

**Inhalt**

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Management Summary</b> .....	6
<b>1 Digitalisierung im Kontext der Immobilienwirtschaft</b> .....	16
1.1 Formen und Implikationen der Digitalisierung.....	16
1.1.1 Digitalisierung von Dokumenten.....	16
1.1.2 Digitalisierung von Prozessen.....	17
1.1.3 Digitalisierung von Immobilien .....	18
1.2 Digitalisierung als „Dynamisches System“ .....	19
1.2.1 Phasen der Digitalisierung.....	19
1.2.2 Einfluss der Digitalisierung auf die Belegschaft.....	21
<b>2 Forschungsmodell Digitales Change Management</b> .....	24
2.1 Theoretischer Rahmen.....	24
2.2 Ableitung Forschungsmodell.....	25
2.3 Forschungsmethodik.....	26
<b>3 Ergebnisse DCM: Warum IT-Projekte scheitern – und wodurch sie erfolgreich werden</b> .....	28
3.1 Digitales Change Management wirkt .....	28
3.2 IT-Strategien.....	30
3.2.1 Übergeordnete IT-Strategien und Change Management-Ansätze	30
3.2.2 Ziele der IT-Projekte.....	31
3.3 Aktivitäten des Digitalen Change Managements .....	32
3.3.1 Stufe 1: Dringlichkeit der IT-Veränderungen.....	34
3.3.2 Stufe 2: Führungskoalition für IT-Veränderungen .....	35
3.3.3 Stufe 3: Entwicklung der IT-Vision .....	36
3.3.4 Stufe 4: Kommunikation der IT-Vision.....	37
3.3.5 Stufe 5: Rückhalt für IT-Veränderungen.....	38
3.3.6 Stufe 6: Festsetzung kurzfristiger IT-Ziele .....	40
3.3.7 Stufe 7: Konsolidierung der IT-Veränderungen.....	41
3.3.8 Stufe 8: Verankerung der IT-Veränderungen .....	42
3.3.9 Umsetzungsgrad der DCM-Aktivitäten.....	43
3.4 IT-Erfolg.....	46
3.4.1 Erfolge in IT-Ergebnissen.....	46
3.4.2 Erfolge in IT-Projekten .....	48
3.4.3 Minimierung von IT-Risiken.....	50
3.5 Wirksame Handlungsfelder des DCM-Modells .....	52
3.5.1 Wirkungsintensität der Handlungsfelder .....	52
3.5.2 Wirkungsparadoxien der Handlungsfelder.....	54
3.5.3 Wirkungsgrade der DCM-Aktivitäten.....	56
<b>4 Expertenforum</b> .....	60
4.1 CC PMRE Backstage 2016.....	60
4.2 Interviews .....	61
4.2.1 „Bei Veränderungen ist viel Angst im Spiel.“ .....	61
4.2.2 „Die größten Herausforderungen sind Budget und Zeit.“ .....	62
4.2.3 „Sofern es für uns wirtschaftlich vertretbar ist ...“ .....	64
4.2.4 „Wir dürsten nach Wissen und ertrinken in Informationen.“ .....	65
4.2.5 „Wir sehen Big Data im Wachstum.“ .....	66
<b>Anhang</b> .....	68
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	72
<b>Bildnachweis</b> .....	74
<b>Impressum</b> .....	75

## Vorwort

Wie jede Branche ist auch die Immobilienwirtschaft von aktuellen Megatrends geprägt. Doch kaum ein Trend beschäftigt die Akteure der Immobilienwirtschaft so sehr wie die Digitalisierung: Immobilienwirtschaft 4.0, Digital Real Estate, Real Big Data sind allgegenwärtige Schlagworte. Unzählige Fachartikel und Konferenzbeiträge widmen sich dem Weg zur IT-Excellence. Und es gibt derzeit kaum ein Unternehmen der Immobilienbranche, das nicht in seine IT-Landschaft investiert. Trotz dieser intensiven Bestrebungen zur Optimierung der eigenen IT-Systeme scheitern viele IT-Projekte: Die Investitionen sprengen das angesetzte Budget, IT-Systeme erfüllen nicht die gewünschten Funktionen, Nutzer wenden neue IT-Tools nicht an.

Schwierigkeiten in Transformationsprozessen sind nicht neu. In der Management-Literatur finden sich viele Beispiele, wie Organisationen mit der Intention, sich selbst neu zu erfinden, scheitern. Diese Erkenntnisse führten zu Change Management-Konzepten, die den Erfolg von Neu- und Umstrukturierungen sichern. Erstaunlicherweise finden Change Management-Methoden in der deutschsprachigen Immobilienwirtschaft kaum Beachtung. Doch gerade IT-Projekte, die von hoher Komplexität geprägt sind und tiefgreifenden Auswirkungen auf die Mitarbeiterschaft haben, erfordern eine strukturierte Begleitung des Veränderungsprozesses.

Vor dem Hintergrund der Aktualität des Megatrends Digitalisierung stellt sich das Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE) die Frage, wie der digitale Veränderungsprozess erfolgreich gemeistert wird. In seiner achten Marktstudie untersucht das CC PMRE daher Gefahren und Erfolgsfaktoren der Digitalen Transformation.

In seiner Forschung wird das CC PMRE von einem Steuerungsausschuss geführt und begleitet, der sich aus renommierten Fach- und Führungskräften der Immobilienwirtschaft zusammensetzt:

---

Allianz Real Estate: Dr. Hauke Brede

---

Angelika Kunath

---

Barbara Deisenrieder

---

BASF: Dr. Thomas Glatte

---

Bayer Real Estate: Björn Christmann

---

Bilfinger Real Estate: Ralf Lehmann

---

BIM: Sven Lemiss

---

BlmA: Axel Kunze

---

Coca-Cola: Markus Robrecht

---

CORPUS SIREO: Ingo Hartlief

---

Daimler Real Estate: Hugo Daiber

---

DIC: Aydin Karaduman

---

DIMP: Volker Herrmann

---

DSK: Dr. Marc Weinstock

---

GWG Gruppe: Andreas Engelhardt

---

Investa: Rainer Thaler

---

IVG Immobilien AG: Stefan Dietze

---

Siemens Real Estate: Richard Neu

---

TREOS Facility Management: Ricarda Berg

---

TREUREAL: Dirk Tönges

---

ZIA: Dr. Stephan Rabe

Der PMRE Monitor 2016 ist ein Gemeinschaftswerk der CC PMRE GmbH, der HTW Berlin und der pom+Group AG sowie der zahlreichen Teilnehmer unserer Marktumfrage. Letzteren gilt unser herzlichster Dank für ihr Engagement!

Prof. Dr. Marion Peyinghaus

Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner

## Management Summary

Die Digitalisierung ist aktuell einer der einflussreichsten Treiber in der Immobilienwirtschaft. Trotz intensiver Bemühungen und hoher Investitionen in die IT-Landschaft scheitert eine Vielzahl von IT-Projekten. Eine Studie der Universität St. Gallen bescheinigte insbesondere IT-Projekten eine hohe Abbruchrate und schätzt den jährlichen finanziellen Schaden in der EU auf 142 Mrd. Euro.<sup>1</sup> Auch die IT-Kosten<sup>2</sup> pro Arbeitsplatz sind nicht unerheblich. Sie rangieren in der Immobilienwirtschaft in einem Bereich von jährlich 7.000-10.000 Euro und überstiegen damit die reinen Arbeitsplatzkosten (ohne IT) deutlich.

Auf der Suche nach den Ursachen für diese Fehlinvestitionen durch Projektabbrüche muss die Natur von IT-Projekten analysiert werden. Mit ihrem innovativen Charakter, dem Vernetzungsgrad und dem schier unbegrenzten Datenvolumen sind IT-Projekte außergewöhnlich komplex und instabil. Der Umgang mit Komplexität und Instabilität wurde auf theoretischer Ebene bereits umfassend unter dem Aspekt der Steuerungsmöglichkeit von „Dynamischen Systemen“ untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass zur Steuerung führungsstarke Manager erforderlich sind, die den Mitarbeitern Ängste nehmen und Mitstreiter für den Transformationsprozess mobilisieren.

Mit Fokus auf den digitalen Veränderungsprozess weisen Studien des MIT darauf hin, dass nicht allein die Technologie der Schlüssel zum IT-Erfolg ist, sondern insbesondere das begleitende Projektmanagement. Unter der Maxime „We need better managers, not more technocrats“,<sup>3</sup> demonstrieren Wissenschaftler, dass die Gestaltung des Veränderungsprozesses der primäre Erfolgsfaktor ist. Doch eine Untersuchung zeigt: Change Management ist gerade in der Immobilienwirtschaft des deutschsprachigen Raums kein stark beachtetes Thema.<sup>4</sup>

Aufgrund der hohen Fehlinvestitionen im IT-Sektor und der ersten Indikatoren dafür, dass strukturiertes digitales Change Management Abhilfe schaffen könnte, wurde ein Forschungsmodell entwickelt, dessen Grundhypothese ist: Digitales Change Management führt zu größerem IT-Erfolg. Das Digitale Change Management-Modell (DCM-Modell) wurde in Anlehnung an das etablierte 8-Stufen-Modell des Change Managements von KOTTER<sup>5</sup> entwickelt. Die Stufen des Modells zeigen die Phasen der digitalen Veränderung chronologisch auf und sind daher als Projektablaufplan zu verstehen. Jeder der acht Stufen sind weitere Aktivitäten zugeordnet, die der digitalen Transformation dienen. Als Beispiele aus den insgesamt 56 Aktivitäten (vgl. Anhang) sind die Aufstellung der Applikationsarchitektur, die Überwachung der Risiken oder die Wertschätzung der Mitarbeiter (MA) bei Projekterfolg zu nennen (vgl. Abb. 1).

1 Bruch/Schuler, Mehr Energie für den Neustart, in: Harvard Business Manager, Sonderheft 1/2016, S. 9ff.

2 IT-Kosten beinhalten die Aufwände für Hardware, Software-Lizenzen, IT-Projekte, externe IT-Dienstleister sowie die Personalkosten für interne IT-Mitarbeiter.

3 Westermann/Bonnet/McAfee, Leading Digital, 2014

4 Weißbach/Finn, Change Management in der Immobilienwirtschaft, Bachelorarbeit HTW Berlin, 2015

5 Kotter, Leading Change, 2012

Abb. 1: DCM-8-Stufen-Modell in Anlehnung an KOTTER<sup>6</sup>

DCM-Stufen		DCM-Aktivitäten
1	Dringlichkeit der IT-Veränderungen	<b>Beispiele für Aktivitäten</b>
2	Führungskoalition für IT-Veränderungen	
3	Entwicklung der IT-Vision	↙ Aufstellung Applikationsarchitektur
4	Kommunikation der IT-Vision	
5	Rückhalt für IT-Veränderungen	↙ Überwachung Risiken
6	Festsetzung kurzfristiger IT-Ziele	
7	Konsolidierung der IT-Veränderungen	↙ Offizielle Wertschätzung MA bei Projekterfolg
8	Verankerung der IT-Veränderungen	
		<b>Summe: 56 Aktivitäten</b>

Das Forschungsmodell wurde durch eine quantitative Marktanalyse überprüft, und die Analyseergebnisse zeigen: Digitales Change Management wirkt! Die Hypothese, dass der Einsatz des DCM-Modells den IT-Erfolg steigert, ist bestätigt. Damit konnte erstmals ein statistisch signifikanter Erfolgsfaktor für die digitale Transformation in der Immobilienwirtschaft nachgewiesen werden. Mehr noch: Es reicht nicht aus, Einzelaktivitäten zu verfolgen. Jede der acht Stufen des DCM-Modells ist von Bedeutung – keine darf vernachlässigt oder übersprungen werden.

Wer in IT-Projekte investiert, verfolgt immer eine bestimmte Absicht. Die favorisierten Ziele sind die Steigerung der Prozessqualität und der Prozesseffizienz. Eine Analyse der Einzelkomponenten des IT-Erfolgs zeigt, ob sich die IT-Ziele erfüllt haben. IT-Erfolg wurde anhand von insgesamt 30 Einzelkomponenten bemessen, die sich den Kategorien IT-Ergebnisse, IT-Projekttablauf und IT-Risikominimierung zuordnen lassen. Entgegen den Erwartungen des Marktes führen IT-Projekte nicht zu einer Reduktion von Personal. Hingegen werden die Steigerung der Prozess- und Datenqualität, die Reduktion von Risiken und die Maximierung der Wettbewerbsfähigkeit nachgewiesen. IT ist im Sinne des EFQM-Modells also ein „Befähiger“<sup>7</sup> und schafft die notwendige Basis für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

DCM wirkt sich auf den IT-Erfolg aus – diese Hypothese ist klar bestätigt. Positive Effekte des Stufenmodells sind durchgängig nachweisbar und demonstrieren die Relevanz jeder einzelnen Stufe. Dennoch sind nicht alle Aktivitäten des DCM-Modells gleichermaßen wirksam. Unterschiede finden sich in der thematischen Betrachtung der Aktivitäten. Analog einem Bauprojekt – das entweder nach Bauphasen oder nach Gewerken strukturiert werden kann – wurden daher auch die DCM-Aktivitäten neu gebündelt und thematisch in insgesamt 15 Handlungsfelder gruppiert (vgl. Abb. 2). Für die Durchsetzung von IT-Veränderungen sind die Handlungsfelder der drei Kategorien Heads (Mobilisierung der Menschen), Content (Definition der Inhalte) und Controls (Steuerung und Kontrolle des Veränderungsprozesses) von besonderer Wichtigkeit.

<sup>6</sup> Kotter, Leading Change, 2012

<sup>7</sup> Vgl. EFQM-Modell

### 3. Phase: Mobile Technologien (instabil – einfach)

Stationäre IT-Systeme werden aufgegeben und die Dateneingabe erfolgt nicht zwingend am Arbeitsplatz. Durch die Möglichkeiten mobiler Technologien werden Daten unmittelbar vor Ort erfasst (Mietflächenübergabeprotokolle via Smartphone-Applikation). Zudem werden unter dem Titel „Internet der Dinge“<sup>36</sup> auch Gegenstände in den Datenerfassungsprozess einbezogen (bspw. automatisierte Übermittlung von Verbrauchskennzahlen). Der Zeitraum zur Datenerfassung erweitert sich dadurch auf 24 h/7 Tage. Obwohl der mobil erfasste Datensatz einfach bleibt, nimmt die Dynamik der Prozessbearbeitung, der Datenverfügbarkeit und damit auch die Instabilität des Gesamtsystems zu. Um diese Instabilität zu beherrschen, werden in den Datenverarbeitungsprozessen Überschreibungsregeln definiert, Offline-Funktionen gewährleistet und im Reporting Zusatzinformationen zum Datenstand angezeigt.

### 4. Phase: Big Data (instabil – komplex)

In der neuen Ära von Big Data werden Massendaten identifiziert, verarbeitet und analysiert. Diese Datensätze (bspw. soziodemografische Daten) können erworben oder selbst erhoben werden (bspw. Marktmieten). Es ist davon auszugehen, dass sich die Art und Weise, wie Menschen Entscheidungen treffen, durch die Verfügbarkeit von Daten grundlegend verändern wird.<sup>37</sup> Selbstverständlich betrifft dies auch immobilienwirtschaftliche Entscheidungen. Nach aktuellem Stand ist dies jedoch noch weitgehend ein Zukunftsszenario. Vorteile sind insbesondere in der Erstellung von Prognosen, der Markttransparenz und dem Erkennen möglicher Potenziale zu erwarten. Risiken liegen hingegen im Datenschutz oder in einer möglichen „Schwarmdummheit“.<sup>38</sup> Fest steht, dass Daten aus unterschiedlichen Quellen und Perioden zukünftig mit den eigenen Geschäftsprozessen verknüpft werden. Datensätze werden vielschichtiger und Erfassungs- und Analyseprozesse dynamischer. Die Komplexität und Instabilität im Gesamtsystem nimmt zu.

#### 1.2.2 Einfluss der Digitalisierung auf die Belegschaft

Die steigende Komplexität und Instabilität im Digitalisierungsprozess hat Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld und den einzelnen Mitarbeiter, wobei die operative Ebene und das Management auf unterschiedliche Weise betroffen sind. Diese Auswirkungen sind fundamental! Sie manifestieren sich nicht nur in neuen Arbeitsroutinen oder einer anderen Darstellungsform von Informationen, sondern betreffen auch die Persönlichkeitsstruktur der handelnden Personen.

#### 1. Veränderungen auf operativer Ebene

Bei der heutigen Flut an Informationen ist eine herkömmliche Analyse des immobilienwirtschaftlichen Erfolgs nur mit hohem Arbeitsaufwand möglich. Der Einsatz von Big Data erfordert einen neuen Umgang mit großen Datenbeständen. Zu beobachten ist daher eine Abkehr von der Prüfung seitenlanger Reports und eine Hinwendung zu Monitoring-Systemen mit hinterlegten Grenzwerten und automatisierten Alarmfunktionen. Diese Veränderungen in der Datenverfügbarkeit und -analyse ziehen auch eine Anpassung im Aufgabenprofil der verantwortlichen Mitarbeiter nach sich. Administrative Verwaltungstätigkeiten werden reduziert, dafür steigen die Anforderungen an die Interpretation von Daten und Analyseergebnisse erheblich. Vergleicht man die zukünftigen Rollen der Mitarbeiter mit den bestehenden Persönlichkeitsprofilen,<sup>39</sup> so wird deutlich, dass bisher Persönlichkeiten mit hohem Ordnungsprinzip gefragt waren, die Informationen strukturieren, bewahren und deren Vollständigkeit sichern können, etwa im Rahmen der Pflege einer klassischen Excel-Tabelle. Mit dem Einsatz neuer digitaler Medien werden diese Erfassungs- und Kontrolltätigkeiten jedoch durch Systemfunktionen ersetzt. Nun sind kreative Persönlichkeiten gesucht, die bestehende Ordnungen hinterfragen, Strukturen aufbrechen und neue Bezüge herstellen.

36 Fleisch/Mattern (Hrsg.), Das Internet der Dinge – Ubiquitous Computing und RFID in der Praxis, 2005

37 Geiselberger/Moorstedt (Redaktion), Big Data. Das neue Versprechen der Allwissenheit, 2013

38 Beyerle/Müller, Catella Research: Big data in der Immobilienwirtschaft – Chance oder Branchenbedrohung, 29.09.2015, S. 7

39 Siehe auch Reiss, Das Reiss Profile: Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen, 2009

## 2. Veränderungen im Management

Auch die verantwortlichen Führungskräfte sind gefordert. Bei der Digitalisierung werden bekannte Prozessabläufe und Analysemethoden von Grund auf verändert. Mitarbeiter sind durch mobile Arbeitsplätze virtuell erreichbar, digitales Spezialistenwissen entsteht und neue Denkmuster setzen sich durch – und damit sind die Grenzen der technologischen Möglichkeiten längst nicht erreicht. So wird der Veränderungsprozess, der durch die Führungskräfte gesteuert wird, ebenfalls zunehmend komplex und instabil, auch die Führungskraft bewegt sich auf unbekanntes Terrain. In der Change Management-Literatur findet sich für diese Situation das Bild vom „[...] Schiff in fremden Gewässern auf der Suche nach unbekanntem Küsten“.<sup>40</sup> Die Analyse der beschriebenen Zustände zeigt, dass „[...] die Bewältigung instabiler Situationen [...] von der Führung völlig andere Fähigkeiten fordert als etwa beim Umsetzen klarer Zielvorgaben in der Stabilität“.<sup>41</sup> In diesem dynamischen Umfeld braucht es Führungspersönlichkeiten, die flexibel auf Unerwartetes reagieren, althergebrachte Regeln infrage stellen und ihr Team gezielt zur Suche nach neuen Lösungsansätzen motivieren.

---

<sup>40</sup> Kruse, next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität, 2013, S. 48

<sup>41</sup> Kruse, next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität, 2013, S. 62

### 3.3 Aktivitäten des Digitalen Change Managements

Die acht Stufen des DCM-Modells lassen sich in drei Bereiche untergliedern. In den ersten drei Stufen wird ein Klima der Veränderung geschaffen. In den darauffolgenden Stufen 4 bis 6 erfolgen die Einbindung und das Empowerment der gesamten Organisation. Abschließend wird in den Stufen 7 und 8 der nachhaltige Wandel umgesetzt (vgl. Tab. 3).

Tab. 3: Phasen des Digitalen Change Managements in Anlehnung an KOTTER<sup>61</sup>

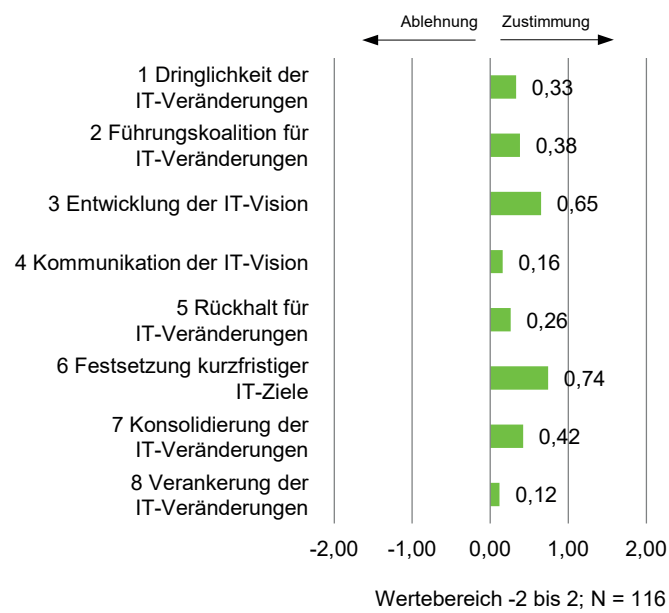
8 Stufen des Digitalen Change Managements	
<b>Klima der Veränderung</b>	<b>1 Dringlichkeit der IT-Veränderungen</b> Problemfokussierung und zielgerichtete Anforderungsdefinition zur Lösung eines konkreten Missstands
	<b>2 Führungskoalition für IT-Veränderungen</b> Projektinitiierung und Mobilisierung Management und Schlüsselfiguren
	<b>3 Entwicklung der IT-Vision</b> Skizzierung IT-Lösungsansatz und angestrebte Optimierungspotenziale
<b>Empowerment der gesamten Organisation</b>	<b>4 Kommunikation der IT-Vision</b> Kommunikation und Veranschaulichung der digitalen Veränderung
	<b>5 Rückhalt für IT-Veränderungen</b> Unterstützung und Absicherung der IT-Projekte gegen Widerstände
	<b>6 Festsetzung kurzfristiger IT-Ziele</b> Strukturierte Steuerung und sequenzielle Abwicklung der IT-Projekte
<b>Nachhaltige Umsetzung des Wandels</b>	<b>7 Konsolidierung der IT-Veränderungen</b> Kommunikation der Projektergebnisse und Umsetzung der IT-Veränderungen
	<b>8 Verankerung der IT-Veränderungen</b> Integration und kontinuierliche Verbesserung der IT-Veränderungen im Arbeitsalltag

Die Gesamtauswertung zeigt, dass alle acht Stufen im Markt Anwendung finden, jedoch in unterschiedlicher Intensität. Am stärksten umgesetzt wird Stufe 6 „Festsetzung kurzfristiger IT-Ziele“, die zur sequenziellen Abwicklung der IT-Projekte dient (Ø 0,74). Weitaus niedriger liegt hingegen der Umsetzungsgrad der Stufe 4 „Kommunikation der IT-Vision“ sowie der abschließenden Phase „Verankerung der IT-Veränderungen“ (Ø 0,16 bzw. Ø 0,12). KOTTER weist in dem ursprünglichen Modell darauf hin, dass alle acht Stufen vollständig und in der vorgegebenen Reihenfolge durchlaufen werden müssen. Ein Überspringen führt in der Regel nur zu einem kurzfristigen Erfolg ohne nachhaltigen Wandel.<sup>62</sup> Die zusammengefassten Ergebnisse der acht Stufen des Change Managements zeigen, dass in allen Stufen Optimierungsbedarf besteht.

<sup>61</sup> Kotter, Leading Change, 2012

<sup>62</sup> Kotter, Leading Change, 2012

Abb. 10: Umsetzungsgrad der 8 Stufen des Digitalen Change Managements





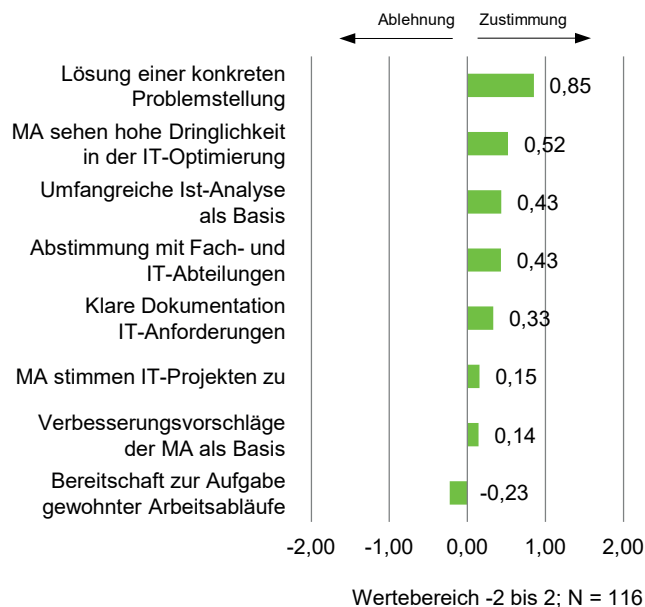
### 3.3.1 Stufe 1: Dringlichkeit der IT-Veränderungen

Aus dem Alltag ist jedem bekannt: Ist der Leidensdruck erst hoch genug, wird Energie freigesetzt, um eine Veränderung herbeizuführen. Diese Erfahrung machen auch Unternehmen, denn sie stellen letztlich eine Agglomeration von Menschen dar. Um IT-Projekte erfolgreich umzusetzen, wird auf unterschiedliche Aktivitäten zur Steigerung der Dringlichkeit zurückgegriffen. Im Vordergrund steht dabei, dass jedes IT-Projekt die Lösung für eine konkrete, klar abgegrenzte Problemstellung darstellt ( $\emptyset$  0,85). Ebenfalls wird bestätigt, dass die Mitarbeiter (MA) in der Optimierung der IT-Systeme eine besonders hohe Dringlichkeit sehen ( $\emptyset$  0,52) und die IT-Projekte auf Basis einer vorangegangenen Ist-Analyse zur Beseitigung von Ineffizienzen dienen ( $\emptyset$  0,43). Überdies wurden die Anforderungen sowohl mit betroffenen Fachexternen als auch mit den IT-Fachkräften abgestimmt ( $\emptyset$  0,43).

Jedoch ist die Zustimmung der Mitarbeiter zur Umsetzung der IT-Projekte ( $\emptyset$  0,15), die Eingabe von Verbesserungsvorschlägen ( $\emptyset$  0,14) und insbesondere die Bereitschaft, gewohnte Arbeitsabläufe zugunsten der neuen IT-Projekte aufzugeben ( $\emptyset$  -0,23), verbesserungswürdig. Eine Abstimmung auf Fachexpertenebene wird bestätigt, die Motivation der Mitarbeiter steht jedoch noch aus. Doch bereits Charles Darwin stellte im Rahmen seiner Evolutionstheorie fest: „Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, sondern eher diejenige, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern.“<sup>63</sup>

- Dringlichkeit erkannt, jedoch ohne Konsequenzen
- Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter schließt nicht die Trennung von gewohnten Arbeitsabläufen ein
- Einigkeit auf Ebene der Fachexperten – Mobilisierung der Belegschaft steht noch aus

Abb. 11: Stufe 1: Dringlichkeit der IT-Veränderungen



<sup>63</sup> Zit. nach: Seidel/Liebetrau, Banking & Innovation 2015 – Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis, 2015, S. 222

### 3.3.2 Stufe 2: Führungscoalition für IT-Veränderungen

Zur Bildung einer Führungscoalition, die KOTTER in Stufe 2 seines Change Management-Modells fordert,<sup>64</sup> zählt nicht nur der Rückhalt des Managements, sondern auch die Bereitstellung eines unter IT-Gesichtspunkten ausreichenden Budgets, die Identifizierung von Schlüsselfiguren, die Freistellung der Mitarbeiter und die Verankerung von Projektzielen in den Zielvereinbarungen der beteiligten Kräfte.

In der Studie wird die vollständige Unterstützung der IT-Projekte durch das Management bestätigt ( $\bar{x}$  0,79). Erstaunlich ist angesichts eines so hohen Management-Rückhalts, dass die Bereitstellung der Ressourcen, also die Freistellung der beteiligten Mitarbeiter, und auch die Anpassung der Zielvereinbarungen deutlich geringer ausfällt ( $\bar{x}$  -0,15 bzw.  $\bar{x}$  -0,10). Beide Ergebnisse liegen unterhalb des Mittelwerts. Dies zeigt, dass die Mehrheit diese Voraussetzungen nicht bestätigen kann. Ohne die Bereitstellung der Mitarbeiter bleibt der Wunsch der Geschäftsführung nach einer Umsetzung der IT-Veränderung wirkungslos, und die sich daraus ergebenden Ressourcenprobleme werden auf die Arbeitsebene verlagert.

Bei den projektbezogenen Zielvereinbarungen zeigt sich die höchste Schwankungsbreite im Markt, die Standardabweichung beträgt 1,34. Daraus resultiert, dass einige Unternehmen sehr wohl die Vorzüge klarer Zielvorgaben schätzen. Es bleibt jedoch abzuwarten, ob sich diese Pioniere in Hinsicht auf die Festlegung klarer Leitlinien in der Projektabwicklung branchenweit durchsetzen werden.

Von Vorteil ist sicherlich die frühzeitige Einbindung von Experten ( $\bar{x}$  0,63), den sogenannten Power Usern, die im Systembetrieb erste Ansprechpartner bezüglich Störungen oder auch für Ideen zur Weiterentwicklung der Systeme sind. Bei der Umsetzung von IT-Projekten sind jedoch auch die Power User auf die Unterstützung der Mitarbeiter aus den Fachbereichen angewiesen. Nur so fließt wertvolles Fachwissen in die Optimierung der Systeme ein.

- Ohne Ressourcen bleiben Management-Wünsche offen
- Pioniere favorisieren klare Zielvorgaben und -vereinbarungen
- IT-Projekte dürfen auf Power User beschränkt werden

*„Der Nutzen von IT-Systemen darf nicht nur in der Unterstützung eines begrenzten, vorwiegend im Back Office beschäftigten Mitarbeiterkreises gesehen werden, sondern ist als wesentlicher Baustein zur Erreichung des Unternehmenserfolgs zu kommunizieren. Dies hat eine ähnliche Dringlichkeit und sollte ebenso hohe Management-Achtung erfahren wie der bevorstehende millionenschwere Immobiliendeal.“*

Barbara Deisenrieder

Abb. 12: Stufe 2: Führungscoalition für IT-Veränderungen

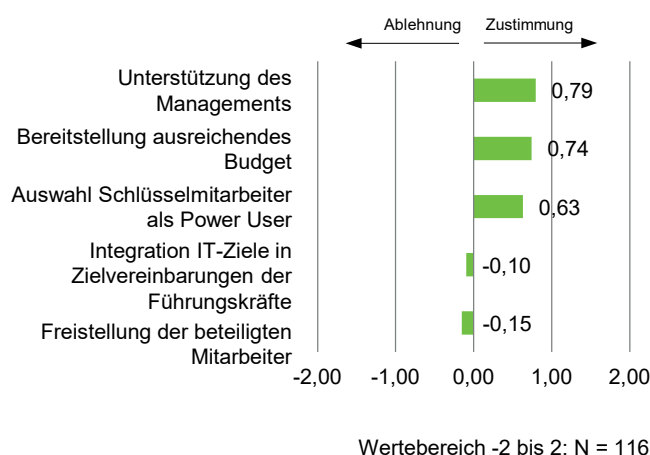


Abb. 19: Umsetzungsgrad der DCM-Aktivitäten – Teil 1

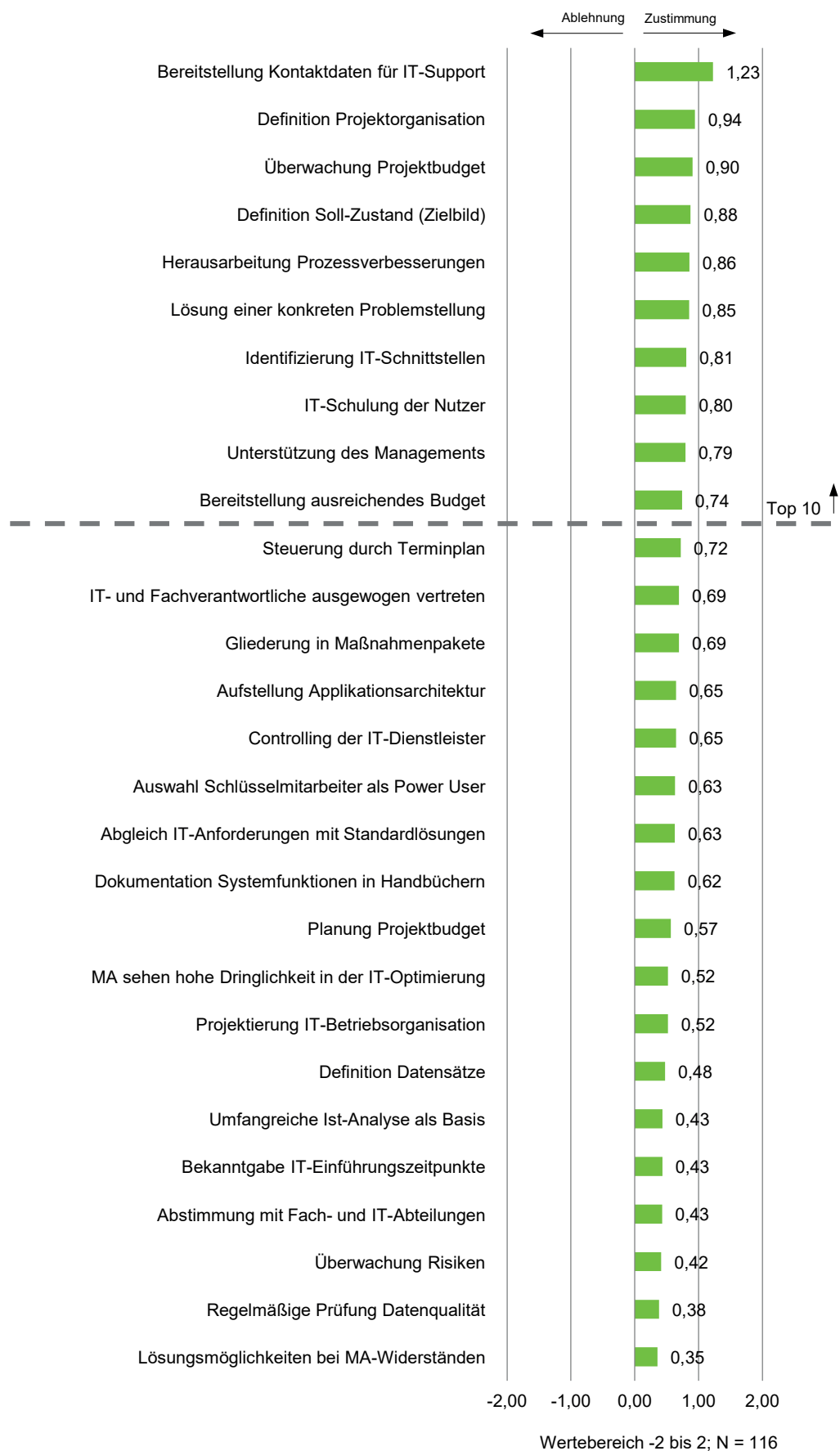


Abb. 20: Umsetzungsgrad der DCM-Aktivitäten – Teil 2



### 3.4 IT-Erfolg

„Durch die Digitalisierung werden wir erst in die Lage versetzt, wesentliche Geschäftsprozesse effizienter abzubilden, um dadurch unsere Ressourcen der Individualisierung zu widmen.“

Dirk Tönges  
TREUREAL

IT-Erfolg bemisst sich in drei Kategorien:

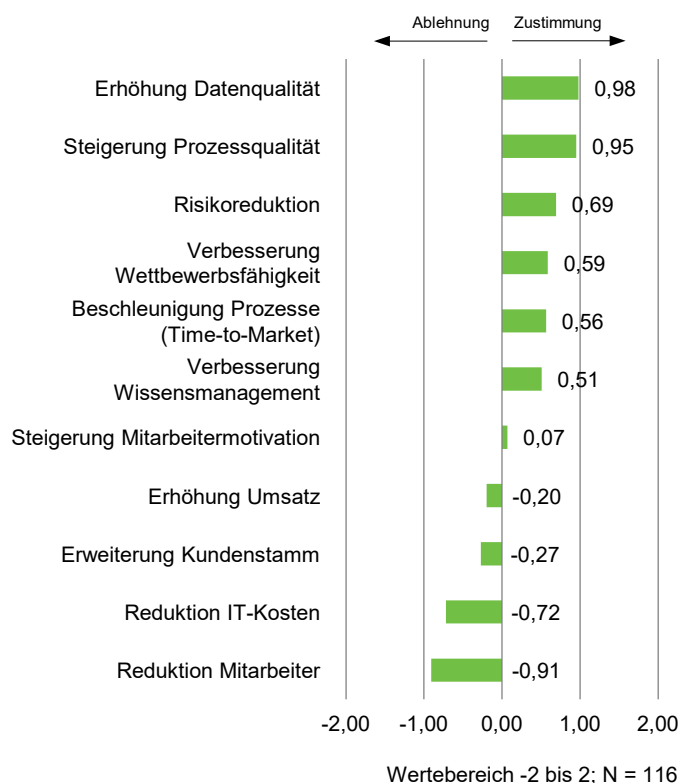
1. Erzielte Ergebnisse aus IT-Projekten
2. Reibungsloser IT-Projektablauf
3. Risikominimierung aufgrund von Digitalisierung

Nach der Darstellung und der Diskussion der Zielerreichung pro Ergebniskategorie werden erste Wirkungen des DCM-Modells präsentiert, die einen verstärkenden Effekt ausüben und die Zielerreichung begünstigen.

#### 3.4.1 Erfolge in IT-Ergebnissen

Zur Messung der Ergebnisse von IT-Projekten standen elf Ergebnisvariablen zur Diskussion. Analog zu den Zielbereichen (vgl. Kap. 3.2.2) reichten diese von Effizienz- und Qualitätsvorteilen über die Erweiterung des Kundenstamms bis zu Vorteilen im Wissensmanagement. Sieben von elf Ergebniskriterien konnten durch die Realisierung der IT-Projekte verbessert werden. Bei vier Kriterien konnte im Durchschnitt einer Verbesserung durch IT-Projekte nicht zugestimmt werden (vgl. Abb. 21).

Abb. 21: Zielerreichung IT-Ergebnisse



Die besten Ergebnisse werden bei der Steigerung der Datenqualität ( $\bar{x}$  0,98) und der Prozessqualität ( $\bar{x}$  0,95) erzielt. Dies ist eine positive Nachricht, denn die Prozessqualität wurde bei der Frage, welche Ziele bei IT-Projekten verfolgt werden, auf Platz eins gesetzt. Das favorisierte Ziel konnte demnach erreicht werden.

Auf den folgenden Plätzen rangieren die Minimierung von Risiken ( $\bar{x}$  0,69) und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ( $\bar{x}$  0,59). Letzteres Ergebnis bestätigt die Annahme, dass IT-Fähigkeiten im Immobilienmarkt zu einer zentralen Kernkompetenz geworden sind und sich als Differenzierungsmerkmal im Markt und bei der Vergabe