Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Potenziale Künstlicher Intelligenz in der Immobilienbewirtschaftung von KMU in der Schweiz

Verfasserin: Berger
Camila Carmen

Eingereicht bei: Philipp Büchi

Abgabedatum: 31.08.2026

Inhaltsverzeichnis

Erklärung zum Einsatz von KI-Hilfsmitteln IV

Erklärung zur Gender-Konformität V

Abkürzungsverzeichnis VI

Abbildungsverzeichnis VII

Tabellenverzeichnis VIII

Executive Summary IX

1. Einleitung 1

1.1 Ausgangslage und Problemstellung 1

1.2 Zielsetzung 1

1.3 Methodisches Vorgehen 2

2. Theoretische Grundlagen 4

2.1 Immobilienbewirtschaftung von KMU 4

2.1.1 Begriff und Abgrenzung 4

2.1.2 Struktur des Marktes und Rolle der KMU 6

2.1.3 Zentrale Aufgaben und Kernprozesse 7

2.2 Herausforderungen und Ineffizienzen in KMU 8

2.3 Digitalisierung und Künstliche Intelligenz 9

2.3.1 Begriff der Digitalisierung 9

2.3.2 Grundlagen der Künstlichen Intelligenz 10

2.3.3 Generative Künstliche Intelligenz 11

2.3.4 Strukturierte und unstrukturierte Daten als Grundlage von KI 12

2.4 Potenziale von Künstlicher Intelligenz 12

2.4.1 Kaufmännische Prozesse 13

2.4.2 Technische Prozesse 13

2.4.3 Kommunikation und Mieterbeziehungen 14

2.4.4 Grenzen und Risiken 14

2.5 Voraussetzungen für den KI-Einsatz 15

2.5.1 Technische Voraussetzungen 16
2.5.2 Organisatorische Voraussetzungen 16
2.6 Zwischenfazit und Forschungslücke 17
3. Empirische Untersuchung 19
3.1 Forschungsdesign 19
3.2 Datenerhebung 19
3.3 Datenauswertung 21
3.4 Gütekriterien 23
4. Empirische Ergebnisse 24
4.1 Aufgaben, Prozesse und digitale Hilfsmittel 24
4.2 Herausforderungen und Ineffizienzen 26
4.3 Potenziale Künstlicher Intelligenz 27
4.4 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung 30
4.5 Kontrastperspektiven: Gross- und PropTech-Unternehmen 32
5. Diskussion 35
5.1 Einordnung in den theoretischen Kontext 35
5.2 Implikationen für KMU 37
5.3 Limitationen 38
6. Fazit und Ausblick 40
6.1 Fazit 40
6.2 Ausblick 41
Literaturverzeichnis 42
Verzeichnis der Experteninterviews 46
Anhang 47

Erklärung zum Einsatz von KI-Hilfsmitteln

Bei der Erstellung dieser Arbeit wurden KI-Hilfsmittel eingesetzt. Ein KI-gestütztes Transkriptionstool diente der Erstellung der Interviewtranskripte, die anschliessend vollständig anhand der Audioaufnahmen geprüft und korrigiert wurden. Ein KI-gestütztes Sprachmodell unterstützte die Strukturierung und Zuordnung bei der Kodierung sowie bei der Überarbeitung des Textes (Grammatik, Stil, Rechtschreibung). Die Konzeption der Arbeit, die Entwicklung des Interviewleitfadens, die Durchführung der Interviews, die inhaltliche Analyse sowie sämtliche Aussagen, Interpretationen und Entscheidungen stammen von der Verfasserin. Alle mit KI-Unterstützung erstellten Inhalte wurden von der Verfasserin geprüft, bei Bedarf korrigiert und verantwortet.

Erklärung zur Gender-Konformität

Eine genderkonforme Schreibweise leistet einen wesentlichen Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die männliche Sprachform verwendet. Dies impliziert keine Wertung; die Formulierungen sind geschlechtsneutral zu verstehen.

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
CDO	Chief Digital Officer
CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Information Officer
CRM	Customer-Relationship-Management
DMS	Dokumenten-Management-System
ERP	Enterprise-Resource-Planning
EU AI Act	Verordnung der Europäischen Union über Künstliche Intelligenz
FF	Forschungsfrage
F	Frage
IP	Interviewpartner
IT	Informationstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
K1-K14	Kategorien des Kodierleitfadens (vgl. Anhang B)
MAS	Master of Advanced Studies
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
REIM	Real Estate Investment Management

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mehrstufiger Ansatz und Funktionen im Real Estate Investment Management (REIM) (Teichmann, 2007, S. 15)..... 5
Abbildung 2: Selbsteinschätzungen zu Digitalisierungsgrad und erwarteter KI-Wirkung je Interviewpartner (eigene Darstellung; Bereichsangaben als Mittelwert dargestellt) . 26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bezugsrahmen der Untersuchung (eigene Darstellung) 18
Tabelle 2: Interviewpartner (eigene Darstellung) 20
Tabelle 3: Kategoriensystem (eigene Darstellung) 22

Executive Summary

Die Immobilienbewirtschaftung der Schweiz wird fast vollständig von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) getragen, gilt aber als zurückhaltend digitalisiert. Mit der breiten Verfügbarkeit generativer Künstlicher Intelligenz (KI) stellt sich die Frage, wo und unter welchen Voraussetzungen ihr Einsatz die Bewirtschaftung sinnvoll unterstützen kann. Die vorliegende Arbeit untersucht dazu die Kernprozesse, die eingesetzten digitalen Hilfsmittel und die aus Sicht der Praxis geeigneten KI-Anwendungsfelder. Grundlage sind vierzehn leitfadengestützte Experteninterviews mit Führungs- und Digitalisierungsverantwortlichen (elf KMU, dazu zwei Gross- und ein PropTech-Unternehmen als Kontrastfälle), ausgewertet mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring.

Die befragten Unternehmen weisen weitgehend einheitliche Prozesse auf. Dazu gehören die Vermietung, das Vertrags- und Mietzinsmanagement, die Mieterbetreuung, Kreditoren- und Zahlungsläufe, das Mahnwesen und die Nebenkostenabrechnung. Grundlage bildet jeweils ein Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System), das durch Speziallösungen ergänzt wird. Die zentrale Ineffizienz liegt nicht im Fehlen von Tools, sondern in deren mangelnder Durchgängigkeit und in unstrukturierten Datenbeständen. Den grössten Zeitaufwand verursacht die Mieterkommunikation. Entsprechend sehen die Befragten das grösste KI-Potenzial in der Triage eingehender Anfragen und in der Erstellung von Standardantworten. Weitere Potenziale bestehen in der Automatisierung der Kreditoren- und Dokumentenverarbeitung sowie bei Reportings und Prognosen. Gleichzeitig besteht Einigkeit, dass KI weder ungeprüft nach aussen kommunizieren noch in rechtlich oder zwischenmenschlich heiklen Fällen entscheiden sollte.

Als wichtigste technische Voraussetzung erweist sich die Datenqualität. Auf organisatorischer Seite sind Change-Management, Schulungen, eine schlanke Governance und der Nachweis der Wirtschaftlichkeit massgeblich. Wie stark KI wirkt, hängt nach Einschätzung der Befragten weniger vom Digitalisierungsstand als vom Geschäftsmodell und der Marktposition ab. Kostengetriebene Drittbewirtschafter erwarten die stärkste Wirkung, während bewusst persönlich positionierte Unternehmen von einem moderateren Effekt ausgehen. Für KMU empfiehlt sich ein gestufter Einstieg. Zunächst sind Daten und Prozesse zu bereinigen. Danach sollten in den zeitintensivsten oder fehleranfälligsten Prozessen erste Anwendungen pilotiert, eigene Erfahrungen gesammelt, KI eng an die Kernsysteme angebunden und die Mitarbeiter aktiv einbezogen werden. Für viele KMU dürfte sich eine Verbindung aus persönlicher Betreuung und KI-gestützter Effizienz in den internen Abläufen am besten eignen.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Immobilienwirtschaft gilt seit Langem als eine zurückhaltend digitalisierte Branche. In den letzten Jahren hat der Veränderungsdruck jedoch spürbar zugenommen. Seit generative Sprachmodelle Ende 2022 breiter verfügbar wurden, hat sich Künstliche Intelligenz (KI) von einem Forschungsthema zu einem Werkzeug entwickelt, das auch in der Immobilienbewirtschaftung eingesetzt wird. Erwartet werden insbesondere die Automatisierung wiederkehrender Abläufe, eine breitere Datengrundlage für Entscheidungen und stärker personalisierte Dienstleistungen (Cook & Rotenberg, 2025, S. 154).

Während grössere Unternehmen bereits in KI investieren und erste Anwendungen produktiv einsetzen, agieren kleine und mittlere Unternehmen (KMU) deutlich vorsichtiger. Die Potenziale werden zwar erkannt, ihre Umsetzung scheitert jedoch regelmässig an einer unzureichenden Datenbasis (Zwarg et al., 2023, S. 75) sowie an knappen finanziellen Mitteln, fehlendem technischem Know-how und Unsicherheiten im Umgang mit der Technologie (Adediran et al., 2025, S. 223). Für die Schweiz ist dieser Befund besonders relevant, weil die Immobilienbewirtschaftung hier fast vollständig von KMU getragen wird (SVIT Schweiz, 2026).

Der Forschungsstand belegt das grundsätzliche Anwendungsspektrum von KI in der Immobilienwirtschaft, von der Datenanalyse über die Prozessautomatisierung bis zur vorausschauenden Instandhaltung (Cook & Rotenberg, 2025, S. 154). Eine aktuelle systematische Übersicht von Adediran et al. (2025, S. 200) zeigt zudem, dass die vorhandene Literatur KI in der Immobilienwirtschaft zwar breit behandelt, die operative Perspektive der Immobilienbewirtschaftung dabei aber weitgehend ausklammert. Offen bleibt, wie sich diese Potenziale auf die konkreten operativen Abläufe der Bewirtschaftung übertragen lassen. Es fehlt an Untersuchungen, die bei den tatsächlichen Aufgaben in KMU ansetzen und daraus ableiten, wo Ineffizienzen entstehen und an welchen Stellen ein KI-Einsatz aus Sicht der Praxis sinnvoll wäre. Diese Lücke greift die vorliegende Arbeit auf.

1.2 Zielsetzung

Die Arbeit untersucht die Potenziale und Herausforderungen des KI-Einsatzes in der Immobilienbewirtschaftung von KMU in der Schweiz. Unter Potenzialen werden Unterstützungs- und Optimierungsmöglichkeiten innerhalb bestehender Aufgaben und Prozesse verstanden (Forschungsfrage 2). Bei den Herausforderungen unterscheidet die Arbeit

zwischen den heutigen Ineffizienzen der Bewirtschaftungsprozesse (Forschungsfrage 1) und den Hürden bei Einführung und Anwendung von KI (Forschungsfrage 3).

Ziel ist es, praxisnahe Erkenntnisse zu gewinnen, die kleineren und mittleren Bewirtschaftungsunternehmen als Orientierung dienen. Im Fokus stehen Unternehmen ab etwa zehn Mitarbeitern, die überwiegend Wohn- oder gemischt genutzte Bestände bewirtschaften.

Die Relevanz ergibt sich daraus, dass mit der Künstlichen Intelligenz eine neue Technologie unmittelbar auf die traditionellen organisatorischen Abläufe der Bewirtschaftung trifft. Indem Aufgaben, Herausforderungen und mögliche Anwendungsfelder gemeinsam betrachtet werden, leistet die Arbeit einen Beitrag zur Schliessung einer Forschungslücke. Zugleich leitet sie Handlungsempfehlungen für eine Branche ab, die unter wachsendem Effizienz- und Innovationsdruck steht. Zur Erreichung dieses Ziels werden drei Forschungsfragen untersucht:

1. Welche zentralen Aufgaben und Kernprozesse prägen die Immobilienbewirtschaftung von KMU in der Schweiz, welche digitalen Hilfsmittel werden dabei aktuell eingesetzt und wo zeigen sich daraus resultierende Herausforderungen oder Ineffizienzen?
2. In welchen dieser Kernprozesse werden KI-Anwendungen aus Sicht der Praxis als besonders geeignet wahrgenommen, um die Bewirtschaftung zu unterstützen und/oder zu optimieren?
3. Welche organisatorischen und technischen Voraussetzungen benötigen KMU, um KI-Anwendungen erfolgreich in ihre Bewirtschaftungsprozesse zu integrieren?

1.3 Methodisches Vorgehen

Die Arbeit gliedert sich in drei Schritte. Zunächst wird in den theoretischen Grundlagen der Forschungsstand zu Immobilienbewirtschaftung, Digitalisierung und KI aufgearbeitet und daraus ein Bezugsrahmen aus Aufgaben, Potenzialen und Voraussetzungen entwickelt. Darauf folgt die empirische Untersuchung mit qualitativen Experteninterviews. Den Abschluss bilden die Diskussion der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Theorie sowie ein Fazit mit Ausblick.

Das Feld der KI verändert sich seit Ende 2022 ausserordentlich rasch. Die Forschung dazu wächst zwar entsprechend, doch praxisnahe Befunde speziell für die Schweizer KMU-Bewirtschaftung sind weiterhin rar. Die theoretisch hergeleiteten Erkenntnisse werden deshalb durch qualitative Experteninterviews ergänzt. Die Interviews

ermöglichen es, den theoretischen Bezugsrahmen mit aktuellen Praxiserfahrungen abzugleichen und bestehende Forschungslücken zu konkretisieren.

2. Theoretische Grundlagen

Die theoretischen Grundlagen schaffen den Bezugsrahmen für die empirische Untersuchung. Kapitel 2.1 grenzt die Immobilienbewirtschaftung ab und beschreibt Markt, Aufgaben und Kernprozesse der KMU. Kapitel 2.2 arbeitet die heutigen Herausforderungen und Ineffizienzen heraus. Kapitel 2.3 klärt die Begriffe Digitalisierung und KI, bevor Kapitel 2.4 die Potenziale entlang der Funktionsbereiche der Bewirtschaftung systematisiert. Kapitel 2.5 ordnet die technischen und organisatorischen Voraussetzungen für den KI-Einsatz und Kapitel 2.6 bündelt die Befunde und leitet daraus die Forschungslücke ab.

2.1 Immobilienbewirtschaftung von KMU

Zunächst wird die Immobilienbewirtschaftung begrifflich in das Real Estate Management eingeordnet und anschliessend die Struktur des fast vollständig von KMU geprägten Schweizer Markts dargestellt. Darauf aufbauend werden die zentralen Aufgaben und Kernprozesse entlang der drei Funktionsbereiche der Bewirtschaftung sowie die dabei eingesetzten digitalen Hilfsmittel beschrieben.

2.1.1 Begriff und Abgrenzung

Immobilienbewirtschaftung (im Sprachgebrauch der Immobilienökonomie auch Property Management) bezeichnet das anlageorientierte, operative Management von Liegenschaften im Interesse des Eigentümers bzw. Investors (Fahrländer & Kloess, 2024, S. 547). Es erstreckt sich von der Konzeptions- über die Realisierungs- bis zur Betriebs- und Verwertungsphase (Fahrländer & Kloess, 2024, S. 547). Sie umfasst alle Massnahmen, die den Wert einer Liegenschaft erhalten, ihre Nutzung optimieren und die Interessen von Eigentümern und Mietern in Einklang bringen. In der Literatur wird sie als Teilbereich des übergeordneten Real Estate Managements verortet und von verwandten Funktionen wie dem Facility Management und dem Asset Management abgegrenzt (Teichmann, 2007, S. 9).

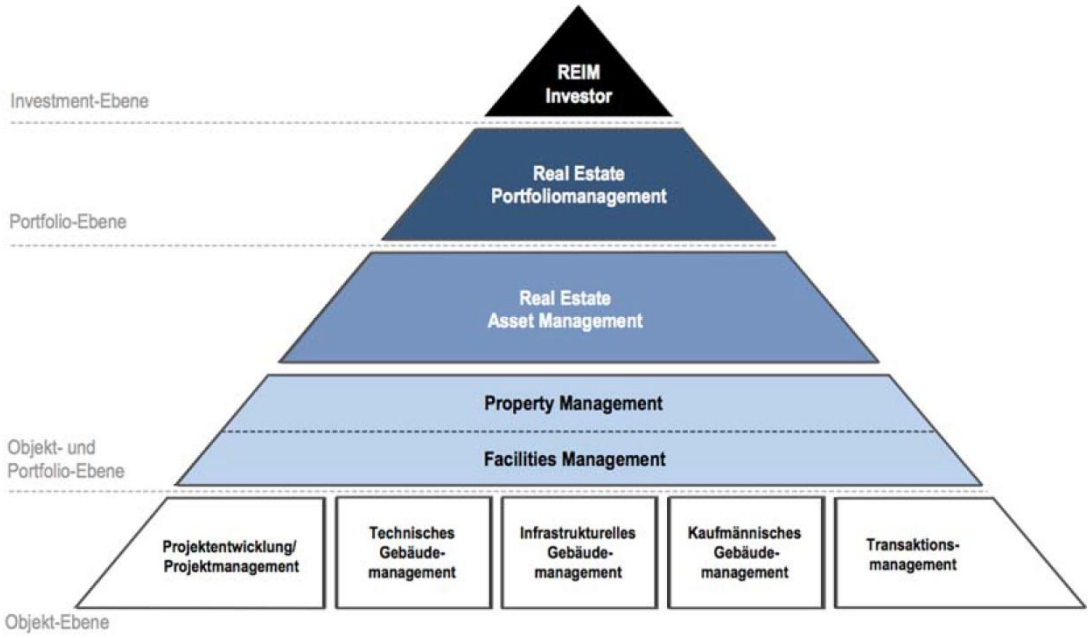

Abbildung 1: Mehrstufiger Ansatz und Funktionen im Real Estate Investment Management (REIM) (Teichmann, 2007, S. 15)

Abbildung 1 zeigt diese Differenzierung nach Ebenen und Funktionen. Auf den übergeordneten Ebenen des Portfolio- und Asset Managements stehen strategische Fragen der Wertentwicklung und Steuerung im Vordergrund. Die Immobilienbewirtschaftung ist demgegenüber auf der operativen Ebene angesiedelt: Sie setzt die Strategien am einzelnen Objekt um und bildet die Schnittstelle zwischen den Eigentümerinteressen und der praktischen Betreuung der Liegenschaft (Teichmann, 2007, S. 20).

Für die vorliegende Arbeit ist zudem die Trägerschaft der Bewirtschaftung von Bedeutung. Üblicherweise wird die Immobilienbewirtschaftung als treuhänderische Wahrnehmung der Eigentümerfunktionen durch beauftragte Dienstleister erbracht (Teichmann, 2007, S. 20). Diese Drittbewirtschaftung erfolgt im Mandatsverhältnis gegen Honorar (Fahrländer & Kloess, 2024, S. 552). Spezialisierte Verwaltungsunternehmen können dabei über mehrere Mandate Skaleneffekte erzielen. Daneben bewirtschaften namentlich institutionelle und kotierte Eigentümer ihre Bestände teilweise mit eigenen Teams (Eigenbestandsverwaltung). Die Wahl zwischen Eigen- und Fremdleistung ist ein klassischer Sourcing-Entscheid. Beide Konstellationen unterscheiden sich in Erlösmodell und Anreizstruktur: Die Drittbewirtschaftung ist ein honorarbasiertes Dienstleistungsgeschäft mit entsprechendem Effizienz- und Kostendruck, während die Eigenbestandsverwaltung Teil der Wertschöpfung des Eigentümers ist (für die Drittbewirtschaftung vgl. Fahrländer & Kloess, 2024, S. 546). Das Honorar bemisst sich dabei meist am Ist-Mietertrag und wird teils um erfolgsabhängige Komponenten ergänzt (Fahrländer & Kloess, 2024, S.

546, 554). Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf der Drittbewirtschaftung. Zum Vergleich bezieht die empirische Untersuchung ergänzend die Eigentümerperspektive ein.

2.1.2 Struktur des Marktes und Rolle der KMU

Als KMU gelten in der Schweiz Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern. Darunter wird zwischen Mikrounternehmen (1-9), Klein- (10-49) und mittleren Unternehmen (50-249) unterschieden. Der Schweizer Markt für Immobilienbewirtschaftung ist innerhalb dieser Spanne stark fragmentiert. Das Bundesamt für Statistik weist rund 15'700 Unternehmen aus, die Grundstücke, Gebäude und Wohnungen für Dritte verwalten, und rund 6’700 in der Vermittlung (SVIT Schweiz, 2026). Über beide Bereiche hinweg beschäftigen rund 85 Prozent der Betriebe höchstens neun Vollzeitäquivalente, die grösste Einzelgruppe bilden mit 43 Prozent jene mit fünf bis neun (SVIT Schweiz, 2026). Die Bewirtschaftung wird damit fast vollständig von kleinen und mittleren Unternehmen getragen. Die vorliegende Arbeit und deren Ergebnisse grenzen sich bewusst auf Unternehmen ab zehn Mitarbeitern ein, da Mikrobetriebe mit ein bis neun Mitarbeitern sich deutlich in Struktur und Ressourcen unterscheiden.

Die Unternehmensgrösse prägt die Ressourcenausstattung unmittelbar. Grosse Bewirtschaftungsunternehmen unterhalten eigene Abteilungen für IT und Digitalisierung. Mit zunehmender Grösse bauen auch grössere KMU eigene IT- oder Digitalisierungsfunktionen auf, während diese Themen bei Mikro- und Kleinunternehmen ohne dedizierte Stellen zumeist direkt bei der Geschäftsleitung angesiedelt sind. Gerade für kleinere Unternehmen gilt dabei, dass neben den finanziellen Mitteln häufig auch die personellen Kapazitäten fehlen, um Technologieprojekte umzusetzen und dauerhaft zu betreiben. Digitalisierungsvorhaben konkurrieren so direkt mit dem Tagesgeschäft und werden entsprechend zögerlich angegangen.

Weiterhin arbeitet ein grosser Teil der Unternehmen lokal oder regional und ist auf bestimmte Nutzungsarten oder Märkte spezialisiert. Diese kleinteilige Struktur unterscheidet die Branche von Sektoren, in denen wenige grosse Anbieter dominieren. Zugleich stehen die Bewirtschafter unter Investitions- und Kostendruck. Fahrländer und Kloess (2024, S. 546) beschreiben dazu einen wirtschaftlichen Widerspruch: Die Auftraggeber erwarten einen hohen Automatisierungsgrad mit transparenten Auswertungen, doch die Investitionen in die technische Weiterentwicklung liegen im unternehmerischen Risiko des Bewirtschafters. Über höhere Honorare lassen sich diese Investitionen nicht amortisieren. Im Gegenteil erwarten die Auftraggeber wegen der höheren Effizienz eher

sinkende Honorare. Fahrländer und Kloess (2024) halten deshalb eine Zweiteilung der Branche in grosse und kleine Anbieter für möglich. Kleinunternehmen können die Investitionen nicht tragen und bleiben in ihrer bisherigen Aufstellung, während mittelgrosse Anbieter teils an grössere Einheiten verkauft werden (Fahrländer & Kloess, 2024, S. 546). Die mittlere Grössenklasse verschwindet in diesem Szenario. Für die vorliegende Arbeit ist dieser Zusammenhang von Bedeutung, denn gemeint sind genau jene Investitionen in Automatisierung und Digitalisierung, um die es beim Einsatz von KI geht.

2.1.3 Zentrale Aufgaben und Kernprozesse

Die Tätigkeiten der Immobilienbewirtschaftung lassen sich drei Funktionsbereichen zuordnen: dem kaufmännischen, dem technischen und dem infrastrukturellen Bereich (Morath & Gebert, 2022, S. 425; Fahrländer & Kloess, 2024, S. 545). Die Einteilung verdeutlicht, dass die Betreuung von Immobilien administrative, technische und operative Aufgaben gleichermassen umfasst. Als Kernprozesse werden im Folgenden diejenigen wiederkehrenden Prozesse innerhalb dieser Funktionsbereiche verstanden, deren Ausfall den Bewirtschaftungsbetrieb und die Vertragserfüllung gegenüber Eigentümern und Mietern unmittelbar beeinträchtigen würde.

Der kaufmännische Bereich bildet das administrative Rückgrat. Zu ihm gehören das Mieter- und Vertragsmanagement, das Mietinkasso und die Debitorenbuchhaltung sowie das Reporting an die Eigentümer (Morath & Gebert, 2022, S. 425). Der technische Bereich sichert den baulichen und betriebstechnischen Zustand der Liegenschaften. Dazu zählen die Planung und Überwachung von Unterhalts- und Instandsetzungsmassnahmen sowie die Steuerung externer Dienstleister (Morath & Gebert, 2022, S. 425). Der infrastrukturelle Bereich organisiert schliesslich die unterstützenden Dienstleistungen rund um den Betrieb (Morath & Gebert, 2022, S. 425). Er beeinflusst die Nutzungsqualität der Immobilie unmittelbar und wirkt damit direkt auf die Zufriedenheit der Mieter.

Alle drei Bereiche haben gemeinsam, dass sie sich aus vielen kleinteiligen Einzelaufgaben zusammensetzen, die teils dezentral am Objekt, teils zentral im Unternehmen erbracht werden (Morath & Gebert, 2022, S. 425). Über die drei operativen Bereiche hinaus gibt es strategische Aufgaben, wie die Entwicklung von Objekt- und Bewirtschaftungsstrategien, die Abstimmung mit den Eigentümern und die Vorbereitung von Investitionsentscheidungen. Diese sind grundsätzlich der übergeordneten Ebene des Asset- und Portfolio-Managements zugeordnet (Teichmann, 2007, S. 18-19). In kleineren Unternehmen verschwimmt diese Trennung jedoch, sodass Bewirtschafter solche Aufgaben häufig

mitübernehmen. Diese Tätigkeiten setzen fundierte Markt- und Objektkenntnisse sowie eine verlässliche Datengrundlage voraus.

2.2 Herausforderungen und Ineffizienzen in KMU

Trotz des wachsenden Drucks zeigt sich in der Schweizer Immobilienbewirtschaftung ein deutliches Digitalisierungsgefälle. Die Kernprozesse sind in vielen KMU noch stark manuell geprägt (Götz, 2023, S. 12). Götz (2023, S. 16) befragte im Jahr 2023 insgesamt 26 Deutschschweizer Bewirtschaftungsunternehmen mittels Interviews. Knapp ein Drittel der befragten Unternehmen zählt höchstens zehn Mitarbeiter, über ein Viertel mehr als hundert (Götz, 2023, S. 16). Damit umfasst die Studie von Götz auch Kleinstunternehmen, während sich die vorliegende Arbeit auf Unternehmen ab zehn Mitarbeitern beschränkt. Nur 42 Prozent der in der Studie von Götz (2023) befragten Unternehmen setzen ERP-Systeme ein. Die Mehrheit arbeitet stattdessen mit isolierten Einzellösungen für Kundendaten, Buchhaltung und Dokumenten-Management-System (DMS), ohne gemeinsame Schnittstellen (Götz, 2023, S. 26). Grössere Bewirtschaftungsfirmen sind den KMU bei den bereits digitalisierten Tätigkeiten einige Schritte voraus (Götz, 2023, S. 20). Besonders deutlich ist der Abstand beim Schadenmeldungsprozess. Bei den grösseren Unternehmen ist er bereits zu 60 Prozent digitalisiert, bei den befragten KMU erst zu knapp 20 Prozent (Götz, 2023, S. 20). Die fehlende Integration verursacht Medienbrüche, da insbesondere die Schnittstellen zwischen den eigenen Bewirtschaftungssystemen und externen Anbietern wie Handwerkern häufig nicht zuverlässig funktionieren (Götz, 2023, S. 35). Vergleichbare Hürden zeigen sich auch ausserhalb der Immobilienwirtschaft. Branchenübergreifend scheitert die KI-Nutzung in KMU häufig an knappen finanziellen und personellen Ressourcen, fehlenden Fachkräften, Kompatibilitäts- und Komplexitätsproblemen sowie rechtlichen Unsicherheiten (Schwaeke et al., 2025, S. 1309).

Die Ursachen dieses Rückstands sind nicht allein technischer Natur. Dahinter stehen auch strukturelle Faktoren: ein knappes IT-Budget, fehlende interne Kompetenzen für die Evaluation und Einführung neuer Systeme (Adediran et al., 2025, S. 223) sowie eine verbreitete Zurückhaltung des Managements gegenüber neuen Technologien (Adediran et al., 2025, S. 201). Für kleinere Unternehmen verschärfen sich diese Hürden zusätzlich durch Sicherheitsrisiken sowie algorithmische Verzerrungen, also systematisch verzerrte Ergebnisse aufgrund einseitiger Trainingsdaten (Adediran et al., 2025, S. 199). In der Studie von Götz (2023, S. 28-29) nennen 33 Prozent der Befragten als grösstes Hindernis die fehlende Zeit, noch vor dem limitierten Budget mit 20 Prozent und dem fehlenden Know-how mit 17 Prozent. Viele Lösungen sind zudem auf grössere Bewirtschafter

zugeschnitten und sind für KMU zu komplex oder zu teuer. Die hohen Anfangsinvestitionen wirken für viele Unternehmen abschreckend, weshalb sie auf kosteneffiziente und umfassende Lösungsangebote warten (Götz, 2023, S. 56).

Aktuelle Branchenerhebungen bestätigen dieses Bild. Der Digital Real Estate Index misst den digitalen Reifegrad der Bau- und Immobilienwirtschaft und lag 2025 für die Schweiz bei 3,9 von 10 Punkten, 0,7 Punkte tiefer als im Vorjahr. Kleine Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern erreichen mit 3,4 Punkten deutlich tiefere Werte als mittlere (3,9) und grosse (4,7). Darin zeigt sich ein wachsender «Digital Divide» zwischen kleinen und grösseren Unternehmen (Baldegger et al., 2025, S. 8). Die Befragung zeigt zugleich eine deutliche Lücke zwischen Erwartung und Umsetzung. 75 Prozent der Befragten schreiben der KI einen hohen oder sehr hohen Nutzen zu, produktiv eingesetzt wird sie jedoch erst bei 16 Prozent (Baldegger et al., 2025, S. 13). Diese strukturellen Defizite bilden den Ausgangspunkt für die Frage, inwiefern KI gezielt zur Prozessoptimierung in der Immobilienbewirtschaftung von KMU beitragen kann.

2.3 Digitalisierung und Künstliche Intelligenz

Digitalisierung und KI hängen sachlich eng zusammen, sind aber zu unterscheiden: Digitalisierung ist der übergeordnete Wandel durch digitale Technologien, KI eine spezifische, datengetriebene und lernfähige Kategorie darunter. Die Kapitel 2.3.1 und 2.3.2 grenzen beide Begriffe ab, Kapitel 2.3.3 vertieft die generative KI und Kapitel 2.3.4 die Datengrundlage.

In der immobilienwirtschaftlichen Transformationsliteratur erscheint KI als ein Baustein des Megatrends Digitalisierung (Büchi, 2025, S. 330). Klassische Digitalisierungsprojekte wie die Einführung eines DMS reduzieren vor allem Medienbrüche und erhöhen die Prozesseffizienz. KI geht darüber hinaus: Sie erkennt Muster in grossen Datenmengen, ermöglicht Prognosen und unterstützt Teile der Kommunikation und Entscheidungsfindung automatisiert (Cook & Rotenberg, 2025, S. 154). Daraus folgt, dass es zunächst notwendig ist, die erforderliche Ausgangsbasis zu schaffen, bevor KI ihr volles Potenzial entfalten kann (Zwarg et al., 2023, S. 74). Für die Bewirtschaftung heisst das insbesondere eine geordnete Datenhaltung, Systemintegration und Prozessstandardisierung.

2.3.1 Begriff der Digitalisierung

Der Begriff der Digitalisierung wird sowohl eng-technisch als auch als umfassender Transformationsprozess verstanden. Eng gefasst meint er die Umwandlung analoger Informationen in digitale Formate (Büchi, 2025, S. 330). In der weiteren, prozessualen

Lesart umfasst er darüber hinaus die Automatisierung von Abläufen mit Informationstechnologie: Analoge Prozesse werden in maschinenlesbare Form übersetzt und lassen sich dadurch automatisieren, optimieren, neu kombinieren oder ersetzen (Büchi, 2025, S. 330). Damit schafft die Digitalisierung zugleich die Grundlage für neue Produkte und Dienstleistungen.

Für die Immobilienbewirtschaftung bedeutet Digitalisierung vor allem die elektronische Erfassung und Verarbeitung von Objekt-, Mieter- und Vertragsdaten, den Einsatz von ERP, Customer-Relationship-Management (CRM) und DMS sowie die Abbildung von Geschäftsprozessen in digitalen Abläufen. Einen Überblick über die Digitalisierungsherausforderungen der Immobilienbranche insgesamt gibt die Studie von ZIA und EY (2023, S. 12-15). Um den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, wird nicht detaillierter darauf eingegangen.

2.3.2 Grundlagen der Künstlichen Intelligenz

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Künstlicher Intelligenz reicht weit zurück. Bereits Turing (1950, S. 433) fragte, ob Maschinen denken können. Die Gruppe um McCarthy umschrieb 1956 das Ziel, Maschinen Lern- und Problemlöseprozesse ausführen zu lassen, die sonst menschliche Intelligenz erfordern würden (McCarthy et al., 1956, S. 12).

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) beschreibt KI-Systeme als maschinenbasierte Systeme, die für definierte Ziele Vorhersagen, Empfehlungen oder Entscheidungen erzeugen und damit ihre Umgebung beeinflussen (OECD, 2019). Ein zentrales Teilgebiet ist das maschinelle Lernen, das heute häufig mit KI gleichgesetzt wird und bei dem Computer Muster aus Eingabedaten erlernen (Schwaeke et al., 2025, S. 1299). Das Verhalten des Systems wird dabei nicht mehr vollständig einprogrammiert, sondern anhand von Beispieldaten gelernt, um darauf aufbauend Vorhersagen zu treffen (Buxmann & Schmidt, 2021, S. 9). Unterschieden werden drei Lernverfahren: Beim überwachten Lernen wird der Algorithmus mit beschrifteten Daten trainiert und trifft anschliessend selbstständig Entscheidungen, beim unüberwachten Lernen sucht er eigenständig Muster in den Daten, und beim verstärkenden Lernen verbessert er sein Verhalten über Belohnungen und Strafen (Buxmann & Schmidt, 2021, S. 10-12). Daraus ergeben sich zwei wesentliche Erkenntnisse. Erstens hängt die Leistung lernender Systeme unmittelbar von Menge und Qualität der verfügbaren Daten ab. Zweitens verdankt sich der aktuelle Durchbruch der KI weniger neuen Verfahren als veränderten Rahmenbedingungen: Daten sind in grosser Menge verfügbar, Rechenleistung ist

über die Cloud günstig beziehbar und KI-Dienste lassen sich servicebasiert beziehen (Buxmann & Schmidt, 2021, S. 8-9).

Gängig ist zudem die Unterteilung in schwache und starke KI: Schwache KI zielt darauf, menschliche Fähigkeiten in einzelnen, klar umrissenen Aufgaben zu erreichen oder zu übertreffen, während starke KI menschliche Fähigkeiten in nahezu allen Bereichen des Lebensalltags anstrebt (Kreutzer & Sirrenberg, 2019, S. 25-26). Realisiert ist starke KI bislang nicht. Auch die KI, die gegenwärtig Einzug in die Unternehmen hält, ist schwache KI (Hoppe et al., 2024, S. 6). Für die Immobilienbewirtschaftung ist somit ausschliesslich schwache KI relevant.

2.3.3 Generative Künstliche Intelligenz

Generative KI bezeichnet computergestützte Verfahren, die aus Trainingsdaten scheinbar neue, sinnhafte Inhalte wie Texte, Bilder oder Audio erzeugen (Feuerriegel et al., 2024, S. 111). Generative Modelle werden mit Verfahren des maschinellen Lernens trainiert und unterscheiden sich von klassischen, sogenannten diskriminativen Modellen im Zweck (Feuerriegel et al., 2024, S. 112). Diese klassifizieren Daten oder leiten Vorhersagen ab (Feuerriegel et al., 2024, S. 112). Einen deutlichen Schub erhielt die generative KI durch grosse Sprachmodelle (Large Language Models), die seit Ende 2022 mit Anwendungen wie ChatGPT breite Aufmerksamkeit erlangten. Solche Modelle werden auf umfangreichen Textkorpora vortrainiert und erzeugen daraus wahrscheinliche Wortfolgen (Feuerriegel et al., 2024, S. 114).

Technisch beruhen diese Anwendungen auf sogenannten Basismodellen (Foundation Models), also grossen, vortrainierten Modellen, die Inhalte über verschiedene Aufgaben und Datentypen hinweg erzeugen können (Feuerriegel et al., 2024, S. 112). Ein solches Modell ist für sich genommen unfertig und wird erst über Systeme und Anwendungen auf konkrete Aufgaben zugeschnitten, etwa durch Nachtrainieren mit eigenen Datensätzen (Feuerriegel et al., 2024, S. 112, 114). Unternehmen müssen Sprachmodelle deshalb nicht selbst entwickeln, sondern können vortrainierte Modelle über bestehende Software und Dienste beziehen und anpassen.

Für die Immobilienbewirtschaftung eröffnen KI-Sprachmodelle Anwendungsfelder bei der automatisierten Bearbeitung von Mieteranfragen sowie der Erstellung und Verarbeitung von Dokumenten (Cook & Rotenberg, 2025, S. 163). Zugleich erbringt generative KI keine Verständnisleistung im menschlichen Sinn, sondern optimiert statistische Wahrscheinlichkeiten. Daraus folgen Risiken wie Halluzinationen (inhaltlich falsche, aber

plausibel wirkende Ausgaben), Verzerrungen und eine eingeschränkte Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse (Feuerriegel et al., 2024, S. 117).

Für den betrieblichen Einsatz lassen sich drei Erscheinungsformen unterscheiden. In Branchensoftware wie ERP-Systemen sind KI-Funktionen direkt eingebettet, etwa zur Beleg-Erkennung auf Basis klassischer Lernverfahren. Daneben unterstützen generative Assistenzwerkzeuge wie ChatGPT oder Microsoft Copilot einzelne Mitarbeiter im Arbeitsalltag. Den weitesten Schritt markieren unternehmensspezifische Anwendungen bis hin zu KI-Agenten, die auf grossen Sprachmodellen beruhen und Aufgaben teilautonom ausführen (Feuerriegel et al., 2024, S. 116).

2.3.4 Strukturierte und unstrukturierte Daten als Grundlage von KI

Datenqualität und Datenverfügbarkeit sind zentrale Voraussetzungen für einen erfolgreichen KI-Einsatz (Zwarg et al., 2023, S. 75). Strukturierte Daten liegen in vordefinierten Schemata vor, etwa in relationalen Datenbanken oder Tabellen, und besitzen in der Immobilienbewirtschaftung klar definierte Attribute wie Objekt-ID, Mietzins, Fläche oder Fälligkeitsdatum. Sie lassen sich vergleichsweise einfach durch Such- und Analyseverfahren verarbeiten.

Unstrukturierte Daten besitzen kein festes Schema. Dazu zählen E-Mails, Freitextfelder in Ticketsystemen, gescannte Dokumente oder Planunterlagen. Gerade in der Bewirtschaftung liegen wesentliche Informationen wie Mieterkorrespondenz, Wartungsberichte, Zustandsdokumentationen überwiegend in dieser Form vor. Für regelbasierte Systeme sind solche Daten ohne aufwendige Vorverarbeitung kaum nutzbar. KI-gestützte Systeme können solche Inhalte hingegen verarbeiten, etwa beim Kategorisieren und Priorisieren von Anliegen (Cook & Rotenberg, 2025, S. 163). Die Fähigkeit, unstrukturierte Daten zu erschliessen, ist einer der wichtigsten Gründe, weshalb KI für die Immobilienbewirtschaftung besonderes Potenzial besitzt.

2.4 Potenziale von Künstlicher Intelligenz

Die in Kapitel 2.3 dargelegten Grundlagen zeigen, dass KI über klassische Digitalisierungsmassnahmen hinausgeht. Für die Bewirtschaftung ergibt sich ein breites Anwendungsspektrum, das sich entlang der drei Funktionsbereiche aus Kapitel 2.1.3 (kaufmännisch, technisch, infrastrukturell) ordnen lässt. Die Kommunikation mit Mietern und Eigentümern wird dabei als Querschnittsthema gesondert behandelt (Kapitel 2.4.3), da sie alle drei Bereiche durchzieht. Der infrastrukturelle Bereich bietet demgegenüber bislang nur punktuelle KI-Anwendungen und wird unter den technischen Prozessen

mitbetrachtet. Die in der Literatur beschriebenen Anwendungen lassen sich zu drei Prozessmerkmalen bündeln: repetitiv, datenintensiv, kommunikationsstark (vgl. Cook & Rotenberg, 2025, S. 154).

2.4.1 Kaufmännische Prozesse

Im kaufmännischen Bereich liegt das grösste Potenzial in der Automatisierung repetitiver Aufgaben. KI-gestützte Systeme unterstützen die Verarbeitung eingehender Dokumente und die Automatisierung administrativer Abläufe und entlasten damit das kaufmännische Personal (Cook & Rotenberg, 2025, S. 154, 164). Dokumente wie Mietverträge oder Bewertungen lassen sich dabei in Minuten statt in Tagen verarbeiten (Cook & Rotenberg, 2025, S. 164). In der Vermietung können KI-gestützte Tools eingehende Bewerbungen nach definierbaren Kriterien vorprüfen und nach dem Entscheid den Mietvertrag automatisch erstellen (Cook & Rotenberg, 2025, S. 163). KI-gestützte Systeme automatisieren zudem Zahlungserinnerungen und den Mietzinseinzug und reduzieren damit Zahlungsverzüge (Cook & Rotenberg, 2025, S. 160). Erste Anwendungen gehen über die Automatisierung hinaus. In Schweden und Dänemark erproben Unternehmen u.a. maschinelles Lernen etwa für die Prognose von Mietzinsen (Adediran et al., 2025, S. 202). Generative Anwendungen unterstützen darüber hinaus die Erstellung standardisierter Textdokumente wie Mieterkorrespondenz, Berichte oder Protokolle und senken so den manuellen Aufwand (Feuerriegel et al., 2024, S. 116, 121).

2.4.2 Technische Prozesse

Der technische und infrastrukturelle Bereich wird überwiegend in Fremdleistung durch Facility-Management-Dienstleister erbracht (Teichmann, 2007, S. 19-20). Sensor- und anlagenbezogene KI-Anwendungen fallen daher primär bei diesen Dienstleistern an. Dazu zählen die vorausschauende Instandhaltung (Predictive Maintenance) auf Basis von Sensor- und Zustandsdaten (Cook & Rotenberg, 2025, S. 162) sowie das KI-gestützte Energiemanagement (Li, 2024, S. 3). Einzelne Fallstudien berichten deutliche Effekte. In einer Untersuchung KI-gestützt bewirtschafteter Gebäude in Tansania sanken die Betriebskosten um rund 30 Prozent, vor allem weil die vorausschauende Instandhaltung ungeplante Reparaturen reduzierte und die Lebensdauer der Anlagen verlängerte (Banyani et al., 2025, S. 328). Weiterhin erzielte eine Fallstudie durch die KI-optimierte Steuerung von Klima- und Beleuchtungsanlagen eine Energieeinsparung von 25 Prozent (Li, 2024, S. 1).

Für die Bewirtschaftung sind diese Anwendungen vor allem mittelbar relevant: als Anforderung an die Schnittstelle zu den Dienstleistern und als zusätzliche Datengrundlage.

Unmittelbar bei der Bewirtschaftung setzen dagegen Anwendungen zur Steuerung der Dienstleister und zur Dokumentation an. KI-gestützte Systeme können zudem Unterhaltsmeldungen automatisiert erfassen und deren Bearbeitung unterstützen (Cook & Rotenberg, 2025, S. 154, 162). Gerade KMU mit vielen Handwerker-Schnittstellen dürfte dies entlasten.

2.4.3 Kommunikation und Mieterbeziehungen

Ein weiteres Anwendungsfeld sieht die Literatur in der Kommunikation mit Mietern und Eigentümern. KI-gestützte Chatbots und virtuelle Assistenten wird das Potenzial zugeschrieben, wiederkehrende Mieteranfragen rund um die Uhr zu beantworten, Unterhaltsmeldungen entgegenzunehmen und so die Mitarbeiter für komplexere Aufgaben zu entlasten (Cook & Rotenberg, 2025, S. 165). Für KMU ist das besonders relevant, weil die Kommunikation viel Arbeitszeit bindet und die Erreichbarkeit ausserhalb der Bürozeiten begrenzt ist. Laut Zulliger (2026, S. 14-15) gehen rund 40 Prozent der Mieteranliegen weiterhin telefonisch ein, während in anderen Branchen bereits 60 bis 70 Prozent der eingehenden Anfragen auf First-Level-Ebene abschliessend gelöst werden. Der systematische Review von Adediran et al. (2025, S. 201) zählt die Mieterkommunikation mit Chatbots und virtuellen Assistenten zu den Anwendungsfeldern, in denen KI derzeit am stärksten Verbreitung findet, weil sie sofortige Antworten auf Anfragen ermöglicht. Schnelle, rund um die Uhr verfügbare Antworten wirken sich dabei positiv auf Zufriedenheit und Bindung der Mieter aus (Cook & Rotenberg, 2025, S. 165). Die bereits erwähnte Studie aus Tansania bestätigt, dass solche Anwendungen die Mieterzufriedenheit erhöhen und zugleich die Bearbeitungszeiten verkürzen (Banyani et al., 2025, S. 326).

2.4.4 Grenzen und Risiken

Den Potenzialen stehen Einschränkungen gegenüber. Ein sinnvoller KI-Einsatz setzt eine hochwertige, strukturierte Datenbasis voraus (Zwarg et al., 2023, S. 75). Angesichts der verbreiteten Insellösungen und der geringen ERP-Verbreitung ist diese Voraussetzung in vielen KMU noch nicht erfüllt. Hinzu kommen rechtliche Fragen des Datenschutzes, insbesondere beim Umgang mit Mieterdaten, sowie die Risiken generativer KI wie Halluzinationen und mangelnde Nachvollziehbarkeit (Feuerriegel et al., 2024, S. 117). In der Branchenpraxis hat sich dafür das Prinzip «Human in the Loop» etabliert. Das System liefert einen Vorschlag, die Fachperson prüft ihn und trägt die Verantwortung (Chaney, 2026, S. 17). Die Literatur betont, dass KI keine eigenständige Lösung ist, sondern in bestehende Prozesse und Systeme eingebettet werden muss. Diese Voraussetzung ist im KMU-Kontext besonders sorgfältig zu prüfen (Adediran et al., 2025, S. 223). Hinzu

kommen rechtliche Rahmenbedingungen: In der Schweiz verlangt das revidierte Datenschutzgesetz eine transparente und zweckgebundene Bearbeitung von Personendaten, was insbesondere den Umgang mit Mieterdaten betrifft (DSG, SR 235.1).

2.5 Voraussetzungen für den KI-Einsatz

In der Adoptionsforschung werden die Voraussetzungen für den Einsatz neuer Technologien klassisch entlang dreier Dimensionen geordnet: Technologie, Organisation und Umwelt (Technology-Organization-Environment-Ansatz; vgl. Pinto et al., 2025, S. 4). Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt entsprechend der dritten Forschungsfrage auf den technischen (Kapitel 2.5.1) und organisatorischen (Kapitel 2.5.2) Voraussetzungen, die ein Unternehmen selbst gestalten kann. Die Umwelt-Dimension bildet den Rahmen, in dem diese Voraussetzungen wirksam werden: Dazu zählen die Reife des Anbietermarkts für branchenspezifische KI-Lösungen, das Verhalten der ERP-Anbieter sowie die Erwartungen der Eigentümer als Auftraggeber. Diese Faktoren entziehen sich weitgehend dem Einfluss einzelner KMU. Sie werden deshalb nicht als eigene Voraussetzungskategorie erhoben, sondern dort aufgegriffen, wo sie sich empirisch zeigen (vgl. Kapitel 4.3 und 4.4).

Ein erfolgreicher KI-Einsatz setzt bestimmte technische und organisatorische Voraussetzungen voraus. Diese lassen sich mit dem Bezugsrahmen von Zwarg et al. (2023) systematisieren. Auf Basis einer systematischen Literaturanalyse leiten die Autoren die erforderlichen Rahmenbedingungen für die Einführung von KI im Unternehmen ab (Zwarg et al., 2023, S. 70). Sie unterscheiden dabei eine projektvorgelagerte «Ausgangsbasis» von anschliessenden «Folgemassnahmen» (Zwarg et al., 2023, S. 74). Für die vorliegende Arbeit werden diese Rahmenbedingungen entlang der in Forschungsfrage 3 angelegten Unterscheidung in technische und organisatorische Voraussetzungen geordnet. Sie bilden zugleich den deduktiven Bezugsrahmen für die Auswertung.

Für die Immobilienbranche bestätigt die Digital Real Estate Umfrage von Baldegger et al. (2025, S. 20) diese Rahmenbedingungen. Als grösste Hindernisse von Digitalisierungsvorhaben gelten die Komplexität der Integration in bestehende Systeme, unzureichende Datenqualität, Implementierungskosten sowie Akzeptanz und Change-Management. Bewirtschafter kämpfen dabei überdurchschnittlich stark mit der Integrationskomplexität (Baldegger et al., 2025, S. 20).

2.5.1 Technische Voraussetzungen

Die wichtigste technische Voraussetzung ist die Datenbasis. In der Literaturanalyse von Zwarg et al. (2023, S. 74) wird sie in 88 Prozent der analysierten Publikationen genannt und damit häufiger als KI-Fachkompetenzen (76 Prozent) und die Eignung der IT-Infrastruktur (76 Prozent). Ihre Beschaffung und Aufbereitung in der erforderlichen Qualität beanspruchten rund 80 Prozent des Projektaufwands (Brenner et al., 2021, S. 49). Ein aktueller Branchenbefund bestätigt diese Grössenordnung. In der Digitalisierungsstudie von ZIA und EY Real Estate berichtet ein grosser Asset Manager, dass bei KI-Anwendungsfällen rund 90 Prozent des Aufwands auf die Vorbereitung von Daten entfallen und nur zehn Prozent auf die eigentliche Entwicklung (ZIA & EY, 2025, S. 36). Eine schlechte Datenverfügbarkeit oder -qualität ist eine der häufigsten Ursachen für das Scheitern von KI-Projekten (Brenner et al., 2021, S. 41). Ebenso wichtig ist die Eignung der IT-Infrastruktur. Diese muss eine effiziente, skalierbare und störungssichere Datenverfügbarkeit gewährleisten, wobei aufeinander abgestimmte Komponenten, geeignete Schnittstellen und Interoperabilität entscheidend sind (Zwarg et al., 2023, S. 75). Für KMU besonders relevant sind cloudbasierte KI-Plattformen (KI-as-a-Service), da sie den Aufbau eigener Hard- und Software ersparen und einen skalierbaren Einstieg ermöglichen (Haarmeier, 2021, S. 36). Schliesslich erfordert die hohe Datenabhängigkeit der KI angemessene Standards für Datenschutz und Datensicherheit, einschliesslich einer datenschutzkonformen Verarbeitung personenbezogener Daten (Rainsberger, 2021, S. 142). In der Schweizer Praxis kommen zwei Aspekte hinzu: die Klärung der Datenhoheit (ob die Bewirtschaftungsdaten beim Eigentümer bzw. Investor oder beim Dienstleister liegen) und eine dem aktuellen Stand entsprechende IT-Umgebung mit hinreichendem Automatisierungsgrad (Fahrländer & Kloess, 2024, S. 543, 555).

2.5.2 Organisatorische Voraussetzungen

Auf organisatorischer Seite sind zunächst KI-Fachkompetenzen erforderlich. Unternehmen müssen entscheiden, ob sie dieses Wissen intern aufbauen, extern einkaufen oder Fachpersonal einstellen. Der Zugang zum notwendigen Know-how gilt dabei als grösste Herausforderung (Haarmeier, 2021, S. 8). Das systematische Review von Schwaeke et al. (2025, S. 1309) zeigt, dass Fachwissen, organisatorische Ressourcen und Veränderungsbereitschaft die zentralen Voraussetzungen für die KI-Adoption in KMU darstellen. Ebenso wichtig ist eine klare Zieldefinition. Im Vordergrund sollte nicht der Algorithmus stehen, sondern der konkrete Anwendungsfall und sein wirtschaftlicher Mehrwert (Wuttke, 2022, S. 207). Da KI-Projekte Kosten für Verwaltung, Entwicklung, Software und Implementierung verursachen, ist das Budget bereits vor Projektbeginn mit den

erwarteten Kosten abzugleichen (Rainsberger, 2021, S. 135). Zudem sollte der betroffene Geschäftsprozess vor der Einführung optimiert werden, damit nicht ein ineffizienter Ablauf lediglich mit KI hinterlegt wird (Zwarg et al., 2023, S. 77). Als erfolgskritisch gilt ebenfalls die Akzeptanz der Mitarbeiter: Vertrauen, Transparenz über die Funktionsweise sowie Schulungen sind die Voraussetzung dafür, dass KI im Betrieb angenommen und genutzt wird (Stowasser, 2022, S. 150, 152).

Zwarg et al. (2023, S. 77) führen diese Rahmenbedingungen in einem mehrstufigen Phasenmodell zusammen. Es beginnt mit Budget, Zieldefinition, Kompetenzen und Datenbasis und reicht über die Prüfung der IT-Infrastruktur und die Prozessanpassung bis zur Entwicklung, Einführung und Erfolgsmessung. Die Autoren empfehlen, mit kleinen, klar umrissenen KI-Projekten zu starten und Know-how schrittweise aufzubauen (Zwarg et al., 2023, S. 78). Gerade für ressourcenbeschränkte KMU der Immobilienbewirtschaftung stellen diese Voraussetzungen eine erhebliche Hürde dar und bilden den Kern der dritten Forschungsfrage.

2.6 Zwischenfazit und Forschungslücke

Aus der Literatur geht hervor, dass die Immobilienbewirtschaftung von KMU aus vielen kleinteiligen und teilweise manuellen Aufgaben besteht, deren geringe Integration zu Medienbrüchen und Ineffizienzen führt. KI verspricht entlang der kaufmännischen, technischen und kommunikativen Prozesse einen erheblichen Nutzen, ist aber an klar benennbare technische und organisatorische Voraussetzungen gebunden.

Tabelle 1 fasst diesen Bezugsrahmen zusammen und ordnet den drei Forschungsfragen die zugehörigen Theoriekapitel sowie die daraus abgeleiteten deduktiven Auswertungskategorien zu.

Forschungsfrage	Theoretische Grundlage	Deduktive Kategorien (Kap. 3.3)
FF1	Kapitel 2.1 (Aufgaben, Kernprozesse, digitale Hilfsmittel) und 2.2 (Herausforderungen und Ineffizienzen)	K1 Aufgaben & Kernprozesse, K2 Digitale Hilfsmittel, K3 Herausforderungen & Ineffizienzen
FF2	Kapitel 2.3 (Grundlagen Digitalisierung und KI) und 2.4 (Potenziale, Grenzen und Risiken)	K4 KI-Potenziale, K5 Kritische/abgelehnte Bereiche & Grenzen
FF3	Kapitel 2.5 (technische und organisatorische Voraussetzungen)	K6 Technische Voraussetzungen, K7 Organisatorische Voraussetzungen

Tabelle 1: Bezugsrahmen der Untersuchung (eigene Darstellung)

Gleichzeitig bestehen Lücken. Die vorhandene Forschung zur KI in der Immobilienbewirtschaftung adressiert die operative Perspektive der Bewirtschaftung kaum (Adediran et al., 2025, S. 200). Auch über die Immobilienwirtschaft hinaus zeigt ein systematisches Review von 106 Studien zur KI-Adoption in KMU eine fragmentierte Befundlage, die das Verständnis der tatsächlichen Nutzung erschwert (Schwaeke et al., 2025, S. 1297). Untersuchungen zum spezifischen Kontext der Schweizer Immobilienbewirtschaftung fehlen weitgehend, und die vorhandenen Voraussetzungsmodelle sind allgemein gehalten und nicht auf die Branche zugeschnitten. Zudem bildet ein Teil der Literatur die hohe Dynamik seit Ende 2022 noch nicht ab.

Aus dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Untersuchung an. Sie verbindet die theoretisch hergeleiteten Aufgaben, Potenziale und Voraussetzungen mit den Praxiserfahrungen von Fachpersonen aus KMU. Damit prüft sie, wo KI aus deren Sicht tatsächlich ansetzen kann und welche Bedingungen dafür erfüllt sein müssen.

3. Empirische Untersuchung

Der empirische Teil überprüft und ergänzt die theoretisch hergeleiteten Erkenntnisse anhand von Experteninterviews. Kapitel 3.1 beschreibt das Forschungsdesign, Kapitel 3.2 die Datenerhebung, Kapitel 3.3 die Auswertung und Kapitel 3.4 die Gütekriterien.

3.1 Forschungsdesign

Die Arbeit verfolgt einen qualitativen, explorativen Ansatz. Ziel ist ein vertieftes Verständnis der Bewirtschaftungspraxis, insbesondere der Einschätzungen von Fachpersonen zu bestehenden Prozessen, Herausforderungen und möglichen Einsatzfeldern von KI.

Da der KI-Einsatz in KMU der Schweizer Immobilienbewirtschaftung bislang kaum untersucht ist, eignet sich ein qualitatives Vorgehen besonders. Es erlaubt, konkrete Praxiserfahrungen zu erfassen und im jeweiligen Kontext zu analysieren (Mayring, 2016, S. 19-24). Die Untersuchung orientiert sich an den drei Forschungsfragen. Im Zentrum stehen die Aufgaben und Prozesse der Bewirtschaftung, die wahrgenommenen Potenziale von KI sowie die Voraussetzungen für deren Einsatz.

3.2 Datenerhebung

Die Daten wurden über halbstrukturierte, leitfadengestützte Experteninterviews erhoben. Insgesamt wurden vierzehn Experteninterviews geführt und in die Auswertung einbezogen. Bei einem davon nahmen zwei Vertreter desselben Unternehmens gemeinsam teil (Doppelinterview). Der Schwerpunkt lag auf KMU ab zehn Mitarbeitern, ergänzt um zwei grosse Unternehmen und ein PropTech-Unternehmen als Vergleichsperspektiven. Im Sinne der Anonymisierung wird auch das Unternehmen mit Eigenbestand den KMU zugerechnet, da seine Bewirtschaftungsorganisation dieser Grössenklasse entspricht. Die Gespräche fanden zwischen Ende Mai und Anfang Juli 2026 online über Microsoft Teams statt und wurden aufgezeichnet sowie transkribiert. Die Transkription erfolgte zunächst mit einem KI-gestützten Transkriptionstool. Anschliessend wurde jedes Transkript von der Verfasserin anhand der Audioaufnahme überprüft und wo nötig korrigiert. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Interviewpartner.

Name	Position	Unternehmen	Art	Mitarbeiter	Datum
Bruno Bächi	CEO	H&B Real Estate AG	KMU	~130	28.05.2026
Thomas Walter	CEO	CSL Immobilien AG	KMU	~100	29.05.2026
Daniel Lanfranconi	CFO	Warteck Invest AG	KMU	~20	01.06.2026
Fabio Filleti	CEO	Adimmo AG	KMU	~60	02.06.2026
Dominik Lässer	Leiter Digitale Transformation	Tuwag Immobilien AG	KMU	~35	03.06.2026
Matthieu Theurillat	CIO	Livit AG	Grossunternehmen	762	05.06.2026
Nina Steiger	Bereichsleiterin Bewirtschaftung	Immosense AG	KMU	17	08.06.2026
Adrian Müller	CEO	Adrian Müller Immo-Treuhand AG	KMU	12	08.06.2026
Marco Kissling	Senior Business Partner IT	Wincasa AG	Grossunternehmen	~1000	11.06.2026
Lucas Kilchherr	Leiter Bewirtschaftung	Futuro Immobilien AG	KMU	35	15.06.2026
Fabian Halmer	Leiter Bewirtschaftung	Holinger Moll Immobilien AG	KMU	16	16.06.2026
Martin Frei	Chief Digital Officer	Arlewo AG	KMU	~180	17.06.2026
Luca Serratore	CEO	Bewy AG	PropTech	~10	17.06.2026
Mathieu Jaus / Anja Wüthrich	Verwaltungsratspräsident / Mitglied der GL	Bächtiger Liwoba Immobilien AG	KMU	~30	01.07.2026

Tabelle 2: Interviewpartner (eigene Darstellung)

Der Interviewleitfaden (Anhang A) wurde thematisch aufgebaut und an den Forschungsfragen ausgerichtet. Die Fragen waren offen formuliert, sodass die Interviewpartner ihre Erfahrungen frei schildern konnten. Zugleich stellte der Leitfaden sicher, dass alle relevanten Themen systematisch abgedeckt wurden. Die Interviews dauerten zwischen 25 und 55 Minuten. Die thematischen Kernfragen blieben über alle Interviews unverändert. Ergänzende Fragen wurden situativ gestellt, um einzelne Aspekte zu vertiefen (im Anhang A sind diese Fragen kursiv gekennzeichnet). Da nicht alle Themen in jedem Interview zur Sprache kamen, beziehen sich Häufigkeitsaussagen nur auf jene Interviews, in denen das betreffende Thema angesprochen wurde. Für das Interview mit dem PropTech-Unternehmen Bewy AG wurde der Leitfaden angepasst. Da nur rund 30 Minuten zur

Verfügung standen, kam eine gekürzte, auf das Unternehmen zugeschnittene Variante mit sieben Fragen zum Einsatz (Anhang A2).

Zur Prüfung des Leitfadens wurde ein Pilotinterview mit Beat Berger, CEO von Berger Liegenschaften AG (18 Mitarbeiter), geführt. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte gezielt über bestehende Branchennetzwerke. Angefragt wurde jeweils die Geschäftsleitung oder die für die Digitalisierung zuständige Person. Vier weitere angefragte Unternehmen (drei KMU und ein PropTech-Unternehmen) lehnten die Teilnahme ab oder reagierten nicht auf die Anfrage. Die drei Vergleichsunternehmen dienen als Kontrastfälle. Sie helfen, KMU-spezifische Muster von branchenweiten Entwicklungen zu unterscheiden und aufzuzeigen, welche Anwendungen technisch bereits umgesetzt werden.

3.3 Datenauswertung

Die Auswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2016, S. 114-121) in einem kombiniert deduktiv-induktiven Vorgehen. Zunächst wurde auf Basis der drei Forschungsfragen und der theoretischen Grundlagen ein deduktives Grundgerüst (K1-K7) entwickelt. Es umfasste die Bereiche Aufgaben und Prozesse, digitale Hilfsmittel, Herausforderungen, KI-Potenziale sowie Voraussetzungen für den KI-Einsatz. Die Voraussetzungskategorien folgen dabei der in Forschungsfrage 3 angelegten Unterscheidung in technische und organisatorische Voraussetzungen (vgl. Kapitel 2.5).

Die Interviews wurden anonymisiert und entlang von Mayrings Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse kodiert. Für jede Kategorie wurde ein Kodierleitfaden mit Definition, Ankerbeispiel und Kodierregel erstellt (Anhang B). Die Transkripte wurden anschliessend Segment für Segment den Kategorien zugeordnet, wobei Mehrfachkodierungen zugelassen waren. Zur Strukturierung und konsistenten Zuordnung wurde ein KI-gestütztes Sprachmodell als Hilfsmittel eingesetzt. Sämtliche Zuordnungen wurden von der Verfasserin überprüft, bei Bedarf korrigiert und verantwortet. Nach Durchsicht eines ersten Teils des Materials wurde das Kategoriensystem induktiv ergänzt, wenn relevante Inhalte auftraten, die sich nicht eindeutig zuordnen liessen. Auf diese Weise entstanden im Verlauf der Auswertung die induktiven Kategorien K8-K14. Nach der Ergänzung wurde das Kategoriensystem erneut auf das gesamte Material angewendet. Es umfasst 14 Kategorien; die Ankerbeispiele stammen aus allen Interviews. Tabelle 3 zeigt das vollständige Kategoriensystem und weist für jede Kategorie die Herkunft, den Bezug zur Forschungsfrage und die korrespondierenden Leitfadenfragen aus.

Der vollständige Kodierleitfaden mit Definition, Ankerbeispiel und Kodierregel je Kategorie findet sich in Anhang B.

Kürzel	Kategorie	Herkunft	Forschungsfrage	Leitfadenfragen
K1	Aufgaben & Kernprozesse	deduktiv	FF1	F4, F5
K2	Digitale Hilfsmittel	deduktiv	FF1	F2, F6
K3	Herausforderungen & Ineffizienzen	deduktiv	FF1	F5
K4	KI-Potenziale	deduktiv	FF2	F7-F9
K5	Kritische/abgelehnte Bereiche & Grenzen	deduktiv	FF2	F10
K6	Technische Voraussetzungen	deduktiv	FF3	F12
K7	Organisatorische Voraussetzungen	deduktiv	FF3	F3, F11, F13, F14
K8	KI-Governance & Richtlinien	induktiv	FF3	-
K9	Wirtschaftlichkeit & Kosten-Nutzen	induktiv	FF3	-
K10	KI-Formen (ERP-KI / Agenten / Daily-KI)	induktiv	FF2	-
K11	Marktreife & Timing	induktiv	FF2	-
K12	Neue und erweiterte Dienstleistungen	induktiv	FF2	-
K13	Berufsbild & Personal (Zukunft)	induktiv	übergreifend	F15
K14	Geschäftsmodell & Marktposition	induktiv	FF2/FF3	-

Tabelle 3: Kategoriensystem (eigene Darstellung)

Für die Interpretation der Befunde zu Forschungsfrage 2 orientiert sich die Auswertung zudem an der Grundidee der ergebnisorientierten Innovationsforschung (Outcome-Driven Innovation). Das grösste Optimierungspotenzial liegt bei Aufgaben, die für den Gesamterfolg besonders relevant sind, deren aktuelle Erledigung jedoch als unzureichend oder wenig zufriedenstellend wahrgenommen wird. Ulwick verdichtet diese beiden Grössen zu einem «Opportunity-Score» (Ulwick, 2005, S. 44-47). Da die Untersuchung qualitativ angelegt ist, wird kein «Opportunity-Score» berechnet. Die zugrunde liegende Logik dient stattdessen als Orientierungsrahmen für die Interpretation. Als Indikatoren dienen die Nennung eines Prozesses als zentral (K1), seine Charakterisierung als besonders zeitintensiv oder herausfordernd (K3) sowie das ihm zugeschriebene KI-Potenzial (K4). Als besonders geeignet gelten Prozesse, bei denen alle drei zusammenfallen.

3.4 Gütekriterien

Die Nachvollziehbarkeit wird durch das Kategoriensystem, den Kodierleitfaden (Anhang B) sowie eine vollständige Zuordnungstabelle gewährleistet, in der jede ausgewertete Aussage mit Fundstelle der zugeordneten Kategorie gegenübergestellt ist (Anhang D). Die KI-gestützten Zuordnungen wurden vollständig von der Verfasserin geprüft. Die Validität wird zusätzlich durch den Einbezug unterschiedlicher Perspektiven (KMU, Gross- und PropTech-Unternehmen) sowie durch das vorgängige Pilotinterview gestützt.

Alle Interviews erfolgten freiwillig. Die Teilnehmer wurden vorab über Ziel und Ablauf informiert und gaben ihr Einverständnis zur Teilnahme und zur Aufzeichnung. Die erhobenen Daten wurden anonymisiert und vertraulich behandelt. Einzige Ausnahme ist das PropTech-Unternehmen Bewy AG. Als am Markt eindeutig identifizierbares Unternehmen lässt es sich nicht sinnvoll anonymisieren, weshalb sein Geschäftsführer Luca Serratore einer namentlichen Nennung ausdrücklich zugestimmt hat.

4. Empirische Ergebnisse

Grundlage der nachfolgenden Ergebnisse sind die vierzehn leitfadengestützten Interviews (elf KMU, drei Kontrastfälle; vgl. Tabelle 2 und Kapitel 3.2). Häufigkeitsaussagen («alle», «die Mehrheit») beziehen sich auf den KMU-Kern. Die Kontrastfälle fliessen nicht in KMU-bezogene Häufigkeitsangaben ein. Ihre Aussagen über KMU werden als Fremdeinschätzungen gekennzeichnet. Die Darstellung folgt dem Kategoriensystem aus Kapitel 3.3 (K1-K14, Anhang B). Die Gliederung folgt den drei Forschungsfragen: Kapitel 4.1 und 4.2 behandeln Kernprozesse, digitale Hilfsmittel und Ineffizienzen (Forschungsfrage 1), Kapitel 4.3 die wahrgenommenen KI-Potenziale (Forschungsfrage 2) und Kapitel 4.4 die Voraussetzungen (Forschungsfrage 3). Kapitel 4.5 ergänzt die Kontrastperspektiven. Aussagen werden mit Interviewkürzel und Zeitstempel belegt (vgl. Kapitel 3.4). Einzig das PropTech-Unternehmen Bewy AG (IP14, Luca Serratore) wird mit Einverständnis namentlich genannt.

4.1 Aufgaben, Prozesse und digitale Hilfsmittel

Die Prozesse der Bewirtschaftung ähneln sich in allen elf KMU stark (K1). Zu den gemeinsamen Prozessen gehören die Vermietung mit Mieter-On- und -Offboarding, das Vertrags- und Mietzinsmanagement, die laufende Mieterbetreuung, Kreditoren- und Zahlungsläufe, Mahnwesen und Inkasso sowie die Nebenkostenabrechnung. Wer für Dritte verwaltet, rapportiert zusätzlich an die Eigentümer (IP9, 03:25). Der grösste «Zeitfresser» ist in alle Unternehmen die Mieterkommunikation. Sie «frisst halt viel Zeit bei den Leuten» (IP1, 05:43), bei IP3 bindet allein der Telefondienst «teilweise fünfzig Prozent von einem Tagesablauf» (04:21), auch IP5 und IP11 nennen die rund um die Uhr eintreffende E-Mail-Flut als ihre Hauptlast (06:01; 11:48) und für IP7 macht die Korrespondenz mit Mietern, Eigentümern und Handwerkern einen Grossteil des Alltags aus (04:27). Selbst wo Anliegen digital eingehen, laufen sie am Ende «manuell» zusammen (IP10, 06:45; ähnlich IP4, 21:32). Nach der Mieterkommunikation folgen Kündigung und Wiedervermietung (IP7, 05:11). Als besonders fehleranfällig gelten Referenzzins- und Indexanpassungen sowie das Inkasso (IP3, 06:08; IP9, 04:45). IP7 ergänzt einen wenig beachteten «Zeitfresser»: die Vor- und Nachbereitung von Gerichts- und Schlichtungsfällen, die «sehr zeitintensiv» sei (05:11).

Technisch ruht die Branche auf einem immer gleichen Gerüst (K2): einem ERP-Kernsystem, um das sich Speziallösungen gruppieren. Als ERP dienen GaraioREM (IP5, IP7, IP9, IP10, IP11; IP2 ab Herbst 2026), Abacus beziehungsweise AbaImmo (IP1, IP3, IP4) und RIMO (IP8; IP6 in der Version R5). Dazu kommen DMS (Adeon, ELO, OneImmo,

DocuWare), Vermietungs- und Onboarding-Tools (eMonitor, Flatfox, SMG-Portale), Auftrags- und Kommunikationsplattformen (Yarowa, AllThings, Tayo) und digitale Kautionslösungen. Eine aggregierte Übersicht der genannten Systeme je Systemklasse findet sich in Anhang C. Über die eigene Systemwelt urteilen die Befragten nüchtern: «weitgehend verbunden, aber nicht immer ganz durchgängig» (IP9, 05:19), die Zufriedenheit liegt exemplarisch bei «70 Prozent» (IP10, 10:29). Mehrere Unternehmen stecken mitten im Wechsel: IP2 ersetzt sein ERP, weil es Organisation und Datenstruktur nicht mehr abbildet (04:37), IP5 hat eben erst alle Filialen auf ein System zusammengeführt (08:57). Den Gegenpol bildet IP4, das bewusst auf DMS und Office 365 verzichtet, weil ihm die «monatlichen Gebühren … gegen den Strich» gehen (07:45) und das deshalb ohne durchgängige digitale Ablage arbeitet und einzelne Schritte von Hand erledigt.

KI ist in dieser Landschaft erst in Ansätzen angekommen (K10). Produktiv läuft sie fast nur an einer Stelle, der Beleg-Erkennung im Kreditorenprozess. Ansonsten dominiert «Daily KI» wie ChatGPT oder Copilot für Text-, Auswertungs- und Kommunikationsaufgaben (u. a. IP1, IP3-IP6, IP8-IP10). Bei IP7 läuft diese Nutzung bislang privat und ungeregelt, eine Firmenlösung oder Richtlinie fehlt (09:35). Eigene Agenten betreiben bislang nur IP8 und IP11. Bei IP8 übernimmt ein Agent «EMMA» vier wiederkehrende Prozesse (14:33). IP11 koppelt GaraioREM an Microsoft Dynamics 365 und hat mehrere KI-Bausteine im Produktivbetrieb, von der Rechnungserkennung über eine Fall-Triage für Mieteranliegen bis zur eigenen Posteingangs-KI (18:24). Copilot erhält aber bewusst nur das Kader, damit die Bewirtschaftung über Standards statt über individuelles Ausprobieren geführt wird (30:05). Wenn Anbieter von Bewirtschaftungssoftware ihre Systeme als KI-gestützt bewerben, reagiert IP9 skeptisch: KI sei oft bloss eine «Ergänzung» bestehender Algorithmen, «sagen tun das alle», aber «den Effekt spürt man nicht gross» (IP9, 08:39/09:59).

Wie unterschiedlich die Ausgangslagen sind, zeigt schon die Selbsteinschätzung des Digitalisierungsgrads (Abbildung 2). Sie reicht im KMU-Kern von einer 4 (IP4, IP6) bis zu einer 8 (IP2 für die internen Prozesse) und sagt wenig über die tatsächliche Datenreife: IP2 stuft die übrigen Bereiche «noch unter 5» ein und bezeichnet die Datenbasis als «noch sehr schlecht» (01:48/10:05). IP4 vergibt eine 4, weil einzig der Kreditoren-Workflow «vollkommen digital» sei (01:51). IP11 nennt für sich aktuell eine 5 bis 6, peilt nach Abschluss seiner laufenden Initiative aber «9 plus» an. Den Umkehrfall liefert IP14: Das PropTech-Unternehmen stuft sich in einer schriftlichen Nacherhebung bewusst Tief bei 3 bis 4 ein, weil es sich am technischen Möglichen misst (IP14, Nachtrag). Die Zahlen

taugen damit eher als Selbstbild denn als Messgrösse und werden im Folgenden nur qualitativ verwendet. Ein Zusammenhang zwischen dem eingeschätztem Digitalisierungsgrad und der erwarteten KI-Wirkung zeigt sich dabei nicht. Beispielsweise erwartet IP11 trotz eines Digitalisierungsgrads von 5 bis 6 die höchste Wirkung von 10, IP7 bei 6 bis 7 lediglich 4 bis 6.

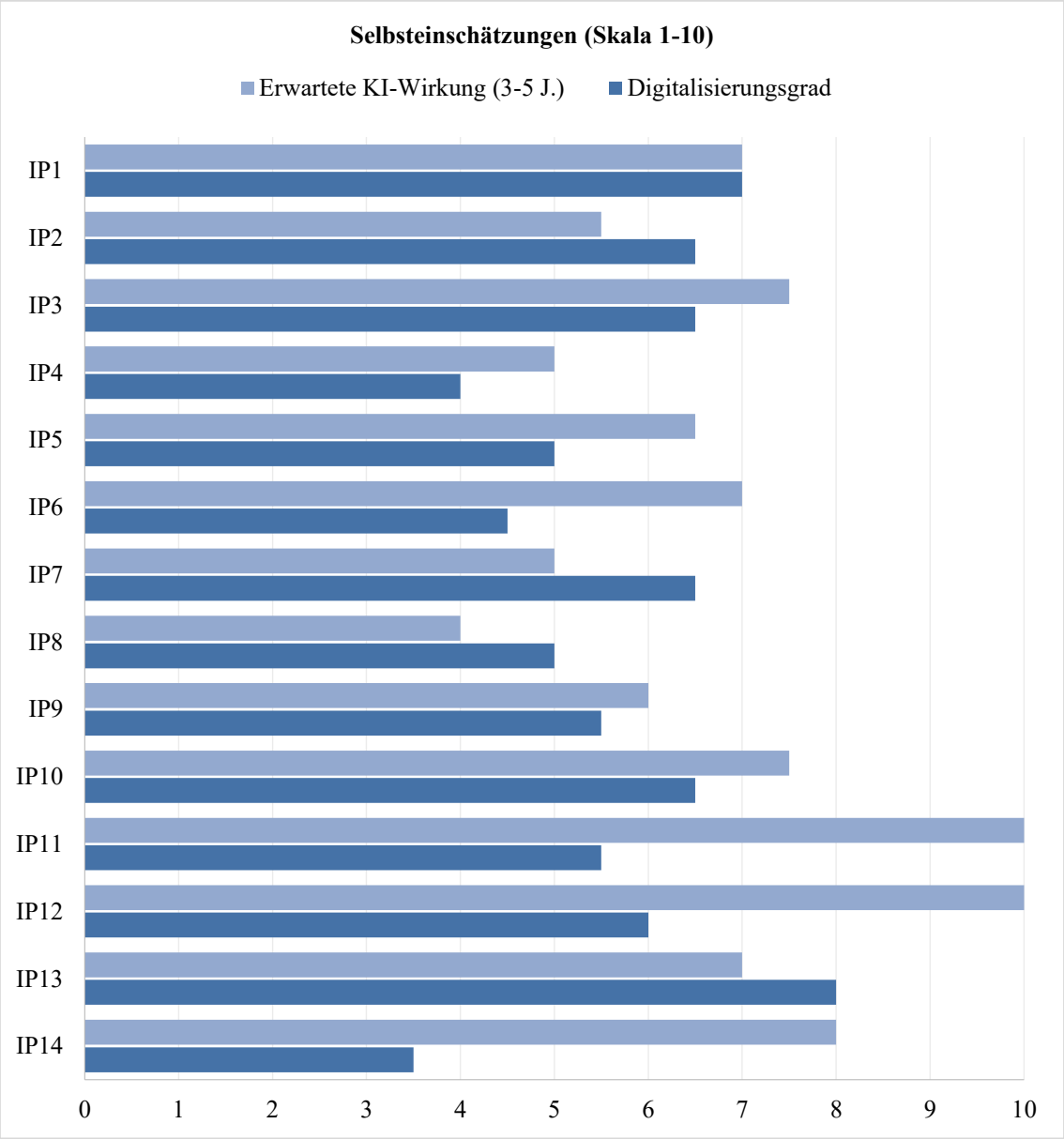

Abbildung 2: Selbsteinschätzungen zu Digitalisierungsgrad und erwarteter KI-Wirkung je Interviewpartner (eigene Darstellung; Bereichsangaben als Mittelwert dargestellt)

4.2 Herausforderungen und Ineffizienzen

Das eigentliche Problem ist nicht der Mangel an Tools, sondern deren fehlende Durchgängigkeit (K3). «Der Eigentümer möchte sich nicht in sieben Systeme einwählen, auch der Bewirtschafter übrigens nicht» (IP8, 21:59). Es gebe «kein durchgängiges System. Jedes ist eigentlich ein System für sich» (IP9, 28:06). Was zwischen den Systemen liegen bleibt, erledigen die Mitarbeiter von Hand: eine monatlich in Word gepflegte

Pendenzenliste (IP8, 13:02), doppelte Kontierungsprüfungen (IP8, 10:39) oder ein Mieterportal, das mangels Nutzung «einen zusätzlichen Prozess» schafft, statt zu entlasten (IP9, 06:33). Fehlende Schnittstellen ziehen sich über Jahre: IP3 kämpft «eineinhalb Jahre später immer noch» mit der Anbindung der Schaden-App ans ERP (10:20). Bei IP6 werden gewisse Daten «nicht übertragen vom ERP ins eMonitor», was «wahnsinnig viel Zeit» kostet (09:16), und bei IP7 liefert die Schnittstelle zwischen DMS und ERP vor allem nach Updates «viele Fehlermeldungen» (07:55). Am drastischsten ist der Medienbruch bei IP4, wo digital eingehende Belege aus rechtlichen Gründen ausgedruckt, gestempelt und wieder eingescannt werden (10:39).

Wo bereits automatisiert wird, bleibt das Ergebnis halbfertig. Die Erkennungsraten in der Kreditorenverarbeitung reichen von rund 50 Prozent (IP10, 10:02) über 70 Prozent (IP9, 07:42) bis zu 90 Prozent beim Agenten von IP8 (14:33). Vor allem am unteren Ende ist das zu wenig, um wirklich zu entlasten. «Zu Beginn ist es eigentlich fast mehr Aufwand als zuvor» (IP9, 13:01) und bei Sonderfällen fällt die Arbeit in die manuelle Bearbeitung zurück (IP10, 10:02).

Die dritte, durchgehende Schwachstelle sind die Datenbestände selbst. Nach einer Cloud-Migration ohne Bereinigung existieren «übertrieben gesagt hunderte Versionen» eines Dokuments (IP9, 22:20), Restbestände liegen «noch in der Windows Explorer Umgebung» (IP1, 22:43), die Basis sei «sehr unstrukturiert», weil «jeder gearbeitet hat, wie er wollte» (IP2, 10:05/11:45). IP3 hat die Daten zwar, doch «die Qualität lässt zu wünschen übrig» (20:24). Bei IP4 wird das ERP nur «zwischen fünfundfünfzig und sechzig Prozent» genutzt, denn «das System [ist] nur so gut wie der Mitarbeiter» (33:00). IP5 zählt seine erst halb digitalisierten Bestände (Mieterdossiers, Visierung, Archivierung) zu den dringendsten Lücken (02:54) und bei IP7 laufen die Wohnungsabnahmen noch auf Papier, die Ablage wird «noch halb physisch, halb digital erledigt» (33:20/34:14).

4.3 Potenziale Künstlicher Intelligenz

Die Felder, in denen KI helfen soll (K4), decken sich fast deckungsgleich mit den eben beschriebenen Herausforderungen und Ineffizienzen, die im Folgenden auch als Pain Points bezeichnet werden. An erster Stelle steht erneut die Mieterkommunikation: Triage und Vorqualifikation eingehender Anliegen, ein First-Level-Support zur Entlastung der Bewirtschafter, automatische Standardantworten und die Zuteilung von Nachrichten an die richtige Person (IP1, 12:36; IP2, 07:06; IP3, 14:20; IP4, 18:01; IP7, 12:47; IP9, 13:01). Dahinter folgt die Kreditoren- und Dokumentenverarbeitung, die praktisch alle vollständig automatisieren möchten. Genannt werden ferner Nebenkostenabrechnungen, Budgets

und Prognosen («Die Budgets sind wahrscheinlich besser, wenn sie eine KI macht», IP10, 11:27), das Erstellen von Inseraten und Mietverträgen, das Auslesen von Verträgen für die Stammdaten, die Terminplanung von Besichtigungen (IP7, 10:24) und, bei IP5, die Protokollierung von Stockwerkeigentümerversammlungen, die er mit einem spezialisierten Tool bereits getestet hat (15:19). Als besonders geeignet im Sinne des Opportunity-Gedankens von Ulwick (2005, S. 45) erweisen sich jene Prozesse, die zugleich als zentral (K1), besonders zeitintensiv oder fehleranfällig (K3) und als KI-Einsatzfeld (K4) genannt werden. Auf die Mieterkommunikation sowie die Kreditoren- und Dokumentenverarbeitung trifft diese Kombination am deutlichsten zu.

Im Vordergrund steht die erwartete Zeitersparnis. Effizienz und Fehlerreduktion stehen über alle Unternehmen hinweg obenan, bei den Drittverwaltern verbunden mit der Hoffnung auf Skalierung: «mehr Kunden mit den gleichen Mitarbeitenden» (IP10, 25:42), ein Gedanke, den IP5 fast wörtlich teilt («mit der gleichen Anzahl Mitarbeiter mehr Mandate betreuen», 38:20). Beim Personal gehen die Meinungen auseinander. Die Mehrheit will ausdrücklich keine Stellen abbauen, sondern entlasten und Raum für anspruchsvollere Arbeit schaffen (IP1, 15:58; IP10, 23:03; IP2, 13:43; IP3, 15:48; ebenso IP5, IP6 und IP7). Für IP7 bleibt KI «eher als Unterstützung anstatt als vollständiger Ersatz» gedacht (35:46). Dem stehen drei Stimmen gegenüber, die mit sinkenden Personalkosten rechnen: IP8 erwartet «zwanzig bis dreissig Prozent weniger Mitarbeiterkosten» in drei bis fünf Jahren (23:35), IP4 fasst es als «Weniger Lohnkosten, mehr Ertrag» (27:56) und IP11 hält den Abbau repetitiver Sachbearbeitung für unausweichlich. Diese Erwartung kommt sowohl vom digital fortgeschrittensten als auch vom am wenigsten digitalisierten Betrieb. Sie hängt also weniger am Reifegrad als an der Grundhaltung.

So einig man sich beim Nutzen ist, so klar sind die Grenzen (K5). In einem Punkt sind sich alle einig: keine ungeprüfte KI-Kommunikation nach aussen. Der Mensch müsse die Fähigkeit behalten, «auch validieren zu können» (IP8, 24:13), für die Mieter müsse stets eine Person erreichbar bleiben (IP9, 16:19), am Telefon habe keine «KI-Stimme» zu erscheinen (IP2, 08:39). Rechtlich heikle Fälle, finanzielle Entscheide, der Umgang mit sensiblen Daten und alles, was Fingerspitzengefühl verlangt, bleiben Sache der Bewirtschafter (IP3, 16:39; IP4, 25:06; IP5, 19:40; IP7, 13:52). IP11 verdeutlicht dies: Bei der Vergabe einer Wohnung dürfe KI höchstens eine Vorauswahl treffen, entscheiden müsse der Mensch, weil «zwischen den Zeilen» mehr stehe als in den Daten (36:45/37:33). IP7 fügt dem zwei eigene Akzente hinzu: Skepsis gegenüber KI im Bewerbungsmanagement, weil «vielleicht gute Bewerber durch die KI aussortiert werden» (13:52), und die

Verantwortungsfrage: Wird ein Auftrag falsch erteilt, könne man dem Eigentümer «nicht einfach sagen, ja, das war halt KI» (30:33). IP6 verallgemeinert das zur Branchenüberzeugung, Bewirtschaftung sei und bleibe ein «People-Business» (19:43).

Beim Einstiegszeitpunkt hält sich die Mehrheit bewusst zurück (K11). Man wolle abwarten, bis durchgängige, ausgereifte Produkte vorliegen (IP9, 28:06), wähle einen «Mittelweg» (IP1, 43:42) oder beginne in «kleinen Schritten» (IP3, 28:16; ähnlich IP5, 29:06). IP7 versteht sich beim KI-Einstieg bewusst als Nachzügler und will zuerst das vorhandene ERP ausschöpfen: Man schaue, «in welche Richtung die Branche geht» (09:35) und fahre «diesen Ferrari immer noch eher wie einen Mercedes» (33:53). Als Bremse dient meist die fehlende Zeit («Es fehlt uns einfach aktuell die Zeit», IP3, 25:53) und der Anbietermarkt gilt als «ein rechter Dschungel» mit «Goldgräberstimmung» (IP1, 11:36). Wie schwer die Produktwahl wiegt, zeigt IP7: Nach einem Fehlentscheid beim DMS sei es «als Nicht-Fachmann» schlicht «wahnsinnig schwierig», sich für ein Produkt zu entscheiden (29:39). Viele rechnen damit, dass die ERP-Anbieter und die Grossen vorangehen und die KMU nachziehen (IP1, 45:59; IP8, 35:13). Am weitesten treibt das IP4, das auf Abacus wartet und für die nächsten Jahre «nicht wahnsinnig viel» erwartet (42:03/43:24). IP7 denkt dieselbe Erwartung als Branchenlösung weiter und schlägt einen vom Berufsverband initiierten, sauber programmierten Chatbot vor, den die Bewirtschafter lizenzieren und anpassen könnten (17:48). Dagegen stehen zwei Gegenpole: IP8 baut bereits eigene Agenten und IP11 hält das Abwarten für gefährlich: KI sei «der absolute Gamechanger», wer den Anschluss verpasse, stehe bald vor «Konkurs oder Verkauf» (47:41/52:15).

Für das Berufsbild zeichnet sich eine Verschiebung weg von der Routine ab (K13). Erwartet werden weniger «Dubeli-Arbeiten» und weniger manuelle Ablage, dafür neue Fähigkeiten wie das Formulieren von Prompts, das kritische Prüfen von KI-Ergebnissen und ein Gespür für Daten (IP1, 38:16; IP2, 22:08; IP9, 30:48). Am stärksten trifft es nach Einschätzung der Befragten die Sachbearbeitung und die Buchhaltung, während die Bewirtschaftung selbst fachlich und menschlich anspruchsvoll bleibt und eher in Richtung Beratung und Mediation rückt (IP3, 33:34; IP4, 26:20/44:54; IP6, 37:02). IP7 beobachtet die Verschiebung bereits heute im Generationenwechsel: Es finde «eine Versachlichung des Prozesses statt», die der Arbeitsweise sogar guttue (38:42). IP11 denkt das am konsequentesten zu Ende und ersetzt feste Stellen durch frei kombinierbare Rollenprofile bei zentralisiertem Backoffice (50:04). Über die Automatisierung hinaus sehen einige in KI ein Mittel, die Dienstleistung selbst aufzuwerten (K12), etwa durch Lage- und

Objektanalysen (IP8, 21:59), Visualisierungen in der Vermarktung, die «fast den grössten Effekt momentan» hätten (IP9, 10:54), oder ein Echtzeit-Dashboard, das Eigentümern laufend Einblick gibt statt einmal im Monat ein PDF (IP11, 34:42).

4.4 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung

Fast alle Befragten nennen eine gute Datenbasis als wichtigste Voraussetzung (K6). «Das Datenmanagement, ich glaube, das ist Key» (IP9, 24:18), Daten seien «das A und O» (IP2, 09:40) und «absolut zentral» (IP1, 20:22). Gebraucht würden «strukturierte Daten Cubes mit aktuellen Daten» (IP10, 16:16). Mehrere Befragte betonen, dass zuerst das Datenmanagement und die Prozesse bereinigt werden müssen und erst danach Anwendungen folgen sollten. IP11 bezeichnet strukturierte, redundanzfreie Daten und ein digitales Prozessmanagement als «Hausaufgaben», die jeder KI-Nutzung vorausgehen müssten (38:41). Dasselbe Argument findet sich bei den Grossunternehmen Wort für Wort wieder. IP7 zeigt, dass sich diese Hausaufgaben auszahlen: Weil bei der ERP-Migration die Stammdaten konsequent bereinigt wurden und die Aufnahme neuer Liegenschaften standardisiert ist, verfügt das Unternehmen heute über eine «sehr gute Stammdatenbasis», wobei jede Mandatsübernahme von fremden Verwaltungen erneut Altlasten mitbringt (25:05; 24:14). Beim Datenstandort unterscheiden sich die Unternehmen. Sieben der elf KMU arbeiten inzwischen vollständig in der Cloud, IP10 betreibt seine Systeme noch On-Premise, sieht die Zukunft aber «klar cloudbasiert» (19:09), IP4 hält bewusst «alles lokal auf dem Server» (37:56) und IP7 steht dazwischen: Das ERP wurde nach Jahren im Eigenbetrieb in die Cloud verlagert, während Ablage und Bankensoftware weiterhin lokal liegen (26:47).

Organisatorisch entscheidet sich der Erfolg an den Menschen (K7). Change-Management und wiederholte Schulung gelten durchweg als Bedingung («Change-Management muss man vorweg planen», IP10, 20:05), zumal Bewirtschafter mehrfach als «Gewohnheitstiere» beschrieben werden (IP8, 32:37; fast wortgleich IP4, 03:53). Wie tief diese Gewohnheiten sitzen, illustriert IP7: Die digitale Unterschrift stiess intern auf Ablehnung, «die Hälfte unserer Buchhaltungsabteilung hat die Mahnläufe ausgedruckt und in Ordner abgelegt» und die Hürde werde bei KI noch grösser, «weil man dort die Kontrolle noch mehr abgeben muss» (21:23/21:51). Die Verantwortung liegt überall in der Geschäftsleitung, ergänzt um digital affine Treiber oder externe Hilfe. Die kleineren Betriebe kaufen ihr KI-Wissen dabei meist ein, statt es aufzubauen (IP1, 27:26; IP2, 12:41; IP3, 02:02; IP10, 23:03). Bei IP6 kümmert sich um die Digitalisierung «eigentlich niemand und deswegen ich» (03:40) und auch bei IP7 ruht sie auf einer einzigen Person (04:09). Den

Kontrast liefert ein grösseres KMU der Stichprobe. IP11 hat ein eigenes, von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung getragenes Change-Team aufgestellt und das Backoffice zentralisiert (05:55). Als Vorgehen setzt sich quer durch die Stichprobe der Pilot- oder Use-Case-Ansatz entlang der grössten Pain Points durch (IP1, 33:15; IP2, 18:10; IP3, 28:16; IP8, 25:59; IP10, 21:42).

Wie weit die Governance gediehen ist, hängt stark vom Unternehmen ab (K8). Sie reicht von einer verabschiedeten KI-Strategie samt Nutzungsrichtlinie (IP2, 16:21) über eine Guideline mit geschützter KI-Umgebung (IP8, 28:49) bis zu Regeln, die erst entstehen (IP10, 25:19) oder noch ganz fehlen (IP4, IP5, IP6, IP7). Datenschutz und Datenstandort steuern die Tool-Wahl unmittelbar: Das eine Unternehmen lässt nur Copilot zu, weil «die Daten bleiben in der Schweiz» (IP10, 24:38), ein anderes erlaubt ChatGPT «nur mit anonymisierten Daten» (IP1, 10:23). IP7 verweist auf die besondere Sensibilität der Bewirtschaftungsdaten, die von Betreibungsregisterauskünften bis zu Gerichtsfällen reichen (28:27). IP8 zeigt, dass Schutz und Leistung in Konflikt geraten können: Seine abgeschottete KI-Umgebung führte zu «totale[r] Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden», weil die Ergebnisse schlechter ausfielen (28:49).

Schliesslich entscheidet die Wirtschaftlichkeit (K9). Die jährlichen IT- und Digitalisierungsbudgets reichen von wenigen tausend Franken bei den kleinsten Betrieben (IP6: 5'000 bis 20'000) über 75'000 bis 300'000 Franken (IP1, IP2, IP3, IP5, IP7) bis zu 0,7 bis 1 Million bei den grösseren KMU (IP8, IP10). IP11 liegt projektbedingt vorübergehend beim doppelten Branchendurchschnitt (04:10). Verlangt wird durchweg ein messbarer Nutzen: KI sei «kein Selbstzweck», «es muss ein messbarer Nutzen da sein» (IP10, 25:42). Manche ziehen daraus konkrete Konsequenzen, etwa ein Abbruchkriterium nach zwölf Monaten (IP10, 23:48) oder die Vorgabe, steigende IT-Kosten in sinkenden Personalkosten abzubilden, weil die Bewirtschaftung ein «relativ dünnes Margengeschäft» sei (IP8, 31:04). Für IP6 ist die Kostenfrage überhaupt «eines der zentralsten Themen» (34:49) und bei IP7 ist sie neben einer nur teilweise digital-affinen Belegschaft der explizite Grund, den Einstieg aufzuschieben (32:54). Bei den meisten Unternehmen übersteigt der Aufwand der ersten Anwendungen den Ertrag bisher (IP1, 44:36). Der Nachweis der Wirtschaftlichkeit steht damit noch aus.

Die unterschiedlichen Einschätzungen zur KI-Wirkung lassen sich vor allem durch das Geschäftsmodell und die Marktposition erklären (K14). Für den Drittverwalter sei KI «ein entscheidender Faktor …, weil das einfach stark kostengetrieben ist», für einen Eigentümer mit Qualitätsfokus weniger (IP1, 41:51). Wer sich bewusst persönlich

positioniert, erwartet geringere Wirkung als das «Massengeschäft» (IP2, 21:38). Genau hier setzen IP5 und IP6 an, die die persönliche Nähe als bewussten Vorteil gegenüber den Chatbots der Grossen verstehen (33:42; 14:32). Auch IP7 hält den persönlichen Kontakt «auf unserer Stufe» für dauerhaft entscheidend (14:48). Am anderen Ende erklärt IP11 KI zur Überlebensfrage. Die Selbsteinschätzungen zur KI-Wirkung reichen im KMU-Kern von 4 bis 10 (vgl. Abbildung 2) und spiegeln deshalb weniger den Digitalisierungsstand als die Positionierung und den Kenntnisstand.

4.5 Kontrastperspektiven: Gross- und PropTech-Unternehmen

Beim ersten Grossunternehmen (IP12, >250 Mitarbeiter) klingen die KMU-Befunde fast wörtlich nach: Daten seien «fundamental», «shit in, shit out … funktioniert bei AI exponentiell» (31:51) und der Mensch bleibe in der Schleife, hier allerdings nicht aus Vorsicht, sondern weil der EU AI Act es verlangt («Man in the Middle», 12:41). Zugleich führt IP12 vor, was technisch heute schon geht: eine automatisierte Schadens-Triage mit Erkennungsraten von «80 Prozent und höher» (19:09), einen produktiven Kundenservice-Chatbot (16:34) und einen Betrieb mit mehreren KI-Modellen, bei dem Anwendungsfälle systematisch mit verschiedenen Modellen getestet und danach zugeteilt werden (14:52). Drei Dinge trennen diese Ausgangslage von den KMU. Erstens das grosse Anfragevolumen im hohen sechsstelligen Bereich pro Jahr, das Investitionen in Automatisierung überhaupt erst lohnend macht (05:40). Zweitens institutionelle Eigentümer, die fragen, ob KI bereits im Unternehmen angewendet wird (42:56). Und drittens eine eingespielte Use-Case-Governance nach EU AI Act bei gleichzeitig gesperrter öffentlicher KI (25:22; 26:32). Entsprechend vergibt IP12 auf der Wirkungsskala die volle 10 (48:51), einen Wert, den im KMU-Kern nur der digitale Vorreiter IP11 erreicht (K14).

In seiner Einschätzung der KMU ist IP12 schärfer, als diese sich selbst sehen: «entweder setzt du es als KMU sauber [ein] und bist dabei, oder du bist raus», verbunden mit dem Szenario KI-getriebener Bewirtschaftungs-Start-ups und Preisdruck im unpersönlichen Segment (41:05). Die Gegenstrategie liefert IP12 allerdings gleich mit: Wie bei einer Bank brauche es digitale Lösungen für den Alltag und persönliche Beratung für das Komplexe (42:03). Das ist genau die Positionierung, auf die auch die KMU setzen (vgl. IP2, 21:38). Daraus ergeben sich zwei gegensätzliche Bewertungen des Abwartens. Die KMU betrachten es angesichts knapper Ressourcen und unreifer Produkte als nachvollziehbare Strategie, während IP12 darin ein Existenzrisiko sieht. Das technische Potenzial (Digital Twin, Prognosen aus Sensordaten) verortet IP12 ohnehin nicht in der Bewirtschaftung,

sondern als Service für Eigentümer und Asset Management (22:22), was die zuvor beschriebene Rollenteilung bestätigt.

Das zweite Grossunternehmen (IP13, >250 Mitarbeiter) zeigt, welcher Entwicklungsstand mit entsprechenden Mitteln erreichbar ist. Seine Selbsteinschätzung ist mit denjenigen der KMU kaum vergleichbar, weil Mengengerüst und IT-Budget in einer anderen Grössenordnung liegen. IP13 attestiert sich «mit bisschen Demut eine 8» beim Digitalisierungsgrad und hat die Strecke von der Bewerbung bis zur Mietvertragszusage von «zweieinhalb bis 3 Wochen … auf 4 Stunden» verkürzt (03:14). Möglich macht das ein ganz anderes Mengengerüst: «zwischen eintausend und zweitausend Anfragen» pro Tag, «achttausend, neuntausend Schadensfälle» pro Monat (08:55). Hinzu kommt ein IT-Budget, das IP13 auf «ein zweistelliger hoher Betrag im Millionenbereich» pro Jahr taxiert (04:01). Im Einsatz sind grösstenteils Eigenentwicklungen: ein virtueller Concierge auf GPT-4o-Basis mit einer «Single Source of Truth» aus rechtlich freigegebenen Dokumenten und rund 10'000 Interaktionen im Monat (15:44/16:46), dazu Vermietungs- und Mieterportale sowie die Schadensplattform Yarowa (12:16). Als Fernziel beschreibt IP13 eine «Dark Factory» für die Schadensabwicklung: automatische Prüfung, KI-gestützte Foto- und Rechnungsauswertung, und automatische Zahlung (22:28). Die erwartete KI-Wirkung beziffert es mit 7 (47:32).

Trotz des deutlich höheren Reifegrads formuliert IP13 in zentralen Punkten ähnlich wie die KMU. Die Datengrundlage sei «schlussendlich A und O», «Stammdaten sind wichtiger … als wahrscheinlich Prozesse oder IT» (34:14) und «70 Prozent liegt wahrscheinlich bei der Ausbildung der Menschen», nur 30 Prozent bei Daten und Technik (30:55). Auch hier bleibt «immer noch ein Mensch … in the loop», etwa weil die Nebenkostenautomatisierung an rund 600'000 Kreditorenrechnungen pro Jahr scheitert (19:26). Selbst dieser Digital Leader will «nicht überall First Mover sein» und legt weitere KI-Vorhaben auf Eis, solange Kernsysteme wie GaraioREM eingeführt werden (17:34). Es ist dasselbe Zögern wie bei den KMU. Zugleich versteht sich IP13 als Treiber jener Entwicklung, von der die Kleinen profitieren sollen: Künftig solle ein Mitarbeiter «100 [bis] 1'000 Liegenschaften» betreuen und die ERP-Anbieter sollten die nötigen KI-Automatismen mitliefern (42:57). Als zusätzlichen Aspekt nennt IP13 die technologische Souveränität. Die Abhängigkeit von US-Modellen samt möglichem «Kill Switch» (18:33) mahne zu «Demut» im Umgang mit der Technologie (50:37) und mit Personendaten seien faktisch nur in der Schweiz oder Europa betriebene Microsoft-Dienste zulässig, «Anthropic oder OpenAI … unter Einbezug von Personendaten … Also ergo No-Go» (41:01). Seine

Empfehlung an die KMU deckt sich mit deren eigenem Pilotansatz: bestehende Anbieter auf KI-Funktionen prüfen, Anwendungsfälle nach Nutzen und Aufwand ordnen, klein anfangen und «keinen Locked-In-Effekt» eingehen (38:57/39:45).

Als dritter Kontrastfall wird die Bewy AG (IP14, Luca Serratore, CEO) betrachtet, deren namentliche Nennung ausdrücklich genehmigt wurde. Das Unternehmen hat die Bewirtschaftung von Grund auf um KI-Agenten aufgebaut. Diese bedienen das offene ERP PropBase «anstelle von Sachbearbeitern» (02:02) und bereiten rund 60 Prozent der eingehenden Mieteranfragen vor. Von den vorgeschlagenen Antworten werden etwa 80 Prozent ohne Korrektur versandt (06:19). Ein Eigentümerportal stellt Live-Daten anstelle von Quartalsberichten bereit (02:02), während ein Onboarding-Agent beim Mandatswechsel Liegenschaften, Objekte und Mietverhältnisse automatisch anlegt (16:25). Bewy AG zeigt damit einen technisch weit fortgeschrittenen Einsatz, stösst jedoch an ähnliche Grenzen wie die KMU. Es geht nichts ungeprüft nach aussen, rechtlich oder baulich heikle Fälle werden direkt den Bewirtschaftern zugewiesen (07:26) und auch hier ist eine saubere Datenbasis unverzichtbar («shit in, shit out», 19:01). Serratore sieht den eigentlichen Engpass weniger in der Technik als im Management. Nach seiner Einschätzung fehlen vielen Verwaltungen die notwendige Zeit und der Mut zur Veränderung (26:43). Gerade weil Bewy AG konsequent auf KI setzt, stützt das Unternehmen die Logik der kleinen Anbieter: Vertrauen und Nähe blieben in einer konservativen Anlageklasse das eigentliche Pfund und damit das Gegenbild zur abwartenden Mehrheit der übrigen Unternehmen.

5. Diskussion

Die folgenden Abschnitte ordnen die empirischen Befunde in den theoretischen Bezugsrahmen ein (Kapitel 5.1), leiten daraus konkrete Implikationen für KMU ab (Kapitel 5.2) und legen die Grenzen der Untersuchung offen (Kapitel 5.3).

5.1 Einordnung in den theoretischen Kontext

Die empirischen Befunde bestätigen den theoretisch hergeleiteten Bezugsrahmen über weite Strecken, gehen an einer entscheidenden Stelle aber darüber hinaus. Die Bewirtschaftung der befragten KMU setzt sich aus vielen kleinteiligen Aufgaben entlang der kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Funktionsbereiche zusammen. Das deckt sich mit der Aufgabensystematik von Fahrländer und Kloess (2024, S. 550). Auch die in Kapitel 2.2 beschriebene Kernschwäche findet sich in den Interviews wieder. Die KMU werden weniger durch fehlende Systeme als durch deren mangelnde Durchgängigkeit gebremst. Medienbrüche, Doppelerfassungen und manuelle Restarbeit ziehen sich durch praktisch alle Interviews; ähnliche Muster beschreiben Götz (2023, S. 35) und Büchi (2021, S. 27-28, 53-54). Die Mieterkommunikation sticht dabei als grösster Zeitaufwand heraus. Die Literatur behandelt sie als eines von mehreren Anwendungsfeldern (vgl. Kapitel 2.4.3), ordnet ihr innerhalb der Bewirtschaftung aber keinen Vorrang zu. Ihre Doppelrolle als grösste Zeitlast und häufigstes KI-Wunschfeld ist ein eigenständiger Befund dieser Arbeit.

Auch die wahrgenommenen Potenziale folgen weitgehend der Literatur. Auch bei den wahrgenommenen Potenzialen stimmen Literatur und Interviews weitgehend überein. Cook und Rotenberg (2025, S. 161, 164) nennen die Triage und Vorqualifikation der Mieterkommunikation sowie die automatisierte Dokumentenverarbeitung; die Literatur zur generativen KI beschreibt zudem automatisch erzeugte Korrespondenz und Berichte (Feuerriegel et al., 2024, S. 116, 121). Zwischen dem zugeschriebenen Potenzial und der tatsächlichen Nutzung besteht jedoch eine deutliche Lücke. Produktiv eingesetzt wird KI fast nur in der Belegerkennung und selbst dort bleibt die Teilautomatisierung mit Erkennungsraten zwischen 50 und 90 Prozent unfertig und erzeugt zunächst Kontroll- statt Entlastungsaufwand. Dieser Befund deckt sich mit dem branchenübergreifenden Reifebild von Schwaeke et al. (2025, S. 1309), die knappe Ressourcen, fehlende Fachkräfte und Komplexität als zentrale Adoptionshürden in KMU benennen, sowie der Beobachtung von Adediran et al. (2025, S. 200), dass die KI-Forschung in der Immobilienbewirtschaftung die operative Bewirtschaftungsperspektive bislang weitgehend ausklammert.

Besonders deutlich bestätigt sich der Stellenwert der Daten. Die Befragten tragen fast wortgleich vor, dass eine hochwertige, strukturierte Datenbasis die zentrale Voraussetzung jedes KI-Einsatzes ist und dass deren Aufbereitung den Löwenanteil des Aufwands ausmacht. Die wiederkehrende Forderung, zuerst die «Hausaufgaben» bei Daten und Prozessen zu erledigen und erst danach Anwendungen aufzusetzen, ist die praktische Übersetzung der von Zwarg et al. (2023, S. 74) beschriebenen Reihenfolge. Ebenso bestätigt sich die Unterscheidung in technische und organisatorische Voraussetzungen. Während die Datenfrage technisch dominiert, entscheidet organisatorisch der Faktor Mensch: Change-Management, wiederholte Schulung und ein oft extern eingekaufter Kompetenzaufbau. Damit untermauern die Befunde die in der Literatur betonte Bedeutung von Akzeptanz und Qualifikation (Frauenkron et al., 2023, S. 66).

Ein darüber hinausgehendes Ergebnis betrifft den Einfluss von Geschäftsmodell und Marktposition auf die erwartete KI-Wirkung. Wie stark KI auf die Bewirtschaftung wirkt, hängt aus Sicht der Praxis weniger vom Reifegrad ab als vom Geschäftsmodell und von der Marktposition. Dem honorarbasierten, unter Effizienz- und Kostendruck stehenden Geschäft der Drittverwalter (Fahrländer & Kloess, 2024, S. 546) wird dabei die stärkste Wirkung zugeschrieben. Unternehmen mit bewusst persönlicher, qualitätsorientierter Positionierung erwarten einen geringeren Effekt. Die Selbsteinschätzungen zur KI-Wirkung (im KMU-Kern von 4 bis 10) spiegeln damit primär die strategische Positionierung und den Kenntnisstand, nicht den aktuellen Digitalisierungsstand. Dieser Zusammenhang verfeinert die eher generische Adoptionsperspektive der Literatur und erklärt, warum dieselbe Technologie im selben Markt so unterschiedlich beurteilt wird. Daraus folgt allerdings nicht, dass sich der KI-Einsatz für persönlich positionierte Unternehmen weniger lohnt. Persönliche Positionierung und KI schliessen sich nicht aus, denn KI-gestützte Prozesse lassen sich im Hintergrund betreiben, ohne dass die Betreuung nach aussen davon berührt wird. Die von IP12 beschriebene Doppelstrategie aus digitalen Lösungen für den Alltag und persönlicher Beratung für das Komplexe (vgl. Kapitel 4.5) zeigt diesen Weg auch für kleinere Betriebe auf.

Die Kontrastfälle verdeutlichen, wie unterschiedlich derselbe technologische Wandel bewertet wird. Die Grossunternehmen bestätigen zentrale Ergebnisse der KMU, insbesondere die Bedeutung der Datenqualität und der menschlichen Letztkontrolle. Gleichzeitig zeigen sie, welche Anwendungen mit einem hohen Anfragevolumen, entsprechenden Investitionsmitteln und einer etablierten Governance bereits umgesetzt werden können. Auch das PropTech-Unternehmen Bewy AG stösst jedoch bei komplexen

Ausnahmefällen, der menschlichen Kontrolle und der Datenqualität an ähnliche Grenzen wie die KMU.

Die Unterschiede liegen vor allem in der Bewertung des Abwartens. Die Grossunternehmen sehen darin ein erhebliches Risiko, während die KMU ihre Zurückhaltung mit knapper Zeit, unreifen Produkten und einem unübersichtlichen Anbietermarkt begründen. Diese Sichtweisen lassen sich teilweise durch unterschiedliche Marktsegmente erklären. Im kostengetriebenen Massensegment dürfte der Effizienzdruck die Konsolidierung beschleunigen. Im beziehungsorientierten Segment kann die persönliche Nähe dagegen ein Wettbewerbsvorteil bleiben, wie es der Bankvergleich von IP12 nahelegt, sofern KI die internen Routinen entlastet. Diese Zweiteilung findet sich auch in der aktuellen Branchendiskussion, die das Geschäftsmodell der Zukunft als hybrides Konstrukt aus maschinell abgewickelten Standardabläufen und anspruchsvoller persönlicher Beratung beschreibt und zugleich erwartet, dass sich konsequent investierende Unternehmen in den nächsten Jahren spürbare Wettbewerbsvorteile sichern (Zulliger, 2026, S. 15).

5.2 Implikationen für KMU

Aus den Befunden lässt sich eine gestufte Vorgehensweise ableiten, die an den in den Interviews genannten Voraussetzungen und Hürden ansetzt. Erstens sollten KMU die Grundlagen schaffen, bevor sie in Anwendungen investieren. Unstrukturierte und uneinheitlich gepflegte Datenbestände sind zugleich die häufigste Ineffizienz und die meistgenannte Voraussetzung. Jeder sinnvolle KI-Einstieg beginnt deshalb mit der Bereinigung und Strukturierung der Daten sowie mit durchgängigen Prozessen. Ohne diese Vorarbeit bleibt der Output unzuverlässig. Darin sind sich KMU, Gross- und PropTech-Unternehmen einig. Diese Reihenfolge ist als Priorität zu verstehen und nicht als Abfolge, denn Datenbereinigung und erste Pilotanwendungen laufen in der Praxis parallel.

Zweitens empfiehlt sich ein Einstieg in kleinen, klar umrissenen Schritten entlang der grössten Pain Points. Die Mieterkommunikation mit Triage und Standardantworten sowie die Kreditoren- und Dokumentenverarbeitung eignen sich, weil dort der Nutzen rasch sichtbar wird und die Mitarbeiter Erfahrung sammeln. Ein Pilot mit definiertem Abbruchkriterium hält das Risiko überschaubar und schärft das Verständnis dafür, was die Technologie leistet und was nicht.

Drittens sollten KMU KI möglichst über ihr ERP und DMS anbinden, statt zusätzliche Insellösungen anzuschaffen. Da die etablierten Anbieter zunehmend KI-Funktionen integrieren, profitieren KMU am ehesten, wenn ihre Daten in diesen Kernsystemen liegen

und die Schnittstellen offen sind. Anstehende Systementscheide sind deshalb strategisch zu treffen, mit Blick auf die Interoperabilität und ohne sich in eine Abhängigkeit zu begeben. Das bedeutet nicht, auf die Anbieter zu warten. Eigene Erfahrungen mit bereits verfügbaren Tools, etwa im Rahmen der genannten Piloten, bauen Kompetenz im Unternehmen auf und schärfen den Blick dafür, welche integrierten Funktionen später tatsächlich gebraucht werden.

Viertens ist der Faktor Mensch aktiv zu steuern. Die Verantwortung gehört in die Geschäftsleitung, ergänzt um digital affine Treiber im Team. Fehlendes Spezialwissen lässt sich gezielt extern einkaufen, wie es die kleineren Betriebe bereits tun. Wiederholte Schulung und ein offener Umgang mit den Fehlern der Tools sind die Voraussetzung dafür, dass KI angenommen und nicht umgangen wird.

Fünftens sollte früh eine schlanke Governance entstehen, die den Umgang mit öffentlicher KI und besonders mit Mieterdaten regelt. Die Regeln sollten jedoch praktikabel bleiben. Das Beispiel eines Unternehmens mit einer stark abgeschotteten KI-Umgebung zeigt, dass übertriebene Schutzmassnahmen die Qualität der Ergebnisse und damit die Akzeptanz beeinträchtigen können.

Sechstens ist die Wirtschaftlichkeit anhand messbarer Ziele zu prüfen. In der margenschwachen Drittbewirtschaftung ist insbesondere relevant, ob mit demselben Personalbestand mehr Mandate betreut werden können.

Neben diesen operativen Schritten braucht es eine klare strategische Positionierung. Unternehmen, die sich über persönliche Nähe differenzieren, müssen den Massenpfad grosser Anbieter nicht übernehmen. Sie können KI für interne Routinen einsetzen und die dadurch gewonnene Zeit in Beratung und Betreuung investieren. Für viele KMU dürfte gerade diese Verbindung sinnvoll sein.

5.3 Limitationen

Die Ergebnisse sind vor dem Hintergrund mehrerer Einschränkungen zu lesen. Das qualitative, explorative Design mit vierzehn Interviews erhebt keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität. Die Befunde sind daher als fundierte, qualitative Bestandsaufnahme zu verstehen, nicht als statistisch verallgemeinerbare Verteilung.

Die Auswahl erfolgte gezielt über Branchennetzwerke. Dies begünstigt eine Selbstselektion digital aufgeschlossener Unternehmen. Betriebe ohne jede Digitalisierungsambition sind kaum vertreten, sodass das Bild eher zu fortschrittlich als zu zurückhaltend ausfällt.

Bewusst ausgeschlossen wurden zudem Mikrounternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern, weshalb sich die Ergebnisse nicht auf diese übertragen lassen. Das Pilotinterview stammt aus dem persönlichen Umfeld der Verfasserin, was bei seiner Einordnung zu berücksichtigen ist.

Methodisch sind weitere Punkte zu nennen. Eines der vierzehn Interviews wurde als Doppelinterview geführt. Die Aussagen der beiden Vertreter desselben Unternehmens werden unter einem gemeinsamen Kürzel ausgewertet und zählen in Häufigkeitsaussagen als eine Stimme. Die Skalenwerte zu Digitalisierungsgrad und KI-Wirkung sind Selbsteinschätzungen und nicht objektiv gemessen. Sie wurden entsprechend nur qualitativ interpretiert. Wie in Kapitel 3.2 erläutert, beziehen sich Häufigkeitsaussagen nur auf jene Interviews, in denen das betreffende Thema angesprochen wurde. Das namentlich geführte PropTech-Unternehmen schliesslich ist ein Einzelfall und dient ausdrücklich der Kontrastierung, nicht der Verallgemeinerung.

Inhaltlich bildet die Arbeit ausschliesslich die Sicht der Bewirtschafter ab. Weder die Perspektive der Mieter noch jene der Eigentümer als Auftraggeber wurde erhoben. Gerade Akzeptanz- und Vertrauensfragen der Mieter werden auch in der Literatur bislang selten untersucht (Banyani et al., 2025, S. 333). Aussagen zur Wirkung von KI auf die Mieterzufriedenheit oder auf die Erwartungen der Eigentümer stützen sich daher allein auf die Einschätzungen der Befragten.

Nicht zuletzt ist die Untersuchung eine Momentaufnahme in einem ausgesprochen dynamischen Technologiefeld. Angesichts der Geschwindigkeit, mit der sich Modelle, Produkte und Anbieter aktuell verändern, ist ihre zeitliche Geltung begrenzt. Einzelne Einschätzungen können bereits in kurzer Frist überholt sein. Hinzu kommt, dass sich mit der Technologie auch der Begriff verschiebt. Was die Befragten als KI bezeichnen, deckt sich nicht zwingend mit der Abgrenzung in Kapitel 2.3.2. Eine Vermischung mit Digitalisierung ist nicht auszuschliessen, zumal die Grenze auch sachlich unscharf verläuft. Ein weiter gefasstes Begriffsverständnis lässt den berichteten KI-Einsatz und die erwartete Wirkung höher ausfallen.

6. Fazit und Ausblick

Das abschliessende Kapitel beantwortet die drei Forschungsfragen entlang der gewonnenen Erkenntnisse (Kapitel 6.1) und richtet anschliessend den Blick nach vorne (Kapitel 6.2).

6.1 Fazit

Ziel dieser Arbeit war es, die Potenziale und Herausforderungen des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz in der Immobilienbewirtschaftung von Schweizer KMU zu untersuchen. Zur ersten Forschungsfrage weisen die befragten KMU gemeinsame Prozesse aus Vermietung, Vertrags- und Mietzinsmanagement, Mieterbetreuung, Kreditoren- und Zahlungsläufen, Mahnwesen und Nebenkostenabrechnung auf. Eingesetzt wird durchweg ein ERP-Kernsystem mit ergänzenden Speziallösungen. Die zentrale Ineffizienz liegt nicht im Fehlen von Tools, sondern in deren mangelnder Durchgängigkeit und in unstrukturierten Datenbeständen. Der grösste Zeitaufwand ist die Mieterkommunikation.

Zur zweiten Forschungsfrage sehen die Befragten das grösste KI-Potenzial in der Mieterkommunikation, insbesondere bei der Triage, beim First-Level-Support und bei Standardantworten. Weitere geeignete Felder sind die Kreditoren- und Dokumentenverarbeitung sowie Reportings und Prognosen. Gleichzeitig lehnen die Befragten ungeprüfte KI-Kommunikation nach aussen und KI-Entscheidungen in rechtlich oder zwischenmenschlich heiklen Fällen ab. Die Letztkontrolle soll beim Menschen verbleiben.

Zur dritten Forschungsfrage lassen sich die Voraussetzungen in zwei Bündel fassen. Für eine erfolgreiche Integration ist technisch vor allem die Datenqualität ausschlaggebend. Auf organisatorischer Seite braucht es Change-Management, Schulungen, häufig extern eingekaufte Kompetenzen sowie eine schlanke Governance für Datenschutz und Datenstandort. Hinzu kommt die Wirtschaftlichkeit, die einen messbaren Nutzen verlangt. Übergreifend bestimmt das Geschäftsmodell, wie dringlich KI überhaupt wahrgenommen wird.

Insgesamt sprechen die Ergebnisse für einen schrittweisen KI-Einsatz, der eng an die vorhandenen Daten, Prozesse und Kompetenzen gebunden ist und für die Mehrheit der KMU vorerst vor allem eine Entlastung bedeutet. Die Priorität liegt dabei bei den Daten und Prozessen, auf die der KI-Einsatz aufbaut. Zeitlich trennen lassen sich beide Schritte allerdings nicht, denn sie verlaufen in der Praxis parallel. Das Digitalisierungsgefälle zwischen kleinen und grossen Anbietern besteht fort. Zugleich verfügen die KMU mit der

persönlichen Nähe über einen Vorteil, den die Technologie nicht ersetzt, sondern richtig eingesetzt sogar stützen kann.

6.2 Ausblick

Der Blick nach vorn ist von hoher Dynamik geprägt. Agentische Anwendungen, in ERP-Systeme integrierte KI und erste Sprachassistenten auf Schweizerdeutsch geben Hinweise auf die weitere Entwicklung. Das untersuchte PropTech-Unternehmen sowie das digital am weitesten fortgeschrittene KMU können dabei als Vorreiter einer Entwicklung betrachtet werden, die voraussichtlich weite Teile der Branche erfassen wird. Ob und in welchem Tempo diese Entwicklungen über die Kernsystem-Anbieter in die Breite gelangen, bleibt offen. Die befragten KMU rechnen jedoch damit und warten teilweise bewusst auf diesen Weg.

Für die Forschung ergeben sich mehrere Anschlüsse. Grösser angelegte, idealerweise auch quantitative Erhebungen wären aufschlussreich, um die hier gewonnenen Muster zu prüfen. Lohnend wäre zudem der gezielte Einbezug bislang unterrepräsentierter Gruppen, etwa kaum digitalisierter Betriebe und der ausgeschlossenen Mikrounternehmen, sowie eine vertiefte Eigentümer- und Mieterperspektive, etwa zu den Erwartungen der Eigentümer an KI-bedingte Effizienzgewinne und zur Akzeptanz KI-gestützter Kommunikation bei den Mietern. Da die Arbeit eine Momentaufnahme ist, böte sich schliesslich eine längsschnittliche Wiederholung an, um die rasche Veränderung des Feldes abzubilden.

Für die Praxis folgt daraus, dass KMU bereits heute ihre Daten- und Prozessgrundlagen verbessern sollten, statt auf ein fertiges Gesamtprodukt zu warten. Ob der kostengetriebene Teil der Drittbewirtschaftung dem von einzelnen Stimmen skizzierten Konsolidierungsdruck tatsächlich nachgibt oder ob sich die persönliche Nähe als Gegenmodell behauptet, ist eine offene Frage, die sich erst in den kommenden Jahren beantworten lässt. Unabhängig vom Ausgang dieser Frage lohnt sich der Einstieg für beide Modelle. Auch Unternehmen, die auf persönliche Nähe setzen, können KI im Hintergrund für Routineprozesse nutzen und die gewonnene Zeit in die Betreuung investieren. Unterschiedlich ist vor allem der Handlungsdruck, der im kostengetriebenen Drittgeschäft am höchsten ist und bei Eigenbeständen geringer ausfällt. Sicher ist allein, dass die Bewirtschaftung mit oder ohne KI ein Geschäft bleibt, in dem am Ende Menschen für Menschen Verantwortung übernehmen.

Literaturverzeichnis

Adediran, A. O., Aini, A. M., & Ajibade, S. M. (2025). Adoption of artificial intelligence in property management transactions: A systematic review and trend analysis. Property Management, 44(2), 199-231. https://doi.org/10.1108/PM-02-2025-0007

Baldegger, J., England, N., & Gehrer, I. (2025). 10. Digital Real Estate Umfrage 2025. Digitalisierung der Bau- und Immobilienwirtschaft. Zürich: pom+Consulting AG.

Banyani, M., Sanga, S. A., Masika, B., & Lucian, C. (2025). Artificial intelligence in property management in Tanzania: Understanding operational efficiency and tenant satisfaction. Property Management, 44(2), 315-340. https://doi.org/10.1108/PM-02-2025-0014

Brenner, W., van Giffen, B., Koehler, J., Fahse, T., & Sagodi, A. (2021). Bausteine eines Managements Künstlicher Intelligenz: Eine Standortbestimmung. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33569-4

Büchi, P. (2021). Identifikation von Optimierungspotenzial aus Sicht Digitalisierung in der Wertschöpfungskette von Immobiliendienstleistern mit Fokus Bewirtschaftung [MAS-Abschlussarbeit, Universität Zürich, Center for Urban & Real Estate Management]. ISBN 978-3-9526061-1-7.

Büchi, P. (2025). Künstliche Intelligenz KI. In R. Bolliger, B. Ruhstaller & L. Sommerer (Hrsg.), Digitales Immobilien-Marketing (S. 330-339). Kyburg: Immobilienwissen GmbH. ISBN 978-3-9526061-1-7.

Bundesgesetz über den Datenschutz vom 25. September 2020 (Datenschutzgesetz, DSG; SR 235.1).

Buxmann, P., & Schmidt, H. (2021). Grundlagen der Künstlichen Intelligenz und des Maschinellen Lernens. In P. Buxmann & H. Schmidt (Hrsg.), Künstliche Intelligenz: Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg (2. Aufl., S. 3-22). Berlin: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61794-6_1

Chaney, A. (2026). Vom Hype zur Wertschöpfung. Immobilia, 2026(7), 16-17.

Cook, J., & Rotenberg, S. (2025). AI innovations, applications and recommendations in property management. Property Management, 44(2), 154-173. https://doi.org/10.1108/PM-01-2025-0006

Fahrländer, S. S., & Kloess, S. G. (2024). Angewandte Immobilienökonomie: Lehrbuch in zwei Bänden (Bd. 2, 2., erw. Aufl.). St. Gallen: Schweizer Immobilienschätzer-Verband (SIV). ISBN 978-3-033-10782-3.

Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C., & Zschech, P. (2024). Generative AI. Business & Information Systems Engineering, 66(1), 111-126. https://doi.org/10.1007/s12599-023-00834-7

Frauenkron, A., Brand, C., & Langer, C. (2023). Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf Unternehmen in der Immobilienbranche [Abschlussarbeit, Hochschule Düsseldorf].

Götz, F. (2023). Hindernisse und Chancen bei der Transformation durch Digitalisierung in der Immobilienbewirtschaftung [MAS-Abschlussarbeit, Universität Zürich, Center for Urban & Real Estate Management].

Haarmeier, M. (2021). Künstliche Intelligenz für den Mittelstand: Erfolgreiche Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36085-6

Hoppe, M., Roth, I., Oßwald, L., & Bux, S. (2024). KI-Kompass für KMU. Ein Praxishandbuch für den betrieblichen Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Berlin: Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Gefunden unter https://www.inqa.de/DE/mediathek/publikationen/ki-kompass-fuer-kmu.html

Kreutzer, R. T., & Sirrenberg, M. (2019). Künstliche Intelligenz verstehen. Grundlagen - Use-Cases - unternehmenseigene KI-Journey. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25561-9

Li, J. (2024). Optimization strategy of property energy management based on artificial intelligence. Energy Informatics, 7, Artikel 79. https://doi.org/10.1186/s42162-024-00383-7

Mayring, P. (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (6., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz. ISBN 978-3-407-29452-4.

McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (1956). A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence [Manuskript]. Hanover, NH: Dartmouth College.

Morath, A., & Gebert, C. (2022). Die Auswirkungen immobilienwirtschaftlicher Transformation auf das Property Management. In A. Pfnür, M. Eberhardt & T. Herr (Hrsg.), Transformation der Immobilienwirtschaft: Geschäftsmodelle, Strukturen, Prozesse und Produkte im Wandel (S. 423-443). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35363-6_25

OECD. (2019). Recommendation of the Council on Artificial Intelligence. OECD Publishing. Gefunden unter https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449

Pinto, A. S., Abreu, A., Pérez Cota, M., & Paiva, J. (2025). A meta analysis of TOE factors driving organizational adoption of artificial intelligence across industries. Discover Artificial Intelligence (im Erscheinen). https://doi.org/10.1007/s44163-025-00747-2

Rainsberger, L. (2021). KI - die neue Intelligenz im Vertrieb: Tools, Einsatzmöglichkeiten und Potenziale von Artificial Intelligence. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31773-7

Schwaeke, J., Peters, A., Kanbach, D. K., Kraus, S., & Jones, P. (2025). The new normal: The status quo of AI adoption in SMEs. Journal of Small Business Management, 63(3), 1297-1331. https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2379999

Stowasser, S. (2022). Erfolgreiche Einführung von KI im Unternehmen. In I. Knappertsbusch & K. Gondlach (Hrsg.), Arbeitswelt und KI 2030: Herausforderungen und Strategien für die Arbeit von morgen (S. 145-153). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35779-5

SVIT Schweiz. (2026, 10. August). 22'000 Makler- und Bewirtschaftungsunternehmen. Gefunden unter https://www.svit.ch/de/22000-makler-und-bewirtschaftungsunternehmen

Teichmann, S. A. (2007). Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements. Zeitschrift für Immobilienökonomie / German Journal of Property Research, 2007(2), 5-38.

Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. Mind, 59(236), 433-460. https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433

Ulwick, A. W. (2005). What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-140867-7.

Verordnung (EU) 2024/1689 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Juni 2024 zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz (KI-Verordnung). Amtsblatt der Europäischen Union, L, 2024/1689.

Wuttke, L. (2022). Praxisleitfaden für Künstliche Intelligenz in Marketing und Vertrieb: Beispiele, Konzepte und Anwendungsfälle. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35626-2

ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss & EY Real Estate. (2023). Digitalisierungsstudie 2023. Digitalisierung in der Immobilienbranche: Stockt der Fortschritt? Berlin: Autor.

ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss & EY Real Estate. (2025). Digitalisierungsstudie 2025. Data Lifecycle Management in der Immobilienwirtschaft. Berlin: Autor.

Zulliger, J. (2026). Wenn KI für den Bewirtschafter antwortet. Immobilia, 2026(7), 14-15.

Zwarg, J., Jede, A., & Bensberg, F. (2023). Konzeption erforderlicher Rahmenbedingungen für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Unternehmen. Anwendungen und Konzepte der Wirtschaftsinformatik, 17, 69-80.

Verzeichnis der Experteninterviews

Die Experteninterviews werden im Text mit anonymisierten Kürzeln (IP1-IP14) belegt. Die Kürzel sind nach Grössenklassen geordnet (IP1-IP7 KMU mit 10-49 Mitarbeitern, IP8-IP11 KMU mit 50-249 Mitarbeitern, IP12-IP13 Grossunternehmen, IP14 PropTech-Unternehmen). Alle Interviews fanden zwischen Ende Mai und Anfang Juli 2026 statt. Eine namentliche Zuordnung erfolgt aus Datenschutzgründen nicht. Auf die Angabe der einzelnen Funktionen wird ebenfalls verzichtet, da diese in Kombination mit der Grössenklasse Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen und Personen zulassen könnten. Befragt wurden durchwegs Mitglieder der Geschäftsleitung oder die für Digitalisierung zuständigen Personen. Einzige Ausnahme ist das mit ausdrücklichem Einverständnis namentlich genannte PropTech-Unternehmen Bewy AG (IP14, Luca Serratore).

IP1 (Experteninterview): KMU, 10-49 Mitarbeiter.

IP2 (Experteninterview): KMU, 10-49 Mitarbeiter.

IP3 (Experteninterview): KMU, 10-49 Mitarbeiter.

IP4 (Experteninterview): KMU, 10-49 Mitarbeiter.

IP5 (Experteninterview): KMU, 10-49 Mitarbeiter.

IP6 (Experteninterview): KMU, 10-49 Mitarbeiter.

IP7 (Experteninterview): KMU, 10-49 Mitarbeiter.

IP8 (Experteninterview): KMU, 50-249 Mitarbeiter.

IP9 (Experteninterview): KMU, 50-249 Mitarbeiter.

IP10 (Experteninterview): KMU, 50-249 Mitarbeiter.

IP11 (Experteninterview): KMU, 50-249 Mitarbeiter.

IP12 (Experteninterview): Grossunternehmen als Kontrastfall, >250 Mitarbeiter.

IP13 (Experteninterview): Grossunternehmen als Kontrastfall, >250 Mitarbeiter.

IP14 (Experteninterview): Luca Serratore, CEO der Bewy AG, PropTech- Unternehmen als Kontrastfall, mit ausdrücklichem Einverständnis namentlich genannt, rund 10 Mitarbeiter.

Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden

Der folgende Leitfaden wurde für die dreizehn Interviews mit den klassischen Bewirtschaftungsunternehmen eingesetzt. *Kursiv* erwähnte Fragen wurden bei Bedarf gestellt, um einzelne Aspekte zu vertiefen.

0) Rahmenbedingungen

Dauer: ca. 45-60 Minuten

Format: halbstrukturiertes, leitfadengestütztes Experteninterview

Aufzeichnung: erfolgt mit Einwilligung der befragten Person

Anonymisierung: sämtliche Angaben werden anonymisiert ausgewertet

Datenschutz: die erhobenen Daten werden ausschliesslich für wissenschaftliche Zwecke verwendet

1) Kontext

Frage 1: Können Sie Ihr Unternehmen und Ihre Rolle kurz beschreiben?

- *Wie gross ist das Unternehmen (Anzahl Mitarbeitende, Grösse des Portfolios)?*
- *Welche Art von Immobilien bewirtschaften Sie?*

Frage 2: Wie würden Sie den Digitalisierungsgrad Ihres Unternehmens auf einer Skala von 1 bis 10 einschätzen? (1 = überwiegend manuelle Prozesse, 5 = zentrale Prozesse werden digital unterstützt, 10 = durchgängig digitale, vernetzte und weitgehend automatisierte Prozesse)

Frage 3: Können Sie ungefähr einschätzen, wie viel Ihr Unternehmen jährlich in Digitalisierung und IT investiert (z. B. Hardware, Software, Support oder Weiterentwicklungsprojekte)?

- *Wer ist für Digitalisierung/IT zuständig?*

2) IST-Zustand der Immobilienbewirtschaftung

Frage 4: Welche Aufgaben und Prozesse sind bei Ihnen in der Bewirtschaftung zentral?

Frage 5: Welche dieser Prozesse sind besonders zeitintensiv und/oder herausfordernd?

Frage 6: Welche digitalen Systeme oder Tools setzen Sie aktuell ein und wie zufrieden sind Sie damit?

- *Gibt es bereits KI-Funktionen oder KI-Tools, die Sie im Arbeitsalltag oder in konkreten Bewirtschaftungsprozessen nutzen?*
- *Was verstehen Sie unter KI?*

3) KI-Potenziale

Frage 7: In welchen Bereichen der Bewirtschaftung sehen Sie Potenzial für KI?

Frage 8: Können Sie konkrete Beispiele nennen, wo KI aus Ihrer Sicht einen echten Mehrwert bringen könnte?

Frage 9: Welchen Nutzen würden Sie sich davon erwarten?

Frage 10: Gibt es Bereiche, in denen Sie KI kritisch sehen oder ablehnen würden?

4) Voraussetzungen für KI

Frage 11: Was müsste in Ihrem Unternehmen vorhanden sein, damit KI erfolgreich eingesetzt werden kann?

- *Welche Kompetenzen müssten aufgebaut werden?*
- *Was müsste organisatorisch anders laufen?*

Frage 12: Welche Rolle spielen Daten und IT-Systeme dabei?

- *Wie beurteilen Sie Ihre aktuelle Datenbasis?*
- *Sind Ihre Daten On-Premise oder in der Cloud abgespeichert?*

Frage 13: Welche Herausforderungen oder Hürden sehen Sie bei der Einführung von KI?

- *Welche Risiken würden Sie besonders berücksichtigen?*

5) Zukunft & Handlungsempfehlungen

Frage 14 (Firma hat bereits Erfahrung mit KI): Was würden Sie einem KMU empfehlen, das heute mit KI starten möchte?

Frage 14 (Firma hat noch keine Erfahrung mit KI): Wenn Sie sich vorstellen, morgen mit KI zu starten - was wäre für Sie ein realistischer erster Schritt?

- *Was hält Sie heute noch davon ab?*
- *Welche Bedenken oder Unsicherheiten bestehen aktuell?*

Frage 15: Wie sehen Sie die Zukunft von KI in der Immobilienbewirtschaftung, insbesondere für KMU, in einem Zeithorizont von 3 bis 5 Jahren?

- *Klassische vs. Generative KI, Daily-KI mit ChatGPT oder Copilot, KI-Agenten, automatische Workflows?*
- *Veränderung des Job-Profils?*
- *Wie stark kann KI die Immobilienbewirtschaftung aus Ihrer Sicht weiterbringen – auf einer Skala von 1 bis 10? 1 = KI verändert die Bewirtschaftung kaum / spielt praktisch keine Rolle, 10 = KI verändert die Bewirtschaftung grundlegend / wird zum entscheidenden Faktor*

6) Abschluss

Frage 16: Gibt es noch etwas Wichtiges, das wir nicht angesprochen haben?

Anhang A2: Angepasster Interviewleitfaden (Bewy AG)

Für das rund 30-minütige Interview mit dem PropTech-Unternehmen Bewy AG (IP14) wurde der Leitfaden gekürzt und auf das Unternehmen angepasst.

Dauer: ca. 30 Minuten

Format: halbstrukturiertes, leitfadengestütztes Experteninterview

Aufzeichnung: erfolgt mit Einwilligung der befragten Person

Anonymisierung: sämtliche Angaben werden anonymisiert ausgewertet[1]

Datenschutz: die erhobenen Daten werden ausschliesslich für wissenschaftliche Zwecke verwendet

Frage 1: Welche digitalen Systeme oder Tools setzen Sie aktuell in der Bewirtschaftung ein?

Frage 2: Welche Aufgaben und Prozesse unterstützt Ihre eigene Lösung?

Frage 3: Welche dieser Prozesse sind besonders zeitintensiv und/oder herausfordernd?

Frage 4: Wo sehen Sie den Mehrwert Ihrer Lösung?

Frage 5: Was ist für den erfolgreichen Einsatz Ihrer Lösung entscheidend?

Frage 6: Welche Herausforderungen oder Hürden haben Sie erlebt?

Frage 7: Was würden Sie einem KMU empfehlen, das heute mit KI starten möchte?

[1] Auf die Anonymisierung wurde mit Einverständnis des Interviewpartners nachträglich verzichtet.

Anhang B: Kodierleitfaden

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
K1 Aufgaben & Kernprozesse (FF1)	Zentrale, zeitintensive oder fehleranfällige Aufgaben und Prozesse der Bewirtschaftung.	«Mahnwesen, Inkasso, sehr relevant, Reporting für die Kunden, sehr zentral» (IP9, 03:25)	Kodiert wird die Benennung/Charakterisierung von Prozessen – nicht deren Tools (→ K2) oder Defizite (→ K3).
K2 Digitale Hilfsmittel (FF1)	Konkret eingesetzte Systeme/Tools, ihr Zusammenspiel und die Zufriedenheit damit.	«… ein sehr gutes, wenn nicht das beste aktuell auf dem Markt» (IP5, 09:55)	Kodiert werden Nennung/Wertung konkreter Systeme. Deren KI-Funktion zusätzlich → K10.
K3 Herausforderungen & Ineffizienzen (FF1)	Schwächen des Ist-Zustands: Medienbrüche, fehlende Durchgängigkeit, manuelle Restarbeit, tiefe Erkennungsraten.	«… nicht übertragen vom ERP ins eMonitor … verlierst du … wahnsinnig viel Zeit» (IP6, 09:16)	Kodiert wird ein benanntes Defizit des heutigen Zustands – nicht Voraussetzungen (→ K6/K7).
K4 KI-Potenziale (FF2)	Bereiche/Prozesse, in denen KI als sinnvoll/nützlich wahrgenommen wird; erwarteter Nutzen.	«… dass sie vieles vorentscheiden können» (IP1, 12:36)	Kodiert wird ein positiv gesehenes Einsatzfeld/Nutzen. Ablehnung/Grenze → K5.
K5 Kritische/abgelehnte Bereiche & Grenzen (FF2)	Bereiche, in denen KI kritisch gesehen/abgelehnt wird; Grenzen, Risiken, Bedarf menschlicher Kontrolle.	«man muss kritisch dieser KI gegenüberstehen» (IP4, 25:06)	Kodiert wird Skepsis/Ablehnung/Grenze/Risiko. Positiver Nutzen → K4.
K6 Technische Voraussetzungen (FF3)	Technische Bedingungen: Datenbasis/-qualität, IT-Infrastruktur, Schnittstellen.	«Daten … das A und O» (IP2, 09:40)	Kodiert werden technische/datenbezogene Voraussetzungen. Datenschutz-Regeln → K8.
K7 Organisatorische Voraussetzungen (FF3)	Organisatorische Bedingungen: Kompetenzen/Schulung,	«Change-Management muss man vorweg planen» (IP10, 20:05)	Kodiert werden organisatorische/personelle Voraussetzungen.

	Strukturen/Zuständigkeiten, Strategie/Roadmap, Einführung/Akzeptanz.		Governance → K8, Kosten → K9.
K8 KI-Governance & Richtlinien (FF3, induktiv)	Regeln/Guidelines für den Umgang mit (öffentlicher) KI, Datenschutz und Datensicherheit.	«Peak Privacy … die Daten bleiben dann im geschützten Raum» (IP8, 28:49)	Kodiert werden Richtlinien/Datenschutz/Sicherheit im KI-Einsatz. Technische Datenbasis → K6.
K9 Wirtschaftlichkeit & Kosten-Nutzen (FF3)	Kosten-Nutzen-Abwägung, Verhältnis von IT- und Personalkosten, Wirtschaftlichkeitsnachweis.	«… eines der zentralsten Themen» (IP6, 34:49)	Kodiert werden Kosten/Nutzen/Rendite-Aussagen. Budget als reine Voraussetzung → K7.
K10 KI-Formen (ERP-KI / Agenten / Daily-KI)	Differenzierung der KI-Arten: in ERP integrierte KI, eigene Agenten/Use-Cases, allgemeine Daily-KI (ChatGPT/Copilot).	«EMMA ist eine selbst programmierbare KI-Software» (IP8, 17:31)	Kodiert wird die Art/Form der KI. Konkretes Tool zusätzlich → K2, Nutzen → K4.
K11 Marktreife & Timing	Einschätzung der Reife verfügbarer KI-Systeme und des Einstiegszeitpunkts (First Mover vs. abwarten).	«… als KMU … nicht First Mover … sondern ein bisschen zu warten» (IP9, 28:06)	Kodiert werden Aussagen zu Reife/Timing/Abwarten. Konkrete Tool-Schwäche → K3.
K12 Neue und erweiterte Dienstleistungen	KI als Mittel für neue oder angereicherte Dienstleistungen, nicht nur als Automatisierung von Bestehendem.	«… ein Echtzeit-Realtime-Dashboard … die Echtzeitdaten selbst … raussuchen» (IP11, 34:42)	Kodiert wird neuer Kundennutzen/neue Services. Reine Effizienz/Automatisierung → K4.
K13 Berufsbild & Personal (Zukunft)	Erwartete Veränderungen von Stellen, Rollen und Qualifikationen durch KI.	«der Assistent, der eher untergeordnete Rollen wahrgenommen hat, der wird von der KI wegrationalisiert» (IP8, 33:31)	Kodiert werden Aussagen zu Jobprofil/Stellen. Kompetenzaufbau als Voraussetzung → K7.
K14 Geschäftsmodell &	Aussagen zum Einfluss des Geschäftsmodells auf den Handlungsdruck, den	«[Beim Drittverwalter] wird es … ein entscheidender Faktor sein, weil das	Kodiert wird der Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell bzw.

Marktposition (FF2/FF3)	erwarteten Nutzen und das Einführungstempo von KI: Eigenbestand vs. Drittverwaltung, Honorarmodell, Positionierung (persönlich vs. Massengeschäft), Unternehmensgrösse.	einfach stark kostengetrieben ist. … Aber doch eine 7 würde ich geben [als Eigentümerin]» (IP1, 41:51)	Marktposition und der erwarteten Wirkung oder Dringlichkeit des KI-Einsatzes – nicht generelle Markt-/Produktreife (→ K11), nicht generelle Kosten-Nutzen-Aussagen (→ K9).

Anhang C: Toollandschaft der befragten Unternehmen

Die Übersicht fasst die in den Interviews genannten digitalen Systeme je Systemklasse zusammen (Erhebungszeitraum Ende Mai bis Anfang Juli 2026). Die Zählung bezieht sich auf den KMU-Kern (n = 11); Mehrfachnennungen sind möglich und die Angaben erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit der jeweiligen Systemlandschaften. Auf eine Zuordnung zu einzelnen Interviewkürzeln wird aus Anonymisierungsgründen verzichtet, da Systemkombinationen Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen zulassen würden.

Systemklasse	**KMU-Kern (n=11)**	**Kontrastfälle**
Enterprise-Resource-Planning (ERP) / Bewirtschaftungssoftware	GaraioREM (5; ein weiteres Unternehmen ab Herbst 2026), Abacus/AbaImmo (3), RIMO (2), ImmoTop2 (1, bis zur Migration)	GaraioREM (bei beiden Grossunternehmen eingeführt bzw. in Einführung); PropBase (PropTech)
Dokumenten-Management-System (DMS)	Adeon (2), ELO (1), DocuWare (1), OneImmo (1), revisionssicheres digitales Archiv mit E-Dossier (1); ein Unternehmen verzichtet bewusst auf ein DMS	Arcplace (Scanning/Erkennung)
Vermietung / Bewerbungsmanagement	eMonitor (4, teils mit digitaler Signatur via Skribble), Flatfox (2), Portal-/Inseratanbindung aus dem ERP (2), manuelle Inserateschaltung über SMG-Plattformen (2)	Eigenentwicklung E-Rent (Grossunternehmen)
Schaden- und Auftragsabwicklung	Yarowa (1), Tayo (1), Schaden-App auf Microsoft-Power-Basis (1), Abnahme-App des ERP-Anbieters (1), Auftragserteilung direkt aus dem ERP (1); übrige überwiegend per E-Mail/Telefon	Yarowa (Grossunternehmen); Auftragstickets durch KI-Agenten vorbereitet (PropTech)
Mieterportal / Mieterkommunikation	Tayo (1), AllThings (1), Portal auf Microsoft-Power-Basis (1), Website-Schnittstelle (1); mehrere Unternehmen verzichten wegen geringer	Mieterportal und virtueller Concierge (Grossunternehmen); Salesforce-basierter Kundenservice (Grossunternehmen); Eigentümerportal mit Live-Daten (PropTech)

	Mieterakzeptanz bewusst (noch) auf ein Portal	
Kreditoren- / Belegverarbeitung	Digitale Workflows im bzw. am ERP bei der Mehrheit, teils mit KI-gestützter Beleg-Erkennung (Erkennungsraten ca. 50-90 %); SmartInvoice eingeführt oder vorgesehen (2); ein Unternehmen druckt digital eingehende Belege aus, stempelt sie und scannt sie erneut ein	Partner-Lösungen mit LLM-gestützter Erkennung (Grossunternehmen)
Daily-KI / Assistenzwerkzeuge	ChatGPT (7, teils nur privat bzw. ungeregelt), Microsoft Copilot (5, teils nur für das Kader), geschützte KI-Umgebung (1), Gemini (1)	Copilot im eigenen Azure-Tenant (Grossunternehmen); öffentliche KI gesperrt (Grossunternehmen)
KI-Agenten im Produktivbetrieb	Eigener Agent für wiederkehrende Prozesse (1); Posteingangs-KI und Fall-Triage (1)	virtueller Concierge, Case-Triage (Grossunternehmen); KI-Agenten bedienen das ERP (PropTech)
Weitere Speziallösungen	Marktdaten (IAZI, Fahrländer Partner, Wüest Partner), Kautionslösungen (SwissCaution, FirstCaution, Evorest), Pendenzenmanagement (Asana), Telefonie (3CX), Prozessplattform Dynamics 365 (1)	ServiceNow (Tickets), Provis (Baumanagement) (Grossunternehmen)

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass ich die volle Verantwortung für die Wissenschaftlichkeit des vorgelegten Textes selbst übernehme, auch wenn KI-Hilfsmittel eingesetzt und deklariert wurden. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Zürich, den 31.08.2026



Camila Berger