

# Verbesserungsprojekte durchführen

Photopia  
by Adobe

#217448891

„Stillstand ist Rückschritt“ oder „Nichts ist so gut, dass man es nicht ein kleines Stück besser machen könnte“, sind Binsenweisheiten, denen man sicherlich noch weitere Beispiele hinzufügen könnte. Selbst dann, wenn man eigentlich gerade nicht an Verbesserungs- und Optimierungsmaßnahmen denkt, wird man zur Weiterentwicklung der Systeme gezwungen. Dies können zum einen gesetzliche Anforderungen sein, die Verwalter zur Änderung der Prozesse und Abläufe zwingt. Andererseits können es aber auch technische Entwicklungen sein, denen sich der Verwalter nicht verschließen kann. Die aktuellen Möglichkeiten und Anforderungen, die sich aus der Digitalisierung und den damit verbundenen immer besser werdenden Möglichkeiten des Einsatzes von Hard- und Software ergeben, sind sicherlich der eindrucksvollste Beleg für die Notwendigkeit der Durchführung von Optimierungs- und Verbesserungsprozessen, die uns von außen aufgezungen werden. Wenn hier keine oder eine zu späte Reaktion erfolgt, kann dies erhebliche, meist nachteilige Folgen für das Unternehmen erzeugen.

Wesentlich besser als immer nur auf Anforderungen, die wir nicht beeinflussen können, zu reagieren, ist es, selbst das Heft des Handelns in die Hand zu nehmen. Die Heinloth

Immobilienverwaltung GmbH, Mitglied im Verbund Zertifizierter Immobilienverwalter (VZI), hat sich dies zu Eigen gemacht. Robert Heinloth, Mitglied des erweiterten Vorstands im Verbund, will sein Unternehmen so lenken, führen und steuern, wie es der Kapitän eines Schiffs tut, um die optimale Route für sein Schiff zu finden und dabei selbstverständlich potenziellen Risiken wie Stürmen, Riffen oder Untiefen aus dem Wege geht. Um dies möglichst effizient realisieren zu können, werden Verbesserungsprojekte – unter Hinzuziehung eines Beraters – den nachfolgenden Grundsätzen entsprechend durchgeführt.

Zunächst ist es von zentraler Bedeutung die aktuelle Position festzustellen. Genauso wichtig ist es zu wissen wohin das Schiff steuern soll. So wie der Kapitän seine Position bestimmt, bestimmt man zunächst, wo der Betrieb steht.

## Optimierungsbereiche identifizieren

Dazu können zum Beispiel die folgenden internen Faktoren analysiert werden:

- Wie effizient arbeitet die Verwaltung?
- Welchen Gewinn erzielt die Verwaltung?

- Wie viele Anfragen zur Übernahme von Verwaltungsmandaten erreichen das Unternehmen?
- Wie hoch ist die Mitarbeiter-Fluktuation?
- Gibt es Beschwerden seitens der Eigentümer oder Mieter?
- Wie hoch ist die Termintreue?

Diese Auflistung ließe sich sicherlich noch deutlich erweitern. Erste Hinweise ergeben sich oft durch das oft beschworene Bauchgefühl. Natürlich wissen oder spüren erfahrene Verwalter am ehesten, wo es klemmt. Neben dem Bauchgefühl besteht auch die Möglichkeit, das Personal zu befragen. Damit erweitert man den Betrachtungshorizont erheblich. So können in einem Workshop Fragen dieser Art bei einem Brainstorming gesammelt und anschließend gewichtet werden.

## Tipps zur Methode

Alle Antworten auf Moderationskarten sammeln und diese an eine Pinnwand heften. Anschließend soll jeder Teilnehmer zwei oder drei Punkte vergeben können. Diese Punkte werden auf oder neben die Moderationskarten mit den Antworten geklebt. Es zeichnet sich so recht schnell ab, welche der genann-

ten Problembereiche das größte Gewicht haben.

Wann immer möglich, sollten die größten Aufgaben aber mithilfe von Messungen (Kennzahlen) identifiziert und gewichtet werden. Beispiele wären hier:

- Summe der Anfragen pro Quartal
- Effizienzwert des Unternehmens (Verwaltungseinheiten pro Vollzeitmitarbeiter)
- Umsatz/Gewinn pro Mitarbeiter
- Termineinhaltungsquote bei Verwaltungsaufgaben
- Fluktuationsquote

Wenn diese oder andere Kennzahlen verfolgt und analysiert werden, kann die Wirksamkeit von eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen wesentlich besser dargestellt und bewertet werden. Es wird nicht immer gelingen, zu den Kennzahlen einen Vergleich mit anderen Verwaltungen durchführen zu können. Aber es ist schon viel gewonnen, wenn im internen Benchmark zu erkennen ist, wie sich das Unternehmen entwickelt und wie die Verbesserungsprozesse wirken.

### ■ Ziele festlegen

Im nächsten Schritt sollten Ziele festgelegt werden. Im Idealfall wird dabei bewertet, welche wirtschaftlichen Verbesserungen (Er-

lössteigerungen) mit der Zielerreichung verbunden sind. Aus dieser Zahl lässt sich dann sehr leicht ableiten, wie hoch die Ressourcen sein dürfen, wie sie zur Erreichung der Ziele eingeplant werden können und wann sich die Investitionen amortisieren.

Wenn dies bekannt ist, kann man als „Kapitän“ die Route festlegen. Im übertragenen Sinn heißt das: Wie soll vorgegangen werden, welche Hilfen werden benötigt, wer soll beteiligt werden? Dabei ist auch die Frage zu beantworten, inwieweit externe Hilfe durch Experten, Berater oder Moderatoren hinzugezogen werden soll. Eine neutrale Person kann hier sehr wertvolle Hilfe leisten. Denn bekanntlich zählt der Philosoph im eigenen Land nicht viel.

### ■ Ursachen analysieren

Die erste Frage lautet dabei: Wodurch wird der unerwünschte Zustand erzeugt? Die Möglichkeiten scheinen hier fast unbegrenzt zu sein. In der Praxis begegnen uns aber immer wieder ähnliche Problemkreise (Mails, Telefonate, sonstige Störungen, Suchzeiten, Doppelarbeiten etc.). Bei der Identifizierung dieser Problemkreise kann die genannte Moderationsmethode gleichermaßen angewendet werden. Zusätzlich stehen eine Reihe von Kreativitäts- und Problemlösetechniken aus dem Qualitätsmanagement zur Verfügung. Weitere denkbare Möglich-

keiten sind die Durchführung interner Audits oder auch die Führung von Mitarbeitergesprächen.

Sind die Ursachen erst einmal identifiziert, dann lassen sich leicht Abhilfemaßnahmen finden. Aber auch hier können externe Experten wertvolle Hilfe leisten. Die schwerste Aufgabe steht aber noch bevor. Es hilft nichts, wenn man die optimale Lösung gefunden hat, aber nicht in der Lage ist, diese umzusetzen beziehungsweise sicherzustellen, dass diese von den Mitarbeitern angewendet werden. Wesentlich ist hier, dass man das Personal in die Verbesserungsprojekte miteinbezieht. Jeder sollte das Gefühl haben, dass seine Meinung wichtig ist und dass er an den Veränderungsprozessen teilhaben kann. Wichtig ist auch, dass der Geschäftsführer des Unternehmens beobachtet und analysiert, wie mit den neuen Regelungen und Abläufen umgegangen wird. Auch hier sind Workshops oder interne Audits geeignete Mittel, den Prozess zu stabilisieren und zu sichern.

Es wäre schade, wenn der Aufwand, den man im Vorfeld betrieben hat, im Sande verläuft und die angestrebten Verbesserungen nach einer Weile einfach nicht mehr sichtbar sind. Man sollte also nicht zögern, sondern die Verbesserungsprojekte gleich anpacken.

Foto: Monster Ztudio/Fotolia.com



**VERBUND ZERTIFIZIERTER  
IMMOBILIENVERWALTER E.V.**

**Für Verwalter,  
die sich als  
Unternehmer verstehen.**

Der VZI steht für **WISSEN, QUALITÄT** und **KOMMUNIKATION**.  
Das heißt regelmäßige Best-Practice Treffen, dynamisches Qualitätsmanagement und Erfahrungsaustausch und Vernetzung.

**Qualität schafft Freiräume**

**VZI Verbund Zertifizierter  
Immobilienverwalter e. V.**  
Euckenstraße 9  
81369 München

Tel: +49 (0) 89 - 50 07 35 67 17  
Fax: +49 (0) 89 - 50 07 35 67 19  
E-Mail: [post@vzi.immo](mailto:post@vzi.immo)  
WEB: [www.vzi.immo](http://www.vzi.immo)

