

Digitale Resilienz in der Immobilien- wirtschaft

ZIA/EY Digitalisierungsstudie 2026

September 2026



The better the question. The better the answer. The better the world works.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die Welt, in der unsere Branche heute wirtschaftet, ist eine andere als noch vor wenigen Jahren. Geopolitische Spannungen, wirtschaftliche Unsicherheiten und ein tiefgreifender, immer schneller werdender Technologiewandel stellt die Immobilienwirtschaft vor Anforderungen, die weit über das klassische Krisenmanagement hinausgehen. Die zentrale Frage lautet nicht mehr, ob und wieviel Unternehmen digitalisieren, sondern ob sie digital resilient sind, also ob ihre Strukturen, Technologien und Entscheidungsprozesse so aufgestellt sind, dass sie Belastungen nicht nur überstehen, sondern gestärkt aus ihnen hervorgehen.

Genau dieser Frage widmet sich die 11. Ausgabe der ZIA/EY-Digitalisierungsstudie. Die Ergebnisse zeichnen ein vielschichtiges Bild. Einerseits zeigt sich: Die Branche handelt. Die große Mehrheit der befragten Unternehmen investiert auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kontinuierlich in Digitalisierung, nutzt KI und versteht Digitalisierung bereits heute als strategische Notwendigkeit, nicht mehr als Option.

Auf der anderen Seite zeigt die Studie auch, worauf wir uns fokussieren müssen: messbare Resilienz, datengestützte Entscheidungsfindung und digitale Souveränität, die nicht allein auf der Infrastrukturebene beginnt, sondern die Kontrolle über Daten, Prozesse und Technologieentscheidungen gleichermaßen umfasst.

Besonders eindrucksvoll macht dies der Blick in die Experteninterviews dieser Ausgabe. Ob aus der Perspektive eines Planungsbüros, der Wissenschaft, eines PropTechs oder eines Wohnungskonzerns – die Gesprächspartnerinnen und -partner dieser Studie machen deutlich: Resilienz entsteht nicht durch einzelne Technologien, sondern durch das Zusammenspiel von Dateninfrastruktur, Unternehmenskultur und strategischer Entschlossenheit.

Die diesjährige Digitalisierungsstudie möge dabei ein Wegweiser sein – nicht nur für die Frage, wo die Branche steht, sondern vor allem dafür, was jetzt zu tun ist: Resilienz nicht als Zustand begreifen, sondern als kontinuierliche Aufgabe. Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, damit die Branche nicht nur mit dem technologischen Fortschritt mithält, sondern auch morgen widerstandsfähiger, souveräner und wettbewerbsfähiger dasteht!

Herzlichst
Ihre Aygül Özkan



Aygül Özkan

Hauptgeschäftsführerin
Zentraler Immobilien Ausschuss (ZIA) e.V.

Inhaltsverzeichnis

1. Design der Studie

2. Ergebnisse 2026

3. Fokusthema: Digitale Resilienz in der Immobilienwirtschaft

4. Experteninterviews

5. Kontakt



Kernergebnisse - Digitalisierungsstudie 2026

96%

halten den Einsatz von KI in den nächsten fünf Jahren für wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich.

84%

haben Digitalisierung in der Unternehmensstrategie verankert.

74%

sehen fehlende personelle Ressourcen als größte Herausforderung der Digitalisierung.

61%

haben ihre Digitalisierungsbudgets in den jüngsten Krisenzeiten erhöht.

70%

sehen ihr Unternehmen in hohem Maße von großen IT-Anbietern abhängig.

14%

nutzen digitale Prognose- oder Frühwarnsysteme, um Risiken frühzeitig zu erkennen und präventiv gegenzusteuern.

10%

verfügen über umfassende KPIs zur Messung digitaler Maßnahmen und ihrer Resilienzwirkung.

Nur 3%

sehen ihre Immobilienportfolios als sehr gut auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet.

Design der Studie

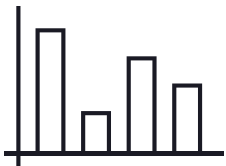


Die Ergebnisse der Studie beruhen auf einer im ersten Halbjahr 2026 durchgeführten Umfrage an der rund 150 Beschäftigte privatwirtschaftlicher und öffentlicher Unternehmen teilgenommen haben. Deren Expertise und immobilienwirtschaftlichen Bezug setzen wir bei der Umfrage voraus.



Themengebiete des Fragebogens:

- ▶ Allgemeine Einschätzung zur Digitalisierung der Immobilienwirtschaft in Deutschland im Jahr 2026
- ▶ Digitalisierungstrends und Herausforderungen bei der Implementierung einer Digitalisierungsstrategie
- ▶ Fokusthema: Resilienz in der Immobilienwirtschaft



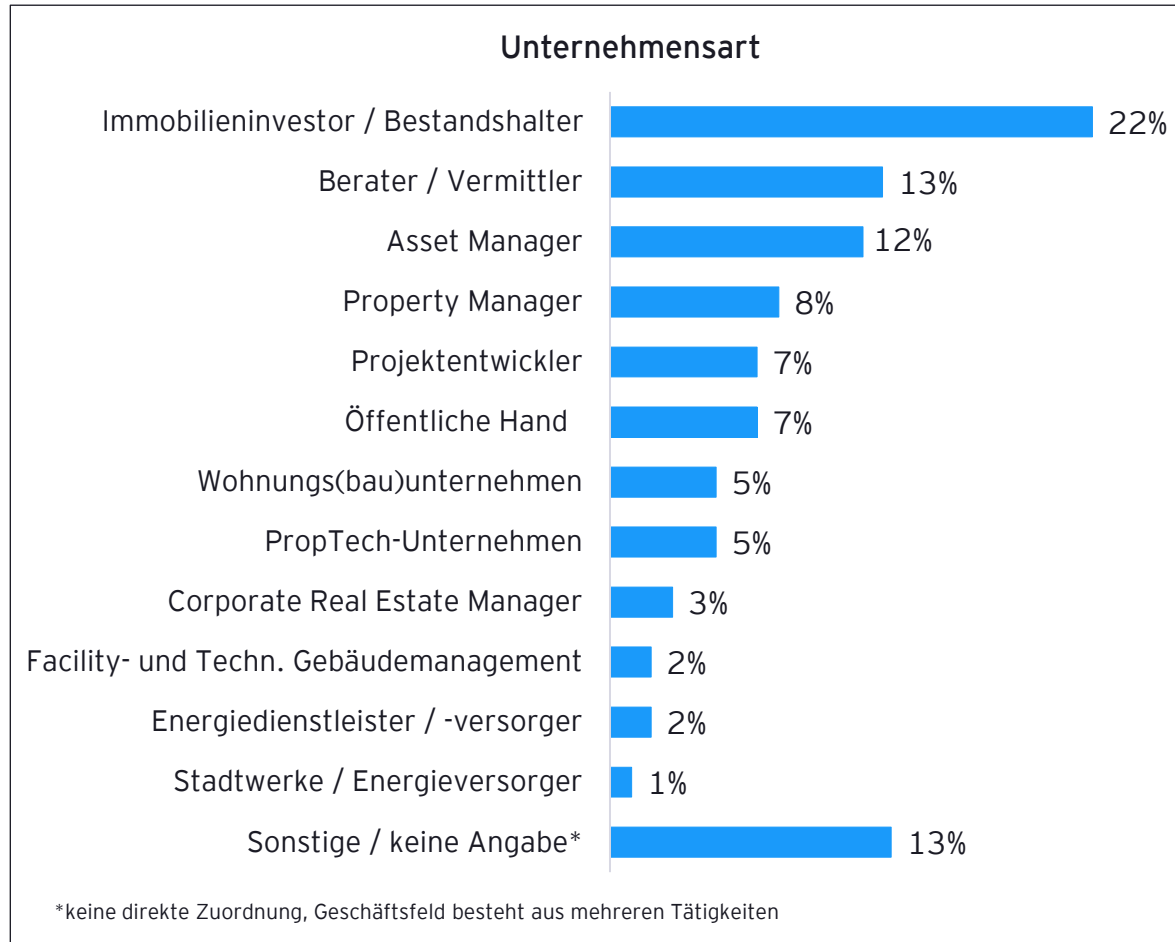
Die befragten Personen sind nach eigenen Angaben in den folgenden Teilbereichen der deutschen Immobilienwirtschaft tätig:

- | | |
|---|--|
| ▶ Asset Management | ▶ Facility Management/Technische Gebäudedienstleistung |
| ▶ Property Management | ▶ Immobilieninvestoren/Bestandshalter |
| ▶ Beratung/Vermittlung in der Bau- und Immobilienwirtschaft | ▶ PropTech-Unternehmen |
| ▶ Projektentwicklung in der Bau- und Immobilienwirtschaft | ▶ Wohnungsbauunternehmen |
| ▶ Energiedienstleister/Energieversorger | ▶ Sonstige Unternehmen |

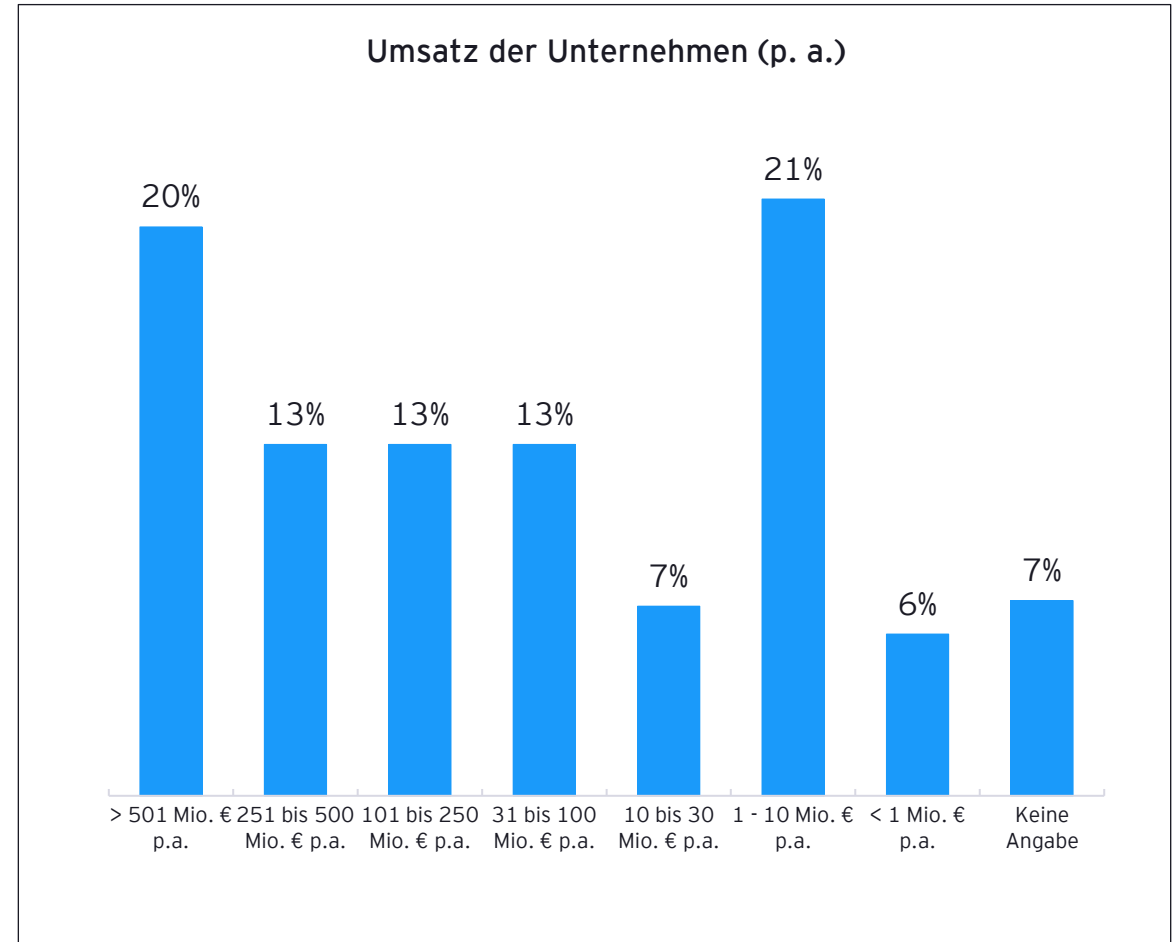
Ergebnisse 2026

Teilnehmende nach Unternehmensart und Umsatz

„Welcher Kategorie würden Sie Ihr Unternehmen zuordnen?“



„Wie hoch ist der Umsatz Ihres Unternehmens?“



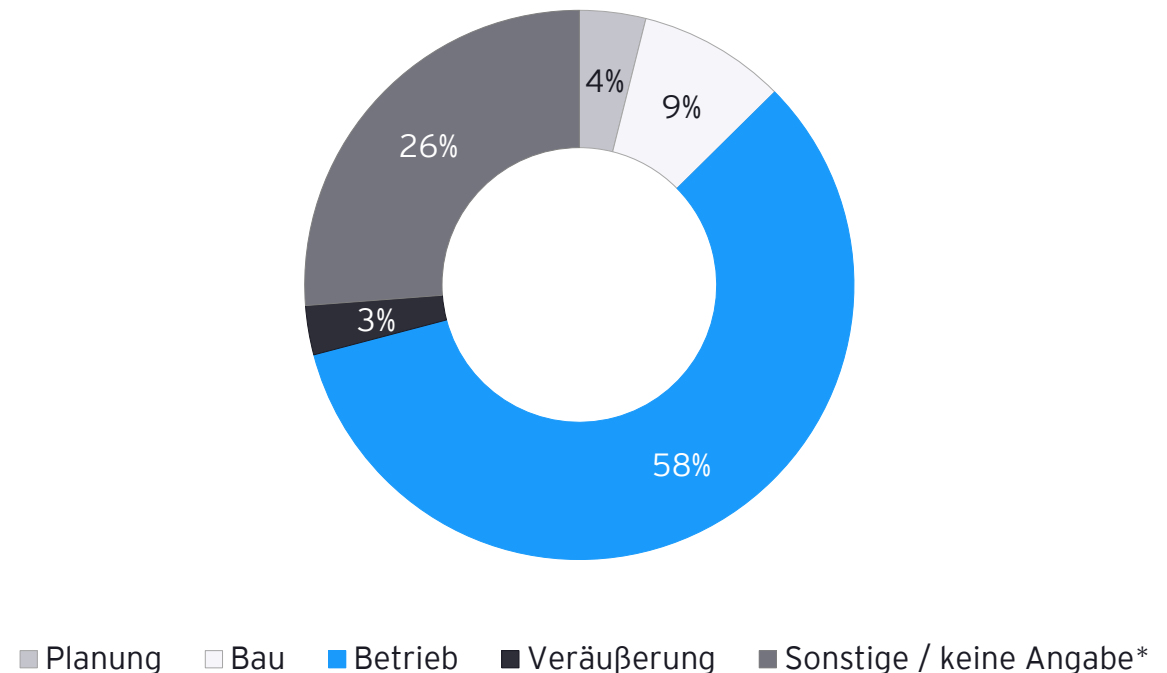
Mehrheit der Befragten in der Betriebsphase aktiv

„Auf welche Phase im Immobilienlebenszyklus konzentriert sich die Kerntätigkeit Ihres Unternehmens?“

Kernaussagen

- ▶ Mit 58 Prozent ordnet die deutliche Mehrheit der Befragten ihre Tätigkeit dem Gebäudebetrieb zu. Darunter fallen die klassischen Management-Disziplinen der Immobilienwirtschaft - Facility, Property und Asset Management.
- ▶ Die Phasen Planung (4 Prozent) und Veräußerung (3 Prozent) sind ebenfalls wie in den Vorjahren nur einstellig vertreten und damit in dieser Studie unterrepräsentiert; der Anteil der Bauphase liegt bei 9 Prozent.
- ▶ Rund ein Viertel der Befragten (26 Prozent) gibt an, in sonstigen Phasen tätig zu sein. Darunter fallen auch all jene, die über mehrere oder alle Lebenszyklusphasen hinweg aktiv sind.

Übersicht der Zugehörigkeit der Teilnehmenden



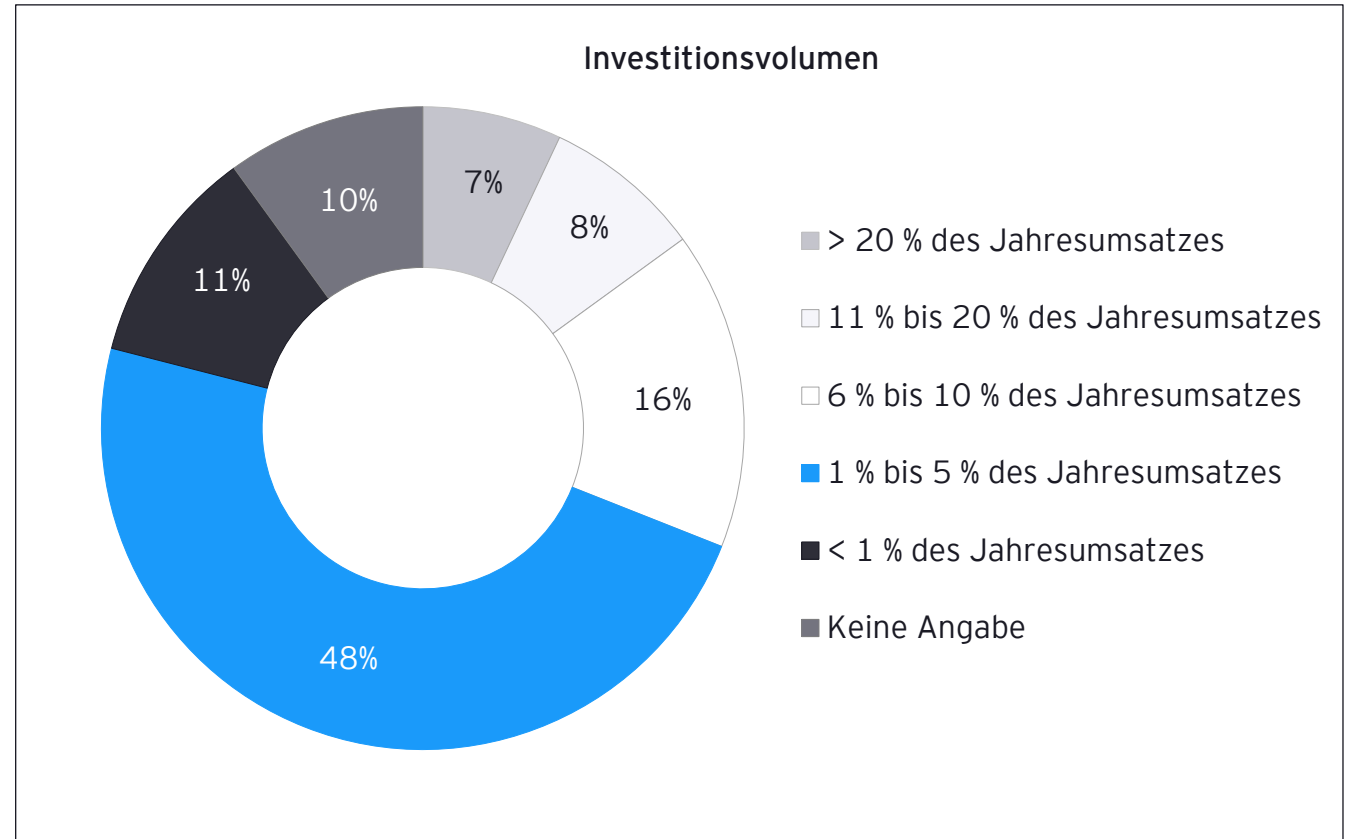
*keine direkte Zuordnung, Geschäftsfeld besteht aus mehreren Bereichen

Die Branche investiert weiterhin, wird aber deutlich selektiver und wirtschaftlicher

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

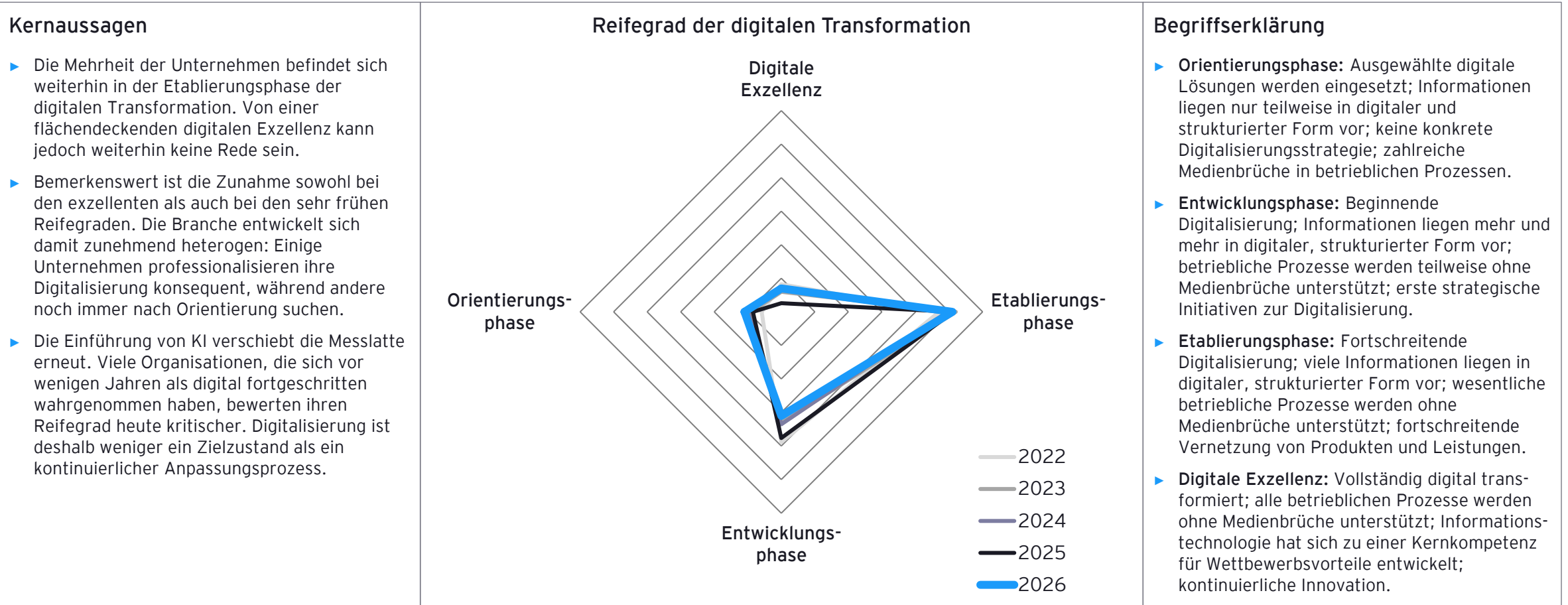
Kernaussagen

- ▶ Mit 48 Prozent bleibt die Investition von ein bis fünf Prozent des Jahresumsatzes der Branchenstandard. Gleichzeitig wächst der Anteil der Unternehmen mit mittleren Investitionsvolumina deutlich. Die Branche investiert also weiterhin, differenziert jedoch stärker als in den vergangenen Jahren.
- ▶ Auffällig ist die Verlagerung aus den extremen Ausprägungen ins Mittelfeld. Während sehr hohe Investitionsquoten zurückgehen, steigt insbesondere der Anteil der Unternehmen mit Investitionen zwischen sechs und zwanzig Prozent. Digitalisierung entwickelt sich damit zunehmend vom Innovationsprojekt zur gezielt gesteuerten Managementaufgabe.
- ▶ Trotz wirtschaftlicher Unsicherheit wird Digitalisierung weiterhin finanziert. Die Unternehmen scheinen weniger über die Frage zu diskutieren, ob investiert wird, sondern vielmehr wie gezielt und mit welchem Return-on-Investment investiert werden soll.



Digitalisierung bleibt bewegliches Ziel

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

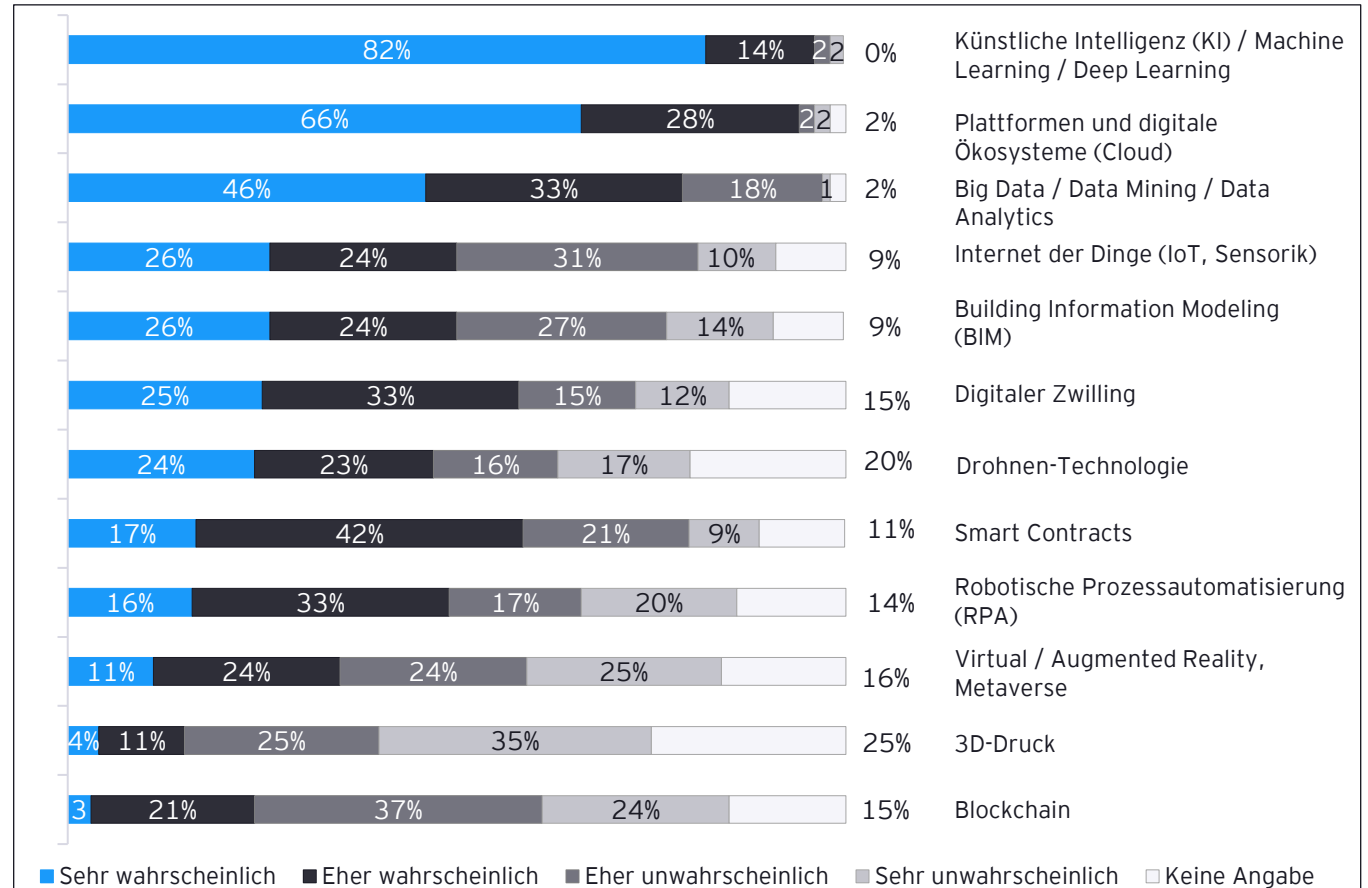


Künstliche Intelligenz unmittelbar vor breiter Anwendung in der Branche

„Welche Wahrscheinlichkeit sehen Sie für den Einsatz der folgenden Technologien in den nächsten 5 Jahren für Ihr bestehendes Geschäftsmodell?“

Kernaussagen

- ▶ Mit 96 Prozent Zustimmung besteht beim künftigen Einsatz von KI erstmals nahezu Einigkeit innerhalb der Branche. KI wird damit nicht mehr als Zukunftstechnologie betrachtet, sondern als wahrscheinlicher Bestandteil des künftigen Geschäftsmodells.
- ▶ Gleichzeitig zeigt die Studie eine Lücke zwischen Erwartung und Umsetzung. Während KI nahezu flächendeckend als relevant eingeschätzt wird, befinden sich viele konkrete Anwendungen noch im Aufbau.
- ▶ Auffällig ist zudem, dass klassische Digitalisierungstechnologien wie BIM, IoT oder der Digitale Zwilling mittlerweile hinter KI zurücktreten. Die Diskussion verschiebt sich von der Datenerfassung hin zur intelligenten Nutzung vorhandener Daten.
- ▶ Internet der Dinge (IoT), BIM und Robotische Prozessautomatisierung (RPA) liegen mit rund der Hälfte Zustimmung (48 bis 51 Prozent) im Mittelfeld; die hier erstmals differenziert betrachtete Drohnen-Technologie erreicht 47 Prozent.
- ▶ Am wenigsten Zustimmung für eine kurzfristige Anwendung erhalten VR/AR, Physische Robotik, Blockchain und 3D-Druck (jeweils unter 35 Prozent) - Letzterer bleibt mit rund 15 Prozent Schlusslicht.

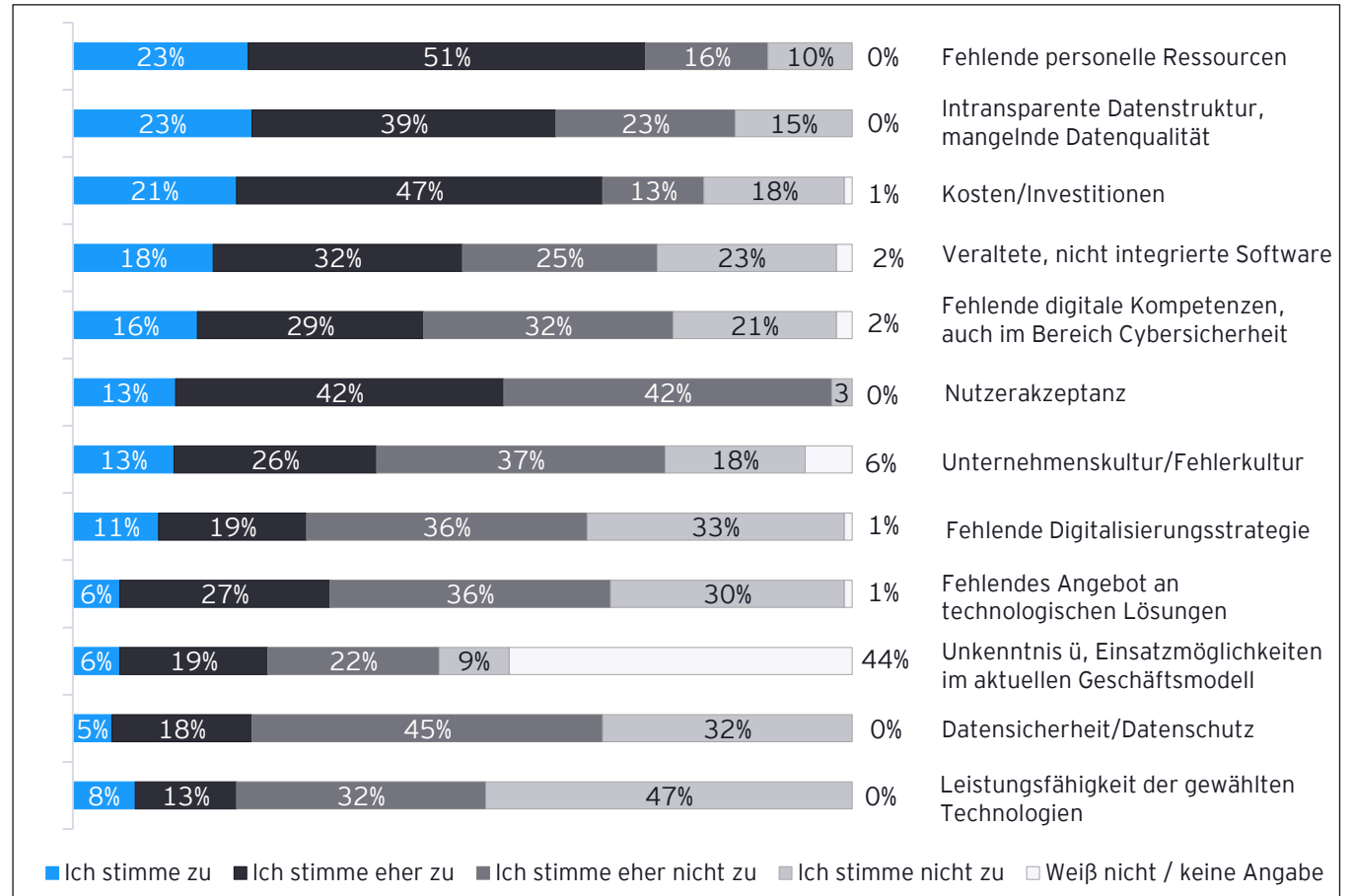


Datenqualität und personelle Ressourcen: Herausforderungen seit zehn Jahren (1/2)

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

Kernaussagen

- ▶ Fehlende personelle Ressourcen bleiben die mit Abstand größte Herausforderung der Digitalisierung. Die Branche leidet damit weniger an mangelnder Technologie als an begrenzter Umsetzungsfähigkeit.
- ▶ Die Datenqualität behauptet sich im zehnten Jahr in Folge als zentrale Hürde. Gerade im KI-Zeitalter nimmt ihre Bedeutung sogar zu, da schlechte Daten heute nicht nur Prozesse beeinträchtigen, sondern auch der Qualität KI-gestützter Entscheidungen schaden.
- ▶ Nutzerakzeptanz (55 Prozent) und veraltete, nicht integrierte Software (50 Prozent) werden von rund der Hälfte als relevante Hürde genannt. Neu erhoben: Fehlende digitale Kompetenzen inklusive Cybersicherheit stehen mit 45 Prozent im oberen Mittelfeld.
- ▶ Im Mittelfeld folgen menschenbezogene Themen wie Unternehmenskultur (39 Prozent) und Unkenntnis über Einsatzmöglichkeiten (25 Prozent) sowie fehlende Digitalisierungsstrategien (30 Prozent).
- ▶ Bemerkenswert ist, dass klassische Technologiethemata wie Leistungsfähigkeit der Systeme oder fehlende Lösungen vergleichsweise selten genannt werden. Das Problem liegt zunehmend innerhalb der Organisationen selbst.



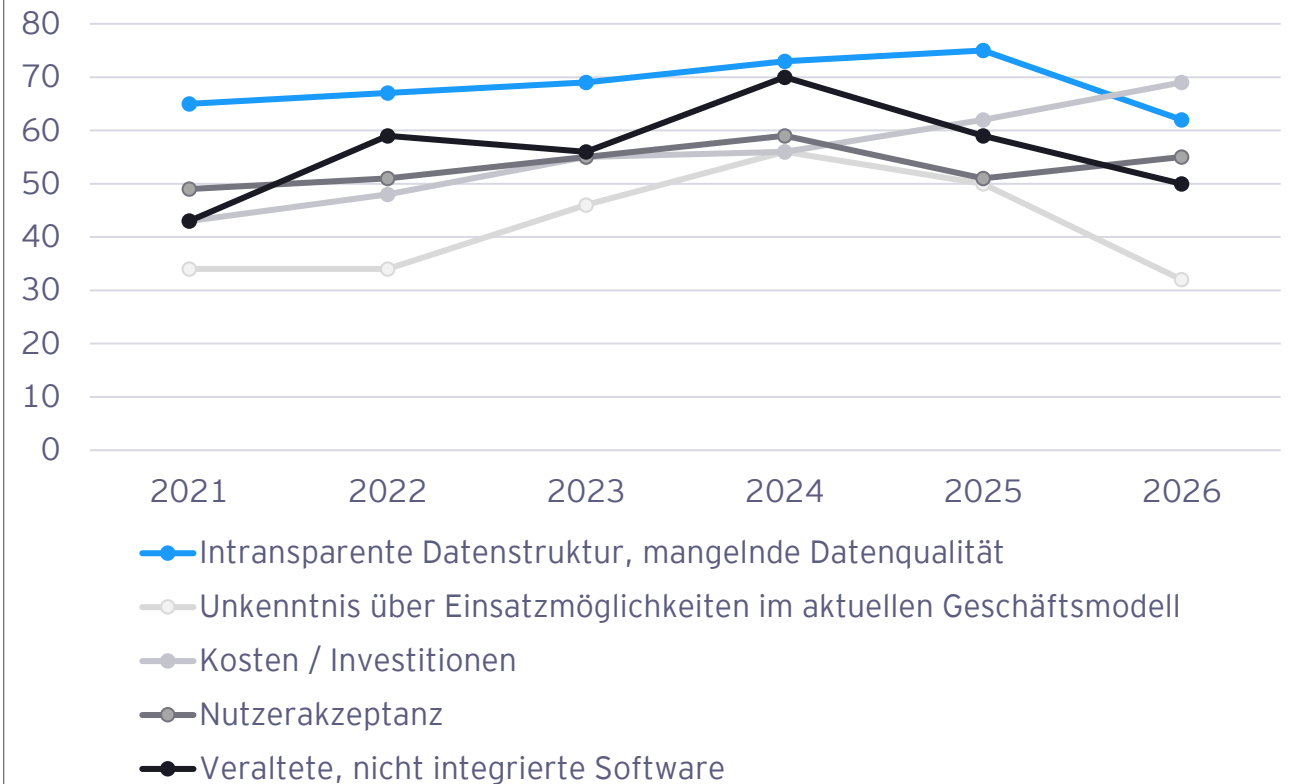
Datenqualität und personelle Ressourcen: Herausforderungen seit zehn Jahren (2/2)

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

Kernaussagen

- ▶ Erstmals liegen die Kosten- und Investitionsbedarfe vor den Datenqualitätsproblemen und sind damit die häufigste Digitalisierungsbarriere. Die wirtschaftliche Krise wirkt sich sichtbar auf die Priorisierung von Digitalisierungsmaßnahmen aus.
- ▶ Datenqualität bleibt trotz leichter Verbesserung eine der größten Herausforderungen. Die Branche hat Fortschritte erzielt, das Thema jedoch keineswegs gelöst.
- ▶ Die deutlich gesunkene Bedeutung veralteter Software könnte darauf hindeuten, dass viele Unternehmen ihre Kernsysteme modernisiert haben oder technische Altlasten gegenüber anderen Herausforderungen in den Hintergrund treten.
- ▶ Die eigentliche Veränderung zu den letzten Jahren liegt in der Entwicklung weg von Technologieproblemen hin zu Organisations- und Investitionsproblemen.
- ▶ Der Mangel an personellen Ressourcen zählt ebenfalls zu den größten Digitalisierungshemmnissen. Aufgrund fehlender Vergleichswerte wurde dieser Aspekt nicht in der Grafik berücksichtigt.

Digitalisierungshemmnisse im zeitlichen Verlauf

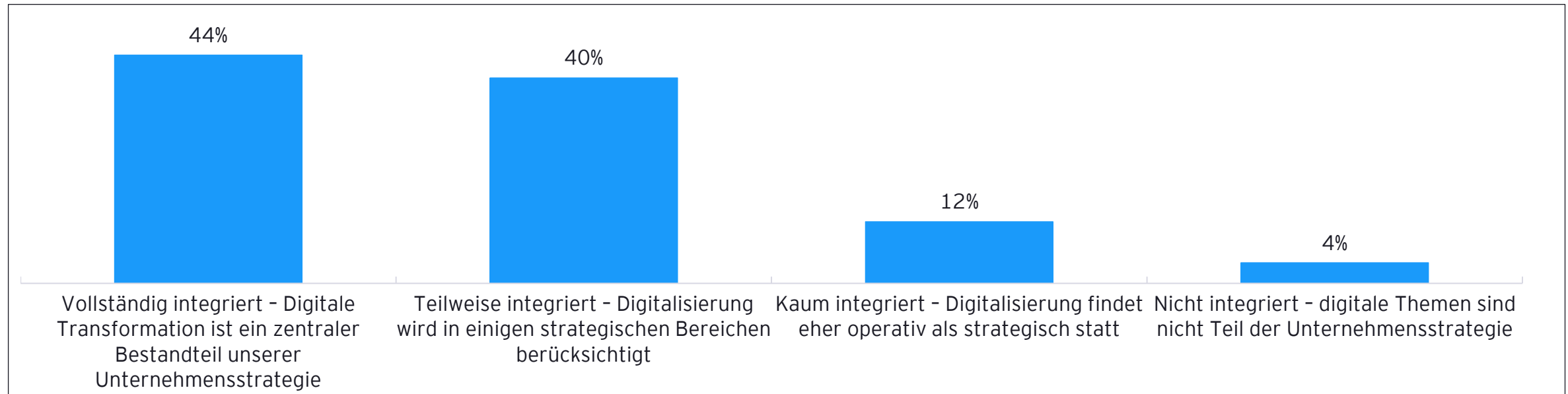


Digitalisierung ist bei den meisten Unternehmen strategisch verankert

„Inwieweit ist die Digitalisierung in der übergeordneten Unternehmensstrategie Ihres Unternehmens verankert?“

Kernaussagen

- ▶ Mit 84 Prozent ist Digitalisierung mittlerweile fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Die Frage, ob Digitalisierung strategisch relevant ist, scheint in der Immobilienwirtschaft weitgehend beantwortet.
- ▶ Gleichzeitig bedeutet strategische Verankerung noch keine erfolgreiche Umsetzung. Nachfolgende Ergebnisse der Studie zeigen, dass viele Unternehmen weiterhin mit Ressourcenengpässen, Datenproblemen und fehlenden KPIs zu kämpfen haben. Die Herausforderung verschiebt sich damit von der Strategieentwicklung zur Operationalisierung.

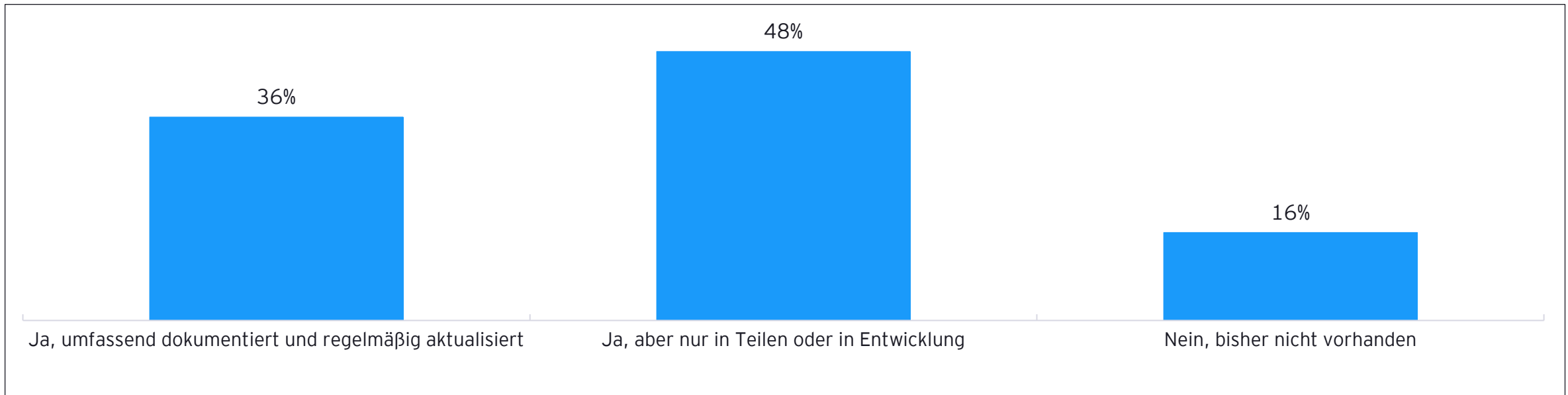


Mehrheit verfügt über eine Digitalstrategie – oft aber nur in Teilen

„Gibt es in Ihrer Unternehmensstrategie eine Digitalstrategie oder digitales Zielbild mit digitaler Roadmap für die nächsten Jahre?“

Kernaussagen

- ▶ Mehr als ein Drittel der Unternehmen verfügt über ein umfassend dokumentiertes digitales Zielbild mit Roadmap. Weitere 48 Prozent befinden sich zumindest auf dem Weg dorthin.
- ▶ Positiv ist die hohe strategische Durchdringung. Kritisch bleibt jedoch, dass nur ein Teil der Unternehmen bereits über ein vollständig ausgearbeitetes Zielbild verfügt.
- ▶ Zwischen strategischer Verankerung (84 Prozent) und dokumentierter Umsetzungsroadmap (36 Prozent) besteht weiterhin eine erkennbare Lücke. Genau hier entscheidet sich häufig der Erfolg digitaler Transformationsprogramme.



3

Fokusthema: **Digitale Resilienz in der Immobilien- wirtschaft**

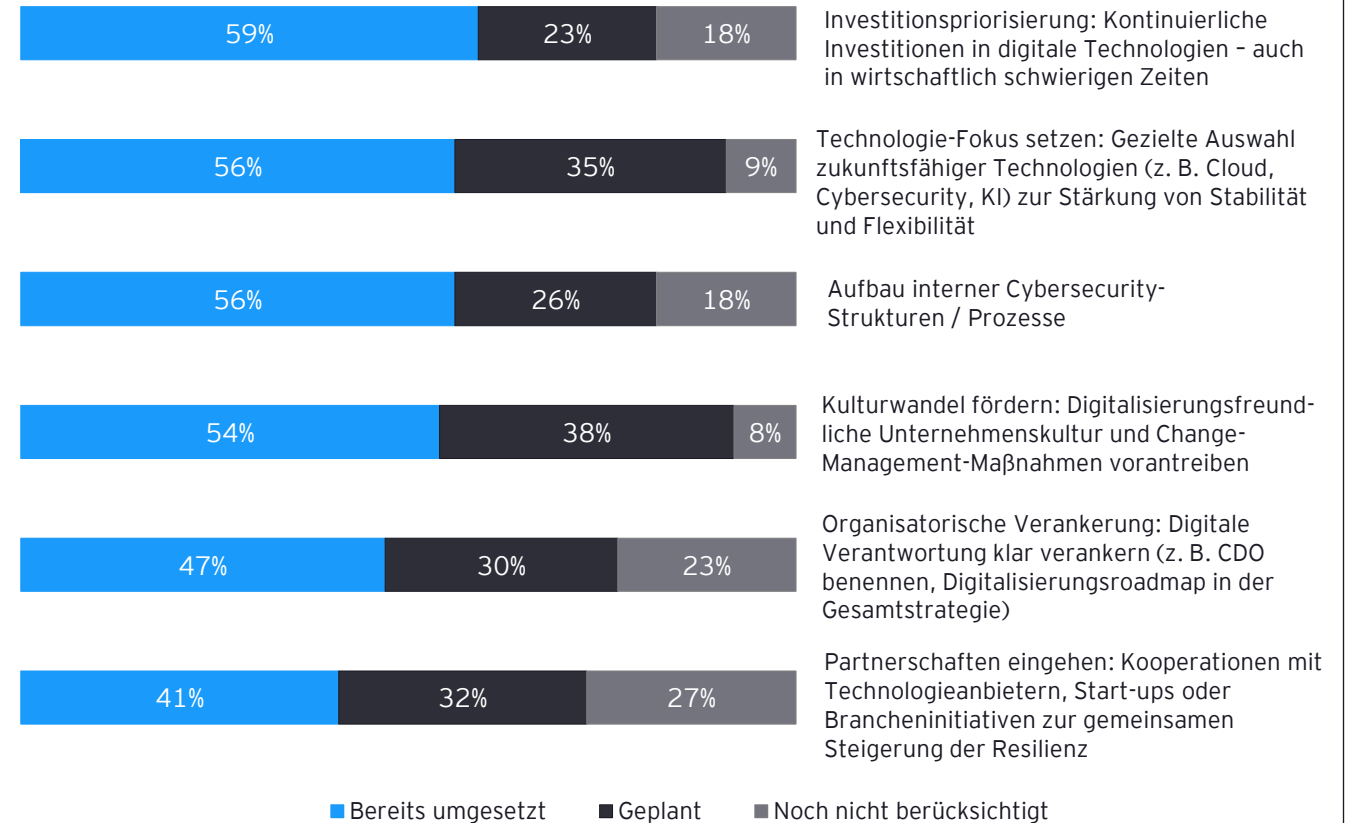
3.1 Digitale Resilienz

Strategische Digitalisierungsentscheidungen sind größtenteils umgesetzt oder geplant

„Welche der folgenden strategischen Entscheidungen hat Ihr Unternehmen bereits getroffen oder geplant, um Digitalisierung gezielt zur Resilienzsteigerung zu nutzen?“

Kernaussagen

- ▶ Die große Mehrheit der Unternehmen hat Digitalisierung inzwischen als Instrument zur Resilienzsteigerung erkannt und entsprechende Maßnahmen bereits umgesetzt oder zumindest fest eingeplant. Die Diskussion hat sich damit von der Erkenntnis- in die Umsetzungsphase verlagert.
- ▶ Besonders ausgeprägt sind Investitionen in digitale Technologien sowie der Aufbau von Cybersecurity-Strukturen. Resilienz wird zunehmend als Zusammenspiel aus technologischer Stabilität und organisatorischer Handlungsfähigkeit verstanden.
- ▶ Auffällig ist, dass vergleichsweise wenige Unternehmen auf Partnerschaften und externe Ökosysteme setzen. Dabei entsteht Resilienz zunehmend nicht nur innerhalb einzelner Unternehmen, sondern auch durch belastbare Netzwerke aus Technologie-, Daten- und Innovationspartnern.

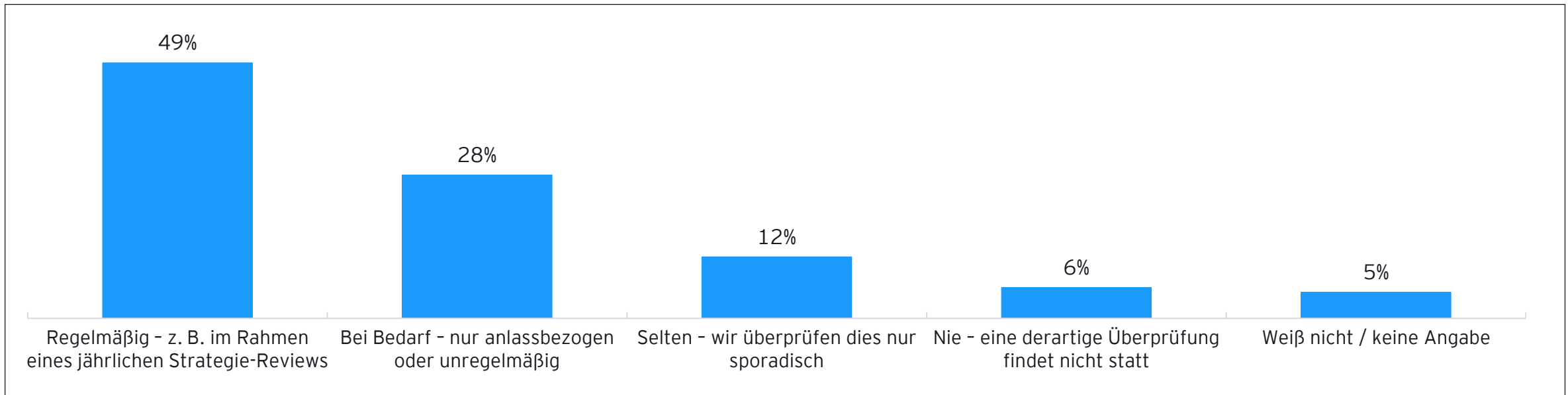


Organisationale Resilienz wird überwiegend regelmäßig überprüft...

„Wie häufig wird die organisationale Resilienz Ihres Unternehmens im Rahmen von Strategieprozessen oder Risikomanagementsystemen geprüft?“

Kernaussagen

- ▶ Drei von vier Unternehmen beschäftigen sich zumindest regelmäßig oder anlassbezogen mit ihrer organisationalen Resilienz. Das Thema hat damit sichtbar Eingang in Strategie- und Risikomanagementprozesse gefunden.
- ▶ Gleichzeitig überprüft nur rund die Hälfte der Unternehmen ihre Resilienz systematisch und wiederkehrend. Für viele Organisationen bleibt Resilienz damit eher ein Reaktionsthema als ein kontinuierlicher Managementprozess.
- ▶ Bemerkenswert ist die Diskrepanz zwischen der hohen strategischen Bedeutung von Resilienz und ihrer oft noch unzureichenden Operationalisierung.

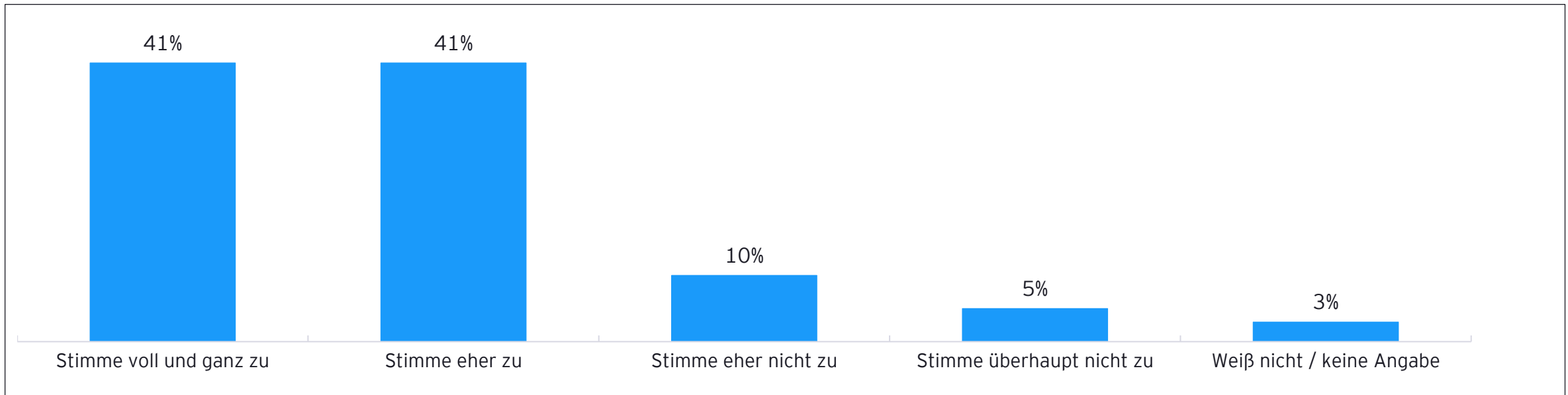


... und auch in herausfordernden Zeiten kultiviert

„Inwieweit stimmen Sie der folgenden Aussage zu? Auch in wirtschaftlich angespannten Phasen nimmt sich unsere Unternehmensführung ausreichend Zeit für strategische Überlegungen zur digitalen Weiterentwicklung.“

Kernaussagen

- ▶ Mit über 80 Prozent Zustimmung zeigt sich eine bemerkenswert hohe strategische Kontinuität auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Die Mehrheit der Unternehmen scheint Digitalisierung nicht als kurzfristige Kostenposition, sondern als langfristige Zukunftsinvestition zu betrachten.
- ▶ Das Ergebnis korrespondiert unmittelbar mit den später dargestellten Investitionsbudgets: Viele Unternehmen investieren selbst unter schwierigen Marktbedingungen weiter in Digitalisierung.
- ▶ Resilienz zeigt sich damit nicht nur im Umgang mit Krisen, sondern bereits in der Fähigkeit, trotz Krisen langfristige Transformationsziele konsequent zu verfolgen.

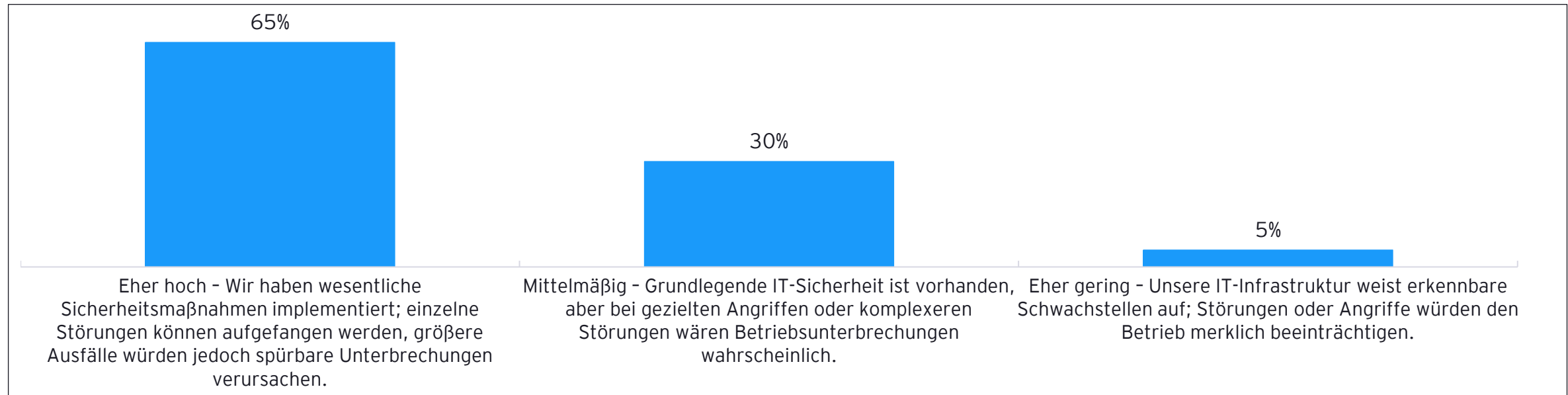


Unternehmen schätzen ihre IT-Resilienz mehrheitlich als eher hoch ein

„Wie würden Sie die technologische/IT-Resilienz Ihres Unternehmens beurteilen?“

Kernaussagen

- ▶ Fast zwei Drittel der Unternehmen beurteilen ihre technologische Resilienz als hoch. Die grundlegenden Sicherheits- und Stabilitätsanforderungen scheinen in vielen Unternehmen erfüllt zu sein.
- ▶ Gleichzeitig zeigt die Studie an anderer Stelle, dass Prognosesysteme, umfassende KPIs und datenbasierte Resilienzsteuerung bislang deutlich weniger verbreitet sind. Es entsteht damit ein Spannungsfeld zwischen wahrgenommener und tatsächlich messbarer Resilienz.
- ▶ Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass technologische Stabilität oftmals vorhanden ist, ihre tatsächliche Wirksamkeit jedoch nur selten systematisch nachgewiesen wird.

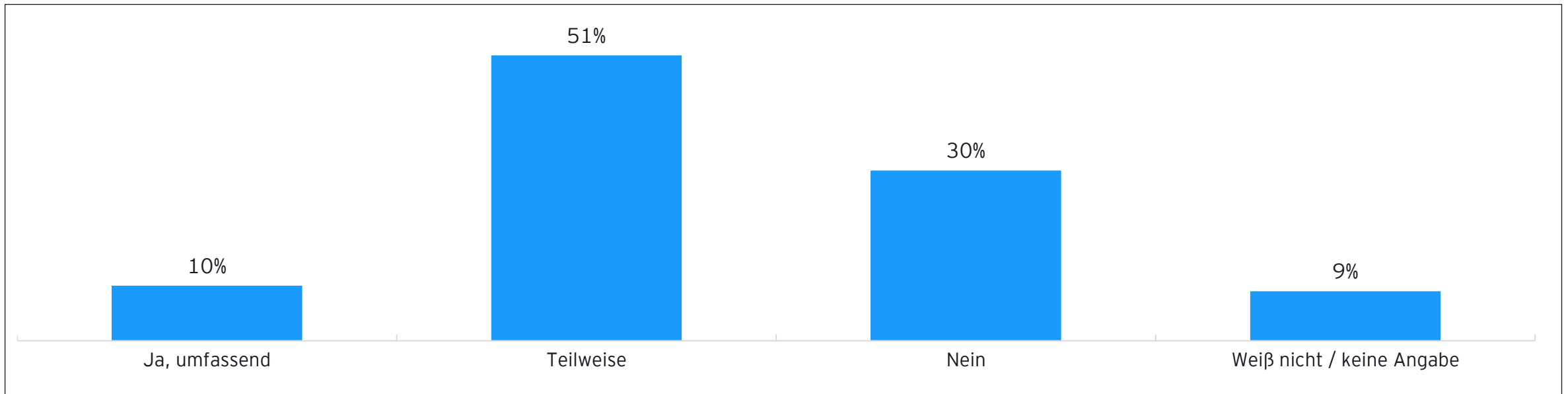


KPIs zur Messung digitaler Resilienz sind meist nur teilweise vorhanden

„Verfügt Ihr Unternehmen über definierte Kennzahlen (KPIs), um den Erfolg der digitalen Maßnahmen zu messen und somit Resilienz zu steigern?“

Kernaussagen

- ▶ Während die Mehrheit der Unternehmen ihre IT-Resilienz positiv bewertet, verfügen lediglich zehn Prozent über umfassende Kennzahlensysteme zur Messung digitaler Maßnahmen und deren Wirkung auf die Resilienz.
- ▶ Resilienz wird damit häufig wahrgenommen, aber vergleichsweise selten systematisch gemessen. Die Branche bewegt sich vielerorts noch im Spannungsfeld zwischen Erfahrung, Einschätzung und belastbarer Steuerung.
- ▶ Die zukünftige Herausforderung liegt weniger im Aufbau weiterer Maßnahmen als in deren Transparenz und Nachweisbarkeit.

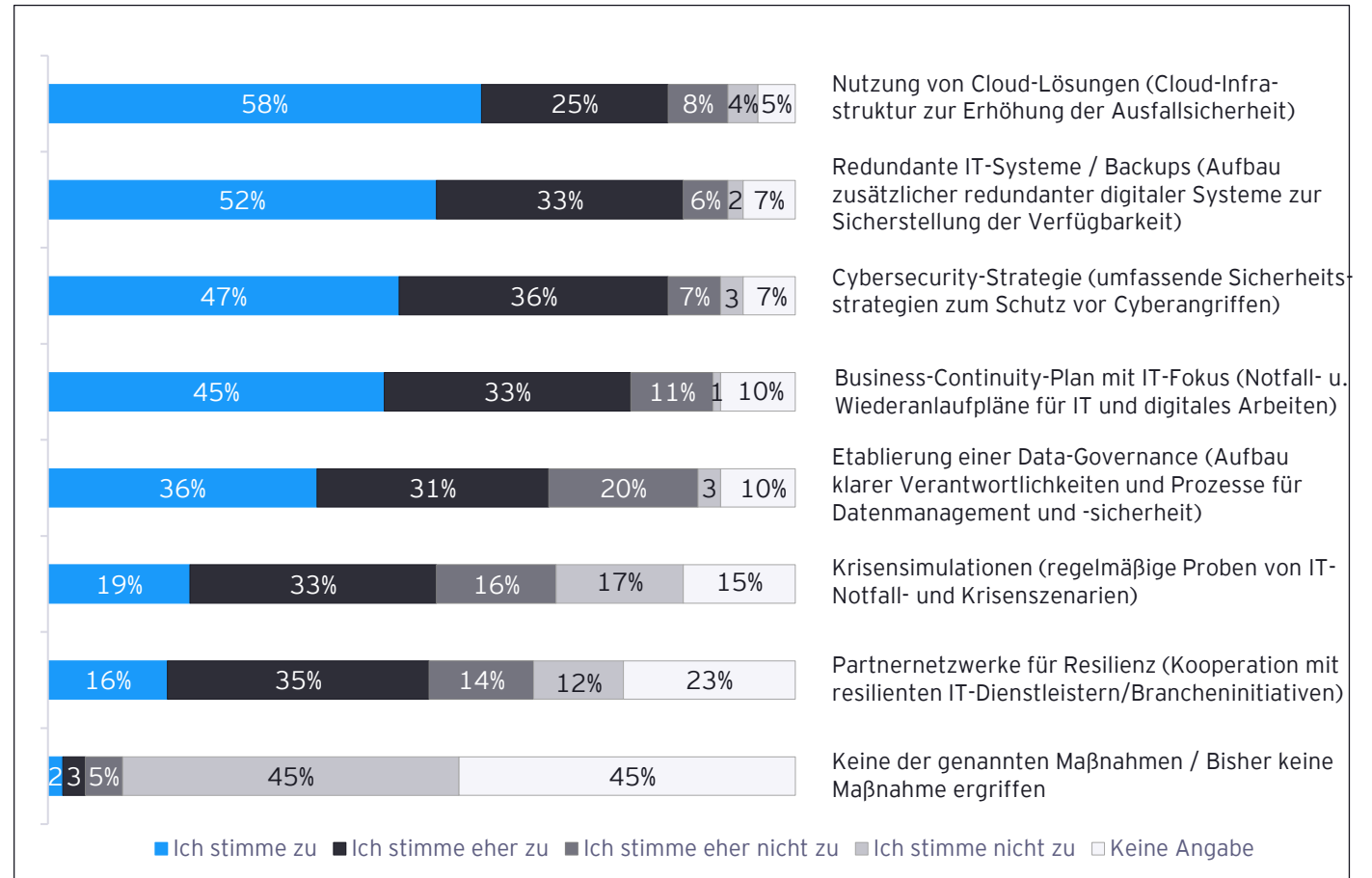


Technologische Resilienz basiert vor allem auf Sicherheits- und Infrastrukturmaßnahmen

„Welche der folgenden Maßnahmen zur technologischen Resilienz hat Ihr Unternehmen bereits umgesetzt oder plant diese?“

Kernaussagen

- ▶ Die größten Verbreitungsgrade weisen Cloud-Lösungen, redundante Systeme sowie Cybersecurity-Strategien auf. Die Unternehmen konzentrieren sich damit primär auf klassische Schutz- und Stabilitätsmaßnahmen.
- ▶ Deutlich weniger verbreitet sind proaktive Instrumente wie Krisensimulationen oder resilienzorientierte Partnernetzwerke. Gerade diese Maßnahmen ermöglichen jedoch häufig die Überprüfung der tatsächlichen Krisenfestigkeit.
- ▶ Das Bild erinnert an die Entwicklung im Risikomanagement: Prävention ist etabliert, systematisches Training und Simulation stehen vielerorts noch am Anfang.

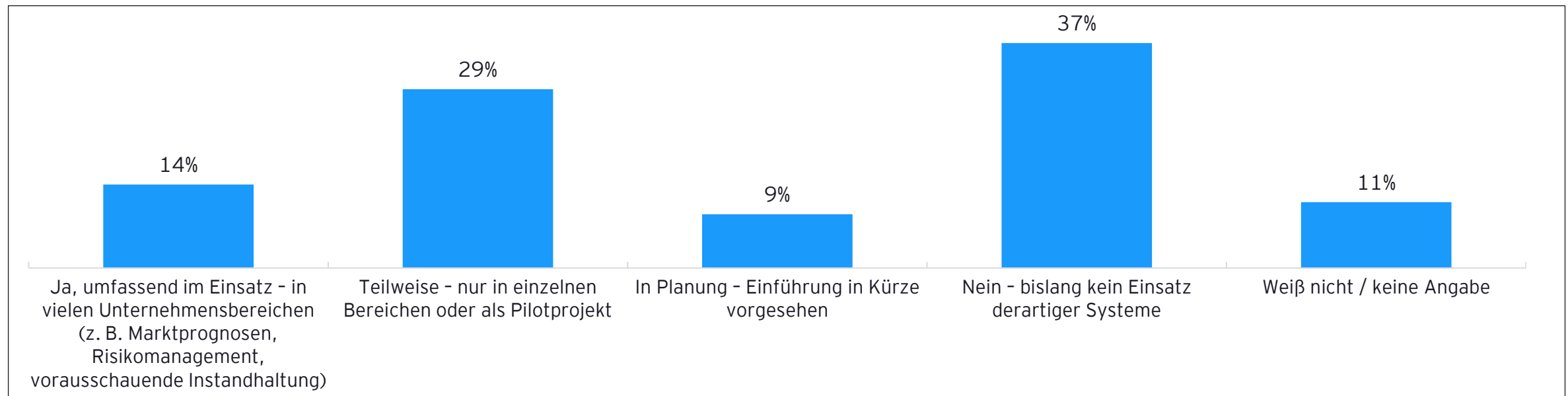


Digitale Frühwarnsysteme sind noch die Ausnahme

„Setzt Ihr Unternehmen digitale Prognose- oder Frühwarnsysteme (z. B. KI-gestützte Predictive Analytics) ein, um Marktveränderungen, Risiken oder technische Störungen von IT-Systemen und/oder Gebäuden frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern?“

Kernaussagen

- ▶ Obwohl Resilienz in der Unternehmensstrategie vieler Unternehmen verankert ist, setzen bislang nur wenige Unternehmen umfassend digitale Frühwarn- oder Prognosesysteme ein.
- ▶ Mehr als ein Drittel der Befragten nutzt entsprechende Technologien bislang überhaupt nicht. Die Fähigkeit, Risiken frühzeitig zu erkennen, ist damit deutlich geringer ausgeprägt als die Fähigkeit, auf Risiken zu reagieren.
- ▶ Gerade im Zeitalter von KI und datenbasierten Analysen markiert dies eines der größten ungenutzten Potenziale der Branche.

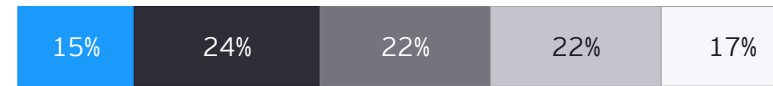


Daten und KI werden zur Krisenerkennung erst ansatzweise genutzt

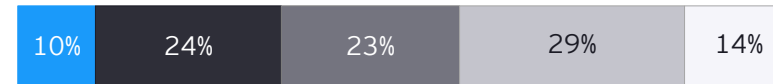
„Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Nutzung von Daten und KI in der Krisenerkennung und -bewältigung zu?“

Kernaussagen

- ▶ Die Mehrheit der Unternehmen nutzt Daten und KI bislang nur eingeschränkt zur Unterstützung des Krisenmanagements. Resilienz wird damit noch selten datengetrieben gesteuert.
- ▶ Besonders auffällig ist die Diskrepanz zwischen der nahezu flächendeckenden Erwartungshaltung gegenüber KI und ihrer bisher vergleichsweise geringen Nutzung im Risikomanagement.
- ▶ KI wird aktuell vor allem als Produktivitäts- und Automatisierungsinstrument verstanden. Ihr Potenzial als Frühwarn- und Steuerungsinstrument bleibt dagegen weitgehend unerschlossen.



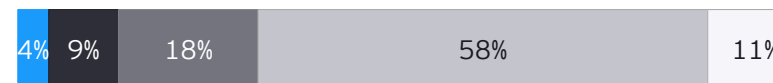
Wir nutzen Datenanalysen (z. B. Echtzeit-Dashboards, Prognosemodelle), um frühzeitig auf Marktveränderungen oder potenzielle Krisen reagieren zu können.



Künstliche Intelligenz (KI) hilft uns, Risiken frühzeitig zu erkennen und in Krisensituationen teilweise automatisiert zu reagieren.



Eine Datenstrategie sowie der Einsatz von KI sind fester Bestandteil unseres Krisenmanagements (bzw. werden aktuell gezielt dahingehend ausgebaut).



Die KI trifft für uns die Entscheidung und leitet nachfolgende Prozesse ein.

■ Ich stimme zu ■ Ich stimme eher zu ■ Ich stimme eher nicht zu ■ Ich stimme nicht zu ■ Keine Angabe

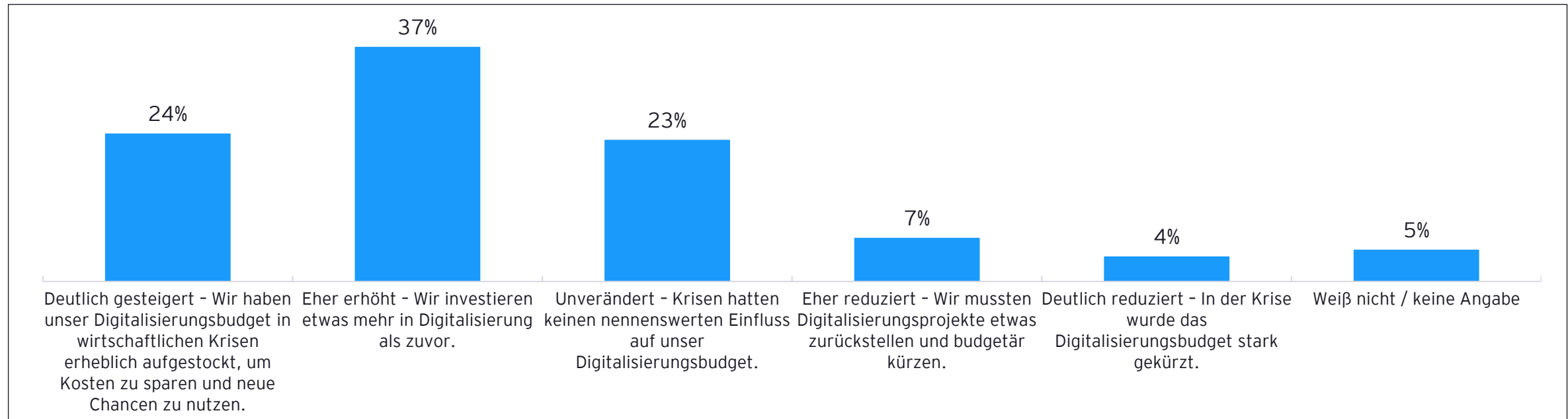
3.2 Ökonomische Resilienz

Digitalisierungsbudgets wurden in Krisenzeiten überwiegend erhöht

„Wie haben sich die Ausgaben für Digitalisierungsmaßnahmen Ihres Unternehmens während der jüngsten Krisenzeiten (z. B. Wirtschaftskrisen, Kriege) entwickelt?“

Kernaussagen

- ▶ Die Mehrheit der Unternehmen hat ihre Digitalisierungsbudgets trotz oder gerade wegen der Krisen der vergangenen Jahre erhöht. Digitalisierung wird zunehmend als Teil der Antwort auf Unsicherheit verstanden.
- ▶ Lediglich eine kleine Minderheit reagierte mit Budgetkürzungen. Die Zeiten, in denen Digitalisierung als freiwilliges Investitionsprogramm betrachtet wurde, scheinen weitgehend vorbei.
- ▶ Die Ergebnisse zeigen eindrucksvoll, dass wirtschaftlicher Druck Digitalisierung nicht zwangsläufig bremst, sondern vielfach sogar beschleunigt.

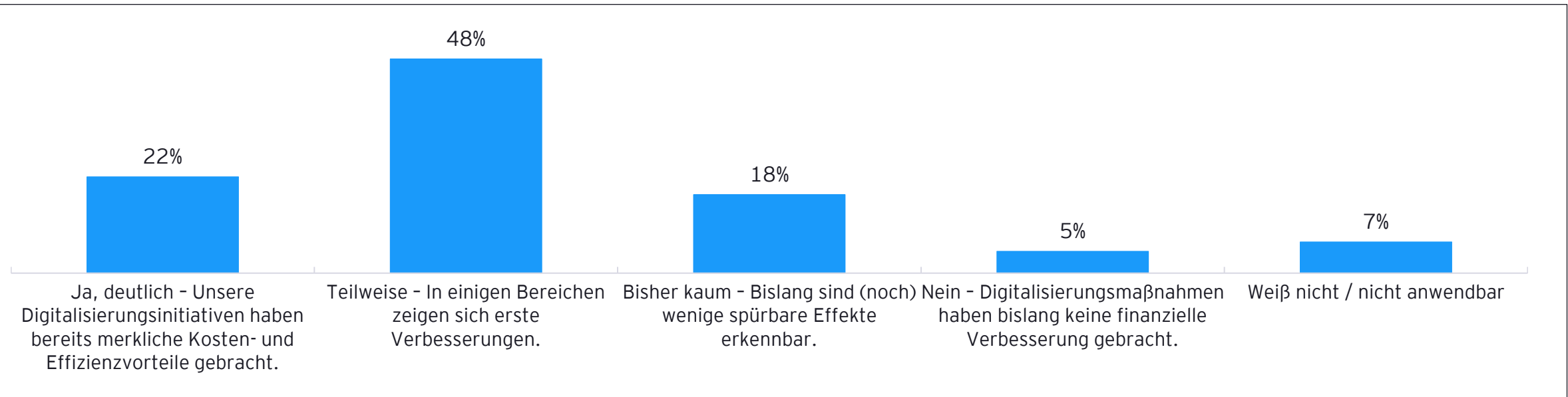


Digitalisierungsmaßnahmen wirken sich mehrheitlich positiv aus

„Beobachten Sie durch Digitalisierungsmaßnahmen Kosteneinsparungen oder Effizienzsteigerungen, die zur ökonomischen Resilienz Ihres Unternehmens beitragen?“

Kernaussagen

- ▶ Rund 70 Prozent der Unternehmen berichten bereits über positive Effekte von Digitalisierungsmaßnahmen in Form von Effizienzsteigerungen oder Kosteneinsparungen.
- ▶ Damit liegt erstmals ein breites Stimmungsbild vor, das den wirtschaftlichen Nutzen der Digitalisierung bestätigt und die Investitionsbereitschaft der Branche nachvollziehbar macht.
- ▶ Die Diskussion hat sich deshalb in vielen Unternehmen von der Frage nach dem Nutzen hin zur Frage nach Skalierung und Geschwindigkeit verschoben.

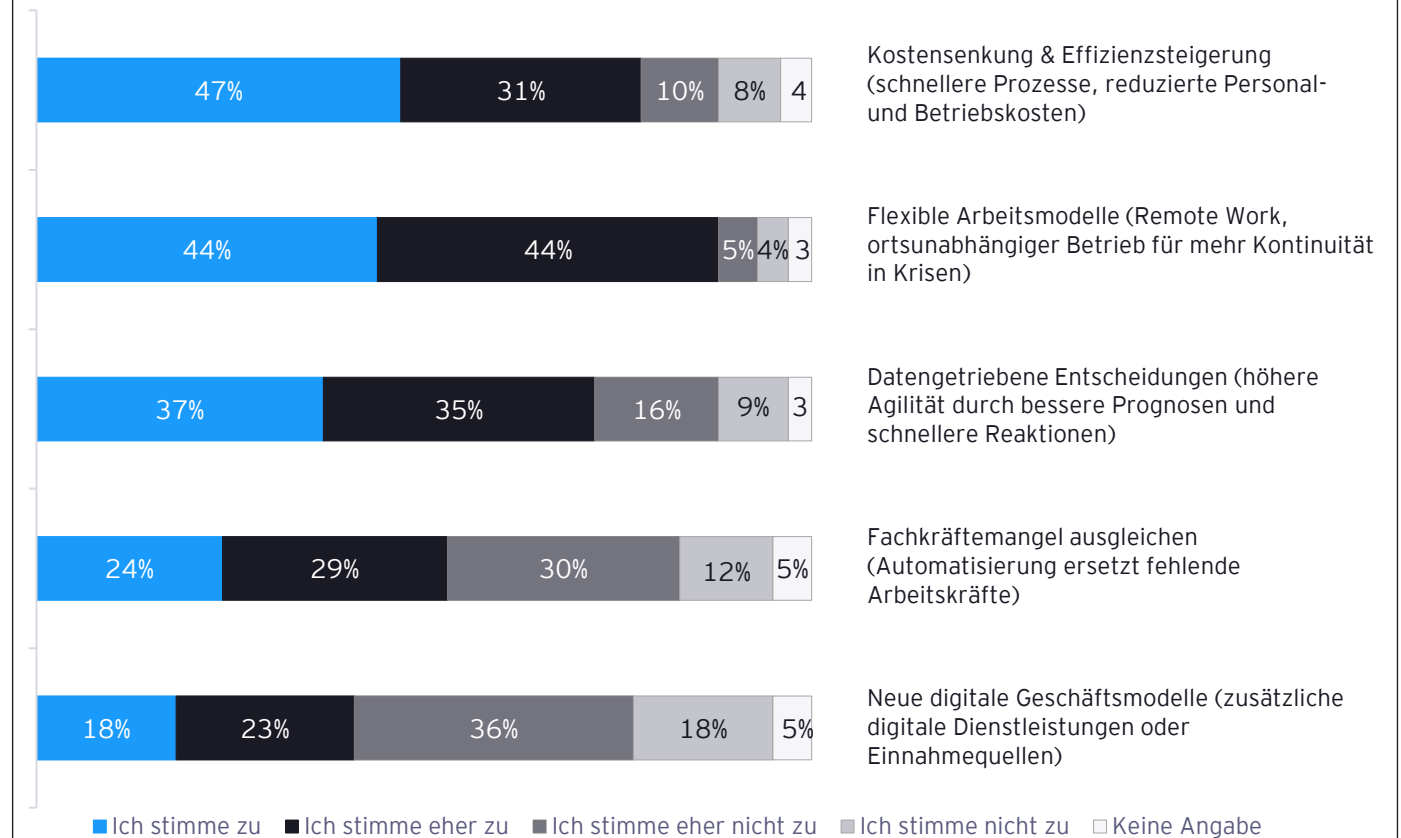


Kosteneffizienz und flexible Arbeitsformen stärken die ökonomische Resilienz

„In welchen Bereichen trägt die Digitalisierung Ihrer Meinung nach am stärksten zur ökonomischen Resilienz Ihres Unternehmens bei?“

Kernaussagen

- ▶ Die größten Beiträge zur ökonomischen Resilienz sehen die Befragten in Kostensenkungen, Effizienzsteigerungen und flexiblen Arbeitsformen. Digitalisierung wird damit primär als Instrument zur Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit verstanden.
- ▶ Auffällig ist die hohe Zustimmung für datengetriebene Entscheidungen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Unternehmen zunehmend erkennen, dass Resilienz nicht allein durch Kostenreduktion entsteht, sondern durch die Fähigkeit, schneller und fundierter zu entscheiden.
- ▶ Überraschend zurückhaltend wird dagegen das Potenzial neuer digitaler Geschäftsmodelle bewertet. Die Branche nutzt Digitalisierung bislang stärker zur Optimierung bestehender Geschäftsmodelle als zur Entwicklung neuer Wertschöpfungsansätze.

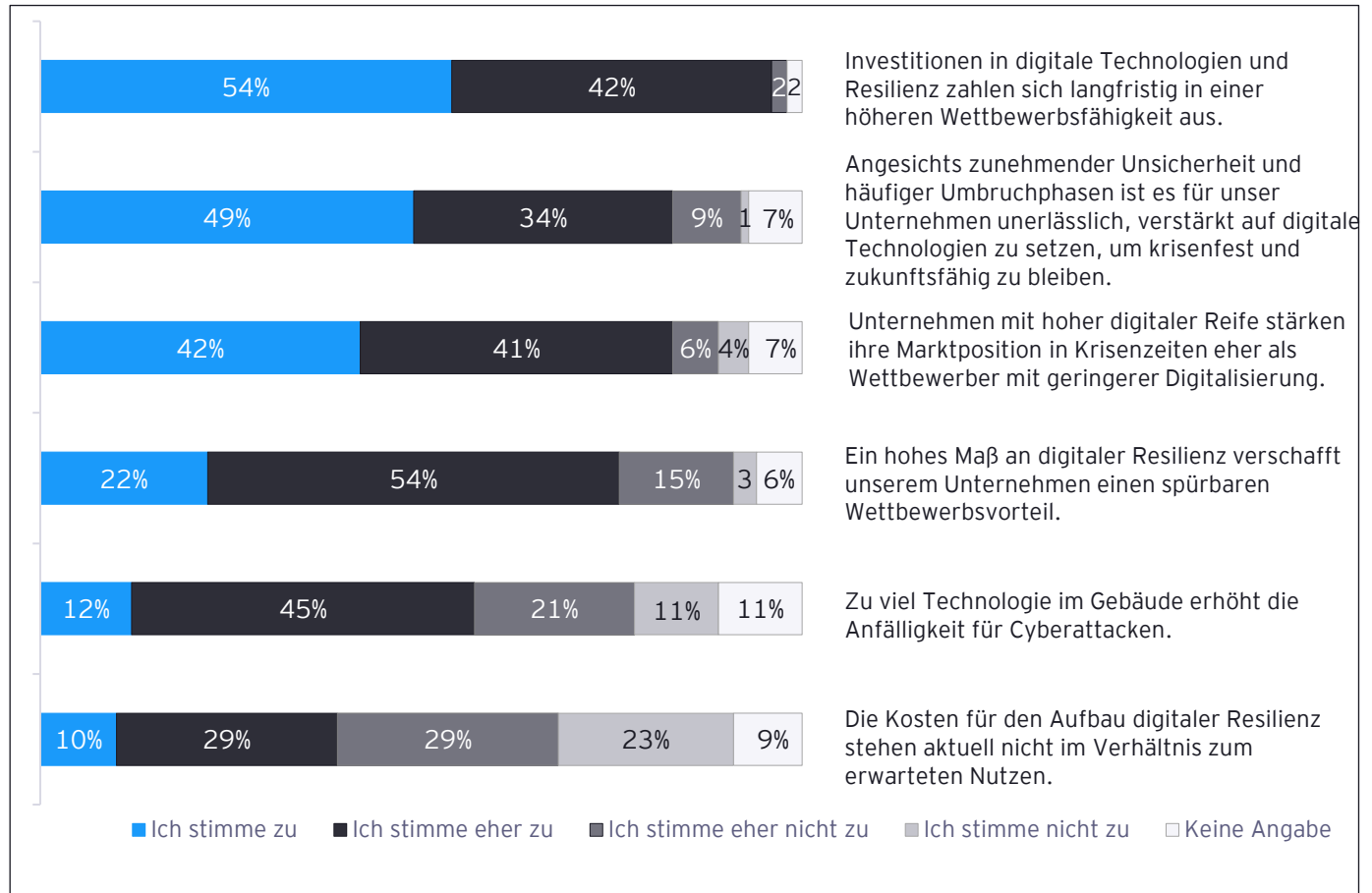


Digitale Resilienz erhöht die Wettbewerbsfähigkeit

„Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?“

Kernaussagen

- Die Befragten sehen einen klaren Zusammenhang zwischen digitaler Reife, Resilienz und langfristiger Wettbewerbsfähigkeit. Digitale Technologien werden nicht mehr als Unterstützungsfunktion verstanden, sondern zunehmend als strategischer Wettbewerbsfaktor.
- Besonders bemerkenswert ist die breite Zustimmung zur Aussage, dass Unternehmen mit einer höheren digitalen Reife Krisen erfolgreicher bewältigen als weniger digitalisierte Wettbewerber. Die Branche erkennt Resilienz zunehmend als wirtschaftlichen Erfolgsfaktor.
- Gleichzeitig werden potenzielle Risiken wie steigende Cyberbedrohungen oder ein ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis deutlich weniger stark bewertet. Der Nutzen digitaler Resilienz überwiegt aus Sicht der Befragten klar die Risiken.



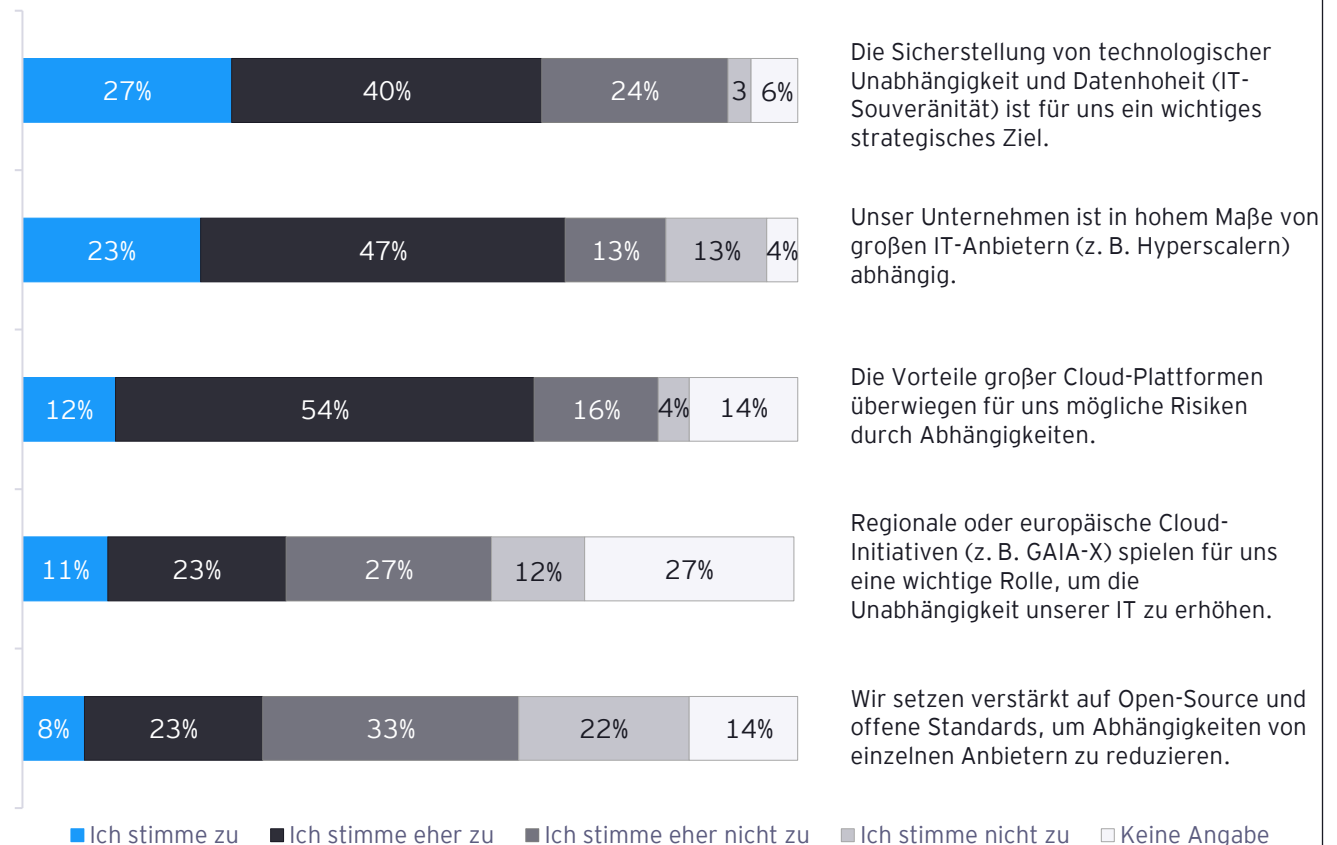
3.3 Digitale Souveränität

Starke Abhängigkeit von großen IT-Anbietern trotz Souveränitätsanspruch

„Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?“

Kernaussagen

- Die Ergebnisse offenbaren eines der zentralen Spannungsfelder der Studie: Einerseits gilt digitale Souveränität für die Mehrheit der Befragten als strategisches Ziel, andererseits fühlen sich 70 Prozent bereits heute stark von großen Technologieanbietern abhängig.
- Die Vorteile großer Cloud- und Plattformanbieter werden dabei offensichtlich höher bewertet als die Risiken der Abhängigkeit. In der Praxis dominiert damit häufig die betriebliche Effizienz gegenüber dem Wunsch nach maximaler Unabhängigkeit.
- Regionale Initiativen und Open-Source-Ansätze spielen bislang nur eine untergeordnete Rolle. Zwischen dem politischen Diskurs über digitale Souveränität und der tatsächlichen Technologieentscheidung vieler Unternehmen besteht daher eine erkennbare Lücke.

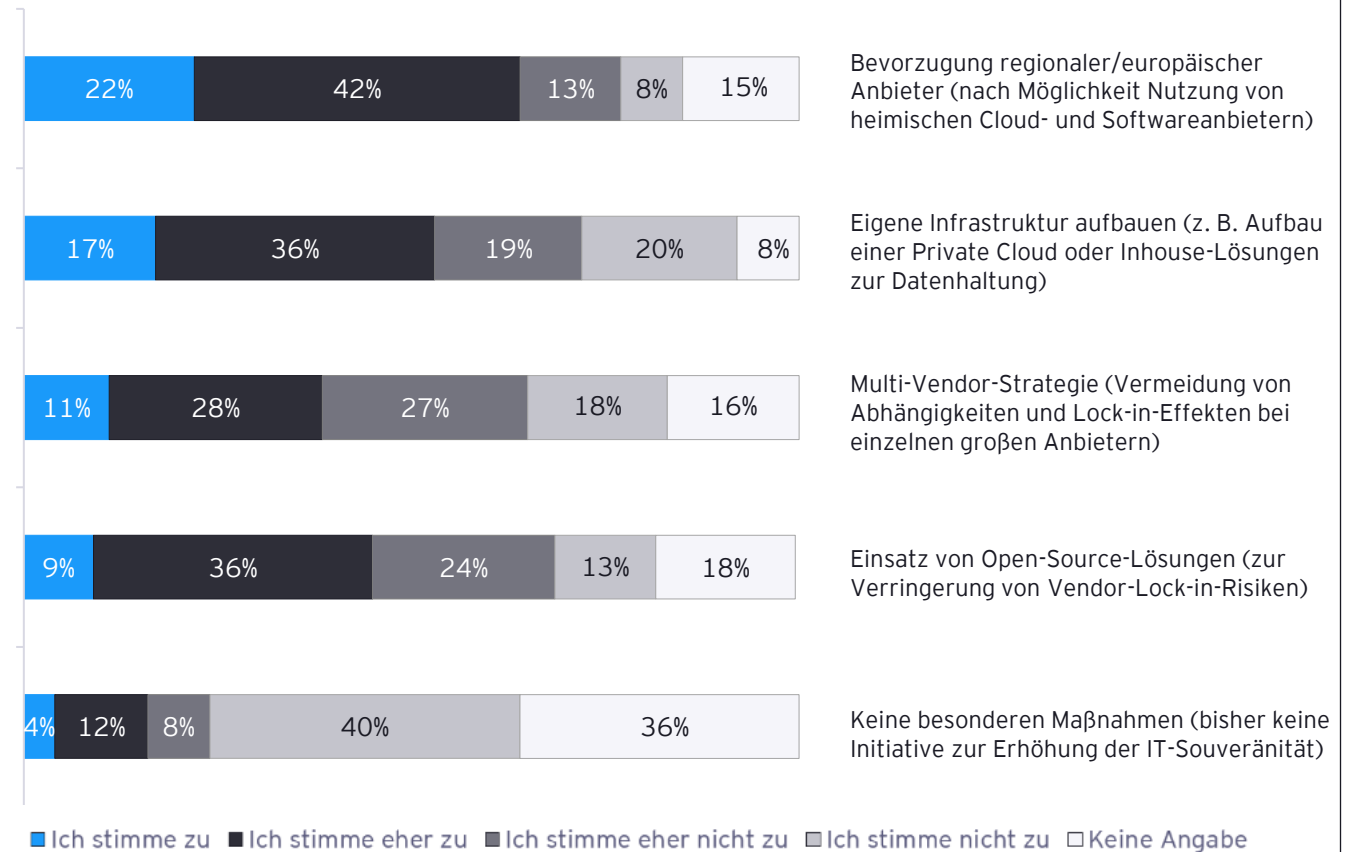


Digitale Souveränität wird primär über Technologie- und Anbieterentscheidungen verfolgt

„Welche Maßnahmen ergreift Ihr Unternehmen, um die eigene digitale Souveränität zu stärken?“

Kernaussagen

- ▶ Unternehmen verbinden digitale Souveränität vor allem mit der Auswahl regionaler Anbieter und dem Aufbau eigener Infrastruktur. Organisatorische oder architektonische Maßnahmen spielen dagegen eine geringere Rolle.
- ▶ Multi-Vendor-Strategien und Open-Source-Lösungen sind weniger verbreitet, obwohl sie klassische Instrumente zur Vermeidung von Lock-in-Effekten darstellen.
- ▶ Die Ergebnisse legen nahe, dass digitale Souveränität derzeit eher als Beschaffungs- denn als Architekturthema verstanden wird.
- ▶ Wahre digitale Souveränität entsteht nicht allein durch die Wahl eines Anbieters, sondern durch Kontrolle über Daten, Schnittstellen und Prozesse.

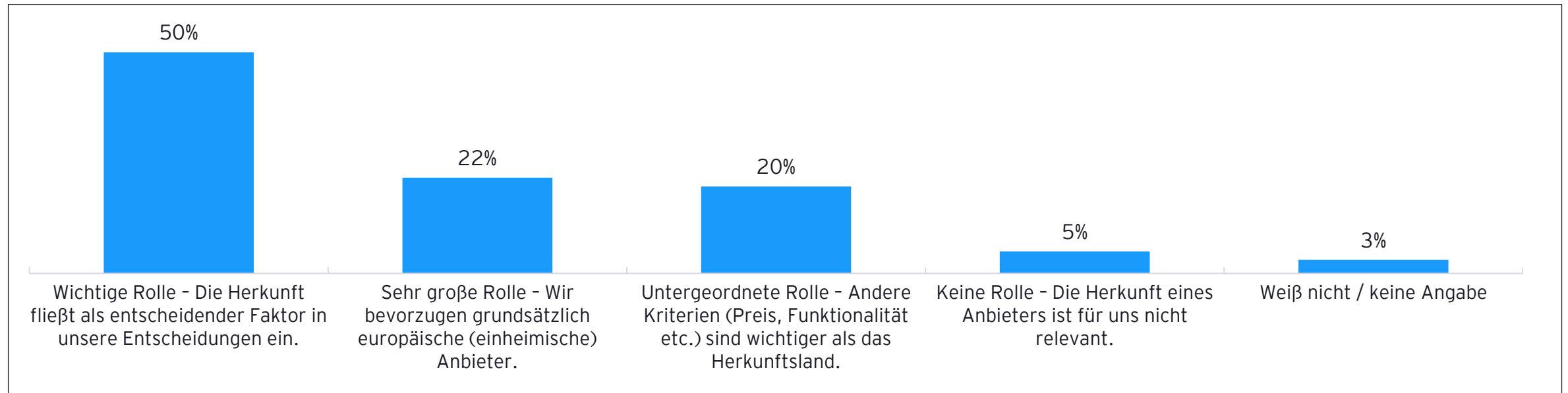


Herkunft von IT-Anbietern spielt für die meisten Unternehmen eine wichtige Rolle

„Welche Rolle spielt die Herkunft von IT- und Softwareanbietern bei Ihren Investitionsentscheidungen?“

Kernaussagen

- ▶ Für rund drei Viertel der Befragten spielt die Herkunft von IT- und Softwareanbietern bei Investitionsentscheidungen eine wichtige oder sehr wichtige Rolle. Digitale Souveränität gewinnt damit deutlich an strategischer Relevanz.
- ▶ Das Ergebnis reflektiert die zunehmende Sensibilität für Datenhoheit, geopolitische Risiken und regulatorische Anforderungen. Technologische Entscheidungen werden dadurch verstärkt aus einer langfristigen Risikoperspektive betrachtet.
- ▶ Gleichzeitig zeigen die vorherigen Ergebnisse, dass die tatsächliche Nutzung europäischer Alternativen häufig noch hinter dem Wunsch nach größerer Unabhängigkeit zurückbleibt.



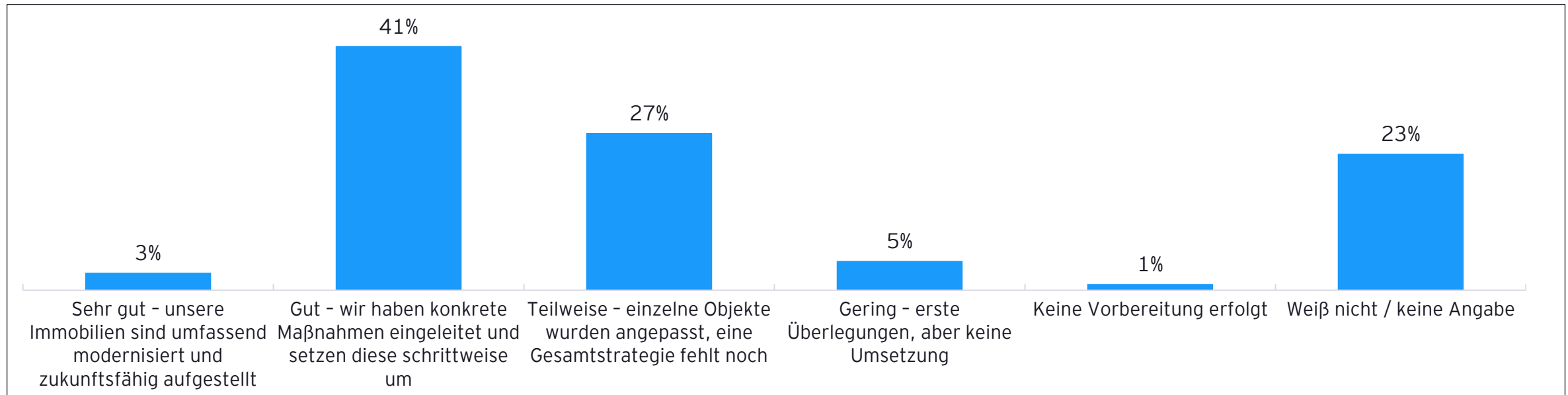
3.4 Resilienz von Immobilienportfolios

Immobilienportfolios gelten mehrheitlich als gut vorbereitet

„Wie gut ist Ihr Immobilienportfolio auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet (z. B. Wirtschaftskrisen, ökonomische Schocks, Energiekrisen, Pandemien)?“

Kernaussagen

- ▶ Die Mehrheit der Befragten sieht ihre Immobilienportfolios zumindest gut oder teilweise auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet. Vollständige Resilienz attestieren sich jedoch nur sehr wenige Unternehmen.
- ▶ Das Ergebnis deutet auf ein realistisches Selbstbild hin. Die Branche sieht Fortschritte, erkennt aber zugleich weiterhin bestehende Handlungsbedarfe.
- ▶ Der vergleichsweise hohe Anteil derjenigen ohne klare Einschätzung unterstreicht zugleich, dass Resilienz von Immobilienportfolios bislang häufig schwer quantifizierbar ist.

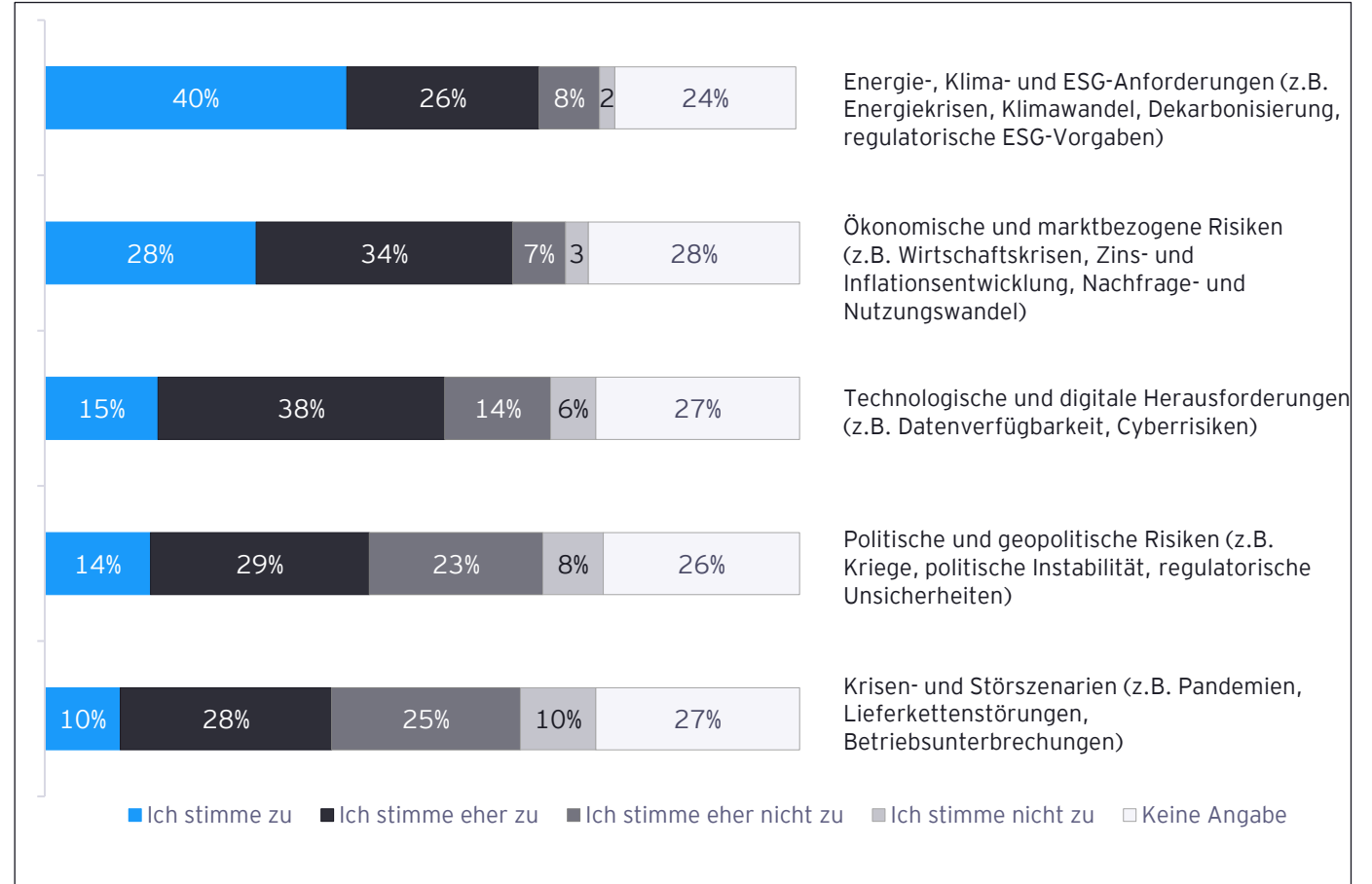


ESG, wirtschaftliche Risiken und Digitalisierung prägen die Portfolioentwicklung gleichermaßen

„Welche Herausforderungen berücksichtigen Sie im Rahmen der strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung Ihres Immobilienportfolios?“

Kernaussagen

- ▶ Energie-, Klima- und ESG-Anforderungen werden von den Befragten am häufigsten als relevante Einflussfaktoren für die strategische Weiterentwicklung ihrer Portfolios genannt.
- ▶ Gleichzeitig spielen wirtschaftliche und technologische Risiken heute eine nahezu ebenso große Rolle. Die Branche betrachtet Resilienz zunehmend multidimensional.
- ▶ Politische Risiken und klassische Krisenszenarien werden dagegen überraschend selten berücksichtigt. Dies erscheint vor dem Hintergrund der Erfahrungen der vergangenen Jahre bemerkenswert.

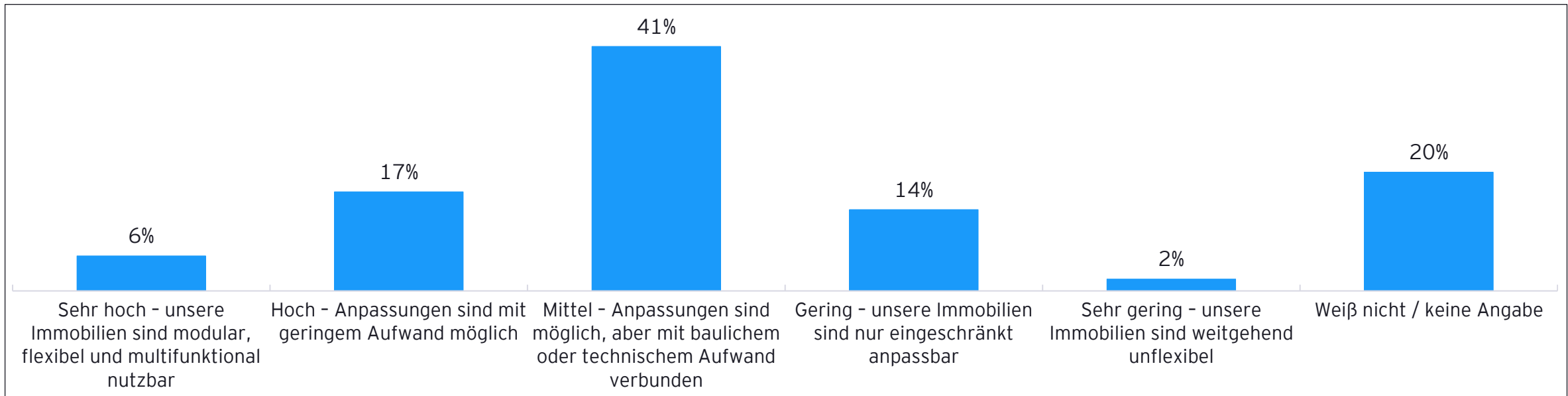


Anpassungsfähigkeit der Immobilien wird als begrenzt darstellbar eingeschätzt

„Wie bewerten Sie die Anpassungsfähigkeit Ihrer Immobilien an neue Nutzungsanforderungen (z. B. hybride Arbeitsmodelle, veränderte Mieterstrukturen)?“

Kernaussagen

- ▶ Die überwiegende Mehrheit bewertet die Anpassungsfähigkeit ihrer Immobilienportfolios lediglich als mittelmäßig. Flexible und schnell umnutzbare Immobilien bleiben die Ausnahme. Vor dem Hintergrund veränderter Nutzungsanforderungen, neuer Arbeitsformen und steigender Anforderungen an Nachhaltigkeit entsteht hier ein potenzieller Risikofaktor für die langfristige Resilienz von Portfolios.
- ▶ Der hohe Anteil der Befragten ohne klare Einschätzung deutet darauf hin, dass die Anpassungsfähigkeit vieler Immobilien bislang weder systematisch analysiert noch bewertet wurde.



4

Experteninterviews

„Technologie als Enabler strategischer Transformation: Passgenau statt One-Size-Fits-All“



Frederic Neumann

Leiter Strategie, Unternehmensentwicklung & Nachhaltigkeit bei Vonovia

Diese Studie erscheint nun im elften Jahr in Folge. Wenn Sie auf die aktuelle Situation der Wohnungswirtschaft blicken: Was hat sich im Kontext der digitalen Transformation seither getan?

Die Transformationsdynamik ist immer noch sehr unterschiedlich in unserer Branche – das Bild ist extrem heterogen. Sehr viel hat sich im Property Management bewegt, wo viele Prozesse automatisiert werden. Wo es näher ans physische Asset geht, ist in der Fläche dagegen weniger passiert: Wohnraumschaffung, Bau, Instandhaltung oder Modernisierung. Beispielhaft steht der digitale Bauantrag. Viele denken, dass es den längst überall geben würde. Ist aber nicht so. Das hängt sicher auch damit zusammen, dass der Prozess von der Planung über Bau bis Bewirtschaftung sehr zersplittert ist und von einer Vielzahl von Akteuren abhängt.

Was bedeutet digitale Souveränität für Sie?

Mit der Lehrbuchantwort „technologische Unabhängigkeit“ tue ich mich schwer. Man kann seine Abhängigkeiten aktiv managen, aber man entscheidet sich beispielsweise für ein ERP und fängt nicht an, sich dahingehend zu diversifizieren. Die reine Lehre funktioniert nicht in der Realität. Was funktioniert, ist aktives Risikomanagement.

Für mich bedeutet das in erster Linie, dass ich Kontrolle über meine Daten habe, und zwar nicht in vielen voneinander unabhängigen Töpfen, Stichwort „Data Lake“. Seit mehr als zehn Jahren erheben wir Daten und haben dadurch einen sehr großen Datenbestand aufgebaut. Souveränität bedeutet, genau zu wissen, welche Daten wir haben, wie wir sie nutzen können und wie wir dabei den Datenschutz sicherstellen. Das bildet das Fundament. Was jetzt neu hinzukommt, sind Fragen, wie die Daten verbunden werden können und wie sich Agenten ihre notwendigen Daten selbst organisieren können, und das immer unter Berücksichtigung unserer rechtlichen Rahmenbedingungen. Dazu bauen wir eigene Kompetenzen auf.

Wie ist die deutsche Wohnungswirtschaft aufgestellt, um Krisen, Cyberangriffe oder auch technologische Disruptionen zu bewältigen?



„Technologie als Enabler strategischer Transformation: Passgenau statt One-Size-Fits-All“

Wie heißt es doch so schön: „Heavy Assets, Low Obsolescence“. Unabhängig davon haben viele kleinere Akteure schlichtweg zu wenig Ressourcen. Von den paar großen Akteuren abgesehen – als Konzern lässt sich das einfach besser managen – bieten sich zahlreiche Einfallstore für Cyberangriffe. Allerdings: Der Effekt bleibt in der Regel überschaubar. Prozesse wie Vermietungen lassen sich im Notfall auch noch analog erledigen. Da besteht also vielleicht ein hohes Risiko, aber überschaubarer potenzieller Schaden über das konkrete Unternehmen hinaus. Wenn es um Themen wie Buchhaltung geht, verschiebt sich das natürlich.

Da sind wir schon mitten im Thema: Was bedeutet Resilienz heute für die Wohnungswirtschaft?

Mehrere Dinge: Einerseits nach vorne denken, Szenarioanalysen durchzuführen, um letztlich vorbereitet zu sein. Letztes Jahr hatten wir ein großes Projekt mit der Fragestellung: Was hätten wir heute getan haben sollen, wenn wir in zehn Jahren zurückblicken?

Andererseits setzt Resilienz auch ein wirksames Risikomanagement voraus. Welche Risiken bestehen heute, welche auch unerwarteten externen Effekte können eintreten? Bestes Beispiel: Seit zwei Jahren rechneten viele mit einer Normalisierung der Märkte, dann kam der Iran-Konflikt.

Ein weiterer Aspekt, der das gerade Erläuterte verknüpft: Wie führe ich das Unternehmen so, dass sich das in die gelebte Kultur übersetzt? Nicht so, dass jeder immer nur auf der Hut ist, aber in Szenarien denkt und auf verschiedene Eventualitäten vorbereitet ist.

Auch wenn sich die Baukostensteigerungen zuletzt etwas abgeflacht haben, waren und sind viele Projektentwicklungen doch weiter davon geprägt. Wie kann Digitalisierung hier helfen?

Wir können dadurch Entscheidungen besser und schneller treffen. Wir machen erste Gehversuche damit, bestimmte Supplier digital anzubinden, um in Bauvorhaben schneller zu sein, aber auch, um den Markt besser scannen zu können und Muster zu erkennen. Zu Beginn des Ukraine-Kriegs gingen beispielsweise die Holzkosten durch die Decke. Mithilfe eines digitalen Tools eines Nachunternehmers konnten wir bei einem Projekt in München schnell auf Leichtbeton umschwenken, der weniger betroffen war.

Sie verantworten auch den Bereich Nachhaltigkeit. Inwieweit ist Digitalisierung hier Thema?

Wir nutzen ein Tool, das Klimarisiken regional anzeigt. Wenn ein Kollege eine Modernisierung plant, kann er genau sehen, was am jeweiligen Standort bedacht werden muss.



„Technologie als Enabler strategischer Transformation: Passgenau statt One-Size-Fits-All“

Da geht es nicht nur um Rentabilität, sondern insbesondere um die Lebensqualität der Mieter und darum, dass der Wert des Assets langfristig erhalten wird.

Ein deutlicher Mehrwert ergibt sich im Reporting. Bei uns sind vier Leute im Nachhaltigkeitsteam. Die haben sich in den vergangenen Jahren im Grunde nur mit der Umsetzung von Reportinganforderungen beschäftigt. Seit letztem Jahr arbeiten wir hier verstärkt mit KI-Assistenten, sodass die intrinsisch motivierten Mitarbeitenden sich wieder stärker um inhaltliche Fragen kümmern können. Das Investment setzt also unmittelbar Kapazitäten frei.

Stichwort KI: Ermöglicht sie in der Wohnungswirtschaft neue digitale Geschäftsmodelle? Sind Konsolidierungen zu erwarten?

Überall, wo es gelingt, Prozesse End-to-End zu betrachten und an Agenten zu übergeben, wird das einen großen Effekt auf Effizienz und auch die Profile der Mitarbeitenden haben. Auch wenn Real Estate nicht der innovativste Wirtschaftszweig ist, wird diese Entwicklung zunehmend von verschiedenen Stakeholdern, auch vom Kapitalmarkt, erwartet.

PropTechs bieten heute schon viele interessante Möglichkeiten. Wir bekommen das in Gesprächen mit, obwohl die Lösungen für uns aufgrund unserer Größe oft nicht so relevant sind. Die Vielzahl kleiner und mittlerer Unternehmen – man denke an Kleinvermieter oder Family Offices mit 100 Wohnungen – können unheimlich profitieren. Da gibt es heute schon ein riesiges Ökosystem.

Gab es im Rückblick auch Fehleinschätzungen hinsichtlich digitaler Technologien?

Klar – ich hatte den digitalen Bauantrag schon genannt. Oder denken wir an BIM. Die Technologie ist da, aber der erwartete Benefit bleibt bisher aus. Alle denken erstmal „das rollen wir aus“, aber letztlich erfolgt keine Marktdurchdringung. Wir müssen uns vielleicht auch von dem Gedanken verabschieden, dass jede Technologie zum Branchenstandard werden muss oder nichts taugt, wenn sie das nicht tut. Wichtiger ist doch die Einschätzung, was eine Technologie leistet und wo Unternehmen wie Behörden sie sinnvoll einsetzen können. Unsere Branche ist, bisher zumindest, zu heterogen für eine Technologie, die allen hilft und alles durchdringt.



„Technologie als Enabler strategischer Transformation: Passgenau statt One-Size-Fits-All“

Wenn Sie Vonovia heute komplett neu aufbauen würden: Welche Kompetenzen würden Sie von Beginn an in der Organisation verankern?

Ich bin sehr froh, dass die Bereitschaft und Fähigkeit, Prozesse vom Anfang bis zum Ende zu durchdenken, bei vielen Kolleginnen und Kollegen schon sehr ausgeprägt ist. Wir sind dabei, diese Art der Zusammenarbeit im Unternehmen weiter auszubauen.

Außerdem: optimistisch nach vorne denken und sich mit der Frage beschäftigen, wie wir heute entscheiden und woran wir gemeinsam arbeiten müssen, damit wir in zehn Jahren positiv zurückblicken können.

Zum Abschluss wagen wir den Blick in die Glaskugel: Woran würden Sie erkennen, dass die Wohnungswirtschaft ihre Herausforderungen gemeistert hat?

Dann geben wir – weiterhin – vielen Menschen ein Zuhause, das sie sich leisten können und in dem sie sich wohlfühlen. Man kann nicht alles vorhersehen, aber die Megatrends, die uns neben der Regulierung heute schon beschäftigen, wie der demografische Wandel, der Klimawandel, die Urbanisierung oder die technologischen Entwicklungen, werden weiterhin für unsere Branche zentral sein.

Wir wollen in zehn Jahren zurückblicken und sehen, dass es eine gute Idee war, dass wir uns heute intensiv mit der digitalen Transformation beschäftigt haben und damit Sorge dafür getragen haben, den Wert unserer Assets zu sichern, vielleicht sogar zu steigern und weiterhin profitabel zu wirtschaften.

Vielen Dank für das Gespräch!

Vita

Frederic Neumann ist seit mehr als 16 Jahren bei Vonovia aktiv. Nach fünf Jahren im Portfoliomanagement führte er mehr als neun Jahre das operative Geschäft in Süddeutschland. Seit zwei Jahren ist er für die Themen Strategie, Unternehmensentwicklung und Nachhaltigkeit verantwortlich. Vor seiner Zeit bei Vonovia war er acht Jahre bei Booz Allen Hamilton (heute strategy&) in der Unternehmensberatung tätig. Er hält einen MBA der IESE Business School sowie ein Doppeldiplom in internationaler Betriebswirtschaft der ESB Reutlingen und der Lancaster University.



„Technologie ist kein Hindernis, sondern Unternehmenspolitik“



Frank Bögel

VP Product Lines bei Planon

Wie würden Sie den Reifegrad der Digitalisierung in Immobilienwirtschaft und Immobilienunternehmen heute beurteilen?

Bei der Einschätzung muss man differenzieren: In der Eigenwahrnehmung sehen sich die meisten Unternehmen auf einer Skala von eins bis fünf oft bei vier – also im oberen Mittelfeld. Realistisch ist im Branchenschnitt aber eher eine Drei. Richtig innovative Unternehmen gibt es zwar auch, aber unterm Strich hat die Branche Nachholbedarf.

Wir erheben unsere Studie seit mehr als zehn Jahren. Fortschritte gibt es seither durchaus...

Das stimmt. Es gibt in den Unternehmen kaum mehr Silos, wenn wir auf CAFM (Computer-Aided Facility Management) schauen.

Das hat sich total verändert und viele Synergien sind die Folge. Mit der Pandemie nahm zudem der Wechsel in die Cloud an Fahrt auf. Der vorher vorherrschende Glaube, dass die Infrastruktur im eigenen Keller am sichersten und besten ist, wurde abgelöst. Auch das hat viele positive Effekte. Drittes Beispiel: Viele klassische Immobilienprozesse wurden digitalisiert. Kaum jemand arbeitet mehr mit Magnettafeln, was vor gar nicht allzu langer Zeit noch der Standard war. Das zeigt auch, dass wir bei unserer Definition von Digitalisierung aufpassen müssen: Sie kann auch mit Excel-Tabellen und Makros beginnen, wenn die Magnettafel der Ausgangspunkt ist.

Stichwort Cloud: Ist es nicht oft einfach so, dass der Umstieg durch den Druck der Technologiepartner erfolgt, die diesen schlicht vorgeben?

Da ist etwas dran und eine Rolle spielen sicherlich Subscription-Modelle. Wir können beispielsweise das exakt gleiche System On-Premise oder in der Cloud zur Verfügung stellen. Die Gründe sind aber andere und vielschichtiger. Klar, wenn die Cloud ausfällt, haben wir ein echtes Problem, aber: Die Sicherungsmechanismen und die Verfügbarkeit sind in der Cloud-Umgebung besser. Hinzu kommt: Die jüngere Generation ist mit Cloud-Technologie aufgewachsen, kennt die Vorteile und kommt jetzt in Entscheiderpositionen.



„Technologie ist kein Hindernis, sondern Unternehmenspolitik“

Der Trend geht heute zur Sovereign-Cloud und wir müssen Partner dafür finden. Aber am Ende ist Cloud eben Cloud.

Zurück zum Reifegrad: Welche wesentlichen Unterschiede gibt es zwischen Unternehmen?

Das lässt sich grob in zwei Gruppen unterteilen. Jene, die ihr Geld direkt mit der Immobilie verdienen, brauchen im heutigen Umfeld so viel Effizienz wie möglich. Das geht nur mit Digitalisierung und diese Unternehmen sind daher weiter. Alle, deren Kerngeschäft nicht die Immobilie selbst ist, sondern die beispielsweise Dienstleistungen für die erste Gruppe erbringen, haben eine geringere Aufmerksamkeit für das Thema und sind oft noch nicht so weit.

Oft verpuffen digitale Initiativen nach einem vielversprechenden Pilotprojekt. Fehlt der Mut, die digitale Transformation in der Breite anzugehen?

Ja, das ist ein Klassiker. Unternehmen digitalisieren oft an einem Standort. Dann dauert es ewig, bis die Lösung an einem weiteren Standort ausgerollt wird. Besonders auffällig ist das bei internationalen Unternehmen.

Einzelne Regionen haben dann oft eine hohe Autonomie und es ist ein Riesenaufwand, eine Lösung dagegen durchzusetzen. Technologie ist oft nicht das größte Hindernis, sondern Unternehmenspolitik.

Der Fokus der diesjährigen Studie liegt auf Resilienz und Souveränität. Welchen Beitrag kann CAFM leisten?

Das System allein kann wenig helfen. Es macht aber resilienter gegen alles, was früher noch überraschen konnte. Auf Basis historischer Daten kann ich Situationen heute viel besser beurteilen. Im CAFM kann ich modellieren, dass morgen einzelne Stockwerke nicht für Arbeitsplätze buchbar sind, und dadurch mit der Immobilienseite ganz anders umgehen. Wer kann zu Hause arbeiten, wer nicht? Wo kann ich komplett Flächen herunterfahren, wo muss das Erdgeschoss in Betrieb bleiben? Lieferketten, Lagerhaltung, Planung von Aufträgen sind weitere Stichworte. Das kann also die Resilienz erhöhen. Software allein reicht aber nicht, sondern man braucht eine komplette Strategie.

CAFM hilft also etwa durch Transparenz oder auch Alarmer. Was ist aber mit gebäudespezifischer Resilienz, der TGA? Es hilft nicht weiter, wenn das CAFM mir etwas



„Technologie ist kein Hindernis, sondern Unternehmenspolitik“

sagt, aber im Gebäude selbst passiert nichts.

Damit kommen wir wieder zurück zur ersten Frage: Wie reif sind wir denn? Gebäudeautomation ist heute fast der Standard. Aber der Anteil an Immobilien oder Projekten, bei denen das CAFM direkt mit der TGA verschaltet ist, dürfte sich im einstelligen Prozentbereich bewegen. Da fehlt also noch ein Riesenschritt. Und das ist international so, nicht nur in Deutschland. Dabei birgt dieser Bereich ein unfassbares Potenzial für Synergien und Effizienzsteigerung, die so einfach zu heben wären.

Woran liegt das?

Ich sehe die Technologieanbieter in der Pflicht, noch mehr Business Cases und Studien zu liefern. Wir haben in England ein Projekt durchgeführt: Besprechungsräume wurden nur aufgeheizt und beleuchtet, wenn sie gebucht waren. Zudem erkennt die Sensorik, wenn trotz Buchung niemand kommt, und fährt alles wieder herunter. Der springende Punkt ist: Wenn Sie das Vorgehen weltweit ausrollen, bringt es richtig was. In einem Einzelobjekt mit zwei Konferenzräumen ist es eher vernachlässigbar. Aber grundsätzlich ist es ein super Ansatz, Reservierungssysteme mit der Nutzung zu kombinieren.

Warum lasse ich meine Mitarbeiter nicht nur auf einer Etage buchen, bis die fast voll ist und schalte dann erst die nächste frei? So lässt sich bei Beleuchtung, Klimatisierung oder auch Reinigung massiv sparen.

Was bedeutet Souveränität für einzelne Immobilienunternehmen aus Ihrer Sicht?

Integrierte Lösungen machen Unternehmen souveräner, als wenn sie zehn verschiedene Anbieter nutzen. Andererseits sind sie dann komplett abhängig. Breit streuen kann daher auch eine Strategie sein. Wenn alles auf einer zentralen Plattform zusammenläuft, brauchen sie niemand anderes mehr – aus meiner Sicht ein wesentlicher Vorteil. Am Ende liefern wir aber nur ein Werkzeug für Souveränität.

Dann wäre man also souverän, aber von Planon abhängig?

Einen Tod muss man sterben, andernfalls haben sie den Zusatzaufwand und sind dennoch abhängig – nur eben von vielen. Daher der Plattformgedanke: Sie können alles mit geringem Aufwand andocken und die Datenhaltung bleibt in der gleichen Umgebung.



„Technologie ist kein Hindernis, sondern Unternehmenspolitik“

Und zur Not können Sie auch im Selbstbetrieb wachsen. Auch wenn Planon Features abschafft, lässt sich ein anderer Partner anbinden. Das ist ein großes Maß an Souveränität und geht über unser eigentliches Thema CAFM hinaus.

Wohin geht die Reise mit Künstlicher Intelligenz?

Es gibt Unmengen an Möglichkeiten. Ein Trend liegt in der Vereinfachung. Die Bedienung von CAFM ist oft zu komplex für die Breite, lässt sich aber mit LLMs erheblich vereinfachen. Auch die heutigen Nutzer profitieren. Jedes CAFM hat einen Berichtsgenerator, der aber aufgrund der Komplexität der Daten oft kompliziert und aufwendig zu bedienen ist. Das lässt sich über einen Prompt viel leichter machen. Ein zweiter Trend sind Prognosen, die eine unglaubliche Produktivität erzeugen werden. Maschinen melden sich, bevor sie kaputt gehen, und eine entsprechende Kosten-Nutzen-Rechnung wird automatisch durchgeführt. Das bewirkt eine ganz neue Entscheidungsfähigkeit der Akteure im Facility Management. Auch ein Modul für strategische Flächen- oder Szenarioplanung ist viel effizienter mit einer dazwischengeschalteten KI.

Wo liegen die Herausforderungen?

Herausfordernd sind Fragen der Data Privacy und Access Rights. Wenn ich komplexe Fragen in den Prompt schreibe, gehen die Informationen ja irgendwo hin. In dem Moment teile ich das Wissen. Stellen andere Personen ähnliche Fragen, können meine Informationen unter Umständen in deren Antworten einfließen. Ich teile also mein Wissen mit ganz vielen Leuten, ohne dass sie oder ich das überhaupt mitbekommen. Im CAFM betrifft das beispielsweise das Rechte-Rollen-System. Ich habe als Facility Manager beispielsweise keine Berechtigung, das Gehalt eines Technikers zu sehen. Wir müssen sicherstellen, dass ein komplexer Prompt dies nicht umgehen kann.

Wenn Sie die Möglichkeit hätten, ein Immobilienunternehmen neu aufzubauen: Welche drei besonderen Fähigkeiten würden Sie von Beginn an mitdenken?

Jedes professionelle Facility-Management-Team braucht einen Datenanalysten, das Tool ist egal. Außerdem braucht es einen „Mini-CDO“, also jemanden, der eine Digitalstrategie im Blick hat, sodass nicht hundert Insellösungen entstehen. Unerlässlich ist außerdem ein



„Technologie ist kein Hindernis, sondern Unternehmenspolitik“

People Manager. Er muss die Attraktivität des Arbeitsumfelds dauerhaft hochhalten. Ihnen laufen sonst so schnell die Leute weg. Das geht auch übers Mindset: Facility Manager sind nicht moderne Hausmeister, sondern ermöglichen erst das Kerngeschäft.

Versetzen wir uns ins Jahr 2035: Welche Entscheidung darf ein Immobilienunternehmen heute nicht unterlassen, wenn es dann gut dastehen will?

Man darf sich der KI nicht sperren. „Das haben wir schon immer so gemacht“ ist in großen Immobilienunternehmen ein ganz häufiges Denkmuster. Wir werden nicht von Robotern regiert werden und alle unsere Jobs verlieren. Wenn man KI als Effizienzhebel auslöst, spürt man das vielleicht erst in zehn Jahren.

Der notwendige Kulturwandel, das Trainieren der Systeme - das sind wichtige Schritte, die man heute bereits einleiten muss. In zehn Jahren ist es dafür zu spät.

Vielen Dank für das Gespräch!

Vita

Frank Bögel ist VP Product Lines bei Planon und verantwortlich für das Produktmanagement im Bereich Gebäudeeigentümer und -nutzer. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Konzeption und Realisierung von IWMS-Projekten und Produkten. Frank Bögel ist seit April 2018 bei Planon. Zuvor war er langjährig im Management und als Mitglied der Geschäftsführung in diversen Softwareunternehmen tätig. Zu seinen beruflichen Stationen gehören u.a. die Aconex AG und die Conject AG.



„Resilienz ist essenzieller Teil unseres Wertversprechens“



Dr. Franka Birke

CEO von metr und PropTech-Beauftragte
des ZIA e.V.

Wenn du durch die Brille eines PropTechs auf die Immobilienwirtschaft schaust: Wie bewertest du den Fortschritt bei der Digitalisierung?

Den Begriff des PropTechs gibt es seit gut zehn Jahren. Das Bewusstsein für digitale Technologien ist daher heute erfreulicherweise ein anderes als damals. Wir sehen viele Tools, etwa für die Vermarktung, das Asset Management oder auch für die Heizungsoptimierung. Prozesse selbst wurden allerdings noch nicht wirklich verändert. Zwar erzielen immer mehr Unternehmen Mehrwerte, etwa im Sinne von Effizienzgewinnen. Der nächste Schritt muss nun aber die Skalierung sein, weg von den vielen Piloten. Beim Ausrollen kommen die nächsten Herausforderungen auf uns zu, weil der Bestand sehr fragmentiert ist. Viele erliegen noch der Annahme, dass der Pilot eins zu eins übertragbar ist, was jedoch selten der Realität entspricht.

Wie viel Überzeugungsarbeit ist bei Unternehmen noch nötig, und in welchen Prozessphasen besonders? Oder haben potenzielle Auftraggeber das Thema verstanden bzw. sind intrinsisch motiviert?

Das ist ganz unterschiedlich. Viele haben es verstanden und wollen die Möglichkeiten testen. Bei ihnen kommt man recht schnell an den Punkt der Wirtschaftlichkeitsanalyse. Es gibt aber auch Kundengruppen, die überzeugt werden müssen. Bei ihnen war und ist die Regulatorik ein Treiber. Aber davon wollen wir uns lösen, weil diese leider nicht verlässlich ist, und über Wirtschaftlichkeit bzw. konkrete Berechnungen für den Bestand argumentieren. Die Frage ist also, welche Kosten ein Unternehmen mit unserer Lösung einsparen kann. Schlussendlich ist der Werterhalt, etwa durch die Verbesserung der Energieeffizienzklasse, eines der wichtigsten Argumente.

Das Fokusthema der diesjährigen Studie ist Resilienz und Souveränität. Was bedeutet das aus Sicht eines Scale-up wie metr?

Jede Phase eines Unternehmens hat dahingehend unterschiedliche Anforderungen. Für uns als junges Unternehmen spielt Resilienz eine zentrale Rolle. Sie ist Kernbestandteil unserer Unternehmensstrategie, weil wir unsere Lösung nicht verkaufen könnten, ohne gewisse Service-Level-Agreements mit unseren Kunden zu vereinbaren.



„Resilienz ist essenzieller Teil unseres Wertversprechens“

Resilienz ist damit essenzieller Teil des Wertversprechens unserer Produkte. Ausfallsicherheit, die Speicherung der Daten, Verschlüsselungstechnologien – all das ist ganz entscheidend, um unsere Produkte zu vermarkten.

Am Anfang war die wichtigste Anforderung unserer Kunden, dass die Daten auf deutschen Servern gespeichert werden. Redundante Datenspeicherung ist ein weiterer Aspekt der technischen Resilienz. Dazu kommt die operative Resilienz, Stichwort Unternehmenskultur. Wenn ein Unternehmen gerade erst aufgebaut wird und wächst, geht es um Fragen, mit welchen Lieferanten man zusammenarbeitet, wie das Miteinander mit Subunternehmen aufgesetzt wird usw. Das ist aufwändig, aber wichtig für die Risikominimierung, und dient dazu, Skaleneffekte zu ermöglichen. Wir haben beispielsweise ein großes Netzwerk an Partnerunternehmen, die unsere Technologien installieren, aber auch ein eigenes Team.

Wie ausgeprägt ist auf Kundenseite die Angst vor Kontrollverlust mit Blick auf die Daten? Und wie geht metr damit um?

Wir trennen zwischen Zähler- und Sensordaten und arbeiten nicht mit personenbezogenen Daten, was es ein bisschen einfacher macht. Am Ende sind es also

überwiegend maschinenbezogene Daten und oft solche, die wir zum ersten Mal erfassen. Um die Datenverfügbarkeit zu maximieren und Ausfallrisiken zu minimieren, werden Kundendaten redundant an verschiedenen physischen Standorten vorgehalten.

Manchmal fragen unsere Kunden uns, ob wir die Daten aus dem Heizkeller für sie speichern können. Man muss sich vorstellen: Bislang sind Monteure in den Heizungskeller gegangen, haben sich die Anlagen angeschaut und eine Notiz in einem Buch gemacht, das dort auch schon seit den siebziger Jahren liegt. Wir machen diese Daten erstmals digital transparent, führen sie auf Portfolioebene zusammen und leiten daraus Optimierungspotenziale ab.

Stichwort Datenverfügbarkeit: Wie relevant sind Echtzeitdaten für die Resilienz von Gebäuden?

Wenn ich Services wie die Identifikation von Störungen oder Anomalien anbiete, dann reichen die Daten vom Vortag nicht, um Schäden zu vermeiden, sondern es braucht Echtzeitdaten. Die Daten helfen auch, sinnvolle Schwellenwerte zu definieren, um unnötige Alarme zu vermeiden. Wenn wir intelligente Gebäude haben wollen, dann gehört dazu auch, dass diese den Betrieb selbstständig vorausschauend anpassen können. Und das geht nicht ohne Echtzeitdaten. Für Reportings hingegen braucht man mindestens unterjährig, am besten aber tägliche Daten.



„Resilienz ist essenzieller Teil unseres Wertversprechens“

Welche Auswirkungen hat Künstliche Intelligenz auf den Gebäudebetrieb, heute und in naher Zukunft?

Bei der Mieterkommunikation etwa arbeitet die Wohnungswirtschaft schon sehr viel mit KI. Bei den Gebäuden selbst ist die Branche noch nicht so weit und setzt KI bislang nur sehr punktuell ein. Fakt ist, dass wir mehr und mehr Daten zur Verfügung haben und überlegen müssen, wie wir sie organisieren, analysieren und nutzen können. Produktseitig ermöglicht uns das Antworten auf zentrale Fragestellungen: Wie performen die Anlagen – und zwar über das gesamte Portfolio? Sind die Gebäude Wärmepumpen-ready? Welche Gebäude zählen zu den Worst Performing Buildings? Auf Unternehmensebene arbeiten wir unter anderem mit KI-basierten Entwicklertools und mit einer KI-basierten Sicherheitsüberwachung für unsere Unternehmensdaten. Hier werden wir sofort informiert, wenn es untypische Erscheinungen bei unseren Nutzerdaten gibt – wiederum ein Baustein für Resilienz.

Welche drei technologisch orientierten Ressourcen oder Fähigkeiten sind unverzichtbar, wenn man heute ein immobilienwirtschaftlich geprägtes Unternehmen neu gründet?

Die Frage ist, ob man die aus meiner Sicht erforderlichen Kompetenzen zwingend im Unternehmen haben muss oder ob man sie sich am Markt einkauft. Dafür muss ich in der Lage sein, Technologien und Produkte einschätzen zu können. Momentan scheitert es bei vielen schon daran, sich einen umfassenden Überblick über Lösungen am Markt zu verschaffen und diese zu beurteilen. Als Immobilienunternehmen muss ich jedenfalls nicht selbst in die Entwicklung gehen. Ich würde eher auf Kooperationen setzen und dann mit offenen und skalierbaren Technologieplattformen arbeiten, um langfristig flexibel zu bleiben.

Unabhängig davon ist es wichtig, Tools zu beherrschen, um regulatorische Anforderungen erfüllen zu können und dabei möglichst effizient vorzugehen. Die Vorarbeit dafür, also das Auslesen von Texten, die Analyse von Dokumenten, kann die KI übernehmen. Gerade im Gebäudebestand liegen viele Informationen in Silos – wer diese transparent macht, schafft die Basis für wirtschaftliche und nachhaltige Entscheidungen. Für die Umsetzung dieser Themen braucht es Personen mit digitaler Kompetenz, um fundierte Entscheidungen treffen und Prozesse für die Umsetzung aufsetzen zu können.



„Resilienz ist essenzieller Teil unseres Wertversprechens“

Wir alle wissen um das Potenzial von KI für die Immobilienwirtschaft. Allerdings ist die Nutzung von KI verbunden mit umfassenden Vorbereitungen wie Datenaufbereitung oder Prozessintegration. Dieser Aufwand wird häufig unterschätzt. Trotzdem sollte man – um den Anschluss nicht zu verlieren – mit dem Testen der neuen Technologie nicht so lange warten, bis man vollkommene Sicherheit hat. Das kann die Mitarbeiter verunsichern, vor allem bei einem so zukunftssträchtigen Thema wie KI. Daher sind Leitplanken wichtig und eine Zieldefinition, was das Unternehmen damit erreichen will. Aus meiner Sicht sollte der Blick zunächst auf die Prozesse und erst danach auf die Technologien gerichtet werden. Bei allem würde ich dem Team Raum zum Experimentieren geben.

Welche heute noch unterschätzte Innovation wird die Immobilienwirtschaft in zehn Jahren am stärksten verändert haben?

Der größte Hebel liegt im Bestand. Um unsere Gebäude nachhaltiger und smart zu machen, führt kein Weg daran vorbei, die Gebäudetechnologie zu digitalisieren.

Dadurch können wir Energieflüsse, Kosten sowie die technische Infrastruktur von Gebäuden besser verstehen, Erkenntnisse über Nutzungsverhalten gewinnen und so einen echten Mehrwert für Eigentümer, Betreiber und Nutzer schaffen. Machbar ist das alles mit Technologien, die wir jetzt schon haben. Wir müssen uns nur endlich trauen, sie auch im gesamten Portfolio auszurollen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Vita

Dr. Franka Birke verfügt über 20 Jahre Erfahrung in der Start-up- und Innovationsbranche. Sie ist CEO von metr und verantwortet die strategische Entwicklung des Unternehmens. Zudem ist sie PropTech-Beauftragte des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. sowie in verschiedenen Brancheninitiativen aktiv. Nach ihrer Promotion an der Technischen Universität Berlin baute sie den ersten deutschen CleanTech Accelerator Climate-KIC am EUREF-Campus auf und leitete anschließend kommissarisch das Centre for Entrepreneurship.



„Wir bauen unsere Infrastrukturen rasant um“



Arne Löper

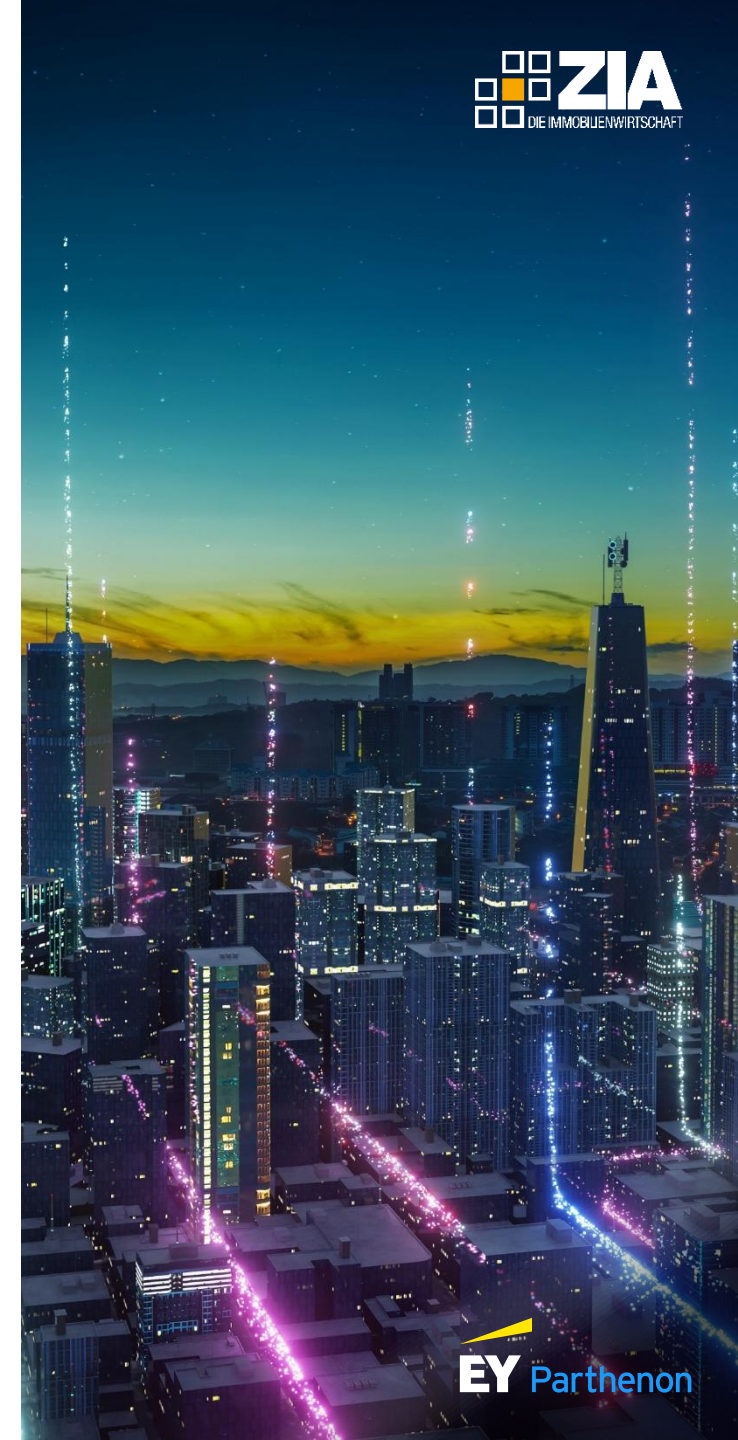
Chief Digital Officer bei Sweco GmbH

Wo steht die Bau- und Immobilienbranche beim Thema Digitalisierung und welche Fortschritte haben wir in den vergangenen Jahren (nicht) gemacht?

Es ist schon eine Menge passiert, aber die Digitalisierung in Deutschland ist sehr fragmentiert, wenn nicht sogar hyperfragmentiert. Gerade bei öffentlichen Auftraggebern, mit denen wir es häufig zu tun haben, fehlen einheitliche und übergreifende Digitalisierungsstandards und Ontologien, eine übereinstimmende Art und Weise, wie Objekte und Daten beschrieben, modellbasiert und bereitgestellt werden. Hierdurch werden Skalierungseffekte erfolgreich unterbunden. Selbst bei den großen Sektorenauftraggebern sehen wir, wie die bestehenden

Standards von Projekt zu Projekt anders gelebt, ausgelegt und verändert werden. Als Architektur- und Ingenieurdienstleister macht es uns Arbeit, als Bürger und Steuerzahler irritiert es mich. Gleichzeitig kommen Automationen und Künstliche Intelligenz immer mehr zum Tragen, wobei bei vielen Akteuren eher Halbwissen mitschwingt. Das finden wir auch deshalb schade, weil wir dringend Skalierungseffekte benötigen, um dem demografischen Wandel in der öffentlichen Verwaltung begegnen oder ihn zumindest abfedern zu können.

Insbesondere bei den Themen der nachgelagerten Nutzung und Anreicherung von Datenmodellen über den gesamten Lebenszyklus von Bauwerken, beispielsweise bei Liegenschaftsmodellen und Digitalen Zwillingen, hätte man schon vor Jahren die richtigen Stellschrauben betätigen müssen. In den Niederlanden und Skandinavien sind datenbasierte Managementsysteme für Gemeinden schon weit verbreitet. Hierzulande ruft das Thema Digitalisierung leider eine unheimliche Skepsis hervor. Allerdings spüren wir allmählich ein Umdenken. Meine Empfehlung ist immer, entsprechend dem Pareto-Prinzip erstmal mit dem anzufangen, von dem man schon weiß – keep it simple! Leider wird allzu oft versucht, von vornherein alles bis ins tiefste Detail mitzudenken und abzuwägen.



„Wir bauen unsere Infrastrukturen rasant um“

Was machen die Skandinavier mit Blick auf ihren höheren digitalen Reifegrad anders, besser?

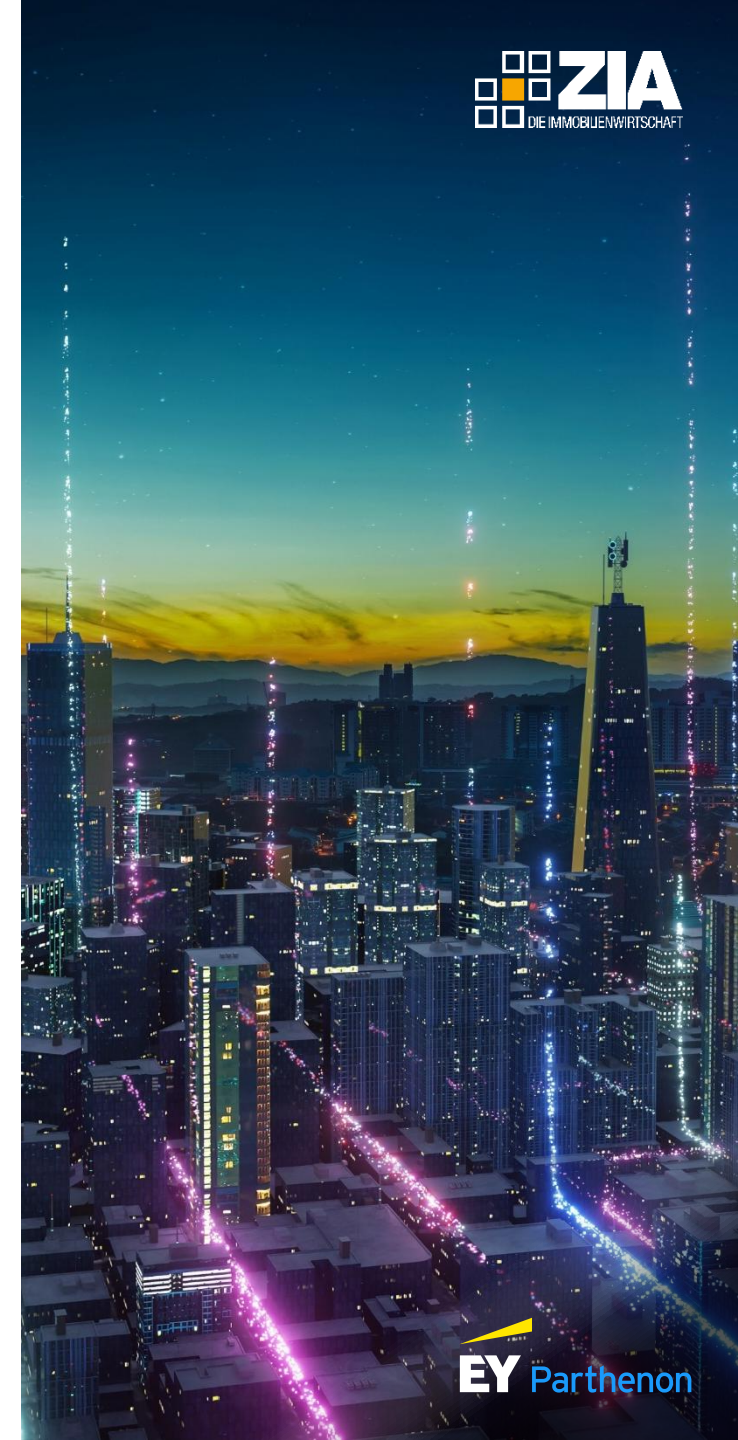
Man sollte voranstellen, dass die relevanten Märkte dort zusammen so groß sind wie Nordrhein-Westfalen. Die Ausgangssituation ist also eine andere. Wir beobachten aber zum Beispiel mehr Austausch zwischen Ingenieurbüros und öffentlicher Verwaltung, was dem gegenseitigen Verständnis zuträglich ist. Damit geht auch eine größere Offenheit gegenüber Technologien und anderen Methoden einher. Eine Skepsis wie in Deutschland sucht man in Skandinavien vergebens.

Ich bin jedoch sehr zuversichtlich, dass wir uns in Deutschland gut entwickeln können. Ein Grund hierfür liegt nicht so sehr in unseren Technologien und Innovationen begründet, sondern in gängigen Honorarverträgen. Für viele Staaten, in denen Architektur- und Ingenieurleistungen in Dienstleistungsverträgen geregelt werden (Time & Material) birgt die Digitalisierung auch eine Bedrohung des Geschäftsmodells in sich. Bei Honorarverträgen ist es unser eigener Anreiz, Effizienzgewinne durch Prozesshaftigkeit und Automatisierung zu erzielen. Idealerweise sollte sich das öffentliche Vergaberecht in

Deutschland und der Europäischen Union an der Schweiz orientieren. Hier entgegnet man dem Preisdumping bei Vergaben im Rahmen der Vergabeverordnungen über das öffentliche Beschaffungsrecht (BöB) dadurch, dass das vorteilhafteste und nicht das vermeintlich wirtschaftlichste Angebot zum Zuge kommt. Es schließt Wirtschaftlichkeit nicht aus, jedoch belohnt es auch Qualität, Nachhaltigkeit und Innovation.

In den vergangenen Jahren wurden regelmäßig Datenverfügbarkeit und -qualität sowie der Mangel an Fachpersonal als Hürde für die Digitalisierung benannt. Allerdings bestand auch durch die über viele Jahre gute Marktsituation kaum Handlungsdruck...

... was sich deutlich verändert hat. Der Markt, die gesamte Bauwirtschaft ist sehr angespannt. Viele Büros haben mit Auftragsrückgängen zu kämpfen. In einer solchen wirtschaftlichen Schwächephase muss nun auch noch eine digitale Transformation, verbunden mit Investitionen und zusätzliche Risiken, angegangen werden. Für uns als großes internationales Unternehmen spielt die Digitalisierung eine wichtige Rolle, weil hierin ein zentraler Hebel liegt, den wir nutzen müssen, um nachhaltig profitabel zu bleiben und neue Märkte zu erschließen.



„Wir bauen unsere Infrastrukturen rasant um“

Durch unsere Unternehmensstruktur sind wir teurer als inhabergeführte Büros. Unsere Stärke liegt jedoch in unserer Innovationskraft und Skalierungsfähigkeit, insbesondere mit Blick auf die digitalen Handlungsfelder wie AI, Automation, Data Management, GIS und BIM. Bezüglich unseres Fachpersonals sind wir heute sehr gut aufgestellt. Im Wege steht uns leider noch, dass viele unserer Auftraggeber noch keine klare Strategie haben, wie sie unsere digitalen Mehrwerte nutzen können, Stichwort: Data Lifecycle Management.

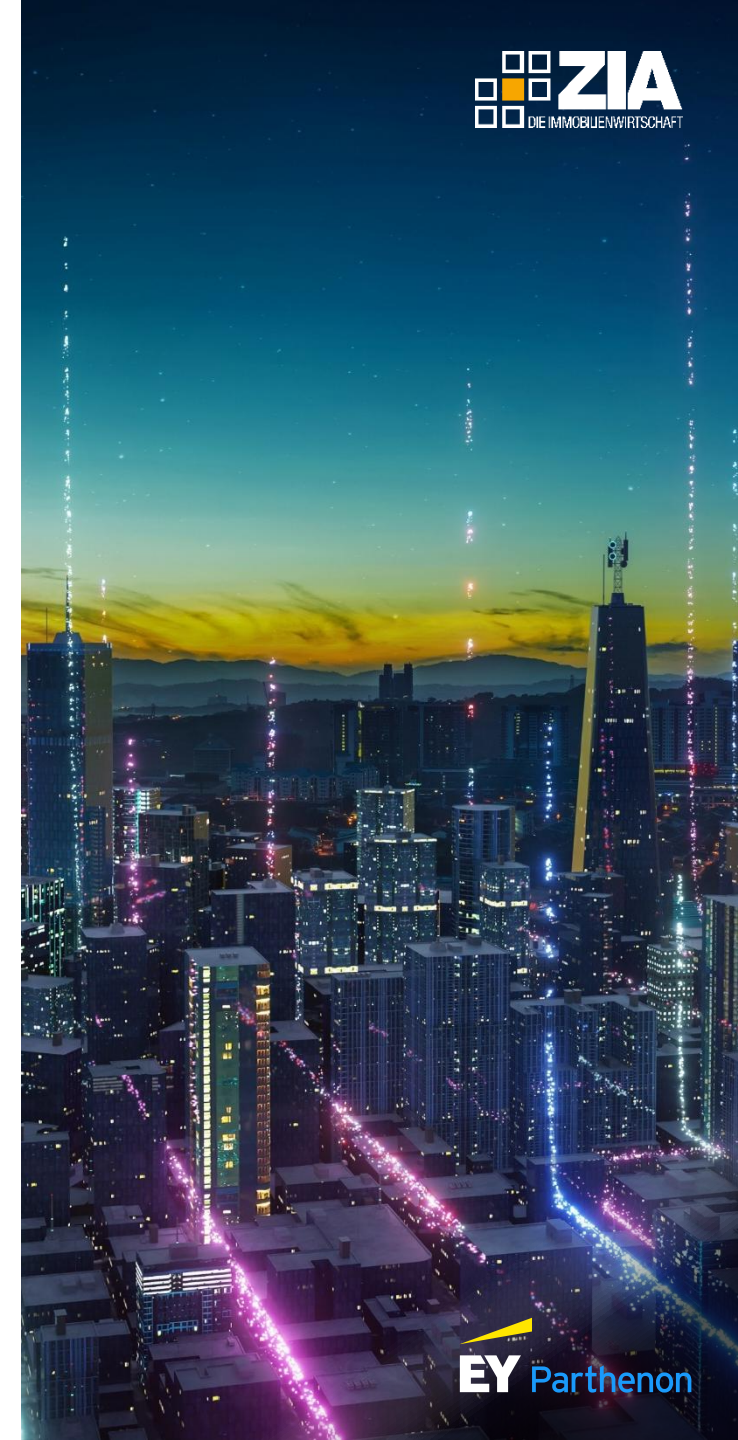
Auch Data Lifecycle Management ist in diesem Zusammenhang ein wichtiges Thema - und war deshalb auch Schwerpunkt unserer letztjährigen Studie. In diesem Jahr schauen wir besonders auf die digitale Souveränität. Welche Bedeutung hat sie für Sweco?

Es ist für uns eine Herausforderung, digital unabhängig zu werden, weil wir über so viele Sektoren Spezial-Software einsetzen. Vieles davon kommt von Herstellern aus Nicht-EU-Staaten. Auch wenn wir unsere IT-Sicherheit als hoch einschätzen, diskutieren wir das Thema Datensouveränität natürlich im Zuge der Einführung des KRITIS-Dachgesetzes. Momentan prüfen wir, wie sich bewährte Serverinfrastrukturen in Deutschland mit europäischen Hyperscalern aufbauen ließen.

Für uns ist entscheidend, dass am Ende unsere Daten-Pipelines funktionieren - unabhängig davon, ob wir in einem Projekt der kritischen Infrastruktur tätig sind oder nicht. Bei sehr kritischen Projekten können die Anforderungen sehr hoch sein. Daran knüpft sich die Frage, ob wir uns künftig auf eine europäische Lösung festlegen oder zweigleisig auch mit dem bewährten Environment weiterfahren.

Das ist nicht allein eine technologische Herausforderung, sondern ebenso eine Frage der Unternehmenskultur und der Wirtschaftlichkeit, insbesondere wenn man die Lizenzkosten beispielsweise für Microsoft-Produkte betrachtet.

Auf jeden Fall. Man sagt nicht ohne Grund „never change a running system“. Zieht man Open-Source-Software in Betracht, wofür es gute Gründe gäbe, geht es nur mit erhöhtem administrativem Aufwand. An der einen oder anderen Stelle prüfen wir aktuell, wie sich eine solche Software in unsere Software-Ökosysteme einbauen ließe. Auch die lokale Nutzung von Software-Plattformen auf deutschen Servern prüfen wir. Das ist notwendig, um unabhängiger zu werden und am Markt teilhaben zu können, wieder das Stichwort: KRITIS-Dachgesetz.



„Wir bauen unsere Infrastrukturen rasant um“

Wir sind bereits heute in der Lage, mit unserem Leistungsportfolio die Abwicklung von Großprojekten in der Infrastruktur und im Hochbau aus einer Hand anzubieten. Dies reduziert zusätzlich Schnittstellen und Medienbrüche, was wiederum auf die Datensicherheit einzahlt.

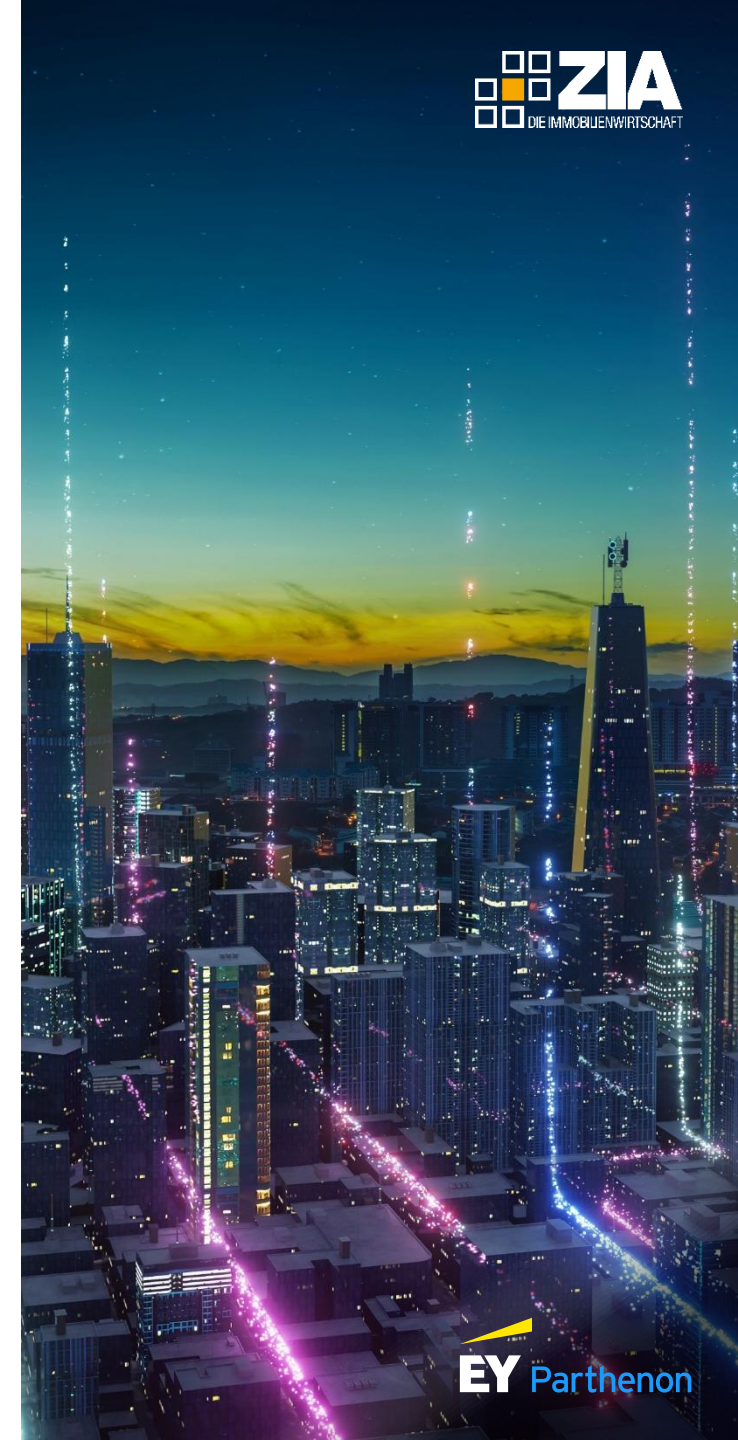
Es stellt sich auch immer wieder die Frage, wie souverän die Branche im Umgang mit den Daten ist, also wem die Daten gehören. Ist das auch bei Sweco ein Thema?

Ja, Daten haben in den letzten Jahren eine zunehmende Bedeutung erlangt. In vielen Projekten stellen Daten bzw. Datenmodelle einen Teil des Werkerfolgs dar und diesen schulden wir unseren Auftraggebern. In der Praxis ist es jedoch weiterhin häufig so, dass der eine Akteur ein Bauwerk bestellt und ein anderer es bewirtschaftet. Hier finden also Brüche statt. Mit einigen Liegenschaftsbetreibern arbeiten wir aktuell daran, digitale Modelle mit entsprechender Beratung und Services anzubieten, um diese gemeinsam bedarfsgerecht mit unseren Spezialisten weiterzuentwickeln. Dafür fehlt häufig die Expertise – auch künftig angesichts des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels, der sich bei diesen Sektoren noch verstärken wird.

Liegt die Schwierigkeit, geeignete Kompetenzen in diesem Bereich aufzubauen, auch darin begründet, dass die Branche für Digitalisierungsexperten weniger attraktiv ist als andere Wirtschaftszweige?

Um in der Immobilien- und Baubranche Karriere als Digitalisierungsexpert:in zu machen, verlangt es schon auch Durchhaltevermögen und Optimismus. Die Möglichkeiten sind riesig, das Beharrungsvermögen jedoch auch. Wir haben in Deutschland vor vier Jahren damit begonnen, nach unserem skandinavischen Vorbild eine klare Data Governance, eine Datenstrategie aufzubauen, weil dort schon so viel vorhanden war. Auch wenn wir in die Niederlande schauen, sehen wir dort sehr viel mehr Innovation, obwohl sich die Struktur der Branche gar nicht so sehr von der hiesigen unterscheidet. Wir haben dort zum Beispiel schon digitale Zwillinge für ganze Städte, für Deiche und Brücken gebaut, Monitoring-Plattformen, mit denen wir Sensordaten analysieren. Die Technologie ist da – sie muss Marktakzeptanz finden. Ich bin von unserem digitalen Werkzeugkoffer wirklich begeistert. Uns fehlen zurzeit nur noch genug Wände, in die wir die Nägel schlagen können.

Was verändert sich denn durch KI oder hat sich schon verändert?



„Wir bauen unsere Infrastrukturen rasant um“

Wir haben sehr früh angefangen, wenige Wochen nach der öffentlichkeitswirksamen Vorstellung von OpenAI's ChatGPT, gesicherte KI-Modelle aufzusetzen, die allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Fast genauso lange nutzen wir Expert-Chats. Sie greifen auf bestimmte Dokumente zurück und durchforsten sie je nach Aufgabenstellung, sei es im Tendering-Prozess, rund um Normungen und Vorschriften oder im Kontext Nachtragsmanagement, also bei klassischen Bürotätigkeiten. Diese Chats werden jetzt sukzessive in Multi-Agent-Systeme überführt. Auch in unserer Planungssoftware stehen KI-Modelle zur Verfügung.

Jetzt, da KI teurer wird, müssen Unternehmen sorgfältig identifizieren, wo sie sich wirksam einsetzen lässt. Möglich ist der Einsatz überall, aber er ist nicht überall sinnvoll. Hilfreich ist es, sich der Prozesshaftigkeit der eigenen Arbeit bewusst zu werden und KI bei aufwändigen Prozessen und Routinen einzusetzen.

Welche drei wesentlichen digitalen Fähigkeiten sollte ein Unternehmen haben, wenn es heute neu aufgebaut wird?

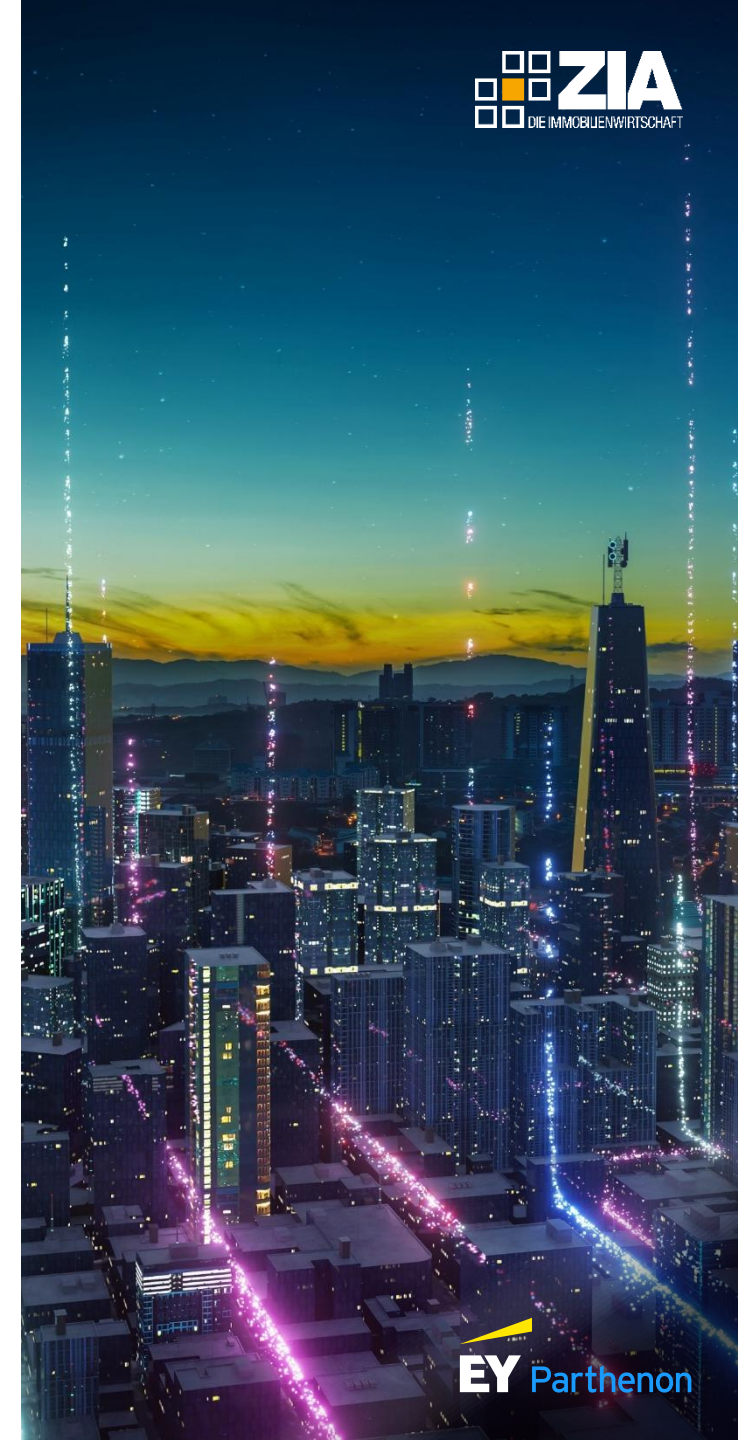
Dezentralität ist im Falle von Sweco eine der größten Stärken. Dezentralität heißt aber nicht Autonomie, sondern nah am Kunden zu sein, ausgestattet mit Verantwortung und großen Freiheitsgraden, um den lokalen Markt optimal bedienen zu können.

Dennoch, es braucht zum einen ein einheitliches Verständnis darüber, dass bestimmte Ressourcen zentral für ein dezentrales System bereitgestellt werden, und zum anderen darüber, wie zum Beispiel Daten behandelt und abgelegt werden. Zudem sollte man von Beginn an digitale Spielwiesen bereitstellen, um Innovationen schnell testen zu können. Außerdem würde ich darauf achten, die Software-Ökosysteme nicht unnötig komplex werden zu lassen. Standards und einheitliche Prozesse nachträglich zu etablieren, ist mit erheblichem Aufwand verbunden und geht häufig zulasten der Wirtschaftlichkeit. Das Ziel muss eine datenbasierte statt einer dateibasierten Plattform sein, auf der die Datenpipelines wie Lebensadern von und zu einem Herzen führen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Vita

Arne Löper ist seit Mitte 2024 Chief Digital Officer der Sweco GmbH. In dieser Funktion verantwortet er die strategische Weiterentwicklung der digitalen Transformation in Deutschland. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Building Information Modeling (BIM), Datenmanagement, Künstliche Intelligenz, Automatisierung und digitale Geschäftsmodelle. Darüber hinaus engagiert er sich in nationalen und internationalen Fachgremien.



„Der technologische Fortschritt überholt uns“



Prof. Dr. Verena Rock

*Professorin für Immobilienmanagement
an der TH Aschaffenburg und Präsidentin
der gif, Gesellschaft für
Immobilienwirtschaftliche Forschung*

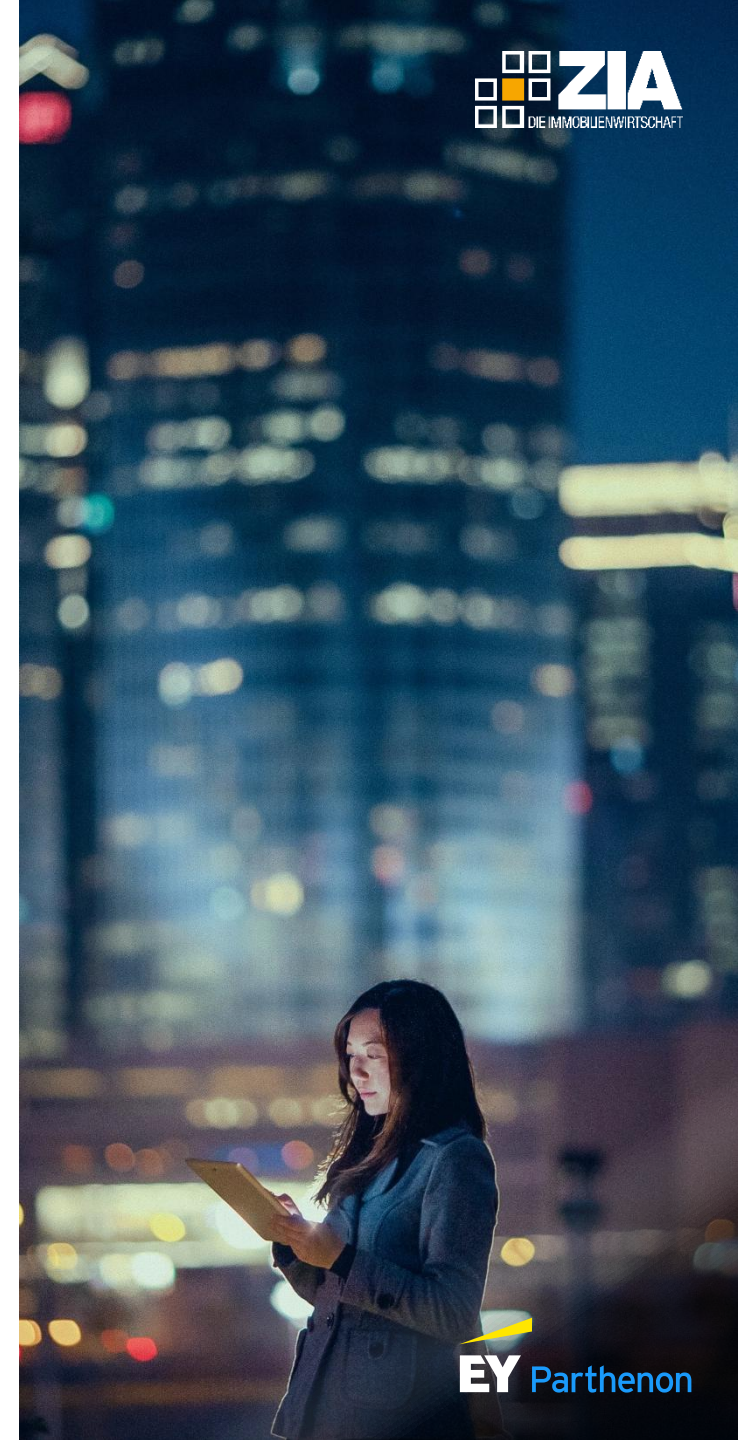
ZIA und EY führen die Digitalisierungsstudie inzwischen seit über zehn Jahren durch. Wie lässt sich der digitale Reifegrad der Branche heute beschreiben? Wo hat die Branche Fortschritte gemacht, wo haben wir noch Defizite?

Auch ich beschäftige mich etwa seit 2015 damit. Der Gartner Hype Cycle bildet es recht gut ab: Am Anfang, mit dem Aufkommen der PropTechs, herrschte extreme Euphorie, gefolgt von großer Desillusionierung. Kompetenzen wurden teils sogar wieder abgebaut. Jetzt hat sich die Thematik glücklicherweise wieder eingependelt. Das liegt nicht zuletzt an einem neuen Zyklus: Bei KI herrscht mehr denn je das Gefühl, dass man dabei sein müsse.

Unsere Branche, die aus meiner Sicht anfangs absolutes Schlusslicht war, hat sich nun ins untere Mittelfeld vorgekämpft. Viel passiert ist im Bereich Prozessautomatisierung auf operativer Ebene, beispielsweise im kaufmännischen Facility oder Property Management. In digitalen Geschäftsmodellen oder digitalen Produkten denkt jedoch kaum jemand. Auch digitale Ökosysteme gibt es wenig, Dateninfrastruktur und Schnittstellen fehlen – die Problematik der Einzellösungen besprechen wir seit Jahren. Wir haben also noch viele Aufgaben vor uns. Und die Branche ist eben sehr heterogen und kleinteilig. Bei größeren Playern ist oft schon deutlich mehr passiert als im Branchenschnitt.

Die Standardisierung von Datenaustauschformaten, der Aufbau von Dokumentenmanagementsystemen – es gibt viele Bestrebungen. Warum sind wir dennoch nur im unteren Mittelfeld?

Datenstandards, beispielsweise die der gif, gibt es schon eine Dekade. Aber sie werden nicht flächendeckend angenommen. Die dafür notwendigen Hausaufgaben zu erledigen, kostet viel Zeit und Energie. Vielerorts fehlen die Strukturen, Daten sind nicht in entsprechender Qualität und Tiefe vorhanden. In der Folge mangelt es an Informationsdurchlässigkeit.



„Der technologische Fortschritt überholt uns“

Dieses Jahr beschäftigen wir uns mit den Themen Resilienz und Souveränität. Was bedeutet digitale Souveränität konkret für die Immobilienwirtschaft?

Souveränität ist in erster Linie eine Frage des Risikomanagements: Es geht darum, immer die Hoheit und Kontrolle über Technologien, Daten und Kompetenzen zu behalten und auch dann handlungsfähig zu bleiben, wenn beispielsweise ein Anbieter ausfällt.

In der Immobilienbranche mit ihrem geringen digitalen Reifegrad und dem Hype um KI zeigen sich besondere Herausforderungen. Denken wir etwa an KI-gestützte Transaktionen: Welche Gebäude-, welche Prozessdaten habe ich – und was sind diese wert? Wichtig ist aus meiner Sicht, dass Immobilienunternehmen volle Kontrolle und Transparenz über ihre Daten haben. Ziel muss sein, dass das KI-Modell, das ich darüberlege, letztlich austauschbar ist und sich keine Abhängigkeit bildet. Was die Modelle angeht, braucht es also einen agnostischen Ansatz.

Allerdings ist und wird es zunehmend schwieriger, gangbare Alternativen zu finden, wenn wir an große Cloud- oder KI-Anbieter denken, da sich die Segmente zunehmend konsolidieren. Dennoch: Daten und Prozesse müssen proprietär und stabil bleiben, die Modelle sollten austauschbar sein.

Macht KI also abhängig oder kann sie helfen, souveräner zu werden?

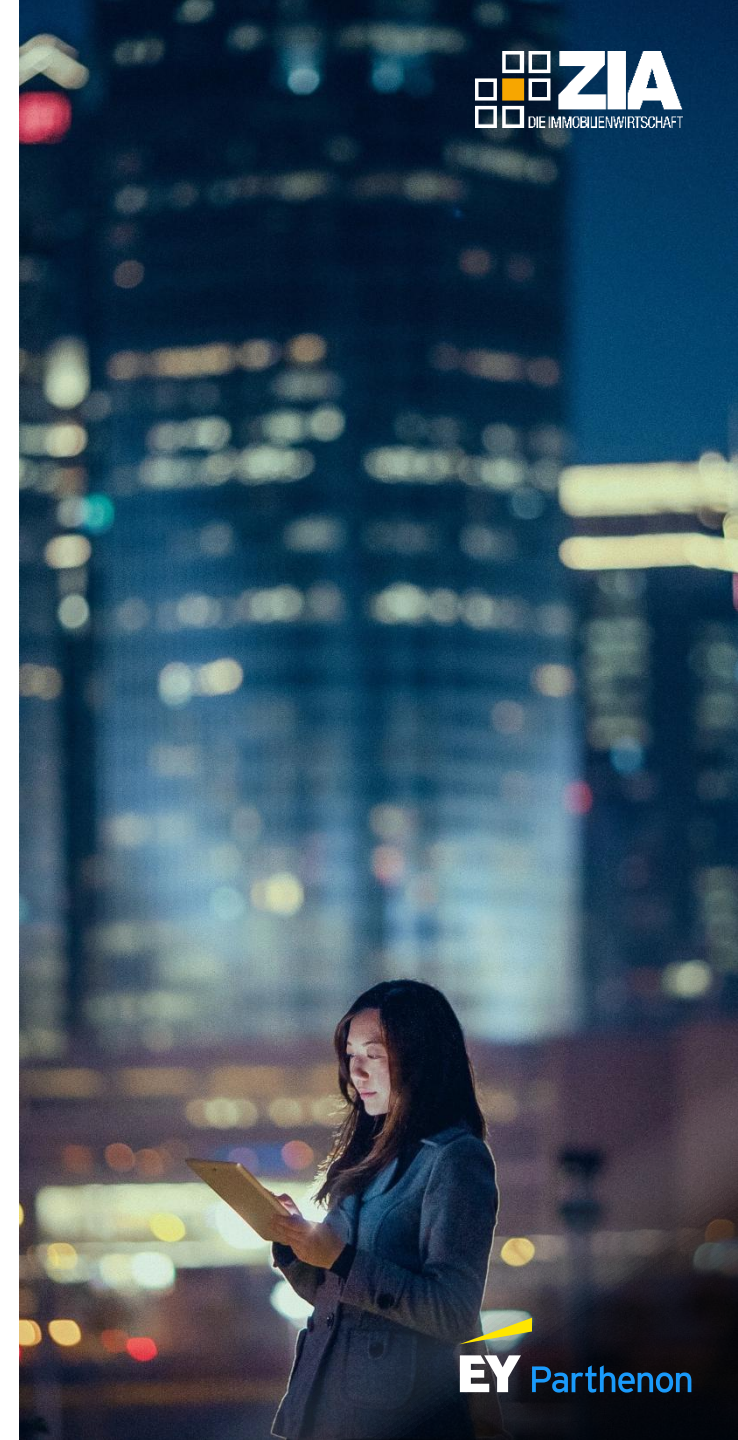
Das muss man in der Tat unterscheiden. Uns macht KI bereits souveräner, weil wir auf Knopfdruck Wissen generieren oder abrufen können – das ist ein enormer Souveränitätsgewinn. Aber auf der infrastrukturellen Seite überwiegt die Gefahr der Abhängigkeit.

Und was macht ein resilientes Immobilienunternehmen aus?

Ein resilientes Immobilienunternehmen ist datengetrieben. Und das sowohl mit Blick auf die Historie sowie den Ist-Zustand, als auch bei der Prognose. Gerade in Krisenzeiten ist Datentransparenz eine Lebensversicherung. In Krisensituationen weiß das datengetriebene Unternehmen auf Knopfdruck, wie sein Portfolio aufgestellt ist, welche Folgen ein externer Schock hat und wie man darauf reagieren kann. Wer dann erst anfängt, mit Excel ein Modell aufzubauen, hat schon verloren.

Welche Fähigkeiten sollte man berücksichtigen, wenn man heute ein Immobilienunternehmen neu aufstellt?

Ich würde die Fachbereiche direkt aufbrechen und IT- und Digitalkompetenz mit hineinnehmen. Zudem würde ich eine Research & Development-Einheit aufstellen, die regelmäßig Innovationen in das Unternehmen bringt.



„Der technologische Fortschritt überholt uns“

Wir sind eine langsam tickende Branche, nicht zuletzt wegen unserer Assets. Die technologische Entwicklung überholt uns schlicht, wenn wir nicht agil agieren. Eine einheitliche Datenstruktur versteht sich von selbst. Wichtig - und was uns ganz oft fehlt - ist ein starker Anker in der Organisation, der auch Weisungsbefugnisse erlaubt. Unternehmens- und Digitalstrategie gehören zusammen und auf die Vorstandsebene.

Digitalisierung ist für alle Branchen relevant. Sind unsere Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv genug?

Das waren wir nicht und sind es nicht. Das liegt sicher an der Gehaltsstruktur, aber auch an den Freiheiten, die Entwicklern bei uns gewährt werden. Diese Spezialisten brauchen viel Freiraum und wollen sich so schnell bewegen können, wie die Welt da draußen. Es kommt vor, dass Leute aus dem Digitalbereich in der Immobilienbranche tätig werden und nach ein paar Jahren merken, dass sie selbst nicht mehr wettbewerbsfähig am Arbeitsmarkt sind, weil sie durch ihre Tätigkeit in unserer Branche alles verschlafen haben.

Woran liegt das?

An Entscheidungsträgheit. Zuletzt aber auch an der Krise, in der Investitionen zurückgefahren wurden.

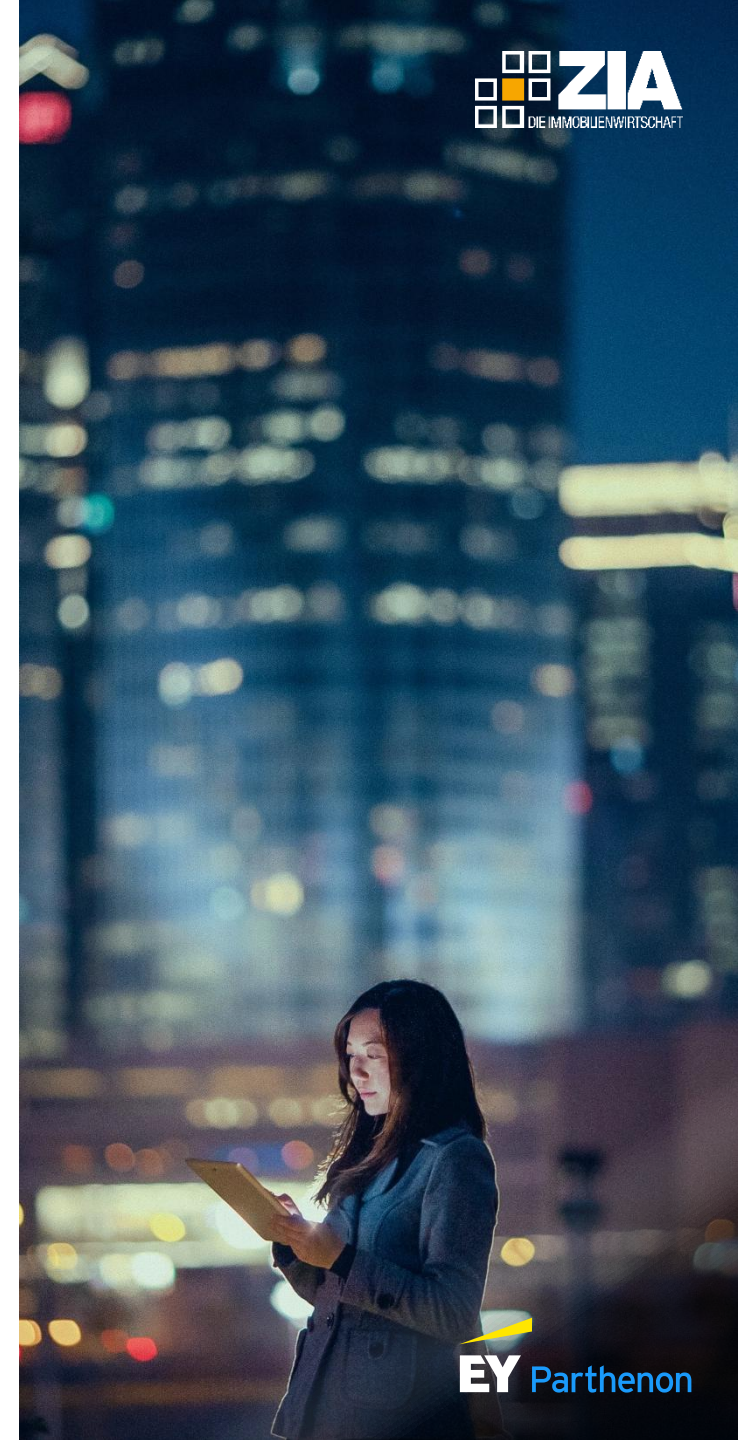
Dabei wäre eigentlich gerade jetzt die beste Gelegenheit für Investitionen, um als First-Mover aus der Krise herauszugehen. Welche Chancen bietet die KI? Nicht nur auf Prozessebene, sondern welche Geschäftsmodelle kann ich damit aufstellen, welche digitalen Produkte anbieten?

Welchen Beitrag leisten Hochschulen dabei?

Die ersten Absolventen unseres Studiengangs Digitales Immobilienmanagement kamen 2023/24 auf den Markt. Die haben zunächst keine Stellen mit Digitalprofil gefunden und sind dann in die klassischen Immobilienjobs gegangen. Ich war zuerst etwas konsterniert, bin jetzt aber umso optimistischer, weil dadurch digitale Kompetenzen auch in die klassischen Disziplinen gekommen sind und heute verbreiteter Eingang in die Stellenprofile finden.

Gibt es aus deiner Sicht krasse Fehleinschätzungen, vor denen die Branche stand oder steht?

Digitale Transformation bedeutet nicht das simple Kaufen und Implementieren von digitalen Tools von PropTechs. Ein umfassendes Change Management muss mitgedacht werden. Wenn der Faktor Mensch, die Kultur nicht mitgenommen werden, die Mitarbeiter nicht befähigt werden, mit den Tools zu arbeiten und das als wertschöpfend verstehen - dann ist der Chef erstmal stolz, aber Potenziale bleiben mittelfristig ungenutzt. Und irgendwann wird dann einfach das Abonnement gekündigt.



„Der technologische Fortschritt überholt uns“

Auch in der Wissenschaft liegt der Fokus stark auf technologischer Machbarkeit und Regulatorik – das kulturelle kommt zu kurz. Mit der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (gif) haben wir daher eine neue Richtlinie für Digitale Transformation erarbeitet, die neben verschiedenen anderen Dimensionen wie Skalierbarkeit oder Operabilität auch Personal und Kultur enthält.

Das heißt dann auch – Beispiel KI – nicht einfach alles durch KI abzulösen, sondern bewusst zu entscheiden, wo man sie nicht einsetzt?

Das ist sicherlich ein Thema der Kultur, beschreibt aber auch wieder Souveränität und Governance. Beispiel Investitionsentscheidung: Wie trifft der Mensch eine Kaufentscheidung über eine Immobilie und wie die KI? Die Forschung zeigt interessanterweise, dass auch KI Heuristiken verfolgt und dadurch beispielsweise Ankereffekten unterliegt. Vermutlich kann KI also gar nicht besser als der Mensch entscheiden. Aber wo setze ich sie dann ein? Ich meine: Nicht, um die eigentliche Entscheidung zu treffen, sondern um zu unterstützen.

Welche Entscheidung im digitalen Bereich wird die Immobilienwirtschaft in zehn Jahren als größten Erfolg werten?

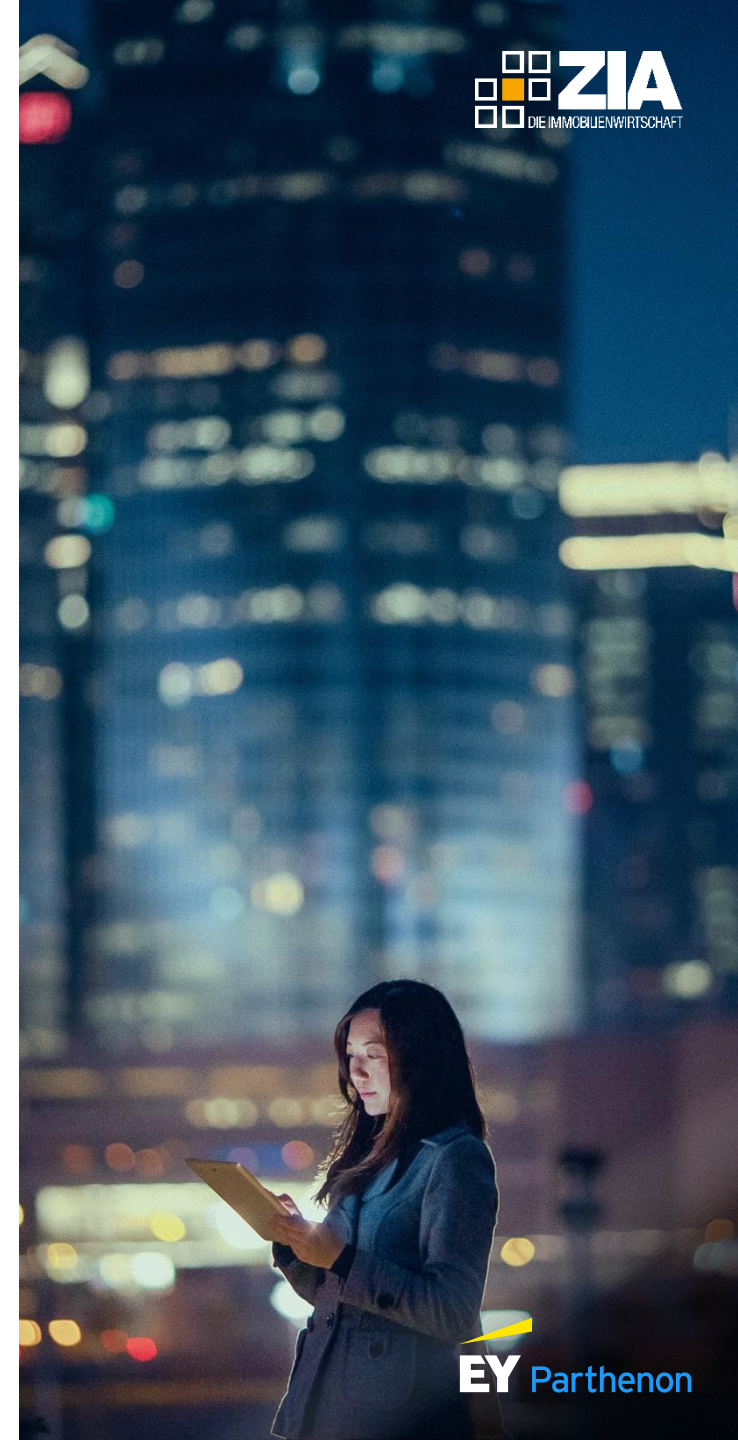
Wenn wir heute echte standardisierte Datenmodelle etablieren, werden wir in zehn Jahren einen signifikanten Benefit spüren: Systeme kommunizieren dann durch schnittstellenfreien Datenaustausch miteinander. Diese Standards sind schon da.

Außerdem: Der digitale Gebäudepass, also Immobilien als digitale Datensätze, die man hin- und herschieben kann. Immobilien ließen sich nicht nur viel einfacher handeln, sondern man könnte beispielsweise auch Dienstleister viel einfacher und schneller onboarden.

Vielen Dank für das Gespräch!

Vita

Prof. Dr. Verena Rock ist Professorin für Immobilieninvestment und Leiterin des Studiengangs Digitales Immobilienmanagement an der Technischen Hochschule Aschaffenburg. Dort leitet sie ebenfalls das Institut für Immobilienwirtschaft und -management (IIWM). Zuvor war Rock Fondsmanagerin bei Morgan Stanley und Managerin International Real Estate Advisory bei Corpus Sireo. Sie studierte und promovierte an der EBS Universität. Seit 2023 ist sie Präsidentin der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (gif) und hält diverse Aufsichts- und Beiratsmandate.



5

Kontakt

Schlusswort

Liebe Leserinnen und Leser,

auch in der elften Ausgabe unserer Digitalisierungsstudie der Immobilienwirtschaft geht es um den digitalen Reifegrad der Branche und die größten Herausforderungen der digitalen Transformation. Dabei entsteht mitunter der Eindruck, dass wir als Branche nicht so recht vorankommen.

Das liegt ein Stück weit in der Natur der Sache: zum einen in der einer Studie, die danach fragt, wo noch Handlungsbedarf besteht; zum anderen in der Digitalisierung selbst. Denn sie ist ein bewegliches Ziel. Kaum meinen wir, einen bestimmten Reifegrad erreicht zu haben, verschieben neue Technologien bereits die Maßstäbe. Der rasante Aufstieg der Künstlichen Intelligenz lässt grüßen.

Von dieser naturgemäß defizitorientierten Perspektive sollten wir uns jedoch weder entmutigen noch täuschen lassen. Denn in den vergangenen Jahren ist viel passiert. Beispielhaft dafür steht die Cloud-Technologie, die heute in weiten Teilen der Branche selbstverständlich ist. Wer hätte das vor elf Jahren so vorhergesehen?

Die Cloud steht allerdings nicht nur beispielhaft für den digitalen Fortschritt unserer Branche, sondern auch für das Fokusthema der diesjährigen Studie: Resilienz und Souveränität. Denn je digitaler unsere Unternehmen werden, desto größer wird auch das Potenzial für neue Abhängigkeiten – etwa von Technologieanbietern, Infrastrukturen oder einzelnen Plattformen. Gleichzeitig wächst das Schadenspotenzial digitaler Risiken.

Digitale Technologien sind aus dieser Perspektive ambivalent. Sie können die Resilienz eines Unternehmens erhöhen und an anderer Stelle neue Verwundbarkeiten schaffen. Sie können digitale Souveränität stärken und gleichzeitig neue Abhängigkeiten verursachen. Wie also können wir die Vorteile digitaler Technologien nutzen, ohne sie mit unverhältnismäßigen Einbußen bei Resilienz oder Souveränität zu bezahlen?

Der Umgang mit dieser Ambivalenz wird die digitale Zukunft unserer Branche maßgeblich prägen. Die jüngsten geopolitischen Entwicklungen haben das unter ein Brennglas gelegt.

Den Befragten unserer Studie ist die Bedeutung dieses Themas bewusst. Wie daraus jedoch konkrete Strategien und Maßnahmen entstehen, ist vielerorts noch offen. Einige Denkanstöße liefern unsere Interviewpartner im zweiten Teil der Studie. Ihnen und allen Teilnehmenden danken wir für ihre Zeit und Einblicke.

Nun kommt es darauf an, das Bewusstsein in strategische Entscheidungen und anschließend in operatives Handeln zu übersetzen. Mit dieser Studie möchten wir dazu einen Beitrag leisten: Sie soll Orientierung geben, Handlungsfelder sichtbar machen und Ansatzpunkte dafür bieten, die digitale Transformation der eigenen Organisation resilient, souverän und zugleich zukunftsgerichtet zu gestalten.

Herzliche Grüße

Dr. Lars Scheidecker und Oliver Schweizer



Dr. Lars Scheidecker
Partner
EY Real Estate



Oliver R. Schweizer
Partner
EY Real Estate

Ihre Kontakte für Fragen und Feedback zur Studie



Dr. Lars Scheidecker
Partner, EY Real Estate

E-Mail: Lars.Scheidecker@parthenon.ey.com
[LinkedIn](#)



Aygül Özkan
Hauptgeschäftsführerin, ZIA

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



Thomas Frank
Senior Manager, EY Real Estate

E-Mail: Thomas.Frank@parthenon.ey.com
[LinkedIn](#)



Aygul Shakirova
Referentin für Innovation und Digitalisierung,
ZIA

E-Mail: aygul.shakirova@zia-deutschland.de
[LinkedIn](#)



Frank Uhsat
Senior Consultant, EY Real Estate

E-Mail: Frank.Uhsat@parthenon.ey.com
[LinkedIn](#)

EY | Building a better working world

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multidisciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

All in to shape the future with confidence.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

About EY-Parthenon

Our unique combination of transformative strategy, transactions and corporate finance delivers real-world value – solutions that work in practice, not just on paper.

Benefiting from EY's full spectrum of services, we've reimaged strategic consulting to work in a world of increasing complexity. With deep functional and sector expertise, paired with innovative AI-powered technology and an investor mindset, we partner with CEOs, boards, private equity and governments every step of the way – enabling you to shape your future with confidence.

EY-Parthenon is a brand under which a number of EY member firms across the globe provide strategy consulting services. For more information, please visit www.ey.com/parthenon.

© 2026 EY-Parthenon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

ey.com

This presentation is intended only as general, non-binding information and therefore cannot be used as a substitute for detailed research or expert advice or information. There is no claim to factual accuracy, completeness and/or topicality. Any liability on the part of EY Strategy & Transactions GmbH and/or other member companies of the global EY organization is excluded.

Diese Präsentation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der EY Strategy & Transactions GmbH und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.