

KI WARTET NICHT – UND WAS TUN DIE CHEFS?

Die Künstliche Intelligenz ist keine Zukunftsvision mehr. Sie ist da. Was mit ihr gerade auch in der Immobilienwirtschaft stattfindet, ist kein gradueller Wandel eines einzelnen Geschäftsbereichs: Ganze Wertschöpfungsketten werden neu gedacht. Das Problem? In vielen Unternehmen sitzt das nötige Verständnis dafür noch nicht dort, wo es hingehört – **IN DEN CHEFETAGEN**. Dabei ist genau das die Voraussetzung, um ins Handeln zu kommen – auch wenn es zunächst nur kleine, aber messbare Schritte sind.

Am Produkt lag es nie. Die deutschen Autohersteller etwa gehören zu den besten Ingenieuren der Welt. Den Draht zum Kunden aber überließen sie über Jahrzehnte dem Handel. Der Händler kannte den Käufer, nicht der Hersteller. Als das Auto Softwaredefiniert wurde, rächte sich das. Tesla baute sein Geschäft von Anfang an um Software, Daten und den direkten Kundenkontakt: kein Handel, Updates über Nacht, jede Fahrt eine Datenquelle. Die Etablierten laufen dem bis heute hinterher. Der Unterschied lag nicht im besseren Auto, sondern

TEXT
Nicolaus Thiele-
Dohrmann

in einer Entscheidung an der Spitze: wem Kunde und Daten gehören, und wann man sie trifft. Das Gleiche steht der Immobilienwirtschaft mit KI bevor. Auch hier sind die Häuser stark im Produkt und haben den Kundenzugang über Jahrzehnte an Portale und Vertriebe abgegeben. Es entscheidet sich daran, ob die Führung früh genug erkennt, was sich verschiebt, und den Willen hat, das Unternehmen darauf einzustellen, bevor es andere tun.

DIESER UMBRUCH TRIFFT DIE BRANCHE DOPPELT

Schon ein Mal hat das Netz die Branche umgebaut. Als die Rubrikanzeigen für Immobilien, Stellen und Fahrzeuge von den Zeitungen zu den Portalen wanderten, ging binnen weniger Jahre die halbe Wertschöpfung an neue Spezialisten verloren, weil die etablierten Häuser die Kundenschnittstelle nicht selbst besetzten. Zuletzt haben es die Betreiber von Ferienimmobilien erfahren. Der Umsatz kann weiter gut aussehen, doch für jede Buchung geht eine Provision von 15 bis 25 Prozent an das Portal, mitunter als Aufpreis auf den Gastpreis, sodass der

Eigentümer sie nicht als eigene Kosten wahrnimmt. Der Umsatz bleibt, Marge und Kundenbeziehung wandern ab.

KI verschärft diese Logik. Sie ist kein weiteres Werkzeug, das man an das bestehende Geschäft anschraubt, sondern verschiebt, wie ein Unternehmen Wert schafft und wo es im Wettbewerb steht. Für die Immobilienwirtschaft kommt eine Erschwernis hinzu. Weil der Vertrieb über Jahrzehnte ausgelagert wurde, liegen die wesentlichen Daten bei Portalen und externen Vertrieben, obwohl der Entwickler bis zum Verkauf im Prozess steht. Das reicht bis in die Produktentscheidung, denn Wohnungsmix, Preisstruktur und Zielgruppe stehen meist fest, bevor der erste belastbare Nachfragedatensatz vorliegt.

In einer der umfangreichsten Vermessungen des deutschsprachigen Projektentwicklungsmarktes, mit über 4.600 Marktteilnehmern und rund 1.250 Vertriebsprojekten, erreicht kein einziger Projektentwickler die Werte, die spezialisierte Fin- und PropTechs längst erzielen. Das ist weniger ein Marketingproblem als ein Problem der Entscheidungsebene. →

**„KI ENTWICKELT SICH IN
KURZEN ZYKLEN, IMMOBILIEN-
PROJEKTE BRAUCHEN VIELE
JAHRE. MIT DIESEM TEMPO-
UNTERSCHIED MÜSSEN WIR
BEWUSST UMGEHEN.“**

Alexander Heinzmann, CEO
der BPD Immobilienentwicklung



**DIGITALE
ROADMAP**

*Das nötige Ver-
ständnis für KI
muss dringend
in die Köpfe der
Unternehmens-
lenker*

Dass Digitalisierungsvorhaben scheitern, liegt selten an fehlender Technik oder an unfähigen Menschen. Die Führungskräfte sind meist kompetent. Woran es häufiger liegt, ist die Geschwindigkeit, mit der sich Wissen in Entscheidungen übersetzt.

NICHT DIE TECHNIK, DIE ENTSCHEIDUNGSEBENE

Die üblichen Prozessdauern eines Immobilienunternehmens stammen aus einer langsameren Zeit: Entscheidungen laufen durch lange Abstimmungsketten, Abteilungen reichen einander nacheinander zu. Alexander Heinzmann, CEO der BPD Immobilienentwicklung und damit eines der größten Projektentwickler für Wohnimmobilien in Europa, kennt diesen Takt. Unter seiner Leitung hat BPD Digitalisierung und KI fest in die Wertschöpfungskette gezogen, von der eigenen Wohnzielgruppen-Prognose BPD-Kaleidoskop, die Big Data, Wohnumlieus und regionale

Marktkennntnis verbindet, bis zu einem eigenen Digital Board. „KI entwickelt sich in kurzen Zyklen, Immobilienprojekte über viele Jahre“, sagt er. „Mit diesem Tempounterschied müssen wir bewusst umgehen.“ Entscheidend sei, dass die Verantwortung oben liege: „Digitalisierung und KI sind bei uns keine Einzelinitiativen, sondern Teil der Unternehmensstrategie.“

Dazu kommen drei Fragen, die auf der Entscheidungsebene oft offen bleiben: ob die Zahlen aus den Fachabteilungen Fakten sind oder Meinungen im Gewand von Fakten; ob die Interessen einzelner Ressorts die gemeinsame Strategie schwächen, weil jede Abteilung die eigene Kennzahl optimiert; und ob der Kundenprozess durchgängig läuft oder die Verantwortung an den Abteilungsgrenzen endet. Wird die Digitalverantwortung an die IT, einen Dienstleister oder einen neuen Digitalvorstand weggegeben, wandert die Kompetenz weg von

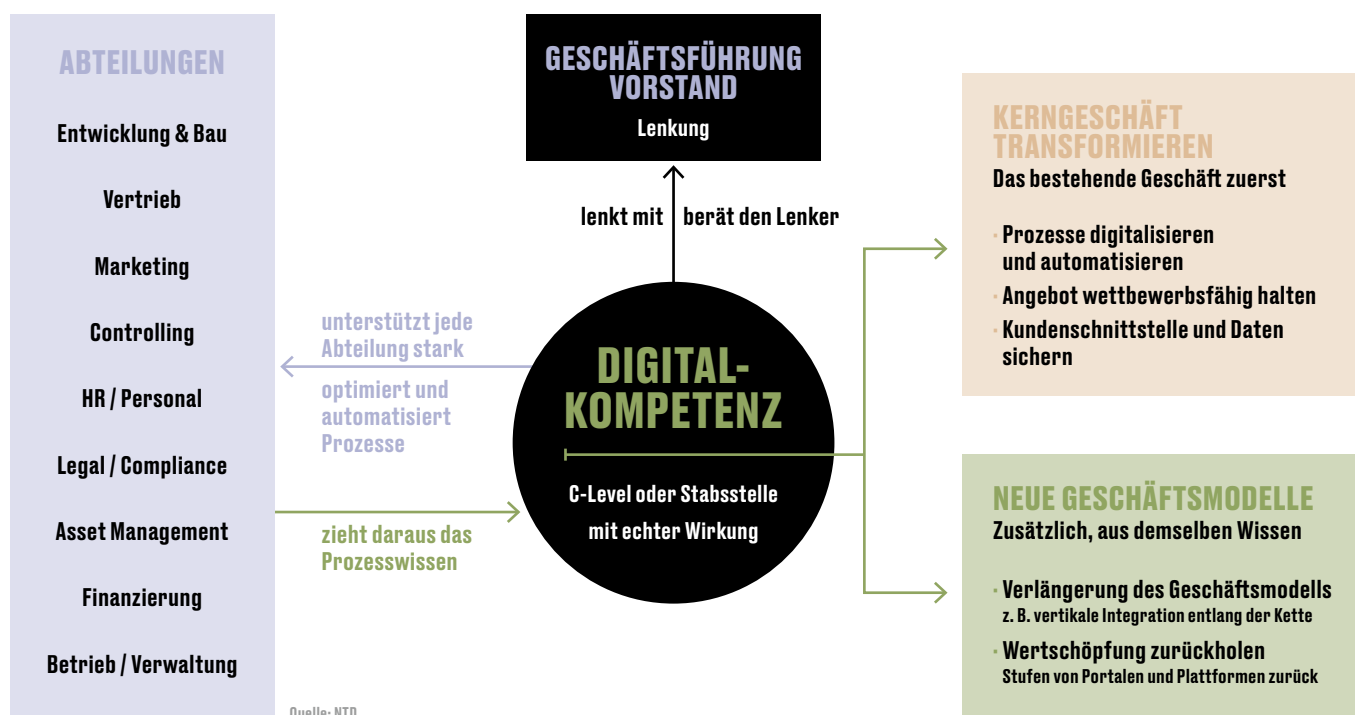
der Ebene, die sie braucht, oder der neue Posten wird selbst zum Silo. Der tiefere Fehler liegt früher, in der jahrzehntelangen Abgabe von Kompetenzen nach außen. Wer sich auf den KI-Wettbewerb vorbereiten will, muss sie entlang der Wertschöpfungskette zurückholen.

DIE KOMPETENZ: BEURTEILEN UND WOLLEN

Die Kompetenz besteht aus zwei Teilen. Der erste ist ein Beurteilungsvermögen, wie es die guten Wachstumsteams im Netz vorgebracht haben: in Prozessen entlang der Kundenreise denken, in kleinen Experimenten vorgehen, keine Aussage ohne Datenbasis treffen. Frederik Raspé hat mit Acquirepad ein digitales KI-Betriebssystem für die Immobilienwirtschaft aufgebaut, das die Prozesse „end to end“ abbildet, von Ankauf und Transaktion über Bestandsmanagement und Reporting bis zum Exit. Er sieht täglich,

Warum die Digitalkompetenz an die Spitze gehört

Die Abteilungen stark unterstützen, daraus das Prozesswissen ziehen — und damit das Kerngeschäft transformieren und neue Geschäftsmodelle entwickeln. Aus dem Prozesswissen transformiert die Position zuerst das bestehende Kerngeschäft und entwickelt daraus zusätzlich neue Geschäftsmodelle. Deshalb lenkt sie mit oder berät den Lenker.



„DAS MANAGEMENT MUSS NICHT PROGRAMMIEREN KÖNNEN. ES SOLLTE ABER DIE GRUNDLEGENDEN BESTANDTEILE DIGITALER PROZESSE, DATENSTRUKTUREN UND SYSTEME VERSTEHEN.“

Frederik Raspé, CO-CEO Acquirepad

woran digitale Transformationsprojekte in der Praxis scheitern und wie Transaktions-, Portfolio- und Reporting-Prozesse schneller und stabiler laufen, wenn sie auf einer gemeinsamen Datenbasis aufbauen. Für ihn liegt der Hebel nicht darin, immer neue Inselösungen einzuführen, sondern sinnvolle Anwendungen in einer gemeinsamen Umgebung zusammenzuführen, mit einem einheitlichen Datenlayer und Knowledge Graph als Grundlage. Auf die Führungsebene übertragen heißt das nicht, selbst Modelle zu bauen: „Das Management muss nicht programmieren können. Es sollte aber die grundlegenden Bestandteile digitaler Prozesse, Datenstrukturen und Systeme verstehen, um strukturelle Entscheidungen treffen und lokale Optimierungen von echter Transformation unterscheiden zu können.“ Gemeint ist fachliche Tiefe mit genug Breite, um die angrenzenden Felder zu beurteilen.

Der zweite Teil wird leicht übersehen. Es genügt nicht, die Lage beurteilen zu können; es braucht die Überzeugung, das Unternehmen digital aufzustellen, und den Willen, die Veränderungen gegen Gewohnheit und Ressortlogik durchzusetzen. Die Häuser, die vorn liegen, haben das zur Chefsache gemacht, nicht



In einer der umfangreichsten Vermessungen des deutschsprachigen Projektentwicklungsmarktes, mit über 4.600 Marktteilnehmern und rund 1.250 Vertriebsprojekten, erreicht kein einziger Projektentwickler die Digitalisierungskompetenzwerte, die spezialisierte Fin- und Prop-Techs längst erzielen.

delegiert. Es ist eine Haltung, kein Werkzeugwissen, und kein Ersatz für Erfahrung. Heinzmann sagt dazu: „Auch die beste Technologie ersetzt weder Marktkennntnis noch Urteil; gute Entscheidungen entstehen aus dem Zusammenspiel von Daten und menschlichem Urteil.“

MEINUNG UND FAKT

Datenkompetenz auf der Führungsebene entscheidet sich weniger an der Rechnung als an der Interpretation, und Interpretation ist selbst ein psychologisches Problem. Der häufigste Fehler besteht darin, Zahlen zur Bestätigung einer bereits gefassten Meinung heranzuziehen, statt einen Sachverhalt neutral zu beschreiben. Je höher die Ebene, desto teurer wird der Fehler, weil er dort nicht korrigiert, sondern autorisiert wird. Raspé bringt den Maßstab auf eine einfache Frage: „Ändert sich durch eine Kennzahl tatsächlich eine Entscheidung? Wenn nicht, ist es meist Reporting und keine echte Steuerungsgröße.“ Dass die Psychologie hier ins Spiel kommt, ist kein Gegensatz zur Statistik, denn die empirische Psychologie ist in weiten Teilen angewandte Statistik: Sie beschreibt mit denselben Mitteln das Verhalten hinter den Zahlen und die Verzerrung im eigenen Urteil.

KEINE MAMMUTAUFGABE, MESSBARE SCHRITTE GEHEN

Die Vorbereitung auf KI ist keine unlösbare Großaufgabe, sondern eine Sammlung überschaubarer Projekte mit klarem Erfolgsmaßstab. Man beginnt in einfachen Prozessen mit einem messbaren Nutzen für die Beteiligten; dieser sichtbare Erfolg erzeugt Vertrauen und zieht die weiteren Schritte nach sich. Viele Häuser haben das Gefühl, ihre Digitalisierung bleibe Stückwerk. Das ist normal, denn das Verbinden interner Daten und Prozesse ist der langsamste Teil: Dort treffen die Interessen mehrerer Abteilungen aufeinander. Raspé benennt die typischen Silos, von CRM über Dokumentenmanagement und Dealflow bis Asset Management und Reporting, und hält eine gemeinsame Daten-

und Wissenschicht darüber für den Ausweg. Er warnt zugleich davor, sich vom Werkzeug blenden zu lassen: „Ein schlechter Prozess wird durch KI nicht automatisch ein guter Prozess. Der wichtigste KI-Baustein ist häufig nicht das Modell selbst, sondern die saubere Verbindung zwischen Daten, Prozessen und Entscheidungen.“ Beheben lässt es sich in einer Reihenfolge, die die Konflikte zunächst umgeht: zuerst ein Dashboard aus frei verfügbaren Marktdaten, das ohne interne Abstimmung einen sichtbaren Nutzen zeigt, dann die eigenen Daten, zuletzt die Prozesse. So fügen sich die losen Enden zusammen, statt in einem Integrationsprojekt, das alle Konflikte auf einmal austragen müsste.

Pflege- und Seniorenimmobilien zeigen das besonders deutlich. Der Markt ist einer der größten Wachstumsmärkte der Branche und steht zugleich unter massivem Kosten-, Personal- und Regulierungsdruck. Der Bedarf ist riesig und strukturell unterversorgt. Die Rendite einer Residenz entscheidet sich aber nicht am Bau, sondern am Betrieb: an Auslastung, Verweildauer und Effizienz. Genau dort wirkt digitale Kompetenz.

Cito Aufenacker ist Geschäftsführer des Pflegebetreibers Pflegebutler, der zu den digitalsten Anbietern seiner Branche zählt und sechsmal in Folge als „Betreiber des Jahres“ ausgezeichnet wurde. Für ihn ist Belegung das Kernthema: „Wir bilden möglichst viel digital ab, von der Bearbeitung der Sozialhilfeanträge bis zur aufwendigen Dokumentation, und gewinnen Kunden vor allem über Homepage und soziale Medien.“ Auch die Arbeitgeber-Reputation zählt, weil fehlendes Personal Plätze leer lässt: „Bei kununu liegen wir mit 3,9 deutlich über dem Markt.“

Für Eigentümer und Investoren ist das kein Betriebsdetail, sondern der Kern der Wirtschaftlichkeit. Ein Betreiber, der Auslastung und Effizienz digital steuert, ist wertbildend für die Immobilie; ein schwacher entwertet sie. Deshalb gehört diese Kompetenz schon in die Planung einer Residenz. Welcher Standort, welcher Apartmentzuschnitt und welches Konzept sich später füllen und →



1

wirtschaftlich betreiben lassen, entscheidet sich an denselben Daten, die der Betrieb täglich erzeugt. Dass die Pflege digital noch „in den Kinderschuhen“ steckt, wie Aufenacker sagt, ist dabei weniger Mangel als Hebel: Die großen Potenziale in Dokumentation, Tourenplanung und Belegungssteuerung liegen noch offen. Den Kompetenzaufbau organisiert er systematisch: „Wir treffen uns alle zwei Wochen in einem offenen Call, zuletzt mit über 40 Personen, und prüfen regelmäßig, wie ‚KI-ready‘ einzelne Personen und Abteilungen schon sind.“

WO MAN STEHT

Wo die eigene Kompetenz steht, lässt sich nicht behaupten, sondern nur prüfen. Ein Kompetenzraster erlaubt die Selbsteinordnung entlang der Felder digitale Märkte, Datenanalyse, Customer Journey und Prozessverständnis; auf der Website steht dazu eine kurze Selbsteinschätzung mit direktem Feedback bereit.

Am Ende geht es nicht um zusätzliches Werkzeugwissen, sondern um einen Perspektivwechsel

sel vom eigenen Geschäftsmodell hin zum Kunden. Dieser Wechsel lässt sich nicht in einer nachgelagerten Schulung nachholen, weil er die Voraussetzung der weiteren Digitalisierung ist und nicht deren Ergebnis. Die Kompetenz gehört deshalb ins C-Level oder in eine Stabsstelle mit direktem Draht dorthin und der Fähigkeit, die Projekte umzusetzen. Nicht in ein befristetes Marketingprojekt und nicht in die Hand einer Agentur.

WOHIN DIE KOMPETENZ GEHÖRT

Diese Position hilft nicht nur jeder Abteilung, ihre Prozesse zu optimieren und zu automatisieren. Weil bei ihr das Wissen aus allen Abteilungen zusammenläuft, ist sie die Stelle, die aus diesem Prozesswissen neue Geschäftsmodelle ableiten kann: die vertikale Integration entlang der Wertschöpfungskette, die Verlängerung des eigenen Geschäftsmodells, das Zurückholen der Stufen, die an Portale und Plattformen abgegeben wurden. Das übersteigt eine unterstützende Funktion und verlangt, dass diese Position das Unternehmen mitlenkt oder den

1
TESLA
Tesla gründet sein Geschäft auf Daten und den direkten Kundenkontakt: Updates über Nacht, jede Fahrt eine Datenquelle



Hier geht's zum Digitalkompetenz-Check für die Führungsebene

Lenker unmittelbar berät. Deshalb gehört sie an die Spitze.

Die gleiche Kompetenz wird eine Ebene höher gebraucht, das gilt auch für den Aufsichtsrat oder Beirat: Ein Gremium, das digitale Weichenstellungen nicht beurteilen kann, autorisiert eine falsche Basis und zieht so bleibende Fehler ein.

Warum das jetzt drängt, fasst Raspé zusammen: „Datenhoheit und Kundenschnittstelle werden entscheidend. Gleichzeitig sehen wir gerade, insbesondere in den USA, die nächste Entwicklungsstufe nach rein Chat- und LLM-zentrierten KI-Architekturen: Systeme, die Daten, Wissen, Prozesse und Workflows strukturiert miteinander verbinden. Genau dort liegt aus meiner Sicht die nachhaltige Entwicklung im KI-Zeitalter.“ Wer den Wandel gestalten und nicht nur abwarten will, beginnt früh und klärt zuerst, wer im eigenen Haus die vorgelegten Zahlen nicht nur entgegennimmt, sondern einordnen kann. Fazit: Wer diese Kompetenz jetzt nicht fest im C-Level verankert, direkt oder als Stabsstelle mit echter Wirkung, ist mehr als nur spät dran. ↩

HAUFE



Gebäude richtig modernisieren

Handbuch mit digitaler Version

- Recht, Technik und Förderung für Immobilienverwalter, Eigentümer und Vermieter
- Möglichkeiten, Planung und Umsetzung energetischer Maßnahmen nach GModG
- Förderprogramme des Bundes und der Länder, steuerliche Abschreibungen und Gestaltungsmöglichkeiten

shop.haufe.de/prod/gmodg-2026 →

