

Effekte von Investitionen in IT

# Welchen Nutzen will die Wohnungswirtschaft aus der IT ziehen?

Immer öfter erlebe ich, dass die steigenden Kosten der IT und speziell der wohnungswirtschaftlichen Verwaltungssoftware (zu neudeutsch „ERP-System“) in Wohnungsunternehmen Unverständnis, Unmut und sogar Verärgerung auslösen. Zwar ist eine solche Reaktion bei Kostensteigerungen immer verständlich, aber zwei Aspekte sollte man dabei in Betracht ziehen.

Erstens: Weltweit sind in den letzten Jahren die IT-Kosten gestiegen. Die Professoren Andrew McAfee und Erik Brynjolfsson berichten im Harvard Business Manager (Oktober 2008) über Daten der amerikanischen Statistikbehörde (BEA). Diese belegen, dass der Gesamtwert der installierten Hard- und Software sich in den zehn Jahren von 1995 bis 2005 verdreifacht hat. Die Professoren führen dazu aus: „Im gleichen Zeitraum hat sich der jährliche Produktivitätszuwachs amerikanischer Unternehmen ungefähr verdoppelt, nachdem er fast 20 Jahre lang nahezu unverändert bei rund 1,4 Prozent gelegen hatte.“ Auch die Kostensteigerungen waren in den Jahren zuvor vergleichsweise moderat gewesen.

Dies führt zum zweiten Aspekt. Erfolgreiche Unternehmen trachten danach, einen gestei-

gerten Nutzen aus den Investitionen in IT zu ziehen. Erst wenn Kosteneinsparungen, Produktivitätszuwächse oder kundenorientierte Qualitäts- und Umsatzverbesserungen erreicht werden, lassen sich Investitionen in IT wirtschaftlich vertreten. Dies ist aber leider nicht immer der Fall. Das Schaubild führt die denkbaren Alternativen vor Augen, die sich alle in der Realität antreffen lassen. Es gibt IT-Projekte, die weder zu Produktivitätssteigerungen noch zu einer Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen und Produkte geführt haben. Aber wir finden auch Rationalisierungserfolge oder strategische Investitionen in Zukunftspotenziale. Wirklich erfolgreich sind diejenigen, die beides erreichen.

Gerade in der Wohnungswirtschaft lässt sich immer wieder beobachten, dass IT-Investitionen nicht mit derartigen Verbes-

serungen begründet werden. Vielmehr werden neue ERP-Systeme eingeführt, weil die alten demnächst auslaufen oder weil eine Verschmelzung von Unternehmen den Systemwechsel erzwingt. Aber selbst wenn darin der Auslöser oder die hauptsächliche Ursache für die Investition zu sehen ist, dann müsste es im unternehmerischen und professionellen Interesse liegen, bei dieser Gelegenheit den größtmöglichen Nutzen zu erzielen. Unternehmensleitungen müssten mit Zielsetzungen und Vorgaben die Messlatte für die IT-Projekte hoch aufhängen.

## Effekte der Investition in IT

Dass es nicht immer leicht ist, in der Wohnungswirtschaft mit Investitionen in IT einen großen Nutzen zu erwirtschaften, liegt in den Eigenschaften der Branche begründet: Das wichtigste Geschäft, die Vermietung von Immobilien, lässt sich – zumindest in kleinem Umfang – sogar auch ohne Computer betreiben. Mit guter Software kann man zwar Mieterhöhungspotenziale berechnen, aber davon hängen Miethöhen und Gewinne nicht ab. Und wenn in einem Wohnungsunternehmen wegen einer Katastrophe die IT für längere Zeit ausfallen würde, könnte es trotzdem überleben. Man stelle sich zum Vergleich eine solche Katastrophe bei einer Fluggesellschaft vor!

Es ist also eine besondere Herausforderung, einen strategischen Nutzen der IT für ein Wohnungsunternehmen herauszuarbeiten und zu erzielen. Natürlich geht es nicht mehr um die Frage, ob IT überhaupt eingesetzt werden soll. Die Verwaltung mittlerer und großer Wohnungsbestände ist heute nicht mehr ohne EDV wirtschaftlich zu erledigen. Spannend aber ist die Frage, wie – ausgehend vom Status quo – für weitere Investitionen (und beispielsweise auch für einen Systemwechsel) ein ausreichender Nutzen nachgewiesen und realisiert werden kann.

Produktivität Kosteneffizienz	höher	Rationalisierer		Champion
	gleich	Katastrophe	Schlechter Performer	Strategischer Optimierer
	geringer			
Investition in IT bewirkt ...		geringer	gleich	höher
		Prozess-/ Servicequalität Geschäftsumsatz		

Relativ häufig wird argumentiert, dass mit neuen IT-Systemen bessere Analysen und Auswertungen, also Managementinformationen, produziert werden können. Das ist zwar richtig, aber auch nur ein weiches Argument, weil der Nutzen nur eintritt, wenn die Informationen tatsächlich zu besseren Entscheidungen führen, die anders nicht oder mit mehr Unsicherheit getroffen worden wären. Wichtiger sind Effekte, bei denen direkt ein besserer Service für Mieter, Käufer und Interessenten erkennbar ist und genutzt wird. Beispiele hierfür lassen sich bei der Vermietung, bei der Instandhaltung oder beim Service für alte Menschen oder für Sozialfälle finden. Multimedia und kommunikative Dienstleistungen erlauben neue Produkte und Dienstleistungen, die den Wohnwert steigern. Mit neuen, elektronischen Heizkosten-Ablese- und Steuerungstechniken lassen sich Kosten sparen und Umweltziele besser erreichen.

Die Qualität der Unternehmensprozesse schlägt sich in der Unternehmenskultur, der Arbeitsfähigkeit und der Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter nieder und umgekehrt.

Anfang Dezember 2008 standen die Brandenburger-Hof-Gespräche unter dem Motto: „Die Bedeutung von IT für modernes Management.“ Wir werden die Ergebnisse als Thema des Monats in der März-Ausgabe veröffentlichen.

Die Qualität der IT hat direkten Einfluss auf die Prozesse. Menschen beeinflussen die Prozesse und die Nutzung der IT. Erst wenn man diese wechselseitigen Abhängigkeiten betrachtet, entsteht ein Eindruck von der inneren Qualität einer Organisation. Sie zu beurteilen und zu steuern, ist die Aufgabe der Unternehmensleitung. Früher wurde viel darüber diskutiert, ob mit mehr EDV-Einsatz hauptsächlich Arbeitskräfte eingespart werden würden oder sollten. Die schlimmsten Befürchtungen der Betriebsräte und Gewerkschaften sind nicht eingetreten. Bei vielen ERP-Einführungen werden Produktivitätssteigerungen nicht nennenswert gefordert oder herbeigeführt. Zwar wächst die Notwendigkeit, Kosten einzusparen, aber Personaleinsparungen werden selten wegen und mit

einer neuen IT realisiert, sondern eher aus anderen Gründen, wie beispielsweise einer Fusion oder wirtschaftlichen Schieflage. Dennoch erscheint es als angemessen, wenn bei der Einführung eines neuen ERP-Systems schlankere Prozesse eingerichtet werden. In einem strategisch gut aufgestellten Unternehmen fürchtet man keine Produktivitätserhöhung, weil die dabei gewonnene Arbeitszeit nutzbringend an anderer Stelle eingesetzt werden kann.

### Fazit

Im Sinne der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit und Vorsorge vor wirtschaftlichen Risiken ist eine strategische und wirtschaftliche Positionierung der IT mit Zielen und Maßstäben äußerst wichtig. Denn wo keine Messlatte gelegt wird, wird auch nicht hoch gesprungen. Und eine Beurteilung des Erreichten und der Kosten sollte nicht mit einem groben Vergleich mit der früheren Situation abgetan werden.

*Dr. Klaus Höring  
hoering@hmc-cp.de*