

Kosten- und Servicekontrolle in der Wohnungsverwaltung

Ullrich Windt

Funktionierende Haustechnik, gepflegte Grünanlagen, saubere Gehwege sowie regelmäßige Abfallentsorgung werden von Mietern heute als selbstverständlich erwartet. Bei Mängeln leidet schnell der Ruf des Wohnungsunternehmens. Deshalb, so begründet der Autor, lässt sein Haus Leistungen des Facility Managements von Externen erbringen. Dabei werden vorzugsweise regionale Firmen beauftragt, weil diese näher am Kunden und am Objekt sind. Dies erfordert allerdings eine konsequente Qualitätskontrolle, denn die Erfahrungen mit den beauftragten Unternehmen sind durchaus unterschiedlich. (Red.)

Die strategische Bedeutung von Facility Management hat zugenommen. Von den über 218 Milliarden Euro, die der gesamte europäische Facility-Management-Markt im Jahr 2005 umfasste, entfielen immerhin 35 Milliarden Euro auf Deutschland (Quelle: Inter-Connection Consulting Group). Dies unterstreicht, dass es sich weder um eine Mode noch um ein nationales Phänomen handelt.

Kein Königsweg

Dabei zeichnet sich ab, dass es keinen Königsweg gibt. Manche Wohnungsunternehmen mit eher regionaler Präsenz vertrauen weiterhin auf ein umfassendes internes Facility Management, während größere Marktteilnehmer zunehmend auslagern. Ein entscheidender Aspekt sollte keinesfalls übersehen werden: Mieterorientierung.

Im Gegensatz zu gewerblichen Immobilien sind in der Wohnungswirtschaft Tausende von Mietern direkt betroffen, was eine äußerst sorgfältige Prüfung und Umsetzung jeglicher Facility-Management-Projekte erfordert. Denn die Risiken sind enorm, den Ruf des Unternehmens zu gefährden. Da die Wohnungswirtschaft ohnehin kritisch beobachtet wird, ist sorgsames Vorgehen entscheidend.

Mehrere Beispiele aus der Praxis zeigen, wie ein Wohnungsunternehmen nicht nur verschiedene Felder des Facility Managements neu organisiert und gleichzeitig auch trotz sinkender Kosten die Serviceleistung für die Mieter verbessern kann und darüber hinaus nicht nur die internen Instandhaltungs- und Verwal-

tungskosten senkt, sondern auch zur Reduzierung der „zweiten Miete“ – der Betriebskosten – beiträgt. Grundsätzlich sollte Facility Management stets die Balance zwischen Kosteneinsparungen und Servicequalität finden. Eine Fokussierung auf einen dieser Faktoren erscheint nicht ratsam. Dabei ist es unerlässlich, Zustände und Zusammenhänge im Vorfeld präzise zu erfassen und zu analysieren, um späteren Überraschungen vorzubeugen, wobei auf eine Verzahnung der kaufmännischen und technischen Aspekte zu achten ist.

Die Deutsche Annington hat nach der Übernahme der Viterra das fusionierte Unternehmen in sieben regionale Gesellschaften unter dem Dach einer Holding aufgeteilt. Unmittelbar nach Fusion war eine große Anzahl von Unternehmen für die Reparaturbedürfnisse der jeweiligen Regionalgesellschaft zuständig (bundesweit insgesamt über 500). Die Nachteile lagen auf der Hand:

- unterschiedliche Leistungs- und Vertragsinhalte,
- keine durchgreifende Kostenoptimierung, da zu viele Vertragspartner,
- hohe Anzahl von Rechnungsbearbeitungen,
- personalintensive Betreuung der Handwerker,

Der Autor

Ullrich Windt ist Leiter Technik und Einkauf bei der Deutsche Annington Immobilien GmbH, Bochum.

- kein einheitlicher Qualitätsstandard,
- keine Transparenz.

Daher entschied sich das Unternehmen, nach gründlicher Prüfung jeweils einen Dienstleister pro Gesellschaft zu beauftragen. Bestehende Langzeitverträge wurden aufgelöst, nicht benötigte Leistungsinhalte entfielen, reaktive Kosten wurden pauschaliert, die Reaktionszeiten für die Erledigung von Reparaturen bundesweit auf vier Tage verkürzt, und eine kostenlose Service-Hotline für die Mieter eingerichtet, die 24 Stunden erreichbar ist. Die Zusammenarbeit mit großen Anbietern wie Alba, Allianz und B&O erleichtert die Standardisierung der Prozesse und ermöglicht deutliche Skaleneffekte. Im Durchschnitt wurden die Gesamtkosten im zweistelligen Prozentbereich gesenkt, und das bei gleichzeitig verbessertem Service.

Beispiel Grünflächenpflege

Ursprünglich hatte die Deutsche Annington Verträge mit über 100 einzelnen Betrieben, die sich um die Grünflächenpflege kümmerten. Der Verwaltungsaufwand war enorm, und die Qualität nicht immer zufriedenstellend. Durch die Bündelung der Grünflächenpflege bei sechs Dienstleistern wurden enorme Einsparungen und Vereinfachungen erzielt, gleichzeitig aber die Entstehung von Abhängigkeiten aufgrund eines Quasi-Monopols verhindert.

Einheitliche Standards zahlen sich insbesondere bei sensiblen Themen wie Winterwarnung und Verkehrssicherheitsprüfung (Sicherheitsprüfung von Bäumen, Spielplätzen) aus. Denn bei Vernachlässigung drohen kostspielige rechtliche Konsequenzen. Der erste neue Partner war die Grünwert AG, die 2004 mit der Pflege von einer Million Quadratmetern Fläche beauftragt wurde. Angesichts der guten Erfahrungen wurde die Partnerschaft seitdem weiter ausgedehnt.

Beispiel Abfallmanagement

Ein sensibles Gebiet innerhalb des Facility Managements stellt das Abfallmanagement dar. Nur wenige Dinge können Mieter so schnell verärgern wie unsachgemäße Müllabfuhr und damit verbundener Schmutz. Daher ist es ratsam, die Kooperation mit einem externen Dienstleister unter besondere Qualitätsansprüche zu stellen. Private Entsorger sind überdies in der Lage, attraktive Angebote

zu unterbreiten und kundenorientiert zu arbeiten.

So hat die Deutsche Annington seit 2003 im Rahmen eines Pilotprojekts das Unternehmen Innotec in Kiel mit dem Abfallmanagement für bisher 15 000 Wohneinheiten betraut. Die im Vertrag definierten Leistungen umfassten einen ausführlichen, klar definierten Leistungskatalog:

- Mieterberatung vor Ort zu Beginn der Kooperation, halbjährliche Verteilung von Informationsmaterial,
- Nachsortierung und Kontrolle der Müllgefäße, Anfahrtshäufigkeit je nach Notwendigkeit, Entfernung von aufliegendem Sperrgut,
- Reinigung der Standplätze, bei Bedarf Organisation der Abfuhr von wild abgelagertem Sperrgut.

Der praktische Nutzen liegt auf der Hand: Die Mieter an den beteiligten Standorten konnten Entsorgungskosten im zweistelligen Prozentbereich im Vergleich zum Vorjahr sparen. Je nach Standort und Größe des Bestands kann ein Wohnungsunternehmen eine maßgeschneiderte Lösung „einkaufen“. Eine sorgfältige Überprüfung der externen Serviceleistung ist freilich unerlässlich, um Mieterzufriedenheit zu gewährleisten. Auch hier bietet sich ein Pilotprojekt unbedingt an, um in einem überschaubaren Rahmen Erfahrungen zu sammeln.

Optimierungen beim Facility Management sind auch deshalb notwendig, weil in einem transparenter werdenden Markt die Eigentümer höheres Kostenbewusstsein erwarten. Das trifft sehr stark auf private Wohnungsunternehmen zu, aber auch in zunehmendem Maße auf staatliche. In Zeiten demographischen Wandels wächst zudem an vielen Standorten der Wettbewerb um die Mieter. Mehr Wettbewerb und mehr Professionalisierung sind letztendlich im Interesse der Mieter, der Wohnungsunternehmen, und deren Eigentümer. Diese Entwicklung wird sich in der nahen Zukunft noch verstärken.

Dabei ist es kein Widerspruch, wenn Änderungen zeitgleich mit Restrukturierungen als Folge von Übernahmen geschehen. Im Gegenteil. Skaleneffekte gekoppelt mit Standardisierung ermöglichen substanzielle Kosteneinsparungen, ohne das die Servicequalität leidet. Ein modernes Wohnungsunternehmen muss sich diesen Herausforderungen stellen. ■