

# PMRE MONITOR

## 2010

%



%

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

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 Controllingsysteme 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+

### 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.

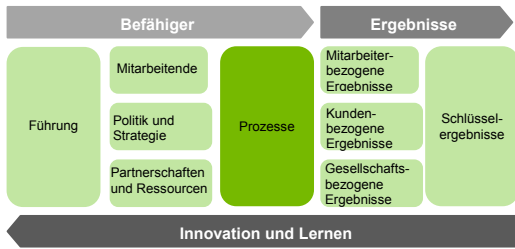
Die Analyse der Kundenanforderungen und die Abstimmung der Schnittstellen zum Kunden sind in Bezug auf die Prozesse weit entwickelt. Optimierungspotenzial wird in der Prozessautomatisierung, der Prozessmessung und der Ableitung der Prozesskennzahlen aus der Strategie gesehen.

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 Levels 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



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

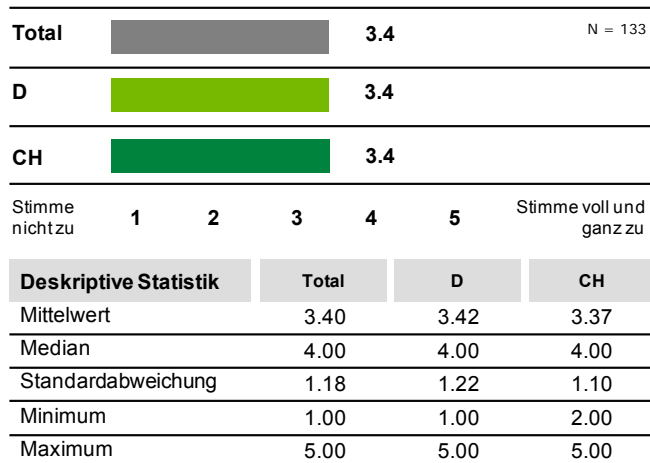


Abb. 45: Ein Großteil der Prozesse wird vollständig automatisiert abgewickelt

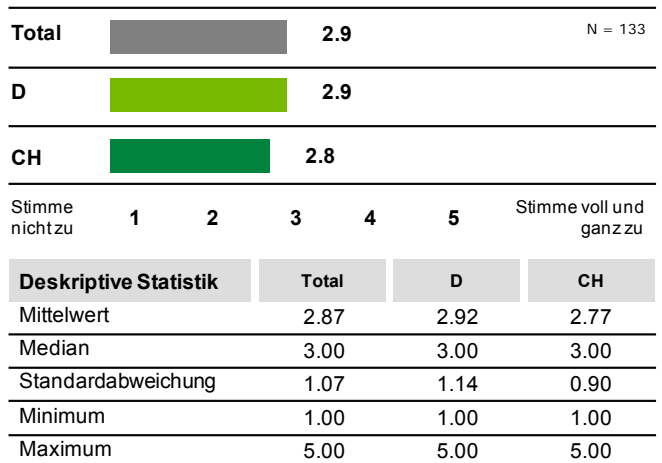


Abb. 46: Die Qualität der Prozesse wird kontinuierlich durch Kennzahlen gemessen

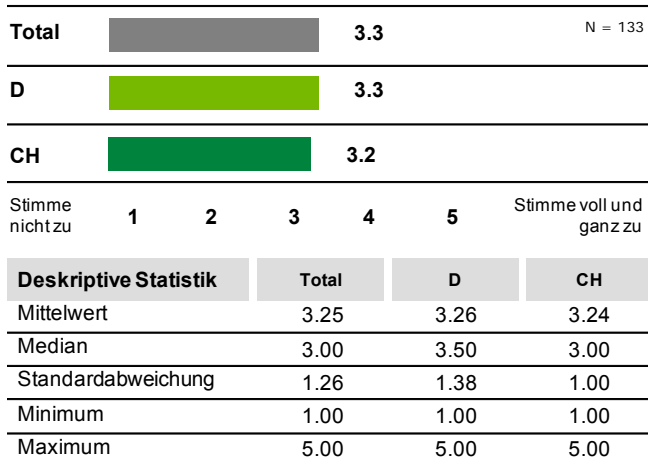


Abb. 49: Die Prozesse im Immobilienmanagement werden zentral erbracht

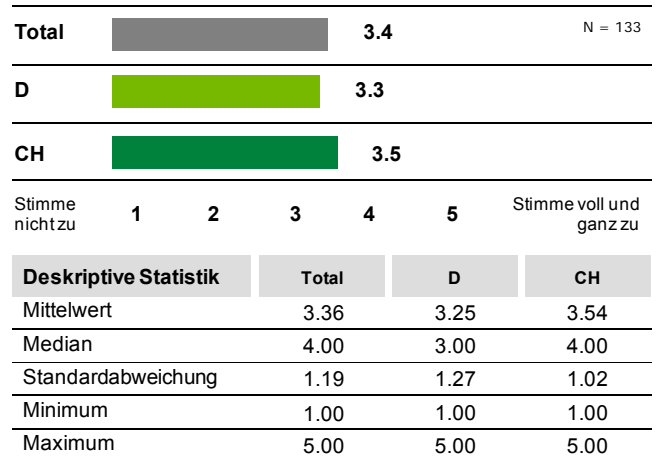


Abb. 47: Die Prozesskennzahlen leiten sich direkt aus der Strategie ab

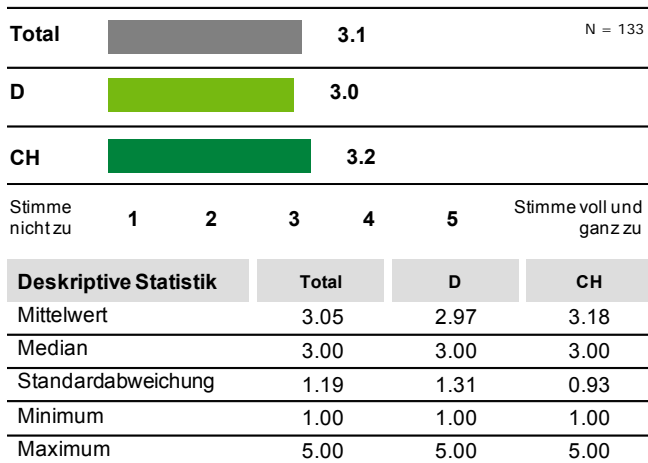


Abb. 50: Die Prozesse sind durch ausgeprägte Teamarbeiten charakterisiert

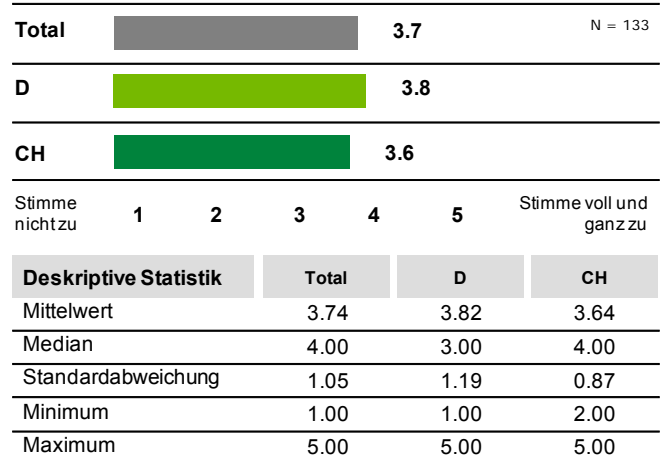


Abb. 48: Die Prozesskosten sind bekannt

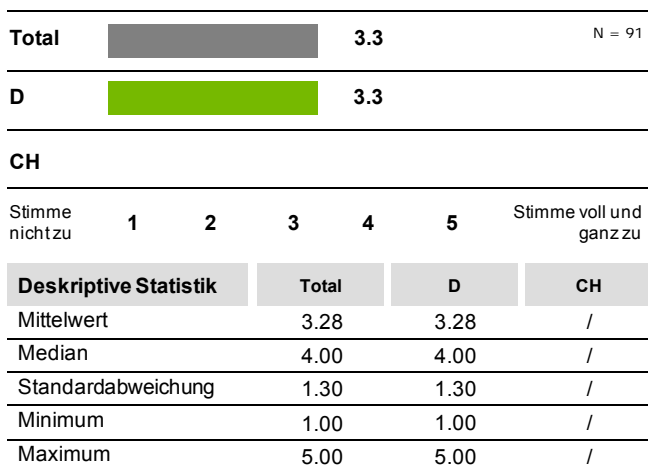
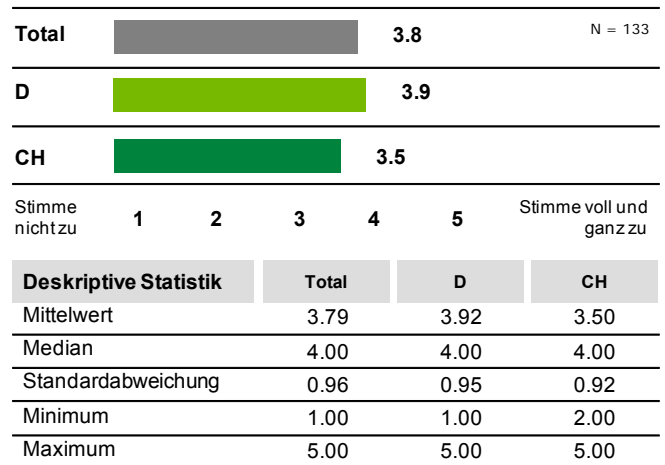


Abb. 51: Die Anforderungen der Kunden sind bestens bekannt und werden systematisch analysiert



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 Managementsys-

tems, 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

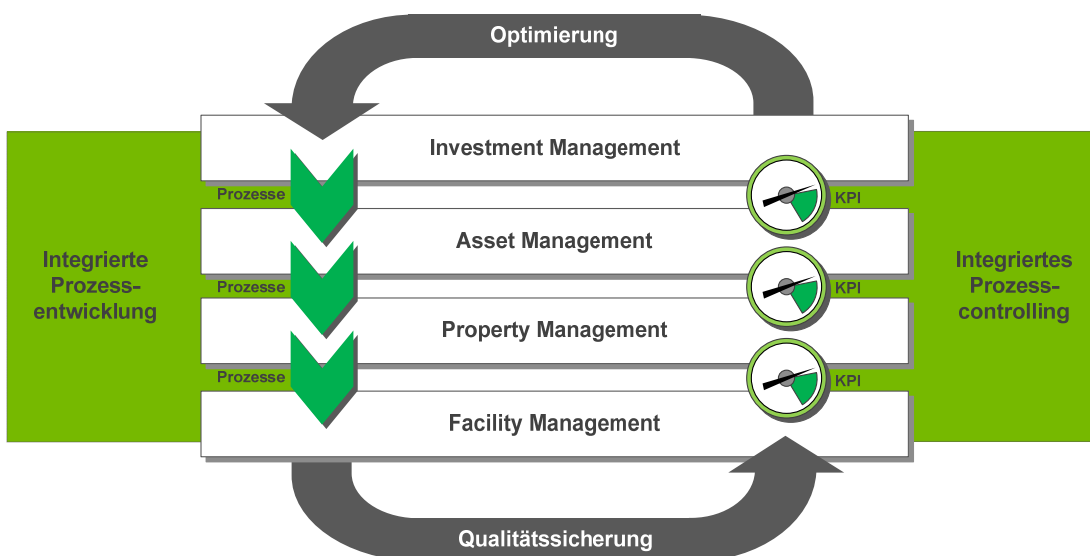




Abb. 80: In unserer Organisationseinheit ist ein strukturiertes Managementsystem aufgebaut, welches von den Mitarbeitern aktiv gelebt wird (gemäß ISO 9001)

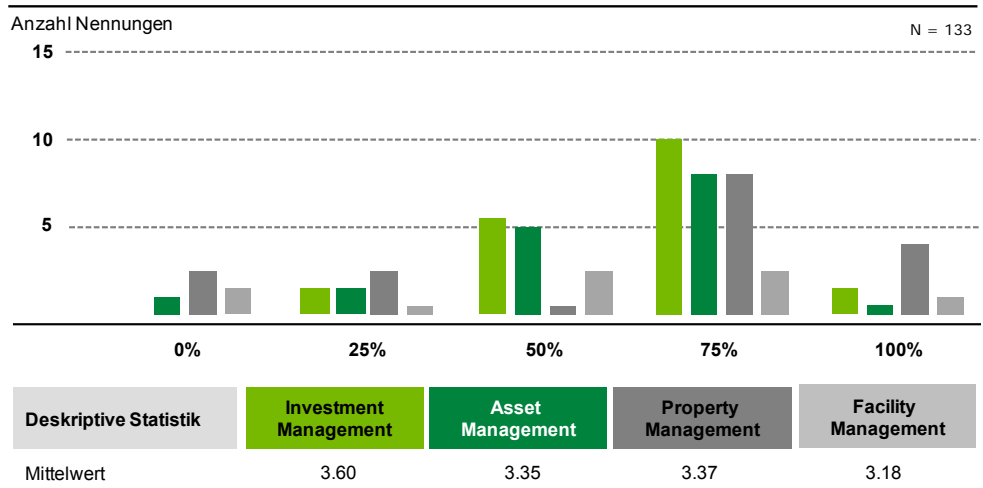


Abb. 81: Die Prozesse sind in hohem Maße standardisiert

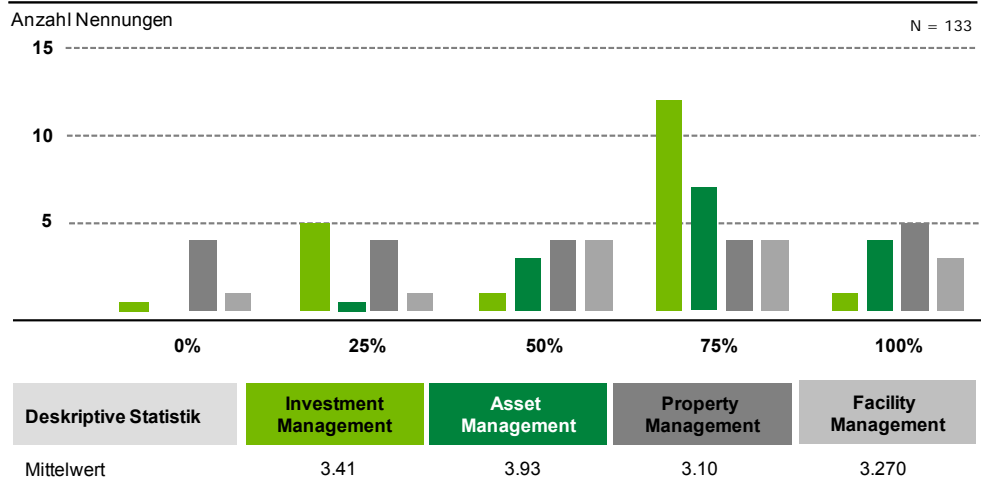
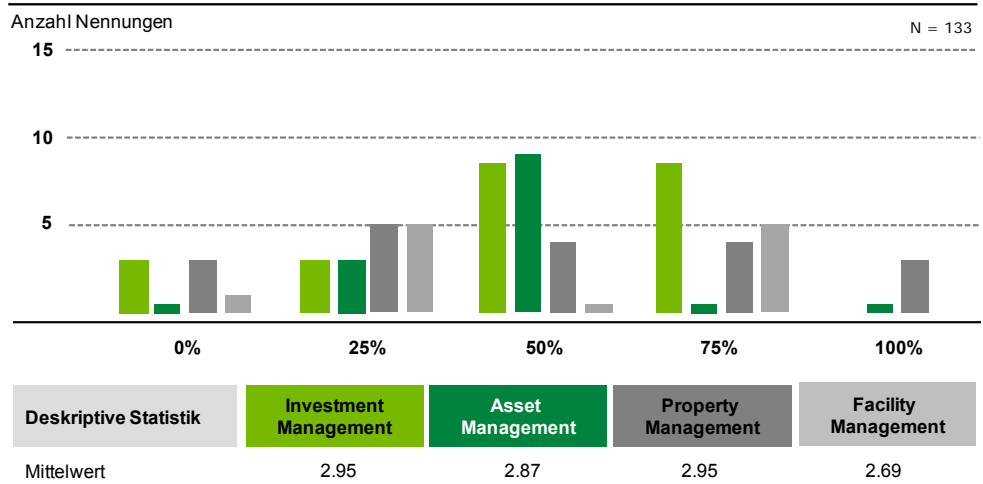


Abb. 82: Ein Großteil der Prozesse wird vollständig automatisiert abgewickelt



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!

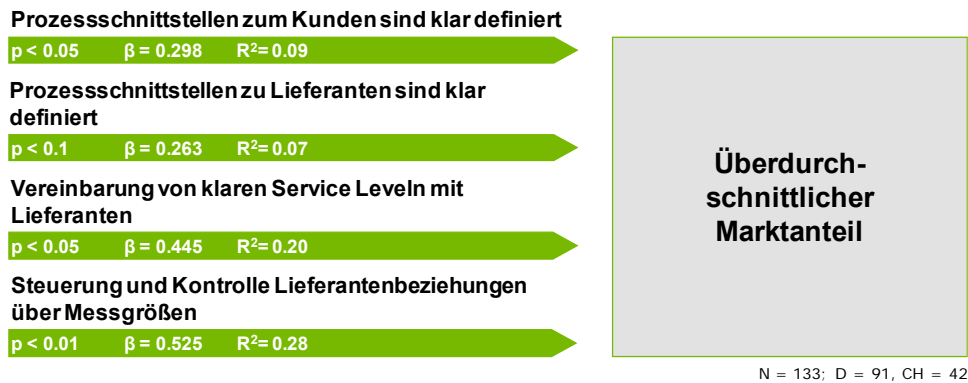




## Supply Chain Management entscheidet über Marktanteile!

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.

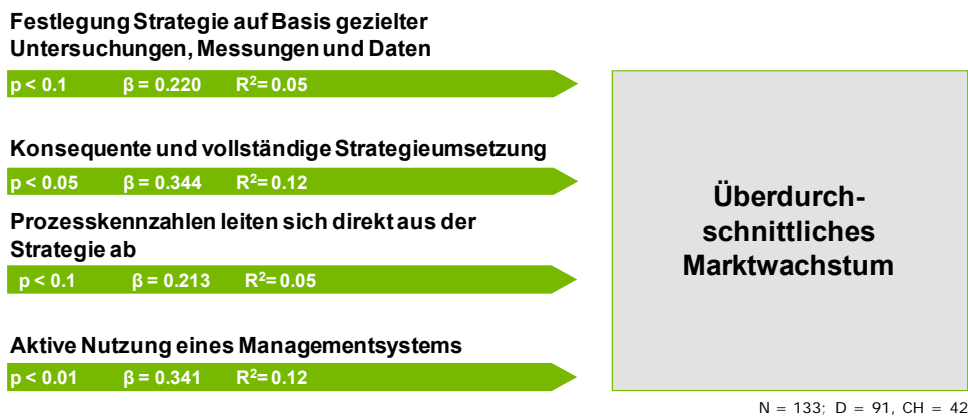
Abb. 102: Supply Chain Management entscheidet über Marktanteile!



## 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!



<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 STICHPROBE</b>	<b>17</b>
<b>V</b>	<b>DESKRIPTIVE MARKTANALYSE</b>	<b>23</b>
01	Führung	25
02	Politik und Strategie	27
03	Mitarbeiter	31
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>

**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.