



FOTO: KONE/SHUTTERSTOCK

Alle wollen Daten in Gebäuden sammeln: Internetkonzerne, Aufzugshersteller, Energielieferanten und jetzt auch die Wohnungswirtschaft.

## Interview mit Klaus Leuchtmann: Stand der Digitalisierung „Das ist der Einstieg in Big Data“

Das EBZ – Europäisches Bildungszentrums der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ist sicher: An allen Ecken und Enden der Wohnungswirtschaft findet der digitale Wandel statt. Was macht er mit den Menschen in den Unternehmen? Die IVV sprach mit dem EBZ-Vorstandsvorsitzenden Klaus Leuchtmann über das Tempo der Veränderung, neue Berufsbilder und das Rationalisierungspotenzial in der kaufmännischen Sachbearbeitung.

Im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft Immobilienwirtschaft Deutschland (BID) haben EBZ und InWIS den Stand der Digitalisierung in der Wohnungswirtschaft erforscht. Wo steht die Branche im Veränderungsprozess?

Die Branche setzt sich intensiv mit dem Thema auseinander. An allen Ecken und Enden wird darüber nachgedacht und die eigene Position bestimmt. Unsere Studie ist immerhin eine repräsentative Innensicht der Branche. Sie hat natürlich eine Schwäche, es fehlt der Blick von außen. Wie betrachten die Internetwirtschaft und die PropTechs die Branche? Wie hungrig sind sie, welche Pro-

zesse haben sie identifiziert, von denen sie glauben, dass damit Mehrwert zu generieren ist? Dieser Teil fehlt in der Studie. Den würden wir gerne in nächster Zeit ergänzen.

Lassen Sie uns differenziert Ihr Dreisäulenmodell der Digitalisierung betrachten. Zunächst, was läuft in der innerbetrieblichen Prozessoptimierung?

Wir können das schwer quantifizieren, aber ich würde sagen, dass der überwiegende Teil der Unternehmen seit vielen Jahren mit innerbetrieblicher Prozessoptimierung beschäftigt ist. Das wird natürlich vor allem durch die ERP-Systeme getrieben, die neue



FOTO: EBZ

Klaus Leuchtmann, Vorstandsvorsitzender der EBZ

Möglichkeiten schaffen. Deshalb setzen sich Themen wie die digitale Mieter-Akte und die digitale Mieter-Kommunikation, digitale Handwerkersteuerung, Instandhaltungsplanung und -steuerung jetzt als Standard in der Branche durch. Das hängt natürlich stark von der Unternehmensgröße ab. Je größer das Unternehmen, desto höher sind die Skaleneffekte. Aber auch bei den

kleinen Unternehmen gibt es inzwischen Tools, die sich sehr gut einsetzen lassen. Die digitale Strukturierung der Mieterauswahl setzt sich allmählich durch. Es gibt eine breite Anwendungspalette, die nicht erst im letzten Jahr aus dem Hut gezaubert wurde, sondern an der seit vielen Jahren sehr intensiv gearbeitet wird.

**Die zweite Säule ist die Hausautomation. Welche Impulse der Veränderung wirken hier?**

Hier sind wir noch ganz am Anfang. Neue Gebäude werden mit ganz anderen Komponenten ausgestattet und wir können anhand der Messdaten lernen. Das spannendste Projekt ist im Moment die ‚Allianz für einen klimaneutralen Gebäudebestand‘. Es wurden mehrere Hundert Wohnungen und die Heizungsanlagen mit Sensoren ausgestattet, die in drei Monaten sage und schreibe 13 Mrd. Daten gesammelt haben. Zahlreiche Messpunkte liefern Daten im Zweiminutentakt, das ist im Grunde der Einstieg in Big Data. Wir haben jetzt schon

„Wir sind eine Ungeduldsgesellschaft.“

viele Daten über den Wirkungsgrad und die Optimierungsmöglichkeiten von Heizungsanlagen und werden unter Umständen Einsparpotenziale erzielen können, die an Wärmedämmung heranreichen.

**Dritte Säule ist die Kommunikation nach außen. Konnten Sie feststellen, ob Wohnungsunternehmen verstärkt Apps und Internetportale einsetzen?**

Viele der größeren Wohnungsunternehmen arbeiten mit einer App oder haben eine Beta-Version im Einsatz und versuchen damit, eine Sieben-Tage-24-Stunden-Kundenkommunikation aufzubauen. Zumindest ist so ein Projekt in der Planung. Das sind zum Teil noch Insellösungen, die nicht mit anderen Systemen verbunden sind. Aber das läuft auf Hochtouren. Es besteht ein gewisser Druck, denn die Kunden erwarten eine Prozessqualität wie bei Amazon. Ich nenne das gern die „Ungeduldsgesellschaft“, wir alle sind Teil davon. Wir wollen unsere Sorgen um Mitternacht loswerden und erwarten kurzfristig zumindest ein Zwischenergebnis.

Allerdings gibt es in der Branche eine gegenläufige Debatte. Ich kenne Wohnungsgenossenschaften, die nicht mitgehen. Deren Standpunkt lautet: „Wir wollen den persönlichen Kontakt, die zwischenmenschliche

FOTO: ©ZERBOR - STOCK.ADOBE.COM



Beziehung. Das sei auch für das zukünftige Zusammenwirken mit dem Genossenschaftsmitglied das A & O“. Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen, die auf ein Inserat 400 Anzeigen erhalten. Die schalten ein IT-Tool oder einen Dienstleister davor, der nach bestimmten Algorithmen drei passende Interessenten aussucht und die anderen 397 Interessenten benachrichtigt, dass es diesmal leider nicht geklappt hat. Viele Unternehmen arbeiten seit einigen Jahren mit einem weitgehend automatisierten elektronischen Zahlungsverkehr, Stichwort „BK01“. Wenn der Datenaustausch bei den Betriebskosten reibungslos funktioniert, spart das viel Handarbeit.

Unterm Strich bin ich ganz optimistisch. Ich teile nicht die Ansicht, dass die Veränderungsgeschwindigkeit langsam sei. Es wird im Augenblick an vielen Stellen gearbeitet, aber es dauert natürlich eine Weile, bis sich Erfolge einstellen. Wir reden über hochkomplexe Systeme und der Teufel steckt im Detail. Zwischen der Idee und einer gut funktionierenden Anwendung vergehen schnell anderthalb Jahre.

### Wer sind aus Ihrer Sicht die externen Treiber der Digitalisierung in der Wohnungswirtschaft?

Das ist die PropTech-Szene. Die verfügt über hohe Summen Venture Capital. Da kann man mit einer guten Idee auf Basis einer Excel-Tabelle schon mal sechs Millionen einsammeln. Im ersten Halbjahr 2016 sind zwischen 1,6 und zwei Mrd. US-Dollar weltweit in diese Szene geflossen und ich schätze, es werden dieses Jahr deutlich mehr. Das sind hohe Summen, die für Technologieentwicklung zur Verfügung stehen. PropTechs scheitern natürlich auch, aber ich habe den Eindruck, dass zwei neue Firmen entstehen, wenn eine untergeht. Die Szene ist sehr vital. Wir sollten aber auch die traditionellen Anbieter von Standardsoftware, von ERP-Systemen nicht unterschätzen. Es ist schon beachtlich, wie sich beispielsweise eine Aareon AG in den letzten Jahren verändert hat und sich den Themen offensiv stellt. Die Messdienstleister haben sich ebenfalls positioniert und entwickeln Konzepte.

### Es gab Befürchtungen, die Wohnungswirtschaft könnte das Geschäft an die Digitalwirtschaft verlieren. Denken Sie, dass es noch zu disruptiven Veränderungen kommen kann?

Zum Wesen der Disruption gehört, dass man sie kaum voraussehen kann. Die Situation ist daher schwer einzuschätzen. Die Chancen sind immer dann hoch, wenn eine Branche träge wird und sich in ihren Geschäftsmodellen ausruht. Es ist in der Immobilienwirtschaft nicht so einfach, sich

zwischen den Kunden und das Produkt zu schieben. Wir kennen das aus anderen Branchen, wo sich Internetplattformen zwischen Kunden und Dienstleistung schieben. Das ist natürlich im Falle eines Mietvertrages für eine Wohnung oder eine Gewerbeimmobilie nicht so trivial. Aber in dem Dienstleistungskranz drumherum könnte eine ganze Menge möglich sein. Spannend finde ich das Projekt aus der Gewerbeimmobilienwelt, wo man über Plattformen Arbeitsplätze auf Zeit an Freiberufler vermietet. Die Vermittlungsplattform besitzt selbst keine Büroflächen, erhält aber pro Vermittlung eines Schreibtisches eine Provision.

### „AirBnB nimmt den Großstädten Tausende von Mietwohnungen weg.“

Und über booking.com habe ich gelernt, dass etwa 20 Prozent des Umsatzes einer Hotelübernachtung an die Plattform gehen. AirBnB nimmt den Großstädten Tausende von Mietwohnungen weg. Im Moment versucht man, sich mit Ordnungsrecht dagegen zu wehren. Ich kenne Wohnungsgesellschaften, die ein, zwei Mitarbeiter dazu abstellen, illegal untervermietete AirBnB-Wohnungen aufzustöbern. Das ist in Bochum noch kein Thema, aber bei den städtischen Gesellschaften in Berlin ist das virulent.

### Die Deutsche Wohnen hat Anteile von KIWI übernommen. Lässt sich digitaler Fortschritt einkaufen?

Na klar, wenn man über ausreichend Kapital verfügt, lässt sich alles einkaufen. Die Start-up-Szene funktioniert doch nach dem Muster: Wir entwickeln eine Idee, die halbwegs marktreif ist, und lassen uns dann

von Google oder Apple kaufen. Warum soll nicht auch eine Deutsche Wohnen oder eine Vonovia zukaufen? Die Vonovia hat sich beispielsweise am Accelerator beteiligt, ein Unternehmen mit Sitz in Frankfurt, das PropTechs an den Start bringen soll. Die Aareon AG, als Platzhirsch im Bereich der ERP-Systeme, beobachtet die PropTech-Szene ganz genau, und wenn die etwas finden, was zu ihnen passt, dann kaufen sie ein. Es passiert viel mehr, als wir auf den ersten Blick wahrnehmen. Ein faszinierendes Beispiel ist für mich die Drohnen-App der Aareon AG. Damit lassen sich die Bestände überfliegen, die Zustände der Dächer prüfen und mit Hilfe der GPS-Daten werden die Fotos und Daten im ERP-System direkt dem richtigen Gebäude zugeordnet. Alles was die Aareon als sogenannte Smart World rund um ihr ERP-System aufbaut, ist schon interessant. Die Geschwindigkeit ist hoch.

### Sind Sie bei Ihren Forschungen an irgendeiner Stelle auf die Methode BIM gestoßen?

Wir haben noch nicht erforscht, was die Schwierigkeiten bei der Einführung von BIM sind. Aber wir haben Gespräche mit einer Reihe von Bauherren und Architekturbüros geführt. Das Problem: BIM ist etwas anderes als mit CAD in 3D zu zeichnen. Bauherren, Architekten und Bauunternehmen haben das notwendige Umdenken in der Regel noch nicht vollzogen. BIM ist erst dann leistungsstark, wenn es auch in der Bewirtschaftung genutzt wird. Wenn sie fünf Jahre später durch einen Blick ins System feststellen können, welches Fensterprofil verbaut wurde. Im Facility Management würden deutliche Mehrwerte erzeugt, aber das Problem ist im Moment, dass die Schnittstellen zum Teil noch nicht funktionieren. Außerdem sind echte BIM-Experten, die das System wirklich beherrschen, sehr rar. Das ist ein Qualifizierungsproblem. Zum Teil

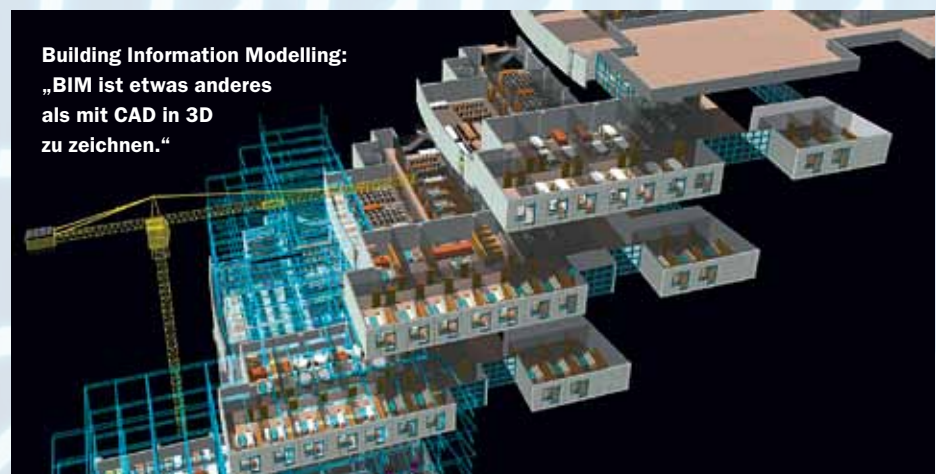


FOTO: BENTLEY

ist die Software auch zu teuer für kleinere bis mittelgroße Architekturbüros. Meine Prognose ist, dass wir irgendwann demnächst einen deutlichen Preisverfall bei der Software erleben werden, sodass dann auch das mittlere Architektenbüro sich das leisten kann. Ich bin der festen Überzeugung, dass sich BIM durchsetzen wird. Noch fehlen Mut und Bereitschaft, die Experten wirklich auszubilden.

#### **Verändert die Digitalisierung das Weiterbildungsangebot des EBZ?**

Eine Arbeitsgruppe untersucht gerade, wie viele Digitalisierungselemente unsere Studiengänge enthalten. Einige Module müssen sicherlich angepasst werden. Das gilt ebenso für die Ausbildung der Immobilienkaufleute. Der bestehende Rahmenlehrplan eröffnet durchaus Möglichkeiten, muss aber in den nächsten Jahren angepasst werden. Für mich ist Digitalisierung vor allem ein Weiterbildungsthema. Wir qualifizieren vielleicht fünf Prozent neue Mitarbeiter für die Unternehmen, aber 95 Prozent sind ja schon dort. Für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie benötige ich aber die Mitarbeit und Akzeptanz deutlich größerer Teile der Belegschaft. Insbesondere in der Einführungsphase ist Digitalisierung deshalb vor allem ein Thema der Weiterbildung.

Die Heterogenität der Branche stellt eine ganz besondere Herausforderung dar. Eine WEG-Verwaltung mit 1.200 Einheiten hat andere Anforderung als eine Vonovia mit 350.000 Wohnungen. Ein Bauträger, der Einfamilienhäuser erstellt, hat andere Erwartungen als ein Projektentwickler, der Bürotürme in der Düsseldorfer Innenstadt errichtet. Diese Spreizung in der Weiterbildung abzudecken ist nicht trivial. Es geht vor allem um die Zunahme von Geschwindigkeit und Komplexität. Die Frage ist: Sind die Menschen in den Immobilienunternehmen, die mit einem extrem langlebigen Produkt arbeiten, auf diese Art der Veränderung und diese Geschwindigkeit vorbereitet? Wir machen im Moment Workshops in den Unternehmen zur Entwicklung einer digitalen Strategie, kommen aber sehr schnell zur Personalentwicklung. Wie bereiten wir die Menschen vor? Ich spreche schon mal ironisch von vergreisten 28-Jährigen, die glauben, wenn sie ihren Job ordentlich erledigen, können sie in der Betriebskostenabteilung bis zur Rente weitermachen. Ich halte diese Tätigkeit für fast vollständig digitalisierbar. Wir müssen diese Menschen dabei unterstützen, mit den Veränderungen positiv umzugehen. Machen wir uns nichts vor: In der kaufmännischen Sachbearbeitung steckt ein hohes Rationalisierungspotenzial.





**Betriebskostenabrechnung per Hand: „In der kaufmännischen Sachbearbeitung gibt es ein hohes Rationalisierungspotenzial.“**

### Gibt es bereits neue Inhalte für die berufsbegleitende Qualifizierung?

Wir machen sehr viele Inhouse-Schulungen, in denen es um Digitalisierung, Agilität und Geschwindigkeit geht.

### Hilft das EBZ bei der Entwicklung einer Roadmap für den Wandel?

Ja, aber das fängt im Grunde mit der Personalentwicklung an. Es braucht einfach bestimmte Denkstrukturen in den Köpfen der Menschen, die bislang auf sehr solide immobilienwirtschaftliche Standardprozesse ausgerichtet sind.

### Geht es mehr in Richtung Personalführungsberatung?

So ist es. Wir sind in einer Phase, in der wir nicht sagen können, es gibt die eine Strategie für die Hausverwaltung oder für Wohnungsunternehmen. Jedes Unternehmen muss seine Schwerpunkte selber setzen, eine eigene Strategie entwickeln.

### Sie machen also eher ein Coaching ohne vorgefertigte Inhalte?

Ich glaube, der Erfolg stellt sich ein, wenn die Roadmap des Wandels von den Führungskräften und den Mitarbeitern eines Unternehmens gemeinsam entwickelt wird. Wir helfen bei dieser Entwicklung, wir moderieren diesen Prozess. Ich denke, wenn man versucht alles gleichzeitig zu machen, wird man scheitern. Sich in kleinen Schritten an das Thema heranzuarbeiten, Erfahrungen machen, auch mal ein Scheitern in Kauf nehmen, und dann allmählich Geschwindigkeit aufnehmen, ist der Weg, der sich herauskristallisiert.

### Müssen die eingeführten Berufsbilder verändert werden?

Ja unbedingt. Ich glaube, es werden sich zwei Richtungen herausbilden. Das eine wird eine Art Immobilienkaufmann digital sein, der sehr viel von IT und digitalen Pro-

zessen versteht. Die zweite Richtung: Wir werden Menschen benötigen, sie sich stärker um die Quartiere, um die Menschen mit ihren Bedürfnissen rund um das Wohnen kümmern werden. Dafür brauchen wir eine ausgeprägte Sozialkompetenz, denn die Digitalisierung besitzt das Potenzial, unser soziales Gefüge bis in die Wohnquartiere hin zu verändern. Wenn beispielsweise das selbstfahrende Auto kommt, könnten bis zu 600.000 Berufskraftfahrer ihre Arbeit ver-

### „In der kaufmännischen Sachbearbeitung steckt ein hohes Rationalisierungspotenzial.“

lieren. Wie wird sich das auf die Zahlungsfähigkeit der Kunden auswirken? Welche Auswirkungen wird es auf das nachbarschaftliche Zusammenleben haben?

### Sehen Sie die Möglichkeit Forschungsgelder „Digitalisierung“ einzuwerben?

Grundsätzlich ja. Es läuft gerade das große Projekt „Allianz für einen klimaneutralen Wohnungsbestand“. Das sind allerdings keine öffentlichen Forschungsmittel, das Geld kommt komplett von der Industrie und den Wohnungsunternehmen. Das Problem ist, dass Wohnungswirtschaft bei den öffentlichen Forschungsmitteln viel zu wenig berücksichtigt wird.

### Das EBZ hat festgestellt, dass gerade mal 0,02 Prozent aller Forschungsmittel in unserer Branche landen. Wie ließe sich erreichen, dass mehr Forschungsgelder in die Wohnungswirtschaft fließen?

Die Branche ist in den wichtigen Entscheidungsgremien kaum vertreten. Das Agenda-Setting findet ohne uns statt. Wir sind eine

Querschnittsbranche. Was machen wir eigentlich? Social Engineering oder Technologieentwicklung? Letztere findet eher in der Bauzulieferindustrie statt, die aber ihre Forschung viel zu wenig gemeinsam mit der Wohnungswirtschaft macht. Das Gespräch mit der Politik funktioniert schon ganz gut. Wir sollten der Politik klarmachen, welche gesellschaftspolitische Bedeutung diese Branche hat. Forschungsmittelgeber wollen mit interessanten Projektideen überzeugt werden. Forschungsgeld ist reichlich vorhanden, aber es fließt an der Branche vorbei. Hier sollten wir stärker Einfluss nehmen.

### Die Präsenz der Verbände auf Bundesebene ist doch recht hoch.

Im Mittelpunkt stehen natürlich die gesetzlichen Rahmenbedingungen und damit insbesondere die Verhinderung von weiteren Vorschriften, die die Unternehmen noch stärker belasten. Vielleicht brauchen wir in einigen Feldern eine offensivere Strategie. Ein heikles Thema ist der Datenschutz. Wenn wir für die Hausautomation Gebäude mit Sensoren ausrüsten, sind wir sofort mitten im Datenschutz, der im Moment als Behinderung verstanden wird. Wir müssen einfach lernen, mit den Datenschutzregeln der EU und des Bundes produktiv umzugehen. Wenn wir diese Regelungen souverän beherrschen, sehe ich eine Riesenchance. Alle wollen in die Wohnung. Die Internetriesen drängen mit Macht in die Wohnung. Wir wollen eigentlich auch Daten sammeln, um das Wohnen zu optimieren, vielleicht kostengünstiger zu gestalten. Wir sollten uns auf den Standpunkt stellen: Wir sind die Guten, wir wissen, wie man verantwortungsvoll und sicher mit den Daten umgeht. Wir haben in den Bereichen Seniorenwohnen, Assistenzsysteme, Sicherheit, Brandschutz und Energieeffizienz große Chancen. Die Daten werden uns helfen, Wohnungen bezahlbarer zu machen und Quartiere lebenswerter zu gestalten. Wir sollten uns nicht vor dem Datenschutz verstecken oder ihn als Begründung fürs Nichtstun in Anspruch nehmen. Wenn uns das gelingt, ist das eine gute Position gegenüber allen anderen, die in diesen Markt drängen. Ich glaube, der Wohnungswirtschaft wird man den Schutz der Privatsphäre abnehmen. Damit könnten wir großen gesellschaftlichen Nutzen stiften.

### Danke für das Gespräch, Herr Leuchtmann.

Das Interview führte Thomas Engelbrecht

Klaus Leuchtmann im Video-Interview auf [www.ivv-magazin.de/video](http://www.ivv-magazin.de/video)

