

# Die Wohnungswirtschaft Deutschland



## GdW Branchenbericht 8

### Unternehmenstrends 2030 Studie

Erstellt im Auftrag des GdW von:

Analyse & Konzepte  
Beratungsgesellschaft für Wohnen, Immobilien,  
Stadtentwicklung mbH, Hamburg

InWIS  
Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft,  
Stadt- und Regionalentwicklung GmbH, Bochum



Herausgeber:  
GdW Bundesverband deutscher Wohnungs-  
und Immobilienunternehmen e.V.  
Klingelhöferstraße 5  
10785 Berlin  
Telefon: +49 30 82403-0  
Telefax: +49 30 82403-199

Brüsseler Büro des GdW  
3, rue du Luxembourg  
1000 Bruxelles  
Telefon: +32 2 5501611  
Telefax: +32 2 5035607  
mail@gdw.de  
www.gdw.de

Verfasser:  
Analyse & Konzepte GmbH  
Gasstraße 10, 22761 Hamburg  
Telefon: +49 40 4850098-0  
info@analyse-konzepte.de

InWIS GmbH  
Springorumallee 20a, 44795 Bochum  
Telefon: +49 234 89034-0  
info@inwis.de

Gestaltung:  
design alliance  
Büro Roman Lorenz  
Gestaltung  
visueller Kommunikation  
München

Druck und Verarbeitung:  
DCM Druck Center Meckenheim GmbH  
www.druckcenter.de

© GdW 2019

Diese Broschüre ist zum Preis von  
50 EUR zu beziehen beim GdW  
Klingelhöferstraße 5, 10785 Berlin  
Telefon: +49 30 82403-163  
bestellung@gdw.de

Die Vielfalt der Lebensformen nimmt zu, die Einkommensschere geht auseinander, das Land wird multinationaler. Damit verändern sich auch Wohnwünsche und Wohnanforderungen. Megatrends wie Digitalisierung, Zukunft der Arbeit oder Klimawandel beeinflussen die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft zusätzlich massiv.

Der GdW Branchenbericht 8 "Unternehmenstrends 2030" schreibt auf der Grundlage einer breit angelegten Unternehmensbefragung die Unternehmenstrends 2020 fort und zeigt zukünftige Entwicklungen auf. Während die "Wohntrends 2035" die Entwicklungen der Nachfrageseite beleuchten, untersuchen die Unternehmenstrends die Trends auf der Anbieterseite. Der GdW hat sich dabei wieder der wohnungswirtschaftlichen Beratungsinstitute ANALYSE & KONZEPTE, Hamburg und InWIS Forschung & Beratung GmbH, Bochum, bedient. Im Vorfeld der Veröffentlichung wurden die Unternehmenstrends in einem Workshop mit Unternehmensvertretern diskutiert und verifiziert.

## **Wesentliche Kernaussagen der Studie sind:**

### **Digital – alles andere als egal**

Das Urteil fällt klar aus. Laut Befragung hat ein Großteil der Unternehmen die Digitalisierung als größte Aufgabe der kommenden Dekade ausgemacht. Der Vormarsch neuer Technologien führt auch in der Immobilienwirtschaft zu einem mitunter radikalen Wandel der Unternehmensorganisation und der etablierten Prozesse.

### **Technik transformiert Tätigkeiten**

Der digitale Wandel nimmt jedoch nicht nur auf Unternehmensseite immer mehr Raum ein, sondern transformiert auch die Nachfrageseite. Denn digitale Bürger brauchen digitale Angebote. Das Produkt Wohnen muss der Moderne entsprechend angepasst werden, inklusive sorgfältiger Preisbestimmung und einer Neuorganisation der Kommunikationswege mit den Mietern.

### **Nachhaltigkeit ist Trumpf**

Ein weiteres wichtiges Ergebnis: In Zeiten, in denen der Bedarf nach Wohnraum größer ist als je zuvor, ist sich die Wohnungswirtschaft ihrer großen Verantwortung bewusst. Nachhaltige Unternehmensführung und nachhaltiges Bestandsmanagement gelten in der Branche als Schlüsselemente für den Unternehmenserfolg. Das äußert sich nicht nur bei den Themen Energieeffizienz und Klimaschutz, sondern auch in der Stadt- und Quartiersentwicklung sowie beim Schaffen und Erhalten bezahlbaren Wohnraums. Die nächsten zehn Jahre werden laut Befragung stark von den Herausforderungen Mobilität und Klimawende geprägt sein.

### **Schwierigkeit demografischer Wandel**

Nicht nur das Wohnen wandelt sich, sondern auch die Bevölkerungsstruktur. Die Branche steht vor der Herausforderung, trotz demografischen Wandels einen hohen Personalbedarf in unterschiedlichen Funktionen abzudecken. Neue Organisationsmodelle, digitale Transfor-

mation, gestiegene Kundenbedürfnisse und mehr gesetzliche Vorschriften erhöhen der Befragung zufolge die Anforderungen an und den Druck auf das Personal in der Immobilienwirtschaft.

### **Faktoren PropTech & FinTech**

Derzeit besteht kein akutes Disruptionsrisiko für das Kerngeschäft der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft – das Vermieten von Wohn- und Geschäftsräumen. Dennoch ergibt sich aus der Befragung das Potenzial der vielen neuen FinTech- und PropTech-Unternehmen, die Impulse für die Branche setzen können. Geschäftsprozesse in der Immobilienwirtschaft können durch externe Expertise optimiert und Wertschöpfungsketten im Zuge der Digitalisierung neu konfiguriert werden.

Wir hoffen, mit dieser Studie Impulse und Denkanstöße zu geben, die die Wohnungsunternehmen in ihre strategische Planung aufnehmen können. Gleichzeitig werden wir die Trends in die Arbeit des GdW einbinden und weiterentwickeln.

Unser Dank gilt allen, die sich am Prozess der Erarbeitung beteiligt haben.

Viel Spaß bei der Lektüre!



Präsident  
GdW Bundesverband deutscher Wohnungs-  
und Immobilienunternehmen e.V.



	<b>Vorwort</b>	1
<b>1</b>	<b>Management-Summary</b>	9
	Megatrends forcieren den Strukturwandel der Gesellschaft und der Unternehmen	10
	IT-Trends führen zu Veränderungen in der Arbeitswelt	10
	Der Wandel der Nachfrage erfordert ein Update der Unternehmensstrategie	11
	Zentrale Herausforderungen für die Branche	11
	Daten: Chancen und Risiken – Strategien im Umgang mit einem wichtigen Werttreiber	12
	Das agile Unternehmen als Antwort auf die zunehmende Komplexität der Arbeitswelt	13
	Wachsende Anforderungen an das Personal und Führung 4.0	13
	Digitale Prozesse – Chancen und Grenzen	14
	Neue Geschäftsmodelle als Chance für die Wohnungswirtschaft?	15
	Methodisches Vorgehen	15
<b>2</b>	<b>Technologischer Wandel, veränderte Märkte und gesellschaftlicher Wandel</b>	17
<b>2.1</b>	<b>Megatrends forcieren den Strukturwandel der Gesellschaft und der Unternehmen</b>	17
2.1.1	Die Globalisierung lässt Unternehmen wachsen und Start-ups entstehen	17
2.1.2	Digitalisierung aller Lebensbereiche	19
2.1.3	Alles ist vernetzt und wird zunehmend transparent	20
2.1.4	Klimawandel: Klimaschutz und Anpassungen als doppelte Herausforderung	20
<b>2.2</b>	<b>IT-Trends führen zu Veränderungen in der Arbeitswelt</b>	22
2.2.1	Sozio-technische Perspektive auf Veränderungen der Arbeitswelt	23
2.2.2	Beispiele für wichtige IT-Trends im Kontext der Digitalisierung	25
	Big Data	25
	Cloud-Computing	26
	ERP-Systeme im Wandel	26
	Internet- und Plattform-Ökonomie	27
	Blockchain und Smart Contracts	28
2.2.3	Digitalisierung der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes	29
<b>2.3</b>	<b>Der Wandel der Nachfrage erfordert ein Update der Unternehmensstrategie</b>	30
2.3.1	Produktpolitik	31
	Kunden als Proumenten würdigen	31
	Orientierung an heterogenen Gruppen von Wohnkonzepten	31
	Das Produkt Wohnen umfasst stets auch soziale Fragen	33

2.3.2	Preispolitik	33
2.3.3	Distributionspolitik	34
	Stellenwert von Smart-Living-Angeboten	34
	Bedeutung von Serviceleistungen für die Distributionspolitik	35
2.3.4	Kommunikationspolitik	36
	Veränderter Einsatz von Medien für die Mieterkommunikation	36
	Kanäle des Kundenfeedbacks	37

### **3 Zentrale Herausforderungen für die Branche** 39

#### **3.1 Weiterentwicklung des Bestandsportfolios** 42

3.1.1	Demografischer Wandel wirkt nicht nur auf die Wohnungsnachfrage	42
3.1.2	Perspektiven des Einsatzes von Quartiers-Informationssystemen und Building Information Modelling (BIM)	43

#### **3.2 Soziales Wohnen: Stellenwert des Quartiers** 46

3.2.1	Zunehmende Individualisierung als Antwort auf Konnektivität und Gemeinschaft	46
3.2.2	Portfolio und Quartier – Bestandsentwicklung im Zeichen neuer Herausforderungen	47
3.2.3	Zentrale Bedeutung der Handlungsebene Quartier	47

#### **3.3 Dem Klimawandel begegnen** 52

3.3.1	Nachhaltigkeit als Antwort auf die Entwicklungen und Voraussetzung für Erfolg	52
3.3.2	Klimaschutz im Quartier durch lokale Energiegewinnung	53
3.3.3	Die Wohnungswirtschaft als lokaler Akteur im Bereich (Elektro)Mobilität	54

#### **3.4 Rahmenbedingungen und Ansätze zur Deckung der Finanzierungsbedarfe** 56

3.4.1	Finanzierung im Fokus der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft	56
	Einschätzungen zu Finanzierungsbedarfen	56
	Bedeutung von Finanzierungsthemen für die Branche	57
3.4.2	Rahmenbedingungen des Finanzsektors	58
	Zinsniveau, Wohnungsbaupolitik, Finanzierungsbereitschaft	58
	Geschäftsbeziehungen mit Kreditinstituten	59
	Etablierte versus innovative Finanzierungsinstrumente	60

### **4 Die 5 wichtigsten Trends für die Wohnungswirtschaft** 63

#### **4.1 Daten: Chancen und Risiken – Strategien im Umgang mit einem wichtigen Werttreiber** 63

4.1.1	Voraussetzungen für die Nutzung vorhandener Daten schaffen	64
4.1.2	KPIs und Dashboards als fester Bestandteil des Controllings	65
4.1.3	Datennutzung im Rahmen von DSGVO und ePrivacy	67
4.1.4	Schwarmintelligenz mittels Crowdsourcing nutzen	68
4.1.5	Kundendaten – Grundlage eines neuen Erlösmodells?	70
4.1.6	Von der Unternehmenssteuerung bis hin zum regelmäßigen Cashflow	72

<b>4.2</b>	<b>Das agile Unternehmen als Möglichkeit, um auf die zunehmende Komplexität der Arbeitswelt zu reagieren</b>	<b>73</b>
4.2.1	Durch Agilität flexibler auf die Anforderungen von heute reagieren	74
	Digitale Transformation	74
	Komplexität	75
	Schnelle Veränderung der Kundenwünsche	75
	Arbeitgeberattraktivität steigern	75
4.2.2	Agiles Arbeiten – ein Lernprozess	76
4.2.3	Agiles Arbeiten als Managementaufgabe	77
4.2.4	Agilität als mögliche Antwort auf Veränderungen in der Immobilienwirtschaft	78
<b>4.3</b>	<b>Wachsende Anforderungen an das Personal und Führung 4.0</b>	<b>79</b>
4.3.1	Arbeit 4.0	80
	Unsichere Rahmenbedingungen der (Personal-)Planung	80
	Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen	81
	Steigende Arbeitsmarkt- und Qualifikationsanforderungen	84
4.3.2	Führung 4.0	86
	Herausforderungen der Arbeitsplatzgestaltung und Personalführung	86
	Allgemeine Anforderungen an Führungskräfte	87
	Ambidextrie als Grundlage der Führung 4.0	87
4.3.3	Personalentwicklung und Ausbildung 4.0	89
	Rahmenbedingungen einer zukunftsgerichteten Personalentwicklung	89
	Digitales und soziales Lernen in Unternehmen	90
	Ausbildung 4.0 und Studium 4.0	90
<b>4.4</b>	<b>Digitale Prozesse – Chancen und Grenzen</b>	<b>92</b>
4.4.1	Prozessoptimierung als Chance nutzen	93
4.4.2	In der Prozesserweiterung spiegelt sich das gesamte Unternehmen wider	94
4.4.3	Prozesscontrolling als Teil der Prozessoptimierung	95
4.4.4	Die Digitalisierung von Prozessen als Basis der digitalen Transformation im Wohnungsunternehmen	96
<b>4.5</b>	<b>Neue Geschäftsmodelle als Chance für die Wohnungswirtschaft?</b>	<b>97</b>
4.5.1	Neue Geschäftsmodelle – Gar nicht so neu?	99
4.5.2	Veränderte Leistungssphäre und kontinuierliche Make-or-buy-Betrachtung	100
4.5.3	Kooperationen ermöglichen Geschäftsmodellerweiterungen	102
4.5.4	Wie entstehen neue Geschäftsmodelle?	103
4.5.5	Aufbau dynamischer Wertschöpfungsnetzwerke als Chance für Wohnungsunternehmen	105
<b>5</b>	<b>Ausblick</b>	<b>107</b>
	<b>Glossar</b>	<b>111</b>
	<b>Anhang</b>	<b>113</b>

Abb. 1	<b>Innovationsmatrix zur Ableitung von Handlungs- und Innovationsfeldern</b>	24
Abb. 2	<b>Kurzdarstellung der Wohnkonzepte</b>	32
Abb. 3	<b>Verteilung Wohnkonzepte 2018 und Veränderung im Vergleich zu 2013</b>	33
Abb. 4	<b>Nutzung von Smart-Living-Technologien in Beständen</b>	35
Abb. 5	<b>Serviceleistungen für die Mieter</b>	36
Abb. 6	<b>Kommunikation mit Mietern heute und morgen</b>	37
Abb. 7	<b>Regelmäßige Messung der Zufriedenheit, nach Unternehmensgröße</b>	38
Abb. 8	<b>Überblick über die größten Herausforderungen bis 2030</b>	40
Abb. 9	<b>Unter die drei ersten Ränge gewählte größte Herausforderungen der Wohnungswirtschaft bis 2030</b>	41
Abb. 10	<b>Veränderungen bzgl. Wohnungsbestand bis 2030 – Gesamt</b>	43
Abb. 11	<b>Nutzung von BIM – Gesamt</b>	45
Abb. 12	<b>Herausforderungen für die Quartiersentwicklung bis 2030 – Gesamt</b>	50
Abb. 13	<b>Einsatz von Instrumenten bei der Quartiersarbeit</b>	51
Abb. 14	<b>Heizmöglichkeiten im Bestand</b>	54
Abb. 15	<b>Angebote in den Wohnquartieren</b>	55
Abb. 16	<b>Künftiger Finanzierungsbedarf (nach Unternehmenstyp)</b>	57
Abb. 17	<b>Bedeutung langfristiger Finanzierungspartner (nach Unternehmenstyp)</b>	60
Abb. 18	<b>Künftige Bedeutung von Finanzierungsinstrumenten</b>	61
Abb. 19	<b>Digitalisierungsfortschritt – Wann werden folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen?</b>	64
Abb. 20	<b>Datenschutzmanagement</b>	67
Abb. 21	<b>Regelmäßige Messungen der Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen des Unternehmens</b>	69
Abb. 22	<b>Wie wichtig sind Ihnen die Bedürfnisse/Anforderungen Ihrer Mieter bei der Organisations- und Prozessentwicklung?</b>	69
Abb. 23	<b>Ansätze eines "agilen Unternehmens" bei der Entwicklung der Organisationsstruktur in Wohnungsunternehmen</b>	74
Abb. 24	<b>Verbreitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen (insgesamt)</b>	82
Abb. 25	<b>Erfüllung zukünftiger Anforderungen an Büroräume</b>	83
Abb. 26	<b>Erwartete Änderung der Kernkompetenzen (Mitarbeiter) – Gesamt</b>	85
Abb. 27	<b>Erwartete Änderung der Kernkompetenzen (Führungskraft)</b>	89
Abb. 28	<b>Digitalisierungsgrad einzelner Kernaufgaben aus Sicht der Unternehmen</b>	92
Abb. 29	<b>Vorgehensmodell bei der Digitalisierung</b>	93
Abb. 30	<b>Prozessorganisation</b>	94
Abb. 31	<b>Customer Journey und Touchpoints</b>	96
Abb. 32	<b>Das Rad der Digitalisierung</b>	97
Abb. 33	<b>Wertschöpfungsprozess der Wohnungswirtschaft heute</b>	99
Abb. 34	<b>Geschäftsmodell heute</b>	100
Abb. 35	<b>PropTech- und Fin-Tech-Markt</b>	101
Abb. 36	<b>Zukünftige Kooperationen mit PropTechs</b>	102
Abb. 37	<b>Business Model Canvas</b>	104
Abb. 38	<b>Beispiel Persona</b>	105
Abb. 39	<b>Geschäftsbeziehungen zu Kreditinstituten (nach Unternehmenstyp)</b>	118



Tab. 1	<b>Rücklauf nach Größe des eigenen Wohnungsbestands</b>	16
Tab. 2	<b>Rücklauf (nach Unternehmenstyp)</b>	16
Tab. 3	<b>Geschäftsbeziehungen mit Kreditinstituten (nach Unternehmenstyp/-größe)</b>	59
Tab. 4	<b>Merkmale der derzeitigen Unternehmensorganisation</b>	77
Tab. 5	<b>Branchenübergreifende Kooperation (nach Unternehmensgröße)</b>	103
Tab. 6	<b>Service-Angebote für die Mieter (nach Unternehmenstyp)</b>	115
Tab. 7	<b>Finanzierung als das aktuell wichtigste Thema (nach Unternehmenstyp)</b>	116
Tab. 8	<b>Finanzierungsthemen als wichtigste Herausforderung (nach Unternehmenstyp)</b>	117
Tab. 9	<b>Künftige Finanzierungsinstrumente (nach Unternehmenstyp)</b>	119
Tab. 10	<b>Verbreitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen (nach Unternehmenstyp)</b>	120
Tab. 11	<b>Verbreitung von flexiblen Arbeitszeitmodellen (nach Unternehmensgröße)</b>	121
Tab. 12	<b>Modelle/Möglichkeiten der Mitarbeiter, den Arbeitsort flexibel zu gestalten (nach Größenklassen)</b>	122
Tab. 13	<b>Modelle/Möglichkeiten der Mitarbeiter, den Arbeitsort flexibel zu gestalten (nach Unternehmenstyp)</b>	122
Tab. 14	<b>Veränderungen bzgl. Wohnungsbestand bis 2030 (nach Unternehmenstyp)</b>	123
Tab. 15	<b>Veränderungen bzgl. Wohnungsbestand bis 2030 (nach Unternehmensgröße II)</b>	124





GdW Bundesverband deutscher Wohnungs-  
und Immobilienunternehmen e.V.  
Klingelhöferstraße 5  
10785 Berlin

Brüsseler Büro des GdW  
3, rue du Luxembourg  
1000 Bruxelles