Prozessoptimierung und Dokumentenmanagement in der Immobilienverwaltung

Der Autor

Alexander Haas, ist seit über 15 Jahren als selbstständiger Immobilienverwalter im Stuttgarter Raum tätig, seit 2007 als geschäftsführender Gesellschafter der Haas Immobilienverwaltung GmbH in Nürtingen. Er kennt die Branche von Grund auf: Kaufmannsausbildung, BWL-Studium mit der Vertiefungsrichtung Immobilienwirtschaft und Controlling an der FH Nürtingen, Ausbildung zum zertifizierten Prozessberater. Basierend auf umfangreicher Erfahrung erweiterte er seine Tätigkeit im Jahr 2002 durch das Geschäftsfeld Unternehmensberatung. Hier sieht er seine Aufgabe hauptsächlich in der Beratung und Betreuung von Unternehmen der Immobilienwirtschaft hinsichtlich Optimierung von Geschäftsprozessen sowie Organisations- und Kostenstrukturen. Parallel dazu beendete er 2010 sein Studium des Prozessmanagements an der HfWU Nürtingen mit dem Grad eines Master of Science. Darüber hinaus ist er als Dozent an der AWI Akademie der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Baden-Württemberg und bei der Jurisprudentia in Nürnberg tätig.
Seit 2000 ist er Prüfer bei der IHK Region Stuttgart für den Immobilienfachwirt.

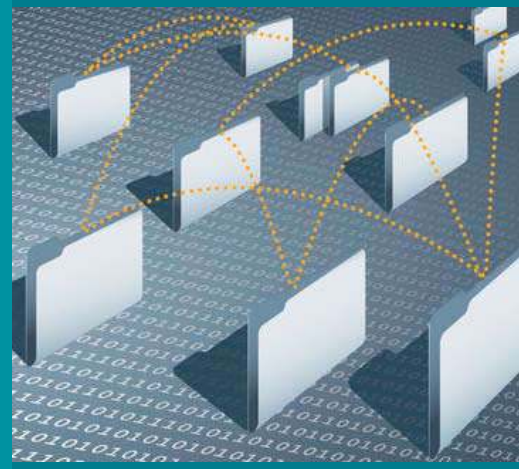
ISBN 978-3-87292-307-3
9 783872 923073

Prozessoptimierung und Dokumentenmanagement in der Immobilienverwaltung

Hammonia

Alexander Haas

Prozessoptimierung und Dokumenten-management in der Immobilienverwaltung



Hammonia

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abkürzungsverzeichnis 8

Vorwort 11

1. Einleitung 13

2. Grundlegendes zum Dokumentenmanagement und der Prozessoptimierung 15
   - 2.1 Begriffe zum Dokumentenmanagement 15
     - 2.1.1 Dokument 15
     - 2.1.2 Dokumentenmanagement und Nutzeffekte 16
   - 2.2 Begriffe und Grundlagen zur Prozessoptimierung 20
     - 2.2.1 Prozess, Prozessmanagement und Prozessoptimierung 20
     - 2.2.2 Beschreiben von Prozessen mit grafischen Modellierungssprachen 21
   - 2.3 Immobilienverwaltung heute – eine Bestandsaufnahme . 24
     - 2.3.1 Immobilienverwaltung – Abgrenzung und Begrifflichkeit 24
     - 2.3.2 Strukturen der Immobilienverwaltungen in Deutschland. 25
     - 2.3.3 Spezifische Probleme in der Immobilienverwaltung 28
   - 2.4 Wie verwalten die Verwalter – eine Online-Befragung . . . 32

3. Dokumentenmanagement beim Immobilienverwalter 33
   - 3.1 Aufbewahrung und Archivierung 33
   - 3.2 Status Quo der Aufbewahrung und die Konsequenzen . . . 40
   - 3.3 Technische Entwicklungen und Auswirkungen auf die Immobilienverwalter. 42
   - 3.4 Grundsätzliches zur Einführung von Dokumentenmanagement-Systemen 44
     - 3.4.1 Ist-Analyse 45
     - 3.4.2 Soll-Konzeption 47
     - 3.4.3 Systemauswahl. 49
     - 3.4.4 Pilotphase und System-Einführung 52
     - 3.4.5 Umgang mit Dokumenten-Altbeständen. 53

3.5 Optimierte Ablage 54
3.5.1 Merkmale und Klassifikationen 55
3.5.2 Übereinstimmung der EDV-Ablage mit der Ordnerablage. 57
3.5.3 Prozessorientierte Ablage. 61
3.5.4 Papierloses Büro - Anspruch und Wirklichkeit. . . . 62

4. Managementkonzepte im Branchenkontext 64
4.1 Kaizen und KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) 69
4.2 Poka Yoke 72
4.3 Change Management 74
4.4 Business Process Reengineering (BPR). 76
4.5 Geschäftsprozessmanagement 77
4.5.1 Prozessführung. 79
4.5.2 Prozessorganisation 79
4.5.3 Prozesscontrolling 81
4.6 Workflow Management. 81
4.7 Wissensmanagement. 84
4.8 Content Management 87
4.9 Customer Relationship Management (CRM) 88
4.10 Six Sigma 91
4.11 Prozessorientiertes Qualitätsmanagement 96
4.11.1 Fehlermöglichkeits- und einflussanalyse (FMEA). . 98
4.11.2 Fishbone-Analyse. 100
4.11.3 Zertifizierung 101
4.12 Outsourcing 106
4.13 Insourcing 108

5. Electronic Business (E-Business). 111
5.1 E-Mail-Management 111
5.2 Business to Business (B2B): Geschäftsprozesse mit Geschäftspartnern. 115
5.2.1 Wärmedienstleister 116
5.2.2 Energie- und Wasserlieferanten. 117
5.2.3 Rechtsanwälte 117
5.3 Business to Customer (B2C): Geschäftsprozesse mit Endkunden 118

5.4 Business to Employee (B2E): Geschäftsprozesse mit Mitarbeitern 119

6. Prozessoptimierung im Tagesgeschäft 120
6.1 Eigentümerversammlung 123
6.1.1 Einladung und Jahresabrechnung online. 125
6.1.2 Subtraktionsprinzip als effiziente Zählmethode. . . 126
6.1.3 Protokollerstellung und -versand 127
6.1.4 Beschluss-Sammlung 129
6.2 Prozessdarstellung und Checklisten zur Jahresabrechnung 130
6.3 Teilungserklärung in komprimierter Form 133
6.4 Modifizierte Teilungserklärung als Optimierungsmethode 134
6.5 Effizienter Umgang mit der Hausordnung 136
6.6 Versicherungsmakler als Effizienzunterstützer 137
6.7 Praxisbeispiel: Prozessoptimierung bei der ARGE Prozessmanagement Stuttgarter Wohnungsgenossenschaften. 139

7. Branchensoftware, Homepage und IT-Tools 142
7.1 Branchensoftware 143
7.2 IT-Tools über die Branchensoftware hinaus 146
7.3 Datensicherung 151
7.4 Interaktion mit dem Kunden über die Homepage. 153

8. Optimierung von Prozessen durch den Prozessberater. 158
8.1 Vorbereitende Maßnahmen und Methodik 159
8.2 Ist-Aufnahme 160
8.3 Überlegungen und Neugestaltung 166
8.3.1 Zehn Fragen des Beraters 166
8.3.2 Beachtung von organisatorischen Grundprinzipien 171

9. Schlussbetrachtung und Ausblick 176

Abbildungsverzeichnis 178

Literaturverzeichnis 181

Vorwort

„Prozessoptimierung und Dokumentenmanagement“ – Zugegeben, dies ist ein ungewöhnlicher Buchtitel für unsere Branche.

Wir als Immobilienverwalter kennen hauptsächlich juristische Abhandlungen, welche auch dringend notwendig sind. Das Verwalten wird durch Gesetzgebung und Rechtsprechung zweifelsfrei immer komplexer, ein Nichtprofi ohne einschlägige Rechtskenntnisse kann sich kaum mehr daran wagen. Letzteres ist auch gut so, eine dadurch zunehmende Professionalisierung der Branche ist ein Vorteil für die Eigentümer und auch für das Image der kompetenten und seriösen Immobilienverwalter.

Was bisher in der Literatur fehlte, ist ein Buch über die speziellen Geschäftsprozesse des Verwalterbüros. Die tatsächlichen Umsetzungen der Verwalteraufgaben, die betrieblichen Abläufe, kamen bisher viel zu kurz. Es soll mit dieser Arbeit Neuland betreten werden und ein Beitrag zum Abbau dieses Mankos geleistet werden.

Schwerpunkte sind dabei der Umgang mit Dokumenten, den für uns passenden, praxisnahen Managementkonzepten und vielen Denkanstößen für das Tagesgeschäft. Das Buch soll einen Beitrag dazu leisten, dass die Qualität der Immobilienverwaltung noch besser wird. Außerdem soll die zaghaft beginnende Prozessoptimierung einen Anschub erhalten.

Wenn durch effiziente betriebliche Abläufe die Rentabilität zunimmt, sollte nicht mehr pauschal gesagt werden können, dass die Immobilienverwaltung im Vergleich zu anderen Geschäftsbereichen der Wohnungswirtschaft unter Ertragsgesichtspunkten ein Stiefkind ist.

Nach 15-jähriger Tätigkeit als Verwalter und mehr als zehn Jahren als Dozent, IHK-Prüfer und Unternehmensberater für Immobilienverwaltungen konnte ich ein Bewusstsein für die bestehenden Probleme gewinnen. Dennoch können viele meiner Anregungen sehr kontrovers betrachtet werden, manches mag provokativ klingen. Ich freue mich auf Ihre E-Mails, falls Sie Fragen, konstruktive Kritik oder Anregungen bezüglich weiterer Buchauflagen für mich haben:

alexander.haas@haas-immobilienverwaltung.de

An der Erstellung dieses Buches hat mit großem Engagement Annette Görlach mitgearbeitet, wofür ich mich herzlich bedanken darf. Ein Dank geht auch an die Kollegen aus der Immobilienverwaltung und Unternehmensberatung für die zahlreichen konstruktiven Anregungen.

Nürtingen, im April 2010
Alexander Haas

1. Einleitung

„Die richtigen Dinge tun“.

Darunter wird Effektivität verstanden. Um diese Zielsetzung ging es in meinem Buch „Objektmanagement“.[1]

„Die Dinge richtig tun“.

Das wiederum gilt als Effizienz. Unter diesem Blickwinkel, also der Umsetzung der Verwalteraufgaben, ist dieses Buch zu betrachten:

Effizienzgedanken werden für die Geschäftsführer immer wichtiger. Themen wie Prozessoptimierung im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit werden immer stärker dominieren. Interessant sind Vergleiche mit deutlich höher entwickelten Branchen, wie der Finanzdienstleistung oder der IT.

Noch weiter voraus in Bezug auf den Management-Reifegrad sind vor allem aber scheinbar weit entfernte Vorgänge in der Produktionswirtschaft. Dagegen stehen die Immobilienunternehmen zum allergrößten Teil erst am Anfang, was die Optimierung von Prozessen bezüglich Kosten, Qualität und Zeit anbelangt.

Was der Immobilienverwalter für sein operatives und strategisches Geschäft aus fortschrittlicheren Branchen teilweise übernehmen kann, soll hier gezeigt werden, im Sinne von: Best practice - von den Besten lernen.

Es ist Zeit dafür: Nach der Welle der Lean Production ist das Lean Office der nächste Ansatz zur Effizienzsteigerung in Deutschland. Bei einem durch das Fraunhofer Institut festgestellten Verschwendungsanteil im Büro von rund einem Drittel der Arbeitszeit[2] zwingt der Wettbewerbsdruck dazu – auch uns als Verwalter.

Aufgrund des niedrigen Reifegrades der Organisation von Immobilienverwaltungen im Vergleich zu anderen Unternehmen dürften sogar weit mehr als 30% Optimierungspotenzial vorhanden sein. Dies zu nutzen, sollte schon allein aus Gründen der betrieblichen Existenzsicherung, aber auch aus der sich daraus ergebenden Rentabilitätssteigerung eine Selbstverständlichkeit sein. Den Verschwendungsanteil drastisch zu senken soll auch ein Ziel dieses Buches sein.

---

1 Vgl. [Haas 2007]
2 Vgl. [Wittenstein 2006], S. 2.

Zur Prozessoptimierung gehört beim Immobilienverwalter der angemessene Umgang mit Dokumenten. Das Dokumentenmanagement, in welcher Komplexität auch immer, ist dafür ein unverzichtbares Handlungsinstrument. Daher wird vorab auf den Begriff des Dokuments bzw. das Dokumentenmanagement eingegangen, ebenso wird das Prozessmanagement erläutert.

Auf dieser Grundlage wird auf die Strukturen der Immobilienverwaltung in Deutschland eingegangen. Die Ergebnisse einer repräsentativen Online-Befragung tragen mit dazu bei.

Die Einführung von Dokumentenmanagement-Systemen ist ein wichtiger Schritt in Richtung Effizienz, ebenso eine optimierte Ablage, die praktische Anwendung von Managementkonzepten verschiedenster Art – jedoch alle mit Bezug zum Verwalterbüro. Das Electronic Business mit all seinen Ausprägungen für den Verwalter wird dargestellt, bevor im Kapitel „Prozessoptimierung im Tagesgeschäft“ viele teils schnell umsetzbare Tipps gegeben werden.

Natürlich werden auch die Themen Branchensoftware, sinnvolle IT-Tools und Homepage unter dem Blickwinkel der Effizienzsteigerung betrachtet.

Wie der Prozessberater bei der Optimierung eines Verwalterbüros vorgeht, ist Gegenstand des abschließenden Kapitels.

Viele Praxisbeispiele beziehen sich auf die WEG-Verwaltung. Die meisten Sachverhalte sind bei der Mietverwaltung dieselben. Der besseren Lesbarkeit wegen wird im Folgenden als Kunde des Verwalters nur der Eigentümer genannt.