
Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	13
1.1	Hinweise zur Nutzung des Buches	13
1.2	Kosten und Nutzen von Prozessmanagement und Zertifizierung	15
1.2.1	Ineffizienz durch fehlende oder mangelhafte Prozesse	16
1.2.2	Benchmarkgrundlage: der Verwaltungsbestand	17
1.2.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess durch Prozess- optimierung	20
1.2.4	Treibende Kraft und Nachhaltigkeit für optimales Prozess- management	21
1.2.5	Die Aufwände	22
1.3	Einführung von Prozessmanagement planen	24
1.3.1	Wie machen es andere Branchen?	25
1.3.2	Von produzierenden Betrieben lernen	26
1.3.3	Dokumentationsgrundlage festlegen	26
1.3.4	Aktualisierung sicherstellen	27
1.3.5	Anwendung und Umsetzung sicherstellen	28
1.3.6	Optimierungsmaßnahmen quantifizieren	29
1.3.7	Messen, zählen und wiegen	29
1.4	Prozessmanagement	30
1.4.1	Grundlagen – Theorie – Prozesslandschaft	30
1.4.2	Das sind die Normforderungen an Prozesse	34
1.4.3	Die Prozessdefinition	36
1.4.4	Die SWOT-Analyse	38
1.4.5	Die Prozessdarstellung	39
1.4.6	Exkurs: Digitalisierung	45
2	Grundlagen	47
2.1	Die Aufbauorganisation	47
2.1.1	Spezialistentum versus Arbeitsteilung	48
2.1.2	Die Teamstruktur	49
2.1.3	Verantwortlichkeiten und Befugnisse	50
2.2	Die Ablageorganisation	55
2.2.1	Grundprinzipien der Ablage	56
2.2.2	Dokumente versus Aufzeichnungen	56
2.2.3	Rechnungen und Belege	57
2.2.4	Sonstige Ordner und Ablagen	58
2.2.5	Digital und/oder Originale	59

2.2.6	Potenziale ermitteln	60
2.2.7	Außenwirkung optimieren	61
2.3	Die Ablauforganisation (Vorgangsverwaltung)	64
2.3.1	Elektronische Vorgangsbearbeitung – zu wenig unterstützt ...	64
2.3.2	Papier oder digital?	65
2.3.3	Schritt für Schritt zur digitalen Vorgangsverwaltung	65
3	Der Kontext der Organisation	71
3.1	Grundlagen	71
3.2	Interessierte Parteien	71
3.3	Der Anwendungsbereich des QM-Systems	72
4	Unternehmensführung und Führungsprozesse	75
4.1	Qualitäts- und Unternehmenspolitik	75
4.2	Qualitäts- und Unternehmensziele	76
4.2.1	Kennzahlen bilden	77
4.2.2	Weniger ist mehr	77
4.3	Der risikoorientierte Ansatz	78
4.3.1	Systematisches Vorgehen	79
4.3.2	Organisation sicherstellen	80
4.3.3	Risiken systematisch ermitteln	81
4.3.4	Risiken bewerten	83
4.3.5	Risiken beherrschen	85
4.4	Gesetzeskonformität sicherstellen	85
5	Unterstützung und Ressourcen	89
5.1	Neues Personal einarbeiten	89
5.1.1	Der Personalbedarf	89
5.1.2	Gutes Personal ist schwer zu finden	89
5.1.3	Neuen Mitarbeiter nicht allein lassen	91
5.1.4	Qualitäts- und Prozessmanagement nicht gefährden	91
5.1.5	Die optimale Einarbeitung	92
5.2	Personalqualifikation sicherstellen	98
5.2.1	Weiterbildungsbedarf ermitteln	98
5.2.2	Gesetzlich vorgeschriebene Schulungen	101
5.2.3	Wirksamkeit der durchgeführten Schulungen	101
5.3	Qualität der Nachunternehmer sicherstellen	103
5.3.1	Lieferantenmanagement-System	103
5.3.2	Auftragskategorien	104
5.3.3	Pflege des Lieferantenstamms als Basis	104
5.3.4	Optimierung des Lieferantenmanagements	105

5.3.5	Das Servicecenter	106
5.3.6	Lieferantenqualität überwachen	107
6	Verwaltungsprozesse	109
6.1	Verwaltungsanfragen bearbeiten	109
6.1.1	Anfragen erfassen	109
6.1.2	Der erste Termin im Objekt	111
6.1.3	Angebote kalkulieren und erstellen	113
6.1.4	Preis- und Vertragsgestaltung	115
6.1.5	Kapazität beurteilen	116
6.1.6	Verwaltung präsentieren	116
6.1.7	Angebote verfolgen	118
6.2	Ein neues Verwaltungsobjekt integrieren	118
6.2.1	Arbeitspläne einsetzen	122
6.2.2	Objektsteckbriefe – Suchzeiten minimieren	124
6.3	Jahresplanung	124
6.3.1	Schritt 1: Objektliste erstellen	126
6.3.2	Schritt 2: Wesentliche Arbeitsschritte identifizieren	126
6.3.3	Schritt 3: Verantwortlichkeiten zuweisen	127
6.3.4	Schritt 4: Hilfsmittel erarbeiten	128
6.3.5	Schritt 5: Planung durchführen und verfolgen	130
6.3.6	Planung schafft Sicherheit	131
6.4	Post-, Rechnungs- und Vorgangseingang bearbeiten	131
6.4.1	Kanalisation und zentrale Informationsverarbeitung	132
6.4.2	Optimierung des Mailprogramms	132
6.4.3	Risikofaktor und Effizienzkiller E-Mail	133
6.4.4	Geschäftsführung als »Engstelle«	133
6.4.5	Unzufriedene Kunden sind Chefsache	134
6.4.6	Eingesetzte Technik	134
6.4.7	Vorteile eines Dokumentenmanagementsystems (DMS)	135
6.4.8	Optimierungsmöglichkeiten bei der Rechnungsbearbeitung	135
6.4.9	Aktualisierung der Verwaltungsunterlagen	138
6.5	Objektbegehungen	139
6.5.1	Warum und wie oft kontrollieren?	139
6.5.2	Begehungen langfristig planen	143
6.5.3	Kontrollen und Begehungen aufzeichnen	146
6.5.4	Moderne Technik schafft Effizienz	146
6.5.5	Der menschliche Faktor	147
6.5.6	Akquisehinweis: Anwesenheit demonstrieren	148

6.6	Schlüssel bestellen und verwalten	148
6.6.1	Interne Verwaltung von Schlüsseln	149
6.6.2	Ausgabe von Schlüsseln	150
6.6.3	Schlüsselbestellung	150
6.7	(Handwerker-)Aufträge oder Einmalleistungen vergeben	153
6.7.1	Lieferanten auswählen	154
6.7.2	Unabdingbar: Aufträge schriftlich erteilen	154
6.7.3	Objektsteckbriefe anlegen oder Obergrenzen definieren	155
6.7.4	Kapazität prüfen und schriftliche Bestätigung fordern	156
6.7.5	Datenschutz beachten	156
6.7.6	Risiko Gewährleistung	157
6.7.7	Prozessvarianten berücksichtigen	157
6.7.8	Lieferantenleistungen abnehmen	159
6.7.9	Gewährleistungsansprüche erfassen	163
6.8	Hausmeister beauftragen	163
6.8.1	Risiko Arbeitssicherheit	164
6.8.2	Hausmeister ausstatten	166
6.9	Versicherungsfälle bearbeiten	167
6.9.1	Arbeiten zusammenfassen	172
6.9.2	Systematisches Lieferantenmanagement	173
6.9.3	Abtretung der Ansprüche an Handwerker?	173
6.9.4	Rechnungen gesammelt weiterleiten	174
6.9.5	Schadensbearbeitung auslagern	174
6.10	Gewährleistung überwachen	175
6.10.1	Gefahren einer mangelhaften Garantie- und Gewährleistungsüberwachung	175
6.10.2	Professionalität ist gefragt	176
6.10.3	Ansprüche erfassen	178
6.10.4	Ansprüche überwachen	179
6.10.5	Abnahme zum Gewährleistungsende	179
6.10.6	Ansprüche nicht gefährden	180
6.10.7	Ansprüche durchsetzen	180
6.11	Verträge überwachen und Regelleistungen vergeben	181
6.11.1	Situation analysieren	182
6.11.2	Vertragsmanagement von Anfang an	183
6.12	Eigentümerwechsel bearbeiten	186
6.13	Abrechnungen und Wirtschaftsplan erstellen	192
6.13.1	Arbeiten planen und verfolgen	193
6.13.2	Belegprüfung durchführen	195

6.14	Wohnungseigentümersammlung	196
6.14.1	Wohnungseigentümersammlung vorbereiten	197
6.14.2	Wohnungseigentümersammlung durchführen	199
6.14.3	Der Bericht der Verwaltung	202
6.15	Mieterwechsel bearbeiten	203
6.15.1	Die Übersicht behalten	204
6.15.2	Zu berücksichtigende Prozesse	205
6.16	Buchführung/Mahnwesen	210
6.16.1	Automatische Verbuchung und BK-01-Verfahren	210
6.16.2	Dauerauftrag oder SEPA-Mandat	211
6.16.3	Bankdaten importieren	212
6.16.4	Kontierungen	213
6.16.5	Buchungsrhythmus	213
6.16.6	Liquiditätsplanung	214
6.16.7	Mahnungen	214
6.17	Sonstige Verwaltungsaufgaben	216
6.18	Selber machen oder auslagern?	218
6.18.1	Leistungen für das eigene Unternehmen	218
6.18.2	Geeignete Dienstleister	219
6.18.3	Auslagern von Verwaltungstätigkeiten	220
6.18.4	Auslagern von Buchhaltungstätigkeiten	223
7	Leistung bewerten – kontinuierliche Verbesserung	225
7.1	Kundenzufriedenheit ermitteln	225
7.1.1	Kundenzufriedenheit messen	227
7.2	Abweichungen und Beschwerden bearbeiten sowie Korrekturmaßnahmen durchführen	231
7.2.1	Abweichungen und Korrekturmaßnahmen	232
7.2.2	Auf Beschwerden reagieren oder: das Beschwerdeparadoxon ..	233
7.2.3	Daten sammeln	234
7.2.4	Daten bewerten und auswerten	235
7.3	Optimale Prozesse dauerhaft sicherstellen – interne Audits durchführen	237
7.3.1	Audits planen	239
7.3.2	Audits vorbereiten	240
7.3.3	Audits durchführen	241
7.3.4	Audits nachbereiten	241
7.4	Die Wirksamkeit des (QM-)Systems bewerten	246

8	Anhang	251
8.1	Übersicht »Dokumentierte Informationen (DI)«	251
	Abbildungsverzeichnis	255
	Stichwortverzeichnis	257