

immobilien

manager

entscheidend für Entscheider

Ausgabe 6 - 2010

Preis Einzelheft 16 €

www.immobilienmanager.de

OFFENE IMMOBILIENFONDS

Die verunsicherte Asset-Klasse

IMMOBILIENMANAGER.AWARD

Der Countdown läuft

LEERSTADT

>>> Die Schließung von Karstadt-Filialen wird einige B-Standorte hart treffen. Obwohl dem City-Handel der Frequenzbringer abhanden kommt, könnten einige Städte sogar profitieren.

immobilien
managerverlag



Den Kopf frei bekommen

WOHNUNGSWIRTSCHAFT ■ Das Outsourcing von Dienstleistungen durch Wohnungsunternehmen wird in den kommenden Jahren zunehmen. Die Kosten lassen sich dadurch aber wohl kaum senken.

Von Markus Gerharz

Um ihre Bestände fit zu halten werden immer mehr Wohnungsunternehmen Leistungen outsourcen.

Kaum ein Thema wird in der Wohnungswirtschaft momentan so leidenschaftlich diskutiert wie Outsourcing. Welche Leistungen könnten und sollten die Unternehmen an externe Dienstleister vergeben? Welche Kernkompetenzen sollten sie besser nicht outsourcen? Warum sollte Outsourcing für Wohnungsunternehmen überhaupt Sinn machen? „Outsourcing ist sinnvoll, weil das Management dadurch den Kopf frei bekommt für die wesentlichen Zukunftsaufgaben“, erklärt Professor Dr. Andreas Pfnür von der TU Darmstadt.

Eine aktuelle Studie des Forschungszentrums betriebliche Immobilienwirtschaft der Hochschule hat mehr als 100 Wohnungsunternehmen mit mindestens 3.000 Wohneinheiten hierzu befragt. Die Unternehmen selber sehen ihre Hauptaufgaben in der Vermietung, der Kundenorientierung, dem Bestandsmanagement, der Serviceorientierung und der energetischen Sanierung.

Die Zukunftsaufgaben der Unternehmen sieht Pfnür vor allem in den Herausforderungen des demografischen Wandels und der Nachhaltigkeit. Doch es gibt noch zwei weitere Gründe, die den Trend befeuern dürften: Zum einen wächst der Renditedruck auf das Management durch die privaten aber auch durch öffentlichen Eigentümer der Wohnungsgesellschaften. Zum anderen dürfte es den Unternehmen in Zukunft immer schwerer fallen, das benötigte qualifizierte Personal selbst zu rekrutieren, so dass sie kaum um die Vergabe bestimmter Aufgaben an Dienstleister herum kommen werden.

Bleibt die Frage, was Outsourcing leisten kann. Primär Kostensenkungen erreichen zu wollen scheint jedenfalls der falsche Antrieb. „Es gibt mehrere Beispiele anderer Wirtschaftszweige, wie die IT-Branche, in denen sich die Erwartungen der Kostenoptimierung durch Outsourcing in den vergangenen Jahren nicht erfüllt haben“, warnt Pfnür vor falschen Erwartungen. Den Nutzen sieht er in erster Linie darin, dass sich das Management auf die angesprochenen Zukunftsaufgaben Demografie und Nachhaltigkeit konzentrieren kann. Außerdem haben die Wohnungsunternehmen durch die Vergabe an externe Spezialisten Zugang zu qualitativ besseren und oft auch innovativeren Leistungen.

Besonders interessant für Wohnungshändler

Martin Schmidt, Vorstandssprecher der Kalo-Gruppe, die als Mitinitiator der Studie einer der großen Dienstleister am Markt ist, sieht noch andere Argumente: „Im Bereich Haustechnik profitiert das Wohnungsunternehmen davon, dass es absolute Budgetsicherheit beim Thema Instandhaltung hat und keine eigenen personellen Ressourcen aufbauen muss. Das ist insbesondere für Wohnungsunternehmen von großem Interesse, die auch Immobilienbestände verkaufen wollen“, macht er klar.

Wenngleich die Übertragung von Aufgaben an Dritte in der Wohnungswirtschaft in den vergangenen Jahren

eine untergeordnete Rolle gespielt hat, gibt es Unternehmen, die Erfahrungen mit Kooperationen gesammelt haben. Hierzu zählen vor allem die kapitalgeleiteten Wohnungsunternehmen, wie Deutsche Wohnen AG (Deuwo) oder auch GSW Immobilien AG.

Die Deuwo hat sich vor eineinhalb Jahren im Rahmen ihrer Umstrukturierung entschieden, das infrastrukturelle Facility Management und das technische Gebäudemanagement fremd zu vergeben. Hierzu zählen beispielsweise die Hausmeisterdienste und die sogenannten kleinen Instandhaltungen bis 1.000 Euro. Abgerechnet wird über eine Pauschale pro Quadratmeter und Jahr, für die der Dienstleister die definierte Leistung erbringen muss. Ob er das mit eigenem Personal oder wiederum mit Sub-Unternehmern tut, steht ihm frei. „Wir behalten uns jedoch vor, Subunternehmen ausschließen zu können“, erklärt Lars Dormeyer, Geschäftsführer der Deutsche Wohnen Management GmbH.

In der Studie der TU Darmstadt haben 30 Prozent der Wohnungsunternehmen an, sich insbesondere im Bereich Energieversorgung und Haustechnik, Outsourcing vorstellen zu können. „Wir haben hierfür zahlreiche Anfragen. Die Bereitschaft, sich mit diesem Thema zu beschäftigen, ist bei börsennotierten Unternehmen allerdings deutlich größer ist als dies beispielsweise bei Genossenschaften der Fall ist“, stellt Kalo-Sprecher Schmidt fest.

Allerdings scheinen nicht alle Dienstleistungen geeignet, um von Fremdan-

bietern erbracht zu werden. So berichtet Lars Dormeyer, dass sein Unternehmen beispielsweise die Heizkostenabrechnung mittlerweile wieder selbst erstellt. „Diesen Prozess organisieren wir im Rahmen der Betriebskostenabrechnung effektiver“, erklärt er. Die Deuwo arbeitet im technischen Gebäudemanagement mit vier Dienstleistern zusammen, von denen einer im Raum Berlin sowohl infrastrukturelle wie auch technische Leistungen erbringt. „Bei der Auswahl unserer Dienstleister prüfen wir zunächst, ob ein potenzieller Auftragnehmer qualitativ überhaupt infrage kommt“, erklärt Dormeyer. Ist das Unternehmen logistisch, personell und wirtschaftlich in der Lage, die geforderte Leistung zu erbringen, kann es ein Angebot abgeben.

„Es gibt derzeit keinen reifen Markt“

Um die Vorteile des Outsourcings tatsächlich für das eigene Unternehmen nutzen zu können, müssen die Wohnungsunternehmen gut vorbereitet sein. Sie müssen ihre eigenen Abläufe kennen, um diese zur Vergabe ausschreiben zu können und dann vor allen Dingen eine sinnvolle Beurteilung der eingehenden Angebote der Dienstleister vornehmen zu können. Die „Auftraggeberverantwortung besser ausdrücken“ nennt das Professor Dr. Pfnür. Er sieht die Wohnungsunternehmen auf einem unumkehrbaren Weg. „Schon in zehn Jahren, werden wir beim Thema Outsourcing in der Wohnungswirtschaft wesentlich weiter sein“, ist er sich sicher.

Als Vorreiter fungiert in gewisser Weise das Segment der Gewerbeimmobilien, in dem in den vergangenen Jahren zunächst größere Marktteilnehmer, später auch kleinere, nicht zu ihren Kernkompetenzen gehörende Leistungen zugekauft oder outgesourct haben. Technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement und Property Management wurden fremd vergeben. Im Gegenzug haben Dienstleister wie Hochtief, EPM Assetis und andere ihre Aktivitäten in diesen Bereichen ausgebaut.

Wie schnell diese Entwicklung in der Wohnungswirtschaft gehen wird, liegt allerdings nicht nur an den Wohnungsgesellschaften, sondern auch an den Dienstleistern. „Es gibt derzeit noch keinen reifen Markt“, fällt Pfnür ein deutli-



Die Deutsche Wohnen AG hat positive Erfahrungen mit der Vergabe an Dienstleister gemacht (im Bild die Hufeisensiedlung Britz in Berlin).

ches Urteil. Allerdings werde sich das ändern, ergänzt er. Bei der Deuwo hat man die Erfahrung gemacht, dass das Angebot regional unterschiedlich war. Für das geografisch recht gebündelte Portfolio im Raum Berlin-Brandenburg gab es zahlreiche Bewerber. Für die weiter gestreuten Wohnungsbestände in Westdeutschland fiel die Zahl schon deutlich kleiner aus. „Außerdem finden Sie derzeit im infrastrukturellen Facility Management noch mehr Anbieter als im technischen Bereich“, berichtet Lars Dormeyer.

Laut Kalo-Sprecher Schmidt sind derzeit „besonders Leistungen aus dem Bereich Wärme-Contracting und Haustechnik nachgefragt“. Auch beim Rauchmelderservice bestehe eine sehr große Nachfrage. Zwar können die Leistungen von Kalo einzeln beauftragt werden, doch hat Schmidt eine eindeutige Vorliebe bei den Wohnungsunternehmen ausgemacht. „Wir stellen fest, dass es als großer Vorteil wahrgenommen wird, dass wir das gesamte Spektrum von der Energieversorgung über die Haustechnik bis zur Abrechnung von Energieverbräuchen, dem Rauchmelderservice sowie dem wohnungswirtschaftlichen Forde- rungsmanagement und, Inkasso anbieten können.“

Die Deutsche Wohnen ist mit dem bislang erfolgten Outsourcing zufrieden. Die Kontrolle der Leistungen erfolgt auf mehreren Stufen. Zum einen gibt es ein Kompetenzteam mit zentralen Ansprechpartnern zu den betroffenen Themenbereichen innerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus kontrolliert das kaufmännische und technische Quartiersmanagement vor Ort durch Stichproben die erbrachten Leistungen. Das Service-Center erfasst zudem mögliche Beschwerden unzufriedener Bewohner. Laut Dormeyer liegt die Quote für 80.000

Vorgänge im Jahr bei weniger als zwei Prozent. „Innerhalb von fünf Tagen sind im technischen Bereich rund 80 Prozent aller Aufgaben erbracht“, sagt er.

Nicht den Weg des Outsourcings sondern den des Insourcings gingen die Kirchen in Baden-Württemberg. 2008 gründeten die vier Kirchen des Landes die KSE Gesellschaft zur Energieversorgung der kirchlichen und sozialen Einrichtungen GmbH. Seit 2009 liefert die KSE Erdgas, das sie direkt bei der Energiebörse einkauft, 2011 soll Strom aus regenerativen Energiequellen hinzu kommen. Nachdem mittlerweile bereits externe Wohnungsunternehmen Interesse an dem Angebot gezeigt haben, könnte es gut sein, dass die KSE schon bald als Dienstleister für Dritte tätig wird. So würde dann doch wieder Outsourcing daraus. In dem Fall wäre die KSE allerdings nicht Auftraggeber, sondern Dienstleister. **IT**

Die Studie

Das Forschungszentrum betriebliche Immobilienwirtschaft der TU Darmstadt hat gemeinsam mit der Kalo Gruppe und Kienbaum die Studie zum „Status quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft“ durchgeführt. Befragt wurden 102 Wohnungsunternehmen mit jeweils mindestens 3.000 Wohneinheiten im Bestand. Mehr als die Hälfte der Unternehmen sind GmbHs, 39 Genossenschaften und acht Aktiengesellschaften. 30 der befragten Unternehmen halten mehr als 10.000 Wohneinheiten, 38 Unternehmen zwischen 5.000 und 10.000 Wohneinheiten. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass viele Wohnungsunternehmen der Auslagerung von Dienstleistung derzeit noch wenig Bedeutung beimessen. Die Studie steht unter www.immobiliens-forschung.de zum kostenlosen Download bereit.