

Führung / Kommunikation

Digitalisierung – Fluch oder Segen für die Immobilienwirtschaft?

Hat die Digitalisierung auch die Wohnungswirtschaft erfasst? Kann Mitarbeiter „Hard- und Software“ die Arbeitsabläufe erleichtern? Welche Einsatzbereiche stehen im Vordergrund? Müssen Mitarbeiter und Kunden in der digitalen Welt umdenken? Was wird aus der Datenflut? Viele Fragen. Wohnungswirtschaft-heute-Chefredakteur Gerd Warda im Gespräch mit Thomas Hegel, Vorstandsvorsitzender der LEG Immobilien AG.



Thomas Hegel, Vorstandsvorsitzender der LEG Immobilien AG. Foto: LEG

GW: Herr Hegel, seit wann ist Digitalisierung in der Branche ein Thema?

Thomas Hegel: Vor zwei Jahren haben wir in der Wohnungswirtschaft angefangen über Digitalisierung zu reden. Damals saß ich auf dem Aareon-Kongress in Garmisch auf dem Podium, und mir wurde die Frage gestellt, was ich für die Branche erwarte. Damals war meine Antwort: Wenn es uns gelingt, das Thema Digitalisierung in die Branche zu tragen und wir bereit sind, uns zukunftsorientiert damit beschäftigen zu wollen – ich sagte bewusst „zu wollen“, und nicht „zu müssen“ – dann ist ein Prozess in Gang gesetzt, der für uns alle sehr vorteilhaft ist.

GW: Und heute...?

Thomas Hegel: ...ist es gelungen. In diesem Jahr war derselbe Kongress ganz klar auf Digitalisierung ausgerichtet: Denken Sie nur an den Vortrag zum Thema Tesla. Vor fünf Jahren wäre niemand zu einem solchen Vortrag gegangen, weil niemand eine Verbindung zur Wohnungswirtschaft gesehen hätte. Ich finde es faszinierend, wie schnell sich das

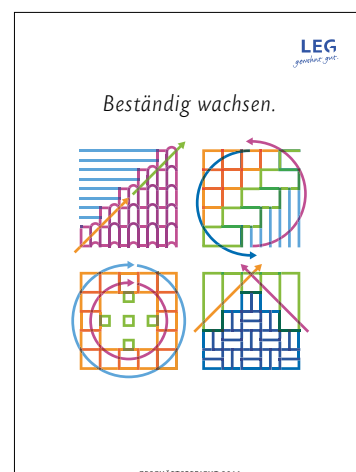
geändert hat. Innerhalb unserer Branche ist ein Prozess im Gange, der überraschend und befriedigend zugleich ist. Das Thema Digitalisierung ist in der Wohnungswirtschaft angekommen.

GW: Das zur Branche. Was passiert bei der digitalen Umsetzung in Ihrem Unternehmen?

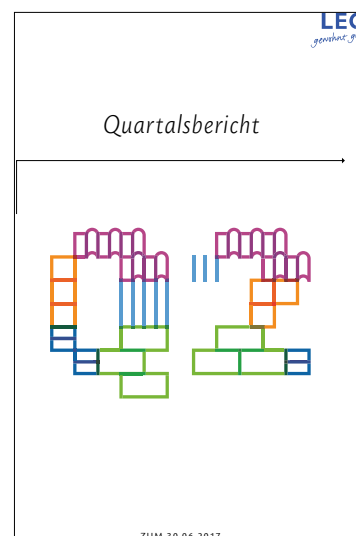
Thomas Hegel: In Sachen Digitalisierung verfolgen wir bei der LEG eine ganz klare Strategie – sowohl bei alltäglichen Unternehmensprozessen, als auch in der Kommunikation mit unseren Mietern. Unsere Mieter sind aufgrund der gesamten Lebensumstände digitaler geworden. Allein durch die selbstverständliche Smartphone-Nutzung schleicht sich das ein. Nur ein Beispiel: Viele Mieter erwarten zunehmend, dass sie über eine App mit uns kommunizieren können. In Zukunft wollen und müssen wir deutlich digitaler kommunizieren. Und dieser digitale Veränderungsprozess wird auch von uns auch erwartet, ohne dass er mieterseitig explizit gefordert wird.

GW: Da sind wir wieder beim Aareon-Kongress

Thomas Hegel: Genau, im Juni haben wir dort unsere erste Mieter-App vorgestellt. Der Roll-out ist für Ende des Jahres geplant. Der Testlauf ist übrigens gut bei den ausgewählten Mietern angekommen.



Den Geschäftsbericht 2016 finden Sie hier als PDF per [KLICK](#)



Den Quartalsbericht 2 / 2017 finden Sie hier als PDF per [KLICK](#)

GW: Aber die Mieter-App ist das eine. Wie steht es im kaufmännischen Bereich?

Thomas Hegel: Hier sind es andere Umstände gewesen, die uns in der Digitalisierung vorwärtsgedrängt haben. Vor allem durch bilanzielle Umorganisationsphasen – Stichwort IFRS, HGB, USGap – ist die LEG gefordert gewesen, sich immer digitaler aufzustellen. Das hat zu einer digitalen Prozesslandschaft geführt.

GW: Was ist passiert?

Thomas Hegel: Als ich zur LEG kam waren wir froh, wenn wir unseren HGB-Abschluss einmal im Jahr im August des Folgejahres darstellen konnten. Wir sind jetzt in der Lage, den Jahresabschluss bereits ganz früh im Jahr zu kommunizieren. Und zwar innerhalb der ersten Monate. Das ist eine große Errungenschaft. Darüber hinaus geben wir jetzt Quartalsberichte heraus. Das wäre ohne digitalisierte Datenbasis und ohne digitalisierte Prozesse überhaupt nicht möglich.

GW: Aber als Aktiengesellschaft sind Sie ja zu mehr gefordert...

Thomas Hegel: Ja, dank der Transparenz, die wir durch die Digitalisierung erreichen, können wir die Jahres- und Quartalsabschlüsse immer schneller veröffentlichen. Das ist eine zwingende Voraussetzung dafür, damit wir auf dem Kapitalmarkt bestehen können. Sonst könnten wir unsere Investitionen nicht mit dem Eigenkapital, das wir auf dem Kapitalmarkt bekommen, unterlegen. Es gibt also eine direkte Verbindung zwischen Digitalisierung, Transparenz, Kapitalmarktfähigkeit und Nutzung. Die Transparenz durch die Digitalisierung ermöglicht mir die finanzielle Tragkraft, um das Heutige gut zu machen und mich für die Zukunft weiterzuentwickeln.



Im Dienste der Wohnungswirtschaft

Die Wohnen Plus Akademie wurde 1990 von Robert Koch gegründet mit dem Ziel, die gemeinnützigen Bauvereinigungen durch praxisnahe Aus- und Weiterbildung zu unterstützen. Rasch konnten anerkannte ExpertInnen aus der Branche als Vortragende für Aus- und Weiterbildungsaktivitäten und andere Formate gewonnen werden. Vieles hat sich seither verändert: Die Wohnen Plus Akademie präsentiert sich heute als eigenständige GmbH mit einem großen Netzwerk von ExpertInnen, TrainerInnen, KooperationspartnerInnen und FörderInnen. Die Zusammenarbeit mit Universitäten und neue Themen bereichern das Angebot. Gleich geblieben ist das Verständnis für unsere Aufgaben: sich mit den aktuellen Fragen der Branche auseinanderzusetzen und praxistaugliche Antworten darauf zu geben.

GW: Digitalisierung verändert aber auch Arbeitsabläufe der Mitarbeiter...

Thomas Hegel: Ja, dieser Prozess erstreckt sich inzwischen auf alle Unternehmensbereiche. Durch die Umorganisationen im Rechnungswesen waren wir in der Lage, in anderen Bereichen weitere Prozesse zu finden und zu implementieren, die auf diese Transparenz einzahlen. Beispielsweise haben wir bereits 2014 unsere Hauswarte mit iPads ausgestattet. Das heißt: Wohnungsabnahmen funktionieren seitdem digital. Das, was in einer Wohnung an To-dos aufgenommen wird, wird automatisch ins System gespielt. Es gibt keine handgeschriebenen Protokolle mehr und keine zeitaufwendige Übertragung der Daten. Die Digitalisierung vereinfacht die Arbeitsabläufe. Das leben wir schon seit zwei Jahren. Auch das treiben wir sukzessive weiter strategisch voran.

GW:und heute?

Thomas Hegel: Unsere letzte große Umorganisation war die Implementierung eines zentralen Kundenservices. Dieser gibt den Mitarbeitern vor Ort die Möglichkeit, sich viel stärker als bisher auf ihre Aufgaben vor Ort zu konzentrieren. Die Anfragen der Neu- und Bestandsmieter kommen heute zentral rein. Das funktioniert auf digitaler Basis. Das heißt: Der zentrale Kundenservice hat alle Mieterakten digital vorliegen. Wenn einer unserer Mieter anruft, verfügt der, der den Hörer abnimmt, sofort über die vollständigen Kundendaten. Der Mitarbeiter kann dem Mieter sofort helfen. Er kann zum Beispiel noch während des Telefonats eine Mieterbescheinigung an den Kunden schicken. Oder er kann auf dem sogenannten Second Level ein Ticket einstellen. Diese „Tickets“ sind im Grunde eine Art To-do-Liste mit dem Kundenanliegen. Diese Tickets sind für alle Zuständigen digital einsehbar und werden von unseren Mitarbeitern rasch abgearbeitet.

Das ist eine gewaltige Veränderung in unseren Arbeitsabläufen. Und wir sind mit der Implementierung noch nicht ganz durch. An der ein- oder anderen Stelle hakt es noch ein wenig. Aber es funktioniert insgesamt gut, so dass wir jetzt dadurch schon heute eine deutlich höhere Erreichbarkeit geschaffen haben als vor der Umstellung.

GW: Was meinen Sie mit: Es hakt....?

Thomas Hegel: Transparenz schafft Angriffsflächen. Lassen Sie es mich mit einem Beispiel erklären: Wenn Sie bei einem Arzt 30 Minuten im Wartezimmer sitzen, haben die meisten Menschen das Gefühl nicht lange gewartet zu haben. Wenn dieselben Menschen statt dessen ihren Arzt anrufen und dann zehn Minuten in der Wartschleife hängen, dann haben sie das Gefühl, dass der Arzt sie lange warten lässt – obwohl es doch schneller geht. Was ich sagen will, wir müssen noch ein bisschen am Erwartungsmanagement arbeiten.

GW: Wie zeigt sich das?

Thomas Hegel: Es passiert schon mal, dass in einem Haus morgens der Aufzug ausfällt und mittags noch nicht repariert ist. Dann erhalten wir Anrufe: „Wie kann es sein, dass der Aufzug noch nicht repariert ist?“ Das ist der Nachteil der digitalisierten Prozesse. Wir haben uns alle daran gewöhnt, dass es eine zeitgleiche Reaktion gibt. Doch manche Dinge brauchen immer noch ihre Zeit. Da werden wir noch mehr Aufklärungsarbeit leisten müssen.

GW: Das bremst Sie aber doch nicht in der Umsetzung neuer digitaler Ideen?

Thomas Hegel: Nein! Im Mai haben wir nun auch automatisierte E-Mail und Messenger-Dienste eingeführt. Damit können uns die Mieter automatisierte Nachrichten schicken oder sich bei einem digitalen Gesprächspartner über eine neu angebotene Wohnung erkundigen. Das hat eingeschlagen wie eine Bombe. Die Kunden sind begeistert. Die Digitalisierungsprozesse ermöglichen es uns tatsächlich, Kunden zufriedener zu machen, aber auch die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter sind heute nicht mehr so „zerrissen“ im „Abarbeiten“ der Mieterwünsche. Der traditionelle Kundenbetreuer hat immer darunter gelitten, dass er alles auf einmal zu erledigen hatte: das Telefon klingelt, dabei müsste ich eigentlich zu meinem Termin beim Mieter. Und ich müsste noch mit dem Handwerker sprechen, denn ein anderer Mieter wartet auf die Antwort und, und, und ... Das wurde nun systematisch entflochten. Dies ist ein entscheidender Vorteil der Digitalisierung.

GW: Lassen Sie uns mal technisch werden.

Warten Sie Ihre Heizanlagen auch digital und was sonst noch?

Thomas Hegel: Wir haben ein Tochterunternehmen, das zuständig für die Bewirtschaftung und Wartung der vielen Heizanlagen ist. Die Wartung sowie die Heizungsfernüberwachung sollen zukünftig über eine digitale Datenbank gesteuert werden. Die Herausforderung besteht aktuell darin, dass die LEG viele kleine Heizanlagen besitzt, welche bei Aufschaltung mit bestehenden Konzepten unwirtschaftlich sind. Hier arbeiten wir aktuell an alternativen Systemen. Jede einzelne Heizanlage soll ständig Prozessdaten an einen Zentralcomputer liefern, diese Daten werden mit den Sollzahlen für Vorlauf, Rücklauf und Ventile etc. abgeglichen, um Störungen frühzeitig zu vermeiden oder erkennen zu können. Bei einer Störung kann so sehr viel leichter festgestellt werden, worin das Problem liegt. Der Monteur, der dann ausgesandt wird, weiß also noch bevor er den Heizungskeller betritt, wo genau das Problem liegen könnte und welche Ersatzteile er sehr wahrscheinlich braucht, um die Störung beheben zu können.

Weitere wichtige technische Bereiche, in denen die Digitalisierung eine große Rolle spielt, sind das Beheben kleinerer Störungen und Schäden, Defekte und Abnutzungen, die ja alle schnell in Ordnung gebracht werden müssen. Ein riesiger Bereich, denn irgendwo ist immer irgendwas defekt. Sicherheit ist ein weiteres Thema: Chiptechnik für Haustüren, oder Ambient Assistent Living, das Konzept, das älteren Menschen ermöglichen soll, so lange wie möglich in ihren eigenen vier Wänden leben zu können. Auch im Bereich Künstliche Intelligenz (KI) arbeiten wir an weiteren Themen. Hier sind unter anderem die Überlegung, die Betriebskostenabrechnung zu automatisieren sowie die bisher eingeschränkte Suchfunktion in unserem Datenbestand mit KI-Komponenten auf Mieterdaten und Dokumenten zu erweitern, zu nennen.

GW: Wie sieht Wohnen der Zukunft aus?

Thomas Hegel: Viele denken bei Digitalisierung in der Wohnungswirtschaft erst einmal an die digitale Möglichkeit der Heizkostenabrechnung und vor allem an das Thema „Smart Home“. Wir sind aber der Auffassung, dass das noch mit Vorsicht zu genießen ist. Das kann sich noch nicht jeder leisten. Aber wir müssen zukünftig in der Lage sein, solche Themen zu managen. Wir haben bei der LEG eine Taskforce-Digitalisierung. Diese fragt sich permanent, was erwartet der Mieter der Zukunft von uns. Er erwartet vernetzte Gegenstände in seiner Wohnung – Licht- und Rollladensteuerung zum Beispiel. Das ist jetzt noch relativ teuer.

Als Wohnungswirtschaft müssen wir aber auch sehr bewusst darauf achten, dass die Daten, die durch die Digitalisierung im technischen Bereich produziert werden, einzig und allein im Interesse unserer Kunden genutzt werden. Wenn ich die Mieterinteressen missachte, missachte ich auch meine wirtschaftlichen Interessen. Wenn wir das verinnerlichen und umsetzen, dann können wir als Wohnungswirtschaft die Digitalisierung erfolgreich für uns und unsere Kunden nutzen.

Herr Hegel, vielen Dank für das Gespräch.