

Maßstab des Erfolgs

Benchmarking ist eine Methode für Immobilienverwaltungen, die Vergleiche mit anderen nicht scheuen – und neue Maßstäbe für den eigenen Erfolg setzen wollen.

Das Tätigkeitsfeld des Immobilienverwalters ist im Wandel: Kostendruck und eine Fülle neuer Regelungen ziehen im Tagesgeschäft zusätzliche Aufgaben nach sich. Täglich sehen sich Immobilienverwalter mit neuen, komplexen Fragestellungen konfrontiert, die Auswirkungen auf den unternehmerischen Erfolg haben.

Wie kann es einem Immobilienverwalter gelingen, allen Anforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen? Ein erprobtes Managementinstrument ist das Benchmarking. Der oberste Grundsatz des Benchmarkings:

Von den Besten lernen!

Beim Benchmarking geht es darum, die eigenen Leistungen durch Vergleiche mit Erfolgsmethoden, den sogenannten Best-Practices, aus anderen Unternehmen oder Bereichen des eigenen Unternehmens zu verbessern. Mittel- bis langfristig sollen anhand der Benchmarks (Maßstäbe) entsprechende Lern- und Anpassungsprozesse vorgenommen werden, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Ein wichtiges Prinzip dabei: Benchmarking als ständigen Prozess im Unternehmen zu etablieren, um damit langfristig und in allen Bereichen Verbesserungen zu erzielen und sich im Wettbewerb behaupten zu können.

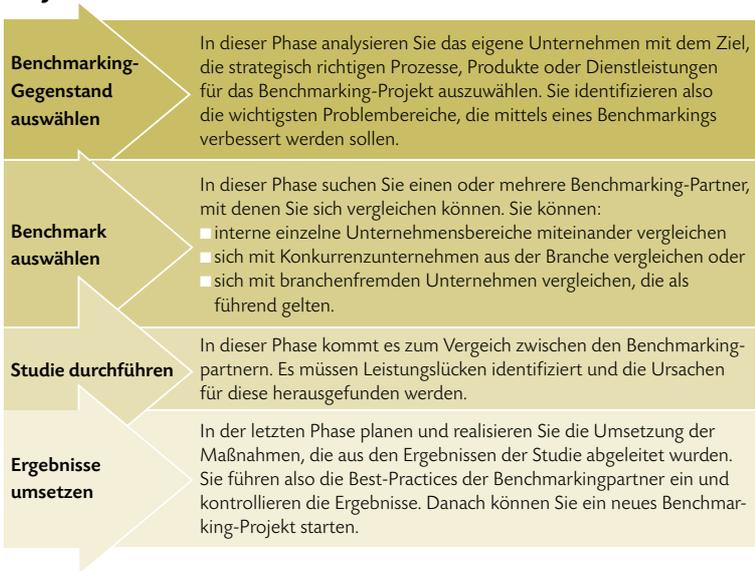
DER AUTOR



KONRAD KNAPPE

Geschäftsführender Gesellschafter der Knappe Business Development & Management Consulting GmbH
www.knappe-consulting.de

In Literatur und Praxis untergliedert man ein Benchmarking-Projekt üblicherweise in vier Phasen:



PRAXISBEISPIEL

Im vorliegenden Fall verfolgte Hausverwaltung A für den WEG-Bereich mit 2 900 Wohneinheiten das Ziel, Kosten im operativen WEG-Geschäft einzusparen.

Bei der Suche nach einem geeigneten externen Benchmarkingpartner können Verbände und spezialisierte Beratungsunternehmen Hilfestellung leisten. Ist der Benchmarkingpartner identifiziert – in unserem Beispiel Hausverwaltung B, ein branchengleiches Unternehmen mit der etwa gleichen Anzahl an Wohneinheiten – und die Zielsetzung des Benchmarkings definiert, werden im nächsten Schritt Kennzahlen festgelegt, anhand derer man die jeweiligen Leistungen der Unternehmen messen kann. Es werden relevante Daten erhoben, beurteilt und eine Priorisierung in Ranglisten vorgenommen. Aufgrund des höchsten Potenzials für Kostenoptimierungen wurden im Fallbeispiel unter anderem folgende zwei Themen am höchsten priorisiert:

- Anzahl Telefonate (als Kennzahl wurde die benötigte Telefonzeit in Stunden pro Jahr ermittelt)
- Bereitstellung von Dokumenten für die Kunden der Hausverwaltung, hier beispielhaft der Versand von Protokollen (als Kennzahl dienten die gesamten durchschnittlichen Kosten eines Protokolls pro WEG-Einheit).

In der abschließenden Projektphase wurden die jeweiligen Prozesse der Unternehmen untersucht und „Best-Practices“ ausgearbeitet.

Im Fallbeispiel: Die zum Vergleich herangezogene Hausverwaltung B führte ein Online-Kundenportal ein. Die Plattform bietet Kunden den Zugriff auf relevante Dokumente und eine aktive Online-Kommunikation zwischen Verwalter und Kunden. Nach Einführung des Portals sank die Anzahl der Kundenkontakte nachweislich bzw. erfolgte die Bereitstellung von Dokumen-

ten kostengünstiger. Allein beim Protokoll- und Dokumentenversand sparte Hausverwaltung B nach einer Anlaufphase ca. 15.000 Euro pro Jahr ein.

Aus den bei einem Benchmarkingprojekt ermittelten Erfolgsmethoden werden anschließend Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und im eigenen Unternehmen implementiert. Im Rahmen einer kontinuierlichen Erfolgskontrolle wird das umgesetzte Ergebnis überwacht.

Benchmarks zeigen **Optimierungspotenziale** auf für **Prozessabläufe**, aber auch für **Kosten**.

Im Fallbeispiel: In Folge des Benchmarking-Vergleichs startete Verwaltung A zur Optimierung ihrer Prozesse ein Projekt zur Digitalisierung.

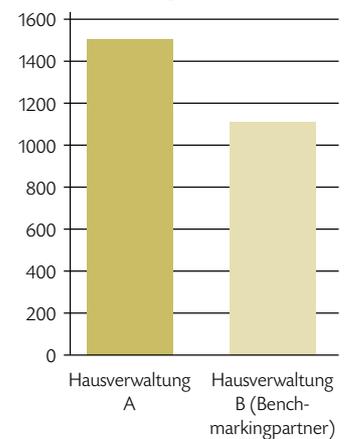
Benchmarking ist folglich...

- sich mit den Besten zu vergleichen,
- Änderungsbedarf zu erkennen und für eigene Erfolgspotenziale zu nutzen,
- von den Besten zu lernen.

Wie können Hausverwalter Benchmarking erfolgreich umsetzen und etablieren?

Eine bewährte und praxiserprobte Methode ist die Teilnahme an von Profis moderierten Benchmarking-Round-Tables. Hier setzen sich Vertreter vergleichbarer Unternehmen der Branche zusammen, um gemeinsam kritische Themen zu erarbeiten bzw. zu definieren, um Kennzahlen zu konzipieren und um sich schließlich mit den jeweils Besten zu vergleichen und von ihnen zu lernen.

Gesamte Telefonzeit in Std./Jahr



Der Vergleich der benötigten Telefonzeiten ergab Folgendes: Das Telefonaufkommen von Hausverwaltung A liegt bei 0,7 Anrufen/Monat pro WEG-Einheit, der Vergleichswert bei Hausverwaltung B bei 0,48 Anrufen. Der in der Grafik dargestellte Unterschied der gesamten Telefonzeit zeigt das Optimierungspotenzial.