweise hat dagegen die Vorbereitung der Mitarbeitenden auf die digitale Transformation in den letzten Jahren deutlich an Priorität verloren und figuriert unter den 13 wichtigsten Themen nur noch auf Platz 8 (Hays, 2023, S. 30). Noch 2021 zitierte Hays in ihrem HR-Report das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO folgendermassen: «Die digitale Transformation und der damit verbundene Innovationsdruck fordern und fördern (...) agile, selbstorganisierte und hochgradig kundenorientierte Arbeitsprinzipien.» (Hays, 2021, S. 2). Es gibt also auch bei der Digitalisierung wirtschaftlich und politisch bedingte Schwerpunktverschiebungen, wie der Rückgang von Investitionen aufgrund von Rezessionsängsten und die Aufhebung der Pandemie-Restriktionen.

Eine lernende Organisation soll gemäss Senge die Fähigkeiten des Einzelnen erweitern, neue Denkmuster fördern, Zusammenhänge systemisch erfassen und durch aktive Kommunikation und integralem Dialog das Engagement aller Mitarbeiter fördern und somit die Unternehmenskultur prägen.

Kritisch hinterfragt wird Senges Ansatz unter anderem von Robert Flood, Organisationswissenschaftler und Professor für Action Research an der Norwegischen Universität für Wissenschaft und Technologie in Trondheim (Flood, 1998). Er argumentierte bereits 1998, dass festgefahrene Verhaltensmuster die Fähigkeit der Menschen untergraben, ihre eigene Zukunft zu gestalten und damit die Zukunft der lernenden Organisation. Es hat sich auch gezeigt, dass gewisse Persönlichkeiten aufgrund ihres Verhaltensmusters auf Veränderungen und ihren Fähigkeiten, mit Veränderungen umzugehen, negativ reagieren, obwohl sie inhaltlich von der Angemessenheit und

Zweckmässigkeit solcher Veränderungsprozesse überzeugt sind (Borger-Anka, 2017, S. 20). Eine Voreingenommenheit kann somit nur durch soziale Transformation beseitigt werden, die Verhaltensmuster ändert. Transformation (auch die digitale, Anm.d.Verf.) erfordert Fähigkeiten in Reflexion und Untersuchung. Das fehlt in Senges Theorie. Systemisches Denken erfordert ein umfassendes Verständnis auch für mögliche neue Organisationsstrukturen. In der Summe aber führt systemisches Denken zu Lernprozessen und ist in Essenz ein kritisches, reflektives Hinterfragen des Status quo (Flood, 1998, S. 268ff.).

6.4 Digitales Lernen zur Kompetenzentwicklung

Kontinuierliches Lernen ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Digitalisierung:

1. Für den einzelnen Mitarbeiter und jede Führungsperson

Ein System, das individuell unterstützende und ganzheitliche Lerninhalte vermitteln kann, ermöglicht es den Lernenden, sich besser zu entfalten und ihre Ziele zu erreichen. Der Mensch hat eine intrinsische Motivation und lernt grundsätzlich gerne. Vor allem die Möglichkeiten mehr Verantwortung und zusätzliche Aufgaben übernehmen zu können, sind wichtige Motivationstreiber für eine erfolgreiche Fort- und Weiterbildung (Berger & Lindenblatt, 2022, S. 584).

Nicht nur der Inhalt des Lernens ist das Digitale, sondern auch die Form des Lernens kann digital sein. Das digitale Lernen ist eine neue Lernform, die sowohl akademisches Wissen vermittelt und praktische Anwendungen ohne örtliche und zeitliche Restriktionen ermöglicht. Der lernende Mitarbeiter erhält so eine grössere Eigenverantwortung. Dies ist ein Schlüsselement für einen erfolgreichen Changemanagement-Prozess.

2. Für das Bewirtschaftungsunternehmen

HSG-Professorin Bernadette Dilger drückt sich einfach aber klar aus: «Wenn ich in Zukunft noch Mitarbeitende finden und ans Unternehmen binden möchte, ist es schlicht eine Notwendigkeit, noch viel mehr in die Kompetenzentwicklung zu investieren» (Dilger, 2023, S. 17). Bewirtschaftungsunternehmen müssen heute das Lernen im Arbeitsalltag, insbesondere mit Bezug zu digitalen Themen, konkret fördern und den Mitarbeitern diesbezüglich die Verantwortung übertragen. Zudem muss eine konstruktive Fehlerkultur etabliert werden, die das Lernen aus Fehlern ermöglicht und nicht bestraft (Berger & Lindenblatt, 2022, S. 587).

In einer Dienstleistungsunternehmung wie der Immobilienbewirtschaftung wird auch in absehbarer Zukunft der Mensch ein wesentlicher Faktor im Wertschöpfungsprozess bleiben. Der Immobilienbewirtschafter wird immer eine Schnittstelle sein zwischen der Immobilie, dem Kunden und den Mietern. Er beeinflusst, ob die erbrachten Dienstleistungen in realer oder digitaler Form stattfinden. Bewirtschaftungsunternehmen tun daher gut daran, sicherzustellen, dass die benötigten Kompetenzen vorhanden sind.

3. In der Fachausbildung

Das selbständige Lernen und das Coaching im Arbeitsalltag müssen begleitet werden durch regelmässige Aus- und Weiterbildung. Dazu kommt auch immer mehr die Wissensvermittlung durch soziale Medien wie LinkedIn oder YouTube, in der Form von Videokursen, Podcasts und Artikeln. Fachinstitute sollten sich dieses Menu an klassischen und neuen Medien aktiv zu Nutze machen. Das Konzept von Blended Learning etwa kombiniert die klassische Schuldbildung mit digitalen Lerneinheiten, welche auch im Berufsalltag absolviert werden können, um Theorie und Praxis optimal zu koordinieren (Berger & Lindenblatt, 2022, S. 588ff.). Ökonomisch betrachtet sind zudem digitale Lerninhalte sowohl kosten- als auch zeiteffizienter. Durch vielfältigen Medieneinsatz und die Möglichkeit, die erlernte Theorie über und durch die Digitalisierung in der Auseinandersetzung im alltäglichen Kontext zu begleiten, kann sich die Fachbildung in Zukunft als starker Sparringpartner der Bewirtschaftungsindustrie positionieren.

6.5 Integrales Datensystem mit offenen Schnittstellen

Oft helfen PropTechs bei der Entwicklung integraler Modelle. Durch die digitale Verbindung von Expertisen in Bonitätsprüfungen und der Strukturierungsfähigkeit in Finanzinstituten können effizientere Modelle für Immobilienfinanzierungen entwickelt werden.

Das Angebot an Applikationen ist heute vielfältig. Für viele Immobilienbewirtschafter ist daher die Auswahl und Beauftragung der für sie geeignetsten Partner eine Herausforderung. Allein in der Schweiz bieten mittlerweile über 400 PropTech-Firmen datengetriebenen Anwendungslösungen an (Bolliger et al., 2023, S. 19). Entscheidungsträger müssen sich daher genügend Zeit nehmen, den für sie passenden Knowhow-Partner zu finden und zu evaluieren.

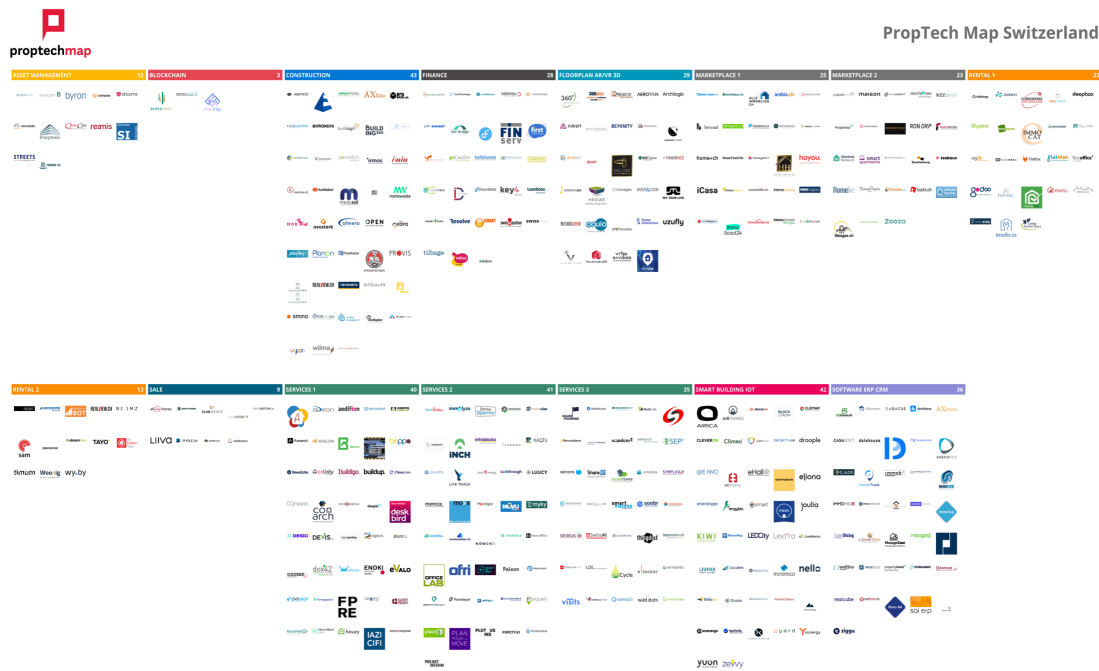


Abbildung 25: PropTech Map Switzerland (Schwyter, 2023)

Dennoch ist davon auszugehen, dass sich Immobilienbewirtschaftungsunternehmen, welche sich jetzt noch nicht strategisch mit der Digitalisierung ihres Geschäftes befassen, bald spürbare Wettbewerbsnachteile zu gewärtigen haben. Addiert man noch die durch Regulierungen auferlegten Nachhaltigkeitsthemen zur To-do-Liste, werden viele kleinere Unternehmer im Immobiliensegment sich schon aus ökonomischen Gründen über ihre Zukunft Gedanken machen müssen. Es ist absehbar, dass in der Schweiz in den kommenden Jahren eine grössere Konsolidierung bei den Immobilienbewirtschaftern stattfinden wird (Gündling et al., 2022, S. 459).

6.6 Digitale Transformation in der lernenden Organisation

Eingangs der Arbeit wurden drei Forschungsfragen gestellt:

- Tun sich kleinere Immobilienbewirtschaftler mit der Digitalisierung ihres Geschäftes schwerer? Falls ja, was sind die wesentlichen Gründe dafür und was ihre Ansprüche an digitale Lösungen?
- Wie kann die Digitalisierung Mehrwert für Immobilienbewirtschaftler bieten und ihre Erwartungen an einen nachhaltigen Qualitätsservice gegenüber ihren Kunden beeinflussen?

- Wo muss Changemanagement ansetzen, um bestehende Rollenbilder und Arbeitsabläufe in der Bewirtschaftung positiv zu verändern?

Aus den durch die Literaturuntersuchung erarbeiteten und aus den Experteninterviews erlangten Daten lassen sich diverse Erkenntnisse ableiten.

Grössere Bewirtschaftungsunternehmen sind auf dem Digitalisierungsweg bereits weiter fortgeschritten als ihre kleineren Mitbewerber. Letztere konzentrieren sich derzeit noch auf die Digitalisierung von Einzeltätigkeiten, währenddessen sich die grossen Bewirtschafter intensiver mit ERP-Lösungen auseinandersetzen, welche nicht nur auf der Buchhaltungslogik aufbauen. Effizienz wird oft auf einen Zeitgewinn reduziert, welcher durch eine Prozessoptimierung erreicht werden soll. Die wenigsten Bewirtschafter führen ihre Daten holistisch und integral zusammen mit dem Ziel einer kundenzentrierten Erbringung ihrer Dienstleistungen. Und nicht selten fehlen auch die notwendigen Basisdokumente. Da das Bewirtschaftungswesen keine eigentlichen Standards kennt, tun sich die Akteure in einem fragmentierten und heterogenen Markt schwer mit einer Koordination ihrer Digitalisierungsbemühungen. Dabei ist eine homogene Datenstruktur, welche auf gemeinsam vereinbarten Standards beruht, ein essenzieller Faktor in der Digitalisierung der Bewirtschaftungsindustrie. Ohne diese Datenstruktur bleibt der Anspruch an eine Verbesserung der Arbeitseffizienz zur Prozessoptimierung und Digitalisierung reines Wunschdenken. Ökonomische Überlegungen wie hohe Initialinvestitionen, sind insbesondere bei kleinen Bewirtschaftern, zwangsläufig ein Kriterium bei Digitalisierungsentscheiden. Zudem nehmen sich die Entscheidungsträger zu wenig Zeit für die strategische Weichenstellung – es werden selten organisatorische Strukturen geschaffen, welche sich strategisch mit der Digitalisierung beschäftigen. Dadurch könnten aber CEOs und Geschäftsinhaber das nötige Vertrauen aufbauen, um sich zeitnah mit der Digitalisierung ihres Betriebsmodelles auseinanderzusetzen.

Einigkeit herrscht sowohl in der Literatur als auch bei den befragten CEOs, dass mit Digitalisierung die operationale Effizienz durch Zeit- und Kostenreduktionen gesteigert werden kann. Der Einsatz von digitalen Tools erlaubt eine datenbasierte und kundenspezifischere Erbringung der Bewirtschaftungsleistung. Die konsequente Vernetzung von Datenquellen kann neuartige Nutzungs- und Wertschöpfungsmöglichkeiten eröffnen, um auch auf der Umsatzseite Mehrwert zu schaffen. Das bedingt, dass zukünftige Bewirtschafter digital fit sind, um diese Tools Mehrwert-generierend einsetzen zu können. Investieren Bewirtschaftungsunternehmer in die dafür notwendige Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, dann werden Sachbearbeiter zu digitalen

Bewirtschaftungs-Innovatoren oder sogenannten Prompt Engineers. Dies macht ihre Arbeit interessanter, steigert das Selbstbewusstsein, generiert neues Knowhow für den Mitarbeiter und das Unternehmen, fördert die Identifikation mit einer zukunftsorientierten Firma und somit die Reputation im Markt. Digitalisierung hat dadurch einen direkten Einfluss auf die Qualität der Dienstleistungserbringung und die Schaffung von direktem und indirektem Mehrwert.

Will man Digitalisierung nicht nur als eine Automatisierung von einzelnen Prozessen – von Papier zu digital – oder als Veränderung sehen, sondern bereits als Transformation eines Betriebs- oder sogar Geschäftsmodelles, dann geht das nur, wenn die Unternehmung als Ganzes betrachtet wird und die von Senge definierten Disziplinen miteinander orchestriert sind.

Wenn das Ziel die Interaktion aller Stakeholders ist und der Veränderungsprozess erfolgreich und integrativ stattfinden soll, muss systemisch gedacht werden. «Systemisches Denken ist der konzeptionelle Rahmen für ein Set von Informationen und Instrumenten mit dem Ziel, die Gesamtheit der Muster besser zu erkennen und zu begreifen, wie diese erfolgreich verändert werden können» (Senge, 1990, S. 7).

Changemanagement mit einhergehender positiver Veränderung von Rollenbildern und Arbeitsabläufen bedingt auch einen digitalen Kulturwandel. Um diesen zu voranzutreiben, sollten Unternehmen erstens den Aufbau von digitaler Expertise fördern. Das bedeutet, dass Mitarbeiter die digitalen Grundkenntnisse in ihrem jeweiligen Fachbereich erlernen müssen. Das Denken in Gesamtzusammenhängen muss gefördert werden. Zudem braucht es eine Offenheit für komplexere Prozesse. Es wird notwendig sein, die Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Unternehmen zu transformieren, etwa durch Projektgruppen. Es wäre ausserdem empfehlenswert, wenn sich insbesondere KMUs regelmässig und zielgerichtet mit PropTech-Startups auseinandersetzen und zusammenarbeiten (Eder, 2022, S. 110).

7. Handlungsempfehlungen

➤ *Zeitnahe Planung der digitalen Transformation*

Die digitale Technologie wird für die Immobilienbewirtschaftung in naher Zukunft überlebenswichtig sein. Nur dank digitaler Unterstützung lassen sich die Kosten für Administration und Gebäudeservice unter Kontrolle halten. Die Investitionen für die digitale Transformation können sich kleine Immobilienbewirtschaftungsunternehmen nur unter sehr grossen Anstrengungen leisten. Können sie diese Investitionen aus dem operativen Cashflow oder durch zusätzliche Kapitaleinlagen nicht bewerkstelligen, müssen sie die Zusammenarbeit mit anderen Bewirtschaftern suchen und zusammen eine digitale Plattform teilen. Oder sie werden gezwungen sein, ihre Firma zu verkaufen. Das klassische Property Management ist zu kleinmaschig, um überlebensfähig zu sein. Die Quadratur des Zirkels zwischen den Anforderungen und Möglichkeiten der Digitalisierung und den bestehenden, aber auch zukünftigen, regulatorischen Anforderungen ist für kleine Bewirtschafter kaum zu bewerkstelligen. Es ist daher sehr wahrscheinlich, dass es in der Schweiz künftig weniger, dafür grössere Immobilienbewirtschafter geben wird.

Angesichts der Bedeutung der Digitalisierung im Wertschöpfungsprozess ist es ratsam, rechtzeitig eine der Geschäftsleitung angegliederte Stelle zu schaffen. Diese beschäftigt sich mit der Digitalisierung von betrieblichen Prozessen, entlastet die Geschäftsführung und berät diese aktiv in ihrer Entscheidungsfindung. Sie begleitet und überwacht zudem den Umsetzungsprozess.

➤ *Knowhow-Partner beiziehen*

Bewirtschaftungsunternehmer sollten sich überlegen, welche Arbeitsprozesse über ein Outsourcing an Dritte kostengünstiger erbracht werden können (etwa das Facility Management) und welche durch den Einsatz digitaler Instrumente effizienter gestaltet werden können (etwa das Kreditorenmanagement). Damit kann sich der Bewirtschafter auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und mit seinen Fachkenntnissen und Fähigkeiten einen Mehrwert erarbeiten. Sowohl bei einer Outsourcing-Lösung als auch bei der Integration von digitalen Prozessen müssen Bewirtschaftungsunternehmen Partner mit dem nötigen Knowhow beiziehen, wenn sie einen Fachbereich nicht selbst

intern aufbauen wollen. Dabei ist es ratsam, dass diese Dritt-Dienstleister sowohl zur Unternehmung, zur Aufgabe und zur Form der Geschäftsbeziehung passen (Wolf, 2006, S. 35). PropTechs müssen sich aber bewusst sein, dass die initialen Investitionskosten für KMUs eine grosse Hürde sind. Viele KMUs warten ab, bis ganzheitliche und bezahlbare Pakete entwickelt sind. Der Entscheid zur konsequenten Digitalisierung geht bei KMUs länger. Daher braucht es noch viel Überzeugungsarbeit.

➤ ***Integrales Datenmanagement ist ein Must-have***

Kleine oder mittelgrosse Bewirtschaftungsunternehmen sind gut beraten, sich zeitnah ein integrales Basissystem auszusuchen, welches alle Daten zentral führt. Silosysteme, welche nicht über Schnittstellen miteinander kommunizieren können, führen unweigerlich zu Effizienzverlusten.

Sowohl die Erkenntnisse aus dem NZZ-KMU-Barometer 2023 (Ryf et al., 2023, S. 20) wie auch den dargelegten Experteninterviews zeigen, dass für eine effizient gestaltete und auf Qualität bedachte Dienstleistungserbringung sich die Bewirtschaftungsbranche aktiv mit den Thema Big Data (Datenauswertung, prädikative Analyse, nahtloses Kundenerlebnis) auseinandersetzen muss.

Das bedingt aber, dass sich Immobilienbewirtschaftungsunternehmen bewusst mit ihren Arbeitsabläufen auseinandersetzen und dafür bereit sind, in ERP-Lösungen, Cloud-basierte Anwendungen oder Apps zu investieren. ERP-Lösungen helfen, wie unter 5.1.3 bereits erwähnt, unternehmerische Ressourcen rechtzeitig und bedarfsgerecht zu planen, zu steuern und zu verwalten (Urbanek, 2022, S. 379). Sie sind aber für die Zukunft in der Immobilienbewirtschaftung nur dann praktikabel, wenn sie nicht wie bisher rein auf der Logik der Buchhaltung aufgebaut sind. Ziel muss es sein, dass der Austausch zwischen den durch Schnittstellen verbundenen Systemen in Echtzeit und ohne Medienunterbrüche stattfinden kann, so dass Immobilien besser bewirtschaftet werden können (Urbanek, 2022, S. 388).

➤ ***Mitarbeitermanagement und Unternehmenskultur sind essenziell***

Die Immobilienbewirtschaftungsbranche wird auch im Zeitalter der digitalen Disruption ein People Business bleiben. Soziale Kompetenzen, Empathie, lösungsorientiertes

Denken und Kreativität werden – zumindest vorläufig – eher menschliche Attribute bleiben. Es wird sich zeigen, ob die Kombination von künstlicher und menschlicher Intelligenz zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle führen wird, falls Algorithmen etwas Kreatives entwickeln können, was wiederholbar ist und nicht auf die Fähigkeiten eines Programmierers oder Datenverarbeiters zurückzuführen ist. Eine Unternehmenskultur, welche diesen Aspekten einen hohen Stellenwert beimisst, kann einen positiven Hebel bei Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation und Produktivität bewirken (Ryf et al., 2023, S. 20).

Die 5 goldenen Regeln von Dahm zeigen, welche Aspekte der Unternehmenskultur für eine erfolgreiche digitale Transformation berücksichtigt werden müssen (Dahm et al., 2020, S. 149):

1. Die Auseinandersetzung mit und die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Unternehmenskultur sind notwendig, um im Zuge der Digitalisierung den Markt- und Kundenanforderungen gerecht werden zu können.
2. Die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt erfordert die stetige Anpassung von Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen im Unternehmen.
3. Bei der Planung sollte beachtet werden, dass die Neuausrichtung der Unternehmenskultur ein langfristiges, anstrengendes, mühsames, und zum Teil sehr komplexes Thema ohne klar definiertes Ende ist.
4. Zu Beginn eines solchen Prozesses kann mit der Veränderung einzelner Kultur-aspekte begonnen werden.
5. Die Kulturveränderung muss ganzheitlich auf allen Ebenen des Unternehmens etabliert und verankert werden.

➤ *Dynamisches Lernen als Schlüssel zum Erfolg*

Ein möglicher Changemanagement-Prozess für die Einführung von digitalen Prozessen in der Immobilienbewirtschaftung sollte in Anlehnung an das Modell von Senge in ein generatives Lernökosystem des Unternehmens eingebettet sein. Dieser Prozess ist dynamisch. Er besteht aus einer Kombination interner projektbasierter und externer Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter mit einem Mentoring-System, um die Entwicklung der Mitarbeiter zu unterstützen. Mitarbeiter sollen auf dem aktuellen Wissensstand gebracht

werden. Die Förderung der Mitarbeiter ist eine erfolgsversprechende Möglichkeit Personalfluktuationen zu reduzieren. Dadurch entsteht ein Kreislauf von kontinuierlichem Lernen und Wachstum. Digitale Transformation ist kein einmaliger Eingriff in den Status quo. Es ist im Gegenteil ein längerfristiger Prozess, der auf der Überzeugung basiert, dass durch dauerndes Lernen in der digitalen Welt, eine lernende Organisation aufgebaut wird, die positive Ergebnisse fördert. Unternehmensinterne Anstrengungen müssen gepaart werden mit den Lehr- und Forschungsinhalten der Ausbildungsstätten für Immobilienbewirtschafter sowie dem Branchenverband. Will man die Möglichkeiten der digitalen Technologien in der Bewirtschaftungsindustrie nutzen, muss man sich einerseits auf den Nutzen für die Belegschaft fokussieren aber gleichzeitig auch ein Verständnis für die Funktionsweisen, das Potenzial und auch deren Grenzen, etwa bei der Künstlichen Intelligenz, entwickeln (Gratwohl, 2023). Dann kann die Digitalisierung der Immobilienbewirtschaftung zu positiven Veränderungen und Erfolg im Leben zukünftiger Bewirtschafter werden. Dies ist *conditio sine qua non*, um ein attraktives Berufsbild und somit die Zukunft dieses volkswirtschaftlich so wichtigen Berufsstandes in einer sich rasch verändernden Welt zu sichern.

8. Ausblick

In ihrer Commencement Speech an der New York University hat die damalige finnische Premierministerin Sanna Marin den Absolventen drei Ratschläge auf den Weg gegeben (Speech by Prime Minister of Finland Sanna Marin at the New York University's Commencement 17.5.2023 - Prime Minister's Office, o. J.):

- 1) Du hast das Recht, Dinge zu wollen und Dinge verändern zu wollen.
- 2) Wollen allein reicht nicht. Um Dinge zu verändern, muss man sie selbst an die Hand nehmen, also Verantwortung dafür übernehmen.
- 3) Du musst aufhören, Angst zu haben.

Insbesondere der letzte Punkt gilt auch für die Digitale Transformation in der Immobilienbewirtschaftung. Wohl wird Unsicherheit oder Angst «nur» von 40% der befragten Experten als grosses oder mittleres Hindernis genannt, siehe Abbildung 21 und rangiert hinter dem Zeitfaktor, aber gleichauf mit dem Renditefaktor. Aber die finanzielle Rentabilitätsdiskussion und auch die fehlende Zeit beeinflussen die Unsicherheit und dadurch die Angst vor Veränderungen bei den unternehmerischen Verantwortungsträgern wie auch den Mitarbeitern. Man hat Angst, noch nicht genug über die digitale Technologie zu wissen und Entscheidungs- und Investitionsfehler zu machen. Eine offene Informations- und Kommunikationsfähigkeit sind daher für den digitalen Kulturwandel unabdingbar. Eine konstruktive Kommunikation hilft, die Ängste der Mitarbeiter abzubauen und fördert deren Motivation. Durch stetige Aus- und Weiterbildung erlangen Mitarbeiter neue Kompetenzen und können so angstfrei und aktiv am Changemanagement-Prozess partizipieren. Sie realisieren, dass die digitale Transformation eine grosse Chance ist.

9. Literaturverzeichnis

Althaus, E., & Birrer, A. (2020). *Zuhause alt werden: Chancen, Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für Wohnungsanbieter*. ETH Zurich.

Baldegger, J., Gehrer, I., Horak, D., & Otth, G. (2023). *Digitalisierung der Bau- und Immobilienwirtschaft. 8. Digital Real Estate Umfrage 2023* (pom+Consulting AG, Zürich, Hrsg.). <https://www.digitalrealestate.ch/products-dre-index/digitalisierungsindex-2023/>

Baldegger, J., & Nathani, C. (2020). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft der Schweiz* (S. 24) [Kurzbericht Ausgabe 2020]. Bundesamt für Wohnungswesen BWO Schweiz. <https://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/suche.html#documentsPages>

Bensberg, F., & Buscher, G. (2018). Agenten des Wandels—Berufsbilder und Kompetenzen für das Transformation Management. In F. Keuper, M. Schomann, L. I. Sikora, & R. Wassef (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management: Digital Leadership—Digitales Mindset—Digitale Strategie* (S. 146–165). Springer Fachmedien.

Berger, A., & Lindenblatt, R. (2022). Herausforderungen und Chancen der Bau- und Immobilienbranche und wie lernende Organisationen diesen gegenüber treten können. In C. Jacob & S. Kukovec (Hrsg.), *Auf dem Weg zu einer nachhaltigen, effizienten und profitablen Wertschöpfung von Gebäuden* (S. 567–594). Springer Vieweg.

Bolliger, R., Haimann, R., Osadnik, S., Rinka, M., Sommerer, L., & Strohm, L. (2023, Juni). *SwissPropTech Magazin*. 3. Ausgabe, 54.

Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: Bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776–808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113>

Borger-Anka, S. E. (2017). *Veränderungen in der Arbeitsumgebung, eine Bedrohung oder eine Bereicherung* [Master Thesis im Studiengang Executive MBA]. Fernfachhochschule Schweiz.

Brauer, K.-U. (2018). *Einführung in die Immobilienwirtschaft*. Springer.

Bundesamt für Statistik (BFS). (2022). *Porträt der Schweizer KMU, 2011-2020*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie->

dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-
unternehmen/kmu.assetdetail.23444907.html

Bundesamt für Statistik (BFS). (2023, Februar 24). *Medienmitteilung: Beschäftigungsbarometer im 4. Quartal 2022. Schweizweit anhaltend positive Beschäftigungslage im 4. Quartal 2022.*
https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.gnpdetail.2023-0018.html#id_0f59e972bb4ef41da18691ce5d5226dc

Bundesgesetz über den Datenschutz, Pub. L. No. SR 235.1, AS 2022 491 (2023).
<https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2022/491/de>

Bundesgesetz über die Digitalisierung im Notariat (DNG), Bundesamt für Justiz (2023).
<https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2023/1523/de>

Burckhardt, M. (2017). Eine kleine Geschichte der Digitalisierung. *Merkur*, 71(816), 47–61.

Cramer, J. (2018). *Chancen und Risiken der Digitalisierung im Kontext des Immobilienmarketing* [Abschlussarbeit zur Erlangung des Titels Immobilien-Ökonom (GdW), EBZ Business School, University of Applied Sciences, Bochum].
https://www.gdw.de/uploads/pdf/Abschlussarbeiten/2019/Cramer_Jane_BR-WS14-W2.pdf

Da Silva, C., Mankel, C., & Kukovec, S. (2022). Der Weg zu autarken Gebäudekonstruktion: Smarte Materialien, Baustoffe und Bauteile sowie deren Interaktion. In C. Jacob & S. Kukovec (Hrsg.), *Auf dem Weg zu einer nachhaltigen, effizienten und profitablen Wertschöpfung von Gebäuden* (S. 393–421). Springer Vieweg.

Dahm, M. H., Holst, C., & Schmitz, L.-M. (2020). Die digitale Transformation von Unternehmen – Unternehmenskultur im Fokus. In M. H. Dahm & S. Thode (Hrsg.), *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis: Mindset – Leadership – Akteure – Technologien* (S. 127–151). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9_7

Dilger, R. (2023, Juni). „Relationales Lernen“ als Notwendigkeit. *HSG alumni magazin*, 3/2023, 32.

Eder, J. (2022). Auf dem Weg zum digitalen Kulturwandel: Ein Leitfaden für

Immobilienunternehmen. In C. Jacob & S. Kukovec (Hrsg.), *Auf dem Weg zu einer nachhaltigen, effizienten und profitablen Wertschöpfung von Gebäuden* (S. 101–120). Springer Vieweg.

Flood, R. L. (1998). “Fifth Discipline”: Review and Discussion. *Systemic Practice and Action Research*, 11(3), 259–273. <https://doi.org/10.1023/A:1022948013380>

Fuchsberger, M. (2014). *Change Management als Veränderungsprozess in Unternehmen—Im Speziellen in der lernenden Organisation* [Diplomarbeit, Karl-Franzens-Universität]. Universitätsbibliothek Graz. urn:nbn:at:at-ubg:1-66755

Gabler Wirtschaftslexikon: Gratis + vollständig als Lexikon online. (o. J.). Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen 9. Mai 2023, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/>

Gratwohl, N. (2023, Juli 21). Und plötzlich wird die KI zur Chefin. *Neue Zürcher Zeitung*, 22.

Gündling, H., Rock, V., & Schlesinger, S. (2022). Digitalisierung im Asset,-Property-und Facility Management—Grundlage für ein nachhaltiges und intelligentes Betreiben und Managen von Immobilien. In C. Jacob & S. Kukovec (Hrsg.), *Auf dem Weg zu einer nachhaltigen, effizienten und profitablen Wertschöpfung von Gebäuden* (S. 449–472). Springer Vieweg.

Hays. (2021). *HR-Report 2021* (S. 36) [Empirische Studie]. Institut für Beschäftigung und Employability IBE.

Hays. (2023). *HR-Report 2023* (S. 34) [Empirische Studie]. Institut für Beschäftigung und Employability IBE.

Heidt, L., Gauger, F., Wagner, B., & Pfnür, A. (2020). Widerstände gegen Agilität: Agiles Change Management als Erfolgsfaktor in Projekten der digitalen Transformation. *Die Unternehmung: Swiss journal of business research and practice. Organ der Schweizerischen Gesellschaft für Betriebswirtschaft (SGB)*, 74.Jg.(2/2020), 155–172.

Herget, J. (2018). Die Rolle der Unternehmenskultur in digitalen Transformationsprozessen. In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices* (S. 417–425). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18565-7_25

Holland, H., & Ramanathan, N. (2018). Customer Experience Management. In F. Keuper,

M. Schomann, L. I. Sikora, & R. Wassef (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management: Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie* (S. 343–352). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3_15

Keller, P. (2016). *Auswirkungen von Big Data auf die Geschäftsfelder der Immobilienbewirtschaftung in der Schweiz* [Abschlussarbeit zur Erlangung eines Master of Advances Studies in Real Estate, Zürich]. https://www.curem.uzh.ch/de/forschung_und_publicationen/abschlussarbeiten.html#Abschlussarbeiten_2017

Keusch, N. (2023, Mai 8). Die Generation Z steht im Rampenlicht, kann aber nichts dafür. *Neue Zürcher Zeitung*. <https://www.nzz.ch/finanzen/big-plans-low-energy-steht-die-generation-z-zu-recht-im-rampenlicht-ld.1734294>

Kovacina, N. (2019). *Digitalisierung in der Immobilienbranche—Lokale und globale Potentiale und Risiken* [Master Thesis, Wien]. <https://repositum.tuwien.at/handle/20.500.12708/11473>

Long, S., & Spurlock, D. G. (2008). Motivation and Stakeholder Acceptance in Technology-driven Change Management: Implications for the Engineering Manager. *Engineering Management Journal*, 20(2), 30–36. <https://doi.org/10.1080/10429247.2008.11431764>

Morath, A., & Gebert, C. (2022). Die Auswirkungen immobilienwirtschaftlicher Transformation auf das Property Management. In A. Pfnür, M. Eberhardt, & T. Herr (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel* (S. 423–443). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6_25

Moring, A., & Inholte, C. (2022). Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft. In A. Moring & C. Inholte (Hrsg.), *Nachhaltigkeit und Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft: Real Sustainability* (S. 73–130). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37047-3_3

Oberholzer, E. (2023, Mai 13). Chat-GPT wächst so schnell wie keine Anwendung zuvor. Verschwinden bald die Bürojobs? *Neue Zürcher Zeitung*. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/chat-gpt-waechst-so-schnell-wie-keine-anwendung-zuvor-verschwinden-bald-die-buerojobs-ld.1737257>

- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>
- Paul T. Costa, J., & McCrae, R. R. (2011, Februar 10). *The Five-Factor Model of Personality and Its Relevance to Personality Disorders* (world) [Research-article]. <https://doi.org/10.1521/Pedi.1992.6.4.343>; Guilford Publications Inc. <https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>
- Pfnür, A. (2020). *ZIA-CREM Studie 2020: Die Rolle der öffentlichen Hand in der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen. Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 40* (S. 121) [Arbeitspapier]. Technische Universität Darmstadt. <http://hdl.handle.net/10419/250142>
- Pfnür, A., & Wagner, B. (2018). *Transformation der Immobilienwirtschaft. Eine empirische Studie deutscher immobilienwirtschaftlicher Akteure. Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Nr. 37* (S. 139) [Arbeitspapier]. Technische Universität Darmstadt. <http://hdl.handle.net/10419/205139>
- Rasnacis, A., & Bērziša, S. (2017). Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology. *Procedia Computer Science*, 104, 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.055>
- Reese, S. (2020). Taking the learning organization mainstream and beyond the organizational level. *The Learning Organization*, 27(1), 6–16. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0136>
- Rosenthal, D. (2020). *Das neue Datenschutzgesetz* (Jusletter, S. 75) [Wissenschaftlicher Beitrag]. www.jusletter.ch. www.vischer.com/fileadmin/uploads/vischer/Documents/Publications_Presentations/DARO_revidiertesDSG_Nov_2020.pdf
- Rütti, N. (o. J.). *Neue Zürcher Zeitung—E-Paper*. Abgerufen 9. Mai 2023, von <https://epaper.nzz.ch/article/6/6/2023-05-06/27/312880089?signature=06e862d2bde53a907e127b398359bdaff7eadbe6bea0095a6a3536f9007d0932>
- Ryf, S., Siegenthaler, P., Fasnacht, D., & Fichter, C. (2023, Mai). Schweizer KMU: Gute Stimmung trotz neuen Herausforderungen. *Kalaidos Fachhochschule Schweiz*, 20.

Schwyster, H. M. (2023). PropTech Map Switzerland. *proptechnews*.
<https://proptechnews.ch/proptech-map-switzerland/>

Senge, P. M. (1990). „*The fifth discipline.*“ *The Art & Practice of Learning Organizations*. Currency.

Severin, C. (2023, Mai 13). Trotz Fachkräftemangel kaum Lohnzuwachs. *Neue Zürcher Zeitung*.
<https://www.nzz.ch/wirtschaft/alle-klagen-ueber-den-fachkraeftemangel-trotzdem-steigen-die-loehne-kaum-fuenf-thesen-warum-die-unternehmen-billig-davonkommen-ld.1736974>

Shan, J., & Wade, M. R. (2023). *Digital Vortex 2023 revealed*. IMD's Global Center for Digital Business. <https://www.imd.org/ibyimd/strategy/digital-vortex-2023-revealed/>

Speech by Prime Minister of Finland Sanna Marin at the New York University's Commencement 17.5.2023—Prime Minister's Office. (o. J.). Valtioneuvoston Kanslia. Abgerufen 18. Mai 2023, von <https://vnk.fi/en/-/speech-by-prime-minister-sanna-marin-at-the-new-york-university-s-commencement-17.5.2023>

The Economist. (2017). Efficiency eludes the construction industry. *The Economist*.
<https://www.economist.com/business/2017/08/19/efficiency-eludes-the-construction-industry>

Urbanek, M. (2022). Plattformlösungen im Handwerk & Zusammenspiel Immobilienwirtschaft. In C. Jacob & S. Kukovec (Hrsg.), *Auf dem Weg zu einer nachhaltigen, effizienten und profitablen Wertschöpfung von Gebäuden* (S. 377–391). Springer Vieweg.

Winch, G., Meunier, M.-C., Head, J., & Russ, K. (2012). Projects as the content and process of change: The case of the Health and Safety Laboratory. *International Journal of Project Management - INT J PROJ MANAG*, 30.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.005>

Wolf, E. (2006). *Das Geschäftsmodell (Business model) MDS (Managed Desktop Support) im IT-Outsourcing, Leistungserbringung im Rahmen des MDS-Geschäftsmodells* [Dissertation zur Erlangung des Dokortitels an der Polytechnischen Universität Temeschburg im Doktorats-Bereich Computer Science (Informatik), Polytechnische Universität Temeschburg].
https://dspace.upt.ro/jspui/bitstream/123456789/905/3/BUPT_TD_Wolf%20Edwin.pdf

10. Anhang: Leitfaden Experten-Interviews

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen für dieses Experten-Interview und diese Arbeit mit Ihrem Fachwissen unterstützen.

Das Interview wird durch geführt im Rahmen einer Abschlussarbeit im Studiengang MAS Real Estate an der Universität Zürich.

Das Thema der Arbeit lautet: «Hindernisse und Chancen bei der Transformation durch Digitalisierung in der Immobilienbewirtschaftung. Beispiel eines möglichen Change Management Prozesses für die Einführung von digitalen Prozessen in der Immobilienbewirtschaftung.»

Kern der Arbeit bilden drei Forschungsfragen:

- 1) Stimmt es, dass v.a. kleinere Immobilienbewirtschafter sich mit der Digitalisierung ihres Geschäftes schwertun? Falls ja, was sind die wesentlichen Gründe dafür und was ihre Ansprüche an digitale Lösungen?
- 2) Wie kann die Digitalisierung Mehrwert für Immobilienbewirtschafter bieten und die Erwartungen der Bewirtschafter für einen nachhaltigen Qualitätsservice gegenüber dem Kunden beeinflussen/verbessern?
- 3) Wo muss Change Management ansetzen, um Rollenbilder/Arbeitsabläufe in der Bewirtschaftung zu verändern?

Administratives:

- Dauer ca. 45 Minuten (vor Ort oder via Video Conference)
- Aufbau in 7 Themenblöcken: Allgemeines, Tätigkeit, Partner & Zusammenarbeit, Arbeitsabläufe, Prozesse & IT, Financials & Strategie, Change Management
- Kurze schriftliche Fragen im Nachgang des Interviews (technische Fragen), max. 15 Minuten Zeitaufwand
- Darf das Interview zur besseren Auswertung aufgezeichnet werden?
- Wünschen Sie anonym zu bleiben?
- Dürfen die Inhalte des Interviews veröffentlicht werden im Rahmen dieser Abschlussarbeit (anonymisiert)?

Interviewpartner:**Jobbezeichnung:****Verwaltung:****Interviewführende Person:****1. Allgemeines**

Wo sehen Sie sich und Ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren? Sehen Sie sich eher als wachsendes oder als ein konsolidierendes Unternehmen?

Wie stark ist Ihr Unternehmenserfolg abhängig von Ihnen persönlich und Ihrem Team, wie stark aufgrund strukturierter Arbeitsabläufe und wie stark aufgrund der eingesetzten IT-Systeme?

Team stark / mittel / wenig

Arbeitsabläufe stark / mittel / wenig

IT-Systeme stark / mittel / wenig

Welche Fähigkeiten (neue Ausbildungen, Beherrschung neuer Technologien, Kommunikation, etc), Dienstleistungen und Tools (digitale oder andere) werden in den nächsten 5 Jahren für Sie und Ihr Unternehmen essenziell sein?

Fähigkeiten:

Dienstleistungen:

Tools:

Welche Dienstleistungen werden Sie in Ihrem Unternehmen in den nächsten 5 Jahren eher nicht mehr anbieten? Warum?

Wo sehen Sie in Ihrem Unternehmen Optimierungspotenzial in den nächsten 5 Jahren?

2. Tätigkeit

2.1. In welchen Tätigkeitsbereichen ist Ihr Unternehmen vornehmlich (% des Umsatzes) tätig?

Bewirtschaftung	Vermarktung	Renovation	Treuhand	Kauf-/Verkauf	Neubau	Bewertung	Projektentwicklung

2.2. Haben Sie bereits Tätigkeiten digitalisiert oder sehen Sie Potenzial dafür? Zwischen welchen Tätigkeitsbereichen könnten durch Digitalisierung nützliche Synergien entstehen? Erwarten sie eine Umsatzsteigerung oder eine Kostenersparnis dadurch?

	Digitalisiert ja/nein	Potenzial für Digit. ja/nein	Priorität 1 (tief)- 5 (hoch)	Synergien	Umsatzsteigerung oder Kostenersparnis
Korrespondenz					
Schadenmeldung					
Vertragsmanagement					
Terminplanung					
Mieterkommunikation					
Vermietungsprozesse					
Reportings					

2.3. Schadenmanagement in Ihrem Unternehmen:

- (1) Können Mieter direkt mit Handwerkern/Technikern kommunizieren (Terminvereinbarung, etc)? **Ja / Nein**
- (2) Wie erlangen die Handwerker/Techniker Zugriff auf die notwendigen Gebäude/Technikdaten? Gibt es allenfalls wichtige Differenzierungen nach Schadenbereich?
- (3) Wie zufrieden sind die Mieter mit der Schadenserviceleistung im Allgemeinen? Gibt es dazu Qualitätsfeedbacks? Falls ja, in welcher Form?

3. Partner und Zusammenarbeit

3.1. Arbeiten Sie mit anderen Immobilien-Verwaltungen zusammen? Ja / nein

Falls ja,

- In welchen Bereichen arbeiten Sie zusammen?
- Gibt es in der Zusammenarbeit bereits Tätigkeitsbereiche, die digitalisiert sind?

3.2. Arbeiten Sie mit anderen Partnern/ Start-ups zusammen? **Ja / nein**

Falls ja,

- In welchen Bereichen arbeiten Sie zusammen?
- Wie arbeiten Sie zusammen? Können Sie die Arbeitsabläufe kurz beschreiben?
- Gibt es in der Zusammenarbeit bereits Tätigkeitsbereiche, die digitalisiert sind?

3.3. Haben Sie für gewisse Tätigkeiten bereits digitale Systeme eingesetzt, etwa zur Planung (Enterprise Resource Planning)? Wie zufrieden sind Sie damit?

4. Arbeitsabläufe

4.1. Wieviel % des Arbeitsaufwandes in Ihrem Unternehmen wird verwendet für:

%

Akquisition & Betreuung von Besitzern

Interaktion mit Mietern

Service-Leistungen am Gebäude

Interne Administration

4.2. In welchen dieser Tätigkeitsbereiche könnten Sie sich eine Reduktion des Arbeitsaufwandes durch den Einsatz von digitalen Lösungen vorstellen?

4.3. Welche Erleichterungen / Verbesserungen würden Sie davon erwarten?

4.4. Gibt es in Ihrem Unternehmen Arbeitsabläufe, die stark von einzelnen Personen abhängig sind?

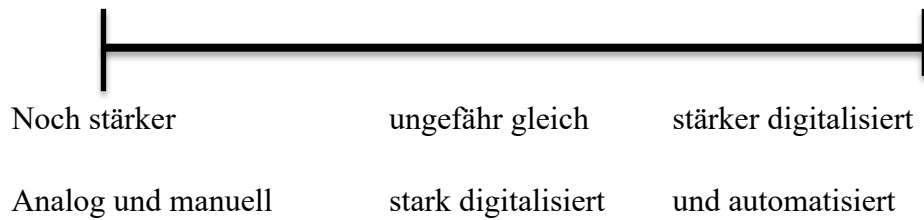
4.5. Können diese Tätigkeiten einfach an einen Nachfolger/eine Nachfolgerin oder eine kurzfristige Stellvertretung übergeben werden?

4.6. Wo könnte es bei einem plötzlichen Ausfall Probleme geben, und welcher Art wären die zu erwartenden Probleme?

4.7. Wie leicht können Daten, die in Ihrem Unternehmen erfasst werden, personenunabhängig weitergegeben werden?

5. Prozesse & IT

5.1. Wie schätzen Sie den Digitalisierungsgrad Ihrer Prozesse im Vergleich zu Ihren wichtigsten Konkurrenten ein?



5.2. Nutzen Sie bereits Workflow-Managementsysteme? **Ja / Nein**

Falls ja,

Wofür setzen Sie diese Systeme ein?

Welchen qualitativen Mehrwert erzielen Sie durch diese Systeme?

Welchen finanziellen Mehrwert erzielen diese Systeme für Sie?

Sehen Sie weitere Entwicklungsmöglichkeiten oder haben sie Entwicklungswünsche?

5.3. Wo sehen Sie Optimierungsbedarf in Ihrem Unternehmen bei

	Optimierungsbedarf: Ja / Nein	Falls Optimierungsbedarf: Beschreibung Was sollte mit welchem Ziel optimiert werden?
Mitarbeiterfähigkeiten		
Komm. mit Besitzern		
Komm. mit Mietern		
Arbeitsabläufe		
Partner Zus'arbeit		

5.4. Würden Sie dafür digitale Tools einsetzen, falls diese einen Mehrwert (Effizienz & Effektivität) ergeben? Falls ja, für welche Bereiche und warum?

5.5. Wie gut kennen Sie die Altersstrukturen der Mieter in Ihren Mietwohnungen?

Gut Ungefähr Überhaupt nicht

5.6. Wie gut kennen Sie die sozialen Strukturen der Mieter in Ihren Mietwohnungen?

Gut Ungefähr Überhaupt nicht

6. Financials und Strategie

6.1. Wo sehen Sie Möglichkeiten, Ihre Profitabilität zu verbessern?

7. Changemanagement

7.1. Ist Digitalisierung für Sie hauptsächlich

... eine Automatisierung von Prozessen (von Papier zu digital)?

... eine Neudefinition/Veränderung von Prozessen (ie Flächenoptimierung))

... eine Transformation des org. Betriebsmodelles (Dig.Tech. wird integrativer Bestandteil)?

... eine Transformation des Geschäftsmodelles?

7.2. Wir würden Sie für sich die folgenden Hemmnisse bei der digitalen Transformation rangieren (5 = kleinstes Hindernis, 1= grösstes Hindernis). Hatten Sie bei der grössten Hürde bereits Erfahrungen?

- Fehlende Zeit
- Mangelnde Investmentrentabilität
- Mangelnde Risikobereitschaft
- Hohe Unsicherheit was zu tun ist
- Fehlendes Know-how

7.3. Welches Attribute sind Ihrer Meinung nach die 3 wichtigsten für das Berufsbild des Immobilienbewirtschafters in den kommenden 5 Jahren?

- | | | |
|------------|------------------------------|--------------|
| - Fantasie | - Kreativität | - Innovation |
| - Neugier | - Lösungsorientiertes Denken | - Gestaltung |
| - Teamplay | - Empathie | - Leadership |

7.4. Wer ist in Ihrer Firma in Veränderungsprozesse involviert?

Geschäftsleitung

Externe Berater

Alle Mitarbeiter

Interviewpartner:**Jobbezeichnung:****Verwaltung:****Interviewführende Person:****Schriftliche Befragung**

1. Wieviele Hauptobjekte haben Sie in Ihrem Portfolio? _____
2. Wie verteilen sich diese Hauptobjekte auf die folgenden Gebäudetypen/Wohneinheiten?

	Anzahl Objekte	Anzahl Vermietungseinheiten in diesen Objekten
Einfamilienhäuser		
Mehrfamilienhäuser		
Stockwerkeigentum		
Büros		
Kommerzielle Räume		
Anderes		

3. Wie sieht die Eigentümerstruktur in Bezug auf des Auftragsvolumen bei den Liegenschaften aus?

Private Eigentümer (inkl Miteigentümer) %

Institutionelle Eigentümer %

4. Wie sieht die Bewohnerstruktur bei Ihren Mietwohnungen in % aus:

Altersgruppe			Haushalte			
20-39	40-64	65+	Einzel	Paare ohne Kinder	Paare mit Kindern	Einzeleltern mit Kindern

5. Wie viele Mängel/Schäden und Mieterwechsel haben sie pro Jahr insgesamt oder im Durchschnitt pro Wohneinheit und Jahr?

Anzahl Mängel/ Jahr _____ Anzahl Mängel pro Wohneinheit _____

Anzahl Schäden/ Jahr _____ Anzahl Schäden pro Wohneinheit _____

Anzahl Mieterwechsel/ Jahr _____ Anzahl Mieterwechsel pro Wohneinheit _____

Schriftliche Befragung

6. Um die Arbeitsläufe in Ihrem Unternehmen zu verstehen, können Sie bitte ein einfaches Organigramm aufzeichnen?

7. Wie viele Mitarbeiter sind bei Ihnen in welchen Bereichen beschäftigt?

8. Welche Positionen sind zuständig/involviert bei ...

... der Schadenbehebung:

... Mieterwechsel:

... der Buchhaltung:

... der Digitalisierung:

9. Wie hoch ist Ihr Jahresbudget (in % des Umsatzes) für

- Informatik (Systeme, Digitalisierung, Applikationen, etc) %

Wird dieses Budget in den kommenden 5 Jahren: **Steigen** **Stagnieren** **Sinken**

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema «Hindernisse und Chancen bei der Transformation durch Digitalisierung in der Immobilienbewirtschaftung. Beispiel eines möglichen Change-Management Prozesses für die Einführung von digitalen Prozessen in der Immobilienbewirtschaftung» selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Basel, den 31.08.2023

Fidelis Götz