

# DIGITALISIERUNG



# ERFOLG DURCH CHANGE MANAGEMENT

Regina Zeitner | Marion Peyinghaus

**ABSTRACT**

Kaum ein Trend beschäftigt die Immobilienwirtschaft so sehr wie die Digitalisierung. Doch trotz intensiver Bestrebungen zur Optimierung der IT-Systeme scheitern viele IT-Projekte. Schwierigkeiten in Transformationsprozessen sind nicht neu, daher sollen Change-Management-Konzepte den Erfolg von Neustrukturierungen sichern. Erstaunlicherweise finden diese Methoden in der Immobilienwirtschaft aber kaum Beachtung. Doch gerade IT-Projekte, die von hoher Komplexität geprägt sind und tiefgreifende Auswirkungen auf die Mitarbeiter haben, erfordern eine strukturierte Begleitung des Veränderungsprozesses.

**1. DIGITALISIERUNG -  
ERFOLG DURCH CHANGE MANAGEMENT**

Wie jede Branche ist auch die Immobilienwirtschaft von aktuellen Megatrends geprägt. Doch kaum ein Trend beschäftigt die Akteure der Immobilienwirtschaft so sehr wie die Digitalisierung: Immobilienwirtschaft 4.0, Digital Real Estate, Real Big Data sind allgegenwärtige Schlagworte. Unzählige Fachartikel und Konferenzbeiträge widmen sich dem Weg zur IT-Excellence. Und es gibt derzeit kaum ein Unternehmen der Immobilienbranche, das nicht in seine IT-Landschaft investiert. Trotz dieser intensiven Bestrebungen zur Optimierung der eigenen IT-Systeme scheitern viele IT-Projekte: Die Investitionen sprengen das angesetzte Budget, IT-Systeme erfüllen nicht die gewünschten Funktionen, Nutzer wenden neue IT-Tools nicht an. Schwierigkeiten in Transformationsprozessen sind nicht neu. In der Management-Literatur finden sich viele Beispiele, wie Organisationen mit der Intention, sich selbst neu zu erfinden, scheiterten. Diese Erkenntnisse führten zu Change-Management-Konzepten, die den Erfolg von Neu- und Umstrukturierungen sichern. Erstaunlicherweise finden Change-Management-Methoden in der deutschsprachigen Immobilienwirtschaft kaum Beachtung. Doch gerade IT-Projekte, die von hoher Komplexität geprägt sind und tiefgreifende Auswirkungen auf die Mitarbeiterschaft haben, erfordern eine strukturierte Begleitung des Veränderungsprozesses.

## 2. FORMEN UND IMPLIKATIONEN DER DIGITALISIERUNG

Veränderungen sind schwierig zu meistern – insbesondere digitale: Der jährliche finanzielle Schaden für fehlgeschlagene Change-Prozesse im Bereich der Informationstechnologie beläuft sich in der Europäischen Union auf ein Volumen von rund 142 Mrd. € [1]. Beharren am Status quo ist jedoch nicht zielführend: „Rund 94 % aller Excel-Arbeitsblätter enthalten Fehler.“ [2] Um die Chancen einer Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft, aber auch die Anforderungen an den Transformationsprozess zu erfassen, ist eine Konkretisierung des Begriffs erforderlich.

Zwei Interpretationen sind für den Sachverhalt der Digitalisierung vorherrschend: Einerseits wird Digitalisierung als die Überführung von Informationen von einer analogen in eine digitale Speicherung verstanden. Andererseits bezieht sich Digitalisierung auf den Prozess der durch die Einführung digitaler Technologien bzw. der darauf aufbauenden Anwendungssysteme hervorgerufenen Veränderungen. [3] Wird diese Definition auf die Immobilienwirtschaft übertragen, kann neben der Digitalisierung von Informationen (Dokumenten) und Prozessen eine weitere Kategorie hinzugezogen werden, die Digitalisierung von Immobilien (siehe **Abbildung 1**).



Abbildung 1: Arten der Digitalisierung

### DIGITALISIERUNG VON IMMOBILIEN

Im Zentrum der Digitalisierung von Immobilien steht die Ausstattung der Immobilie oder der technischen Anlagen mit Sensoren oder Aktoren und deren Verknüpfung mit einem Netzwerk. Mithilfe dieser „intelligenten Gegenstände“ sollen Zustands- und Nutzungsinformationen der Immobilie übermittelt werden.

### DIGITALISIERUNG VON PROZESSEN

Die Wertschöpfungskette in der Immobilienwirtschaft ist von verschiedenen Prozessen geprägt: vom Ankauf einer Immobilie über die laufende Bewirtschaftung und die Mieterbetreuung bis zum Verkauf oder Abriss des Gebäudes. Im Zuge der Professionalisierung, der zunehmenden Berichterstattung an Aufsichtsgremien und dem steigenden Reporting-Bedürfnis von Investoren ist es im Interesse des Immobilienmanagers, diese Prozesse weitestgehend zu digitalisieren.

[1] Bruch/Schuler: Mehr Energie für den Neustart. In: Harvard Business Manager, Sonderheft 1, 2016.

[2] Heuer: Schön gerechnet. In: Brand Eins, Ausgabe 11/2015, S. 58–59.

[3] Hess: Digitalisierung. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung>, Abruf am 23.03.2016, 15.32 Uhr.

[4] Seilheimer: Daten- und Dokumentenmanagement eines internationalen Investors. In: Zeitner/Peyinghaus (Hrsg.): IT-Management Real Estate – Lösungen für digitale Kernkompetenzen. 2016, S. 167.

[5] Kruse: next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. 2013, S. 39 ff.  
Kühl: Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchien. 2015.

[6] Laudенbach: Demokratie ist die langsamste Form des Wandels. In: Brand 1, 2/2016, S. 88–93.

[7] Kruse: next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. 2013, S. 62.

## DIGITALISIERUNG VON DOKUMENTEN

Neben alphanumerischen Daten, die im Rahmen von Enterprise-Resource-Planning (ERP)-Systemen oder Analysetools verarbeitet werden, wird für das Management von Immobilien ein umfangreicher Bestand von Dokumenten benötigt. Dazu zählen bspw. Mietverträge, Grundrisspläne, Gutachten oder Grundbuchauszüge. Analog zur effizienten Umsetzung der Prozesse ist die Branche bestrebt, die Handhabung von Dokumenten stärker zu professionalisieren. Hier lassen sich zwei Strömungen unterscheiden: der Einsatz von Datenräumen und der Einsatz von Dokumentenmanagement-Systemen (auch Enterprise-Content-Management-Systeme genannt). [4]

### Digitalisierung als „dynamisches System“

Unabhängig davon, ob von der Digitalisierung von Immobilien, Prozessen oder Dokumenten die Rede ist: Der Faktor Mensch ist in diesem Transformationsprozess entscheidend. Es ist nicht neu, dass Veränderungsprozesse zur Neuausrichtung von Unternehmen Energie und Durchhaltevermögen erfordern. Neben diesen bekannten Investitionen in den Wandel kommt auf dem Weg zur IT-Excellence ein weiteres Hindernis hinzu: die Überzeugung des einzelnen Mitarbeiters von der Sinnhaftigkeit des Einsatzes digitaler Medien und der Anwendung neuer Denkmuster. Auf diesem Weg betritt der Mitarbeiter ein Umfeld von zunehmender Komplexität und Instabilität. Dieses digitale Umfeld weist Analogien zu dyna-

mischen Systemen [5] auf und erfordert entsprechende Verhaltensweisen von betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften.

Der Einsatz von Digitalisierung erfordert Überzeugungskraft. Unternehmen als Demokratien zu gestalten wird aufgrund der mangelnden Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter als suboptimal gesehen. [6] Der Einführung von Innovationen – insbesondere von IT-Systemen – schlägt eine Welle von Gegenargumenten der kollektiven Belegschaft entgegen. [7] Diese Gegenargumente werden hervorgerufen durch den fehlenden Glauben an die technologische Umsetzbarkeit, die Angst vor der eigenen Ersetzbarkeit durch Systemkomponenten oder die mangelnde Bereitschaft zum Erlernen neuer systemtechnischer Verfahren. Daher zählen bei der Einführung von neuen IT-Systemen die gleichen Mechanismen wie in jedem Veränderungsprojekt:

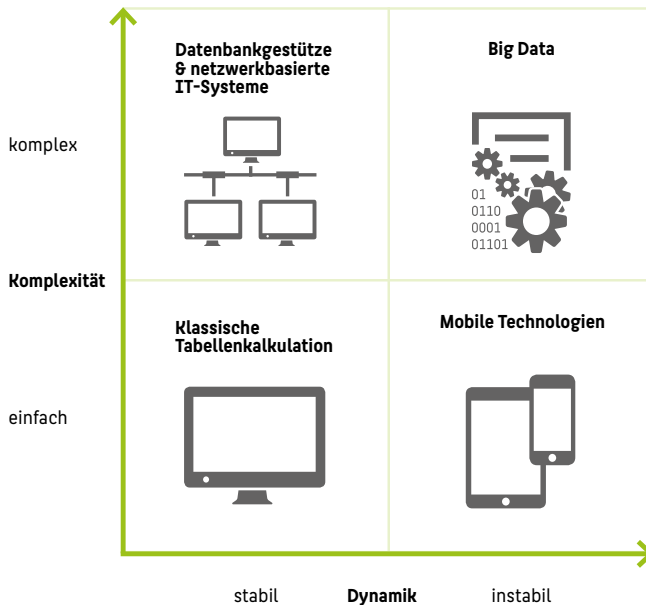


Abbildung 2: Digitalisierungsprozess als „dynamisches System“ [10]

**Abbildung 2).** Damit zeigt der Digitalisierungsprozess in der Immobilienwirtschaft Analogien zur Theorie dynamischer Systeme [9], die bereits auf besondere Fähigkeiten im Management von instabilen und komplexen Sachverhalten hingewiesen hat.

#### **PHASE 1: KLASSISCHE TABELLENKALKULATION (STABIL – EINFACH)**

Mitarbeiter bearbeiten ihre Geschäftsfälle in einzelnen Dateien, beispielsweise eine Mieterliste in Excel. Die Tabelle ist in sich abgeschlossen, chronologisch aufgebaut und mit keinen anderen Systemen verknüpft. Der Datensatz ist für den Mitarbeiter fassbar und Anpassungen sind nur ihm persönlich unmittelbar bewusst. Die Einsicht anderer Mitarbeiter ist nur mittelbar gegeben. Das Gesamtsystem ist einfach und stabil.

#### **PHASE 2: DATENBANKGESTÜTZTE UND NETZWERKBASIERTE IT-SYSTEME (STABIL – KOMPLEX)**

Datenbankgestützte und netzwerkbasierte Applikationen wie ERP- oder Business-Intelligence (BI)-Lösungen lösen zunehmend die in der Immobilienbranche stark verbreiteten Excel-Tabellenkalkulationen ab. Mitarbeiter bearbeiten ihre Geschäftsfälle in einzelnen Modulen der professionellen IT-Applikation. Die Ergebnisse der Datenbearbeitung werden in andere Systeme transferiert. Der einzelne Mitarbeiter verliert dabei den Überblick für das Gesamtsystem. Obwohl der eigene Datensatz stabil bleibt, steigt die Komplexität im Gesamtsystem.

Ängste müssen den Mitarbeitern genommen und Mitstreiter für den Transformationsprozess gefunden werden. Diese Mitstreiter sind essenziell, denn „Veränderung entsteht in erster Linie aus der Bereitschaft der Träger der alten Ordnung, sich auf Instabilität einzulassen“ [8].

Die Ängste vor systemtechnischen Veränderungen sind nachvollziehbar. Eine Gliederung des zunehmenden Digitalisierungsprozesses in vier Phasen verdeutlicht die zunehmende Komplexität und auch Instabilität für jeden Einzelnen (siehe **Abbildung 2**).

[8] Kruse: next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. 2013, S. 62.

[9] Kruse: next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. 2013, S. 41.

[10] Kruse: next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. 2013, S. 41.

[11] Fleisch/Mattern (Hrsg.): Das Internet der Dinge. 2005.

[12] Geiselberger/Moorstedt (Redaktion): Big Data. Das neue Versprechen der Allwissenheit. 2013.

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

### PHASE 3: MOBILE TECHNOLOGIEN

(INSTABIL – EINFACH)

Stationäre IT-Systeme werden abgelöst und die Dateneingabe erfolgt nicht zwingend am Arbeitsplatz. Durch die Möglichkeiten mobiler Technologien werden Daten unmittelbar vor Ort erfasst ( z.B. Mietflächenübergabeprotokolle via Smartphone-Applikation). Zudem werden unter dem Titel „Internet of Things“ [11] auch Gegenstände in den Datenerfassungsprozess einbezogen (beispielsweise automatisierte Übermittlung von Verbrauchskennzahlen). Der Zeitraum zur Datenerfassung erweitert sich dadurch auf 24 h/7 Tage. Obwohl der mobil erfasste Datensatz einfach ist, steigt die Dynamik der Prozessabarbeitung und auch der Datenverfügbarkeit und damit auch die Instabilität des Gesamtsystems.

### PHASE 4: BIG DATA (INSTABIL – KOMPLEX)

In der neuen Ära von Big Data werden Massendaten identifiziert, verarbeitet und analysiert. Es ist davon auszugehen, dass sich die Art und Weise, wie wir Entscheidungen treffen, durch die Verfügbarkeit von Daten dramatisch verändern wird. [12] Darunter fallen auch immobilienwirtschaftliche Entscheidungen. Nach aktuellem Status quo betrachten wir hier jedoch weitestgehend noch ein Zukunftsszenario. Vorteile dieses Szenarios werden insbesondere in der Erstellung von Prognosen, der Markttransparenz und im Erkennen möglicher Potenziale gesehen. Risiken hingegen liegen im Datenschutz oder in einer möglichen „Schwarmdummheit“. [13] Sicher ist, dass Daten aus unterschiedlichen Quellen und unterschiedlichen zeitlichen Perioden zukünftig mit den eigenen Geschäftsprozessen verknüpft werden. Datensätze werden vielschichtiger und Erfassungs- und Analyseprozesse dynamischer. Die Komplexität und Instabilität im Gesamtsystem nimmt zu.

Die zunehmende Komplexität und Instabilität im Digitalisierungsprozess hat Auswirkungen auf das Arbeitsumfeld und den einzelnen Mitarbeiter. Für das betroffene Personal des Unternehmens muss zudem zwischen operativer Ebene und dem Management unterschieden werden. Diese Auswirkungen sind fundamental. Sie manifestieren sich nicht nur durch neue Arbeitsroutinen oder eine andere Darstellung von Informationen, sondern betreffen auch persönliche Ausprägungen und Merkmale der handelnden Personen.

### VERÄNDERUNGEN AUF OPERATIVER EBENE

Bei der heutigen Flut an Informationen ist eine herkömmliche Analyse des immobilienwirtschaftlichen Erfolgs nur mit hohem Arbeitsaufwand möglich. Der Einsatz von Big Data erfordert zudem einen neuen Umgang mit großen

Datenbeständen. Zu beobachten ist daher eine Abkehr von der Prüfung seitenlanger Reports und eine Hinwendung zu Monitoring-Systemen mit automatisierten Alarmfunktionen und hinterlegten Grenzwerten. Diese Veränderungen in der Datenverfügbarkeit und -analyse ziehen auch eine Anpassung im Aufgabenprofil der verantwortlichen Mitarbeiter nach sich. Administrative Verwaltungstätigkeiten werden reduziert – Anforderungen an die Interpretation von Daten und Analyseergebnissen steigen hingegen stark. Vergleicht man die zukünftige Rolle mit bestehenden Persönlichkeitsprofilen [14], sind bisher Persönlichkeiten mit hohem Ordnungsprinzip gefragt, die Informationen strukturieren, bewahren und deren Vollständigkeit sichern können: die Pflege der klassischen Excel-Tabelle. Mit Einsatz von neuen digitalen Medien werden diese Erfassungs- und auch Kontrolltätigkeiten jedoch durch Systemfunktionen ersetzt. Nun sind kreative Persönlichkeitsmuster gesucht, die bestehende Ordnungen hinterfragen, Strukturen aufbrechen und neue, noch unbekannte Bezüge erstellen.

[14] Siehe auch Reiss: Das Reiss Profil: Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen. 2009.

[15] Kruse: next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. 2013, S. 48.

[16] Kruse: next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. 2013, S. 62.

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

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

[19] Kotter: Leading Change. Harvard Business Review Press, 1996.

## VERÄNDERUNGEN IM MANAGEMENT

Auch die verantwortlichen Führungskräfte sind gefordert. Bei der Digitalisierung werden bekannte Prozessabläufe und Analysemethoden auf den Kopf gestellt. Mitarbeiter sind durch mobile Arbeitsplätze nur virtuell erreichbar, neue, noch ungeahnte Denkmuster treten auf den Plan und die Grenzen der technologischen Möglichkeiten sind längst noch nicht ausgelotet. Damit wird auch der Veränderungsprozess, der durch die Führungskräfte gesteuert wird, zunehmend komplex und instabil. Dies ist auch für die Führungskraft ein unbekanntes Terrain. In der Change-Management-Literatur wird diese Situation beschrieben, als „wenn sich das Schiff in fremden Gewässern auf der Suche nach unbekanntem Küsten befindet“ [15]. Die Analyse dieser beschriebenen Zustände zeigt, dass „die Bewältigung instabiler Situationen (...) von der Führung völlig andere Fähigkeiten als etwa beim Umsetzen klarer Zielvorgaben in der Stabilität“ [16] fordert. In diesem dynamischen Umfeld braucht es Führungspersönlichkeiten, die flexibel auf Unerwartetes reagieren, alteingesessene Regeln infrage stellen und neue Lösungsansätze bewusst in ihrem Team provozieren.

## DIGITALES CHANGE MANAGEMENT

Jüngst bescheinigte eine Studie der Universität St. Gallen den Schwierigkeitsgrad von Veränderungsprozessen und belegte, dass „60 % aller Change-In-

<b>8-STUFEN-MODELL DES CHANGE MANagements NACH KOTTER</b>	<b>FOKUS IM RAHMEN DER UMSETZUNG VON IT-PROJEKTEN</b>
1 Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen	Dringlichkeit der IT-Veränderungen Problemfokussierung und zielgerichtete Anforderungsdefinition zur Lösung eines konkreten Missstands
2 Eine Führungscoalition aufbauen	Führungscoalition für IT-Veränderungen Projektinitiierung und Mobilisierung des Managements und der Schlüsselfiguren
3 Eine Vision des Wandels entwickeln	Entwicklung der IT-Vision Skizzierung IT -Lösungsansatz und angestrebte Optimierungspotenziale
4 Die Vision des Wandels kommunizieren	Kommunikation der IT-Vision Kommunikation und Veranschaulichung der digitalen Veränderung
5 Hindernisse aus dem Weg räumen	Rückhalt für IT-Veränderungen Unterstützung und Absicherung der IT- Projekte gegen Widerstände
6 Kurzfristige Ziele festsetzen	Festsetzung kurzfristiger IT-Ziele Strukturierte Steuerung und sequenzielle Abwicklung der IT-Projekte
7 Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen ableiten	Konsolidierung der IT-Veränderungen Kommunikation der Projektergebnisse und Umsetzung der IT-Veränderungen
8 Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern	Verankerung der IT-Veränderungen Integration und kontinuierliche Verbesserung der IT-Veränderungen im Arbeitsalltag

**Tabelle 1:** Digitales Change Management in Anlehnung an KOTTER [20]

initiativen scheitern“. [17] Maßgeblich sind laut den Autorinnen der Studie die Führungskräfte dafür verantwortlich, die den Energiehaushalt im Unternehmen unzureichend managen. Gerade Change-Projekte erfordern jedoch ein hohes Maß an Energie und Durchhaltevermögen. Um nicht in diese Energiefalle zu tappen, sind drei Voraussetzungen notwendig: eine inspirierende Führung, eine verständliche Strategie und eine unterstützende Unternehmenskultur. [18]

Diese Erfolgsfaktoren wurden im Vorfeld bereits von KOTTER [19] identifiziert und in seinem 8-Stufen-Modell des Change Managements zusammengeführt. Die acht Stufen lassen sich in drei Phasen zusammenfassen: das Schaffen eines Klimas für Veränderungen (Schritte 1 bis 3), die Einbindung und die Mobilisierung der gesamten Organisation (Schritte 4 bis 6) und die tiefgreifende Umsetzung des



Wandels (Schritte 7 bis 8). Die von ihm definierten acht Stufen lassen sich auf die Umsetzung von IT-Projekten übertragen [siehe **Tabelle 1**].

Change Management ist gerade in der Immobilienwirtschaft ein wenig beachtetes Thema. Eine Forschungsarbeit der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin zeigt, dass keine immobilienbranchenspezifische Literatur zum Thema Change Management existiert (Stand 02.09.2015). Auch in der Immobilien Zeitung wurde Change Management mindestens seit dem Jahr 2013 (Ausgaben vom 01.01.2013 bis 03.09.2015) nicht thematisiert, obwohl zahlreiche Veröffentlichungen auf Unternehmenswandel und Megatrends, aus denen sich Gründe für tiefgreifende Veränderungen ergeben, eingehen. **[21]**

Diese offensichtliche Missachtung von Change-Management-Ansätzen in der Immobilienwirtschaft in Kombination mit der generell hohen Verlustquote von IT-Projekten (142 Mrd. € **[22]**) zeigt die Dringlichkeit für einen strukturierten digitalen Change-Management-Ansatz. Die Anwendung des Modells von KOTTER auf IT-Projekte wird daher im Rahmen einer quantitativen Studie im Immobilienmarkt getestet und mittels multivariater Analysen **[23]** verifiziert. Für diese Analyse wurde ein Fragebogen mit 151 Detailkriterien an über 1.500 Fach- und Führungskräfte im Immobilienmarkt verschickt.

Erste Ergebnisse liegen voraussichtlich im Juni 2016 vor.

**[20]** Kotter: *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 1996.

**[21]** Weißbach/Finn: *Change Management in der Immobilienwirtschaft*. Masterarbeit HTW Berlin, 2015.

**[22]** Bruch/Schuler: *Mehr Energie für den Neustart*. In: *Harvard Business Manager*. Sonderheft 1/2016, S. 9 ff.

**[23]** Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber: *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. 2015.

## LITERATURVERZEICHNIS

Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd;  
Plinke, Wulff; Weiber, Rolf:  
Multivariate Analysemethoden:  
Eine anwendungsorientierte  
Einführung. Berlin, Springer, 2015.

Beyerle, Thomas; Müller, Leon:  
Catella Research: Big data in der  
Immobilienwirtschaft – Chance oder  
Branchenbedrohung. 29.09.2015.

BRUCH, Heike; Schuler Anna:  
Mehr Energie für den Neustart.  
In: Harvard Business Manager.  
Sonderheft 1, 2016.

Fleisch, Elgar; Mattern, Friedemann  
(Hrsg.):  
Das Internet der Dinge. Berlin:  
Springer, 2005.

Geiselberger, Heinrich; Moorstedt,  
Tobias (Redaktion):  
Big Data. Das neue Versprechen  
der Allwissenheit. 2. Aufl. Berlin:  
Suhrkamp, 2013.

Hess, Thomas:  
Digitalisierung.[http://www.enzyklo-  
paedie-der-wirtschaftsinformatik.de/  
lexikon/technologien-methoden/  
Informatik--Grundlagen/  
digitalisierung](http://www.enzyklo-<br/>paedie-der-wirtschaftsinformatik.de/<br/>lexikon/technologien-methoden/<br/>Informatik--Grundlagen/<br/>digitalisierung),  
Abruf am 23.03.2016, 15.32 Uhr.

Heuer, Steffan  
Schön gerechnet.  
In: Brand Eins, Ausgabe 11/2015.

Kühl, Stefan:  
Wenn die Affen den Zoo regieren:  
Die Tücken der flachen Hierarchien.  
6. akt. Aufl. Frankfurt: Campus, 2015.

Kotter, John P.:  
Leading Change. Boston: Harvard  
Business Review Press, 1996.

Kruse, Peter:  
next practice – Erfolgreiches  
Management von Instabilität.  
7. Aufl. Offenbach: Gabal, 2013.

Laudenbach, Peter:  
Demokratie ist die langsamste Form  
des Wandels. In: Brand 1, Heft 2/2016.

Reiss, Steven:  
Das Reiss Profile: Die 16 Lebensmo-  
tive. Welche Werte und Bedürfnisse  
unserem Verhalten zugrunde liegen.  
Offenbach: Gabal, 2009.

Seilheimer, Stephan:  
Daten- und Dokumentenmanagement  
eines internationalen Investors:  
In: Zeitner, R.; Peyinghaus, M. (Hrsg.):  
IT-Management Real Estate –  
Lösungen für digitale Kernkompeten-  
zen. Berlin: Springer, 2016.

Weißbach, Romina; Finn, Maria:  
Change Management in der  
Immobilienwirtschaft.  
Masterarbeit HTW Berlin, 2015.