
IMMOBILIEN ZEITUNG

FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 47/13 vom 28.11.2013
www.immobilien-zeitung.de

SHARED SERVICE CENTER

DTZ zentralisiert administrative Standardprozesse

Die Konzentration von zentralen, administrativen Diensten ist ein Trend, der auch die Immobilienbranche erfasst. Leistungen werden an einem zentralen Ort gebündelt, vielfach automatisiert und streng geprüft. Ziel ist, die Effizienz in der Leistungserstellung zu erhöhen und die Qualität der Prozesse zu steigern. Ein Resultat: Niederlassungen werden von administrativen, oft repetitiven Leistungen entlastet und die Freiräume zur Betreuung der Kunden wachsen. DTZ Property Management ist diesen Weg gegangen und hat am Standort Berlin ein so genanntes Shared Service Center etabliert. DTZ-Manager Claus-Dieter Trapp und Marion Peyinghaus vom Beratungshaus pom+ stellen das Projekt in ihrem Gastbeitrag vor.

Als zentrale Einheit unterstützt das Shared Service Center die Kernprozesse der operativen kaufmännischen und technischen Property-Management-Teams in den einzelnen Bürostandorten. Es bündelt die administrativen Betriebsabläufe. Der Weg dorthin war nicht einfach, doch die Investitionen haben sich bereits mehr als ausgezahlt.

DTZ Property Management, ein Unternehmensteil der UGL Group, hat sich selbst auf den Prüfstein gestellt und 2012 Maßnahmen zur Reorganisation definiert. Ein wesentlicher

Meilenstein des entsprechenden Aktionsplans war die Gründung eines Shared Service Centers am Standort Berlin, im Sony Center.

Die Vorteile des Shared Service Centers haben von Beginn an überzeugt. Sie sind mannigfaltig: Mit Inbetriebnahme des Shared Service Centers werden die kundenbetreuenden Teams von administrativen Leistungen entlastet. Diese Entlastung schafft Freiräume und trägt dazu bei, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Standardisierung, Digitalisierung und Transparenz

Mit der Errichtung des Shared Service Centers wurden jedoch noch mehr Ziele angepeilt: die Standardisierung der Prozesse, die Steigerung der Effizienz und der Qualität sowie eine zentrale Bereitstellung von physischen und digitalen Daten. Diese zentrale Datenhaltung garantiert Transparenz und minimiert die Risikopotenziale. Am Ende profitiert davon insbesondere der Kunde.

Nicht nur die Ziele, auch der Zeitplan für die Errichtung des Shared Service Centers war ambitioniert. Innerhalb von sechs Monaten sollte die neue Organisationseinheit funktionsfähig sein. Dieser Zeitplan erforderte ein hohes Engagement aller Beteiligten, da das Projekt parallel zum Tagesgeschäft realisiert wurde. In einem strukturierten Projektplan wurden Mei-

„Entscheidend war, die künftigen Mitarbeiter des Centers frühzeitig einzubinden.“

Marion Peyinghaus



„Analog externer Vertragsverhältnisse wird ein interner Leistungsvertrag geschlossen.“

Claus-Dieter Trapp



lensteine definiert und im monatlichen Rhythmus kontrolliert. Entscheidend war, die künftigen Mitarbeiter des Shared Service Centers frühzeitig einzubinden. Durch die Projektarbeit haben sich die Mitarbeiter stark mit den Zielen und Leistungen des Centers identifiziert.

Zuerst galt es, das Leistungsspektrum des Shared Service Centers zu definieren. Die neue Organisationseinheit soll alle wiederkehrenden Prozesse erbringen, die im Rahmen eines umfangreichen Property-Management-Vertrags anfallen. Grundvoraussetzung war, dass die Leistungen zentralisierungsfähig sind. Folgende fünf Leistungsfelder wurden bestimmt: Stammdatenpflege, Nebenkostenabrechnungen,

Reporting, Buchhaltung, Rechnungseingang und -freigabe. Für jedes Leistungsfeld wurden Prozesse in kleinen Teams erarbeitet und dokumentiert. Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Klärung der Schnittstellen zu den kundenbetreuenden PM- und FM-Einheiten.

Prozesse geben den Ablauf der Tätigkeiten vor. Um die Intensität der Leistungen zu bestimmen, sind weiterreichende Service-Levels erforderlich. Diese Service-Levels bestimmen die Frequenz einer Leistung, machen Vorgaben für Reaktionszeiten oder geben Rahmenbedingungen für die Leistungserstellung an. Im Leistungsfeld Reporting wurden dadurch klare Liefertermine pro Report definiert. Für die Nebenkos-



Unter dem Dach des Sony Centers am Potsdamer Platz ist das Shared Service Center von DTZ zuhause.

Bild: DTZ

tenabrechnungen bestimmen festgelegte Zeitabläufe den Gesamtprozess von der Aufbereitung der Daten bis zur Bearbeitung von Widersprüchen.

Die erforderliche Prozessqualität wird nur durch Kontrolle erreicht. Daher wurden neben den Service-Levels eindeutige Messgrößen definiert, die so genannten Key Performance Indicators (KPI). Für das Stammdatenmanagement wurden beispielsweise Ziele für die Datenqualität definiert, deren Erreichung quartalsweise geprüft wird. Ein weiteres Beispiel für eine Messgröße ist die Verminderung der Mietaußenstände im Rahmen des Prozesses Mietrückstände.

Die Prozesse, die Service-Levels sowie die KPIs sind nicht nur wichtige Instrumente zur Kontrolle und consequenten Optimierung des Shared Service Centers. Darüber hinaus dienen sie zur internen Leistungsabgrenzung. Es wird deutlich, für welche Aufgaben die Mitarbeiter des Shared Service Centers verantwortlich sind und welche durch die dezentralen PM- und FM-Einheiten erbracht werden. Analog externer Vertragsverhältnisse wird ein interner Leistungsvertrag geschlossen.

Das Property-Management steht im deutschen Immobilienmarkt einem hohen Preisdruck gegenüber, der über die Jahre hinweg zu einer Reduzierung der Margen führte. Vor diesem Hintergrund galt es, das Shared Service Center marktgerecht und vor allem zukunftsweisend aufzubauen.

Zur Entwicklung der Organisationsstruktur und der Festlegung der Mitarbeiteranzahl wurden Benchmarks aus dem Markt herangezogen. Schlank, aber handlungsfähig sollte die neue Organisationseinheit aufgestellt werden. Durch die Akquisition von neuen Mandaten kann es kurzfristig zu Leistungsspitzen kommen. Dieser erhöhte Ressourcenbedarf wurde in der Dimensionierung der Organisation berücksichtigt, und es wurden „Springer“ definiert, die bei Ressourcenmangel unterstützen.

Neben der quantitativen Dimensionierung wurde auch die qualitative Ausrichtung der einzelnen Teams und Mitarbeiter bestimmt. Für diesen Zweck wurden Rollenprofile erstellt. Die Rollenprofile zeigen die Ziele des Mitarbeiters, seine Kernaufgaben und die erforderlichen Qualifikationen auf. Weitere Angaben zur Erfolgsmessung erleichtern die Überprüfung der Zielerreichung. Diese Rollenprofile wurden durchgängig für den Head of Shared Service Center über die einzelnen Teamleiter bis zu den Mitarbeitern erstellt.

Die Einhaltung des Terminplans war ein strategisches Ziel

Der Termin zur Inbetriebnahme des Shared Service Centers stand bereits zu Beginn des Projekts fest. Die Einhaltung des Termins war ein wesentliches strategisches Ziel im Aktionsplan von DTZ. Um diesen Termin nicht zu gefährden, wurde frühzeitig ein Rollout-Plan erstellt, der die vorbereitenden Arbeiten umfasste sowie eine gewisse Übergangsphase berücksichtigte. So wurden zum Beispiel Schulungstermine definiert oder Maßnahmen zur Anpassung von Berechtigungen im System festgelegt.

Die Schulungen wurden von den Teamleitern durchgeführt. Diese stellten die Prozessabläufe vor und zeigten die zukünftigen Anforderungsprofile auf. Einerseits wurde dadurch eine

hohe Identifikation der Teamleiter mit den Aufgaben des Shared Service Centers gesichert. Andererseits schaffte die Schulung durch den Vorgesetzten eine Vertrauensbasis bei den Mitarbeitern. Fachliche Fragen konnten direkt und im Detail diskutiert werden.

Bei der Einführung einer neuen Organisationseinheit ist es schwierig, den Hebel von einem Tag auf den anderen umzustellen, insbesondere wenn Mitarbeiter den Aufgabenbereich wechseln. Bestehende Prozesse müssen sichergestellt und Leistungen gegenüber dem Kunden weiterhin erbracht werden. Im Rollout-Plan wurden daher klare Übergangsphasen definiert. Diese Übergangsphasen waren insbesondere für das Nebenkostenmanagement erforderlich. Eine Übertragung der Verantwortlichkeiten erfolgte zum Abschluss des Finanzjahrs.

Mitarbeitermotivation und Investitionen gegen Margendruck

Bei dem aktuellen Margendruck im Property-Management werden zukünftig nur die Unternehmen am Markt erfolgreich tätig sein, die sich mit geeigneten Strukturen den stetig steigenden Ansprüchen der Kunden stellen. Internationale Kunden wollen internationale Serviceunternehmen. DTZ ist ein international tätiges Unternehmen und nicht zuletzt ist es auch der Ansatz eines One-Stop-Shops, der Kunden anzieht. Mit der Gründung des Shared Service Centers hat sich DTZ diesen Anforderungen gestellt und seine Prozesse consequent auf den Kunden und internationale Standards ausgerichtet. Dieser Schritt brachte bereits erste positive Effekte mit sich.

Auf der einen Seite zahlt sich die Spezialisierung aus, auf der anderen Seite werden Skaleneffekte generiert: Beispielsweise nehmen die auf die Stammdaten fokussierten Mitarbeiter die Pflege der Daten schneller und gezielter vor. Sie verfügen über den notwendigen Erfahrungsschatz und kennen durch die regelmäßige Anwendung die Eingabemasken besser. Dadurch wird auch sichergestellt, dass keine Datenredundanzen entstehen und identische Informationen nur einmal im System gepflegt werden. Die Datenqualität wächst.

Positive Ergebnisse können auch im Reporting verzeichnet werden. Wer kennt es nicht, das Reporting-Dilemma? Der Kunde, der seine individuellen Reporting-Wünsche anmeldet, steht dem internen Effizienzgedanken gegenüber. Wie kann man dieser Herausforderung gerecht werden? Zum einen durch eine flexible Software, die es erlaubt, Reports individuell an die Kundenbedürfnisse anzupassen. Zum anderen durch ein Paket an bereits vorgefertigten Standard-Reports, die im System hinterlegt sind. Diese steigern die Datenqualität und garantieren die oft eng gesteckte Terminplanung.

Zur Realisierung dieser positiven Effekte sind Investitionen notwendig. Investitionen in die Reorganisation und die Prozessgestaltung und nicht zuletzt auch in die Anpassung der IT-Systeme. DTZ hat mit der Bildung des Shared Service Centers die Basis für eine optimale Wettbewerbsposition geschaffen. (ae)

Die Autoren: Claus-Dieter Trapp ist Senior Managing Director von DTZ und Head of Property Management Germany. Dr. Marion Peyinghaus ist Geschäftsführerin von pom+, Frankfurt am Main.