

Zukunft der Wohnungswirtschaft

Neue Partnerkultur – Best-Practice-Beispiele der Deutsche Wohnen

Bernhard S. Elias

Höhere Effizienzerwartungen der Eigentümer und steigende Ansprüche der Mieter beflügeln die Kreativität in den Wohnungsunternehmen. Der Autor führt am Beispiel seines Hauses vor Augen, wie durch Outsourcing und Kooperationsmodelle mit externen Dienstleistungsunternehmen für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation geschaffen werden kann. Dabei müssen die Energieversorger zwar zunächst Umsatzeinbußen hinnehmen, doch haben sie die Chance, den Innovationsvorteil auch in anderen Wohnungsbeständen und somit zur Stärkung ihrer Marktposition zu nutzen. (Red.)

Die Ökonomisierung der Wohnungswirtschaft hat in den zurückliegenden Jahren zu einem dynamischen Professionalisierungsprozess der Branche geführt. Ein wesentliches Merkmal der neu aufgestellten Branche ist die zunehmend fragmentierte Dienstleistungsstruktur: Kooperationen mit qualifizierten und hochspezialisierten Partnern bilden dabei die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsstrategie.

Die Bedeutung qualitativer Kooperationen hat die Deutsche Wohnen Gruppe früh erkannt und geht noch einen Schritt weiter, indem sie ihre Partnerschaften auf eine neue Qualitätsebene hebt: von einer reinen Dienstleisterbeziehung hin zu einer strategischen Kooperation auf gleicher Augenhöhe. Die neue Partnerkultur befördert ein Klima für Innovation und Fortschritt und schafft somit für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation, nicht zuletzt auch für den Endkunden, den Mieter. Für dieses Partnerschaftsmodell gibt es Best-Practice-Beispiele, die auf zwei Grundstrukturen basieren – dem Outsourcing von Dienstleistungen und B-to-B-Kooperationen.

Erfolgreiches Outsourcing

Das Auslagern personalintensiver nicht zum Kerngeschäft gehörender Dienstleistungen an externe Spezialisten hält zunehmend Einzug in die Wohnungswirtschaft. Beispiel einer erfolgreichen Partnerschaft ist das Outsourcing infrastruktureller Facility-Management-Dienstleistungen der Deutsche Wohnen Gruppe insbesondere an die Gegenbauer Property Service GmbH und das technische Gebäudemanagement (TGM) zum

Beispiel an die B & O Gebäudetechnik GmbH & Co. KG.

Erstere verantwortet einen Großteil der betriebskostenrelevanten Hausmeistertätigkeiten, die Hausreinigung, den Winterdienst sowie die Grünpflege von Deutsche-Wohnen-Beständen. Fragen, die der Entscheidung zugrunde lagen, waren unter anderem: Welche Vorteile ergeben sich für die Mieter? Wie ist das Servicelevel definiert? Wo liegt der Benchmark?

Besonderes Kennzeichen der Vereinbarungen zwischen den Unternehmen war zudem die nachhaltig erfolgreiche Integration ehemaliger Hauswarte der Berliner Gehag GmbH: Neben mehrjähriger Beschäftigungssicherheit konnten sich die meisten der Hauswarte im Rahmen aufgabenspezifischer Schulungen in den Bereichen Grünanlagen, Reinigung, Hausmeisterdienste oder EDV, Marketing und Sicherheitsdiensten weiter qualifizieren. So entwickelte sich die soziale Komponente zu einem der wichtigsten Merkmale der Partnerschaft zwischen der Deutsche Wohnen Gruppe und Gegenbauer. Der Mehrwert für beide Gesellschaften besteht darüber hinaus aus

– einer laufend optimierten Qualität von Facility-Management-Dienstleistungen,

– einer Effizienzsteigerung durch Wegfall von Aufwendungen für Personalmanage-

Der Autor

Bernhard S. Elias ist Leiter Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Deutsche Wohnen AG, Frankfurt am Main.

ment und Personalausfallrisikos zum Beispiel bei Krankheit oder Urlaub,

– einer Kostensicherheit durch ein transparentes und eindeutiges Leistungsprofil, das zu einem festen Preis abgerechnet wird,

– Planungssicherheit für den Auftragnehmer,

– Flexibilität und Planungssicherheit beim Auftraggeber für Wachstumsvorhaben/Ankäufe neuer Bestände, da der Partner Gegenbauer bundesweit flächendeckend kurzfristig Kapazitäten zur Verfügung stellen kann sowie

– der Entwicklung weiterer Synergiepotenziale im Rahmen gemeinsamer Wachstums- und Expansionsvorhaben.

Erfolgreiche B-to-B-Kooperationen mit der Energiewirtschaft

In der Wohnungswirtschaft ist die Energieversorgung ein bedeutender Kostenfaktor. Die Energieversorgung, also Heiz- und Stromkosten, sind die kostenintensivsten Positionen auf der Nebenkostenabrechnung. Allein bei der Deutsche Wohnen Gruppe fallen bundesweit jährlich 85 bis 90 Millionen Euro Nebenkosten an. Neben der Kaltmiete spielen die Energiekosten mit einem Anteil von rund 40 Prozent an den Gesamtbetriebskosten deswegen eine immer wichtigere Rolle bei der Bewirtschaftung. Der Anspruch eines effizienten Energiemanagements ist es daher, diese möglichst gering zu halten und transparent darstellen zu können.

Die Deutsche Wohnen Gruppe stellt sich mit ihren Partnern Gasag und Vattenfall den Herausforderungen, mit welchen die Energiewirtschaft im Wohnungsmarkt konfrontiert ist. Solche B-to-B-Kooperationen bringen auch für den Endkunden Mieter einen Mehrwert: Gemeinsam mit der Vattenfall führte die Deutsche Wohnen Gruppe als erstes Wohnungsunternehmen die indexorientierte Strombeschaffung ein. Im Zuge dessen wurde das regional und produktspezifisch komplexe Portfolio der Deutsche Wohnen von Vattenfall grundlegend in seiner Abnehmer- und Verbrauchsstruktur analysiert und in ein Portfoliosystem überführt, das eine transparente und kostenoptimierte Strombeschaffung und -versorgung ermöglicht.

Mit der Gasag hat die Deutsche Wohnen Gruppe einen starken Partner im Bereich

der Gasversorgung gefunden. Hier wachsen die Ansprüche an Kohlendioxid- und Primärenergie-einsparende Anlagen stetig. Im Herbst 2009 tritt die novellierte Energieeinsparverordnung in Kraft. Zentrale Punkte stellen die Verschärfung der primärenergetischen Anforderungen an Gebäude sowie die Wärmedämmung energetisch relevanter Außenbauteile jeweils um durchschnittlich 30 Prozent dar.

Viele, insbesondere denkmalgeschützte Bestände, können nicht ohne Weiteres energetisch saniert werden. Tatsächlich wird der Energieverbrauch und somit die Energiekosten bestimmt durch individuelles Verhalten, äußere Faktoren sowie den Energieträgern (Gas, Öl, Fernwärme).

Unter der Maßgabe, nicht nur ökonomische, sondern auch ökologische Einsparungspotenziale zu definieren, wurde der gesamte Wohnungsbestand der Deutsche Wohnen Gruppe analysiert und nach diversen energetischen Parametern neu strukturiert. Die bisherige Portfoliostrategie wurde ergänzt um eine Energiestrategie. Ein wesentlicher Indikator ist dabei nicht die verbrauchte Energie, sondern die Primärenergie. Damit wurde der Aufwand für Primärenergie zum Maßstab für Modernisierungsmaßnahmen.

Anstelle von teuren und oft nicht effizient durchführbaren energetischen Sanierungen hat sich die Deutsche Wohnen Gruppe zusammen mit ihrem Partner Gasag Antworten auf die Frage überlegt, welche versorgungstechnischen Maßnahmen einzuleiten wären, um ähnliche Einspareffekte wie bei einer Sanierung zu erreichen. Inzwischen konzentriert sich die Deutsche Wohnen Gruppe darauf, energieintensive Energieträger auszutauschen und durch weniger intensive Primärenergieträger zu ersetzen. Am Beispiel der Siedlung Weiße Stadt in Berlin-Reinickendorf konnten durch die Umstellung der Energieversorgung von Öl auf Gas die CO₂-Emission um 30 Prozent und die Energiekosten um 15 Prozent reduziert werden. Effekte, die sowohl in die Öko-Bilanz des Unternehmens als auch in die Warmmietkostenbilanz der Mieter einzahlen.

Wieder ergeben sich für alle Beteiligten vielfältige Mehrwerte. Dazu gehören

- niedrigere Beschaffungskosten durch Ausnützen von Skalierungseffekten,
- Eliminierung von Preisschwankungen am Beschaffungsmarkt und gleichzei-

Weiße Stadt in Berlin – 30 Prozent weniger CO₂ durch Gas statt Öl



tiger Minimierung des Höchstpreisrisikos, die den Mietern weitergegeben werden können,

- Produktargumente, die auf dem Mietermarkt mittelfristig als Alleinstellungsmerkmale und klare Wettbewerbsvorteile wirken und
- Entwicklung weiterer Synergiepotenziale im Rahmen gemeinsamer Wachstums- und Expansionsvorhaben.

Qualität als Grundlage für Nachhaltigkeit

Zusammenfassend ergeben sich aus diesen strategischen Vorgehen über die Kosteneinsparungen hinaus umfangreiche Aufwertungspotenziale für die Assets der Deutsche Wohnen: Eine energetisch erfasste und in ihrer technischen Infrastruktur optimierte Wohnanlage hat einen höheren Marktwert sowohl als Vermögenswert als auch als Produkt am Mietermarkt.

Die modernen Informationstechnologien vervollständigen die Wertschöpfungskette, indem die unterschiedlichsten Akteure an den zahlreichen Prozessen im Bereich der Vermietung, der Bewirtschaftung, der Instandhaltung, der Pflege ebenso wie in den Bereichen der kaufmännischen Verwaltung, des Controllings, der Planung und des Vertriebs miteinander vernetzt werden. Auf Basis des SAP-Systems „Flexibles Immobilienmanagement RE-FX“ können die zahlreichen Prozesse und Dokumente zeitnah und umfassend abgelegt und zu Doku-

mentations- und Controllingzwecken abgerufen werden. Der damit gelegte hohe Transparenzgrad dient als Grundlage für die laufende Optimierung von Prozessen und Kosten und trägt damit zur Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Deutsche Wohnen bei.

Die Deutsche Wohnen hat in den zurückliegenden Monaten viel in die strategische Neuausrichtung ihres Property Managements investiert. Dabei hat sie stets Wert gelegt auf nachhaltige Strategien und qualifizierte Partnerschaften.

Sowohl unter dem Gesichtspunkt der Risikosteuerung als auch der Fokussierung auf spezifische Kompetenzen hat sie die Partnerstruktur nach Segment und Regionalmärkten matrixartig strukturiert. Die hier erwähnten Unternehmen stehen stellvertretend für die übrigen professionellen Dienstleister und Versorger, die bereit waren, in ihren Segmenten und mit ihren Produkten sich an der Neuausrichtung und dem strategischen Wachstum der Deutsche Wohnen zu beteiligen.

Verminderte Umsätze aufgrund der Fokussierung auf Kosteneffizienz wurden allesamt in Kauf genommen mit Blick auf potenzielle neue Märkte – aber insbesondere mit Blick auf das Innovationspotenzial, den damit verbundenen Investitionsvolumen und den steigenden Unternehmenswerten. Das sind die Eckpfeiler qualifizierter Partnerschaften mittelständischer Unternehmen im Umfeld einer modernen Deutsche Wohnen Wirtschaft. ■