
IMMOBILIEN ZEITUNG

FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 5/07 vom 8.2.2007

www.immobilien-zeitung.de

NICKEL/STADTGRUND

Umbau: Ein beherzter Wandel im Management

Einführung eines neuen IT-Systems, Austausch der Führungsebene, Reduzierung der Verwaltung und mehr Management – das sind auf den ersten Blick die Schlagworte der Reorganisation bei der Stadtgrund GmbH, einer der größten Immobilienverwaltungen in Deutschland. Bei genauerer Betrachtung wird aber deutlich: Der nachhaltige Erfolg für die gelungene Neuaufstellung ist in anderen Faktoren zu suchen. Die IZ-Gastautoren Alexander Baier und Jens Radtke, selbst am Projekt beteiligt, berichten.

Als das Management der Nickel-Gruppe, Bergisch Gladbach, Anfang 2006 beschloss, die zum Konzern gehörenden Stadtgrund-Verwaltungsgesellschaften (20.000 Einheiten) zu reorganisieren, war die Ausgangssituation so: Auch einige Jahre nach Übernahme in den Konzern war die Integration noch nicht abschließend gelungen. Eingeleitet worden war diese mit der Einführung eines einheitlichen IT-Systems in den drei Einzelgesellschaften in Düsseldorf, Essen und Bonn. Aufgrund sich überschneidender Führungsverantwortungen (jede Gesellschaft hatte einen eigenen Geschäftsführer mit gleichen Kompetenzbereichen) und einer fehlenden Gesamtverantwortung kam es jedoch zu Verzögerungen. Hinzu gekommen war erhöhter Markt- und Ergebnisdruck. Fazit: Die Professionalisierung von der „klassischen Verwaltung“ zum serviceorientierten Facility-Management-Dienstleister wurde zunehmend erforderlich.

Führung und klare Strukturen

Der für die Stadtgrund verantwortliche Division-Manager entschied, unterstützt durch externe Beratung, die Organisation nachhaltig zu verändern und den Prozess der Integration konsequent zum Abschluss zu bringen. Diese eindeutige Verpflichtung seitens der Führung war wesentlich.

Als Basis wurde ein dezentrales Organisationsmodell mit definierten Strukturen sowie festgelegten Standards und Instrumenten erarbeitet (eindeutige Verantwortungen, regelmäßige Führungs-/Team-Jours-fixes, einheitliches Berichtsinstrumentarium).

Die Geschäftsführung wurde in zweierlei Hinsicht umstrukturiert. Zum einen gibt es in der neuen Soll-Organisation klar abgegrenzte Geschäftsbereiche (Operations, Vertrieb, Zentrale Dienste) mit überregionaler Verantwortung. Zum anderen

wird durch Einbindung der Divisionsleitung die Verknüpfung von Konzern- und operativem Know-how aus den Gesellschaften zur Unterstützung des Managementwandels sichergestellt.

Organisatorisches „Herzstück“ ist der ausgeprägte Kundenfokus. Erste Reaktionen auf dieses Schlagwort waren: „Wir sind doch schon nah am Kunden“ oder „Bei uns kennt jeder Eigentümer seinen Verwalter“. Sicherlich richtig, doch die Repliken treffen nicht den Kern der Veränderung. In einer kundenfokussierten Organisation gibt es einen Kundenbetreuer, der die komplette Betreuung eines zugeordneten Bestandes von A bis Z mit der entsprechenden Verantwortung übernimmt. Dies beginnt mit den klassischen Aufgaben eines Verwalters (Jahresabrechnung, WEG-Versammlung etc.), umfasst aber auch die Koordination und Beauftragung der technischen Maßnahmen (z.B. an die Servicetochter) sowie Rechnungsprüfung und -freigabe aller objektbezogenen Kosten.

Damit ist in einer Funktion umfassende Transparenz zum Objektergebnis gegeben und die verantwortliche Steuerung möglich. Unterstützung administrativer Art wird in diesem Modell durch eine „Backoffice-Funktion“ (z.B. für Zahlungsverkehr und Buchhaltung) gegeben. Team- bzw. Niederlassungsleitung stehen dem Kundenbetreuer darüber hinaus für operative Inhalts- oder Führungsunterstützung zur Verfügung. Ehemals viele Einzelfunktionen, die nicht mit einer direkten Leistungserbringung für den Kunden in Verbindung stehen, konnten damit zugunsten erhöhter Produktivität deutlich reduziert werden. In diesem Zusammenhang wurde übrigens auch der konsequente Schritt gegangen, sich von nicht veränderungsbereiten Führungskräften und Mitarbeitern zu trennen.

Verantwortung wahrnehmen

Der nächste Schritt war, Transparenz der im neuen Modell festgelegten Verantwortungen zu schaffen, um die entsprechende Wahrnehmung bei Führungskräften (Geschäftsführung, Niederlassungsleitung) sowie Kundenbetreuern zu unterstützen. Da diese Funktionen einen konkreten Ergebnisbeitrag liefern sollen, muss Kenntnis von Zusammenhängen und Auswirkungen des eigenen Handelns geschaffen werden. Die Einführung eines Berichtswesens mit einer Vollkostenrechnung auf der Grundlage des erprobten Konzern-Controllings unterstützt diesen Schritt. Gleichzeitig ist es gelungen, dass es trotz der zahlreichen Neuerungen zu

keiner kontraproduktiven Überforderung einzelner Mitarbeiter gekommen ist. Das operative Tagesgeschäft konnte trotz zeitweise erhöhter Belastung mit dem vorhandenen Personal abgewickelt werden. Dabei wurden alle Mitarbeiter mitgenommen und die Produktivität weiter verbessert, nicht zuletzt auch dank eines konsequenten Projektmanagements.

Neben der gesteigerten Verantwortungswahrnehmung war es für die Mitarbeiter wichtig, eine Perspektive aufgezeigt zu bekommen. Zukünftig soll stärker auf die Möglichkeiten und Erfahrungen der Konzernmutter zurückgegriffen werden. Zielsetzung der StadtgrundGruppe ist es, unter Beibehaltung des bewährten Kerngeschäfts (WEG-/Fremdverwaltung) mit einem ganzheitlichen Dienstleistungsangebot (Betreuung von Gewerbe-/Industrieportfolios, Facility- und Property-Management) anzutreten und damit dem Kunden mehr Service sowie einen qualitativen Mehrwert anzubieten.

Geschäftsfeldentwicklung

Für diese angedachte zusätzliche Ausrichtung als umfassender FM-Dienstleister mit erweitertem Kundenfokus wurden unter anderem Fachleute aus dem Konzern eingebunden. Außerdem wird die Neuausrichtung dadurch unterstützt, dass die Geschäftsführung stärker den Vertrieb als eine ihrer ureigensten Führungsaufgaben versteht, forciert und bundesweit

Neuakquisitionen durchführt bzw. vorbereitet. So soll das Portfolio erweitert und aus drei ehemals autark agierenden Gesellschaften ein starker Verbund aufgebaut werden. Die Geschäftsfeldstrategie wurde umfassend kommuniziert, den Mitarbeiter wurde die Zielsetzung von Konzern und Gesellschaft verdeutlicht. Erste Akquisitionserfolge bestätigen die Richtigkeit des eingeschlagenen Weges. (ae)

Die Autoren: Alexander Baier ist innerhalb der Nickel-Gruppe der verantwortliche Division-Manager und Vorsitzender der Geschäftsführung der Stadtgrund-Gesellschaften. Ko-Autor Jens Radtke ist Geschäftsführer der Düsseldorfer Unternehmensberatung Radtke & Associates, die den Reorganisationsprozess begleitet.



Das Düsseldorfer Living Office gehört zu den von Nickel technisch, kaufmännisch und durch Infrastrukturservices betreuten Immobilien. Bild: Nickel