

Mehr als die Etablierung organisatorischer Standards...

Bottom-up-Professionalisierung des ganzheitlichen Immobilienmanagements

In sämtlichen immobilienwirtschaftlichen Disziplinen ist eine stetige, durch Wissenschaft und Verbände unterstützte Professionalisierung zu erkennen. Diese hat eine klare Entwicklungsrichtung. Wenngleich die Grundlagen auf allen Ebenen des Immobilienmanagements bereits geschaffen sind, geht eine organisatorische Professionalisierung von den Erbringern konkreter Bewirtschaftungsleistungen hin zu den abstrakteren immobilienwirtschaftlichen Funktionen. Diese Professionalisierung betrifft sämtliche unternehmerischen Dimensionen, insbesondere die Organisation, die Beschäftigten und die eingesetzten Instrumente.

Vergleichbarkeit von Informationen als Basis

Das ganzheitliche Immobilienmanagement umschreibt die Steuerung der Gesamtheit von Aufgaben, welche mit Bezug auf Immobilien während deren gesamten Lebenszyklus erbracht werden. Ein Großteil der Steuerungsleistungen des ganzheitlichen Immobilienmanagements beruht auf Informationen über objektbezogene Tätigkeiten und deren Ergebnisse. Die erforderlichen Entscheidungen im Rahmen des Immobilienmanagements werden auf der Grundlage dieser Informationen vorbereitet und getroffen. Hierbei ist von entscheidender Bedeutung, dass diese Informationen qualitativ auch zur Weiterbearbeitung geeignet sind. Dies setzt weitgehende Vergleichbarkeit voraus. Eine solche Vergleichbarkeit ist nur gegeben, wenn zunächst Konsens über den konkreten Inhalt objektbezogener Tätig-

keiten, deren Ergebnisse und die Art und Weise der Datenerhebung, -interpretation und -aufbereitung besteht. Der Konsens über den Leistungsinhalt musste sich zunächst herausbilden. Die Entwicklung des Leistungsbildes des Gebäudemanagements war hierzu nur der erste notwendige Schritt. Sukzessive entwickeln sich Marktstandards zu weiteren Leistungsinhalten des Facility Managements.

Einhaltung und Dokumentation organisatorischer Mindeststandards

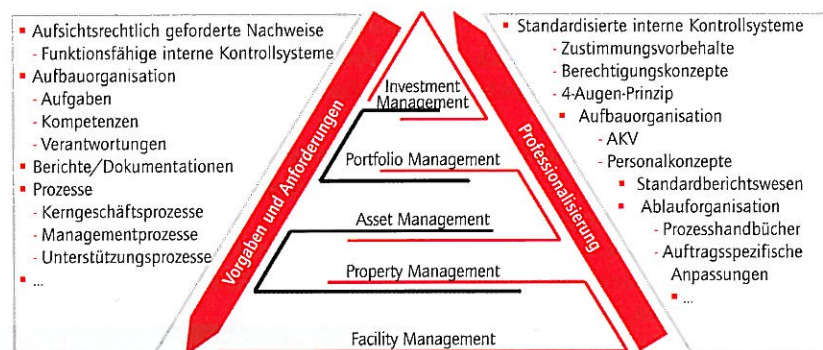
Die Art und Weise der Informationsgewinnung, -aufbereitung und -interpretation ist vor allem durch organisatorische Rahmenbedingungen bestimmt. Wer die Leistungen und ihre Ergebnisse auf der Grundlage welcher Qualifikation und mit welchen Methoden erhebt, aber vor allem wie sie dokumentiert

und interpretiert werden, wird durch die Organisation des Auftragnehmers bestimmt. Über den Konsens hinsichtlich des Leistungsinhalts hinaus sind daher auch die Schaffung und Einhaltung organisatorischer Standards erforderlich (Grafik 2).

Nur bei Erfüllung organisatorischer Mindestanforderungen ist gewährleistet, dass die vereinbarten Leistungen auch in der erforderlichen Qualität erbracht werden. Diese organisatorischen Mindeststandards betreffen die Aufbauorganisation, die Mitarbeiterqualifikation und die Ablauforganisation.

Externe FM-Anbieter haben ihre organisatorischen Rahmenbedingungen so weitgehend herausgebildet, dass auch diese mittlerweile vergleichbar sind. Regelmäßig ist die Aufbauorganisation für den Auftraggeber transparent dokumentiert. Dies betrifft nicht nur die Bildung von organisatorischen Einheiten zur Bearbeitung des Kundenauftrags, sondern auch die eindeutige Formulierung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen. Die meisten Auftraggeber verlangen bei der Angebotseinholung, dass ihnen die Grundsätze dieser Zuschreibungen zumindest für den eigenen Auftrag transparent gemacht werden. Auch wird in der Regel der Nachweis verlangt, dass die in dem Auftrag tätigen Mitarbeiter über aufgabenadäquate Qualifikationen verfügen.

Zumindest für Kernaufgaben des Facility Managements lassen sich die Abläufe des Anbieters offenlegen. In den Prozessdokumentationen wird deutlich, welche Qualitätsansprüche bei der Leistungserbringung berücksichtigt werden. Auch wird erkennbar, ob ausreichend interne Kontrollmechanismen vorgesehen sind, um den in immobilienbezogenen und betrieblichen Management-



Grafik 1: Die Professionalisierung des ganzheitlichen Immobilienmanagements folgt den Anforderungen der jeweiligen Auftraggeber

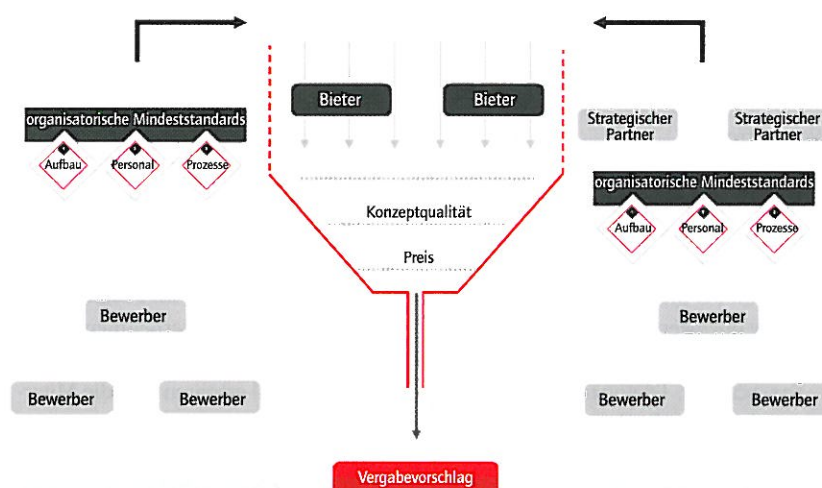


Grafik 2: Die Auftraggeber verlangen den Nachweis der Einhaltung organisatorischer Mindeststandards

leistungen potentiell auftretenden Risiken zu begegnen. Jeder Auftraggeber von FM-Leistungen muss sicherstellen, dass sein Vertragspartner diesen organisatorischen Mindeststandards genügt und dies auch nachvollziehbar darstellen kann. Das Beibringen von Nachweisen über die Einhaltung organisatorischer Mindeststandards gehört daher zu den regelmäßigen Aufgaben bei der Angebotserstellung oder im Rahmen der Bildung strategischer Partnerschaften (Grafik 3).

Übertragung auf das Property Management

Diese Entwicklungen im Facility Management werden bei der Professionalisierung des Property Managements nachvollzogen. Das Leistungsbild wird hinterfragt und immer stärker vereinheitlicht. Bei den Property Management-Anbietern werden die organisatorischen Grundlagen gefestigt. Die großen Anbieter haben bereits Aufbau und Abläufe ihrer jeweiligen Organisationen an die Entwicklungen zum Leistungsbild und die Anforderungen ihrer Auftraggeber angepasst. Diese Standardisierung und organisatorische Verfestigung wird in Organisationshandbüchern, Prozesshandbüchern und/oder deren DV-technischen Pendanten im Unternehmen hinterlegt. Die Auftraggeber fordern vermehrt, teils aus aufsichtsrechtlichen Notwendigkeiten heraus, aber auch aufgrund eigener Qualitätsanforderungen, die Einhaltung organisatorischer Mindeststandards und deren Dokumentation, so dass die Organisationshandbücher auch zum Qualitätsnachweis und zum Marketinginstrument werden. Auch für eine Zertifizierung des Property Management-Dienstleisters sind diese Dokumentationen bedeutsam.



Grafik 3: Der regelmäßig geforderte Nachweis organisatorischer Mindeststandards ist Ausdruck gestiegener Professionalisierung

Ausblick auf das Asset Management

Diese sich nun auch im Property Management verfestigenden organisatorischen Aspekte werden sich positiv auf die Entwicklungen in den weiteren Disziplinen des Immobilienmanagements auswirken. Im Asset Management können viele Abläufe einfacher gestaltet werden, wenn sich erst Marktstandards bei den Property Managern durchgesetzt haben, der Kontroll- und Steuerungsaufwand des Asset Managements auf ein vertretbares Maß zurückgeführt und das Augenmerk auf die Kernaufgaben dieser Managementdisziplin gerichtet werden kann. Zu dieser Professionalisierung gehört zum Beispiel die Etablierung eines fest umrissenen Leistungsbildes einschließlich dokumentierter Erfahrungen über an-

zusetzende Qualitätsmerkmale. Es kann davon ausgegangen werden, dass durch die Entwicklung eines marktgängigen Leistungsbildes und die Etablierung organisatorischer Standards im Property Management auch eine organisatorische Weiterentwicklung des Asset Management gefördert wird.

Stefan Schmitz, Projektmanager, Result – Beratung und Treuhänderische Prüfung im Immobilien- und Facility Management GmbH, 30625 Hannover

Weitere Informationen, Produkte und Dienstleistungen zu diesem Thema finden Sie auch unter www.fm.whoiswho.baunetz.de