

STUDIE TRANSFORM TO SUCCEED 2025



INHALT

01

EINFÜHRUNG

- 1.1. Vorwort und Motivation
- 1.2. Zielsetzung der Studie

02

DAS DIGITALE REIFEGRADMODELL

- S. 4
- S. 5
- S. 6
- 2.1. Studiendesign und Zusammensetzung der Stichprobe
- 2.2. Die Dimensionen des Reifegradmodells
- 2.3. Gesamtergebnis:
 - Der Reifegrad der Immobilienbranche
- 2.4. Der Reifegrad der Immobilienbranche im Detail anhand der 27 Kriterien
 - 2.4.1. Ergebnisse zur Kategorie Strategie
 - 2.4.2. Ergebnisse zur Kategorie Digitalisierung
 - 2.4.3. Ergebnisse zur Kategorie Transformation
- 2.5. Interpretation der Teilergebnisse
- 2.6. Investitionen in Digitalisierung
- 2.7. Hindernisse der Digitalisierung
- 2.8. Veränderungsbereitschaft
- 2.9. Fazit/Interpretation der Zusammenhänge

03

S. 7 SCHWERPUNKTFRAGEN

- S. 8 3.1. Digitale Kompetenzen S. 26
- S. 10 3.2. Organisatorische Verankerung S. 30
- S. 11 der Digitalisierung im Unternehmen

04

S. 13 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN S. 33

- S. 14
- S. 15
- S. 16
- S. 20
- S. 21
- S. 23
- S. 24

MANAGEMENT SUMMARY

TRANSFORM TO SUCCEED

Die Studie untersucht den digitalen Reifegrad der Immobilienbranche im zweiten Jahr in Folge. Ziel ist es, Veränderungen messbar zu machen, Einflussfaktoren für eine erfolgreiche digitale Transformation zu identifizieren und Lösungsansätze für bestehende Hindernisse aufzuzeigen.

KERNAUSSAGEN DER ERHEBUNG 2025:

Stagnation auf mittlerem Niveau

Der durchschnittliche digitale Reifegrad der Branche liegt mit 3,43 von 5 Punkten nur leicht über dem Vorjahr (3,37) – ein marginaler Fortschritt, der tendenziell auf eine Stagnation hinweist. Besonders in den Bereichen Strategie (3,00) und Digitalisierung (3,22) besteht weiterhin großer Nachholbedarf.

Transformation: Kultur ja – Umsetzung nein

Trotz positiver Bewertungen in der Kategorie Transformation (4,00) zeigt sich ein deutliches Umsetzungsdefizit. Zwar werden Veränderungsbereitschaft und Innovationskultur wahrgenommen, es fehlen jedoch entsprechende Kompetenzen, Strukturen und Investitionen, um digitale Potenziale tatsächlich zu realisieren.

Mangel an Kompetenzen und Weiterbildungsangeboten

Nur 35 % der Befragten sehen ausreichendes digitales Fachwissen in ihrer Organisation. Rund ein Viertel der Unternehmen bietet keinerlei Schulungen digitaler Kompetenzen an. Interaktive Präsenzformate korrelieren am stärksten mit hohem Reifegrad – werden aber selten eingesetzt.

Rückgang von Investitionen und fehlender Druck

Der Anteil der Unternehmen, die über 20 % ihres Umsatzes in Digitalisierung investieren, ist drastisch von 19 % auf 7 % gesunken. Parallel nimmt der wahrgenommene Transformationsdruck ab – trotz anhaltender Herausforderungen wie Effizienzdruck, Fachkräftemangel und ESG.

Diskrepanz zwischen Selbstbild und Realität

Während 80 % der Befragten sich selbst als offen für Veränderung bezeichnen, sehen nur 33 % diese Offenheit im Unternehmensumfeld. Die tatsächliche Integration digitaler Technologien bleibt gering – nur 15 % geben an, dass diese vollständig im Berufsalltag angekommen sind.

Innovationskultur als zentraler Treiber

Unternehmen mit ausgeprägter Innovationskultur erreichen signifikant bessere Reifegrade in allen drei Modelldimensionen und weisen mehr digitale Partnerschaften und Ökosysteme auf. Dies belegt die Bedeutung kultureller Faktoren für digitalen Fortschritt.

01

EINFÜHRUNG



VORWORT UND MOTIVATION

Warum noch eine Digitalisierungsstudie? Die Digitalisierung der Immobilienbranche ist kein neues Thema – und vielleicht genau deshalb heute schwerer denn je zu platzieren. In Zeiten von massivem Kostendruck, steigenden ESG-Anforderungen und einem immer stärker spürbaren Fachkräftemangel setzen viele Unternehmen gerade andere Prioritäten. Digitale Transformation wirkt in diesem Kontext häufig wie ein langfristiges Zukunftsprojekt – ein Thema, das „auch noch kommt“, aber selten ganz oben auf der Agenda von CEOs unserer Branche steht.

Und doch lohnt es sich, gerade jetzt genauer hinzusehen. Denn wer Digitalisierung nur als technisches Update versteht, verkennet ihr eigentliches Potenzial: **Sie ist keine weitere Baustelle, sondern ein Werkzeug, mit dem sich bestehende Herausforderungen bewältigen lassen.** Effizienzgewinne, regulatorische Transparenz und attraktive Arbeitsumfelder – all das ist mit durchdachter digitaler Transformation schneller, besser und nachhaltiger erreichbar.

Genau deshalb haben wir – im zweiten Jahr in Folge – den digitalen Reifegrad der Immobilienbranche erhoben. Nicht, weil wir einen revolutionären Sprung erwartet hätten. Sondern weil Kontinuität und Messbarkeit der Schlüssel dafür sind, Fortschritt nicht nur zu fordern, sondern auch zu fördern. Denn nur was Unternehmen regelmäßig messen, können sie auch gezielt verbessern.

Die Ergebnisse bestätigen: Der Handlungsbedarf bleibt hoch – und der Wille zur Veränderung oft zaghaft. Unsere Motivation, diese Studie fortzuschreiben, ist daher auch eine Einladung, die digitale Entwicklung nicht als Risiko, sondern als Gestaltungschance zu verstehen – und sie aktiv anzugehen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf den weiteren Dialog.

Dr. Chris Richter

Prof. Dr. Verena Rock

**Effizienzgewinne,
regulatorische Transparenz
und attraktive Arbeits-
umfelder – all das lässt sich
mit durchdachter digitaler
Transformation schneller,
besser und nachhaltiger
erreichen.**

1.2

ZIELSETZUNG DER STUDIE

DIESES JAHR FOKUSSIEREN WIR UNS AUF 3 FRAGEN ...

Wie entwickelt sich der Reifegrad der Immobilienbranche im Zeitverlauf?

Welche organisatorischen und operationalen Themen haben Einfluss auf eine erfolgreiche digitale Transformation?

Wie kann die Immobilienbranche sich digital weiterentwickeln und die genannten Hindernisse überwinden?



02

DAS DIGITALE REIFEGRADMODELL FÜR DIE IMMOBILIEN- BRANCHE

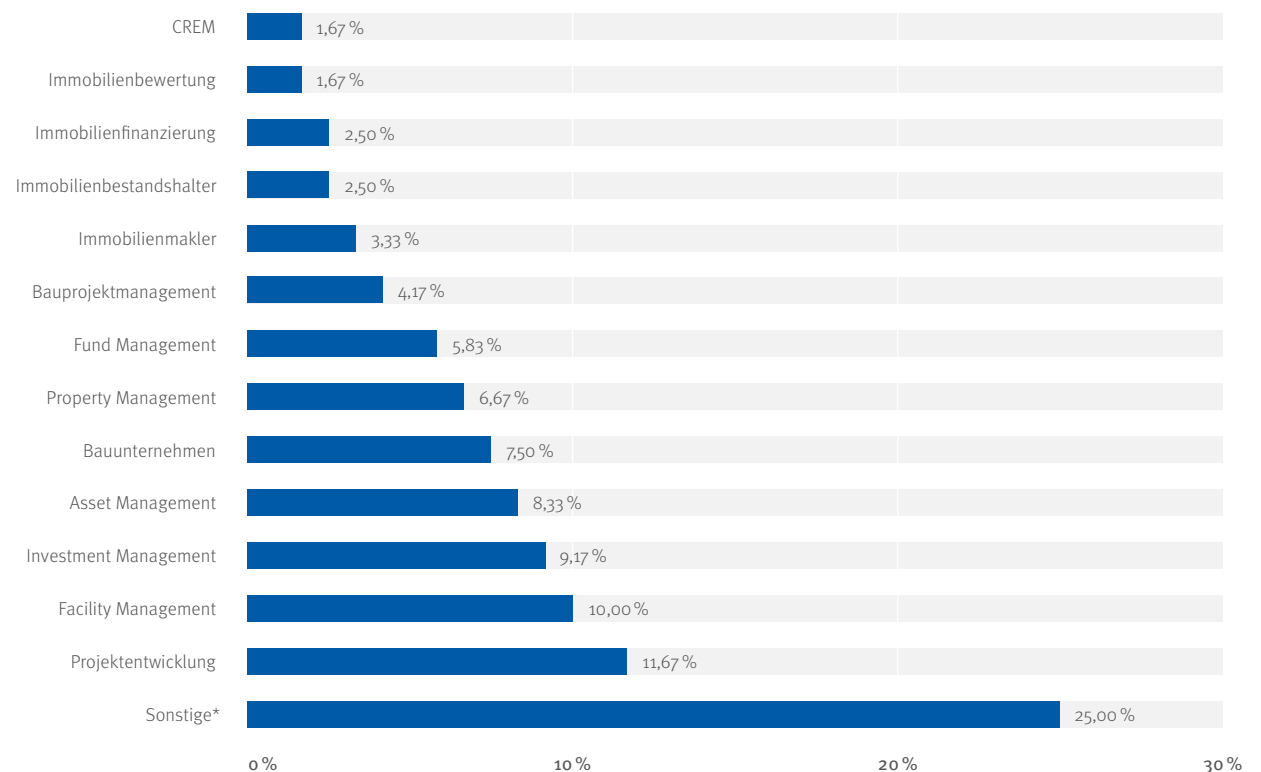
2.1

STUDIENDESIGN UND ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE

Im Zentrum dieser Studie steht die Befragung von Fach- und Führungskräften aus der Bau- und Immobilienwirtschaft zur Ermittlung des digitalen Reifegrades der Unternehmen. Die korrespondierenden Fragen wurden nach einem Rahmenwerk der digitalen Reife konzipiert. Das Reifegradmodell wurde eigens für diese Studie entwickelt, getestet und ausgewertet. Es gibt anhand von drei Kategorien und neun Dimensionen Aufschluss darüber, wie weit die digitale Transformation in welchen Bereichen eines Unternehmens schon vorangeschritten ist. Damit liefert es einen zentralen Kennwert für den Reifegrad.

Dieses Modell haben wir auf Basis der „integralen Landkarte“ des imu Augsburg und des Bitkom-Reifegradmodells digitale Geschäftsprozesse iterativ entwickelt. Für diese Studie haben sie es an die Besonderheiten der digitalen Transformation von Bau- und Immobilienunternehmen angepasst.

Für die diesjährige Studie haben Beschäftigte der Bau- und Immobilienwirtschaft vom 20.11.2024 bis zum 26.03.2025 die Fragen online beantwortet. Insgesamt konnten wir Antworten von 120 Führungs- und Fachkräften gewinnen. Die Teilnehmer:innen der Umfrage entstammen allen Bereichen der Immobilienwirtschaft. Am stärksten vertreten sind Beschäftigte aus der Projektentwicklung (11,67 %), dem Facility Management (10,00 %) und dem Investment Management (9,17 %).

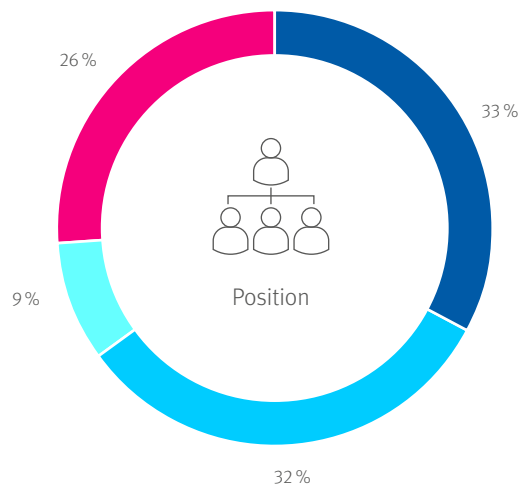


* „Sonstige“ beinhaltet auch Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen aus der Immobilienbranche sowie PropTechs

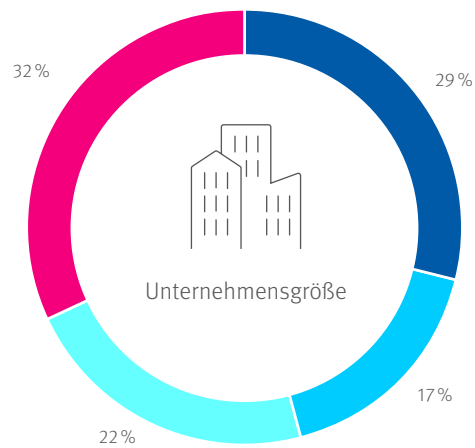
ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE

Von den 120 Teilnehmer:innen haben dieses Jahr deutlich mehr Führungskräfte (Geschäftsführung, Bereichsleitung und Teamleitung) an der Umfrage teilgenommen als im Vorjahr. Fachexpert:innen machen 2025 nur rund 26 % der Stichprobe

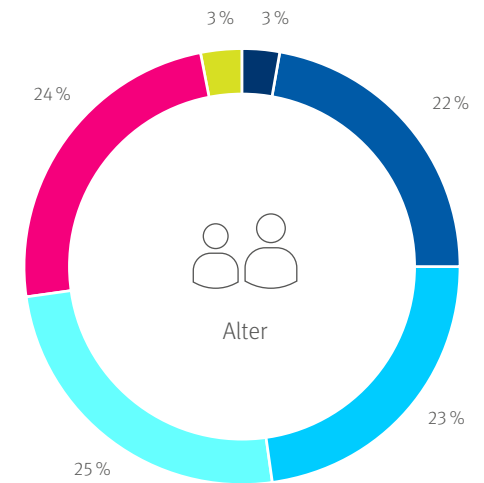
ausmachen. Hinsichtlich der Unternehmensgröße sind große Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden mit 32,5 % am häufigsten vertreten. Die Verteilung nach Altersstruktur ist relativ ausgewogen.



- Geschäftsführung
- Bereichsleitung
- Teamleitung
- Fachexpert:in



- 1-50 Mitarbeitende
- 51-250 Mitarbeitende
- 251-1.000 Mitarbeitende
- > 1.001 Mitarbeitende



- 18-24 Jahre
- 25-34 Jahre
- 35-44 Jahre
- 45-54 Jahre
- 55-64 Jahre
- 65 Jahre und älter

2.2

DIE DIMENSIONEN DES REIFEGRADMODELLS

KATEGORIE	DIMENSION	KRITERIUM
Strategie	Digitalstrategie und Ziele	Digitale Strategie Klare Zielsetzung Langfristige Planung
	Innovation und neue Geschäftsmodelle	Diversifizierung der Geschäftsmodelle Coopetition (Cooperation und Competition) Innovation
	Partnerschaften und Ökosysteme	Beauftragung von PropTechs Ökosystemintegration Kooperative Netzwerke
Digitalisierung	Technologische Infrastruktur und Anwendung	IT-Infrastruktur Einsatz fortschrittlicher Technologien IT-Strukturen
	Datenmanagement und -analyse	Datenquellen und -integration Predictive Analysis Business Intelligence
	Prozessdigitalisierung und Automatisierung	Automatisierung von Routineaufgaben Vollständige Prozessdigitalisierung Messbare Effizienzgewinne
Transformation	Transformationstreiber	ESG Künstliche Intelligenz Zyklus
	Mitarbeitendenkompetenzen und -engagement	Weiterbildungen zu digitalen Anwendungen Kultur des lebenslangen Lernens Mitarbeitenden-Feedback
	Veränderungsmanagement und Kulturwandel	Veränderungsbereitschaft Kultur der Innovation Leadership

Das Reifegradmodell dient der Bestimmung des digitalen Reifegrads von Unternehmen und gliedert sich in drei Kategorien – Strategie, Digitalisierung und Transformation – mit jeweils drei Dimensionen und diese wiederum mit je drei Kriterien.

Kategorie Strategie misst, inwieweit in den Unternehmen Strategien zur Digitalisierung vorangetrieben werden.

Kategorie Digitalisierung stellt dar, wie digitale Technologien in den Unternehmen eingesetzt werden.

Kategorie Transformation untersucht schließlich, wie stark Unternehmen den Druck zur digitalen Veränderung wahrnehmen und wie gut die Unternehmensstruktur diesen Wandel unterstützt.

Die Bewertung erfolgt über eine fünfstufige Likert-Skala, aus der Modal- und Mittelwerte zur Bestimmung des Reifegrads berechnet werden.

2.3

GESAMTERGEBNIS: DER REIFEGRAD DER IMMOBILIENBRANCHE

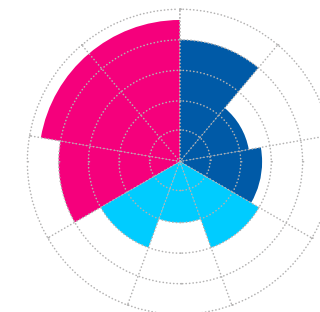


*Digitaler Fortschritt?
Fehlansage – die Branche
stagniert im digitalen Mittelmaß.*

Teilnehmer:in der Studie

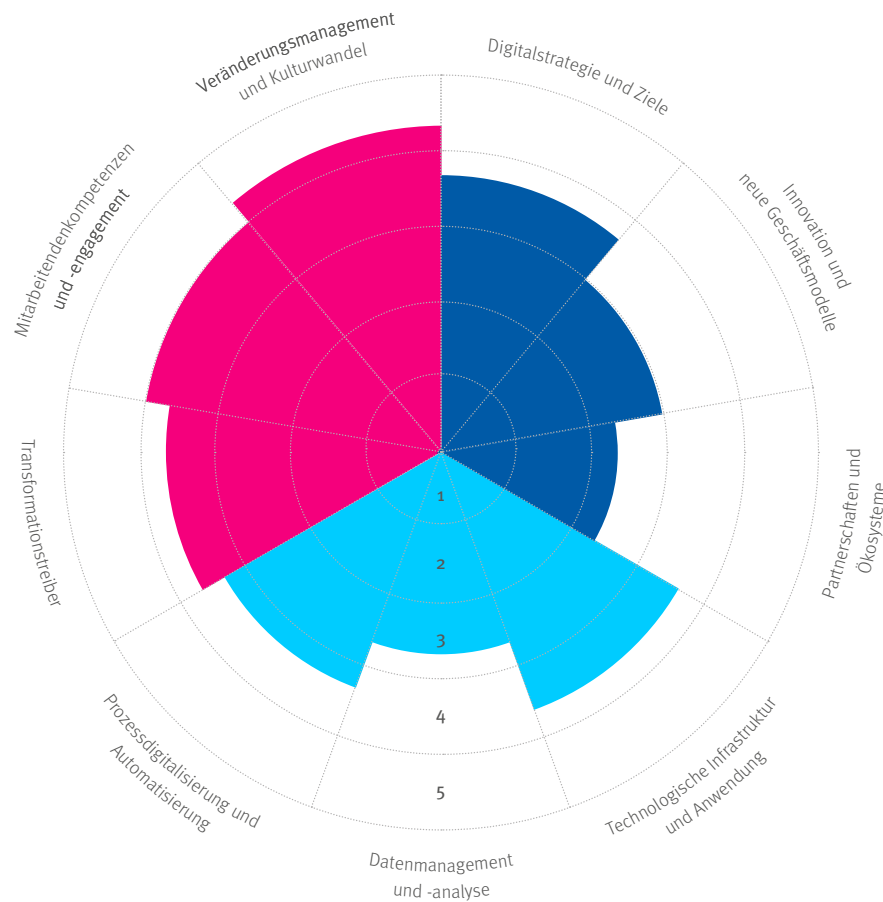
Aus den Antworten aller Befragten der gesamten Branche ergibt sich ein Reifegradscore von 3,41 von 5. Die Kategorie Transformation zeigt mit 4,00 den höchsten Reifegrad auf, die Bereiche Strategie (3,00) und Digitalisierung (3,22) sind eher im Mittelmaß.

Im Vergleich zur Vorjahresstudie hat sich der digitale Reifegrad nur geringfügig erhöht – von 3,37 auf 3,41 – und bleibt damit nahezu auf dem gleichen, eher durchschnittlichen, Niveau.



Digitaler Reifegrad
Gesamt 2024
n = 155

3,37



Digitaler Reifegrad
Gesamt 2025
n = 120

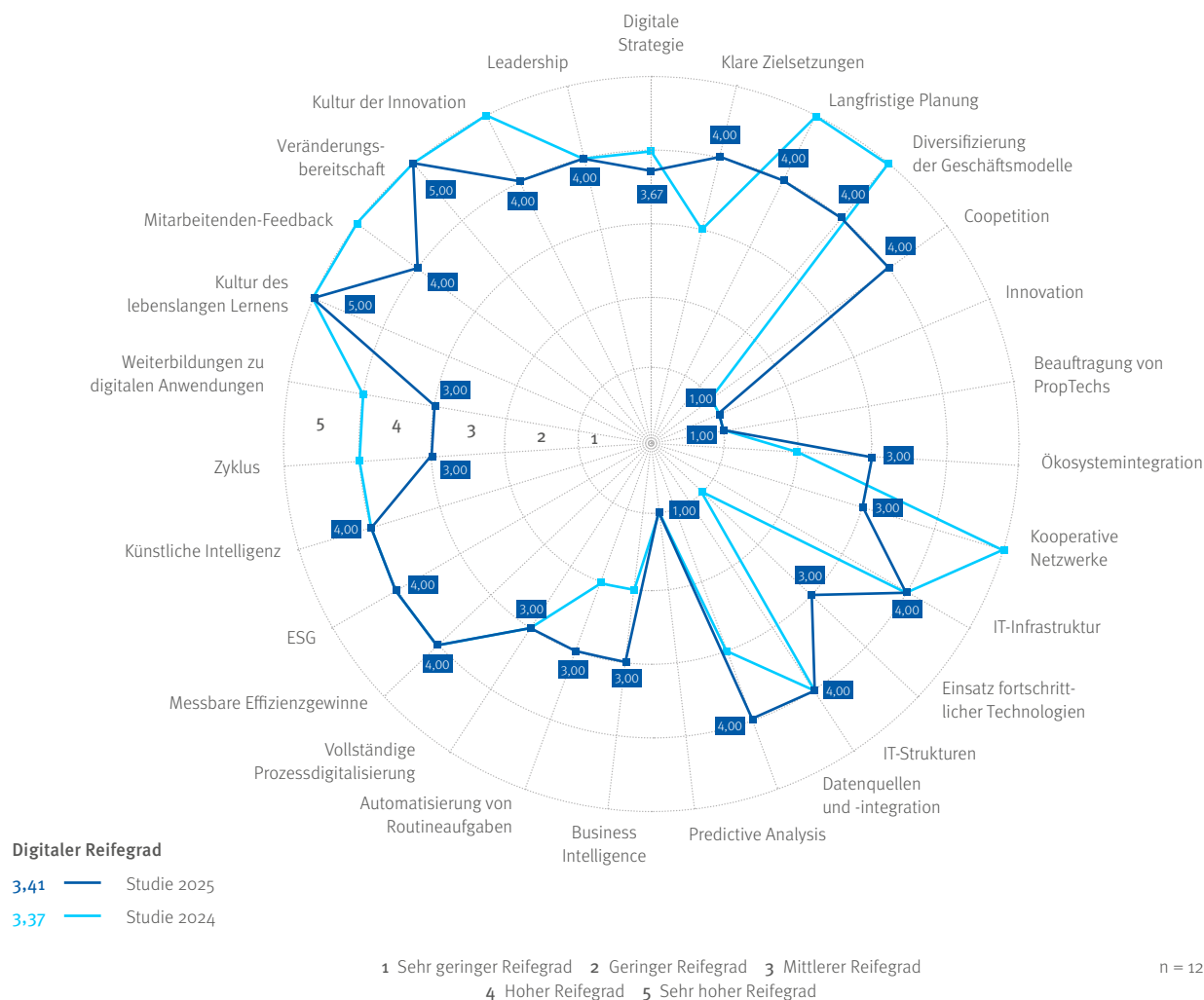
3,41

■ Strategie 3,00
■ Digitalisierung 3,22
■ Transformation 4,00

1 Sehr geringer Reifegrad 2 Geringer Reifegrad 3 Mittlerer Reifegrad
4 Hoher Reifegrad 5 Sehr hoher Reifegrad

2.4

DER REIFEGRAD DER IMMOBILIENBRANCHE IM DETAIL ANHAND DER 27 KRITERIEN



In der **Kategorie Strategie** zeigen sich deutliche Schwächen in den Bereichen Innovation, Zusammenarbeit mit PropTechs und Ökosystemintegration. Diese Defizite kontrastieren mit der in der Transformation angegebenen hohen Innovationsbereitschaft und deuten auf mangelnde strategische Umsetzung hin.

In der **Kategorie Digitalisierung** bleiben Potenziale in Predictive Analytics, Business Intelligence und der Automatisierung von Routineaufgaben weitgehend ungenutzt. Auch hier zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen der wahrgenommenen Veränderungsbereitschaft und der tatsächlichen digitalen Umsetzung.

In der **Kategorie Transformation** werden eine hohe Veränderungs- und Innovationsbereitschaft sowie starkes Leadership wahrgenommen. Auffällig ist die stark ausgeprägte Kultur des lebenslangen Lernens, die jedoch im Widerspruch zu den nur mittelmäßig bewerteten Weiterbildungsangeboten im Bereich digitaler Anwendungen steht.

n = 120

2.4.1

ERGEBNISSE DER KATEGORIE STRATEGIE: TEILREIFEGRAD 3,0

In der Kategorie Strategie zeigt sich insgesamt eine eher zurückhaltende Zustimmung zu den Kriterien. Am höchsten fällt die Zustimmung mit knapp 50 % bei der Aussage aus, dass digitale Ziele ein integraler Bestandteil der Gesamtstrategie und Geschäftsziele sind. Ebenfalls relativ positiv bewerten die Teilnehmenden die Existenz einer klar formulierten und kommunizierten Digitalstrategie.

„Man braucht eine Digitalisierungsstrategie mit klaren Zielen – sonst verirrt man sich im Digitalisierungsdschungel.“

Dr. Marion Henschel, STRABAG

Deutlich schwächer ist hingegen die Zustimmung bei den Kriterien zur Beauftragung und Zusammenarbeit mit PropTechs sowie zur Einbindung der Immobilienprozesse in ein umfassendes digitales Ökosystem. Beim Kriterium, ob das Unternehmen über eine eigene Innovationsabteilung oder eine beauftragte Stelle zur Förderung neuer Technologien und Ansätze verfügt, geben 30 % der Befragten an, dass dies überhaupt nicht zutrifft. Dieses Ergebnis steht in deutlichem Widerspruch zur gleichzeitig geäußerten Einschätzung einer hohen Innovationsbereitschaft und verdeutlicht eine Diskrepanz zwischen Selbstbild und struktureller Realität.

Im Vergleich zur Vorjahresstudie zeigen sich in der Verteilung keine signifikanten Veränderungen, was die stagnierende Entwicklung der Branche im Bereich der digitalen Transformation unterstreicht – ein Trend, der sich bereits in der nahezu unveränderten Bewertung des gesamten digitalen Reifegrads der Immobilienbranche andeutet.

		Trifft überhaupt nicht zu					Trifft voll und ganz zu				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Wir sind aktiv in digitalen Netzwerken und Kooperationen entlang der Immobilienwertschöpfungskette involviert.	7 %	24 %	27 %	25 %	17 %					
2	Unsere Immobilienprozesse sind eng in ein breites digitales Ökosystem von Dienstleistern eingebunden.	12 %	25 %	34 %	22 %	7 %					
3	Wir beauftragen PropTech-Start-ups, um unsere Prozesse zu optimieren.		30 %	23 %	20 %	19 %	8 %				
4	In unserem Unternehmen existiert eine dedizierte interne Innovationsabteilung oder ein/e Innovationsbeauftragte/r, der/die aktiv neue Technologien und Ansätze im Immobilienbereich erforscht, entwickelt und umsetzt.		30 %	16 %	13 %	20 %	21 %				
5	Inwiefern haben Sie bisher Partnerschaften mit anderen Unternehmen zur (digitalen) Erweiterung Ihres Geschäftsmodells umgesetzt?	23 %	18 %	18 %	24 %	17 %					
6	Wir entwickeln innovative digitale Geschäftsmodelle für den Immobilienmarkt.	20 %	21 %	17 %	26 %	16 %					
7	Digitale Ziele sind ein integraler Bestandteil unserer Gesamtstrategie und Geschäftsziele.	9 %	17 %	25 %	30 %	19 %					
8	Wir haben klare messbare Ziele für unsere digitale Transformation formuliert.	14 %	27 %	26 %	27 %	7 %					
9	Wir haben eine klar formulierte und kommunizierte Digitalstrategie.	7 %	20 %	32 %	28 %	13 %					

2.4.2

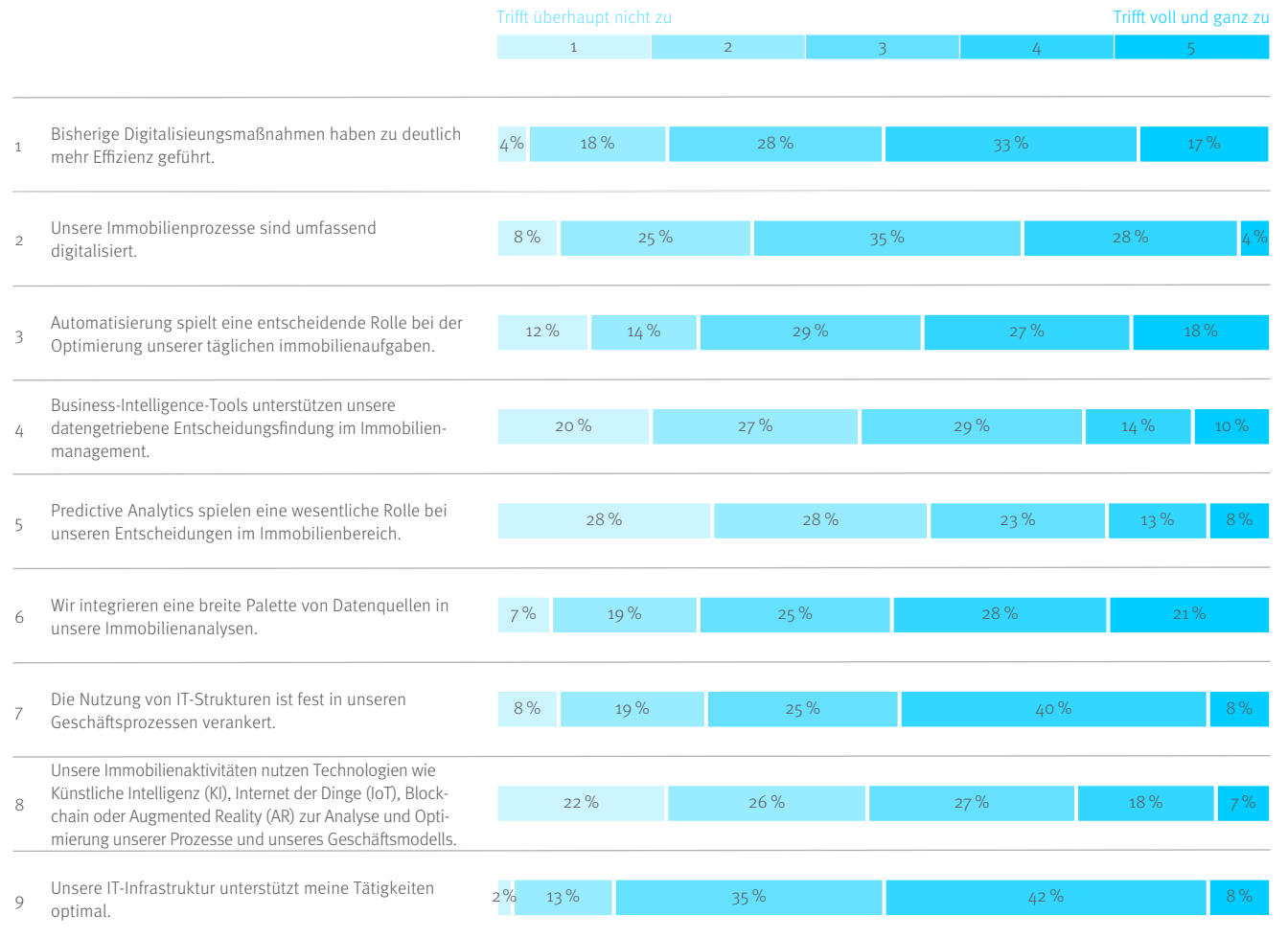
ERGEBNISSE DER KATEGORIE DIGITALISIERUNG: TEILREIFEGRAD 3,22

In der umsetzungsorientierten Kategorie Digitalisierung zeigt sich, dass viele Kriterien zwar von rund 50 % der Befragten positiv (mit 4 oder 5) bewertet werden, zentrale Technologiebereiche jedoch deutlich schwächer abschnitten.

„Die Branche redet von Digitalisierung, aber es ist mehr Buzzword-Bingo als echtes Verständnis.“ Teilnehmer:in der Studie

Insbesondere die Implementierung von Business-Intelligence-Tools, Predictive Analytics sowie den Einsatz von Technologien wie Künstlicher Intelligenz und Internet of Things bewerten die Teilnehmenden als unzureichend. Das gleiche gilt für die Digitalisierung der Immobilienprozesse. Hier gibt es nur eine sehr zurückhaltende Zustimmung von rund 30 %. Dies weist auf eine insgesamt noch unausgereifte technologische Umsetzung hin. Das Ergebnis steht im Zusammenhang mit der Beobachtung, dass mindestens 30 % der Unternehmen über keine dedizierte Stelle oder Abteilung zur Förderung von Innovation verfügen – ein strukturelles Defizit, das digitale Fortschritte erheblich hemmen dürfte.

Im Vergleich zur Vorjahresstudie fällt zudem auf, dass die Einschätzung, digitale Maßnahmen führten zu mehr Effizienz, um 10 % gesunken ist. Ebenso ging die Zustimmung zur Frage, ob die aktuelle IT-Infrastruktur die Arbeit ausreichend unterstützt, um 5 % zurück. Diese Ergebnisse zeigen, dass die umgesetzten Digitalisierungsprojekte noch nicht genug messbare Wirkung erzeugen. Gleichzeitig fehlt das notwendige Know-how, um digitale Technologien wirksam und effizient zu implementieren.



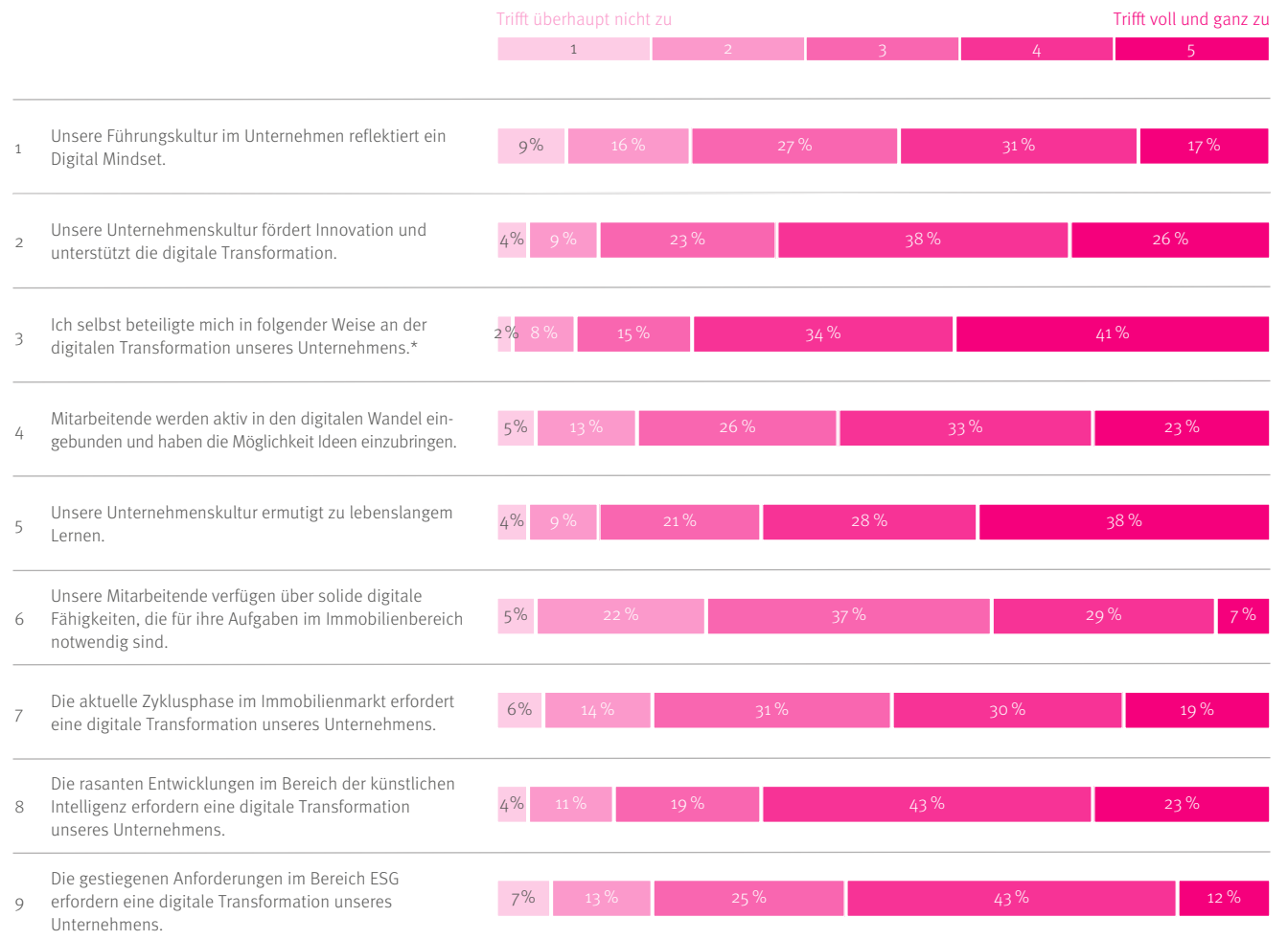
2.4.3

ERGEBNISSE DER KATEGORIE TRANSFORMATION: TEILREIFEGRAD 4,0

In der insgesamt am besten bewerteten Kategorie Transformation fällt besonders auf, dass nur rund 35 % der Befragten angeben, über ausreichendes digitales Fachwissen zu verfügen – ein deutlicher Kontrast zur hohen Zustimmung (ca. 65 %) zur Aussage, eine Kultur des lebenslangen Lernens sei im Unternehmen verankert. Zudem ist im Vergleich zur Vorjahresstudie ein Rückgang um 10 % bei der Einschätzung zu verzeichnen, ob Mitarbeitende über die notwendigen Fähigkeiten für eine digitale Arbeitswelt verfügen – ein Hinweis auf ein klares Know-how-Defizit in der Branche.

Gleichzeitig bewerten die Befragten die eigene Beteiligung an Transformationsprozessen sowie eine innovationsfördernde Unternehmenskultur mehrheitlich als positiv. Auch die Veränderungsbereitschaft ist gestiegen: 75 % der Befragten sehen sich aktiv in die digitale Transformation eingebunden – ein Plus von 10 % gegenüber dem Vorjahr.

Bei den Treibern der Transformation zeigt sich eine veränderte Wahrnehmung: Die Bedeutung von Künstlicher Intelligenz ist um 15 % gestiegen und wird nun von über 65 % als zentraler Impulsgeber gesehen, während ESG um 5 % an Relevanz verliert. Nur etwa die Hälfte der Befragten betrachtet den aktuellen Marktzyklus als Treiber der Digitalisierung. Dies wirft die Frage auf, ob der wahrgenommene Veränderungsdruck tatsächlich nachlässt oder ob zuvor zentrale Themen wie ESG und Konjunkturzyklen weniger präsent im Bewusstsein der Mitarbeitenden sind.

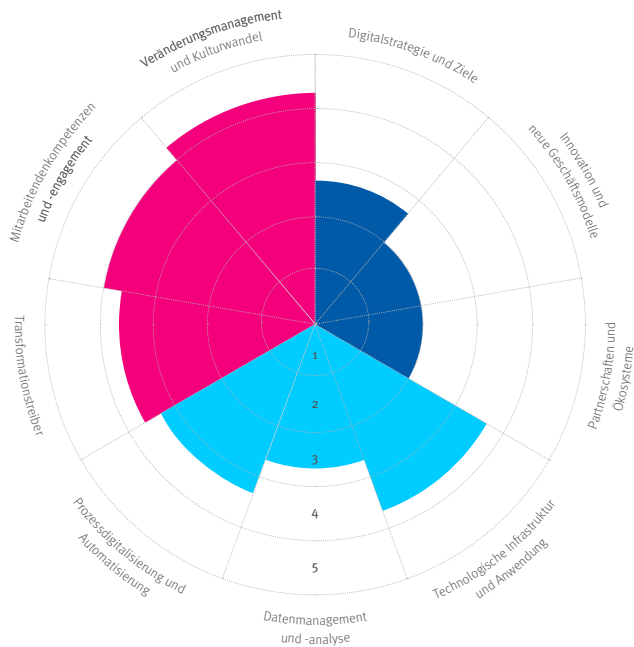


* 1 = passiv/aushaltend, 2 = reaktiv / extrinsisch getrieben, 3 = konform/incentiviert, 4 = aktiv gestaltend, 5 = intrinsisch motiviert

2.5

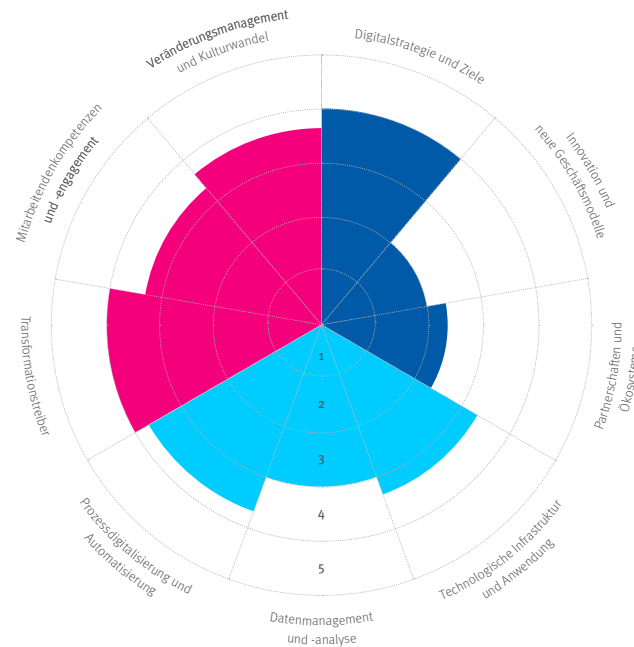
INTERPRETATION DER TEILERGEBNISSE

DIGITALER REIFEGRAD
FÜHRUNGSKRÄFTE



■ Strategie 2,22
■ Digitalisierung 3,22
■ Transformation 4,00
Gesamt 3,14

DIGITALER REIFEGRAD
FACHKRÄFTE



■ Strategie 2,78
■ Digitalisierung 3,33
■ Transformation 3,67
Gesamt 3,26

1 Sehr geringer Reifegrad 2 Geringer Reifegrad 3 Mittlerer Reifegrad
4 Hoher Reifegrad 5 Sehr hoher Reifegrad

TEILERGEBNISSE NACH HIERARCHIELEVEL

Die ermittelten digitalen Reifegrade unterscheiden sich zwischen Führungskräften (3,14) und Fachkräften (3,26) nur geringfügig. Auch zwischen den Altersklassen sind keine großen Differenzen in der Einschätzung sichtbar.

Auffällig ist jedoch, dass Führungskräfte die Dimension Mitarbeitendenkompetenzen und -engagement innerhalb der Kategorie Transformation deutlich positiver bewerten als Fachkräfte ihr eigenes digitales Fachwissen. Diese Dimension umfasst unter anderem Weiterbildungsangebote zu digitalen Anwendungen sowie die Selbsteinschätzung der digitalen Fähigkeiten. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Führungskräfte den bestehenden Qualifizierungsbedarf der Fachkräfte möglicherweise nicht in vollem Umfang wahrnehmen.

Zudem bewerten Fachkräfte die Dimension Digitalstrategie und Ziele deutlich höher als Führungskräfte – ein Hinweis darauf, dass Mitarbeitende die strategische Ausrichtung im Bereich Digitalisierung bewusster, positiver oder als relevanter wahrnehmen als das Management.

REIFEGRAD GEGENÜBERSTELLUNG: Führungskräfte vs. Fachkräfte

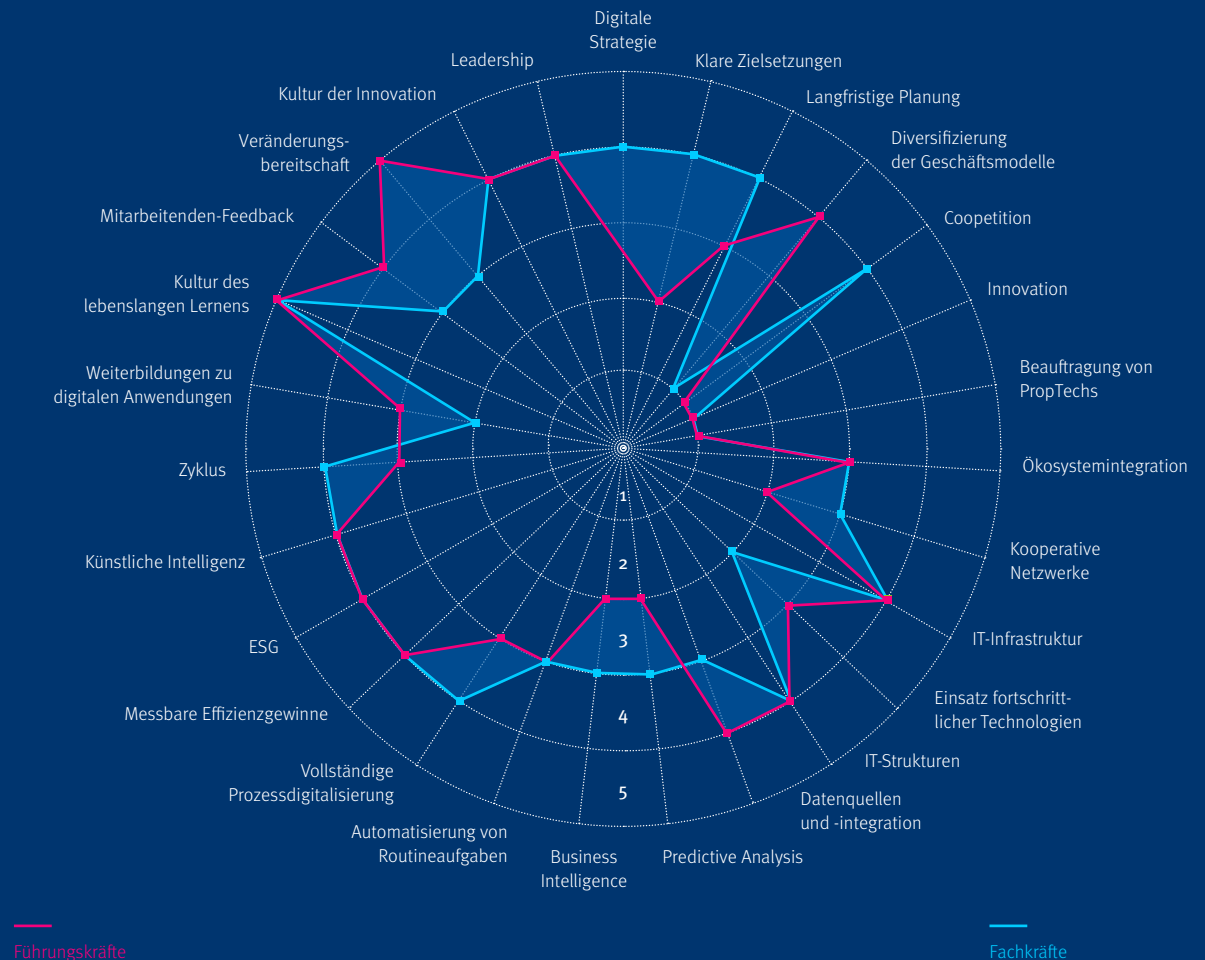
Auffällig ist die stark divergierende Wahrnehmung zwischen Fach- und Führungskräften hinsichtlich der Kriterien Diversifizierung der Geschäftsmodelle und Coopetition, mit einer Differenz von jeweils rund drei Bewertungspunkten.

Zudem zeigt sich innerhalb der insgesamt gut bewerteten Kategorie Transformation, dass das Kriterium „Weiterbildungen zu digitalen Anwendungen“ vergleichsweise schwach abschnidet. Hier schätzen Fachkräfte ihre eigenen digitalen Kompetenzen deutlich zurückhaltender ein als Führungskräfte. Dies weist darauf hin, dass der tatsächliche Weiterbildungsbedarf von der Führungsebene nur begrenzt erkannt wird. Ohne ein gemeinsames Verständnis von Kompetenzniveaus und Entwicklungsbedarfen bleiben der Einsatz fortgeschrittener Technologien unvollständig und ineffizient. Das gilt genauso für innovationsbezogene Maßnahmen und lässt sich auch auf neue Jobprofile übertragen.

“

Digitale Transformation ohne Kompetenzen ist wie ein Haus ohne Statik ...

Teilnehmer:in der Studie



Digitaler Reifegrad
gesamt

3,14

1 Sehr geringer Reifegrad 2 Geringer Reifegrad 3 Mittlerer Reifegrad
4 Hoher Reifegrad 5 Sehr hoher Reifegrad

Digitaler Reifegrad
gesamt

3,26



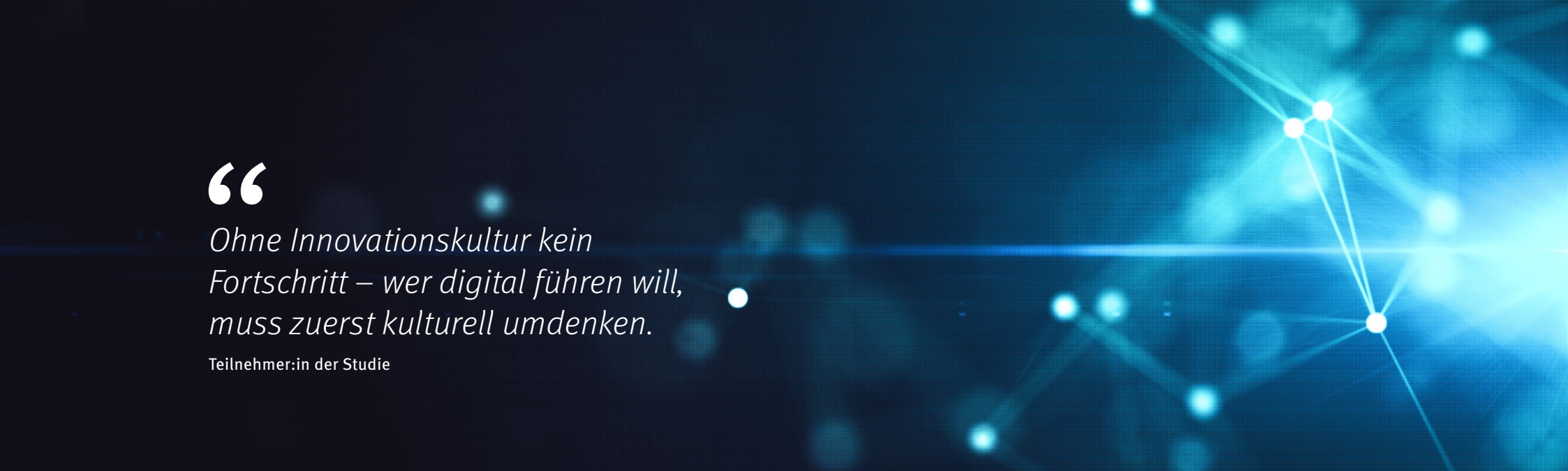
BEST PRACTICES

Wie bekomme ich die nötige Fokussierung hin?

Pia Hellstern, Teamleitung Digitalisierung & Innovation, BUWOG Bauträger GmbH:

„Bei uns war der absolute Gamechanger, dass wir auf dem Level der Teamleitungen ein Gremium initiierten, in dem alle ihre operativen Pain Points eingebracht haben, die die Organisation aktuell am meisten hindern. Diese haben wir dann geclustert und später priorisiert. Im Anschluss habe ich mein gesamtes Digitalisierungsteam darauf angesetzt, die Top 3 der Pain Points in der nächsten Zeit zu lösen. Dadurch hatten wir einen klaren Fokus und konnten auch wirklich Themen auf die Straße bringen. Seitdem haben wir wahnsinnig gute Resonanz und man nimmt uns ab, dass wir mit Digitalisierung wirklich die Schmerzpunkte des Kerngeschäftes aus dem Weg räumen und nicht ‚im Elfenbeinturm‘ handeln, um der Digitalisierung willen. Wichtig war auch, dass wir alle sechs Wochen den Status zu diesen drei Prio-Themen berichtet haben.“

Peer Henke, GAG Köln: „Wir haben uns als Managementteam (Vorstand, Bereichsleitungen, Leitung Konzernentwicklung) darauf committet, gemeinsam über die Priorisierung von Digitalisierungsvorhaben zu entscheiden. Dazu haben wir ein Scoring-System entwickelt, mit dem alle Vorhaben, die aus den Bereichen kommen, entlang verschiedener Dimensionen bewertet werden, um einen Business Value festzulegen. Die sich daraus ergebende Projektliste wird fortlaufend im ‚Pull-Prinzip‘ von den umsetzenden Fachbereichen - insbesondere der IT – bearbeitet. So stellen wir sicher, dass immer die Vorhaben mit dem größten Business Value zuerst zum Zuge kommen und die zur Umsetzung benötigten Ressourcen sich dementsprechend verteilen.“



“

Ohne Innovationskultur kein Fortschritt – wer digital führen will, muss zuerst kulturell umdenken.

Teilnehmer:in der Studie

ZUSAMMENHÄNGE INNOVATIONSKULTUR UND REIFEGRAD

Die Ergebnisse der Studie zeigen einen klaren positiven Zusammenhang zwischen der ausgeprägten Innovationskultur eines Unternehmens und dessen digitalem Reifegrad. Befragte, die eine hohe Innovationskultur in ihrem Unternehmen wahrnehmen, weisen nicht nur höhere Reifegradwerte auf, sondern berichten auch häufiger über bestehende Partnerschaften und die Integration in digitale Ökosysteme. Umgekehrt zeigen sich bei Unternehmen mit geringer Innovationskultur niedrigere Reifegrade und ein schwächer ausgeprägtes digitales Netzwerk.

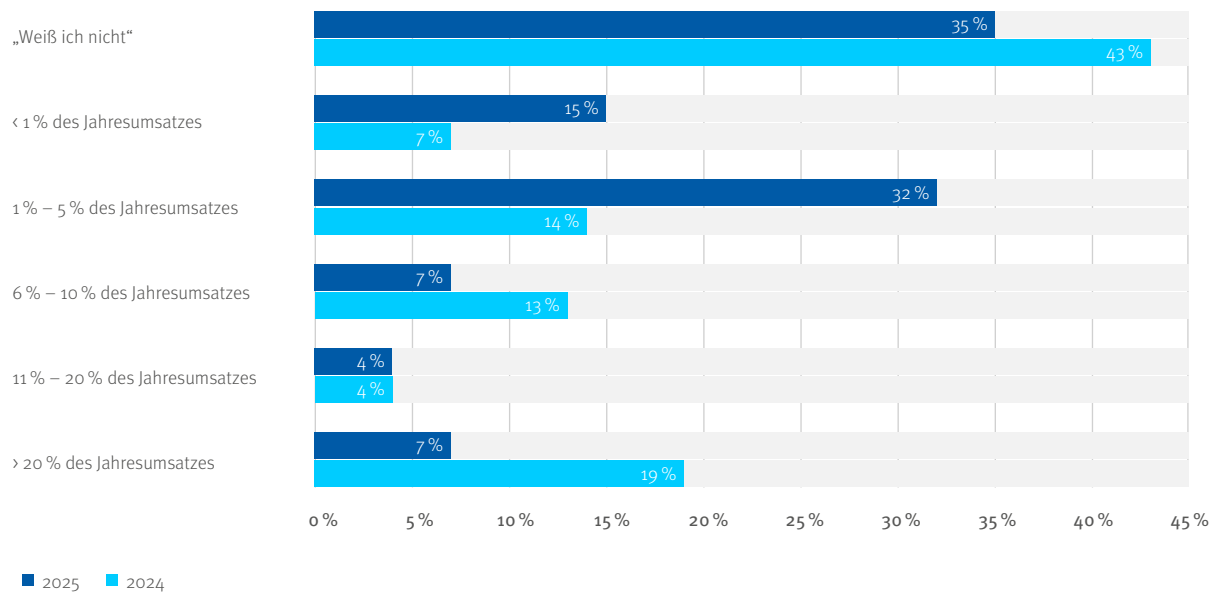
Dieser Zusammenhang legt nahe, dass eine innovationsfördernde Unternehmenskultur ein zentraler Treiber für digitale Reife ist.

Zugleich deutet es auch darauf hin, dass es auch Vorreiter in puncto Digitalisierung in der Immobilienbranche gibt und die festgestellte Stagnation nicht auf alle Unternehmen übertragbar ist.

2.6

INVESTITIONEN IN DIGITALISIERUNG

Wie viel Prozent des Jahresumsatzes investiert Ihr Unternehmen ungefähr in Maßnahmen zur Digitalisierung?



*Digitalisierung kostet Geld –
analog bleiben kostet die Zukunft.*

Teilnehmer:in der Studie

Die aktuelle Studie zeigt einen deutlichen Rückgang der Digitalisierungsinvestitionen in der Immobilienbranche. Während im Vorjahr noch 19 % der Unternehmen mehr als 20 % ihres Jahresumsatzes in digitale Maßnahmen investierten, sind es nun nur noch 7 %. Diese Entwicklung ist besonders kritisch, da der Transformationsdruck nicht nachgelassen hat bzw. durch KI die notwendige Geschwindigkeit deutlich zunimmt. Jedoch erfolgt weiterhin keine umfassende Umsetzung.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass viele Unternehmen die strategische Bedeutung digitaler Investitionen unterschätzen. Stattdessen betrachten sie diese als kurzfristiges Einsparpotenzial.

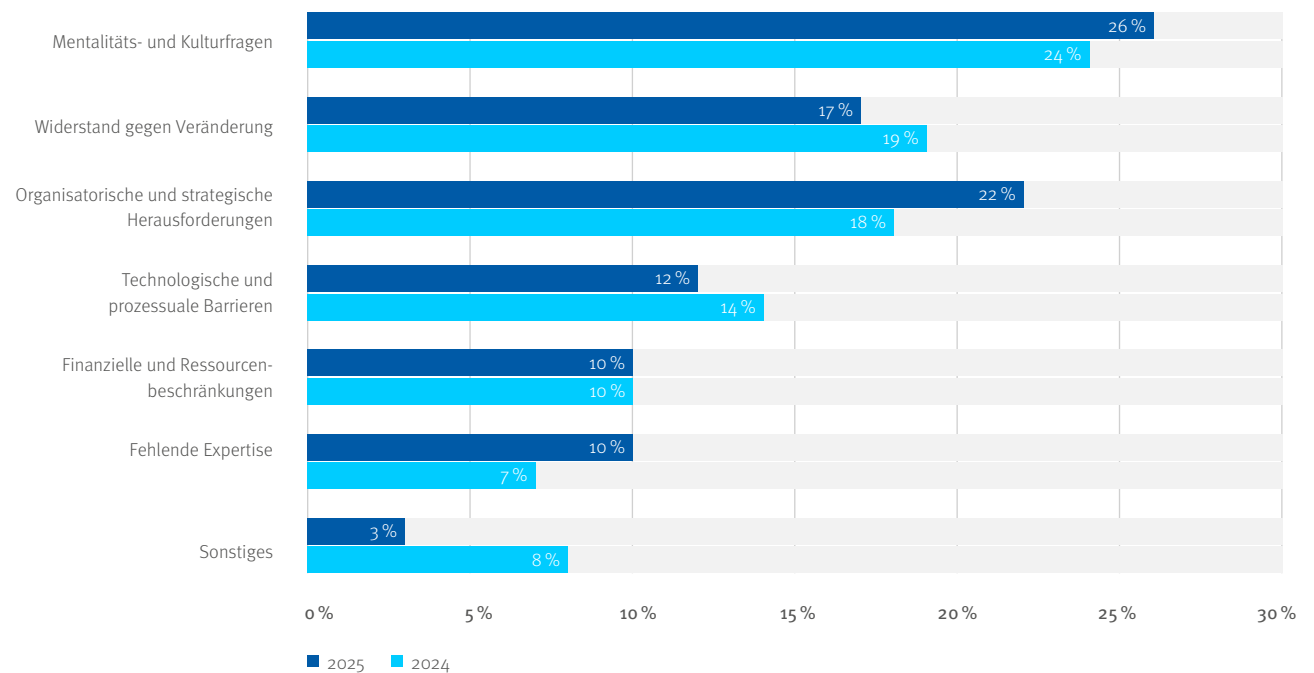
HINDERNISSE DER DIGITALISIERUNG

Wie bereits die Vorjahresstudie identifiziert auch die diesjährige Studie zentrale Hindernisse der digitalen Transformation. Auffällig ist, dass sich diese im Vergleich kaum verändert haben – ein weiteres Indiz für die Stagnation innerhalb der Branche, wie sie auch im nur leicht gestiegenen digitalen Reifegrad sichtbar wird.

Zwischen Führungs- und Fachkräften zeigen sich Unterschiede in der Gewichtung der Hindernisse, inhaltlich überschneiden sich die Nennungen jedoch weitgehend. Führungskräfte sehen die technologische Implementierung als größte Herausforderung – passend zur schwach ausgeprägten Kategorie „Digitalisierung“. An zweiter Stelle folgen für sie mitarbeiterbezogene Faktoren, gefolgt von der eigenen Rolle im Management, die sie selbstkritisch als drittes Hindernis benennen.

Fachkräfte hingegen nennen mitarbeiterbezogene Aspekte an erster Stelle und setzen das Führungsverhalten (organisatorische und strategische Herausforderungen) darunter. Danach folgt für sie das fehlende Fachwissen – ein Ergebnis, das die bereits geäußerte Einschätzung bestätigt, wonach viele Mitarbeitende nicht über ausreichende digitale Fähigkeiten verfügen.

Diese Ergebnisse machen deutlich: Es besteht dringender Handlungsbedarf – sowohl in der gezielten Qualifizierung der Mitarbeitenden durch Weiterbildungsangebote als auch in einem stärkeren digitalen Engagement auf allen Ebenen, insbesondere der Führung, die sich auf Mentalität, Kultur und Veränderungsbereitschaft auswirkt.



Ranking	Führungskräfte	Fachkräfte
1	Technologische und prozessuale Barrieren	Mentalitäts- und Kulturfragen
2	Mentalitäts- und Kulturfragen	Widerstand gegen Veränderung
3	Widerstand gegen Veränderung	Organisatorische und strategische Herausforderungen
4	Organisatorische und strategische Herausforderungen	Fehlende Expertise
5	Fehlende Expertise	Finanzielle Ressourcenbeschränkung

“

STIMMEN DER STUDIENTEILNEHMER:INNEN

*„Selbstbild: digital offen.
Realbild: digital blockiert.“*

*„PropTechs haben die Lösungen
– aber die Immobilienbranche
hat die Angst!“*

*„Die größte Hürde
der Digitalisierung?
Der Wille zur Veränderung.“*

*„Digitalisierung scheitert
nicht an Technologie –
sondern an Menschen!“*

2.8

VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT

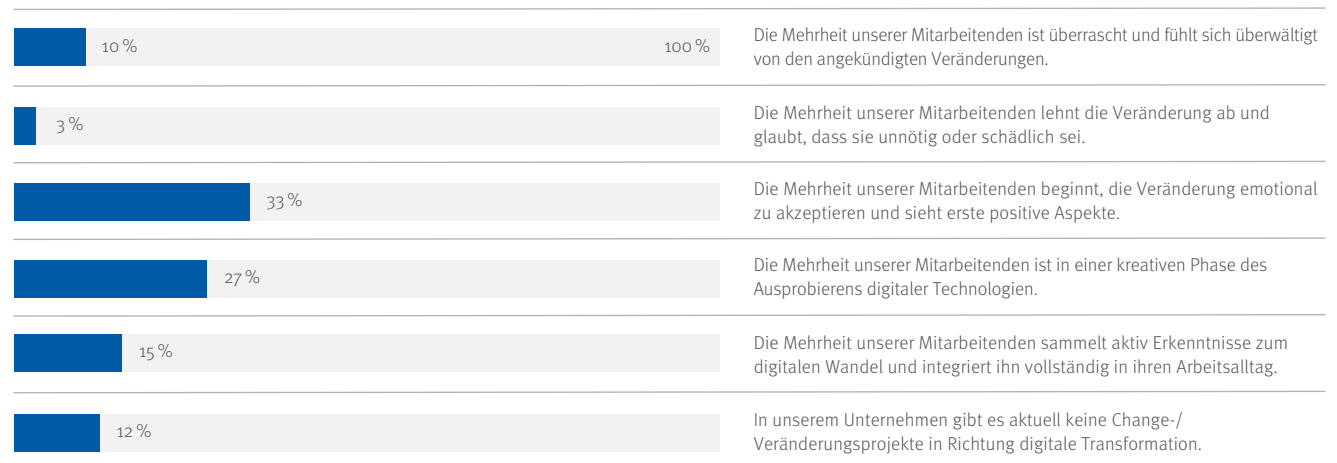
In der aktuellen Studie wurde erstmals die Veränderungsbereitschaft differenziert betrachtet – einmal im Rahmen der Selbsteinschätzung der Teilnehmer:innen und einmal aus der Perspektive ihrer Einschätzung des unternehmensweiten Umfelds.

In der Selbsteinschätzung geben rund 80 % der Befragten an, offen für Veränderungen zu sein – ein auffallend positives Ergebnis. Im Gegensatz dazu zeigt die Einschätzung des eigenen Unternehmensumfelds ein deutlich verhalteneres Bild: Nur 33 % der Teilnehmer:innen beschreiben, dass die Mehrheit der Mitarbeitenden digitale Veränderungen emotional akzeptiert und deren Potenziale erkennt. 25 % geben an, dass sich ihr Umfeld derzeit in einer Pilotierungsphase befindet, in der technologische Neuerungen getestet werden. Lediglich 15 % berichten, dass digitale Technologien bereits vollständig in den Arbeitsalltag integriert sind – die höchste von sechs definierten Transformationsphasen.*

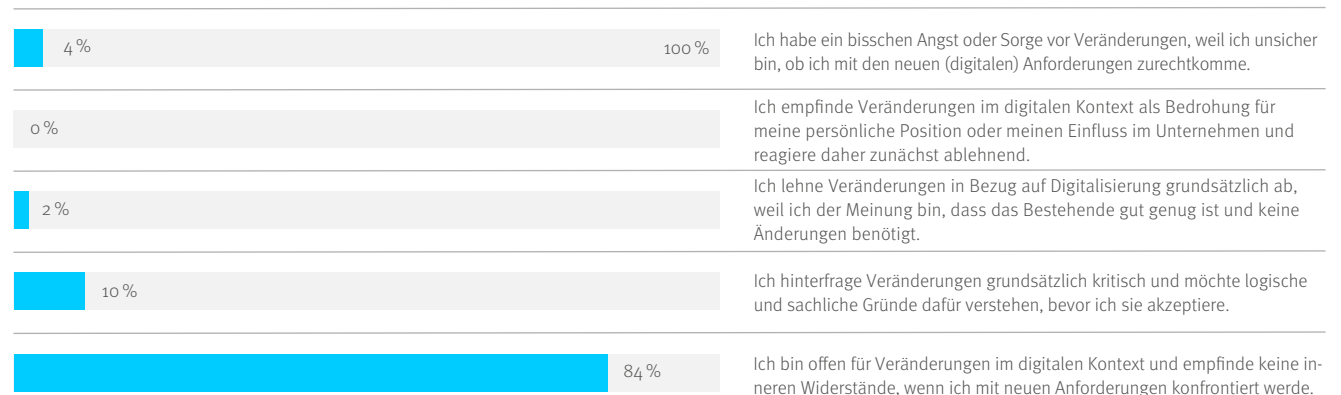
Obwohl beide Perspektiven tendenziell positiv ausfallen, stellt sich die zentrale Frage: Wenn die Offenheit für Veränderung so hoch ist, warum bleibt der tatsächliche Wandel weitgehend aus? Diese Diskrepanz deutet auf einen grundlegenden Widerspruch zwischen Selbstwahrnehmung und realer Umsetzung hin. Dieser Widerspruch wird auch durch die im Freitext angegebenen „Gründe für Scheitern von digitaler Transformation“ unterstrichen, indem die Teilnehmenden oftmals die fehlende Offenheit und Veränderungsbereitschaft als Hauptgrund nennen.

* 1) Doppler, Lauterburg (2019)
2) Gairing (2017)
3) Werther, Jacobs (2014)

Welcher Zustand beschreibt die aktuelle Situation Ihres Unternehmens in Bezug auf den digitalen Wandel am besten?



Welche Aussage spiegelt Ihr Empfinden im Hinblick auf Veränderung durch Digitalisierung in ihrem Unternehmen am ehesten wider?



FAZIT/INTERPRETATION DER ZUSAMMENHÄNGE

Aus den Ergebnissen der diesjährigen Studie lassen sich fünf zentrale Erkenntnisse ableiten:

1. Stagnation der Branche: Die digitale Entwicklung der Immobilienbranche kommt weiterhin kaum voran. Dies bestätigt die Schlussfolgerung der vorherigen Studie, dass sich die Branche in einer „Stuck Position“ zwischen strategischer Zielsetzung und tatsächlicher Umsetzung befindet. Auch 2025 bleibt diese erhalten.

2. Ineffizienz aktueller Maßnahmen: Die bestehenden Digitalisierungsinitiativen zeigen nur begrenzte Wirkung und tragen kaum messbar zur Steigerung des Reifegrads bei. Dies geht beispielsweise aus den weiterhin geringen Reifegradbewertungen in den technologischen, umsetzungsorientierten Kategorien hervor.

3. Fehlendes Know-how und unerkannter Weiterbildungsbedarf: Viele Mitarbeitende verfügen nicht über die nötigen digitalen Kompetenzen, um die Transformation mitzugestalten. Gleichzeitig nehmen Führungskräfte diesen Qualifizierungsbedarf häufig nicht ausreichend wahr.

4. Geringer Transformationsdruck: Der notwendige Handlungsdruck sowie das Bewusstsein für die strategische Bedeutung digitaler Entwicklung scheinen in vielen Unternehmen zu fehlen. Das unterstreichen auch die zurückgehenden Investitionen.

5. Diskrepanz zwischen Selbstwahrnehmung und Umsetzung: Es besteht ein deutlicher Widerspruch zwischen der hohen persönlichen Veränderungsbereitschaft, die in Selbsteinschätzungen geäußert wird, und der tatsächlich geringen Umsetzung digitaler Maßnahmen in den Unternehmen.

Stagnation der Branche



Ineffizienz aktueller
Maßnahmen



Fehlendes Know-how
und unerkannter
Weiterbildungsbedarf



Geringer
Transformationsdruck



Diskrepanz zwischen
Selbstwahrnehmung und
Umsetzung

03

SCHWERPUNKT- FRAGEN



3.1

DIGITALE KOMPETENZEN



Dr. Christoph Holzmann,
KI-Praxisjahr in den USA,
Dozent IREBS Immobilien-
akademie GmbH (bis 2024)
COO Union Investment
Real Estate)

Wie definieren Sie digitale Kompetenzen, und was verstehen Sie konkret unter deren Vermittlung im Unternehmenskontext?

Dr. Christoph Holzmann: „Ich bin mir nicht sicher, dass ich den Begriff ‚digitale Kompetenzen‘ mag. Das führt psychologisch und inhaltlich auf das Glatteis. In meiner letzten Position als Geschäftsführer bei der Union Investment Real Estate gab es beispielsweise in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat die Befürchtung, dass jetzt alle Mitarbeiter im Datenmanagement ‚Programmierer‘ werden müssen. Das ist aber nicht so. Das ergibt auch keinen Sinn, weder für den Lebensweg des Einzelnen noch für die Bedürfnisse des Unternehmens.“

Zutreffender ist der Begriff **„Kompetenzen für das digitale Zeitalter“**. Schauen wir auf die Perspektive des Einzelnen.

Wie Prof. Dr. Verena Rock und ich in unserem Beitrag für den *Fokus 01/2025* in Anlehnung an Davenport und Kirby herausgearbeitet haben, gibt es für den Einzelnen unterschiedliche Strategien, sich an technologische Weiterentwicklungen anzupassen. Welche davon geeignet ist, hängt vom eigenen Profil und dem Profil der Arbeit ab.

Hier Programmierer zu werden und die Software selbst weiterzuentwickeln, ist in den wenigsten Fällen die Lösung. Häufiger wird sich die Arbeit durch Technologie weiterentwickeln. Daran kann man sich anpassen, indem man mit der Maschine arbeitet und sie ergänzt, weil man beispielsweise versteht, wo sie Fehler macht und was sie nicht kann. Oder man passt sich an die Technologie an, indem man sich in dem Umfeld auf übergeordnete Tätigkeiten fokussiert oder auf ganz neue Tätigkeiten, die vorher nicht erforderlich waren. An dieser Stelle ist die Vermittlung von Skills für das digitale Zeitalter sehr praxisrelevant. Auch gibt es Tätigkeiten, die von Maschinen weniger gut übernommen werden können, weil sie individuelle Kenntnisse oder zu sehr typisch menschliche Tätigkeiten erfordern. Auch hier gibt es viele Anknüpfungspunkte für die Vermittlung von Skills für das digitale Zeitalter. Das bestätigt nicht zuletzt auch das World Economic Forum in seinem *„Future of Jobs Report 2025“* in dem prognostiziert wird, dass 2030 ein allgemeines Technologiever-

ständnis wichtig ist, das Programmieren allerdings nicht. Ebenso sind kreatives Denken, Führung und Lernen relevant.

“
*Unternehmen müssen aufhören,
Stellenprofile zu managen, und
anfangen, Skillprofile zu managen.*

Genau das sind die Gedanken, die sich Unternehmen machen müssen. Sie müssen aufhören, Stellenprofile zu managen, und anfangen, Skillprofile zu managen. Laut LinkedIn haben sich seit 2015 25 % aller Jobskills verändert. Gemäß World Economic Forum werden sich bis 2030 bis zu 39 % aller Jobskills verändern. Und dann müssen im eigenen Unternehmen vor allem die Skills trainiert werden, die zukünftig relevanter werden. Skillprofile helfen an der Stelle, den internen Stellenmarkt für alle Beteiligten zu organisieren, was Potenziale sowohl für die Einzelnen als auch für das Unternehmen schafft.“

ENTWICKLUNG VON DIGITALEN KOMPETENZEN

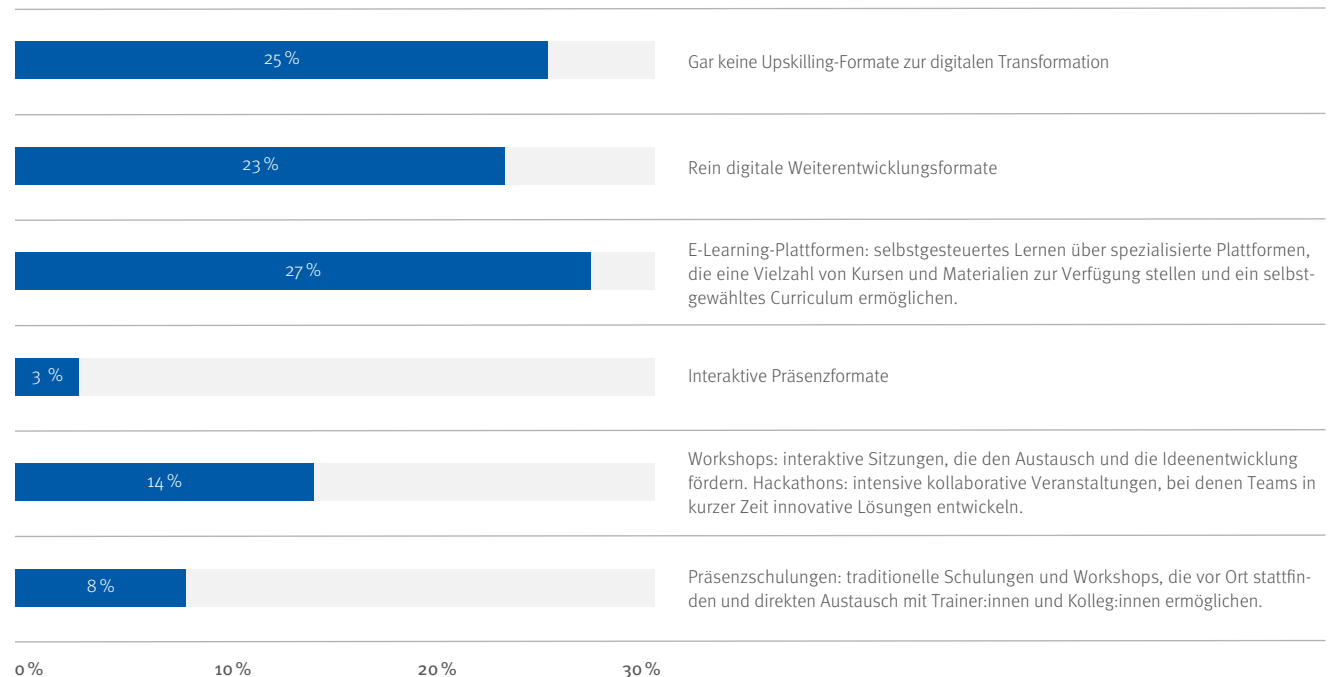
Viele Mitarbeitende schätzen ihre eigene digitale Kompetenz als unzureichend ein. Gleichzeitig erkennen Führungskräfte den Weiterbildungsbedarf häufig nicht. Dieses Ergebnis nehmen wir zum Anlass, um im Folgenden einen Blick auf die in der Immobilienbranche angebotenen Schulungs- und Weiterbildungsformate zu werfen.

Ein zentrales Ergebnis: Rund 25 % der Befragten geben an, dass ihnen gar keine Schulungen zur digitalen Transformation angeboten werden. Dies bestätigt die zuvor dargestellte Wahrnehmung, dass sich viele Mitarbeitende nicht ausreichend auf die Anforderungen der Digitalisierung vorbereitet fühlen.

Etwa 50 % der Teilnehmer:innen berichten, dass ihnen digitale Schulungsformate zur Verfügung stehen. Diese teilen sich auf in Zugänge zu E-Learning-Plattformen und Online-Trainings. Zwar ermöglichen diese Formate zeit- und ortsunabhängiges Lernen, allerdings besteht das Risiko, dass der Austausch zwischen den Mitarbeitenden eingeschränkt bleibt und offene Fragen nicht geklärt werden können.

Nur 25 % der Befragten haben die Möglichkeit, an interaktiven Präsenzveranstaltungen teilzunehmen, die einen aktiven Lernprozess sowie den kollegialen Austausch fördern.

Welcher Zustand beschreibt die aktuelle Situation Ihres Unternehmens in Bezug auf den digitalen Wandel am besten?



“

„Wir arbeiten inzwischen mit KI-Videos, um Wissen zu vermitteln – das ist genial bei 100 Nationalitäten im Unternehmen.“

Dr. Marion Henschel, Vorsitzende der Geschäftsführung der STRABAG PFS Unternehmensgruppe



Die Analyse der Upskilling-Formate im Zusammenhang mit dem digitalen Reifegrad der Unternehmen liefert aufschlussreiche Erkenntnisse über den Stellenwert und die Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen in der Immobilienbranche.

Zunächst zeigt sich ein klarer Zusammenhang: Weiterentwicklungsformate zu digitalen Kompetenzen korrelieren positiv mit dem digitalen Reifegrad. Unternehmen, die keine Schulungsangebote bereitstellen, weisen den niedrigsten Reifegrad auf. Reine Online-Formate liegen mit einem Reifegrad knapp unter dem Gesamtdurchschnitt, während Unternehmen mit interaktiven Präsenzformaten einen Reifegrad von 3,93 erreichen – rund 0,5 Punkte über dem Mittelwert. Der Unterschied zwischen Unternehmen mit interaktiven Formaten und solchen ohne jegliche Upskilling-Möglichkeiten beträgt somit etwa einen Punkt, was einem relativen Unterschied von 20 % entspricht.

Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang in der Dimension Strategie: Unternehmen ohne dedizierte Schulungsformate erreichen hier nur einen Reifegrad von 1,99, während solche mit interaktiven Formaten deutlich höhere Werte erzielen. Dies legt nahe, dass Unternehmen mit klarer strategischer Ausrichtung eher gezielt in Upskilling investieren und dieses als integralen Bestandteil ihrer Digitalisierungsstrategie begreifen.

Zudem besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Upskilling und der Kultur der Innovation. Unternehmen, die interaktive Formate wie Workshops zur Vermittlung digitaler Kompetenzen anbieten, verzeichnen gleichzeitig die höchste Innovationskultur.

Allerdings zeigt die Studie auch eine einschränkende Erkenntnis: Unabhängig vom Format bleibt die Selbsteinschätzung der digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden konstant. In allen drei Formaten liegt der Mittelwert zwischen 3,07 und 3,10. Daraus lässt sich schließen, dass nicht nur das Vorhandensein, sondern auch die Qualität und Gestaltung der Angebote entscheidend sind. **Die Ergebnisse werfen somit die zentrale Frage auf: Wie lassen sich digitale Kompetenzen wirksam und zielgerichtet vermitteln?**

Im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung und der Integration von Künstlicher Intelligenz zeigt sich bereits ein Trend hin zu personalisierten Lernpfaden. Diese ermöglichen es, individuelle Stärken und Schwächen wie auch die Situation der Lernenden gezielt zu adressieren und so die Effektivität der Weiterbildung zu steigern: Weg von starren Zielgruppenansätzen, hin zu maßgeschneiderten Lernlösungen, die die Lernenden in den Mittelpunkt stellen und eine kontinuierliche Anpassung an neue Herausforderungen fördern.

“

Welche Schulungsformate halten Sie für besonders geeignet, um digitale Kompetenzen nachhaltig zu vermitteln? Welche Bedeutung messen Sie interaktiven Formaten wie Workshops oder Gruppentrainings im Vergleich zu rein digitalen Angeboten wie E-Learning bei?

Dr. Christoph Holzmann: „Ich habe einmal gelernt, dass es drei Ebenen des Lernens gibt:

- Ich verstehe, was jemand macht.
- Ich kann nachmachen, was jemand macht.
- Ich kann jemandem erklären, was ich gelernt habe und wie es funktioniert.

Ich habe nicht überprüft, ob dieses Modell wissenschaftlich belegt ist. Für mich persönlich stimmt es.

Für wichtig halte ich darüber hinaus noch den Kontext des Lernenden. Und dabei kommen wir schon bei einem sehr wichtigen Thema an, nämlich dem personalisierten Lernen. Nehmen wir das Beispiel einer Schulung über Agilität. Im schlimmsten Fall fehlt der Anwendungskontext im Unternehmen, sodass das Thema gar nicht als relevant empfunden wird. Wenig hilfreich ist es allerdings auch, wenn eine Schulung nicht auf den persönlichen Kontext eingeht. Wo steht der Lernende und was interessiert ihn oder sie? Die Zukunft gehört hier dem personalisierten Lernen, das durch KI eine 1:1-Beziehung zwischen Lernstoff und Lernendem herstellt. Auf diese Weise werden zukünftig Kompetenzen für das digitale Zeitalter vermittelt. Nur so erreichen wir als Gesellschaft insgesamt die Anpassung an den technologischen Wandel. Im Vergleich dazu verlieren Workshops und Gruppentraining an Bedeutung, da sie einerseits zu punktuell sind und gleichzeitig zu wenig skalierbar.“

“



„Zu den digitalen Kompetenzen zählt für mich ganz klar auch eine Fehlerkultur. Zur digitalen Transformation gehört, dass man Scheitern zulässt – nicht im großen Ganzen, aber bei kleinen Entwicklungsprojekten oder Produkten, die zwar gründlich geplant wurden, die aber auch mal floppen können, weil sie keine Verbesserungen bringen oder weil keiner das Produkt benötigt... all das gehört dazu und davor dürfen wir nicht zurückschrecken.“

Dr. Marion Henschel, Vorsitzende der Geschäftsführung der STRABAG PFS Unternehmensgruppe



„Für mich gibt es in der Zukunft keine Handbücher mehr, sondern Podcasts. Wenn ich über die Nutzung einer Software oder Hardware etwas lernen will, kann ich das durch Audio-Formate und durch KI-gestützte Bots mit Frage und Antwort tun und muss mich nicht mehr durch endlose Dokumentationen wühlen ... Da müssen wir hinkommen.“

Pia Hellstern, Teamleitung Digitalisierung & Innovation, BUWOG Bauträger GmbH

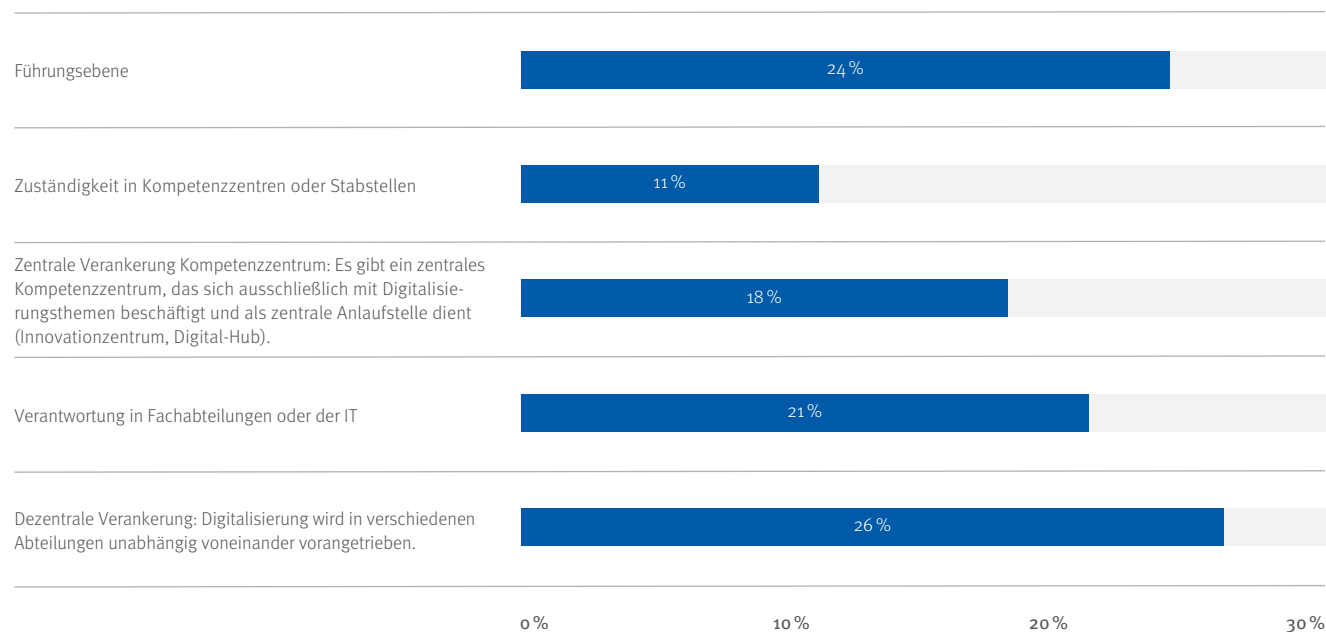


„Wir überlegen, ob wir eine Power-User-Community aufbauen – mit exklusivem Zugang zu Informationen und der Möglichkeit, Best Practices zu präsentieren, besonders für das Thema KI, um die Kompetenzen nicht ausschließlich über Pflichtschulungen, sondern über das Entstehen intrinsischer Motivation weiterzuentwickeln.“

Peer Henke, Leiter Konzernentwicklung, GAG Köln

3.2

ORGANISATORISCHE VERANKERUNG DER DIGITALISIERUNG IM UNTERNEHMEN



Mangelndes Führungsverhalten und fehlendes Commitment sind zentrale Hindernisse der digitalen Transformation. Zudem schätzen die Befragten bestehende Maßnahmen als wenig effizient ein. Aufgrund dieser Erkenntnis haben wir genauer untersucht, wo die Verantwortung für die digitale Transformation im Unternehmen organisatorisch verankert ist und wie dies den digitalen Reifegrad beeinflusst.

Die Ergebnisse zeigen deutliche Unterschiede der digitalen Verantwortung innerhalb der Unternehmen. 24 % der Befragten geben an, dass Digitalisierung auf Führungsebene angesiedelt ist. Weitere insgesamt 29 % verorten die Zuständigkeit in Kompetenzzentren oder Stabsstellen, die zwar im Austausch mit der Geschäftsführung stehen, jedoch je nach Unternehmen unterschiedliche Entscheidungsbefugnis haben. In zusammen 47 % der Fälle liegt die Verantwortung jedoch dezentral in Fachabteilungen oder der (rein operativ umsetzenden) IT. **Durch die dezentrale Verankerung könnten eine zentrale Koordination und ein bereichsübergreifender Wissenstransfer fehlen.**

Die Studie untersucht, wie sich die organisatorische Verankerung der digitalen Verantwortung auf den digitalen Reifegrad auswirkt. Die Ergebnisse zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen der Verankerung im Unternehmen und dem erreichten Reifegrad.

Am besten schneiden Unternehmen ab, bei denen die Digitalisierung zentral verankert ist – beispielsweise in einem Kompetenzzentrum. Diese erreichen einen durchschnittlichen Reifegrad von 3,78, welcher über dem Durchschnitt der Branche von 3,43 liegt.

Unternehmen, bei denen die Verantwortung in einer Stabsstelle angesiedelt ist, erzielen mit einem Reifegrad von 3,49 ebenfalls leicht überdurchschnittliche Werte.

Am niedrigsten ist der Reifegrad bei Unternehmen mit dezentraler oder rein funktionaler Verankerung (z. B. nur in einer Fachabteilung). Hier liegt der Wert bei lediglich 2,99, also fast einen ganzen Bewertungspunkt unter dem Wert zentral organisierter Unternehmen.

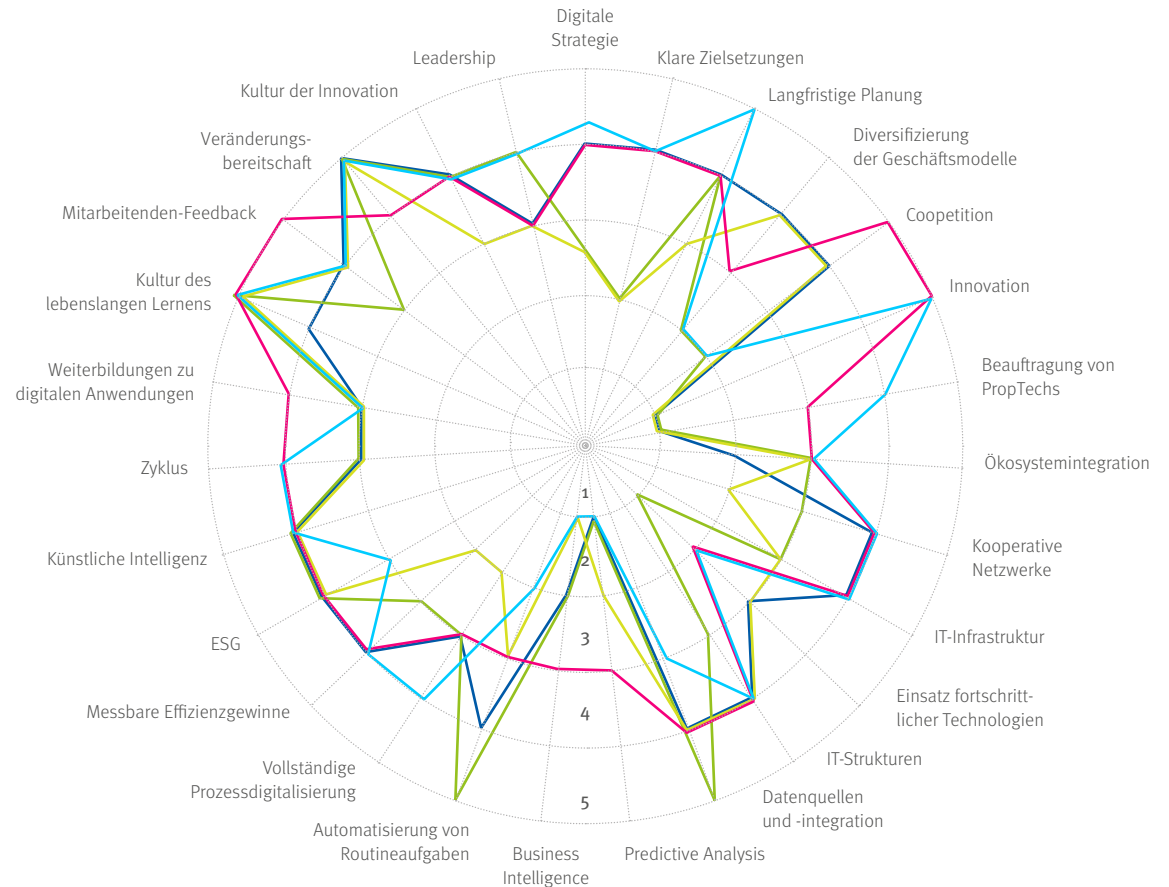
“
Digitalisierung bekommt einen Raum im Keller, aber keinen Platz im Chefbüro – und bleibt dadurch wirkungslos.

Teilnehmer:in der Studie

Digitaler Reifegrad

- 3,37 — Führungsperson oder Team
- 3,49 — Stabsstelle
- 3,78 — Zentrale Verankerung
- 2,99 — Funktionale Verankerung
- 2,99 — Dezentrale Verankerung

DIGITALER REIFEGRAD VERANKERUNG IM UNTERNEHMEN



- 1 Sehr geringer Reifegrad 2 Geringer Reifegrad 3 Mittlerer Reifegrad
- 4 Hoher Reifegrad 5 Sehr hoher Reifegrad

SILVANA SCHIRRMEISTER
Leiterin IT / Digitalisierung
bei Meravis



„Als reine Stabsstelle hatte ich weniger Durchschlagskraft als in meiner jetzigen Position, in der ich die Leitung der IT mit der Verantwortung für die digitale Transformation unseres Unternehmens kombiniere. Digitalisierung ist somit zwar in der Fachabteilung aufgehängt, die Transformation ist jedoch zentral bei mir verankert.

Eine Stabsstelle ist für mich eine Insel, weil sie meistens eher beratend tätig ist – oder zumindest von den Geschäftsbereichen so wahrgenommen wird. Als Stabsstelle bin ich immer auf die Mitarbeit der Bereiche angewiesen, weil ich mit dem operativen Geschäft direkt nichts zu tun habe. Als IT-Leiterin komme ich da ganz anders ins Gespräch. Zum einen habe ich Budgetverantwortung und Personal, zum anderen bin ich durch die Verantwortung für die Systeme viel stärker in die operativen Prozesse eingebunden – und kann direkter einwirken. Das bedeutet aber auch, dass unsere IT-Abteilung ein ganz anderes Eigenverständnis hat, als ich das aus vielen anderen Bestandshaltern kenne. Wir sehen uns in der IT nicht als reine Systemadministratoren, sondern als Gestalter der digitalen Landschaft des Unternehmens. Das spiegelt sich beispielsweise auch in der internen Organisation und Teamzusammenstellung des Bereiches IT wider.“

PIA HELLSTERN
Teamleitung Digitalisierung &
Innovation, BUWOG Bauträger
GmbH



„Wir haben zunächst versucht, das Thema Digitalisierung in eine Stabsstelle zu hängen - und haben schnell gemerkt, dass das zwar theoretisch Freiräume durch die Abkopplung vom Kerngeschäft und den operativen Aufgaben bedeutet, aber gleichzeitig auch oft mit sich bringt, dass ‚von oben‘ und ‚von unten‘ die Aufgaben an die Stabsstelle herangetragen werden, mit der Idee, dass diese die Digitalisierungsaufgaben dann auch alleine erarbeitet und umsetzt. Das war völlig utopisch. Aus diesem Grund haben wir eine neue Abteilung als Zentralfunktionen aufgebaut – also in Richtung der Idee eines Kompetenzzentrums weiterentwickelt. Damit sind wir heute sehr gut aufgestellt. Aus meiner Erfahrung ist die Akzeptanz dieser Zentralfunktionen auch stark davon abhängig, wie sie besetzt werden – also ‚nur‘ mit Digitaexperten oder auch mit Personen, die das Kerngeschäft verstehen und aus dem Kerngeschäft kommen. In zweitem Fall ist aus meiner Erfahrung die Akzeptanz viel höher. Ein Gamechanger war zudem, dass wir die Themen aus den Zentralfunktionen durch ‚Themenpaten‘ in der Geschäftsführung vertreten haben und der für mich zuständige Geschäftsführer den Anspruch hat, das Thema Digitalisierung zu treiben. Dadurch kommen wir in die entscheidenden Diskussionen und ich bekomme die Richtungsweisung, die ich brauche.“

PEER HENKE
Leiter Konzernentwicklung.
GAG KÖLN



„Im Rahmen der strategischen Ausrichtung der GAG hängt die übergeordnete Koordinierungsverantwortung für das Thema Digitalisierung in der Konzernentwicklung, welche wir zentral mit sieben Personen aufgesetzt haben. Neben der Digitalisierung finden hier auch andere Themen ihren Platz, die mit der Steuerung und Weiterentwicklung des Unternehmens zusammenhängen. Im zentralen Projektmanagement werden daher auch Digitalisierungsvorhaben gesteuert, wobei die Initiativen für Verbesserungen aus der ganzen Organisation kommen, wo die Projekte schließlich – meist unterstützt durch IT-Mitarbeitende – umgesetzt werden. Grundsätzlich hat jeder bei uns im Unternehmen die Möglichkeit, Projektanträge einzureichen, und es gibt sogar noch eine Stufe davor, über unser Ideenmanagement. Wer also eine Idee hat und überhaupt keine Ahnung, wie das Projektmanagement bei uns funktioniert oder woher die Unterstützung für die Idee herkommt, kann trotzdem seine Idee einreichen – völlig unabhängig davon, wer es später dann betreut und umsetzt. Diesen Prozess steuern wir auch in der Konzernentwicklung und er ist wichtiger Inputgeber für die Digitalisierungsvorhaben.“



04

HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN

4.1

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Digitalisierung strategisch verankern – vom Lippenbekenntnis zur Umsetzungsverantwortung

Trotz hoher Innovationsbereitschaft fehlt es an klaren strategischen Vorgaben und organisationaler Verankerung (z. B. fehlende Innovationsabteilungen, schwache Zusammenarbeit mit Prop-Techs). Indem Unternehmen die Digitalstrategie als integralen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie verstehen, gewinnt das Thema an Bedeutung. Es ist in der obersten Führungsebene verankert. Hier bleiben wir unserer Handlungsempfehlung aus dem vergangenen Jahr treu und raten auch weiterhin, die eigene Digitalstrategie einem Review und gegebenenfalls Update zu unterziehen, welches auch die organisationale Aufhängung betrachtet.

Digitale Kompetenzen systematisch aufbauen – Investment in Personalentwicklung und Weiterbildung als strategisches Steuerungsinstrument

Die Ergebnisse zeigen eine große Diskrepanz zwischen wahrgenommener Lernkultur und tatsächlicher Kompetenz. Fachkräfte sehen einen massiven Weiterbildungsbedarf, der von Führungskräften häufig unterschätzt wird. Unternehmen benötigen ein flächendeckendes, differenziertes Programm, um digitale Kompetenzen und Fähigkeiten zu entwickeln.

Technologieeinsatz gezielt professionalisieren – vom Buzzword-Bingo zur Business-Relevanz

Predictive Analytics, Business Intelligence und KI werden als potenziell wichtig erkannt, jedoch kaum umgesetzt. IT-Infrastruktur nehmen die Befragten zunehmend als Hemmnis wahr. Unternehmen müssen ihre digitale Technologie konkret auf geschäftsrelevante Anwendungsfälle ausrichten und nutzbar machen. Hierfür bedarf es oft eines Umdenkens im Eigenverständnis der IT-Abteilung oder neuer zentraler Funktionen.

Innovationskultur operationalisieren – Strukturen schaffen, die Wandel ermöglichen

Die Unternehmen nehmen sich als innovationsbereit wahr, trotzdem zeigen sich in der Realität strukturelle Mängel. So gibt es häufig keine Innovationsabteilung oder das Unternehmen ist nicht in ein digitales Ökosystem integriert. Die Innovationskultur mit Leben zu füllen und organisatorisch richtig aufzuhängen, ist ein entscheidender Schritt Richtung digitale Transformation. Hier knüpfen wir an die Handlungsempfehlung vom Vorjahr „Kulturwandel vollziehen“ an: Das heißt, es bleibt wichtig, Digitalisierung nicht als technisches, sondern als kulturelles Thema zu betrachten.

Verantwortung klären – digitale Transformation als Führungsaufgabe etablieren

In knapp der Hälfte der Unternehmen liegt die Verantwortung für Digitalisierung in der IT oder Fachabteilung – häufig ohne strategische Steuerung. Gleichzeitig sehen Führungskräfte ihre eigene Rolle kritisch. Digitale Transformation muss als zentrale Führungsaufgabe im Gesamtunternehmen verstanden und gestaltet werden.

Digitalisierung
strategisch verankern



Digitale Kompetenzen
systematisch aufbauen



Technologieeinsatz gezielt
professionalisieren



Innovationskultur
operationalisieren



Verantwortung klären



INTERVIEW/QUELLEN ANHANG

QUELLEN

Bitkom e. V. (2022): Bitkom e. V.:
Leitfaden zum Reifegradmodell Digitale Prozesse 2.0, Berlin,
Online im Internet: www.bitkom.org

Doppler, Lauterburg (2019):
Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten,
Verlag: Campus

Gairing (2017):
Organisationsentwicklung – Geschichte – Konzepte- Praxis,
Verlag: Kohlhammer

IMU Augsburg (2021):
Integrale Landkarte „Digitaler Wandel“,
Online im Internet: <https://i-m-u.de/neues-kompetenzmodell-digitaler-wandel-in-organisationen/>

Drees & Sommer / TH Aschaffenburg (2024):
Studie „Transform to Succeed – Digitaler Reifegrad
der Immobilienbranche 2024“

Werther, Jacobs (2014):
Organisationsentwicklung – Freude am Change
Verlag: Springer

INTERVIEWPARTNER:



Pia Hellstern
Teamleitung
Digitalisierung & Innovation,
BUWOG Bauträger GmbH
19.05.2025



Dr. Christoph Holzmann,
KI-Praxisjahr in den USA,
Dozent IREBS Immobilien-
akademie GmbH (bis 2024
COO Union Investment
Real Estate)
20.05.2025



Peer Henke, Leiter
Konzernentwicklung,
GAG Immobilien AG
27.05.2025



André Kazmierski,
Geschäftsführer,
Stadtbau
Aschaffenburg GmbH
08.05.2025



Dr. Marion Henschel,
Vorsitzende der Geschäfts-
führung der STRABAG PFS
Unternehmensgruppe,
Strabag Property and
Facility Services
21.05.2025



Silvana Schirrmeister,
Leiterin IT / Digitalisierung,
meravis Immobiliengruppe
12.05.2025

Impressum

© Drees & Sommer 2025 in Zusammenarbeit mit der
Technischen Hochschule Aschaffenburg

Autoren:

Drees & Sommer SE
Dr. Chris Richter
Katja Rademacher
Maximilian Heck
Florentine Dorothée Hinsche

Technische Hochschule Aschaffenburg
IIWM – Institut für Immobilienwirtschaft und -management
Prof. Dr. Verena Rock

Layout und Gestaltung
Drees & Sommer Unternehmenskommunikation

Bilder
STRABAG PFS (Seite 29)
Mirela Bauer (Seite 26)

Telefon +49 711 1317-2449
info@dreso.com
www.dreso.com/de/dreso/digital

Stand: Juni 2025

Kontakt



Dr. Chris Richter,
Associate Partner,
Drees & Sommer SE
chris.richter@dreso.com



Prof. Dr. Verena Rock,
Professorin, Instituts-
vorstand und Leiterin des
Studiengangs Digitales
Immobilienmanagement,
Technische Hochschule
Aschaffenburg



Katja Rademacher,
Managerin Strategy and
Organization,
Drees & Sommer SE
katja.rademacher@dreso.com



Maximilian Heck,
Student,
Drees & Sommer SE



Florentine Dorothée Hinsche,
Studentin,
Drees & Sommer SE