



EBZ  
Akademie

# Digitalisierung innerhalb der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Seite 3</b>	Vorwort
<b>Seiten 4 - 6</b>	Wie digital ist die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft?
<b>Seiten 7 - 9</b>	Das EBZ Akademie Reifegrad- und Kompetenzmodell
<b>Seiten 10 - 11</b>	Lernen der Zukunft - Unternehmenserfolg 4.0
<b>Seiten 12 - 13</b>	Interview mit Matthias Herter, Geschäftsführer der meravis Immobiliengruppe Chancen der Digitalisierung
<b>Seiten 14 - 15</b>	Interview mit Jochen Dörner, Geschäftsführer der Wüstenrot Immobilien GmbH Der Makler ist tot – Es lebe der Makler
<b>Seiten 16 - 17</b>	Fit für die Digitalisierung - Ein Praxisbeispiel der GWG Wuppertal
<b>Seiten 18 - 19</b>	Wie setzt sich die EBZ Akademie mit der Digitalisierung auseinander?



**Rüdiger Grebe**  
Leiter der EBZ Akademie

**Sehr geehrte Damen und Herren,**

im Zuge der Digitalisierung verändern sich Geschäftskonzepte, Dienstleistungen und damit auch die Anforderungsprofile immobilienwirtschaftlicher Fach- und Führungskräfte. Welche Kompetenzen werden gefordert? Wie können wir diese vermitteln? Welche Instrumente und Methoden geben wir unseren Kunden im Zeitalter der Digitalisierung an die Hand, damit sie Prozesse und Projekte eigenständig im Unternehmen digitalisieren? Welche Risiken gilt es zu beachten? Wie unterscheiden sich die Anforderungen der jeweiligen Unternehmen an digitale Dienstleistungen?

Wir von der EBZ Akademie haben uns mit diesen und weiteren Fragen auseinandergesetzt. Dabei haben wir eigenständig Research betrieben, Datenmaterial gesammelt und sind in den Austausch mit den Unternehmen gegangen. Wir selbst haben eigene Erfahrungen mit Digitalisierungsprojekten gesammelt und Kundenerfahrungen zusammengetragen. Angetrieben von Innovationsfreude und „Digitalisierungs-Neugier“ haben wir uns mit neuen, agilen Lern- und Trainingsmethoden auseinandergesetzt. Dabei haben wir den Blick über den Tellerrand der eigenen Materie gewagt und sind in die Proptech- und StartUp-Welt eingestiegen.

Diese Erfahrungen und das Wissen sind in die Konzeption unserer Beratungs- und Bildungsangebote eingeflossen. Unser Anspruch ist es, Sie bestmöglich zu begleiten und unterstützen.

Lassen Sie uns gemeinsam die Chancen und Potenziale der Digitalisierung nutzen.

Mit freundlichen Grüßen

# Wie digital ist die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft?

Die Digitalisierung hat die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft erfasst. Doch mit welchen Auswirkungen? Welche Chancen sehen die Unternehmen und auf welchen Wegen möchten sie die Entwicklungen nutzen und vorantreiben? Der Blick auf einige Studien gibt einen übersichtlichen Aufschluss über den Status quo der Branche.

## Wie verändert die Digitalisierung die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft und in welchen Geschäftsbereichen?

Mieter erwarten, dass der Vermietungsprozess so digital wie und reibungslos wie der Einkauf bei Amazon abläuft. Wohnungen und Immobilien werden über Online-Suchportale gesucht. Wohnungs- und Hausbesichtigungen über VR-Brillen sind längst keine Zukunftsmusik mehr. Neueste Technologie und moderne Sensorik machen die Gebäude darüber hinaus intelligent und zu „smart Homes“.

Die Schnittstellen zu Handwerkern, öffentlichen Verwaltungen und Lieferanten werden digitalisiert. Moderne ERP-Systeme verändern interne Geschäftsprozesse. Sie werden digitaler und damit effizienter. Begrifflichkeiten wie „Internet of Things“, „Blockchain“ oder „Artificial Intelligence“ sind in aller Munde.

Big Data rückt zunehmend in den Fokus: Riesige Datenmengen bieten wichtige Informationen, aus denen Rückschlüsse über die Nutzung der Gebäude und z.B. Optimierungspotenziale gezogen werden können, so die

Ergebnisse der InWIS-Studie „Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft“.

Laut GdW Gremienumfrage arbeiten die Unternehmen bereits mit Rückgriff auf folgende digitale Technologien:

1. Mobile Endgeräte
2. Digitale Plattformen
3. Cloud Computing
4. Blockchain
5. Big Data/ Data Mining

Digitaler werden folgende Bereiche der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft:

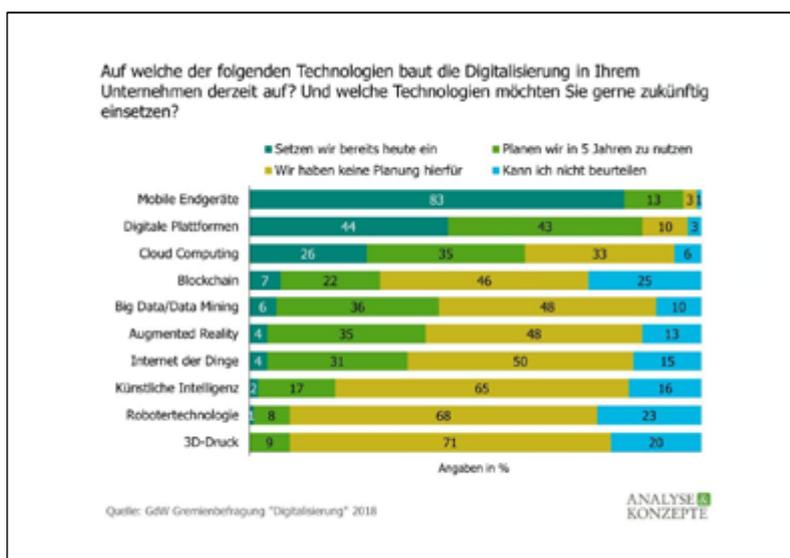
1. Rechnungswesen und Controlling
2. Vermietung
3. Unternehmensführung und Berichtswesen
4. Instandhaltung
5. Marketing

Es wird deutlich: Die Digitalisierung kann in sämtliche Geschäftsbereiche der Wohnungs- und Immobilienunternehmen Einzug halten. In welcher Form dies jedoch geschehen soll, hängt von der jeweiligen Strategie des Unternehmens ab.

## Welche Mehrwerte bietet die Digitalisierung den Wohnungs- und Immobilienunternehmen?

Laut Digitalisierungsindex Mittelstand steigert ein hoher Digitalisierungsgrad eines Immobilienunternehmens seinen Umsatz.

**75%** der Unternehmen glauben, ihre Kunden wirksamer an sich binden zu können, wenn sie Kundeninformationen in einer Datenbank erfassen.



**70%** der Unternehmen vertreten die Auffassung, CRM-Systeme erleichtern es, neue Kunden zu gewinnen.

**85%** der Unternehmen gestalten ihre Arbeitsprozesse effizienter, wenn sie ihre Mitarbeiter über mobile Endgeräte unterwegs auf Geschäftsdaten zugreifen lassen.

**79%** der Unternehmen sind von einem positiven Einfluss auf die Prozessqualität überzeugt.

**Die Digitale Agenda 2025, eine vom VNW und VdW Niedersachsen Bremen beauftragte Studie, fasst die Vorteile der Digitalisierung folgendermaßen zusammen:**

1. Effizienzsteigerung in den Kernprozessen
2. Steigerung der Servicequalität
3. Besseres Kundenwissen
4. Kosteneinsparungen
5. Verbesserung der Wettbewerbsposition

**Wie gehen die Branchenunternehmen an das Thema heran?**

**Welchen Stellenwert räumen sie dem Thema Digitalisierung ein?**

Laut EBZ Personalentwicklungsstudie wird das Themenfeld „Digitalisierung“ als wichtigste Herausforderung der kommenden Jahre genannt. Auch „verwandten“ Themen, etwa EDV-Umstellung und Prozessoptimierung wird eine hohe Priorität beigemessen. Es zeigt: Die Unternehmen haben die Potenziale und Chancen der Digitalisierung erkannt.

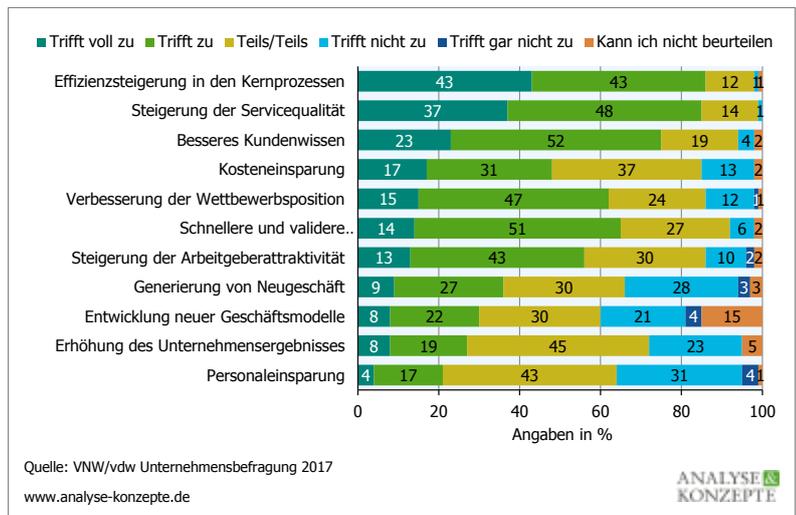
**Wer ist dafür zuständig im Unternehmen?**

**80%** der Unternehmen geben an, dass das Thema Digitalisierung bei der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand angesiedelt ist. Die Unternehmensleitung verantwortet das Thema, so das Ergebnis der Digitalen Agenda 2025.

**Wie viel Zeit in der Woche investieren die Unternehmen, um digitales Wissen und digitale Fähigkeiten auszubauen?**

1. 1 – 2 Stunden
2. 2 – 5 Stunden
3. 5 Stunden bis 1 Tag

so die Ergebnisse der GdW Digitalisierungsstudie.



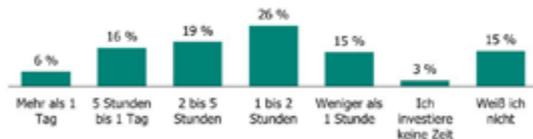
**Welche Faktoren erschweren den Unternehmen den Umgang mit dem Thema?**

Aus den Interviews der Branchenakteure in dieser Broschüre konnten folgende Aspekte zusammengefasst werden:

**Komplexität:** Digitalisierung ist ein umfangreiches, schwer zu greifendes Thema, bei dem zahlreiche Aspekte und Vorgehensweisen beachten werden und im besten Fall ineinander greifen müssen. Hier bedarf es einer umfassend Betrachtung.

**Individualität:** Die Unternehmensführung sollte Rahmenbedingungen bestimmen und eine Strategie vorgeben. Diese ist aber von Unternehmen zu Unternehmen individuell. Große Unternehmen verfügen häufig über eine spezialisierte Abteilung. Maßnahmen, die andere Unternehmen ergreifen, müssen nicht für das jeweilige Unternehmen sinnvoll sein. Hier bedarf es einer bedarfsorientierten Beratung.

Wie viel Zeit in der Woche investieren Sie, Ihr Wissen und die Fähigkeit Ihres Unternehmens zum Thema Digitalisierung auszubauen?



Quelle: GdW Gremienbefragung "Digitalisierung" 2018

ANALYSE  
KONZEPTE

**Ressourcen:** Mitarbeiter, die ausreichend Arbeitszeit zur Verfügung gestellt bekommen, um sich digitalen Prozessen und der Integration digitaler Tools zu widmen, sind ebenso wichtig, wie finanzielle Ressourcen, die das Unternehmen bereit ist, in seine digitale Zukunft zu investieren.

**Kompetenzen:** Ob IT-Kenntnisse oder Projektmanagementkompetenzen – Unternehmen benötigen Fach- und Führungskräfte mit den notwendigen Fähigkeiten. Diese können durch Aus- und Weiterbildungen erlangt und vertieft werden.

**Sicherheitsbestreben:** Aus Berichten der Unternehmensrepräsentanten wird deutlich: Bei der Integration digitaler Tools geht niemals alles glatt. Umso mehr bedarf es Mut, Ausdauer und Innovationsfreude, die Digitalisierung im Unternehmen voranzutreiben.

**Wie kann ein Unternehmen bei dem Thema Digitalisierung vorgehen?**

**44%** der Unternehmen aus dem Grundstücks- und Wohnungswesen integrieren die digitale Transformation als festen Bestandteil in ihre Geschäftsstrategie, so die Ergebnisse der Studie Digitalisierungsindex Mittelstand. Es ist daher notwendig, festzustellen,

- welchen Digitalisierungsgrad das Unternehmen bereits aufweist und
- welchen es anstrebt.

Dafür entwickelte die EBZ Akademie einen Fragebogen, der die Unternehmen bei der Einschätzung unterstützt. Darüber hinaus erarbeitete die EBZ Akademie das Reifegrad- und Kompetenzmodell.

Beides finden Sie in dieser Broschüre auf den folgenden Seiten.

**Quellen:**

Digitalisierungsindex Mittelstand im Auftrag der Deutschen Telekom AG.

Digitale Agenda 2025 im Auftrag des VNW Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V. & vdw Verband der Wohnungswirtschaft in Niedersachsen und Bremen e.V.

Digitale Umfrage des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen.

Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft – Chancen und Risiken im Auftrag der BID Bundesarbeitsgemeinschaft Immobilienwirtschaft Deutschland.

EBZ Personalentwicklungsstudie 2017/2018

# EBZ-Reifegrad- und Kompetenzmodell

Die EBZ Akademie hat das EBZ Reifegrad- und Kompetenzmodell entwickelt. Es hilft Unternehmen der Wohnungswirtschaft dabei, ihren Status quo im Prozess der Digitalisierung zu bestimmen, sich strategisch zu positionieren und Ansatzpunkte für die Erreichung des angestrebten Reifegrades zu finden.

**Der Grundgedanke des Modells ist einfach: Die Digitalisierung in Unternehmen beschreibt im Kern den Grad, in dem die Datentechnologien das unternehmerische Gesamtsystem beeinflussen.**

## Kriterien

Die Beeinflussung zeigt sich insbesondere darin,

- wie stark die strategische Ausrichtung des Unternehmens Digitalisierungsthemen berücksichtigt,
- in welchem Umfang das Leistungsportfolio des Unternehmens von digitalen Leistungen geprägt wird,
- wie digitalisiert das Kundenmanagement erfolgt,
- mit welcher Intensität die Geschäftsprozesse digital abgebildet werden,
- wie stark die Belegschaft qualitativ und quantitativ durch Träger digitaler Kompetenzen geprägt wird und
- welchen Stellenwert das Thema in der Unternehmensleitung hat.

Kombiniert man die unterschiedlichen Ausprägungen dieser Aspekte des unternehmerischen Gesamtsystems, dann lassen sich vier Reifegrade der Digitalisierung ausmachen:

## Reifegrad 1: Digitale Experimentierphase

Dieser Reifegrad ist durch unverbundene, vereinzelte Digitalisierungsaktivitäten gekennzeichnet. Unternehmen in diesem Digitalisierungsstadium entwickeln eine Sensibilität für das Thema, indem sie – getrieben durch einzelne Akteure – mit einzelnen Anwendungen der Digitalisierung experimentieren, ohne dass das Regelgeschäft davon beeinflusst wird.

## Reifegrad 2: Digitale Projektphase

In dieser Phase ist eine Sensibilität für das Thema im Unternehmen vorhanden. Es gibt Digitalisierungsprojekte in ausgewählten Funktionsbereichen des Unternehmens, die systematisch verfolgt werden, allerdings ohne miteinander verzahnt zu sein. So wird zum Beispiel an der Digitalisierung der Kundenbeziehungen oder der Geschäftsprozesse gearbeitet, ohne dass diese Projekte integriert gesteuert werden. Auch gibt es keine verbindende Vorstellung über Ziele der Digitalisierung des Unternehmens.



### Reifegrad 3: Digitale Transformationsphase

Die Digitalisierung verändert in dieser Phase das Unternehmen: Es gibt ein klares Zielbild für den systematischen Digitalisierungsprozess, der bereits zu beobachtbaren Konsequenzen im Unternehmen geführt hat. In der Regel ist das Kundenmanagement digitalisiert, es gibt einzelne digital angereicherte Leistungen, die meisten internen Prozesse laufen auf digitalen Plattformen. Das Thema ist jetzt auf die Prioritätenliste der Unternehmensleitung gerückt.

### Reifegrad 4: Digitalisiertes Unternehmen

In dieser Phase sind die Unternehmen bei ihrem Digitalisierungszielbild angekommen: Digitalisierte Leistungen und Prozesse sind ein zentraler Baustein des Geschäftsmodells. Die Nutzung von Datentechnologien hat zu neuen Leistungen geführt und die Arbeit im Unternehmen verändert. Datenmanagement hat Priorität, die digitalen Kompetenzen sind

prägend für das Belegschaftsbild. Die Unternehmensleitung betrachtet die Digitalisierung als zentrales Erfolgspotenzial des Unternehmens.

### Reifegrade der Digitalisierung und ihre Konsequenzen für die Organisationsstruktur, das Führungsverständnis, die Mitarbeiterkompetenzen und die Lernkultur

Ein zentraler Gedanke des EBZ-Reifegrad- und Kompetenzmodells besteht nun darin, dass Unternehmen der Wohnungswirtschaft auf jeder Stufe der Digitalisierung erfolgreich sind und sich zugleich Voraussetzungen für den nächsten Digitalisierungsschritt schaffen können. Dazu müssen sie ihre Organisationsstrukturen, ihr Führungsverständnis, ihre Lernkultur und die Kompetenzprofile ihrer Mitarbeiter an den Erfordernissen ausrichten, die sich mit den jeweiligen Reifegraden ergeben:



-  Dimension von Digitalisierung
-  Reifegradphasen
-  Konsequenzen der Reifegrade

- **Organisationsstruktur:** Während erfolgreiche Unternehmen in der digitalen Experimentierphase durch klassische, eher hierarchisch-primärorganisatorische Organisationsstrukturen geprägt sind, bekommen Reifegrad Strukturen zunehmend ein erfolgsrelevantes Gewicht, die die Primärorganisation überlagern: Prozesse, Projekte und Netzwerke haben den Vorrang.
- **Führungsverständnis:** Ähnliches ist beim Führungsverständnis zu beobachten. Es verändert sich von einem hierarchisch-institutionellen Verständnis in den frühen Phasen der Digitalisierung zu einer eher rollenorientierten, agilen Deutung von Mitarbeiterführung spätestens ab der digitalen Transformation.
- **Lernkultur:** Bei der Lernkultur verändert sich die Bedeutung des selbstgesteuerten Lernens gegenüber dem vorgebenden, angebotsorientierten Lernen. Während Unternehmen in der Phase der experimentellen Digitalisierung mit letzterem ihre Mitarbeiter auf die Herausforderungen klassischer Unternehmenstätigkeit vorbereiten können, brauchen Unternehmen ab der Phase der digitalen Transformation ein alltagsintegriertes Lernen, das die Mitarbeiter im Prozess der Arbeit selbst steuern.
- **Kompetenzen:** Damit korrespondiert eine notwendige Verschiebung bei den Kompetenzprofilen der Mitarbeiter, für die zunehmend agile Kompetenzen wie Reflexionskompetenz, Verknüpfungskompetenz und digitale, arbeitsbezogene Kompetenzen Bedeutung erlangen, um Leistung auf den veränderten Arbeitsplätzen zeigen zu können.

### Resümee

Hat ein Unternehmen der Wohnungswirtschaft mit dem EBZ-Reifegradmodell seinen Reifegrad der Digitalisierung bestimmt, ist es in der Lage, konkrete führungsbezogene, organisationale, lernkulturelle und kompetenzbezogene Konsequenzen zu identifizieren. Dabei steht der systemische Gedanke im Vordergrund: Ein Unternehmen kann nur dann in der Digitalisierung vorankommen, wenn es das Gesamtsystem verändert. Zentral ist allerdings die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter, die durch ein eigenes EBZ-Kompetenzmodell unterstützt wird. Dieses Modell unterscheidet fünf Kompetenzbereiche und zeigt auf, welche Kompetenzen besonders relevant für Unternehmen im Prozess der Digitalisierung sind.

**Das EBZ-Modell eignet sich als Selbsttest und zur Selbstreflexion für alle Unternehmen, unabhängig davon, in welchem Reifegrad der Digitalisierung sie sich aktuell befinden. Für Sie steht dieser kostenfrei unter [www.ebz-akademie-blog.de](http://www.ebz-akademie-blog.de) zur Verfügung.**

STRATEGISCHE KOMPETENZEN	FÜHRUNGS-KOMPETENZEN	METHODISCHE KOMPETENZEN	DIGITALE KOMPETENZEN	PERSONALE KOMPETENZEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Geschäftsmodelle</li> <li>• Data-based Management</li> <li>• Umgang mit Komplexität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agile Führung</li> <li>• Virtuelle Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agiles Projektmanagement</li> <li>• Interdisziplinäre Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung von Arbeitsabläufen</li> <li>• Digitale Technologien im Arbeitsbereich anwenden</li> <li>• Datensicherheit/-schutz</li> <li>• Konsequenzen des Einsatzes digitaler Technologien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexion</li> <li>• Vernetzung</li> <li>• Neugier/Offenheit</li> <li>• Übernahme von Verantwortung</li> <li>• Unternehmertum</li> <li>• Selbststeuerung</li> <li>• Selbstorganisiertes Lernen</li> </ul>

# Lernen der Zukunft – Unternehmenserfolg 4.0

**Lernen der Zukunft.** Prof. Dr. Nele Graf ist Professorin an der Hochschule für angewandtes Management und Geschäftsführerin der Mentus GmbH. Im Interview erläutert sie, welchen Einfluss die Digitalisierung auf die Arbeitswelt hat und welche Konsequenzen sich daraus für Mitarbeiter, Unternehmen und die Personalentwicklung ergeben.

## 1. Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Arbeitswelt?

**Prof. Graf:** Die Digitalisierung ist nur ein Megatrend von vielen. Es passiert aber derzeit so viel mehr in der Arbeitswelt. Die Technologisierung stellt uns vor die Frage, welche Tätigkeiten Maschinen an Stelle von Menschen übernehmen können. Auch die Globalisierung hat Einfluss auf die Arbeitswelt. Jedoch ist die Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität der Digitalisierung einmalig, nimmt sogar stetig zu und sie betrifft uns alle.



Die Schnelligkeit der Entwicklungen kann am Beispiel des Telefons gut verdeutlicht werden. Auf Drehscheibentelefone folgten Handys, die innerhalb kürzester Zeit durch Smartphones abgelöst wurden. Heute wird mit Chips, die unter der Haut oder am Ohr befestigt werden können, experimentiert. Ihre Funktionen gehen über die von Smartphones hinaus.

An dieser Stelle sind wir beim Thema lebenslanges Lernen angekommen. Denn es werden immer weniger Menschen, die in der heutigen Zeit kein Smartphone besitzen.

Letztendlich wissen wir alle, dass die Digitalisierung unsere Arbeitswelt beeinflusst, jedoch können wir nicht sagen, wie sie es in fünf Jah-

ren tun wird. Wer soll daher die Menschen und mit welchen Methoden auf ihre Aufgaben und das Arbeiten in fünf Jahren vorbereiten?

## 2. Welche Rolle nimmt Personalentwicklung dabei ein?

**Prof. Graf:** Kontinuierliches Lernen - nicht nur in Bezug auf Digitalisierung - nimmt an Bedeutung zu. Dabei wird das Lernen individueller und selbstorganisierter, z.B. mit eLearning, kollegialer Beratung etc. Personalentwicklung muss die Rahmenbedingungen für diese Weiterentwicklung schaffen. Dafür muss auch das Lernen am Arbeitsplatz mehr Akzeptanz finden sowie Budget und Zeit zur Verfügung gestellt werden.

Mich erreichen Berichte von Mitarbeitern, die während des Lernens am Arbeitsplatz zu hören bekommen: „Du kannst lernen. Na, da hast du es ja gut. Ich habe keine Zeit dafür.“ In Zeiten rasant voranschreitender Entwicklungen bedroht eine solche Einstellung den Unternehmenserfolg.

## 3. Was können Unternehmen tun, um dem Wandel Stand zu halten?

**Prof. Graf:** Die Unternehmen müssen weg vom „Gießkannen-Prinzip“ bei der Aus- und Weiterbildung. Jeder Mitarbeiter ist anders, wann er was braucht, was er braucht und wie er es braucht. Die Unternehmen sollten daher nachfrageorientiert vorgehen. Individualisierte Formate, die das Entwicklungsziel des Einzelnen berücksichtigen, sind die Zukunft. Dabei unterstützen die Trends eLearning und soziales Lernen.

Ich möchte dies anhand eines Beispiels verdeutlichen: Continental bot seinen Mitarbeitern zwölf unterschiedliche Lernwege zum Erwerb neuen Wissens im Zusammenhang eines Projekts an. Sie könnten beispielsweise persönliche und individuelle Unterstützung von einem Lern-Buddy erhalten oder über Lernvideos gänzlich selbstständig lernen. Geschwindigkeit, Intensität, Lernweg, Lerndauer... etc. entscheidet jeder Mitarbeiter selbst.

Dabei sind die sogenannten agilen Formate, wie „Working out loud“, BarCamps oder Mentorenprogramme, hochstrukturiert. Die Prozesse, die Regelmäßigkeit der Treffen und die Art der Begleitung sind vorgegeben, damit das eigentliche Lernen frei laufen kann. Diese Prozesse müssen durch die Personalentwicklung oder Bildungsanbieter begleitet werden.

#### 4. Welche Rolle nehmen Mitarbeiter ein?

**Prof. Graf:** Die neue Verantwortung für das eigene Lernen muss erst einmal geübt werden. Hierbei spielt der Ausbau der eigenen Lernkompetenzen eine zentrale Rolle.

Der Mitarbeiter muss wissen, welche Inhalte er lernen will und soll. Er gestaltet den Lernprozess und muss mit Lernstörungen umgehen. Er muss sich selbst motivieren, geeignete Formate und Lernpartner finden etc. Insgesamt ist es deutlich anspruchsvoller als „einmal zu einem Seminar zu gehen“.

#### 5. Welche Anforderungen kommen in diesem Zusammenhang auf Bildungsanbieter zu?

**Prof. Graf:** Die Didaktik steht heute im Vordergrund. Es geht nicht mehr darum, mehr Inhalte zu vermitteln als andere Bildungsanbieter.

Unserem tradierten Verständnis nach ist eine Lehrkraft eine Person, die über mehr Wissen verfügt als ihr Gegenüber. In Zeiten der Digitalisierung und dem „Ergooglen“ von Wissen ist dies schwierig. Es darf nicht mehr darum gehen, etwas besser zu können oder mehr zu wissen.

So nimmt der Lehrende eine neue Rolle ein. Womöglich verfügen die Schüler über tiefere digitale Kompetenzen, aber die Lehrkräfte können einschätzen, was beispielsweise der stetige Umgang mit Smartphones mit den „Digital Natives“ macht, welche Auswirkungen es auf das Sozialverhalten und das individuelle Stresslevel hat.

Lehrkräfte, Dozenten und Professoren sind mehr Begleiter von Lehrprozessen. Das Miteinanderlernen – auch unternehmensübergreifend – gewinnt an Bedeutung. Und das kann hervorragend von Bildungsanbietern initiiert und begleitet werden.



Zudem ist für den Arbeitgeber bei der Weiterentwicklung seiner Fachkraft der Input/Output (Seminartage, Kosten) nicht relevant. Wichtiger ist das Outcome, d.h., dass die Maßnahme etwas gebracht hat. Hauptsache ist, der Mitarbeiter kann das Neuerlernte im Unternehmensalltag anwenden.

Das bedeutet, dass das Portfolio von Bildungsanbietern durch die Einführung agiler, bedarfsorientierter Programme größer werden muss. Bildungsinstitute sind in der Pflicht, effizientes Lernen zu gestalten. In Zeiten der Digitalisierung geht es darum, Lernprozesse zu begleiten und als Berater tätig zu sein. Ich prophezeie, dass in fünf bis zehn Jahren die klassischen Seminaranbieter aussterben werden und nur die Bildungsanbieter bestehen bleiben, die sich den neuen Anforderungen angepasst haben.



# Chancen der Digitalisierung aus Unternehmenssicht

Die meravis Immobiliengruppe ist ein überregional tätiger Immobilien-Dienstleister in den Geschäftsfeldern Vermietung, Verwaltung, Neubau und Verkauf. Der Hauptsitz befindet sich in Hannover, die zweite Geschäftsstelle in Hamburg. Derzeit betreut die meravis Immobiliengruppe ca. 12.000 eigene und 1.000 fremde Wohn- und Gewerbeeinheiten. Als Projektentwickler hat sie bereits über 23.000 Wohneinheiten realisiert. 200 Mitarbeiter tragen zum Erfolg der meravis bei. Matthias Herter, Geschäftsführer der meravis Immobiliengruppe, erläutert den Stellenwert von Digitalisierung und die Rolle der Personalentwicklung für den Unternehmenserfolg 4.0.



## 1. Welche Bedeutung nimmt das Thema Digitalisierung in der Unternehmensstrategie, den Zielen und Visionen der meravis Wohnungsbau- und Immobilien GmbH ein?

**Herter:** Die Digitalisierung und die damit einhergehende digitale Transformation zählen zu den größten Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft. Die Auseinandersetzung mit diesen Themen nimmt in unserem Unternehmen einen hohen Stellenwert ein, den wir bereits in der Unternehmenspraxis fest verankert haben.

Lassen Sie mich dies an einem Beispiel verdeutlichen: Um den Kundenwünschen zu genügen, müssen Wohnungen digital werden. Daher wird jede unserer neuen Wohnungen mit Smart Home Technologie ausgestattet. Zudem erwarten die Mieter einen Service wie bei Amazon. Deshalb haben wir unser Mieterportal ausgebaut und es auch über eine App für unsere Mieter zugänglich gemacht. Dort haben sie Zugang zu zahlreichen Dienstleistungen und Services. Das reicht von Stromkauf über Medieneinkäufe, mit denen sich besonders Neumieter auseinandersetzen müssen. Diese können ihnen bereits im Mieterportal abgenommen werden. Es gestaltet

sich ähnlich wie der Kauf eines Flugtickets, bei dem sie auch gleich eine Versicherung abschließen und Upgrades buchen können.

Die Aufgabe der digitalen Revolution ist es, die Servicequalität des Wohnens zu gestalten und zu verbessern. Bis zum jetzigen Zeitpunkt hat der Mieter Miete bezahlt und damit lediglich den Anspruch zu wohnen erworben. Bereits heute geht es auch um andere Dienstleistungsansätze und -umsetzungen. Und die Digitalisierung stellt die Rahmenbedingungen für diese.

## 2. Welche Prozesse haben Sie bereits digitalisiert? Welche digitalen Neuerungen/ Tools integriert bzw. umgesetzt?

**Herter:** Bei uns ist bereits der gesamte Vermietungsprozess digitalisiert. Gleiches gilt für das Thema Reparaturen, die digital gemeldet werden können und dann digital weiter an die Handwerker geleitet werden bis sie anschließend beim Mieter bearbeitet werden.

## 3. Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?

**Herter:** Im Zusammenhang mit der Wahl unserer Dienstleister haben wir uns stark mit unseren Kunden auseinandergesetzt. Wir haben diese ins Zentrum unseres Handelns gesetzt und von diesem Standpunkt heraus, beispielsweise die Anforderungen für unser ERP-System definiert und auf Grundlage dieser unsere Entscheidung getroffen. Mit dieser Herangehensweise haben wir gute Erfahrungen gemacht.

Die digitalen Entwicklungen bedeuten aber auch Veränderungen für unsere Mitarbeiter. Deshalb haben wir uns entschlossen, ihr digitales Wissen und Können auszubilden, aber auch Angst und Scheu zu verlieren. Alle unsere Mitarbeiter machen den „Digitalen Führerschein“. Unsere Führungskräfte sind Paten und unterstützen die Mitarbeiter beim digitalen Führerschein, indem sie regelmäßig

interessiert nachfragen. So sind unsere Mitarbeiter mit großem Eifer dabei. Diese freuen sich, über ihre Fortschritte berichten zu können und über die Unterstützung, das Interesse und die Förderung ihrer Weiterentwicklung. Es trägt zur Mitarbeitermotivation bei.

**4. Warum haben Sie sich entschlossen, die Projekt- und Digitalkompetenzen Ihrer Mitarbeiter auszubauen?**

Herter: Wenn Angebote bereitgestellt werden, um die digitalen Kompetenzen der Mitarbeiter auszubauen, werden ihnen die Ängste genommen und gleichzeitig werden sie fit gemacht. Es ist die Grundlage für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Wichtig ist, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die sich offen mit dem Thema Digitalisierung auseinandersetzt und in der die fitteren Angestellten den nicht so fitten helfen. Eine Atmosphäre, in der es Freude macht, jeden Tag Zeit an dieser Aufgabe zu verbringen.

**5. Basierend auf Ihren Erfahrungen – welche Tipps würden Sie anderen Unternehmen im Hinblick auf die Umsetzung digitaler Projekte geben?**

Herter: Für die Weiterentwicklung der wohnungswirtschaftlichen Kernprozesse ist es entscheidend, die Mitarbeiter für das agile Miteinander auszubilden. Wir Unternehmen benötigen nicht nur Fachexperten, sondern auch Mitarbeiter mit digitalen Kompetenzen. Digitalisierung und der digitale Wandel muss von der Geschäftsführung ausgehen und im Leitbild verankert und gelebt werden.



# Der Immobilienmakler ist tot – es lebe der Immobilienmakler

Die Wüstenrot Immobilien GmbH ist die Immobilienmaklergesellschaft des Konzerns Wüstenrot & Württembergische. Rund 150 Immobilienmakler sind bundesweit für das Unternehmen tätig. Seit Jahren arbeitet es im Bereich der Personalentwicklung mit der EBZ Akademie zusammen. Hier erhalten die Mitarbeiter keine bloße Schulung, sondern eine Weiterbildung, die mit IHK-Abschluss endet. Jochen Dörner, Geschäftsführer der Wüstenrot Immobilien GmbH, gibt seine Einschätzung über den Immobilienmakler 4.0.



## 1. Es gibt Stimmen, die behaupten, der Maklerberuf sterbe in Zukunft aufgrund der Digitalisierung aus. Was sagen Sie zu solchen Prophezeiungen?

**Dörner:** Der Veränderungszyklus, ausgelöst vor allem durch Digitalisierung, wird auch in der Maklerbranche immer kürzer. Die Sorge, die Kundenschnittstelle abzugeben oder die eigene Dienstleistung digitalisiert und damit wegrationalisiert zu bekommen, ist deshalb nachvollziehbar. Dennoch wird der Maklerberuf nicht aussterben. Dazu ist der Beratungsanspruch unserer Kunden zu hoch. Der Immobilienmakler bleibt mit seiner sozialen Kompetenz, seinem fundierten Fachwissen und Verhandlungsgeschick sowie seiner genauen Ortskenntnisse weiterhin gefragt.

## 2. Bringt die Digitalisierung den Maklern auch Vorteile? Wenn „Ja“, welche sind das?

**Dörner:** Die Digitalisierung öffnet auf jeden Fall neue Ansätze für Geschäftsmöglichkeiten und Wettbewerbschancen. In wenigen Jahren werden etwa „Virtual Reality“ und „Augmented Reality“ Teil der Vermarktung sein. Virtuelle Besichtigungen, ergänzt durch künstliche Intelligenz, die Fragen der Interessenten beantwortet, werden Standard sein. Trotzdem sollte berücksichtigt werden, dass digitale Lösungen allein nicht immer das beste Ergebnis

erzielen. Wer das Geschäft kennt, weiß, dass es Bereiche gibt, bei denen Datenbankergebnisse nicht für eine ausgewogene fachliche und faire Beurteilung ausreichen. Das gilt zum Beispiel bei der Marktpreisermittlung, bei der für jedes einzelne Objekt die ganz individuellen Stärken und Schwächen wie Lagekriterien, Gebäudestandards, Wohnungsgrundrisse und spezifische Unterhaltungszustände persönlich ermittelt werden müssen, wenn sie den Anspruch auf Zielgenauigkeit erfüllen sollen.

## 4. Wie muss Weiterbildung für die Immobilienmakler in Zukunft aussehen, um die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen?

**Dörner:** Ein guter Makler muss sich heute und in Zukunft noch besser qualifizieren, um den Bedürfnissen der Kunden zu entsprechen. Denn die Spannweite der immobilien-spezifischen Fachgebiete, von der Immobilienbewertung bis hin zu zahlreichen Rechtsgebieten, ist groß. Hinzu kommt, dass ein Makler schnell in die Digitalisierung hineinwachsen und bei der Anwendung von Softwareprogrammen, etwa für Bewertungsfragen, virtuelle Objektbesichtigung und Homepage-Optimierung, fit sein muss. Diese neuen Fähigkeiten müssen auch durch Weiterbildungen erlernt werden. Man sollte aber nicht vergessen, dass die Digitalisierung nur eine Assistenzfunktion hat, die eine umfassende und fundierte Beratung rund um eine Immobilienentscheidung nicht ersetzen kann.

## 5. Welche Anforderungen stellen Sie in diesem Zusammenhang an Weiterbildungsinstitute?

**Dörner:** Wichtig ist natürlich, mit fairen und seriösen Partnern zusammenzuarbeiten, die die Bedürfnisse der Makler abdecken. Wir arbeiten genau aus diesen Gründen etwa bereits seit 2012 mit dem EBZ Bochum zusammen. Makler der Wüstenrot Immobilien durchlaufen dort wohnungswirtschaftlich breit gefächerte Weiterbildungskurse für Grundlagenwissen. Erfahrene Makler frischen ihr Wissen durch jährlich Webinar- und Seminarangebote auf.



## 6. Welche Maßnahmen hat die Wüstenrot Immobilien GmbH getroffen bzw. umgesetzt?

**Dörner:** Schon heute haben Software-Programme bei der WI eine wichtige Assistenzfunktion zur Unterstützung der Beratungs- und Serviceleistungen der Makler und für Workflow-Prozesse zwischen Makler und Zentrale sowie zwischen Makler und externen Netzwerkpartnern. Sie sind schnell, sparen Zeit und Kosten. Darüber hinaus haben wir in den letzten drei Geschäftsjahren deutlich mehr als eine Million Euro in Sach-, Personal- und Weiterbildungskosten investiert, um die Digitalisierung voranzutreiben. So bieten wir über unsere Homepage eine Immobilienbewertung an, die dem Kunden eine valide Erstindikation des Immobilienwertes bietet. Selbstverständlich mit der Möglichkeit, den Wert genauer über unsere Makler vor Ort bestimmen zu lassen. Außerdem können unsere Makler mithilfe des Baukastenprinzips eine

individuelle Homepage erstellen. Ein automatisierter Baufinanzierungs-Prozess holt Interessenten aus den Immobilienportalen ab und routet diese parallel zum Exposéversand und anschließend zum Finanzierungspaten des Objektes. Das beschleunigt den Gesamtprozess, da die Finanzierbarkeit vor der Besichtigung geklärt werden kann.



# Gemeinsam auf die Reise Richtung digitale Zukunft

Acht Unternehmen machten sich gemeinsam mit der EBZ Akademie auf die Reise in die digitale Zukunft. Es ist die Geschichte einer einzigartigen, unternehmensübergreifenden Kooperation.

## Unternehmensübergreifendes Förderprogramm Projekt- und Digitalkompetenz

Durch das Förderprogramm wurde in den beteiligten Unternehmen ein Pool von Mitarbeitern zu Projektleitern mit Digitalkompetenz ausgebildet. Neben der Kompetenzentwicklung im Rahmen des Programms stehen die Vernetzung und der Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg im Vordergrund.

„Die Digitalisierung verändert die Geschäftsmodelle der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Wir müssen uns fragen, was wir tun sollen, um in der digitalen Arbeitswelt unsere Prozesse neu abzubilden und neue Services sowie neue Dienstleistungsideo dahingehend zu bewegen.“



Bernd Wortmeyer, Geschäftsführer der GEBAG Duisburger Baugesellschaft mbH

## Projektziele waren

1. die Mitarbeiterförderung und -gewinnung durch die Positionierung als attraktive und innovative Arbeitgeber voranzutreiben.
2. die Kompetenzen der Mitarbeiter aufzubauen und zu stärken, die notwendig in einem digitalen Umfeld sind.

3. agile Arbeitsmethoden und Methoden der Zusammenarbeit kennenzulernen und anzuwenden.
4. den Wandel in den Unternehmen einzuleiten und die Unternehmenskultur neu zu prägen.
5. die Zusammenarbeit und den Austausch über Unternehmensgrenzen hinweg zu fördern.

## Die Inhalte des Förderprogramms waren

- Baustein 1: Projektmanagement
- Baustein 2: Kreativität und Innovation
- Baustein 3: Digitale Transformation
- Baustein 4: Digitale Kommunikation
- Baustein 5: Change Management

## Projektarbeit

Im Rahmen des Programms entwickelten die Teilnehmer Ideen für Projekte, die sie eigenverantwortlich im Unternehmen auf- und umsetzen.

„Mit unserem Förderprogramm wecken wir die Begeisterung für digitale Projekte in den Unternehmen und gleichzeitig stärken wir den „Mutmuskel“ der Teilnehmer. Wenn die Teilnehmer das Programm durchlaufen haben, sind sie qualifiziert, Projekte jeder Art aufzusetzen. Die meisten haben mit der Digitalisierung zu tun. So wurde eine Mieter-App von zwei unterschiedlichen Unternehmen zusammen umgesetzt. Das hat eine starke Synergie ergeben.“



Elke Nippold-Rothes, stellvertretende Akademieleiterin, beim Workshop bei der Rheinwohnungsbau

**Resümee**

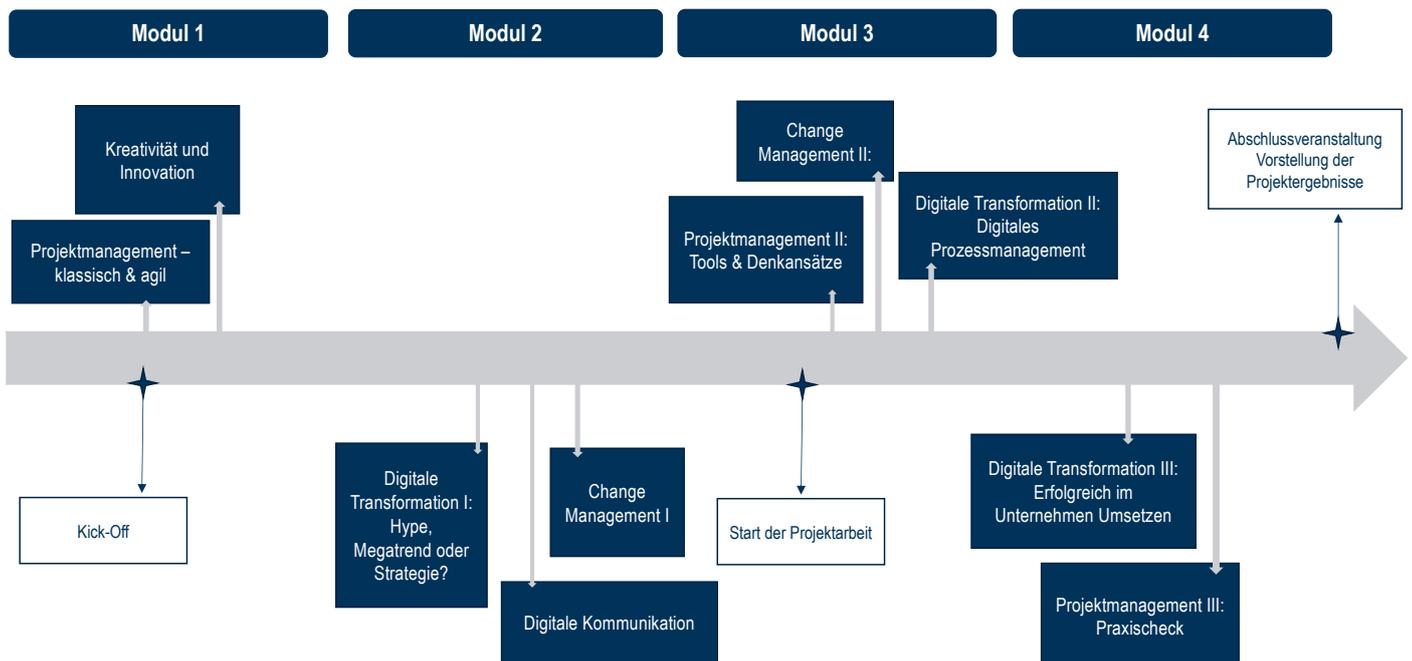
Gemeinsam schafften die Unternehmen etwas, was sie allein nicht geschafft hätten. Sie entwickelten innovative Lösungsansätze und nutzen nun die Potenziale der Digitalisierung. Die EBZ Akademie begleitete und unterstützte sie auf ihrer Erfolgsgeschichte.

Sehen sie das ganze Video unter [www.ebz-akademie.de](http://www.ebz-akademie.de)



„Wir können als Rheinwohnungsbau dieses Förderprogramm zur Entwicklung von Potenzialträgern bei der EBZ Akademie definitiv empfehlen. Für Unternehmen, die einen gewissen Innovationsanspruch haben und sich für die Zukunft aufstellen wollen, ist es unerlässlich, Mitarbeiter zu entwickeln. Da ist die EBZ Akademie mit diesem Projekt erste Wahl.“

Thomas Hummelsbeck, Geschäftsführer der Rheinwohnungsbau GmbH



# Wie setzt sich die EBZ Akademie mit „Digitalisierung“ auseinander?



## Future Lab

Beim EBZ Future Lab diskutieren Vorstände, Geschäftsführer und Personalverantwortliche der EBZ Bildungspartner über Entwicklungen von heute, die Auswirkungen auf die Arbeitswelt von morgen haben.

## Digitalisierung im Dialog

In ihren zahlreichen Dialogformaten stellt die EBZ Akademie Digitalisierung in den Fokus. Aus dem Austausch tragen sowohl die teilnehmenden Branchenakteure als auch die EBZ Akademie wertvolle Impulse, die in die Entwicklung von Bildungsangeboten einfließen.



## Forum Personal

Es ist eine Kooperationsveranstaltung von EBZ, VdW RW, VdW, VdW südwest, VdW Bayern sowie dem Arbeitgeberverband der Immobilienwirtschaft. Auf der zweitägigen Tagung dreht sich alles um Human Resources. Je nach Schwerpunktthema beschäftigen sich die Experten mit Fragestellungen, wie z.B. welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Kompetenzprofile von Fach- und Führungskräften hat.

## Arbeitskreise IT & Digitalisierung und Digitales Marketing

Strategien, Prozesse und Unternehmenskulturen in Zeiten der Digitalisierung – bei dem Arbeitskreis wenden sich Experten der Unternehmen in Fachbeiträgen und Workshops diesen und zahlreichen Aspekten und berichten über eigene Erfahrungen.



## Sommerakademie der Wohnungswirtschaft 2018

Eifrige Nachwuchskräfte haben das Potenzial, Innovationen im Unternehmen anzustoßen und voranzutreiben. Deshalb widmeten sich die rund 85 Teilnehmer der Sommerakademie der Wohnungswirtschaft den Potenzialen und Risiken der Digitalisierung. Neue Erkenntnisse und Innovationsmut tragen sie nun in die Unternehmen.



[www.ebz-akademie-blog.de](http://www.ebz-akademie-blog.de)

## Social Media

Wir führen den digitalen Dialog über Personalentwicklungsthemen auch auf unserem [www.ebz-akademie.de/blog](http://www.ebz-akademie.de/blog)



#### Digitalisierung im Doing – G.O.B.

Wir beraten und begleiten mit unserem Forschungs- und Beratungsinstitut InWIS Unternehmen bei der Erarbeitung und Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategie. Um unsere Prozesse und Abläufe für unsere Kunden zu optimieren, haben auch wir ein neues ERP-System bei uns in der EBZ Akademie integriert. Dieses wird dann auf das gesamte EBZ ausgerollt. Unsere Projekterfahrungen fließen wieder in unsere Kundenprojekte mit ein.



#### Das EBZ Akademie Team

Wir selbst haben das Team der EBZ Akademie mit einem Informatiker erweitert, der uns bei der Integration digitale Tools unterstützt.



#### Arbeit mit Rückgriff auf digitale Tools

Ob die Kommunikation über Slack oder Meetings über Adobe Connect – bei unserer täglichen Arbeit greifen wir auf digitale Tools zurück.

#### Bereichskultur

Mit großer Experimentierfreude testen wir auch Arbeitsmethoden und Kreativitätstechniken wie Design Thinking aus.



#### Azubi Digital – Digitalisierungskompetenzen für Auszubildende

Der verantwortungsbewusste Umgang mit Daten, die sichere Kommunikation in sozialen Medien und die Fähigkeit zum teambasierten und projektbezogenen Arbeiten sind wesentliche Kompetenzen, die in der digitalen Arbeitswelt unabdingbar sind. Dafür haben wir eine Seminarreihe entwickelt, die die Azubis des EBZ durchlaufen haben. Diese kam so gut an, dass wir das Angebot auch für unsere Kunden ausgeweitet haben.

#### Lernen 4.0

Welche Lernmethoden sind zukunftsweisend? Wie werden Agilität und Innovationsfreude geschult? Welche Kompetenzen benötigen Fach- und Führungskräfte für die Arbeitswelt von morgen? Um diese und weitere Fragen zu beleuchten, veranstaltete die EBZ Akademie einen Workshop mit Prof. Dr. Nele Graf, Professorin für Personal und Organisation der Hochschule für angewandtes Management. So erhalten wir auch Impulse und Inspiration für die Konzeption unserer Bildungsangebote.

Ob mit Blended Learning oder Webinare – die EBZ Akademie greift bei der Vermittlung der Lehrinhalte auf neueste digitale und didaktische Innovationen zurück.



**EBZ - Europäisches Bildungszentrum  
der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft**

Springorumalle 20  
44795 Bochum  
T +49 234 9447 - 575  
F +49 234 9447 - 599  
[www.e-b-z.de](http://www.e-b-z.de)



[www.ebz-akademie.de](http://www.ebz-akademie.de)