

# PMRE MONITOR

## 2010

%



%

**Stand und Nutzen des Prozessmanagements im  
deutschen und schweizerischen Immobilienmarkt**

**Process Management Real Estate Monitor -  
PMRE Monitor**

Copyright © 2010 by Hochschule für Technik und  
Wirtschaft Berlin, pom+Group AG Zürich

<http://www.htw-berlin.de>

<http://www.pom.ch>

ISBN-10: 3-931221-61-X

ISBN-13: 978-3-931221-61-4

EAN: 9783931221614

Informationen zum Competence Center Process  
Management Real Estate unter:

<http://www.ccpmre.de>

Alle Rechte vorbehalten, Reproduktion nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung der Hochschule für  
Technik und Wirtschaft Berlin und der  
pom+Group AG.

<b>I</b>	<b>VORWORT</b>	<b>5</b>
<b>II</b>	<b>MANAGEMENT SUMMARY</b>	<b>7</b>
01	Deutsche Version	9
02	English Version	11
<b>III</b>	<b>GRUNDLAGEN</b>	<b>13</b>
<b>IV</b>	<b>ZUSAMMENSETZUNG DER STRICHPROBE</b>	<b>17</b>
<b>V</b>	<b>DISKRIPTIVE MARKTANALYSE</b>	<b>23</b>
01	Führung	25
02	Politik und Strategie	27
03	Mitarbeiter	29
04	Partnerschaften und Ressourcen	33
05	Prozesse	35
06	Kundenbezogene Ergebnisse	39
07	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	41
08	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	43
09	Schlüsselergebnisse	45
<b>VI</b>	<b>KREUZTABELLEN</b>	<b>49</b>
<b>VII</b>	<b>REGRESSIONSANALYSEN</b>	<b>57</b>
<b>VIII</b>	<b>IMPRESSUM</b>	<b>65</b>
<b>IX</b>	<b>BEGRIFFE UND DEFINITIONEN</b>	<b>67</b>
<b>X</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>71</b>



Qualitätsstandards, gut strukturierte Prozesse und Prozessmessgrößen sind das A und O einer professionellen Auftragsabwicklung. Auch in der Immobilienwelt werden auf Basis dieser Faktoren immer mehr Leistungen definiert, Schnittstellen harmonisiert und die Effizienz verbessert. Alles im Sinne eines optimal gestalteten Immobilienlebenszyklus.

Die Komplexität jeder Leistung steigt mit der Anzahl der Organisationsstufen, die in die Leistungserstellung und das Controlling involviert sind. Eine der spannendsten Herausforderungen in der Immobilienwelt ist es daher, durchgängige Prozesse über die Ebenen Investment, Asset, Property und Facility Management zu definieren. Erfolgreich ist, wem es gelingt, eine integrierte Leistungserstellung zu realisieren, die Prozesse zwischen Auftraggeber und Dienstleister klar zu definieren und angemessene Service Levels und Messgrößen festzulegen.

Das Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE) wurde im Frühjahr 2009 durch die Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) und die pom+Group AG gegründet. Das CC PMRE hat sich zur Aufgabe gemacht, den Stand und die Auswirkungen des Prozessmanagements zu analysieren und Handlungsempfehlungen für einen effektiven Einsatz der Prozesse zu geben.

Geführt und begleitet wird das Competence Center von einem Steuerungsausschuss, der sich aus hochkarätigen Fach- und Führungskräften der Immobilienbranche zusammensetzt:

---

B. Christmann, Bombardier Transportation

---

H. Daiber, Daimler Real Estate

---

B. Deisenrieder, Generali Immobilien

---

A. Detsch, DB Services Immobilien

---

A. Engelhardt, Pirelli RE

---

V. Herrmann, Fraport AG

---

A. Karaduman, EMP Assetis

---

H. J. Kuhn, CML

---

A. Kunath, FHH Fondshaus Hamburg

---

A. Kunze, BIMA

---

Prof. Dr. B.-M. Kurzrock, TU Kaiserslautern

---

S. Lemiss, Berliner Immobilienmanagement

---

Dr. A. Moll, Deutsche Gesell. für Qualität

---

R. Neu, Siemens

---

S. Ricken, IVG Immobilien

---

M. Robrecht, Coca-Cola

---

Prof. Dr. R. Schäfer, TU Berlin

---

Prof. Dr. em. H.-R. Schalcher, ETH Zürich

---

R. Stöckigt, Volkswagen Immobilien

---

R. Thaler, GE Real Estate

Der PMRE Monitor analysiert prozessrelevante Themenstellungen in der Immobilienbranche. Dieses Jahr basiert die Analyse auf dem EFQM-Modell, dem Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management. Im Fokus des PMRE Monitors 2011 werden integrierte Controllingssysteme stehen.

Insgesamt 133 deutsche und schweizerische Unternehmen des Immobilienmarkts geben Auskunft über den Stand des Qualitätsmanagements mit besonderem Augenmerk auf die Prozesse. Auf Basis dieser repräsentativen Stichprobe werden zudem in Form von Kreuztabellen und Regressionsanalysen Wirkungszusammenhänge dargestellt.

Ist Ihnen der Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems bekannt? Wissen Sie, wie Sie Ihre Unternehmensleistungen durch standardisierte Prozesse steigern können? Welche Investitionen in die interne Organisationsentwicklung zahlen sich aus? Diese Fragestellungen wird Ihnen der PMRE Monitor beantworten und Aufschluss geben über Ursachen und Voraussetzungen für ein erfolgreiches Immobilienmanagement.

Der PMRE Monitor 2010 ist ein Gemeinschaftswerk der HTW Berlin und der pom+Group AG. Die dazugehörige Umfrage wurde im Herbst 2009 abgeschlossen. Dieses Werk wäre ohne die Beteiligung der zahlreichen Umfrageteilnehmer aus dem Markt nicht möglich gewesen. An dieser Stelle möchten wir uns für das Engagement ganz herzlich bedanken.

Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner,  
HTW-Berlin

Dr. Marion Peyinghaus,  
pom+





# MANAGEMENT SUMMARY





### Prozesse durchgängig gestalten und messen – auf allen Ebenen des Immobilienmarkts!

Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine grundlegende Analyse des Immobilienmarkts unumgänglich. Wie steht es um das Prozessmanagement in der Immobilienwelt und welcher Nutzen wird daraus generiert? Lässt sich der Unternehmenserfolg durch standardisierte Prozesse steigern? Zahlt sich die Investition in ein prozessbasiertes Managementsystem aus? Der vorliegende PMRE Monitor zeigt Ihnen die Antworten auf diese Fragen.

Insgesamt 133 Unternehmen aus dem deutschen und schweizerischen Immobilienmarkt haben sich der Analyse unterzogen. Vorwiegend in der Rolle des Dienstleisters oder Eigentümers stammen die Unternehmen aus den Ebenen Investment Management, Asset Management, Property Management oder Facility Management. Die in der Mehrheit privatwirtschaftlich orientierten Unternehmen bewirtschaften vorwiegend Immobilienportfolios mit einem Wert von mehr als 65 Mio. Euro.

Die Analyse zum Stand des Prozessmanagements gliedert sich nach dem EFQM-Modell<sup>1</sup>, das sich aus den Kriterien Führung, Politik & Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften & Ressourcen, Prozesse, Kunden-, Mitarbeiter- sowie Gesellschaftsbezogene Ergebnisse und den Schlüsselergebnissen zusammensetzt.

In der Beurteilung der Führungskompetenzen sticht die hohe Dienstleistungsorientierung der Führungskräfte hervor. Weitere Qualitätsmerkmale zeigen sich in der klaren Zuteilung der Verantwortlichkeiten und den kurzen Kommunikationswegen. Optimierungsbedarf besteht im Einsatz von Management-Informationssystemen.

Unter dem Kriterium Mitarbeiter stehen Fach- und Sozialkompetenzen auf dem Prüfstein. Auffallend ist die höhere Bewertung der weichen Faktoren gegenüber der Berufserfahrung und den Fachkompetenzen.

Die Zufriedenheit der Kunden ist primäres Ziel in den Unternehmensstrategien. Der Reduktion von Kosten

wurde weniger Gewicht beigemessen. Ein deutliches Manko wurde jedoch in der Analysearbeit zur Strategie festgestellt.

Mit hohem Engagement pflegen die Firmen partnerschaftliche Beziehungen zu ihren Anspruchsgruppen. Datenanalysen und der Einsatz von Dokumentenmanagementsystemen sind weniger verbreitet.

Die Analyse der Kundenanforderungen und die Abstimmung der Schnittstellen zum Kunden sind in Bezug auf die Prozesse weit entwickelt. Optimierungspotenzial wird in der Prozessautomatisierung, der Prozessmessung und der Ableitung der Prozesskennzahlen aus der Strategie gesehen.

Die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit befindet sich auf einem überdurchschnittlich hohen Niveau. Ebenfalls werden die Leistungsanforderungen und das Konkurrenzniveau als hoch eingestuft. Insgesamt wurde das Erfüllen qualitativer Kriterien höher eingestuft als das der quantitativen.

Die Kreuztabellen heben die Unterschiede in den verschiedenen Ebenen des Immobilienmanagements hervor. Auf der Ebene des Investment Managements verfügen die Unternehmen über eine klare Schnittstellendefinition zu Kunden und Lieferanten. Asset Manager punkten bei der Festlegung von Service Leveln und der Steuerung ihrer Lieferbeziehungen. Facility Management Unternehmen haben ihre Prozesskosten im Griff und handeln in enger Interaktion mit ihren Kunden. Für die Property Manager wird Optimierungsbedarf sowohl bei den internen Prozessen als auch in der Schnittstellenharmonisierung festgestellt.

Die Regressionsanalysen offenbaren Wirkungszusammenhänge zwischen unterschiedlichen Faktoren und weisen einen positiven Effekt des Qualitätsmanagements auf die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit nach. Auch finanzielle Kriterien, wie die Umsatzrendite, der Gewinn von Marktanteilen oder die Steigerung des Marktwachstums, werden durch ein effektives Management der Prozesse gefördert. Um die Erwartungen der Shareholder zu erfüllen, müssen Strukturen und Prozesse transparent gestaltet sein.

<sup>1</sup> European Foundation for Quality Management



### **Design and measure processes continuously – on all levels of the Real Estate Market!**

In order to reach this goal, a fundamental analysis of the Real Estate Market is inevitable. How is Process Management doing in the world of Real Estate and which benefit can be generated with it? Can the success of the company be enhanced with standardised processes? Do investments in a process based management system pay off? The following Process Management Real Estate (PREM) Monitor has provides answers to these questions.

A total of 133 companies of the German and Swiss Real Estate Market underwent the analysis. Predominantly the companies come from the areas of Investment Management, Asset Management, Property Management or Facility Management in the role as service provider or proprietor. With most of the companies orientated to the private sector, they mainly manage real estate portfolios with a value > 65 Mio €.

The analysis of the status of process management is structured according to the EFQM-Model<sup>2</sup>. It consists of the criteria Leadership, Policy & Strategy, People, Partnership & Resources, Processes, People, Customer, Society and Key Performance Results.

The high service orientation of the executive staff stands out in the assessment of the leadership skills. Further quality characteristics are shown in the clear assignment of responsibilities and the short communication channels. Potential for improvement is found in the deployment of Management-Information-Systems.

Under the criteria People, expertise and social skills are put on to test. Remarkable is the higher valuation of the soft factors compared to the professional experience and the expertise.

In the strategies of the companies the satisfaction of the clients is the primary objective. The reduction of costs were attached less importance. A clear drawback was assessed in the analytical work.

The companies foster cooperative relationships on a high level of commitment with their stakeholders. The analysis of data and the deployment of document management systems are less common.

The analysis of the customer demands and the coordination of the interfaces towards the clients are broadly developed with regard to the processes. Backlogs are seen in the automation of processes, the measurement of processes and the derivation of the process indices from the strategy.

The customer and people satisfaction are on an above-average high level. Also the service demands and the competition level are rated high. Overall the achievement of the qualitative criteria was rated higher than the achievement of the quantitative ones.

The crosstabulation points out the differences in the various levels of Real Estate Management. On the level of Investment Management the companies possess a clear definition of interfaces to clients and suppliers. Asset Managers score with the agreement of Service Level and the controlling of their supply relationships. Facility Management companies have their process costs under control and interact closely with their clients. For the Property Managers, potential for improvement is seen in their internal processes as well as in the harmonisation of interfaces.

The regression analysis reveals interdependencies between various factors and proves a positive effect of Quality Management on the customer and people satisfaction. Also financial criteria, for example the profit margin or the increase of market growth, are fostered with an effective management of processes. In order to meet the expectations of the stakeholders, structures and processes must be designed in a transparent way.

<sup>2</sup> European Foundation for Quality Management





## GRUNDLAGEN



Der Aufbau der Marktanalyse zum Stand des Qualitätsmanagements mit Fokus auf die Prozesse lehnt sich an das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) und dessen neun Kriterien an.

---

**Führung**

---

**Politik und Strategie**

---

**Mitarbeiter**

---

**Partnerschaften und Ressourcen**

---

**Prozesse**

---

**Kundenbezogene Ergebnisse**

---

**Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**

---

**Gesellschaftsbezogene Ergebnisse**

---

**Schlüsselergebnisse**

---

Das EFQM-Modell für Exzellenz ist ein praktisches Werkzeug, das Organisationen auf folgende Weise nutzen:

**Als Werkzeug zur Selbstbewertung, das aufzeigt, wo die Organisation auf dem Weg zur Exzellenz steht, welche Verbesserungspotenziale vorhanden sind und wie Lösungen angegangen werden können**

---



---

**Als Grundlage einer gemeinsamen Sprache und Denkart, die von allen Organisationsbereichen geteilt wird**

---

**Als Rahmen zur Einordnung bisheriger Initiativen und Projekte sowie zur Identifikation wichtiger Themen, die noch nicht behandelt wurden**

---

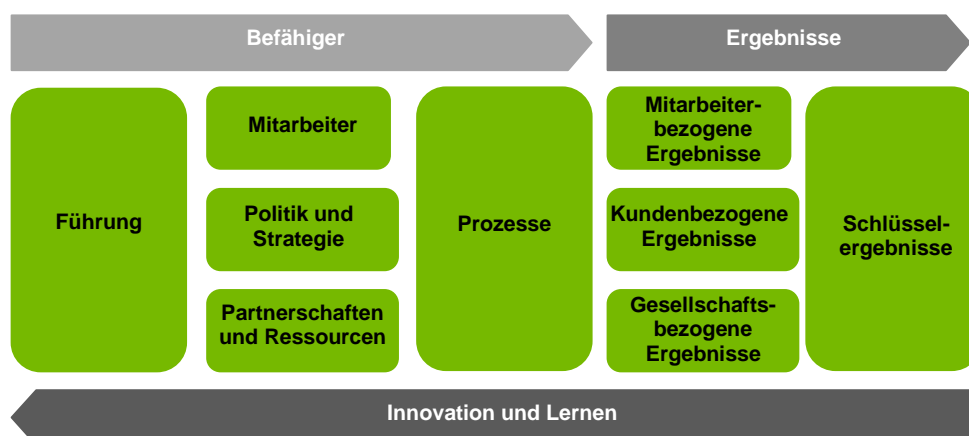
**Als Struktur für das Managementsystem**

---

Die einzelnen Kriterien des EFQM-Modells stehen in gegenseitiger Wechselwirkung. Eine Fragestellung lässt sich ganzheitlich untersuchen, indem die in Wechselwirkung stehenden Kriterien in die Analyse mit eingebunden werden.

Die Befragung wurde für deutsche und schweizerische Unternehmen auf den Ebenen Investment Management, Asset Management, Property Management und Facility Management durchgeführt. Zudem wurden die Rollen Eigentümer, Dienstleister und Nutzer unterschieden.

Abb. 1: EFQM-Modell







# IV

## ZUSAMMENSETZUNG DER STICHPROBE



Für die Analyse zum Stand und Nutzen des Prozessmanagements im Immobilienmarkt wurden insgesamt 133 Unternehmen befragt. Rund zwei Drittel (91) davon stammen aus Deutschland, ein Drittel (42) der Unternehmen haben ihren Ursprung und ihren Wirkungskreis in der Schweiz (vgl. Abb. 2).

Durch die Zusammensetzung dieser Studie werden länderspezifische Unterschiede oder Gemeinsamkeiten deutlich. Obwohl in gewissen Punkten unterschiedliche Gewichtungen identifiziert wurden, zeigt sich insgesamt eine große Homogenität in der Einsatzweise des Prozessmanagements und in dessen Wirkung auf den Unternehmenserfolg.

Die Integration der gesamten Wertschöpfungskette im Immobilienmanagement stellt eine Herausforderung für die Mehrheit der Unternehmen dar. Ziel ist es, Prozesse über die Ebenen Investment, Asset Management, Property Management und Facility Management durchgängig zu gestalten. Zur Sicherstellung dieses Ziels wurden auf allen dieser vier Ebenen Unternehmen befragt (vgl. Abb. 3).

Diese Unternehmen haben im Markt unterschiedliche Rollen inne. Der Dienstleister steht in dieser Umfrage klar im Vordergrund (vgl. Abb. 4). Unternehmen, die sich als Eigentümer bezeichnen und somit den Auftraggeber des Dienstleisters repräsentieren, sind mit einem Anteil von 38% vertreten. Die Perspektive des Nutzers ist unterrepräsentiert.

Abb. 2: Teilnehmer

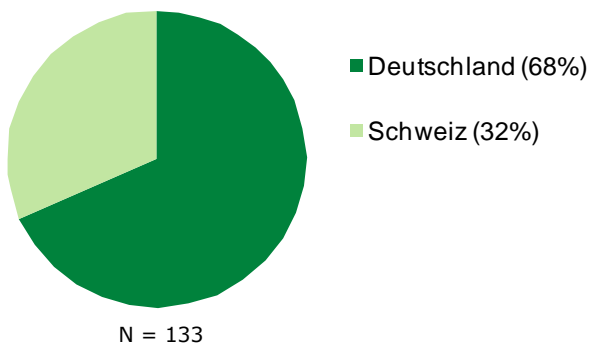


Abb. 4: Rolle der Teilnehmer im Immobilienmanagement

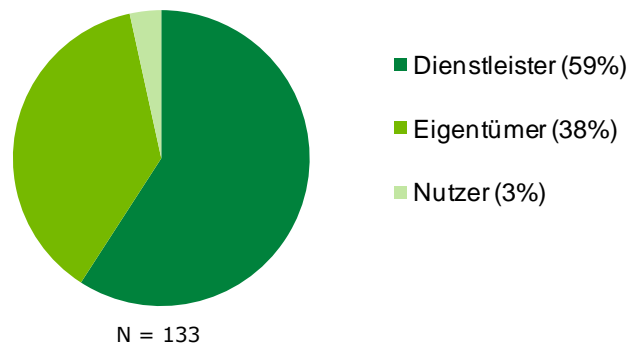


Abb. 3: Immobilienmanagementebenen Teilnehmer

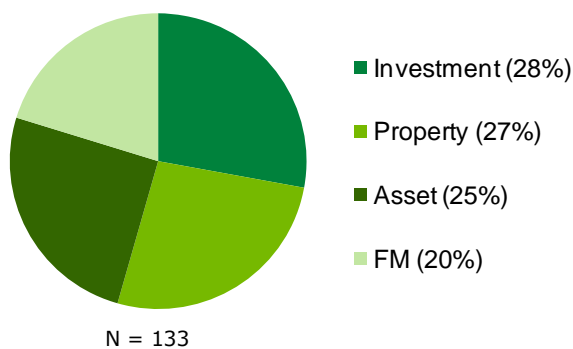


Abb. 5: Umsatz der Teilnehmer

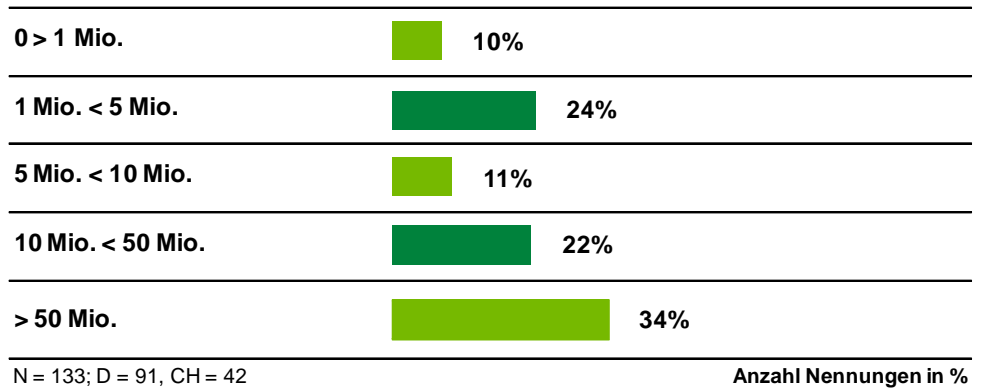


Abb. 6: Anzahl Mitarbeiter der Teilnehmer

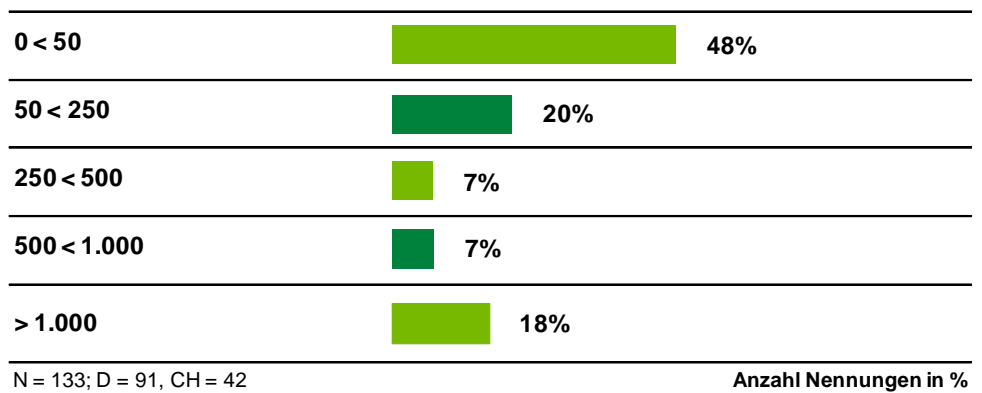


Abb. 7: Marktorientierung des Unternehmens

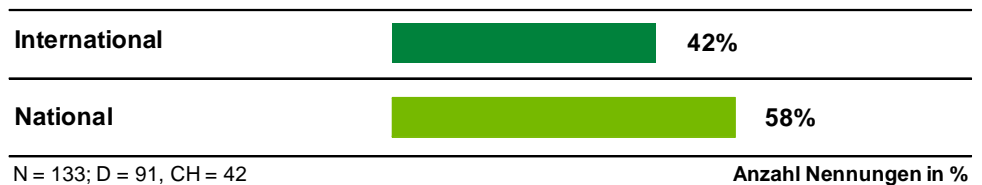


Abb. 8: Unternehmensform der Teilnehmer

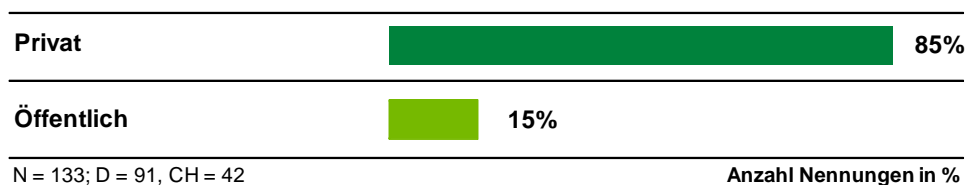


Abb. 9: Größe der gesamten Brutto-Grundfläche des von Teilnehmern betreuten Immobilienportfolios (in m<sup>2</sup>)

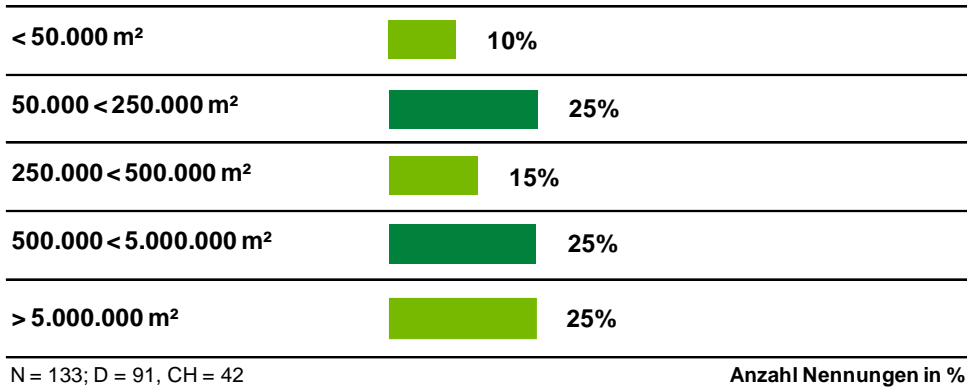


Abb. 10: Wert des von Teilnehmern betreuten Immobilienportfolios (in EUR)

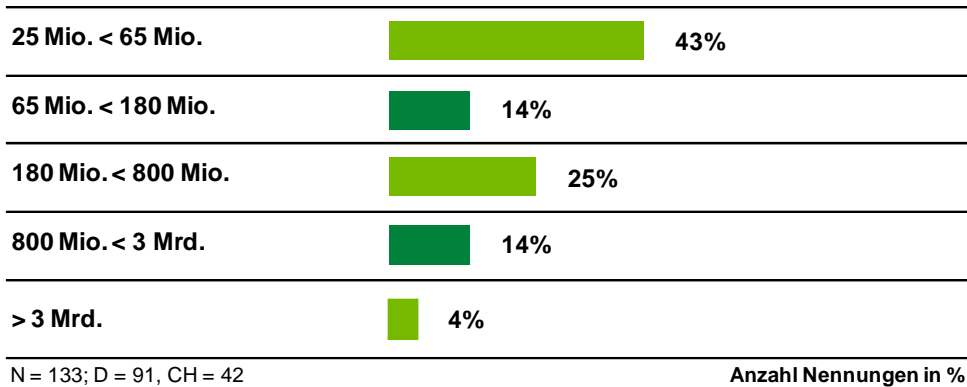


Abb. 11: Schwerpunkt des von Teilnehmern betreuten Immobilienportfolios (bezogen auf die Brutto-Grundfläche)

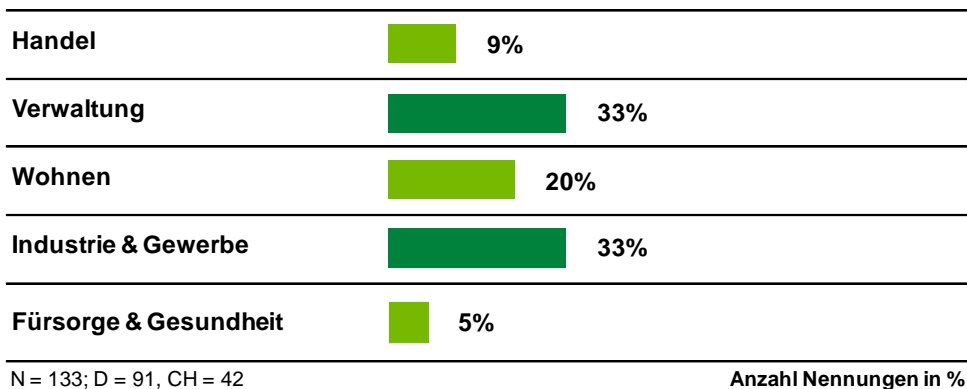


Abb. 12: Größe der Mehrheit der Gebäude des Immobilienportfolios

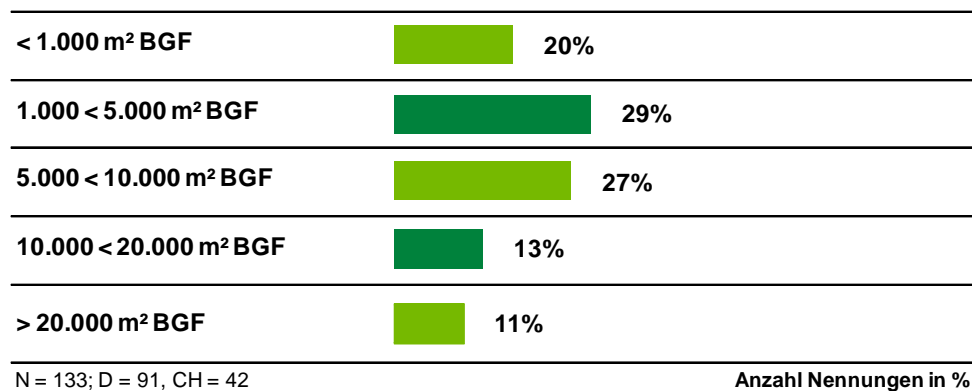
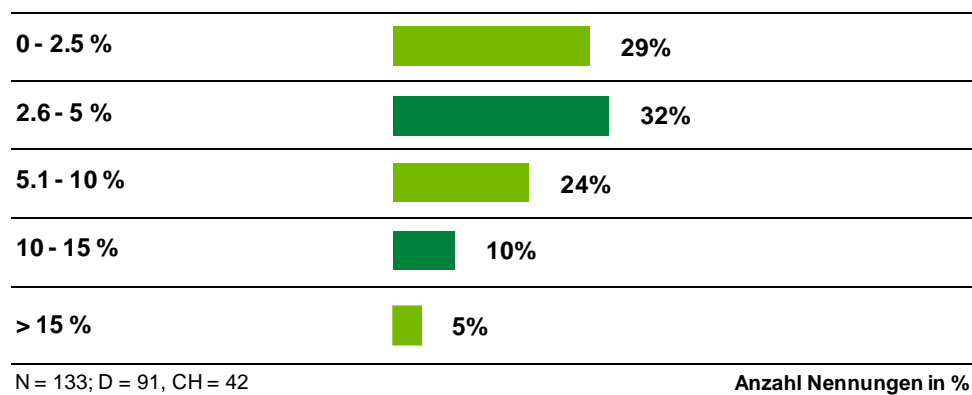


Abb. 13: Leerstand im von Teilnehmern betreuten Immobilienportfolio

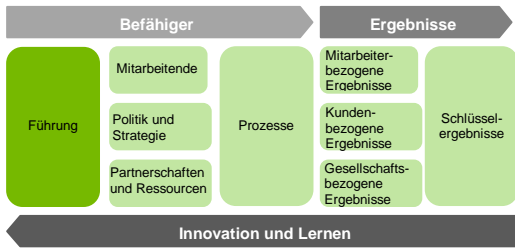


A large, white, stylized letter 'V' is centered on a green background. The 'V' is composed of two thick, slightly curved strokes that meet at the bottom.

# DESKRIPTIVE MARKTANALYSE







Exzellente Führungskräfte fördern und vermitteln die Umsetzung der Mission und Vision. Sie entwickeln die für den nachhaltigen Erfolg der Organisation benötigten Werte und Systeme und setzen diese durch ihr Handeln und ihre Verhaltensweisen um. In Phasen der Veränderung halten sie die Zielsetzungen konstant. Wenn nötig, sind solche Führungskräfte in der Lage, die Ausrichtung der Organisation zu ändern, und sie begeistern andere, ihnen zu folgen.

Die Ergebnisse zeigen ein hohes Qualitätsniveau der Führungskräfte und einen hohen Umsetzungsgrad der Führungsaufgaben. Der Erfüllungsgrad aller abgefragten Kriterien im Bereich Führung liegt über einem Wert von 75%. Hervorzuheben ist die klare Zuteilung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie die Existenz von flachen Strukturen und Kommunikationswegen.

Im deutschen und schweizerischen Markt zeigen sich hier nur geringe Abweichungen. Führungsqualitäten und der Umsetzungsgrad von Führungsaufgaben in Hinblick auf ein einheitliches Werteverständnis, eine starke Kultur und eine hohe Dienstleistungsorientierung sind auf einem gleich hohen Niveau.

Die Fragen zur Nutzung eines geeigneten Management-Informationssystems und zur Strukturierung der Aufbauorganisation nach Prozessen wurden ausschließlich im deutschen Markt gestellt. Die Verankerung der Prozesse in der Organisationsstruktur unterstützt das Prozessdenken und eine Ausrichtung der Abläufe vom Kunden zum Kunden.

„Die Aktualisierung bzw. vollständige Erarbeitung unserer unternehmensweiten Prozesse hat den Erfolgsbeitrag jedes Kollegen aufgezeigt und den Zusammenhalt im Team gefördert.“

*Barbara Deisenrieder, Geschäftsführerin, Generali Deutschland Immobilien GmbH*

Abb. 14: Die Verantwortungen sind klar zugeteilt

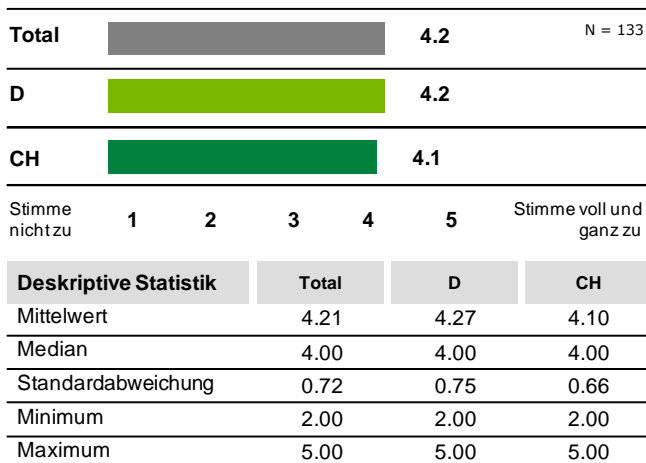


Abb. 15: Die Führungskräfte verfügen über eine ausgeprägte Managementkompetenz und zeichnen sich durch eine klare und straffe Führung aus

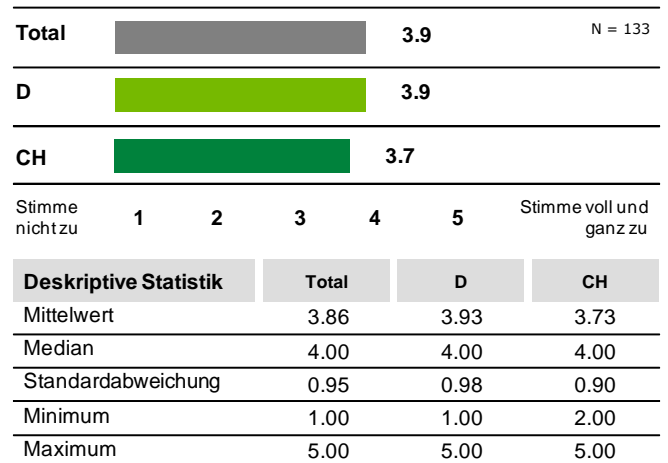


Abb. 16: Die Unternehmensvision sowie die unternehmerischen Werte und ethischen Grundsätze sind klar kommuniziert

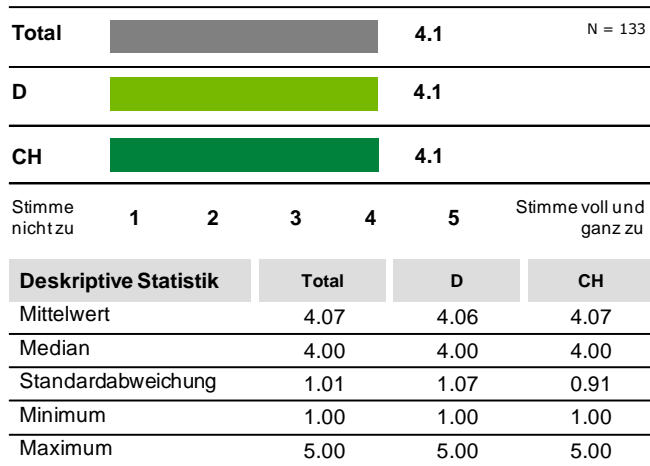


Abb. 17: Es herrschen flache Strukturen und kurze Kommunikationswege

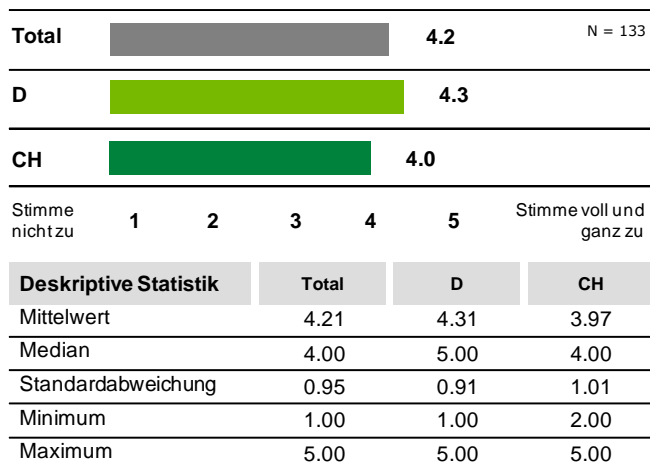


Abb. 18: Unsere Organisationseinheit verfügt über eine starke Kultur, mit der sich alle Mitarbeiter identifizieren

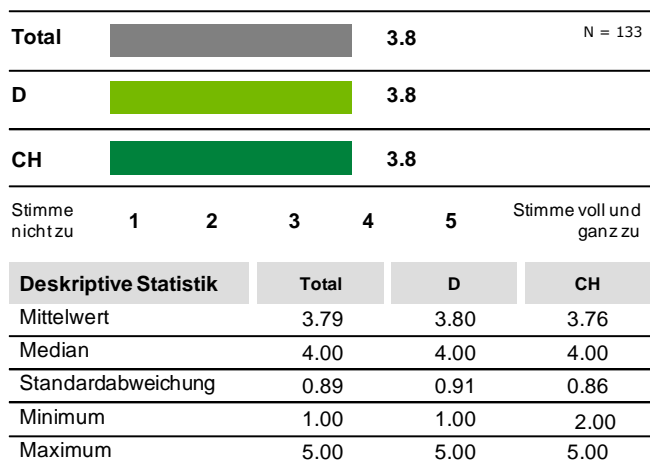


Abb. 19: Ein geeignetes Management-Informationssystem, wird von den Mitarbeitern akzeptiert und regelmäßig genutzt

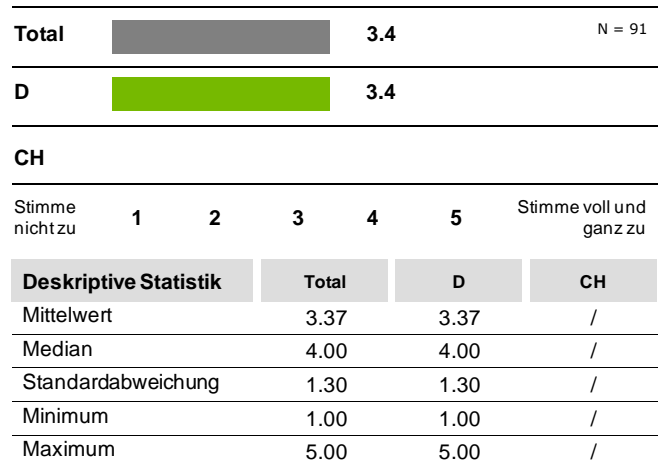


Abb. 20: Die Führungskräfte haben eine starke Dienstleistungsorientierung

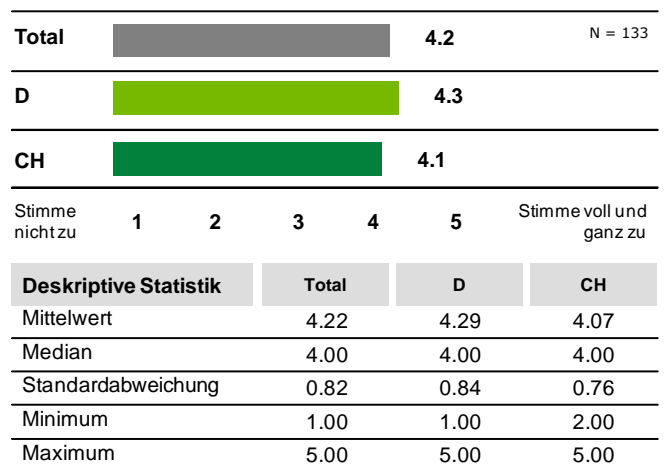
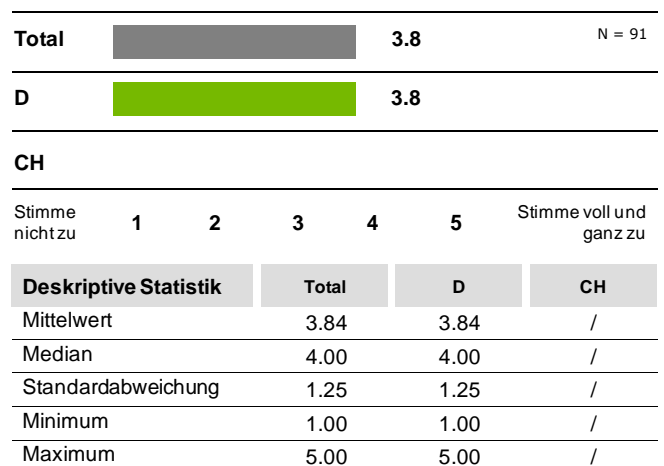
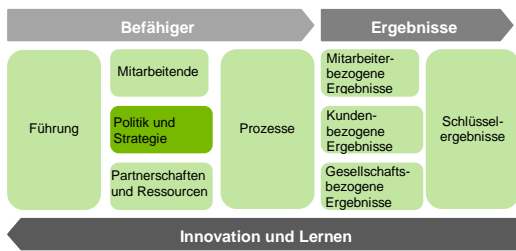


Abb. 21: Die Aufbauorganisation ist nach Prozessen strukturiert





Exzellente Organisationen setzen ihre Mission und ihre Vision durch Entwicklung einer auf die Interessengruppen ausgerichteten Strategie um. Diese berücksichtigt die Märkte und Branchen in denen die Organisation tätig ist. Politik, Pläne, Ziele und Prozesse werden zur Entfaltung der Strategie entwickelt und umgesetzt.

Die Fragestellungen zur Politik und Strategie sind vielschichtig. Sie reichen von der Strategieentwicklung über die Strategieumsetzung bis zum Hinterfragen der eingeschlagenen Strategie.

Parallel zu den Phasen des Strategieprozesses wurden die Teilnehmer nach den Inhalten ihrer bestehenden Strategie befragt. Im Vordergrund stehen Aspekte der Kosten- und Qualitätsführerschaft.

Die abschließenden Themengebiete zur Strategie beziehen sich auf die Ausrichtung sowie Modularität des Leistungsangebots.

In der Betrachtung des Strategieprozesses werden das Hinterfragen und die Anpassung der Strategie höher bewertet als deren Ableitung. Es stellt sich die Frage, ob bei einer umfangreicheren Analyse im Vorfeld der Anpassungsaufwand der Strategie minimiert werden könnte.

Aus der Zusammensetzung der Studie ergibt sich klar eine Fokussierung auf die Zufriedenheit der Nutzer, Mieter oder Kunden (vgl. Abb. 27). Mit einem eher geringeren Wert von 3.3 schätzen die Teilnehmer im Durchschnitt die Kostenreduktion als wichtigstes Ziel im Immobilienmanagement ein (vgl. Abb. 28).

In der Ausrichtung des Leistungsangebots zeigen sich klare Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz. Der Anteil der spezialisierten Einzelanbieter mit einem klar fokussierten Leistungsangebot ist bei deutschen Unternehmen höher. Ein ähnliches Bild zeichnet sich auch bei der Modularität der Leistungspalette ab.

„Prozessmanagement schafft Transparenz in der Konzernstruktur und ist Voraussetzung für die Steigerung der Agilität unserer Organisation.“

*Axel Kunze,  
Mitglied des Vorstandes,  
Bundesanstalt für Immobilienaufgaben*

Abb. 22: Die Festlegung der Strategie erfolgt auf Basis gezielter Untersuchungen, Messungen und Daten

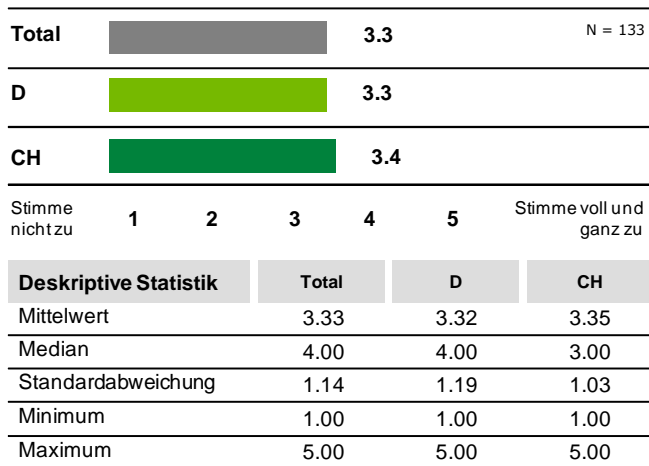


Abb. 25: Die festgelegte Strategie wird konsequent und vollständig umgesetzt

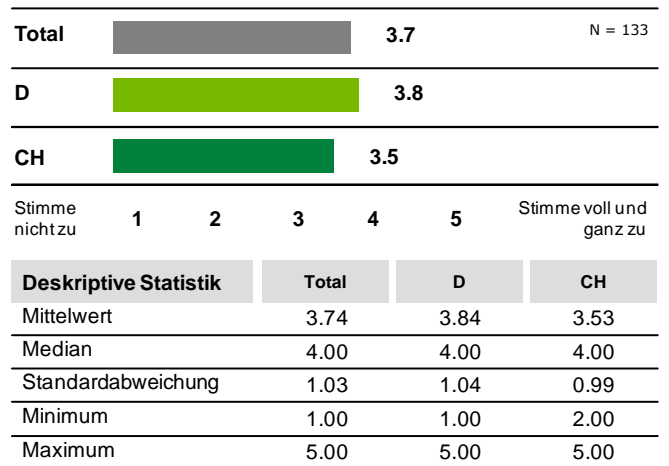


Abb. 23: Zur Entwicklung des Leistungsangebotes wurden detaillierte Markt- u. Kundenanalysen durchgeführt

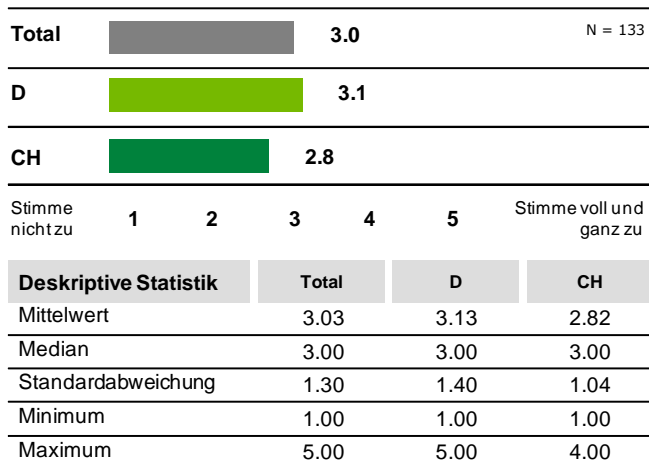


Abb. 26: Die festgelegte Strategie wird regelmäßig hinterfragt und gegebenenfalls angepasst

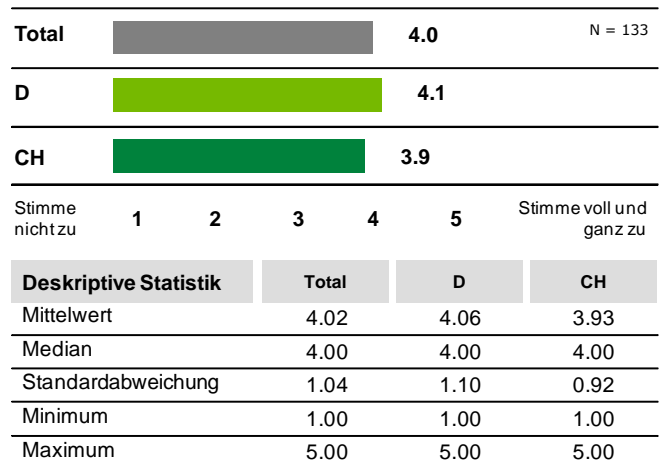


Abb. 24: Die Strategie wird allen Mitarbeitern transparent kommuniziert

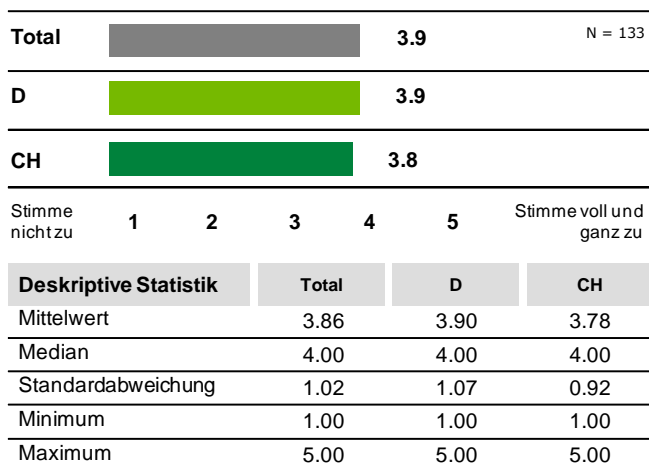


Abb. 27: Die Zufriedenheit der Nutzer/Mieter/Kunden steht im Vordergrund

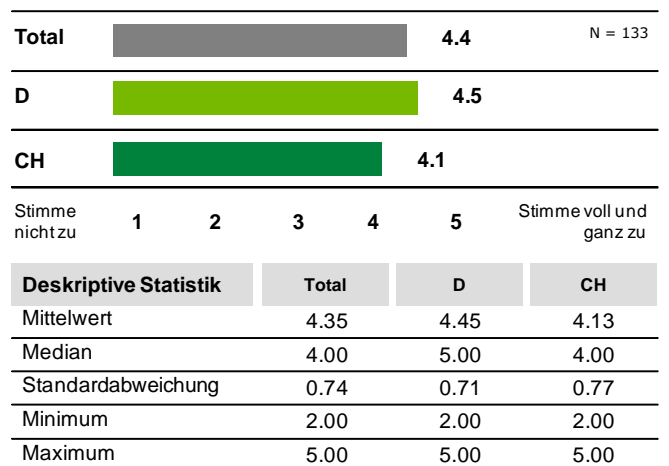


Abb. 28: Die Reduktion von Kosten ist primäres Ziel des Immobilienmanagements

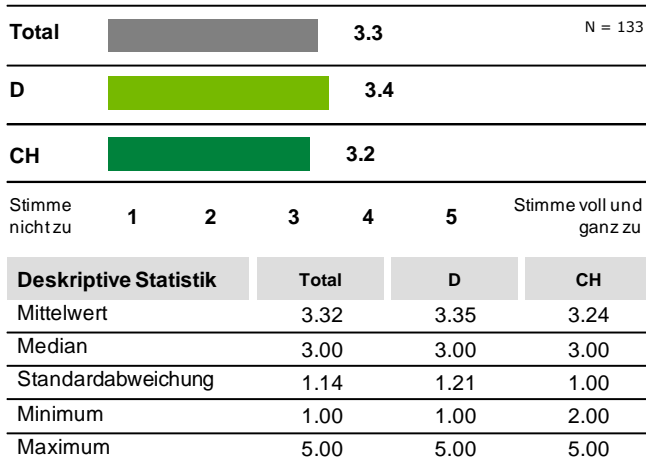


Abb. 30: Das Leistungsangebot ist klar strukturiert und modular aufgebaut

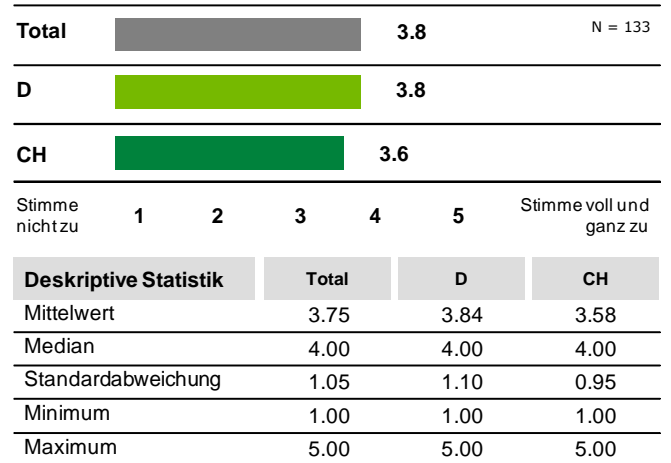
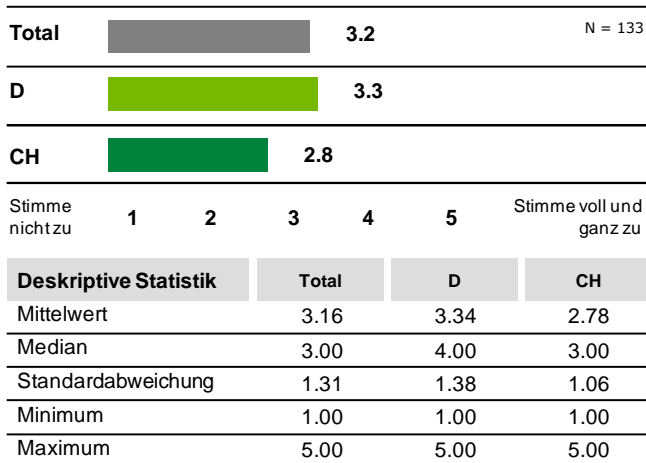
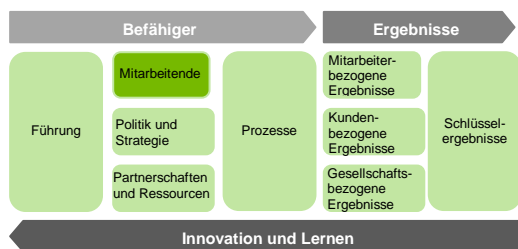


Abb. 29: Das Leistungsangebot ist auf einzelne, spezialisierte Teilleistungen fokussiert (Anbieter von Spezialleistungen)







Exzellente Organisationen managen, entwickeln und entfalten das gesamte Potenzial ihrer Mitarbeiter auf der Individual-, Team- und Organisationsebene. Fairness und Chancengleichheit werden aktiv gefördert, die Mitarbeiter werden eingebunden und zum Handeln ermächtigt. Die Organisation sorgt für die Mitarbeiter, kommuniziert, zollt Anerkennung und belohnt in einer die Mitarbeiter motivierenden Weise. Sie bewirkt dadurch die Selbstverpflichtung der Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zum Vorteil der Organisation einzusetzen.

Die Personalintensität im Immobilienmanagement macht die Mitarbeiter zu dem wertvollsten Gut eines Unternehmens, jedoch auch zu einem hohen Kostenfaktor. Eine entsprechende Selektion, Betreuung und Entwicklung der Mitarbeiter ist unentbehrlich.

Entscheidend für die Qualität der Mitarbeiter sind deren Fachkompetenzen, ihre Erfahrung und Motivation sowie ihre Sozialkompetenzen. In der Umfrage werden die Softskills (z.B. Sozialkompetenz, Motivation) höher bewertet als die klassischen Kriterien Erfahrung und Fachkompetenz. Im Durchschnitt wurde hier jeweils ein Wert von 3.6 auf der Skala erzielt.

Erwähnenswert ist die hohe Beteiligung aller Mitarbeiter an der Verbesserung von Prozessen und Produkten. Als Erfolgsgarant bereits in anderen Branchen erkannt, setzt auch die Immobilienbranche auf eine starke Integration ihrer Mitarbeitenden.

Obwohl kaum Unterschiede zwischen der Schweiz und Deutschland bestehen, ist die Integration der Mitarbeiter in die Innovationsprozesse in der Schweiz etwas höher. Im Gegensatz dazu stuft der deutsche Markt seine Mitarbeiter in der Bewertung ihrer Kompetenzen etwas höher ein.

„Die Arbeit mit den Prozessen hat die Identifikation der Mitarbeiter gesteigert.“

*Angelika Kunath,  
Geschäftsführende  
Gesellschafterin, FHH  
Fondshaus Hamburg  
Gesellschaft für Unter-  
nehmensbeteiligungen  
mbH & Co. KG*

Abb. 31: Die Mitarbeiter verfügen im Vergleich zu Mitbewerbern über eine besonders lange Berufserfahrung

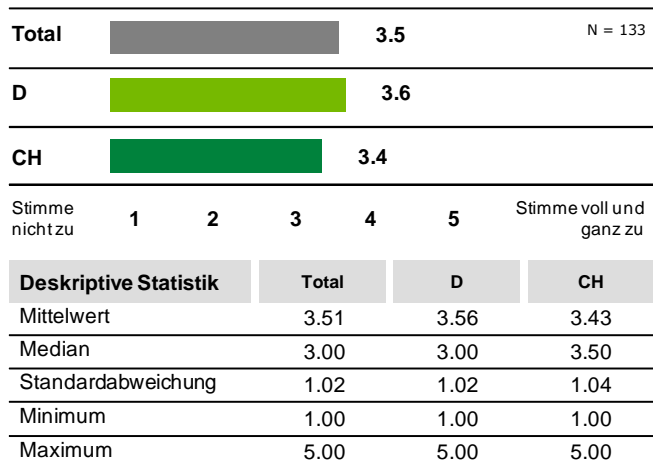


Abb. 34: Die Mitarbeiter verfügen im Vergleich zu Mitbewerbern über eine besonders hohe Sozialkompetenz

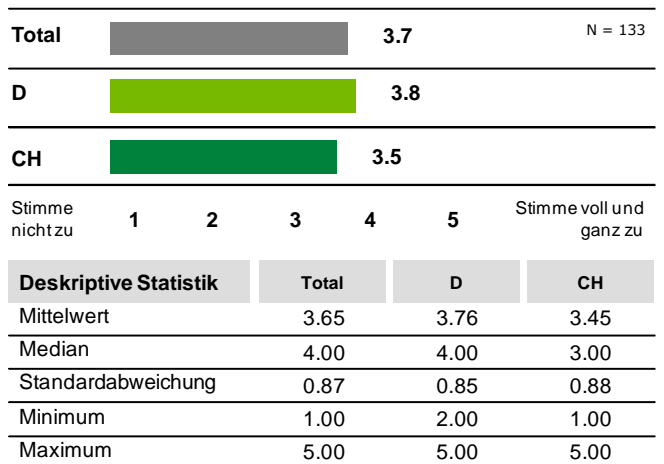


Abb. 32: Unsere Organisationseinheit verfügt im Vergleich zu Mitbewerbern über einen besonders hohen Anteil an Mitarbeitern mit Hochschulabschluss, Fachhochschulabschluss oder Fachausweis

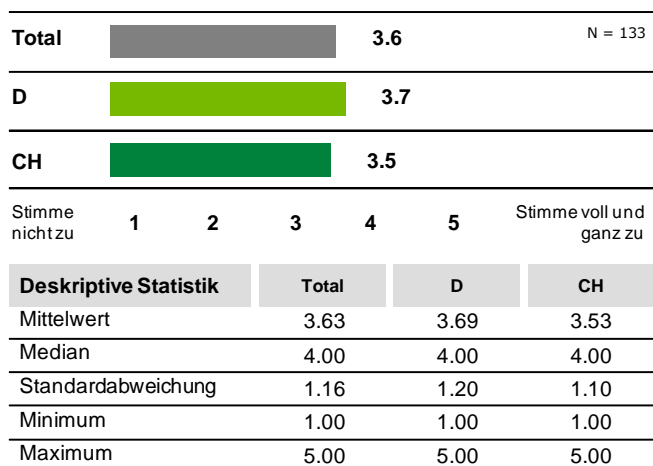


Abb. 35: Alle Mitarbeiter werden daran beteiligt, Verbesserungen bei Produkten und Prozessen zu erzielen

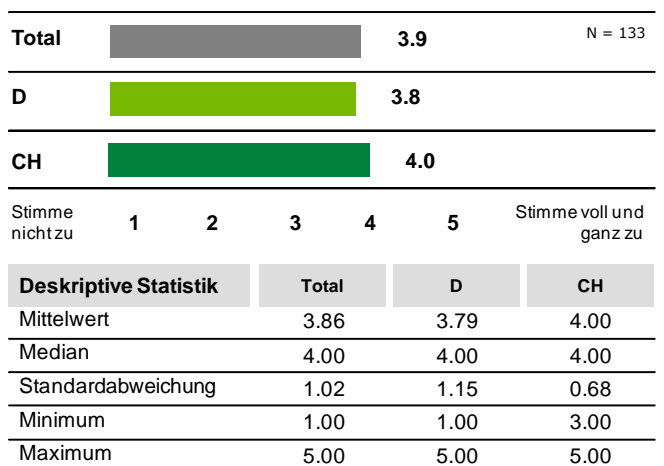
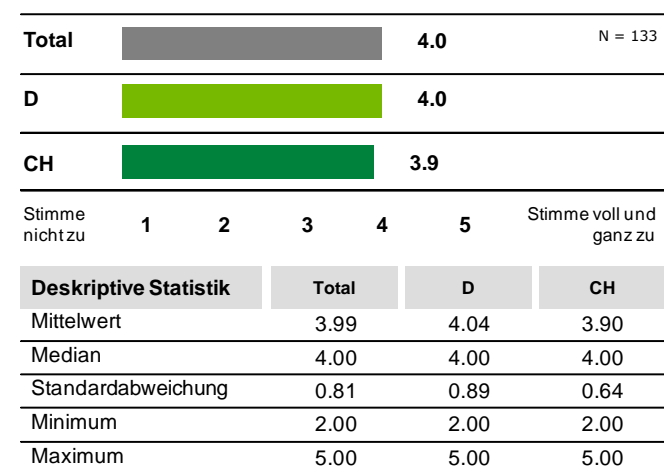
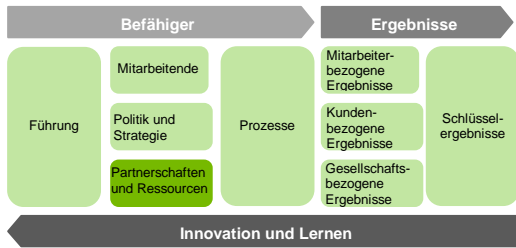


Abb. 33: Die Mitarbeiter verfügen im Vergleich zu Mitbewerbern über ein enormes Engagement und sind bei ihrer Arbeit hoch motiviert







Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften, Lieferanten und interne Ressourcen zur Unterstützung ihrer Politik und Strategie und der effektiven Prozessabläufe. Durch Planung und Management von Partnerschaften und Ressourcen sorgen sie für Ausgleich zwischen den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen der Organisation, der Gemeinschaft und der Umwelt.

Unter dem Aspekt Partnerschaften und Ressourcen werden im Immobilienmanagement primär der Zugang zu Daten und Informationen, der Umgang mit IT-Systemen und maschinellen Ressourcen sowie die Beziehungen zu Lieferanten und Partnern verstanden.

Daten zu Prozessen, Kunden, Lieferanten und externen Benchmarks werden gesammelt und von den Mitarbeitern intensiv genutzt. Diese Disziplin des Wissensmanagements wird leicht überdurchschnittlich beurteilt (Abb. 36).

Die Anforderungen an eine effektive Unterstützung durch IT-Systeme und maschinelle Ressourcen lassen sich aufgrund der Prozesse definieren. Eine gute Übereinstimmung zwischen Systemfunktionalitäten und Prozessanforderungen kann nachgewiesen werden.

Besonders hoch bewertet wird der Aufbau von langfristigen Partnerschaften (vgl. Abb. 43). Trotz dieser Zielsetzung, ist eine klare Leistungsvereinbarung und eine transparente Leistungskontrolle zu Lieferanten im geringeren Maß vorhanden (vgl. Abb. 41 und Abb. 42).

„Wir haben erkannt, dass unsere Prozesse uns mit unseren Interessenpartnern verbinden. Deshalb sehen wir uns in einem nicht endenden Prozesskreislauf.“

*Dr. André Moll,  
Leitung Dt. Excellence Center und geschäftsführendes Vorstandsmitglied ILEP e.V., Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.*

Abb. 36: Die Daten zu Prozessen, Kunden, Lieferanten und externen Benchmarks werden gesammelt und von den Mitarbeitern intensiv genutzt

<b>Total</b>						<b>3.3</b>	N = 133
<b>D</b>						<b>3.3</b>	
<b>CH</b>						<b>3.2</b>	
Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll und ganz zu	
<b>Deskriptive Statistik</b>	<b>Total</b>	<b>D</b>	<b>CH</b>				
Mittelwert	3.27	3.31	3.18				
Median	3.00	3.00	3.00				
Standardabweichung	1.04	1.05	1.05				
Minimum	1.00	1.00	1.00				
Maximum	5.00	5.00	5.00				

Abb. 37: Ein zweckmäßiges Dokumentenmanagement ist eingeführt und wird konsequent von den Mitarbeitern umgesetzt

<b>Total</b>						<b>3.3</b>	N = 133
<b>D</b>						<b>3.4</b>	
<b>CH</b>						<b>3.2</b>	
Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll und ganz zu	
<b>Deskriptive Statistik</b>	<b>Total</b>	<b>D</b>	<b>CH</b>				
Mittelwert	3.34	3.41	3.20				
Median	3.00	3.00	3.00				
Standardabweichung	1.11	1.09	1.16				
Minimum	1.00	1.00	1.00				
Maximum	5.00	5.00	5.00				

Abb. 38: Die EDV- und IT-Systeme sind stets auf dem neuesten Stand

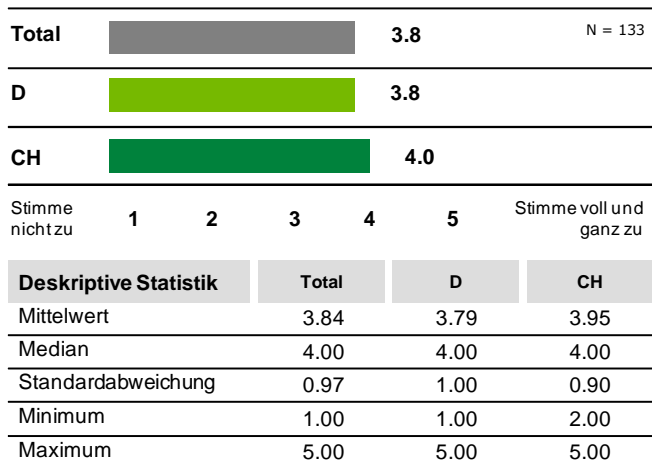


Abb. 41: Mit unseren Lieferanten haben wir klare Service Level vereinbart

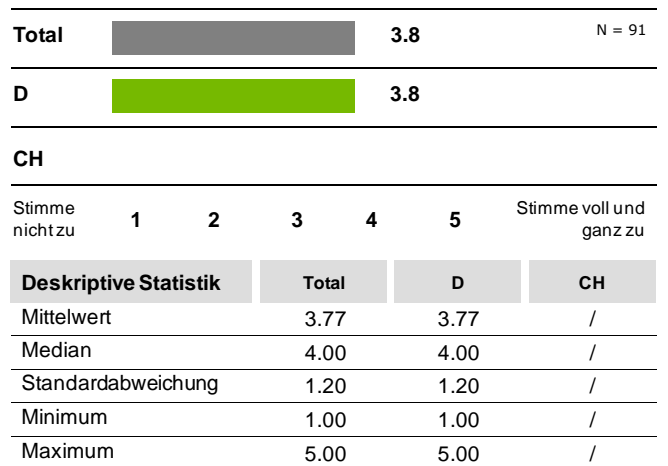


Abb. 39: Die maschinellen Ressourcen (z.B. Maschinen zur Reinigung) sind auf dem neuesten Stand

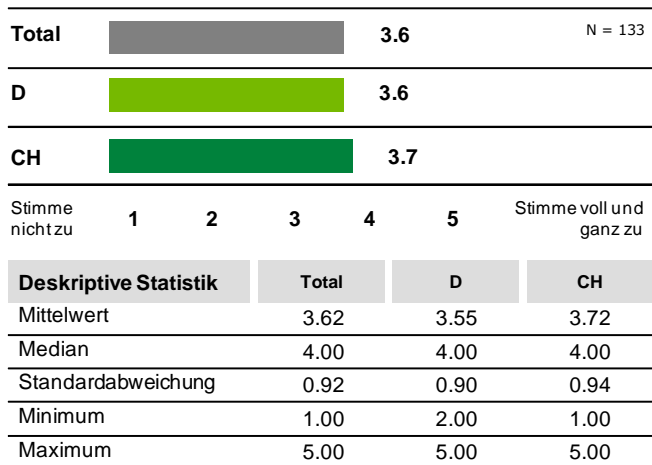


Abb. 42: Unsere Lieferantenbeziehungen steuern und kontrollieren wir über klare Messgrößen

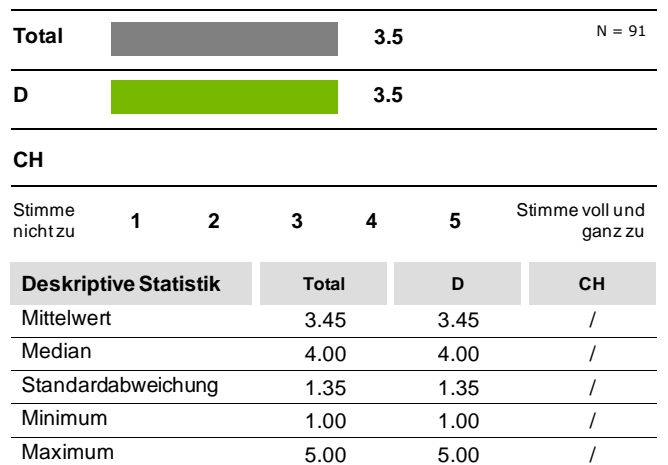


Abb. 40: Durch den Einsatz der maschinellen Ressourcen und IT-Systeme werden unsere Prozesse optimal unterstützt

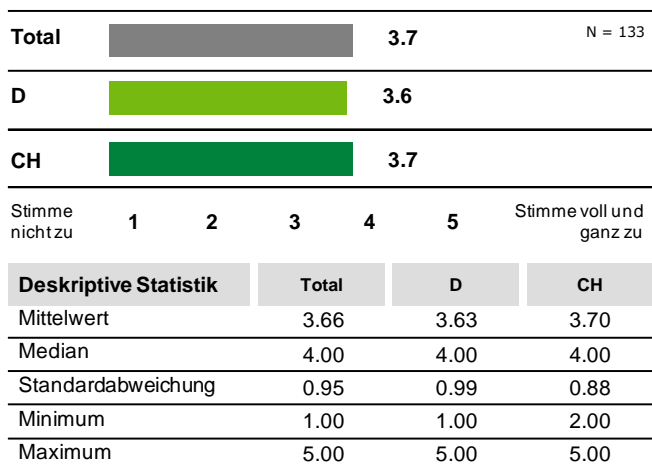
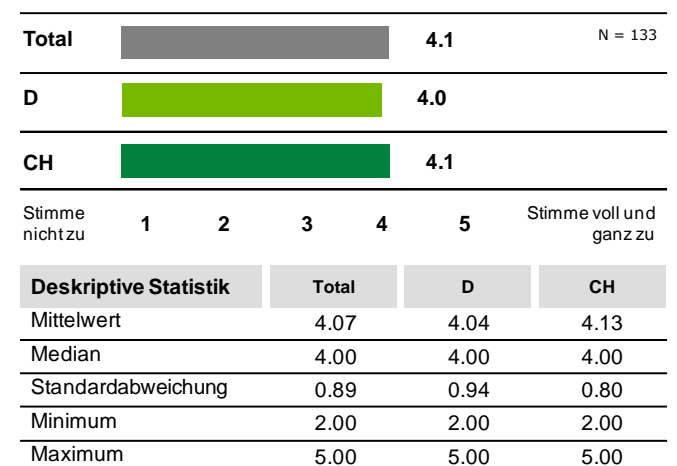
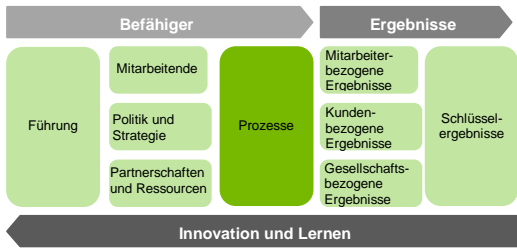


Abb. 43: Langfristige partnerschaftliche Beziehungen werden mit besonderem Engagement zu internen und externen Anspruchsgruppen aufgebaut





Exzellente Organisationen gestalten, managen und verbessern Prozesse, um Kunden und andere Interessengruppen zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.

Prozesse sind das Kernelement im Qualitätsmanagement und das Bindeglied zwischen unternehmerischen Fähigkeiten und dem Unternehmenserfolg.

Das Management der Prozesse teilt sich in verschiedene Disziplinen auf. Dazu zählen die Standardisierung und Automatisierung der Abläufe, die Messung der Prozesse oder auch die Überwachung der Prozesskosten. Organisatorische Fragestellungen zu den Prozessen beziehen sich auf die Umsetzung, die Zentralität oder die Prozessautonomie.

Insbesondere das Schnittstellenmanagement stellt Unternehmen im Immobilienmarkt immer noch vor große Herausforderungen. Dazu zählen nicht nur die internen Prozessschnittstellen, sondern auch die Verknüpfungen zu Kunden und Lieferanten. Bestätigt wird, dass Prozesse in der Regel große Schnittstellen aufweisen und nur wenig autark sind (vgl. Abb. 52).

Die aktive Nutzung eines gesamten Managementsystems ist nur leicht überdurchschnittlich bewertet. Aufgrund des Nutzens (vgl. Kap. Regressionen) wird an dieser Stelle ein Verbesserungspotenzial erwartet.

„Prozesse sind die Grundlage für ein effektives Immobilienmanagement. Erst die Festlegung der Prozesse und die Harmonisierung der Prozessschnittstellen ermöglicht ein Lebenszyklusmanagement konsequent und wirtschaftlich umzusetzen.“

*Prof. Dr. em. Hans-Rudolf Schalcher, Planning and Management in Construction, Swiss Federal Institute of Technology ETH Zurich*

Abb. 44: Die Prozesse sind in hohem Maße standardisiert

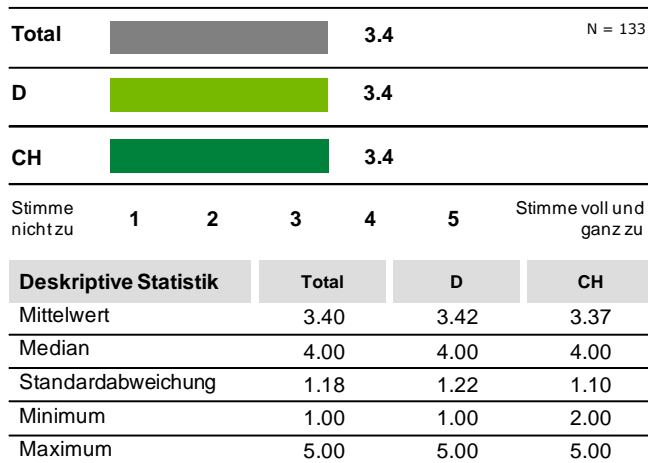


Abb. 45: Ein Großteil der Prozesse wird vollständig automatisiert abgewickelt

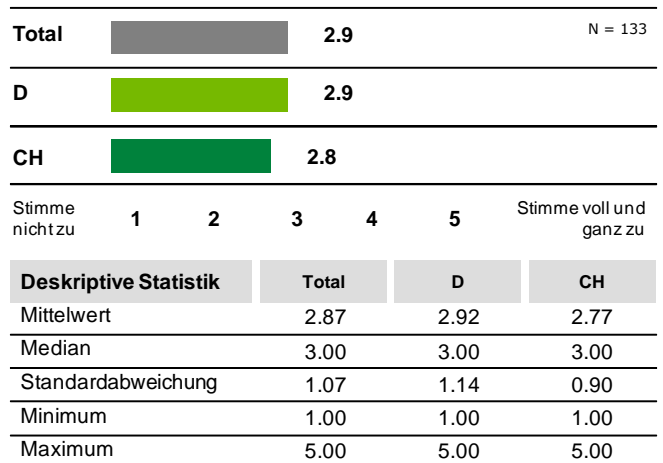


Abb. 46: Die Qualität der Prozesse wird kontinuierlich durch Kennzahlen gemessen

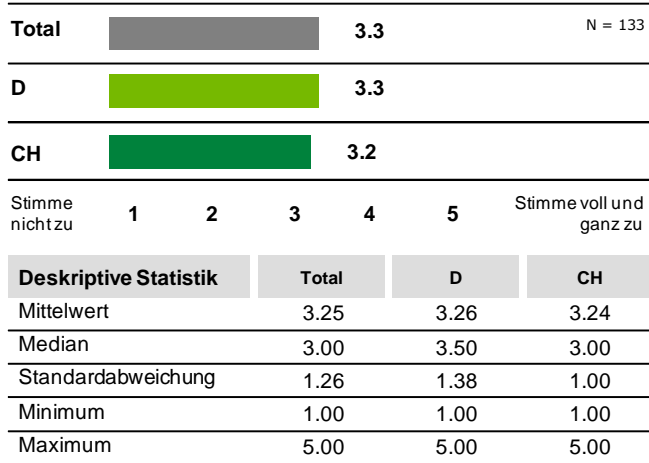


Abb. 49: Die Prozesse im Immobilienmanagement werden zentral erbracht

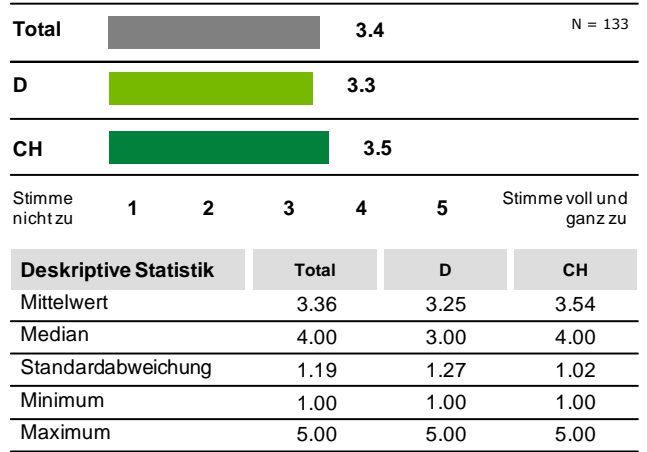


Abb. 47: Die Prozesskennzahlen leiten sich direkt aus der Strategie ab

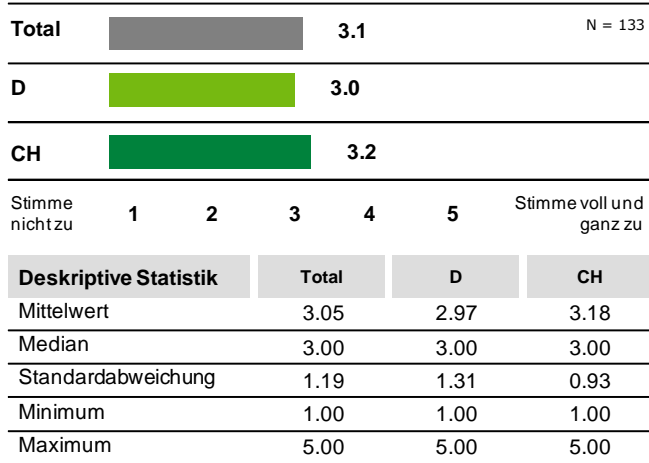


Abb. 50: Die Prozesse sind durch ausgeprägte Teamarbeiten charakterisiert

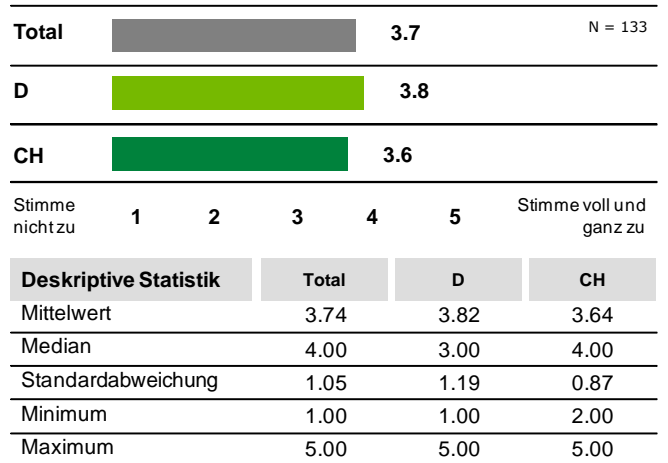


Abb. 48: Die Prozesskosten sind bekannt

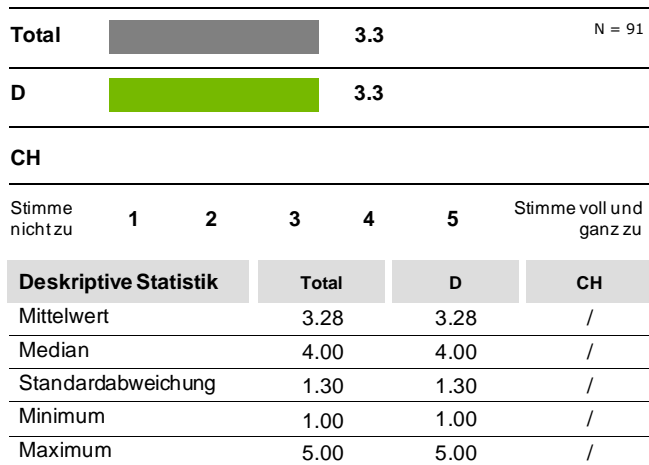


Abb. 51: Die Anforderungen der Kunden sind bestens bekannt und werden systematisch analysiert

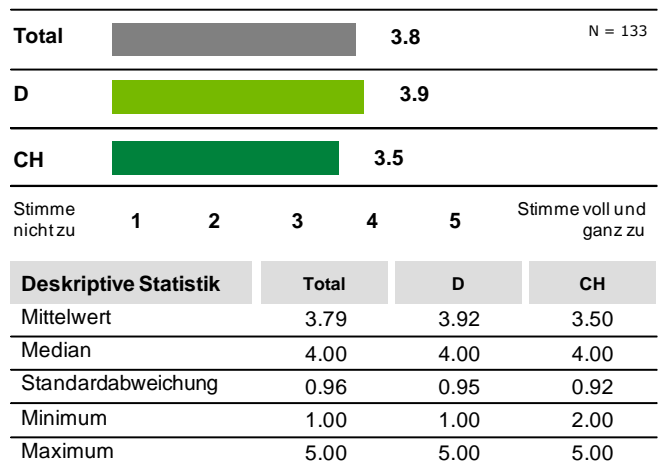


Abb. 52: Die Prozesse sind stark autark und es bestehen nur wenige Schnittstellen

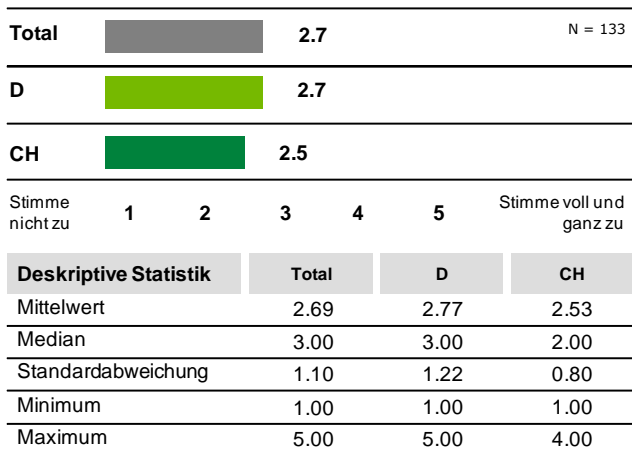


Abb. 55: Die Prozessschnittstellen zu den Kunden sind klar definiert und aufeinander abgestimmt

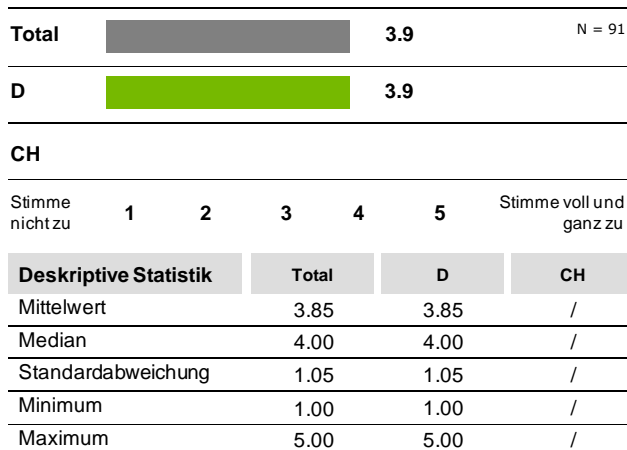


Abb. 53: Es ist eine besonders hohe Interaktion mit dem Kunden erforderlich

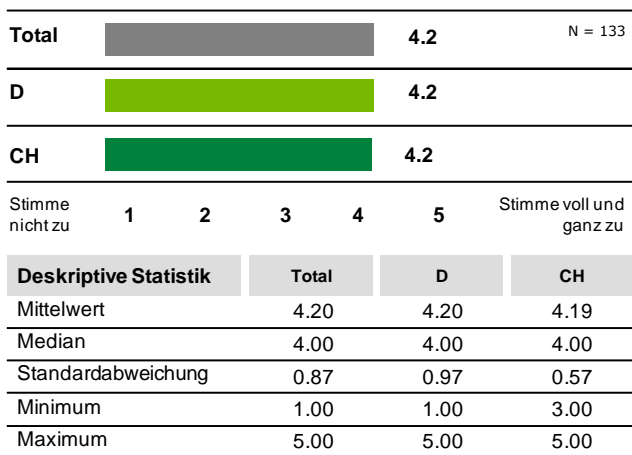


Abb. 56: Die Prozessschnittstellen zu den Lieferanten sind klar definiert und aufeinander abgestimmt

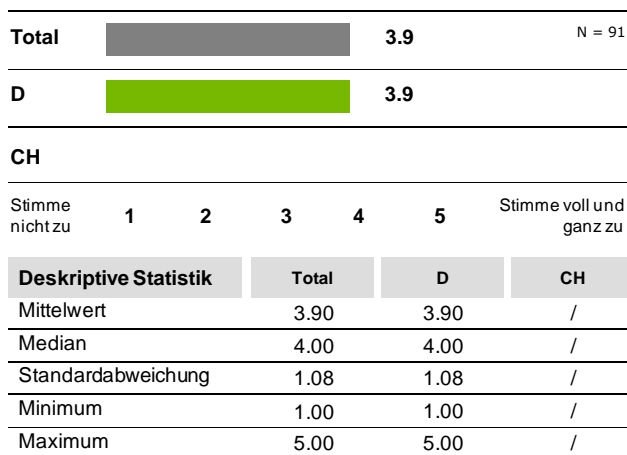


Abb. 54: Die Qualität der Prozesse im Immobilienmanagement übersteigt die Anforderungen der Kunden

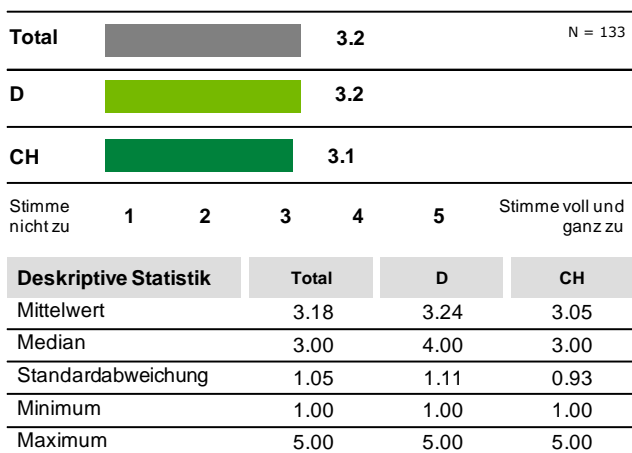
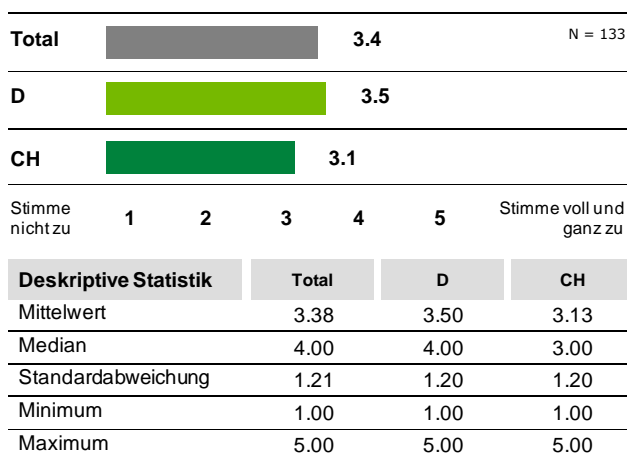
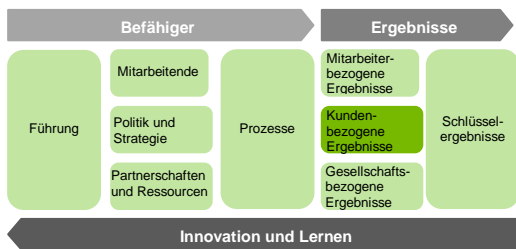


Abb. 57: Es existiert ein strukturiertes Managementsystem und dies wird von den Mitarbeitern aktiv gelebt







Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Kunden und ihrer Beziehung zur Gesellschaft umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

Die Kunden im Immobilienmanagement setzen sich sowohl aus den Investoren oder Auftraggebern als auch aus den Mietern im Immobilienportfolio zusammen. Die Kundenzufriedenheit bezieht sich auf beide Anspruchsgruppen.

Im Ländervergleich wird die erreichte Kundenzufriedenheit in Deutschland höher eingeschätzt als in der Schweiz. Insgesamt liegt diese aber in beiden Ländern über dem Durchschnitt (vgl. Abb. 58).

Von großem Interesse ist neben der Zufriedenheit des Kunden das Leistungsniveau, das den Prozessen zu Grunde liegt. Themenstellung der Analyse sind daher die Intensität des Service Levels und das Anforderungsniveau.

Unternehmen aus Deutschland schätzen ihren Service Level höher ein als Unternehmen aus der Schweiz. Ebenso werden in Deutschland etwas seltener Fremdleistungen in Anspruch genommen.

„Die Optimierung unserer Prozesse und die Einführung einer prozessorientierten Softwareunterstützung verbunden mit einer klaren Zuordnung und transparenten Darstellung der Kosten sowie die Schärfung der Rollen und Zuständigkeiten in der Betreuung unserer Kunden und Bewirtschaftung unserer Immobilien haben zu einer deutlichen Effizienzsteigerung des Immobilienmanagements der Fraport AG beigetragen.“

*Volker Herrmann, Leiter Immobilien Asset Management, Fraport AG*

Abb. 58: Im Vergleich zu Mitbewerbern wird bei der Umsetzung der Leistungen eine besonders hohe Kundenzufriedenheit erreicht

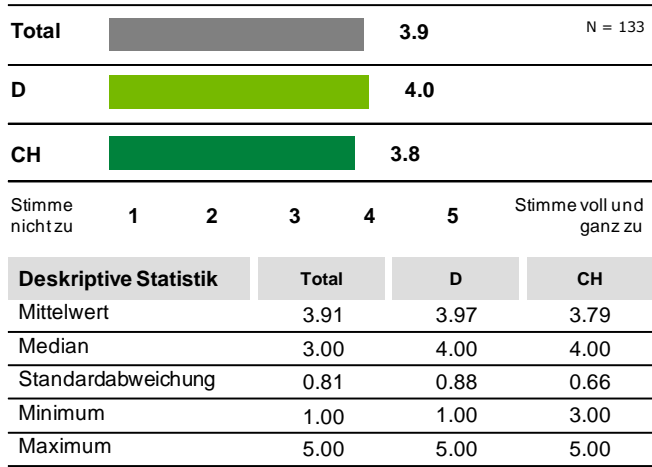


Abb. 61: Die Umsetzung der Leistungen übersteigt die allgemeinen Marktanforderungen

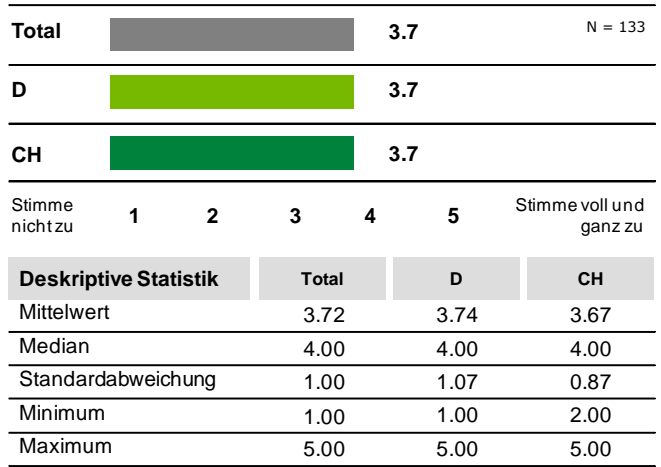


Abb. 59: Die Leistungen sind gegenüber Leistungen von Mitbewerbern äußerst intensiv (Service Level)

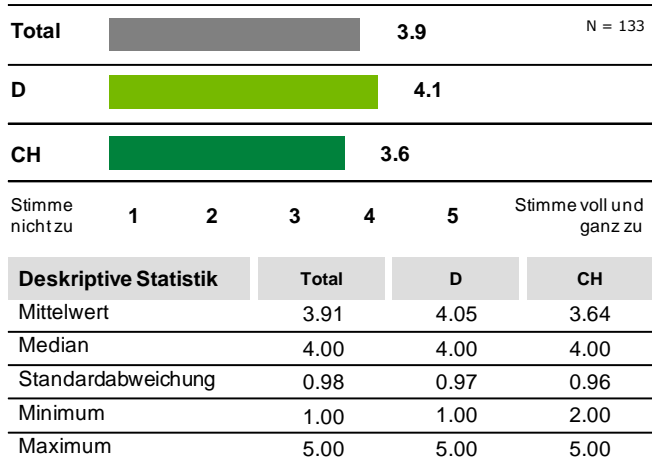


Abb. 62: Ungeplante Arbeiten oder Fremdleistungen kommen nur selten vor

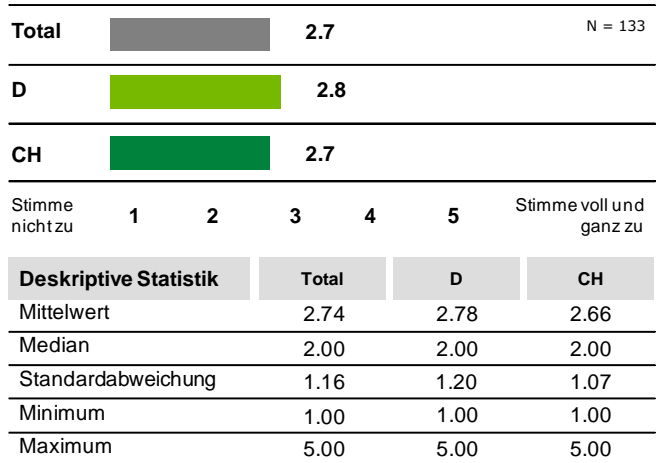
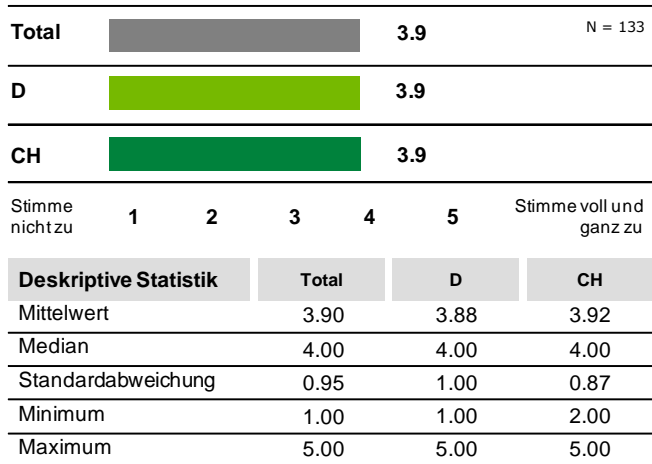
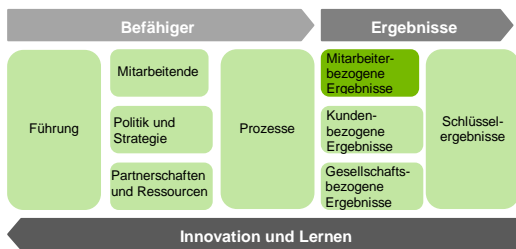


Abb. 60: Die Anforderungen an Leistungen sind überdurchschnittlich gegenüber Mitbewerbern







Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Mitarbeiter umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

Wie stark die Kultur eines Unternehmens und der Identifikationsgrad der Mitarbeiter sind, wurde im Kapitel Führung (vgl. Kap. 05.01) beschrieben. Die Mitarbeiterbezogenen Ergebnisse stellen die Zufriedenheit der Mitarbeiter dar. Teilbereiche sind hierbei die Zufriedenheit mit der Information und Kommunikation, mit den übertragenen Befugnissen sowie mit den Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Werte der Zufriedenheit der Mitarbeiter liegen zusammengefasst leicht über dem Durchschnitt. Dabei wurden die allgemeine Zufriedenheit und die Zufriedenheit mit den übertragenen Befugnissen am besten eingeschätzt.

Die Fragen zur Mitarbeiterzufriedenheit wurden ausschließlich im deutschen Immobilienmarkt gestellt. Werte aus der Schweiz sind zu diesem Thema nicht verfügbar.

„Die Standardisierung der Real Estate Prozesse, eine klare Zuteilung von Befugnissen sowie die Bereitstellung von «supporting documents» (z.B. Real Estate Checklisten) führte zu einer weiteren Optimierung des globalen Real Estate Managements bei Bombardier Transportation und der Schaffung eines «Centers of Real Estate Excellence»“.

*Björn Christmann, Head Group Real Estate, Bombardier Transportation GmbH*

Abb. 63: Im Vergleich zu Mitbewerbern sind unsere Mitarbeiter überdurchschnittlich zufrieden

<b>Total</b>						<b>3.6</b>	N = 91
<b>D</b>						<b>3.6</b>	
<b>CH</b>							
Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll und ganz zu	
<b>Deskriptive Statistik</b>	<b>Total</b>		<b>D</b>		<b>CH</b>		
Mittelwert	3.60		3.60		/		
Median	4.00		4.00		/		
Standardabweichung	0.91		0.91		/		
Minimum	1.00		1.00		/		
Maximum	5.00		5.00		/		

Abb. 64: Im Vergleich zu Mitbewerbern sind unsere Mitarbeiter überdurchschnittlich mit der Information und der Kommunikation zufrieden

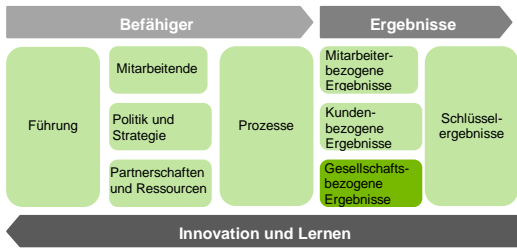
<b>Total</b>						<b>3.4</b>	N = 91
<b>D</b>						<b>3.4</b>	
<b>CH</b>							
Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll und ganz zu	
<b>Deskriptive Statistik</b>	<b>Total</b>		<b>D</b>		<b>CH</b>		
Mittelwert	3.40		3.40		/		
Median	4.00		4.00		/		
Standardabweichung	0.94		0.94		/		
Minimum	1.00		1.00		/		
Maximum	5.00		5.00		/		

Abb. 65: Im Vergleich zu Mitbewerbern sind unsere Mitarbeiter überdurchschnittlich mit den übertragenen Befugnissen zufrieden

<b>Total</b>						<b>3.6</b>	N = 91
<b>D</b>						<b>3.6</b>	
<b>CH</b>							
Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll und ganz zu	
<b>Deskriptive Statistik</b>	<b>Total</b>		<b>D</b>		<b>CH</b>		
Mittelwert	3.64		3.64		/		
Median	4.00		4.00		/		
Standardabweichung	0.97		0.97		/		
Minimum	1.00		1.00		/		
Maximum	5.00		5.00		/		

Abb. 66: Im Vergleich zu Mitbewerbern sind unsere Mitarbeiter überdurchschnittlich mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten zufrieden

<b>Total</b>						<b>3.4</b>	N = 91
<b>D</b>						<b>3.4</b>	
<b>CH</b>							
Stimme nicht zu	1	2	3	4	5	Stimme voll und ganz zu	
<b>Deskriptive Statistik</b>	<b>Total</b>		<b>D</b>		<b>CH</b>		
Mittelwert	3.38		3.38		/		
Median	3.00		3.00		/		
Standardabweichung	0.92		0.92		/		
Minimum	1.00		1.00		/		
Maximum	5.00		5.00		/		



Exzellente Organisationen führen bezüglich ihrer Beziehung zur Gesellschaft umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

Bei den Fragen zu den Gesellschaftsbezogenen Ergebnissen konzentriert sich die Analyse auf das Thema Wettbewerb.

Unternehmen des deutschen und schweizerischen Immobilienmarkts beurteilen den Wettbewerb als überdurchschnittlich stark und sehen für ihr Leistungsangebot viele Konkurrenzanbieter. Im Ländervergleich wird der Wettbewerb in Deutschland intensiver empfunden.

„Prozesse sind für uns die Basis, um die Qualität unserer internen Leistungen zu überprüfen und unsere Lieferanten zu steuern. Hierdurch schaffen wir eine Transparenz, die für uns und unsere Kunden gleichermaßen ein Gradmesser für unsere Leistungsfähigkeit darstellen.“

*Andreas Engelhardt,  
Geschäftsführer, Pirelli  
RE Asset Management  
Deutschland GmbH*

Abb. 67: Unsere Organisationseinheit ist einem starken Wettbewerb ausgesetzt

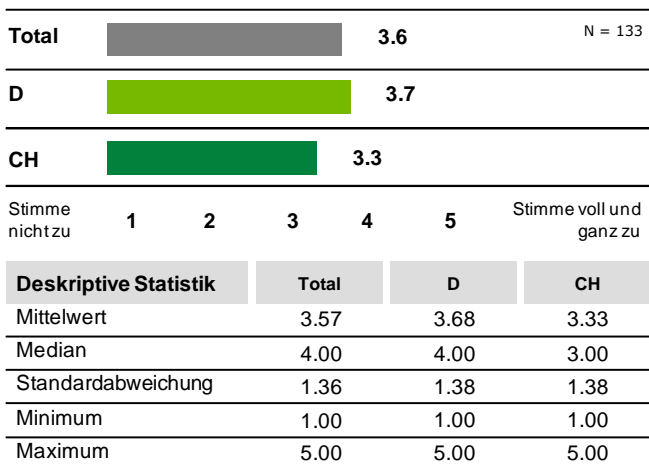
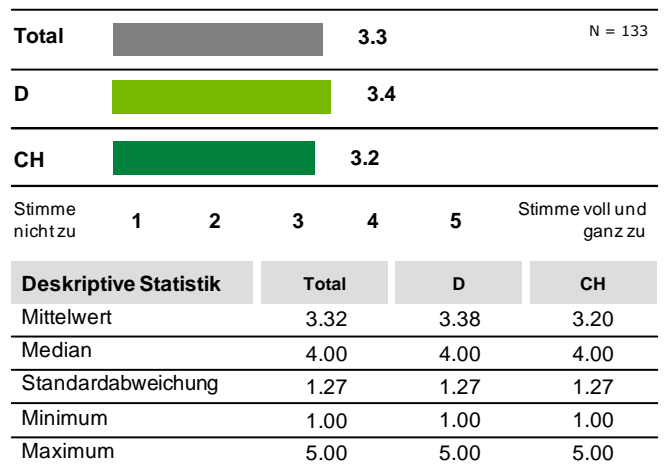
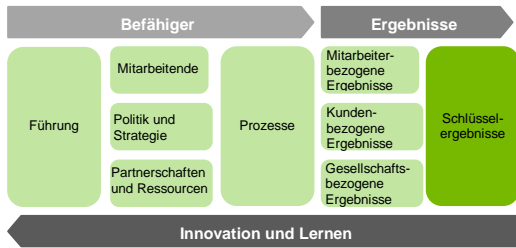


Abb. 68: Für unsere Leistungen existieren im Markt viele Konkurrenzanbieter







Exzellente Organisationen führen bezüglich der Schlüsselemente ihrer Politik und Strategie umfangreiche Messungen durch und erzielen dabei ausgezeichnete Ergebnisse.

Die Schlüsselergebnisse gliedern sich in finanzielle und nicht-finanzielle Kriterien. Zuerst wird die Frage nach der Leistungserfüllung gestellt. Zuverlässigkeit drückt sich in Form von Erreichbarkeit und Termintreue aus. Anschließend werden unter den qualitativen Kriterien die Prozesse auf ihren Beitrag zur Effizienz und Produktivität des Unternehmens untersucht.

Zu den finanziellen Kriterien zählen die Themengebiete Umsatz und Umsatzrendite, Marktanteil und Marktwachstum sowie die Frage nach der Erfüllung der Erwartungen der Shareholder.

Die Bewertung der Schlüsselergebnisse liegt über dem Durchschnitt. Ein Unterschied lässt sich zwischen den qualitativen und quantitativen Kriterien identifizieren. Insgesamt werden die finanziellen Aspekte positiver beurteilt.

Im direkten Ländervergleich stufen Unternehmen des deutschen Immobilienmarkts ihre Situation zur Erreichung von qualitativen und quantitativen Schlüsselergebnissen besser ein.

„Prozesse sind bekanntermaßen das Rückgrat eines Unternehmens. Entscheidend ist jedoch ihre Fitness genau wie beim Hochleistungssportler: Permanentes Training, Disziplin und Lernen sind die Basis des Erfolgs“

*Helmut Jürgen Kuhn,  
Geschäftsführender Gesellschafter, CML Gesellschaft für Planung und Projektmanagement mbH*

Abb. 69: Im Vergleich zu Mitbewerbern entsprechen Leistungen in vollem Maße den gestellten Anforderungen

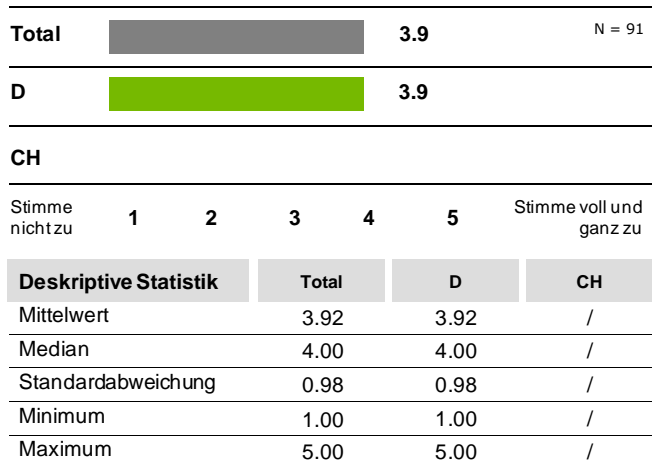


Abb. 70: Im Vergleich zu Mitbewerbern zeichnen wir uns bei der Erbringung der Leistungen durch eine besonders hohe Termintreue aus

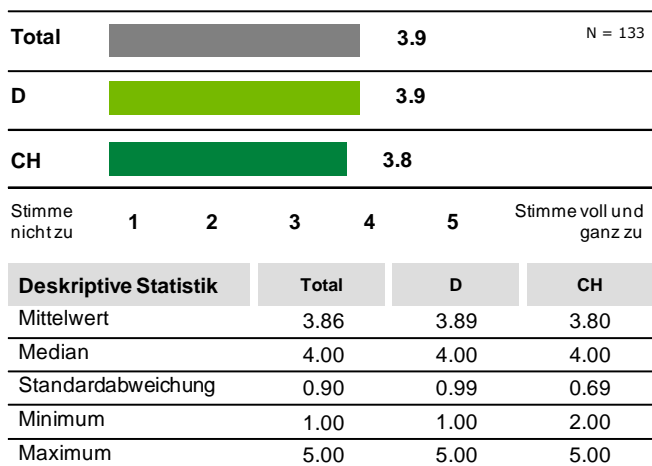


Abb. 71: Im Vergleich zu Mitbewerbern zeichnen wir uns durch eine überdurchschnittlich hohe Erreichbarkeit aus

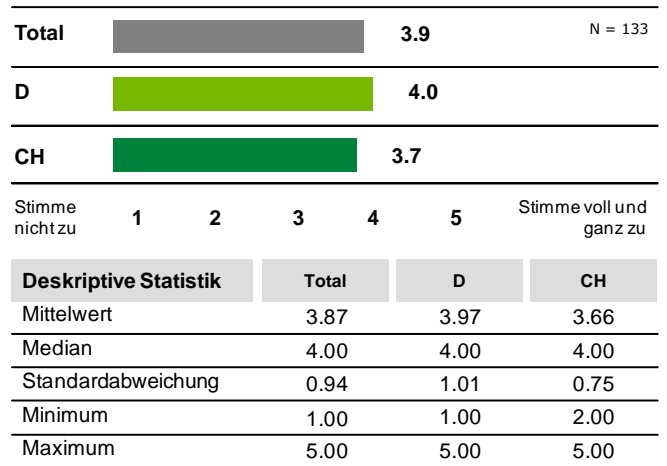


Abb. 72: Im Vergleich zu Mitbewerbern erbringen wir unsere Prozesse äußerst effizient und kostenorientiert

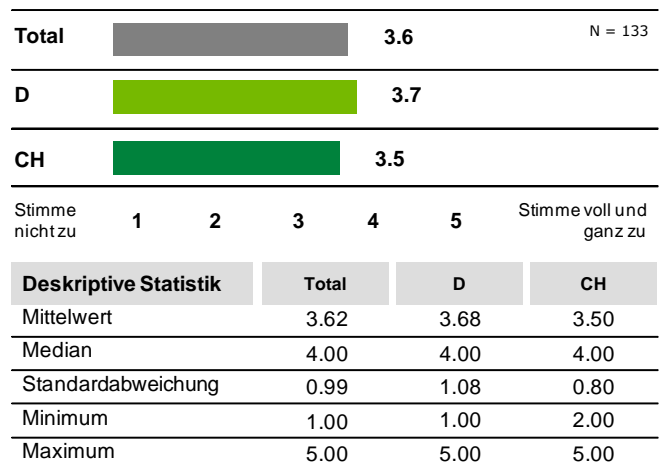


Abb. 73: Im Vergleich zu Mitbewerbern zeichnen sich unsere Leistungen durch eine sehr hohe Produktivität aus

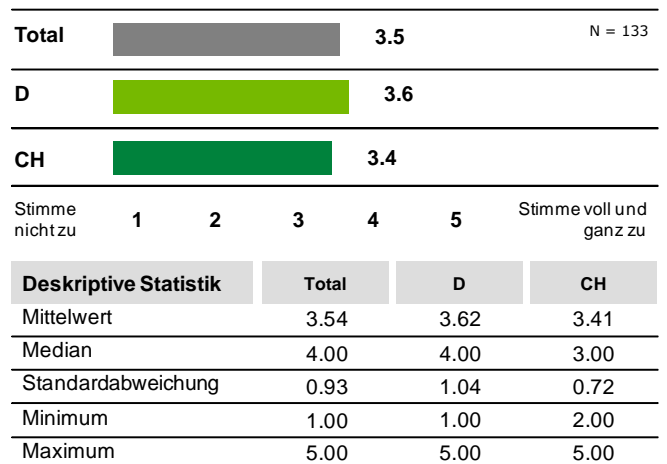


Abb. 74: Im Vergleich zu Mitbewerbern und bezogen auf die letzten 3 Jahre ist unser Umsatz pro Mitarbeiter im Durchschnitt deutlich höher

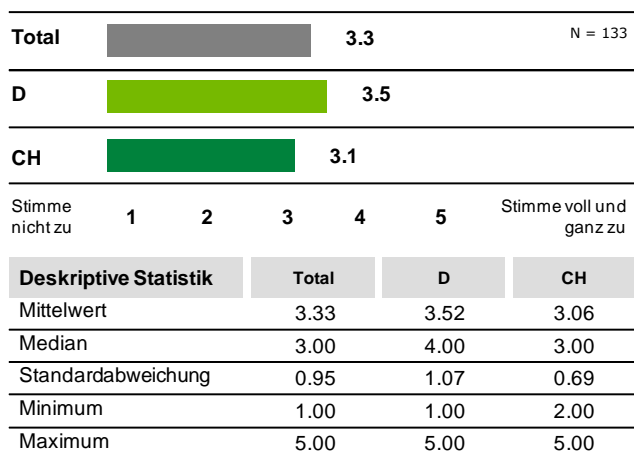


Abb. 77: Im Vergleich zu Mitbewerbern und bezogen auf die letzten 3 Jahre ist unser Marktwachstum im Durchschnitt deutlich höher

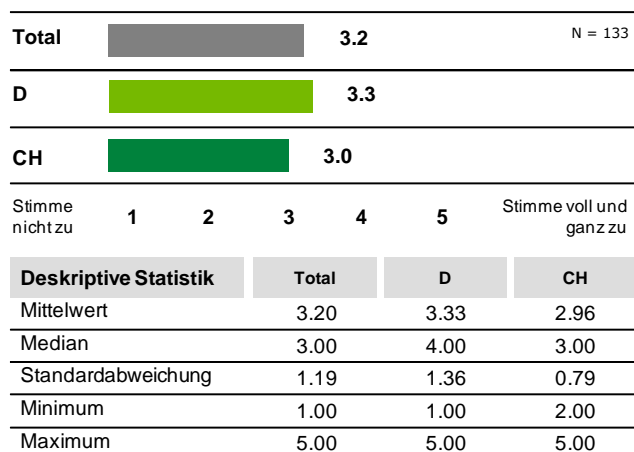


Abb. 75: Im Vergleich zu Mitbewerbern und bezogen auf die letzten 3 Jahre ist unsere Umsatzrendite pro Mitarbeiter deutlich höher

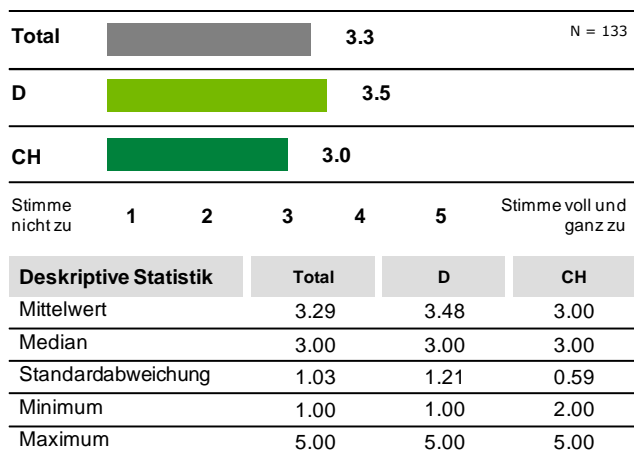


Abb. 78: Im Vergleich zu Mitbewerbern und bezogen auf die letzten 3 Jahre treffen wir im überdurchschnittlichen Maß die Erwartungen unserer Shareholder

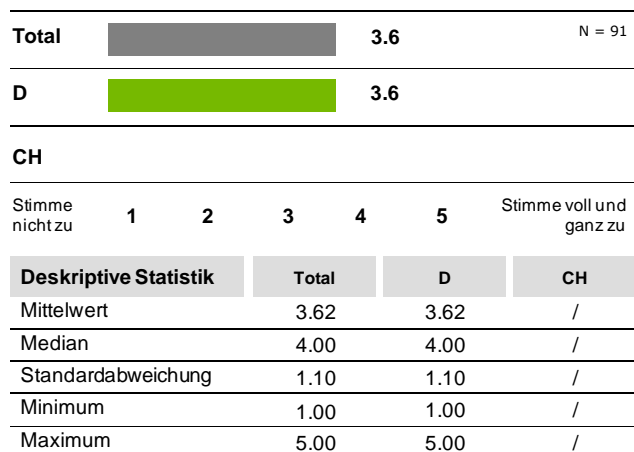
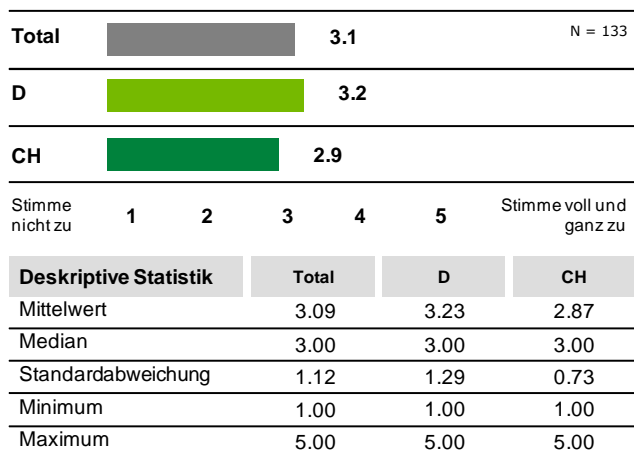


Abb. 76: Im Vergleich zu Mitbewerbern und bezogen auf die letzten 3 Jahre ist unser Marktanteil im Durchschnitt deutlich höher







## VI

## KREUZTABELLEN



Das CC PMRE hat sich zum Ziel gesetzt, Qualitätsstandards auf allen Ebenen des Immobilienmanagements zu entwickeln und integrierte Prozesse über die Ebenen Investment, Asset, Property und Facility Management darzustellen.

Untersuchungen des Marktes haben gezeigt, dass derzeit noch ein Mangel an klaren Prozessen, adäquaten Prozessmessgrößen und Service Leveln herrscht.

Das CC PMRE möchte diese Lücke schließen und hat die Unternehmen im Hinblick auf die ihre Ebene im Immobilienmanagement analysiert..

Je nach Ebene stellen sich die Unternehmen als Auftraggeber oder Auftragnehmer im Markt dar. Von speziellem Interesse sind demzufolge nicht nur ihre eigenen Fähigkeiten zur Steuerung der internen Prozesse, sondern auch die Qualität der Schnittstellen zu Lieferanten und Kunden.

Das interne Management der Prozesse wurde von Unternehmen des Investment Managements am besten bewertet. Unternehmen auf dieser Ebene erzielen beim Einsatz eines prozessorientierten Managementsystems, der Automatisierung der Prozesse

und der Qualitätsmessung die besten Resultate. Erwähnenswert ist, dass die Beurteilung des Automatisierungsgrades generell auf einem niedrigen Niveau liegt und hier noch Optimierungspotenziale vorhanden sind.

In der Betrachtung der Prozessschnittstellen zu Kunden und Lieferanten zeigt sich ein klares Manko bei Unternehmen des Property Managements. Sowohl bei der Schnittstellenharmonisierung als auch bei der Festlegung von adäquaten Service Leveln und der Steuerung der Lieferbeziehungen durch Kennzahlen zeigen sich Defizite im Vergleich zu anderen Unternehmen der Immobilienwelt.

Unternehmen der Ebene Asset Management punkten bei der Standardisierung ihrer Prozesse, bei der Analyse der Kundenanforderungen, der Vereinbarung von Service Leveln gegenüber Lieferanten und der Kontrolle der Lieferbeziehungen.

Facility Manager haben hingegen ihre Prozesskosten und Prozesskennzahlen fest im Griff, zeigen eine überdurchschnittlich hohe Interaktion mit dem Kunden und setzen auf Teamarbeit in der Prozessabwicklung.

Abb. 79: Ebenen des Immobilienmanagements

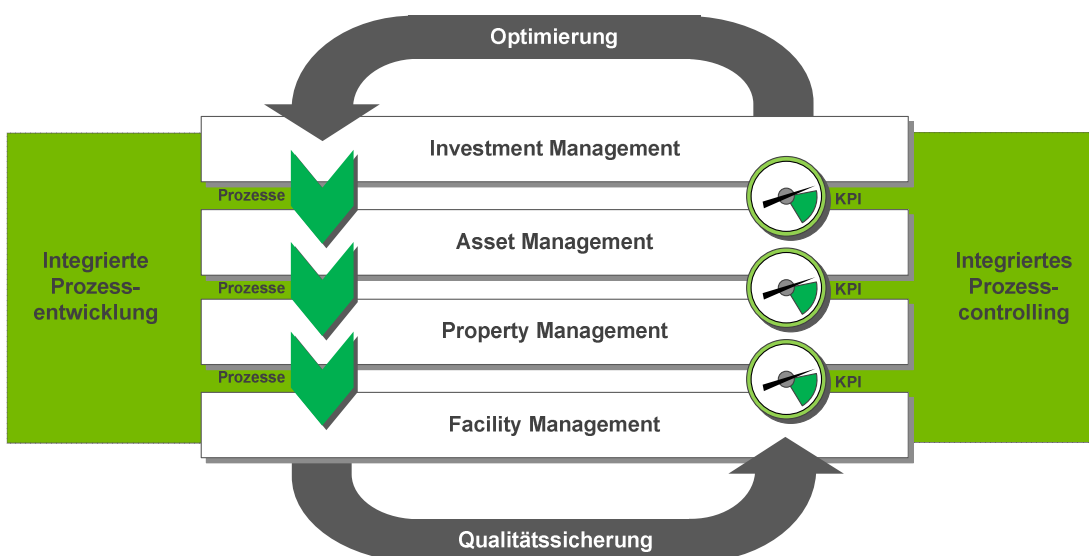


Abb. 80: In unserer Organisationseinheit ist ein strukturiertes Managementsystem aufgebaut, welches von den Mitarbeitern aktiv gelebt wird (gemäß ISO 9001)

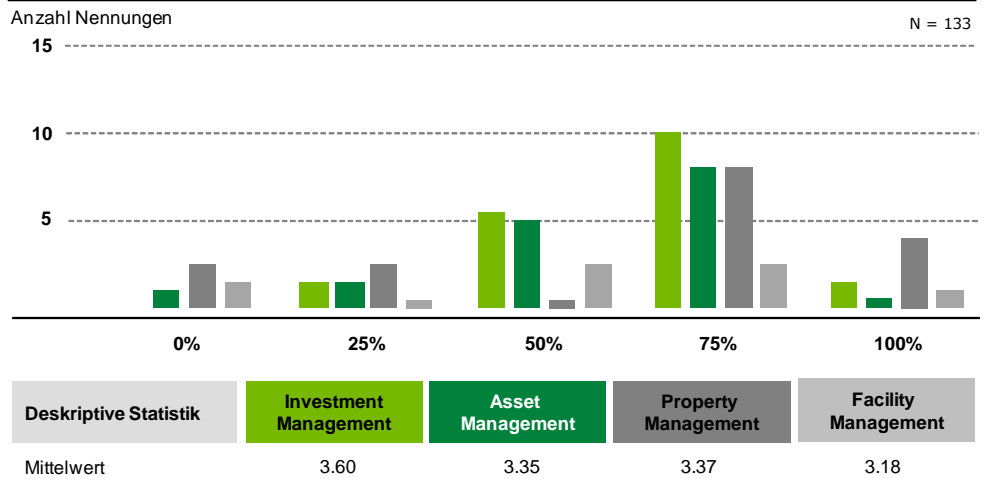


Abb. 81: Die Prozesse sind in hohem Maße standardisiert

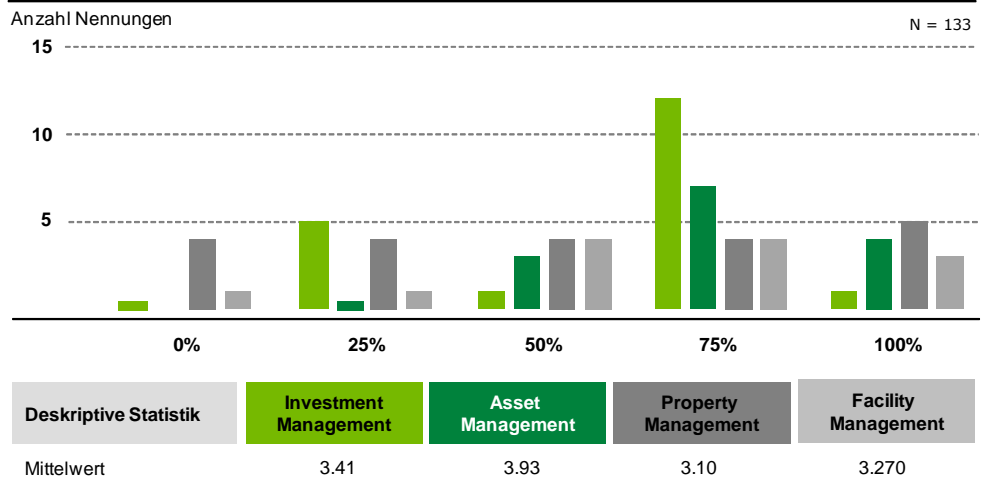


Abb. 82: Ein Großteil der Prozesse wird vollständig automatisiert abgewickelt

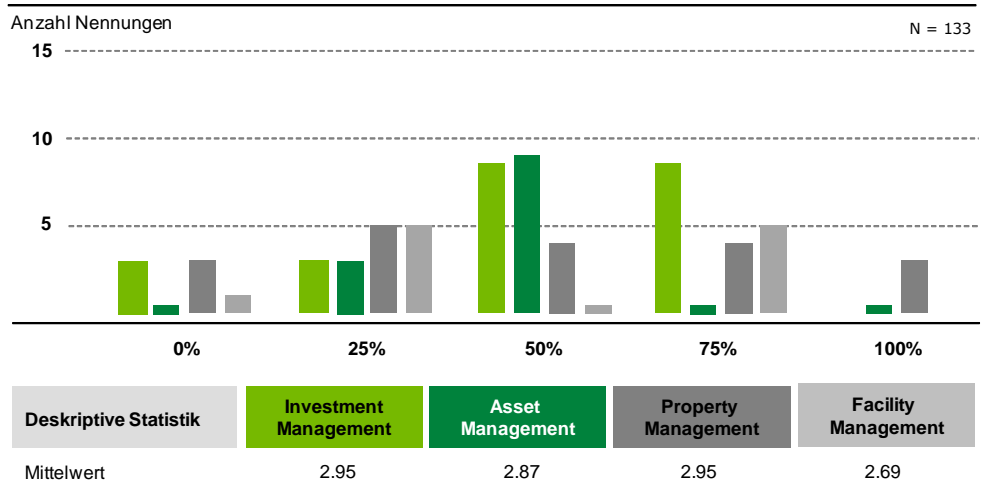


Abb. 83: Die Qualität der Prozesse wird kontinuierlich durch Kennzahlen gemessen

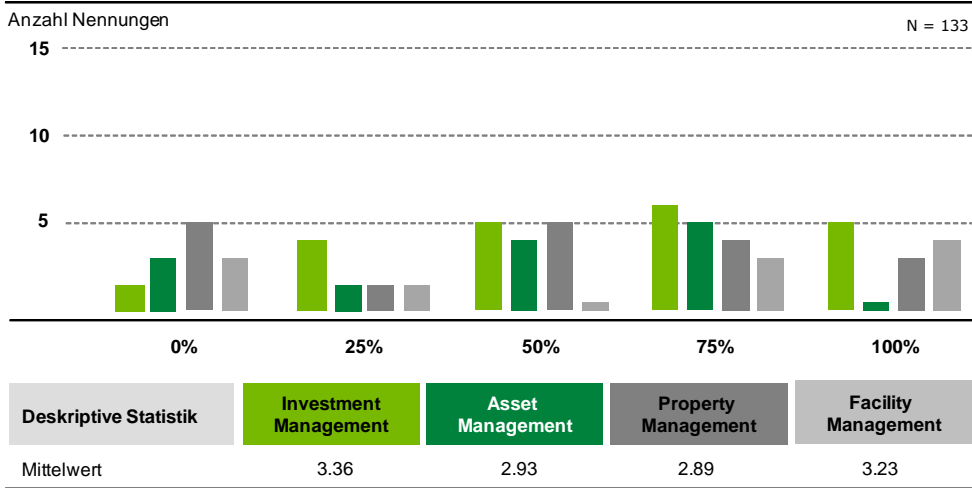


Abb. 84: Unsere Prozesskennzahlen leiten sich direkt aus der Strategie ab

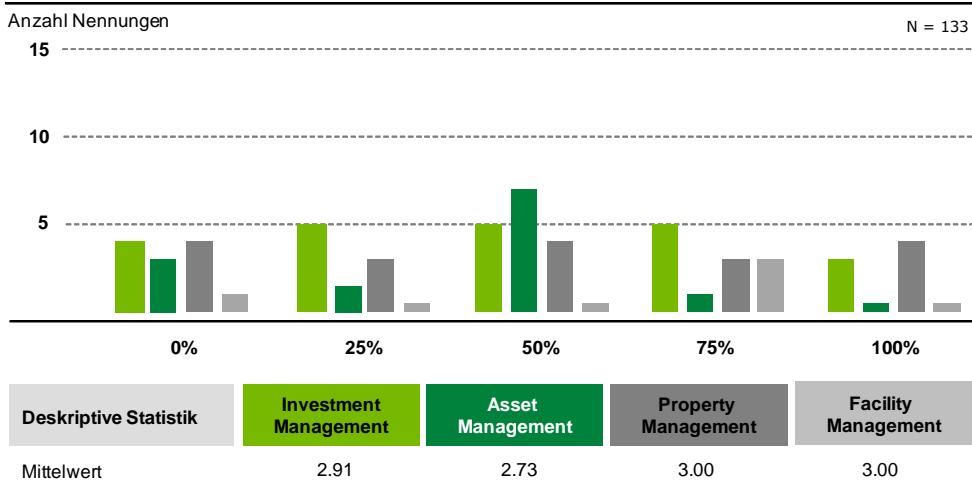


Abb. 85: Die Prozesskosten sind bekannt

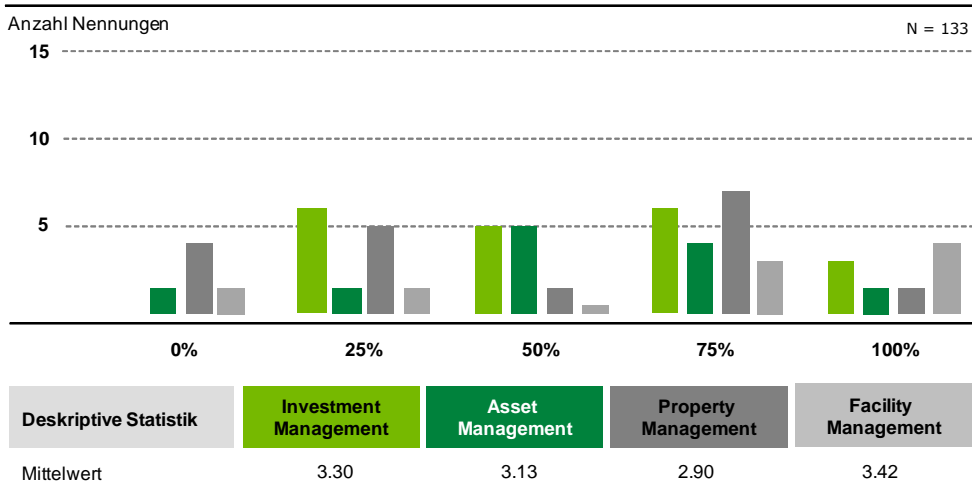


Abb. 86: Unsere Prozesse sind durch ausgeprägte Teamarbeiten charakterisiert

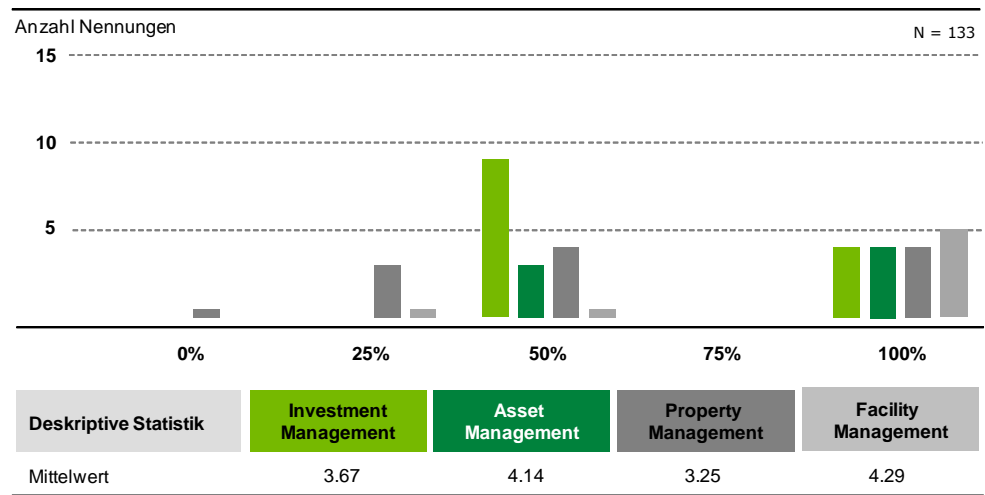


Abb. 87: Die Prozesse sind stark autonom und es bestehen wenige Schnittstellen

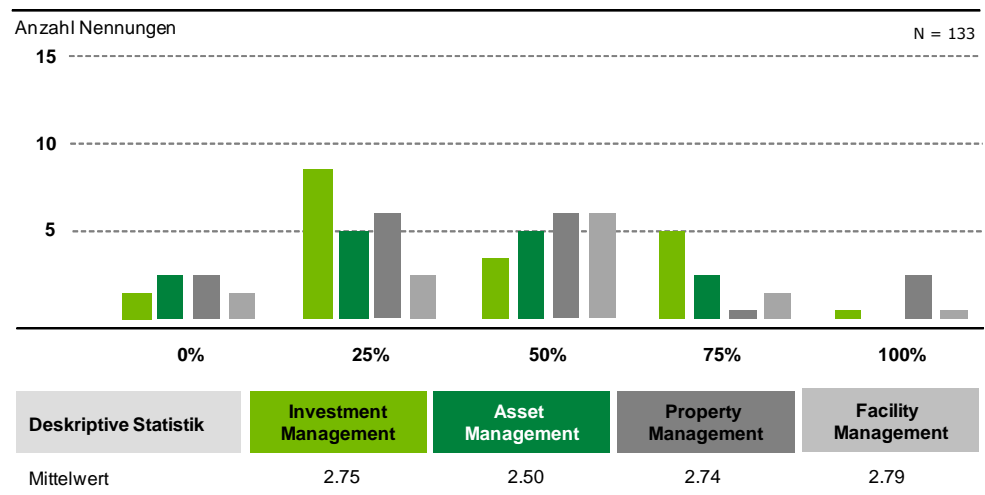


Abb. 88: Die Prozesse im Immobilienmanagement werden zentral erbracht

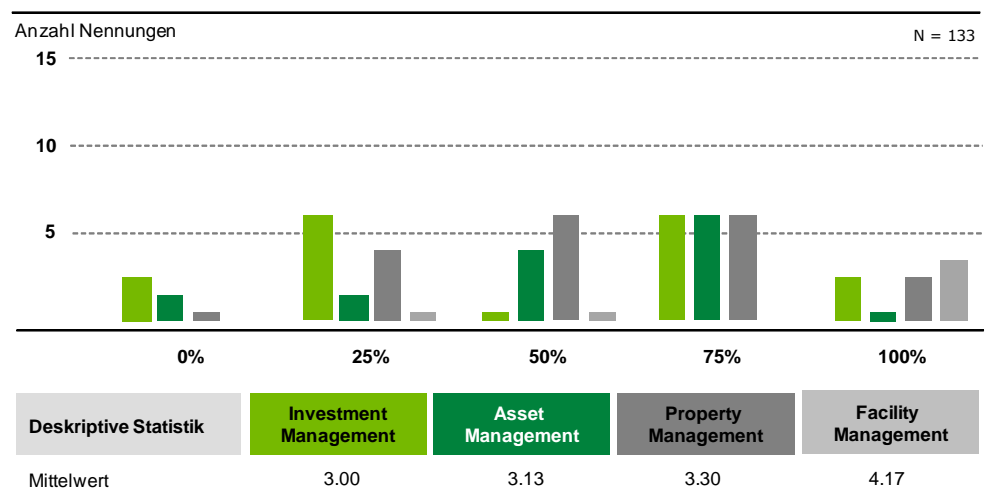


Abb. 89: Die Anforderungen unserer Kunden sind bestens bekannt und werden systematisch analysiert

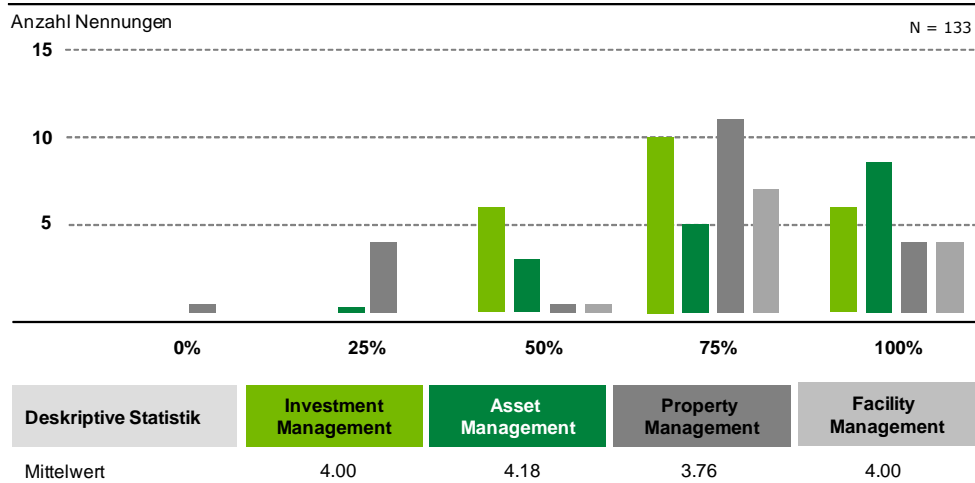


Abb. 90: Bei unserer Organisationseinheit ist eine besonders hohe Interaktion mit dem Kunden erforderlich

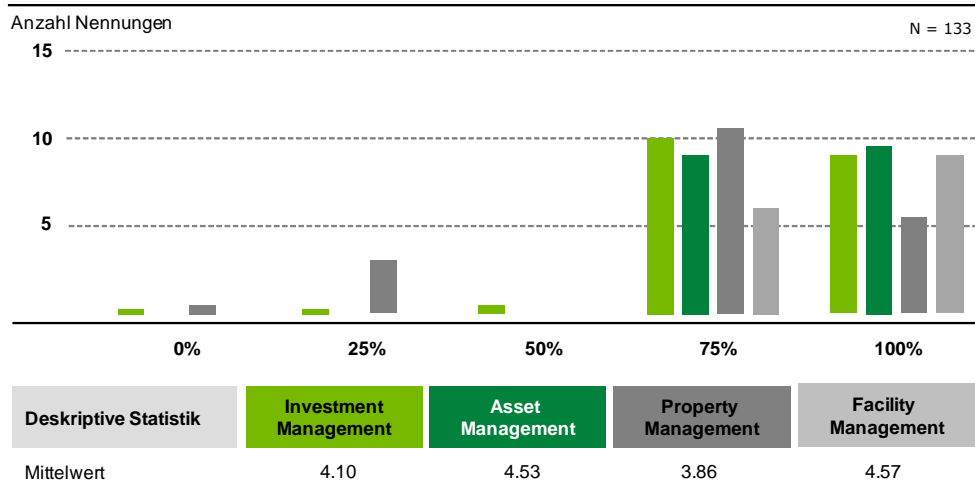


Abb. 91: Die Prozessschnittstellen zu unseren Kunden sind klar definiert und aufeinander abgestimmt

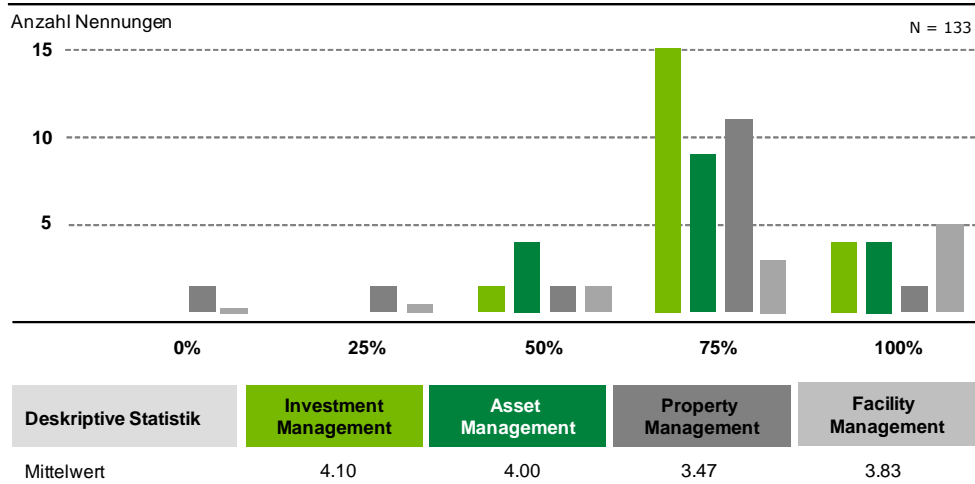


Abb. 92: Mit unseren Lieferanten haben wir klare Service Level vereinbart

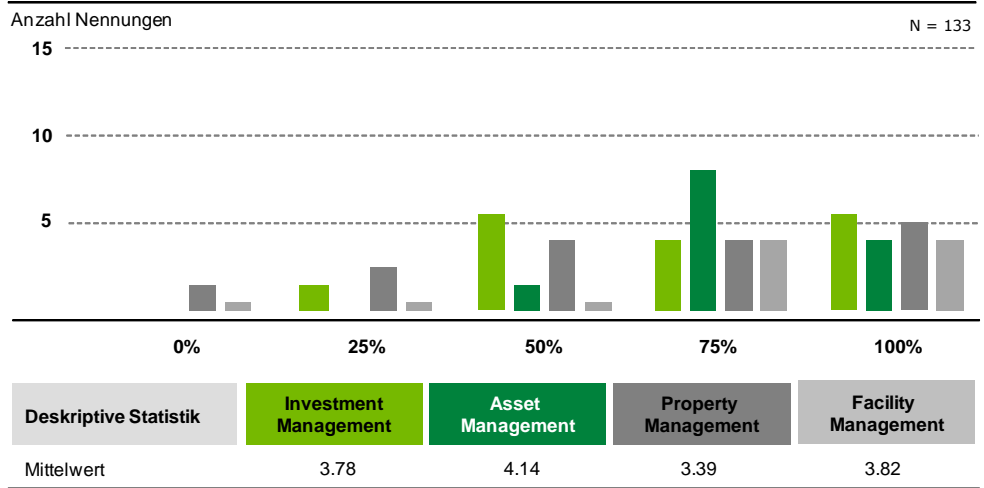


Abb. 93: Unsere Lieferantenbeziehungen steuern und kontrollieren wir über klare Messgrößen

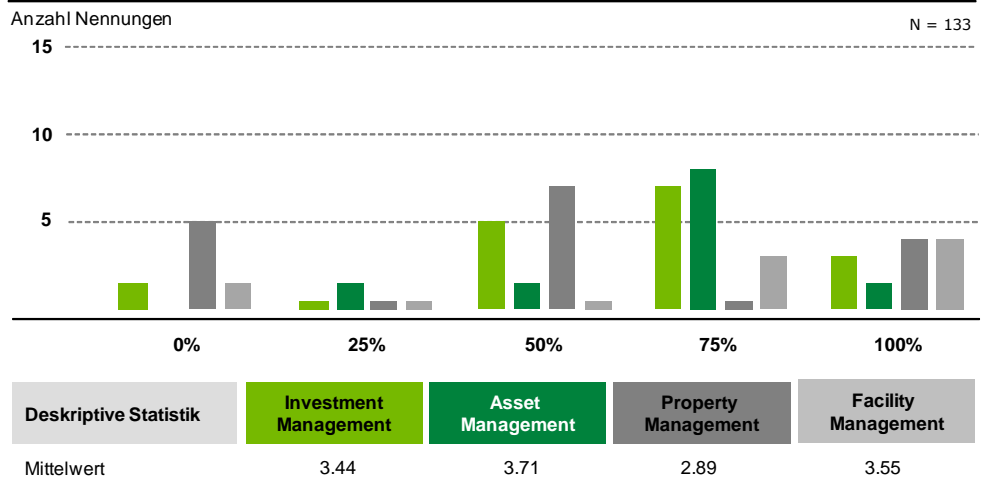
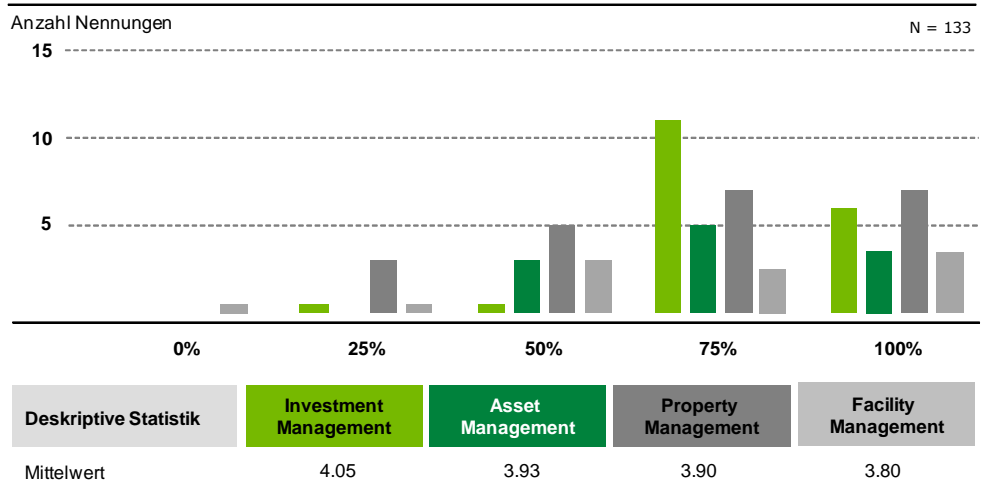


Abb. 94: Die Prozessschnittstellen zu unseren Lieferanten sind klar definiert und aufeinander abgestimmt





# VII

## REGRESSIONS- ANALYSEN



Zur Analyse von Erfolgsfaktoren im Immobilienmanagement wird der Datenbestand der deutschen und schweizerischen Umfrageteilnehmer durch Regressionsanalysen untersucht. Diese Analyse gibt Aufschlüsse über die Richtung und Stärke der kausalen Beziehung. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, welche Faktoren des Qualitätsmanagements für die Immobilienbranche lohnend und gewinnbringend sind. Auf Basis dieser Ergebnisse können Unternehmen ihre Investitionsentscheidungen in Bezug auf die interne Unternehmensentwicklung transparent und nutzenorientiert treffen.

Die Struktur der Auswertung richtet sich nach den Zielen und Ergebnissen, die Unternehmen im Immobilienmarkt erreichen wollen. Für die jeweilige Zieldimension werden die als signifikant identifizierten Voraussetzungen mit den jeweiligen Signifikanzniveaus ( $p$ ), der Stärke des Koeffizienten ( $\beta$ ) sowie der erklärten Varianz ( $R^2$ ) angegeben.

Zu den analysierten Ergebnisvariablen zählen die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeiterzufriedenheit, die Einsatzfähigkeit von Managementsystemen sowie quantitative und qualitative Kenngrößen zur Messung des Unternehmenserfolgs.

### Kundenzufriedenheit ist Menschenache!

Die Zufriedenheit der Kunden ist Voraussetzung für langfristig gute Unternehmensergebnisse.

Die Analyse bestätigt, dass das Erreichen der Kundenzufriedenheit Menschenache ist: People Business! Im Vergleich der Einflussfaktoren zeigt sich, dass besonders die zwischenmenschlichen Faktoren einen positiven Einfluss auf die Höhe der Kundenzufriedenheit haben.

Diese zwischenmenschlichen Faktoren spielen sich nicht nur auf der Ebene der Führungskräfte ab. Auf dieser Ebene wirken sich eine hohe Managementkompetenz und eine hohe Dienstleistungsorientierung positiv aus.

Vor allem das Verhalten der Mitarbeiter übt einen maßgeblichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit aus. Die Mitarbeiter profilieren sich durch ihre Motivation und ihr Engagement, aber auch durch ihre Innovationstätigkeiten. Die Beteiligung aller Mitarbeiter an der Verbesserung von Prozessen und Produkten hat einen signifikant positiven Effekt auf die Kundenzufriedenheit (vgl. Abb. 95).

Abb. 95: Kundenzufriedenheit ist Menschenache!

#### Managementkompetenzen der Führungskräfte

$p < 0.01$     $\beta = 0.348$     $R^2 = 0.12$

#### Starke Dienstleistungsorientierung der Führungskräfte

$p < 0.01$     $\beta = 0.368$     $R^2 = 0.14$

#### Hohe Motivation und Engagement der Mitarbeiter

$p < 0.01$     $\beta = 0.474$     $R^2 = 0.23$

#### Mitarbeiterbeteiligung an Produkt- & Prozessverbesserungen

$p < 0.01$     $\beta = 0.356$     $R^2 = 0.13$

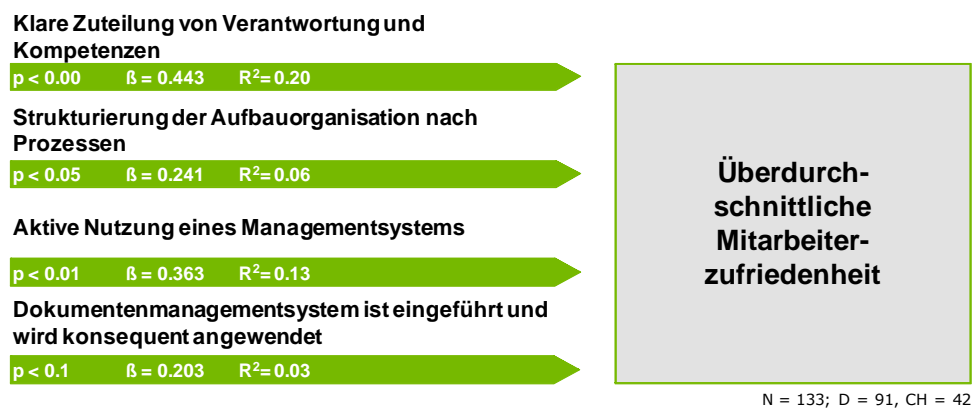
**Überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit**

N = 133; D = 91, CH = 42

### Klare Verantwortung und Strukturen garantieren Mitarbeiterzufriedenheit!

Die Übernahme von Verantwortung ist ein wesentliches Element für die Zufriedenheit eines Menschen. Unterstützt wird dieser Zufriedenheitsmechanismus durch die Strukturierung der Aufbauorganisation nach Prozessen und die aktive Nutzung eines Managementsystems. Beide Punkte spiegeln den Bedarf nach Klarheit und strukturierten Abläufen wieder. Eine prozessorientierte Organisation unterstützt das organisationsübergreifende Denken und richtet den Blickwinkel der Mitarbeiter auf den Kundennutzen. Ebenfalls sorgt das Managementsystem für Klarheit. In diesem sind Verantwortungen und Kompetenzen für die Prozesse eindeutig geregelt. Des Weiteren wirkt sich die Verfügbarkeit eines Dokumentenmanagementsystems signifikant positiv aus. Hier scheint die Arbeitserleichterung im Alltag eine Rolle zu spielen.

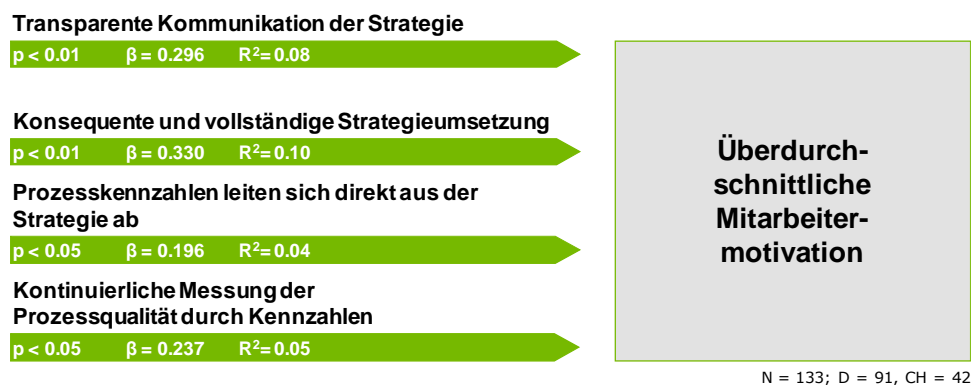
Abb. 96: Klare Verantwortung und Strukturen garantieren Mitarbeiterzufriedenheit!



### Mitarbeitermotivation wird durch den Strategieprozess definiert!

Es ist und bleibt eine fortwährende Diskussion, ob und wie sich Mitarbeiter motivieren lassen. Ein Beitrag zur Steigerung der Mitarbeitermotivation besteht in der Art und Weise der Umsetzung des Strategieprozesses. Transparenz in der Strategiekommunikation wirkt sich eindeutig positiv auf die Mitarbeitermotivation aus. Analog zur Übertragung von Verantwortung begreifen sich die Mitarbeiter dadurch stärker als Teil des Unternehmens. Für Stabilität und Klarheit sorgt eine konsequente und vollständige Strategieumsetzung. Die Mitarbeiter können dadurch ihre Ziele besser fokussieren und messen. Die Ableitung der Prozesskennzahlen aus der Strategie und die kontinuierliche Messung der Prozessqualität haben einen weiteren positiven Effekt auf die Mitarbeitermotivation.

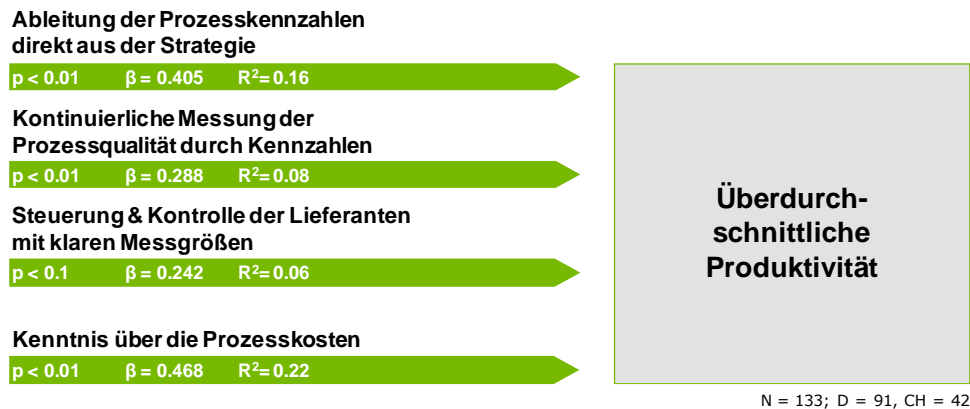
Abb. 97: Mitarbeitermotivation wird durch den Strategieprozess definiert!



### Kennzahlen festlegen, Prozesse messen, Produktivität steigern!

Produktivitätssteigerungen kommen nicht von ungefähr, sondern haben ihre Ursachen. Unternehmen, die ihre Prozesskennzahlen direkt aus der Strategie ableiten und ihre Prozessqualität kontinuierlich durch Messgrößen überprüfen, sind im Vorteil. Im gleichen Zusammenhang zeigen sich auch positive Effekte durch eine konsequente Steuerung und Kontrolle der Lieferanten durch klare Messgrößen. Letztendlich kann ein positiver Einfluss der Prozesskostenkenntnis auf die Produktivität festgestellt werden.

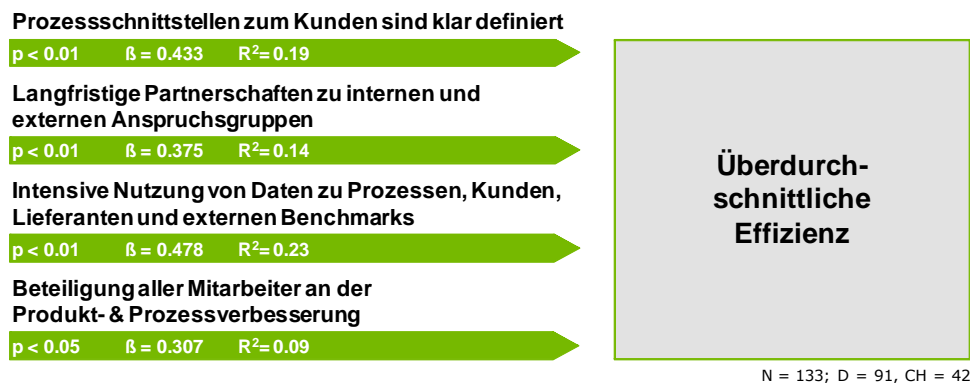
Abb. 98: Kennzahlen festlegen, Prozesse messen, Produktivität steigern!



### Effizienz durch internes und externes Lernen!

Lernende Organisationen profitieren in erster Linie von den Beziehungen zu ihren externen Anspruchsgruppen. Durch diese werden dem Unternehmen neue Impulse und neues Wissen vermittelt. Ein Effekt dieser Lernphase ist die Steigerung der Effizienz. Es ist daher nicht überraschend, dass sich eine Klarheit in der Definition der Kundenschnittstellen positiv auf die Effizienz auswirkt. Ebenfalls signifikante Einflüsse konnten für die langfristigen Partnerschaften zu internen und externen Anspruchsgruppen nachgewiesen werden. Zudem trägt die Nutzung von Daten zu Prozessen, Kunden, Lieferanten und externen Benchmarks zur Effizienzsteigerung bei. Besonders vorteilhaft ist zudem, wenn die Innovationen zur Effizienzsteigerung nicht nur durch die Managementebene in das Unternehmen fließen. Um den Nutzen auszuschöpfen, sind alle Mitarbeiter an den Produkt- und Prozessverbesserungen zu beteiligen.

Abb. 99: Effizienz durch internes und externes Lernen!



### Unternehmen mit klar analysierten und strukturierten Leistungsangeboten setzen auf Managementsysteme!

Ziel dieser Analyse ist es, aufzuzeigen, welchen Nutzen der Einsatz eines prozessorientierten Managementsystems hat. Umgekehrt stellt sich die Frage, welche Art von Unternehmen auf einen prozessorientierten Ansatz setzt oder welche Voraussetzungen diese Unternehmen erfüllen. Es sind Unternehmen, die ihre Strategien durch gezielte Untersuchungen, Messungen und Daten untermauern. Demnach haben diese Unternehmen einen hohen Anspruch bezüglich Transparenz und Struktur, sowohl auf der Strategie- als auch auf der Prozessebene. Zudem steht bei den identifizierten Unternehmen der Nutzer im Vordergrund und das Leistungsangebot basiert auf detaillierten Markt- und Kundenanalysen. Die Prozesse sind stets auf den Kunden ausgerichtet. Auch hier harmonisieren Kunden- und Prozessorientierung. Analog lässt sich ein strukturiertes und modulares Leistungsangebot besonders durch klar strukturierte und standardisierte Prozesse umsetzen.

Abb. 100: Unternehmen mit klar analysierten und strukturierten Leistungsangeboten setzen auf Managementsysteme!

#### Festlegung Strategie auf Basis gezielter Untersuchungen, Messungen und Daten

$p < 0.01$     $\beta = 0.445$     $R^2 = 0.20$

#### Zufriedenheit der Nutzer steht im Vordergrund

$p < 0.01$     $\beta = 0.329$     $R^2 = 0.11$

#### Entwicklung Leistungsangebot auf Basis von detaillierten Markt- und Kundenanalysen

$p < 0.01$     $\beta = 0.478$     $R^2 = 0.23$

#### Klar strukturiertes und modular aufgebautes Leistungsangebot

$p < 0.01$     $\beta = 0.435$     $R^2 = 0.19$

**Einsatz  
Management-  
system**

N = 133; D = 91, CH = 42

### Transparenz und Struktur auf allen Ebenen trifft Shareholder Erwartungen!

Gute Unternehmensergebnisse stellen die Erwartungen der Shareholder zufrieden. Doch welche Faktoren haben darüber hinaus einen Einfluss auf die Shareholderzufriedenheit? Identifiziert wurden Elemente, die für Transparenz und Struktur in einem Unternehmen sorgen. Dazu zählen ein klares und modulares Leistungsangebot, die Strukturierung der Aufbauorganisation nach Prozessen und ein hoher Standardisierungsgrad der Prozesse. Nicht zuletzt wird die Erwartungshaltung der Shareholder getroffen, wenn das Unternehmen eine Kostenreduktion klar im Fokus hat.

Abb. 101: Transparenz und Struktur auf allen Ebenen trifft Shareholder Erwartungen!

#### Reduktion von Kosten als primäres Ziel

$p < 0.05$     $\beta = 0.341$     $R^2 = 0.12$

#### Klar strukturiertes und modulares Leistungsangebot

$p < 0.1$     $\beta = 0.267$     $R^2 = 0.07$

#### Strukturierung der Aufbauorganisation nach Prozessen

$p < 0.1$     $\beta = 0.292$     $R^2 = 0.09$

#### Hoher Standardisierungsgrad der Prozesse

$p < 0.05$     $\beta = 0.376$     $R^2 = 0.14$

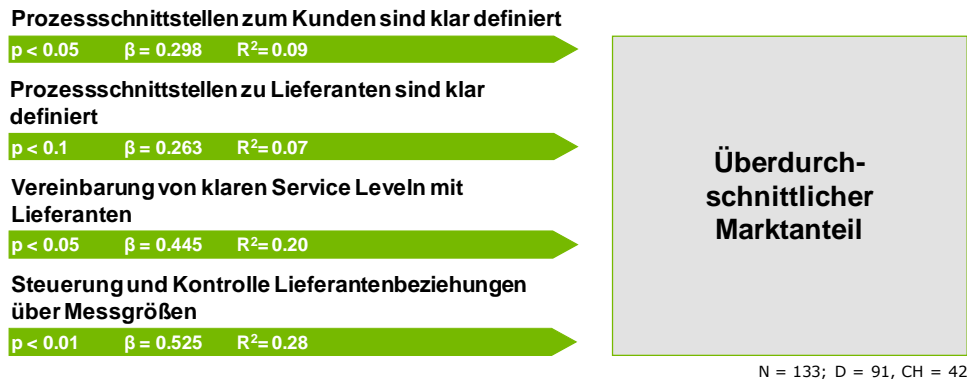
**Überdurchschnittliche  
Übereinstimmung mit  
der Erwartungen der  
Shareholder**

N = 133; D = 91, CH = 42

### Supply Chain Management entscheidet über Marktanteile!

Supply Chain Management ist ein Begriff, der primär aus der Automobil- oder Produktionsgüterindustrie bekannt ist. Auch im Immobilienmanagement hat diese Managementmethode ihre Relevanz und ihren Nutzen. Unternehmen mit einem überdurchschnittlich großen Marktanteil haben ihre Wertschöpfungskette fest im Griff. Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten sind klar definiert. Die Vereinbarungen mit Lieferanten werden durch eindeutig definierte Service Level getroffen. Eine Kontrolle dieser Lieferbeziehungen erfolgt auf Basis von transparenten Messgrößen. Unternehmen, die diese Supply Chain-Kompetenzen vorweisen, sind auch im Kampf um Marktanteile erfolgreich.

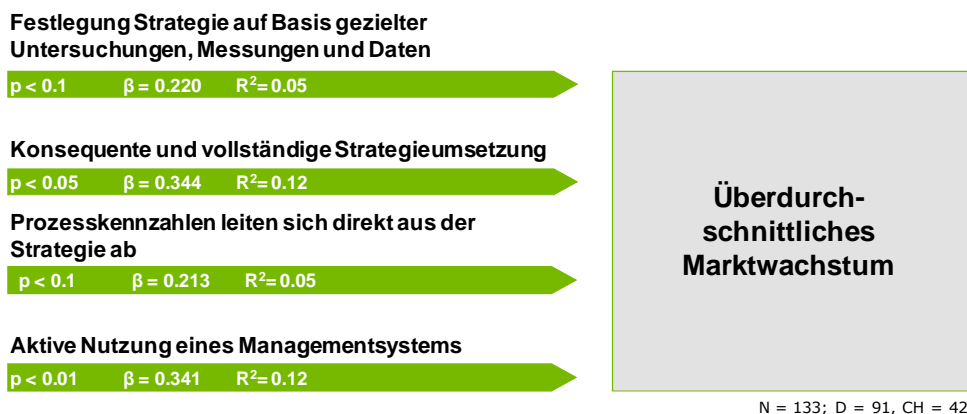
Abb. 102: Supply Chain Management entscheidet über Marktanteile!



### Konsequente Strategieableitung und -messung sichert Marktwachstum!

Zu den heutigen Erfolgskriterien zählen nicht nur Stabilität und Konstanz, sondern auch das kontinuierliche Wachstum im Markt. Welches Erfolgsrezept verfolgen Unternehmen, die dieses stetige Marktwachstum realisieren? Sie zeigen Konsequenz in der Strategieableitung und im Hinterfragen der Strategie. Ihre Kennzahlen leiten sie direkt aus der strategischen Ebene ab, um ihre Prozesse daran zu messen. Unterstützt wird diese Strategiearbeit durch die aktive Nutzung eines prozessorientierten Managementsystems. Ein Managementsystem erlaubt es, die strategische und operative Ebene eng miteinander zu verknüpfen und durch die Hinterlegung von Prozessmessgrößen ein laufendes Controlling über die Zielerreichung durchzuführen. Diese Prozessmessgrößen sind in den Prozessen zu hinterlegen.

Abb. 103: Konsequente Strategieableitung und -messung sichert Marktwachstum!



**Standardisierte Prozesse und effektive Systeme sichern Umsatzrenditen!**

Eine überdurchschnittliche Umsatzrendite pro Mitarbeiter ist Ziel jeder Unternehmensstrategie. Dieses Ziel wird durch standardisierte Prozesse mit einer hohen Schnittstellenabstimmung erreicht. Ein weiterer Faktor, der eine überdurchschnittliche Umsatzrendite begünstigt, ist die optimale Unterstützung der Prozesse durch angemessene IT-Systeme und maschinelle Ressourcen. Dokumentenmanagementsysteme schaffen Zeitvorteile und sichern Qualität. Diese Vorteile haben auch einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der Umsatzrendite pro Mitarbeiter.

Abb. 104: Standardisierte Prozesse und effektive Systeme sichern Umsatzrenditen!

**Hoher Standardisierungsgrad der Prozesse**

$p < 0.05$     $\beta = 0.242$     $R^2 = 0.06$

**Hohe Autonomie und Schnittstellenabstimmung der Prozesse**

$p < 0.05$     $\beta = 0.234$     $R^2 = 0.06$

**Optimale Unterstützung der Prozesse durch IT-Systeme und maschinelle Ressourcen**

$p < 0.05$     $\beta = 0.281$     $R^2 = 0.08$

**Dokumentenmanagementsystem ist eingeführt und wird konsequent angewendet**

$p < 0.1$     $\beta = 0.221$     $R^2 = 0.05$

**Überdurchschnittliche  
Umsatzrendite**

N = 133; D = 91, CH = 42



**Herausgeber**

---

**Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin**

Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner

Treskowallee 8

D-10318 Berlin

**pom+Group AG**

Dr. Marion Peyinghaus

Technoparkstrasse 1

CH – 8005 Zürich

**Autoren**

---

**Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin**

Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner

Janett Ziola

**pom+Group AG**

Dr. Marion Peyinghaus

Fabio Botti

Simon Caspar

Natasha Gamper

**Designkonzept by: Picnic Terminal, Zürich**

**© Copyright 2010 by:**

---

**Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin**

Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner

Treskowallee 8

D-10318 Berlin

Tel: +49 030 5019 4367

[www.htw-berlin.de](http://www.htw-berlin.de)

**pom+Group AG**

Dr. Marion Peyinghaus

Technoparkstrasse 1

CH – 8005 Zürich

Tel: +41 44 200 42 00

[www.pom.ch](http://www.pom.ch)



### Asset Management

Asset Management ist die Führungskonzeption zur Vermögensverwaltung der Asset-Klasse<sup>[1]</sup> Immobilie auf Ebene des Portfolios oder eines Teilportfolios unter Vorgaben des Investment Managements.

### Benchmarking

Benchmarking ist die Suche nach «Best Practices», den besten «Praktiken» in der Geschäftswelt, wodurch im Vergleich zur Konkurrenz eine überlegene Leistung erzielt werden soll. Benchmarking ist nicht nur die Festlegung von Zielgrößen (Benchmarks), sondern zeigt auch den richtigen Weg zu deren Erreichung auf, basierend auf den Erfahrungen Anderer, verknüpft mit eigener Kreativität und unternehmensspezifischer Adaption.

### Dienstleister

Ein Dienstleister ist eine natürliche oder juristische Person, die in einem Zeitraum eine vereinbarte Leistung erbringt.

### EFQM Modell (European Foundation for Quality Management)

Das EFQM Modell für Excellence ist ein praktisches Werkzeug, das Organisationen auf folgende Weise nutzen:

---

Als Werkzeug zur Selbstbewertung, das zeigt, wo die Organisation auf dem Weg zur Excellence steht, das Verbesserungspotenziale aufzeigt und zu Lösungen anregt

---

Als Grundlage einer gemeinsamen Sprache und Denkart, die von allen Fachbereichen geteilt wird

---

Als Rahmen zur Einordnung bisheriger Initiativen und Projekte, zur Vermeidung von Doppelungen und zur Identifikation wichtiger Themen, die noch nicht behandelt wurden

---

Als Struktur für das Managementsystem

---

<sup>[1]</sup> Direktimmobilien, Immobilienaktien, Immobilienfonds, Unternehmensaktien, Hypotheken etc.

### Eigentümer

Im Rollenmodell entspricht der Eigentümer von Immobilien dem Verwalter und Investor.

### Facility Management

Als Facility Management wird die Verwaltung und Bewirtschaftung von Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen über den gesamten Lebenszyklus der Immobilie bezeichnet.

### Gebäudetyp

Vgl. Objekttyp

### Investment Management

Investment Management ist die umfassende, an den Vorgaben des Eigentümers ausgerichtete Eigentümervertretung für ein Vermögen bestehend aus einer oder mehreren Asset-Klassen unter Kapitalanlagegesichtspunkten.

### Kreuztabellen

Kreuztabellen sind Kontingenztafeln (Kontingenztabellen). Sie enthalten die absoluten oder relativen Häufigkeiten (Häufigkeitstabellen) von Kombinationen bestimmter Merkmalsausprägungen. Kontingenz hat dabei die Bedeutung des gemeinsamen Auftretens von zwei Merkmalen.

### Median

Der Median einer Stichprobe ist der Wert, der eine Verteilung halbiert, d. h. eine Hälfte der Befragten liegt über dem Median, eine Hälfte darunter. Er ist gegenüber Ausreißern robust.

### Normalverteilung

Die Normalverteilung ist die am häufigsten verwendete Wahrscheinlichkeitsverteilung in der Statistik. Die Verteilungsfunktion der Binomial- sowie der Poissonverteilung nähert sich für große Werte der Stichprobe immer stärker der Normalverteilung (zentraler Grenzwertsatz). Die Normalverteilung ist auch unter dem Namen «Gauß'sche Glockenkurve» bekannt.

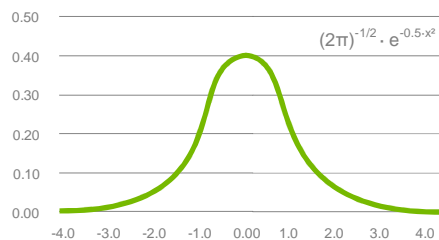


Abb. 105 : Standardisierte Normalverteilung

### Nutzer

Im Rollenmodell entspricht der Nutzer dem Mieter.

### Objekttyp

Die Immobilien werden im PMRE Monitor in 5 Kategorien unterteilt:

---

**Handel**

---

**Verwaltung**

---

**Wohnen**

---

**Industrie und Gewerbe**

---

**Fürsorge und Gesundheit**

---

### Property Management

Property Management bezieht sich auf die operativen Aufgaben der kaufmännischen Immobilienverwaltung und die Realisierung der strategischen Anforderungen des Asset Managers an die Objekt-Performance.

### Prozess

Ein Prozess besteht aus einer geordneten Abfolge von Aktivitäten über Raum und Zeit mit spezifiziertem Anfang und Ende und klar definierten Prozess-Inputs und Prozess-Outputs.

### Prozessarchitektur

Die Prozessarchitektur bildet die vorhandenen Hauptprozesse eines Unternehmens inklusive ihrer enthaltenen Teilprozesse gegliedert nach Prozessgruppen ab.

### Prozesslandkarte

Vgl. Prozessmodell

### Prozessmodell

Das Prozessmodell zeigt auf oberster Ebene sämtliche Hauptprozesse eines Unternehmens auf. In der Regel werden die Hauptprozesse auf dieser Ebene zudem in die Prozessgruppen Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse eingeteilt. Führungsprozesse oder auch Managementprozesse zeigen die steuernden und kontrollierenden Aktivitäten eines Unternehmens auf. Kernprozesse tragen zur eigentlichen Wertschöpfung des Unternehmens bei und dienen zur Identifikation des Unternehmens gegenüber dem Kunden. Unterstützungsprozesse stellen den Basisbetrieb eines Unternehmens sicher und bilden Funktionen wie das Rechnungswesen, die Informatik oder das Dokumentenmanagement ab.

### Regressionsanalyse

Die Regressionsanalyse ist ein statistisches Analyseverfahren. Ziel ist es, Beziehungen zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen festzustellen. Die Regressionsanalyse kann als Spezialfall eines Strukturgleichungsmodells aufgefasst werden.

**Rollenmodell**

In einem Rollenmodell werden Beziehungen zwischen den Akteuren in einem System hergestellt und Auftrags-, Leistungs- und Werteflüsse hinterlegt. Ein Rollenmodell unterscheidet sich von einem Organigramm indem es sowohl interne als auch externe organisatorische Einheiten einbezieht.

**Service Level Agreement (SLA)**

Das Service Level (Agreement) ist eine Vereinbarung (Vertrag), in welcher der Umfang und die Qualität der durchzuführenden Leistungen im Immobilienmanagement detailliert definiert sind.

**Standardabweichung**

Die Standardabweichung ist ein Maß für die Streuung der Werte einer Zufallsvariablen um ihren Mittelwert. Für normalverteilte Merkmale gilt, dass innerhalb der Entfernung einer Standardabweichung nach oben und unten vom Mittelwert rund 68 Prozent aller Antwortwerte liegen.

**Supply Chain Management**

Supply Chain Management bezeichnet die Planung und das Management aller Aufgaben bei Lieferantenauswahl, Beschaffung und Umwandlung sowie aller Aufgaben der Logistik. Insbesondere enthält es die Koordination und Zusammenarbeit der beteiligten Partner (Lieferanten, Händler, Logistikdienstleister, Kunden).



<b>Abkürzung</b>	<b>Erläuterung</b>
CC PMRE	Competence Center Process Management Real Estate
EFQM Modell	European Foundation for Quality Management
FM	Facility Management
HTW Berlin	Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
KPI	Key Performance Indicator
$p$	Signifikanzniveaus
PMRE	Process Management Real Estate
$R^2$	Varianz
$\beta$	Stärke des Koeffizienten