

Professionelles Immobilienmanagement

Mit dem 5-Stufen-Modell zum Erfolg

Die Einschätzung zum Professionalisierungsgrad des eigenen Unternehmens ist eine wesentliche Herausforderung von Entscheidern der Immobilienbranche. In dem Auftaktartikel zum „Professionellen Immobilienmanagement“ wird ein „5-Stufen-Modell“ vorgestellt, das eine Positionsbestimmung ermöglichen soll, wo das eigene Unternehmen steht und was als nächster notwendiger Schritt zu tun ist. Nach dem Modellüberblick in diesem Monat sollen in den folgenden Monaten je Stufe einzelne Handlungsfelder aufgezeigt und Lösungsansätze aus der Praxis beschrieben werden.

Die Marktentwicklungen erfordern zunehmend Professionalisierungsschritte und Rückmeldungen aus der Branche zeigen, dass der Handlungsbedarf bei den Beteiligten erkannt ist. Viele Geschäftsführer, Vorstände oder auch Abteilungsleiter haben eine Reihe von Schritten eingeleitet bzw. an weiteren Maßnahmen wird stetig gearbeitet. Die Erfahrung zeigt aber auch, dass die Beteiligten oftmals vor dem Problem stehen, nicht genau zu wissen, was tatsächlich der nächste, richtig dosierte Schritt ist. Ein Überblick zum Professionalisierungsstand des eigenen Unternehmens bzw. eine Zuordnung zu „Entwicklungsphasen“ könnte helfen, zu beurteilen, wo man selber steht. Hierauf aufbauend ist es anschließend möglich, konkrete nächste Entwicklungsschritte abzuleiten und das Unternehmen zielgerichtet weiterzuentwickeln. Im Folgenden wird das „5-Stufen-Modell“ vorgestellt, das einen schematischen Überblick

zur Unternehmensprofessionalisierung im Immobilienmanagement gibt und damit Transparenz zum jeweiligen Entwicklungsstand ermöglicht.

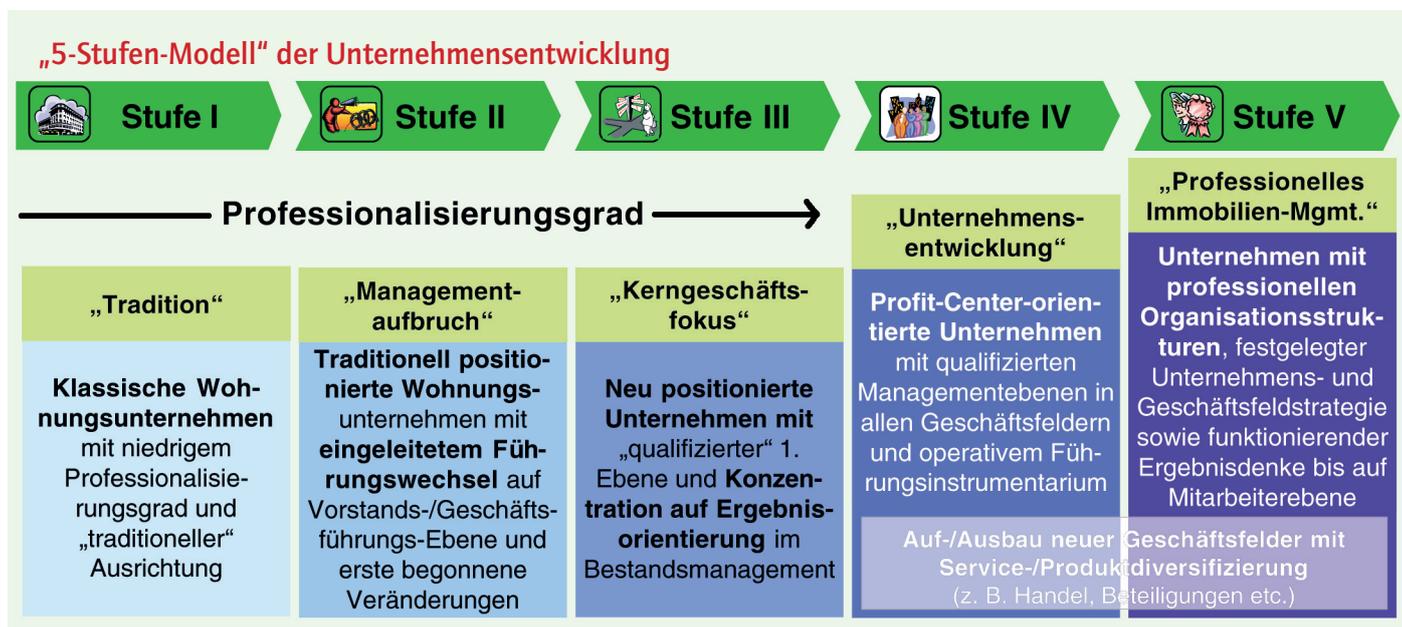
Das „5-Stufen-Modell“ der Unternehmensentwicklung

Die Zusammenarbeit mit Führungskräften aus der Branche bzw. die Erarbeitung von Lösungsansätzen im Rahmen konkreter Projektaufgabenstellungen zeigen, dass es mehrere Entwicklungsstufen auf dem Weg zum „professionalisierten“ Immobilienunternehmen gibt.

Stufe I: „Tradition“

Die „Traditions-Stufe“ charakterisiert im Wesentlichen das klassische wohnungswirtschaftliche Unternehmen, das, überspitzt gesagt, nach den bewährten Abläufen und Mustern „vergangener Tage“ handelt. Kennzeichen

sind eine funktionale Organisation mit einem eher niedrigen Professionalisierungsgrad und einer unzureichenden Gesamtführungsleistung, d. h. insbesondere Management- und Methoden-Know-how ist i. d. R. noch nicht ausgeprägt vorhanden. Die Steuerung in diesen aufgabenorientierten Unternehmen, mit getrennten technischen und kaufmännischen Bereichen, erfolgt primär über den Leerstand. Professionalisierungsbestrebungen seitens der Beteiligten sind eher rudimentär. Im Gegenteil – eher wird die aktuelle Unternehmenssituation schön geredet, da die Zahlen noch weitestgehend „in Ordnung“ sind. Der bestehende Bedarf ist aufgrund des zunehmenden Marktdrucks aber nicht mehr wegzudiskutieren, insbesondere die Unternehmensführung als „Motor“ des Wandels, das Kerngeschäftsfeld Bestandsmanagement und eine stärkere Ergebnisorientierung sollten verstärkt angegangen werden. Da über-



wiegend noch die klassischen Instrumente der Wohnungswirtschaft eingesetzt werden (GES/WohnData, Leerstandslisten etc.) und Führungsstandards sowie konsequente Sitzungsstrukturen nur unzureichend ausgeprägt sind, liegen hier die Haupthandlungsfelder.

Stufe II: „Managementaufbruch“

Der „Aufbruch“ in die 2. Phase wird oftmals durch einen Führungswandel ausgelöst, der einen Prozess des Umdenkens nach sich zieht. Durch z. B. eine Neubesetzung auf der 1. Ebene wird ein Paradigmenwechsel eingeleitet, womit neue Ideen sowie „frisches“ Management-Know-how eingebracht werden. Ausgehend vom neuen Vorstand/Geschäftsführer/in werden hier unter seiner/ihrer Leitung erfahrungsgemäß erste Professionalisierungsprojekte forciert und dadurch versucht, die 2. Ebene nach und nach zu mobilisieren. Zusätzlich kommt es dann auch auf dieser Ebene durch Neu- bzw. Umbesetzungen zu punktuellen Personalverstärkungen. Die angestoßenen Vorstandsprioritäten sind in dieser Stufe oftmals noch als „Vorzeigeprojekte“ ausgelegt, die nicht weh tun und imagewirksam sind, aber nur zu begrenzten internen Verbesserungen führen.

Die Unternehmenssituation ist in dieser Phase dadurch gekennzeichnet, dass die Positionierung und Außenwirkung verbessert wurde (z. B. hinsichtlich Mieter-/Bankenanforderungen), die Überarbeitung der Organisationsstrukturen mit Prozessoptimierung und Restrukturierungsmaßnahmen vorangetrieben und Datentransparenz hergestellt wurde, um sich verstärkt auf den Einsatz erster Führungsinstrumente konzentrieren zu können.

Als Handlungsfelder bzw. eingesetzte Instrumente wird häufig am Unternehmensleitbild gearbeitet, WoWi-Kennzahlen aufbereitet sowie kommuniziert und Sitzungen verstärkt strukturiert durchgeführt. Daneben ist der Aufbau eines Risikomanagement-Systems oftmals ein Themenschwerpunkt und über Neubesetzungen wird der personelle Wandel auf der 2. und 3. Ebene weiter vorangetrieben.

Stufe III: „Kerngeschäftsfokus“

Unternehmen in der dritten Stufe sind von der Führungsseite bereits überwiegend neu aufgestellt und verfügen über eine qualifizierte 1. und 2. Ebene, insbesondere im Bestandsmanagement. Nach der Einleitung allgemeiner Organisationsanpassungen wurde bereits die Konzentration auf die Ergebnisorientierung im Kerngeschäftsfeld gelegt. Neben der aktiven Beteiligung der Vorstände/Geschäftsführer und Abteilungsleiter sind insbesondere Team- und Geschäftsstellenleiter aus dem Bestandsmanagement an den Professionalisierungsprozessen beteiligt. Die „Mitnahme“ des Aufsichtsrats funktioniert über projektbezogene Einbindung.

In der aktuellen Situation wird jetzt verstärkt

die Einführung von Profit-Center-Strukturen mit eindeutigen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen auf der 2. Ebene, beginnend im Kerngeschäftsfeld, vorangetrieben. Die aktive Bestandsentwicklung konzentriert sich hier vor allem aufgrund von verbesserten Einzelentscheidungen auf die Objektebene, ist tendenziell aber weniger „global“ ausgerichtet. Zur Unterstützung einer zahlenorientierten Führung wird ein professionelles Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem aufgebaut und insbesondere die 2. Führungsebene konsequent gefordert und gefördert.

Top-Handlungsfelder sind die Erarbeitung detaillierter Funktionsprofile bis auf Mitarbeiterebene, der Aufbau eines einheitlichen Monatsberichtswesens und standardisierte Steuerungsinstrumente inkl. der Sitzungsstrukturen. „Nebenbei“ wird die Qualifizierung der Führung in den BWL-Bereichen Ergebnis, Liquidität und Vermögen gezielt vorangetrieben, um die Steuerung über die klassischen WoWi-Kennzahlen hinaus zu fundieren und auf Deckungsbeitrag und Cashflow-Größen auszuweiten.

Stufe IV: „Unternehmensentwicklung“

Mit der Umsetzung einer ergebnisorientierten Bestandsmanagement-Organisation ist ein wesentlicher Schritt auf dem Weg zur Gesamtprofessionalisierung erfolgt und die Entwicklung des Gesamtunternehmens wird in der Phase IV angegangen. Unternehmen in dieser Phase haben die Übertragung der funktionierenden Strukturen im Bestandsmanagement auf alle Bereiche eingeleitet und neu geordnete Profit-/Service-Center-Strukturen aufgebaut, was damit ebenfalls typische Querschnittsbereiche mit einschließt (z. B. technische Servicefunktionen etc.). Das gesamte Führungsteam bis zur dritten Ebene (d. h. Team-/Geschäftsstellenleiter) ist an diesem Prozess beteiligt, die Gremieneinbindung erfolgt über gezieltes „Aufsichtsrats-Management“ und gesteuerte Mitgliederänderungen.

Im Unternehmen wird das Berichtswesen auf alle Bereiche übertragen und der Einsatz weiterer effizienter Steuerungs- und Kontrollinstrumente forciert. Wesentliche Weiterentwicklung dieser Stufe ist, dass die quantitativen Potenziale, die vorher mittels Einführung von operativen Instrumenten identifiziert wurden, jetzt aktiv umgesetzt werden und zu mehr Ergebnis führen. Zusätzlich gewinnen strategische Themen, wie eine langfristige Unternehmensplanung und das Portfolio-Management mit einem entsprechenden Instrumentarium, an Bedeutung. Auf operativer Ebene werden die eingesetzten Instrumente weiter professionalisiert, wie z. B. die Umsetzung verbesserter Rentabilitätsrechnungen oder der Aufbau eines Projektcontrollings, auf der Gesamtebene steht jetzt aufgrund der veränderten Rahmen-

bedingungen ggf. eine Umstellung/Anpassung des ERP-Systems an und das Gremien- und Bankenmanagement wird sukzessive optimiert.

Stufe V: „Professionelles Immobilienmanagement“

„Fertig ist man nie“ und „Stillstand bedeutet Rückschritt“, aber Unternehmen in der Phase V sind tatsächlich weitestgehend professionalisiert, im Markt gut positioniert und haben bereits ein sehr gutes Management-Level erreicht. Die Ergebnisdanke ist erfolgreich eingeführt und in weiten Teilen bis zur Mitarbeiterebene durchgedrungen. Das gesamte Unternehmen ist in die Professionalisierungsbestrebungen eingebunden und durch ein eingespieltes Führungsteam gekennzeichnet. Was jetzt noch fehlt, ist der „Feinschliff“.

Im Unternehmen wird die Ergebnisorientierung auf Sachbearbeiterebene mit „on-the-job-Qualifizierungsmaßnahmen“ und bedarfsgerechten Schulungen (z. B. zu kaufmännischem Know-how) vorangetrieben und mit der Einführung von Zielvereinbarungssystemen als letztem Schritt fest verankert. Mit der detaillierten Erarbeitung der Geschäftsfeldstrategie, insbesondere der Bestandsstrategie (auf Gesamt- und Teilbestandsebene), wird der langfristige Rahmen für die Bestandsentwicklung gelegt und insbesondere in diesem Prozess auch die aktive Gremieneinbindung und -qualifizierung (z. B. zur Freigabe für Verkaufs-/Ankaufsentscheidungen, Qualifizierung zum Portfolio-Management etc.) verstärkt. Mit dieser aktiven Steuerung des „Geschäftsfeld- und Bestands-Portfolios“ ist endgültig die Objektebene verlassen und eine Gesamtsicht zur Steigerung der Rendite verankert. Der Aufbau einer eigenständigen und mit Wiedererkennungswert versehenen Marke – basierend auf einer klaren Unternehmenspositionierung mit starker Kundenbindung – rundet den Gesamtunternehmensauftritt ab. Abschließende Handlungsfelder sind die erfolgreiche Übertragung der Bestandsstrategie in das Tagesgeschäft mit Hilfe geeigneter Instrumente, eine operativ funktionierende Gesamtsteuerung sowie aktive Personalentwicklung durch laufende Führungscoachings, regelmäßige Mitarbeitergespräche und weitere in- und externe Qualifizierungsangebote, die das Unternehmen zu einem begehrten Arbeitgeber für „High Potentials“ auch im Wettbewerb zu anderen Branchen macht.

Fazit

Das skizzierte Stufenmodell soll keine strikte Einordnung vorgeben, um festzulegen, wann ein Unternehmen welche Entwicklungsstufe erreicht hat und wie gut es im Vergleich mit Wettbewerbern dasteht. Vielmehr werden die Unternehmen je nach Handlungsfeld sich in ▶

mehreren Stufen wieder finden. Das Modell soll den Entscheidern lediglich eine Hilfestellung geben, um für sich besser einschätzen zu können, wie weit man im Professionalisierungsprozess gekommen ist, was an „To Do's“ noch offen ist und insbesondere, was jetzt als Nächstes idealerweise angepackt werden sollte (vgl. auch „Professionalisierungsprioritäten“). Denn Baustellen gibt es sicherlich noch viele, aber um daneben auch das Tagesgeschäft nicht aus den Augen zu verlieren und Führung und Mitarbeiter nicht zu überfordern, sollten Prioritäten gesetzt und Maßnahmen Stück für Stück umgesetzt werden.

In den nächsten Monaten werden anhand von Projektbeispielen aus der Praxis die wichtigsten, aus unserer Sicht anzugehenden Handlungsfelder je Stufe beschrieben und konkrete Lösungsansätze inkl. einer hierzu sinnvollen Vorgehensweise vorgestellt.

Zusammenfassung

- Professionalisierung startet von oben, d. h. mit der Umsetzung und dem Vorleben von Veränderungen durch die Führung
- Veränderungen brauchen einen „Motor“ und sollten beginnend beim Kerngeschäftsfeld (denn hier liegen i. d. R. die größten Potenziale) mit der Einführung ergebnisorientierter Organisationsstrukturen eingeleitet werden
- Einheitliche Führungsstandards, ein funktionierendes Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem sowie operative Instrumente erleichtern die Übertragung auf Mitarbeiterenebene, da hierdurch Transparenz zu Maßnahmen und deren Auswirkungen hergestellt wird
- Durch zielgerichtete Qualifizierung kann die Ergebnisorientierung bei allen Beteiligten (Führung, Mitarbeiter, Gremien) auf strategischer und operativer Ebene verankert und die Professionalisierung im Unternehmen erfolgreich unterstützt werden
- Unternehmensentwicklung ist harte und häufig mit „Schmerzen“ verbundene Arbeit, die viel Konsequenz von der Führung erfordert

Sollten Sie Fragen oder Anmerkungen zu diesem Artikel haben oder weitergehende Informationen zu Instrumentarien, Einsatzmöglichkeiten oder Praxiserfahrungen benötigen, erhalten Sie unter folgenden Kontaktinformationen nähere Auskünfte:

Jens Radtke, Geschäftsführer
RADTKE & ASSOCIATES
Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH
E-Mail: radtke@radtke-associates.com