

THEMA DES MONATS

Die andere Seite der Medaille

Digitalisierung bedeutet Veränderung im Unternehmen

Heilsversprechen, Modewort, großes Fragezeichen ...? Alle reden von Digitalisierung. Wer fundiert über sie sprechen will, muss zuerst Begriffe klären. Ein Aspekt ist die betriebliche Optimierung: Moderne Softwarelösungen ermöglichen große Einsparungen durch optimierte und automatisierte Prozesse. Doch allein mit der Einführung einer neuen Software ist es nicht getan: Die Digitalisierung erfordert von Unternehmen die Bereitschaft, sich zu überprüfen, zu hinterfragen und zu verändern.



Sabine Wiedemann
Datatrain GmbH
Berlin

Intelligente Gebäudesteuerung, Wohnen als Service oder Kommunikation über Social Media: Die Digitalisierung hat in der Immobilienwirtschaft eine Vielzahl von Wirkungspunkten. Zusammengefasst sind diese in der 2016 erschienenen InWIS-Studie „Digitalisierung in der Immobilien-

wirtschaft - Chancen und Risiken“. Die Autoren definieren vier Handlungsfelder der Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft: betriebliche Optimierung, intelligentes Gebäude, neue Kundenansprache und individualisiertes Wohnen. Wenn man also über Digitalisierung spricht, sollte klar definiert sein, welcher Aspekt gemeint ist.

Grenzenlose Möglichkeiten

Diese Felder wurden mittlerweile von verschiedenen Unternehmen und spezialisierten Start-ups aufgegriffen und werden stetig weiterentwickelt. Doch wie kann die Digitalisierung der Geschäftspro-

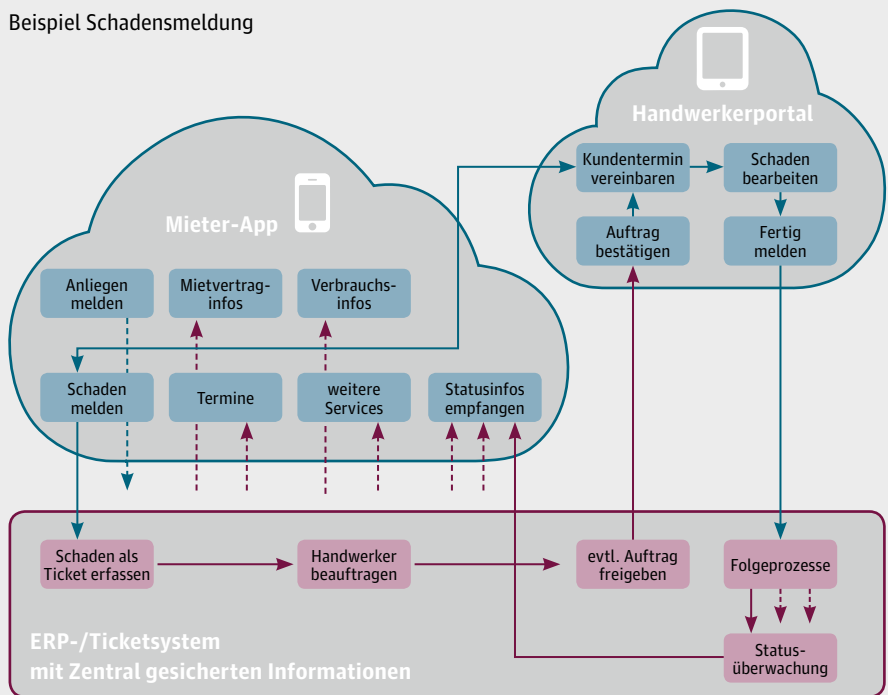
zesse die betriebliche Optimierung von Immobilienunternehmen vorantreiben? Das Optimierungspotenzial ist bereits heute schier grenzenlos. Mehrere große Wohnungsunternehmen setzen derzeit mit Hilfe des Beratungs- und Softwareunternehmens Datatrain Projekte der digitalen Transformation um. Sie können z. B. dank integrierter Softwarelösungen kleine Instandhaltungsaufträge vollautomatisch bearbeiten, sodass genügend Zeit für die kostenintensiven Fälle bleibt. Ein Ticket-System bietet z. B. in Verbindung mit einem Mietercockpit bei Schadensfällen und Mieteranliegen rund um den Mietvertrag maximale Transparenz für Mieter und Mitarbeiter. Damit kann ein großer Teil der Kundenanfragen und telefonischen Nachfragen entfallen. Objektverwalter können Bestandsdaten dank mobiler Lösungen schon während der Wohnungsabnahme direkt ins ERP-System einpflegen. So liefern sie detaillierte Grundlagen für zukünftige Wohnungsabnahmen, Mietanpassungen oder die Planung von Modernisierungsmaßnahmen. Durch Automatisierung, Reduzierung von Reibungsverlusten und maximale Transparenz kann in Zukunft jeder Aspekt der Immobilienwirtschaft effizienter werden.

Eine Software löst nicht alle Probleme

Es wäre jedoch ein großer Fehler, anzunehmen, dass die betriebliche Optimierung allein durch die Einführung einer modernen Softwarelösung zu bewältigen ist. Denn im Kern soll eine Software Prozesse verbessern - und das ist komplexer, als es klingen mag. Es erfordert die Bereitschaft, Digitalisierung als unternehmensweites Gesamt ereignis anzuerkennen, bestehende Abläufe selbstkritisch zu analysieren, zu hinterfragen und ggf. umzustellen. Die wichtigsten Schritte zur erfolgreichen Digitalisierung und betrieblichen Optimierung der

DIGITALISIERUNG VON UNTERNEHMENSPROZESSEN

Beispiel Schadensmeldung



Quelle der Abbildungen: Datatrain

Immobilienwirtschaft können in drei Thesen zusammengefasst werden:

1. Die Immobilienwirtschaft benötigt mehr Prozessbewusstsein, -wille und -disziplin.
2. Führungskräfte müssen über IT-Know-how verfügen, um die richtigen Entscheidungen im Hinblick auf eine zukunftsfähige Digitalisierungsstrategie treffen zu können.
3. Die Mitarbeiter eines Unternehmens sind ein zentraler Faktor für den Erfolg einer Softwareeinführung. Deshalb sollten sie frühzeitig in IT-Projekte einbezogen und in der Einführungsphase aktiv begleitet werden.

Prozessbewusstsein, Prozesswillen und Prozessdisziplin

In verschiedenen Projekten zeigte sich bei ersten Gesprächen über die inhaltliche und systematische Ausgestaltung der einzuführenden Software immer wieder, dass Immobilienunternehmen mitunter über keine oder nur eine mangelhafte Dokumentation ihrer Prozesse verfügen. Dazu kommt: Prozessabläufe, die einmal festgelegt wurden, werden nicht immer aktiv gelebt, weiterentwickelt und an Veränderungen angepasst. Vor allem bei großen Unternehmen mit mehreren Niederlassungen gibt es deshalb häufig keine übergreifenden Standardabläufe. Jeder Mitarbeiter erledigt seine Arbeit so, wie es ihm am sinnvollsten erscheint.

Um dies zu ändern, benötigt die Branche das Bewusstsein, dass klar definierte Prozesse zentral für effektive Arbeit und gleichbleibend gute Arbeitsqualität sind, den Willen, Standardabläufe zu etablieren, sowie die Disziplin, einmal festgelegte Prozesse konsequent durchzusetzen. Denn die Ausarbeitung der künftigen Unternehmensprozesse ist nur möglich, wenn detailliert über die bestehenden gesprochen werden kann. Eine Softwareeinführung kann wiederum nur diskutiert werden, wenn festgelegt ist, wie die Abläufe aussehen, die sie unterstützen soll. Und sie kann nur funktionieren, wenn die Arbeitsschritte, die sie betreffen, unternehmensweit vereinheitlicht und konsequent befolgt werden.

Strategie braucht Know-how

Auch an anderer Stelle bieten sich Ansatzpunkte: Der Aufwand und die Veränderungen, die umfangreiche Softwareeinführungen mit sich bringen, nehmen maßgeblich Einfluss auf den Erfolg der Software, also die Optimierung und Effizienzsteigerung. Immobilienwirtschaftliche Führungskräfte haben i. d. R. zwar enorme branchenspezifische Kompetenzen und tiefgreifendes Wissen, jedoch meist weniger stark ausgeprägte IT-Kompetenzen. Trotzdem müssen sie die zukunftsweisenden Entscheidungen, die sie im Rahmen der Digitalisierung

Mobile Anwendungen wie ein Mietercockpit steigern die Servicequalität und reduzieren Anzahl und Bearbeitungszeit von Mieteranfragen



treffen, verstehen und langfristige Konsequenzen in teils äußerst komplexen Zusammenhängen beurteilen können. Nur so sind sie in der Lage, optimale Entscheidungen zu treffen. Während es heute schon äußerst nützlich ist, wird das grundlegende Verständnis von IT und ERP-Systemen deshalb zukünftig eine wichtige Qualifikation von Führungskräften der zweiten und dritten Ebene sein.

Die Mitarbeiter sind der Schlüssel

Der vielleicht wichtigste Erfolgsfaktor für eine neue Software wird viel zu häufig nur am Rande beachtet. Die tägliche Arbeit der Mitarbeiter ist der eigentliche Gegenstand der betrieblichen Optimierung durch Digitalisierung: Sie soll ihre Arbeit effizienter, weniger fehleranfällig und angenehmer machen. Sie soll die Prozesse des Unternehmens überprüfbar verbessern, Arbeitszeit einsparen und neue Potenziale erschließen.

Der denkbar ungünstigste Fall ist, wenn für viel Geld eine Software eingeführt wird, die Mitarbeiter sie aber nicht nutzen und stattdessen weiterarbeiten wie bisher. Um dies zu vermeiden, müssen sie die neue Softwarelösung als wirklichen Mehrwert sehen, die die Arbeit signifikant erleichtert, und nicht als Bedrohung, die die Arbeit verändert, neue Fähigkeiten erfordert oder gar Arbeitsplätze gefährdet.

Da in vielen Unternehmen bisher allein die IT-Abteilung für digitale Themen verantwortlich war, haben Mitarbeiter sehr unterschiedliche digitale Kompetenzen (die Bandbreite reicht vom digitalen Verweigerer bis zum Hobby-Programmierer) und tun sich teils sehr schwer, eine neue Software zu verstehen und zu akzeptieren. Um Kenntnisstände anzugleichen, Ängste abzubauen und Begeisterung zu erzeugen, müssen Mitarbeiter die Vorteile der Software erleben können, sowie von Beginn an mitgenommen, intensiv geschult und langfristig bei der Stange gehalten werden. Es reicht nicht, zum Start der Softwareeinführung eine Initialschulung abzuhalten, die neue Funktionen nur grundlegend vermittelt: Laufende Schulungen, Nachschulungen oder Kontrollen in anderer Form sind zentral. Nur

so wird verhindert, dass Softwarelösungen „verkommen“ und schon nach kurzer Zeit nicht mehr oder nur in Teilen genutzt werden - und in der Konsequenz für das Unternehmen eine Großinvestition ohne jeglichen Nutzwert sind.

Die Bedeutung laufender Schulungen und gemeinsamer Weiterentwicklungsinitiativen für den Erfolg einer Softwareeinführung sind daher nicht zu unterschätzen. Kosten- und Zeitaufwand können dabei mit einfachen Mitteln reduziert werden, indem Nachschulungen z. B. in kleiner Form oder sogar nur innerhalb regelmäßiger Teambesprechungen stattfinden. Wichtig ist nur, dass die Verwendung der Software regelmäßig besprochen, reflektiert und weiterentwickelt wird.

Betreuung, Unterstützung, Schulung

Anbieter und Dienstleister unterstützen ihre Kunden dabei, Softwarelösungen langfristig erfolgreich und profitabel einzuführen. So gilt es, allen Beteiligten die enorme Bedeutung von Prozessbewusstsein, Prozessdisziplin und Prozesswillen zu verdeutlichen, bestehende Abläufe genau zu überprüfen, ggf. neue Standards zu entwickeln und die Ergebnisse fest im Unternehmen zu verankern. Die verantwortlichen Führungskräfte müssen intensiv geschult, für mögliche Probleme und schwierige Entscheidungen sensibilisiert und während der gesamten Einführung unterstützt werden.

Um auch die Mitarbeiter, die faktischen Umsetzer der Digitalisierung, von Anfang an ins Boot zu holen, empfiehlt es sich, sie in Vorgesprächen, in der Projektarbeit und bei Testanwendungen aktiv an der Ausgestaltung der künftigen Software zu beteiligen. Regelmäßige Workshops und (Nach-) Schulungen garantieren, dass sie die neue Technik bis ins Detail verstehen und auch über die Einführungsphase hinaus noch ihr Potenzial ausnutzen. All dies sorgt dafür, dass die notwendigen Veränderungen gelebt und die richtigen strategischen Entscheidungen umgesetzt werden. So wird die Großinvestition „Softwareeinführung“ am Ende ein Plusgeschäft, das den Arbeitsalltag der Mitarbeiter erleichtert und die Prozesse effizienter macht. ■