

## Pro und Kontra

# Sollten Wohnungsunternehmen Facility-Management-

Seit gut einem Jahrzehnt tobt in der Wohnungswirtschaft ein Streit, ob die Facility-Management-Leistungen besser intern erbracht oder im Markt eingekauft werden sollten. Nach wie vor prallen konträre Standpunkte aufeinander: Während Claus Lehner von der GBW in den eigenen Hausmeistern unentbehrliche Kontaktpersonen zwischen Mietern und Vermieter sieht, die zudem noch kostengünstiger arbeiten und besser zu steuern sind, meint Klaus-Jürgen Weidling von Gegenbauer, dass erst durch die Auslagerung dieser Dienste an einen spezialisierten Anbieter bei geringeren Kosten eine höher Qualität erreicht werden kann. (Red.)

## PRO

### Insourcing als logische Konsequenz

Als die Immobilien-Aktiengesellschaften vor der Finanzkrise an den Börsen boomten, lagerten viele börsennotierte Wohnimmobilien-Bestandshalter Randkompetenzen wie das Facility Management aus. Sie kamen damit den Forderungen des Markts nach: Analysten und Kapitalmarktteilnehmer sahen im Outsourcing Chancen, Unternehmensstrukturen zu verschlanken und gleichzeitig die Kernkompetenzen der Unternehmen – die Bewirtschaftung und Ertragsoptimierung auf Portfolioebene – zu stärken.

Auch nicht-börsennotierte Wohnungsunternehmen zogen nach. Nicht alle hatten mit dieser Strategie Erfolg. Denn: Gerade in der kleinteiligen Wohnungswirtschaft ist es besonders wichtig, dass Vermieter von den Wünschen und Problemen ihrer Mieter erfahren. Eine zentrale Rolle bei dieser Überlegung nimmt der Hausmeister ein. Im Wohnungsbereich ist er für viele Mieter bei Problemen der

erste Ansprechpartner. Anders als im Gewerbebereich kommunizieren Hausmeister mit den Wohnungsmietern mehr auf einer emotionalen als auf einer professionellen Ebene. Das hat zur Folge, dass das Verhältnis zwischen dem Hausmeister und dem Mieter auf den ersten Blick oft eher privater Natur ist. Nicht selten fungiert der Hausmeister sogar faktisch als eine Art Seelsorger oder Mediator. So erklärt es sich auch, dass viele Mieter verärgert reagieren, wenn die Personen auf diesem Posten häufig wechseln. Und eine solche – bei den Mietern unerwünschte – hohe Fluktuation ist oft gerade dann zu beobachten, wenn Facility Management-Dienstleistungen ausgelagert werden.

Selbst wenn die Fluktuation gering gehalten wird – beispielsweise wenn die Hausmeister eines Wohnungsbestands von dem externen Dienstleister übernommen werden – zeigt sich doch häufig ein weiterer Nachteil, den die Auslagerung mit sich bringt: In vielen Fällen sorgt das schlechtere Preis-Leistungsverhältnis für Unmut beim Mieter. Denn für externe Dienstleister fällt eine Umsatzsteuer von 19 Prozent an, die auf die Nebenkosten umgelegt wird. Der Mieter zahlt so schlussendlich häufig mehr, erhält dafür aber tendenziell weniger Leistungen.

Für den Bestandshalter ergibt sich am Ende ein Nullsummenspiel, von dem oftmals allein der Dienstleister profitiert. Zwar können Dienstleister Kosten einsparen, indem sie Ablaufprozesse verschlanken. Gleichzeitig müssen sie jedoch zunächst ihr eigenes Honorar einspielen. Auf der anderen Seite drückt das Outsourcing von Facility Management-Dienstleistungen häufig die Gehälter der Dienstleister. Verdient ein Hausmeister für dieselbe Arbeit weniger, hat das fast zwangsläufig auch

Einfluss auf die Qualität der erbrachten Leistungen.

Hinzu kommt: Externe Dienstleister sind in erster Linie darum bemüht, Prozesse zu optimieren. Die Zufriedenheit der Mieter ist den Dienstleistern dabei meist weniger wichtig als dem Bestandshalter. Ein externes Facility Management sorgt daher in der Regel nicht für den nötigen Austausch zwischen Mieter und Vermieter. Doch nur wenn sich die beiden Parteien austauschen, kann der Vermieter erfassen, in welchen Bereichen er beispielsweise investieren muss, um spürbare Verbesserungen für die Mieter zu erreichen und gleichzeitig unnötige Aufwendungen zu vermeiden.

Diese Faktoren haben dazu geführt, dass sich mehrere Wohnungsunternehmen in jüngster Zeit dazu entschlossen haben, das Facility Management wieder selbst zu übernehmen und Verträge mit externen Dienstleistungsunternehmen zu kündigen. Weitere Wohnungsbestandshalter erwägen aktuell ebenfalls, die Auslagerung rückgängig zu machen und die Gebäudeverwaltung wieder ins Unternehmen zu integrieren. Nach den Jahren des Outsourcings könnte dies der Beginn einer Trendumkehr sein. Viele Wohnungsunternehmen haben erkannt, dass die Nähe zum Kunden ein unentbehrlicher Vorteil der Wohnungswirtschaft ist, den sie nicht aus der Hand geben sollten.

## Kontra

### Gut für die Mieter

Aufgrund makroökonomischer, technischer aber auch wirtschaftlicher Gründe verändern sich die Rahmenbedingungen des Produkts Wohnen kontinuierlich. Wachsende Komfort- und Ausstattungsansprüche einerseits, die Sicherheits- und Gesundheitsbedürfnisse einer älter werdenden Gesellschaft andererseits sowie zunehmende Belastungen durch ständig steigende Betriebskosten stellen die Unternehmen der Wohnungswirtschaft vor erhebliche Herausforderungen. Im Ergebnis eines tiefgreifenden Professionalisierungsprozesses der Branche konzentrie-

#### Der Autor

**Dr. Claus Lehner**

Mitglied des Vorstands, GBW AG, München





## Leistungen auslagern?

ren sich viele Wohnungsunternehmen daher heute vorrangig auf ihr Kerngeschäft, die Verwaltung und Vermittlung von Wohnraum.

Gefragt sind somit Wertschöpfungspartner, die die Wohnungswirtschaft entlang ihrer eigenen Prozesse begleiten und entlasten. Dazu zählt in erster Linie die qualitäts- und kostenorientierte Bewirtschaftung von Wohnungsportfolios, die erklärtermaßen nicht zum unmittelbaren Kerngeschäft von Wohnungsunternehmen zählt, allerdings sowohl auf deren Wirtschaftlichkeit als auch auf die Zufriedenheit ihrer Mieter ganz erheblichen Einfluss hat.

Doch Wirtschaftlichkeit und Mieterzufriedenheit – klingt dies nicht fast nach einem Zielkonflikt, vor allem für ein vermeintlich dem Auftraggeber, also dem Wohnungsunternehmen, verpflichtetes Dienstleistungsunternehmen? Die Erfahrungen zeigen, dass Outsourcingprojekte im Bereich der Wohnungswirtschaft immer dann besonders erfolgreich verlaufen, wenn sich die Beteiligten von Beginn an mit Offenheit und Ehrlichkeit begegnen, was Ziele, Prozesse und Wege der Ausgliederung betrifft. Ein noch wichtigeres Erfolgskriterium: Dass sowohl die mit auf den Weg genommen werden, die für die operative Umsetzung der Leistungen verantwortlich sind, dies meint vor allem die bekannten und vielfach bewährten Ansprechpartner im Objekt, als auch die Endkunden von Wohnungsunternehmen und Dienstleister: die Mieter.

Ziel eines Dienstleistungspartners wird es somit immer sein, durch die Übernah-

me und Integration erfahrener, vor Ort bekannter und akzeptierter Mitarbeiter für personelle Kontinuität zu sorgen. Dies gelingt durch die Gestaltung fairer tariflicher Rahmenbedingungen, die Einbindung in professionelle Dienstleisterstrukturen sowie durch Qualifizierungsangebote.

Dies kommt in erster Linie den Mietern vor Ort zugute, die nicht selten zunächst skeptisch auf die Ankündigung eines neuen Dienstleisters reagieren. Und hier trennt sich auch tatsächlich die Spreu vom Weizen. Denn ein prozessorientiertes Leistungsportfolio, wie es ein professioneller Dienstleister zum Handlungsmaßstab machen muss, berücksichtigt nicht nur die technischen, infrastrukturellen und administrativen Erfordernisse des Objekt- und Liegenschaftsmanagements. Ebenso wichtig ist es, das Ohr am Markt und somit am Mieter zu haben und in diesem Sinne als Sachwalter des Wohnungsunternehmens zu agieren.

Dazu dienen die unmittelbare Präsenz der Mitarbeiter vor Ort, die Möglichkeit für Mieter, Probleme und Sorgen zeitnah zu übermitteln, zum Beispiel über eine 24-Stunden-Mieter-Servicehotline, insbesondere aber die umgehende Störungsbeseitigung. Durch die bereits vielfach praktizierte Handwerkerkopplung lassen sich solche Prozesse heute schnell, systemübergreifend und kosteneffizient abbilden, vor allem im Bereich des kleinteiligen Instandhaltungsmanagements.

Hinzu kommt, dass durch einen ganzheitlichen Serviceansatz der Koordinierungsaufwand für die verschiedenen Gewerke reduziert wird, was das Ausschöpfen weiterer Einsparpotenziale, insbesondere im Bereich der Betriebskosten und somit auch direkt im Sinne der Mieter, erlaubt. Durch die Verzahnung, Standardisierung und Optimierung von Prozessen, eine verstärkte Ergebnisbetrachtung sowie die lückenlose Leistungsdokumentation gelingt es somit, Auftraggeber der Wohnungswirtschaft effektiv zu unterstützen. Dies trägt im Ergebnis dazu bei, Mieter durch ein attraktives Wohnumfeld sowie eine als angemessen empfundene Gesamtbelastung langfristig zu binden.

### Der Autor

#### Klaus-Jürgen Weidling

Sprecher der Geschäftsführung,  
Gegenbauer Property Services GmbH,  
Berlin



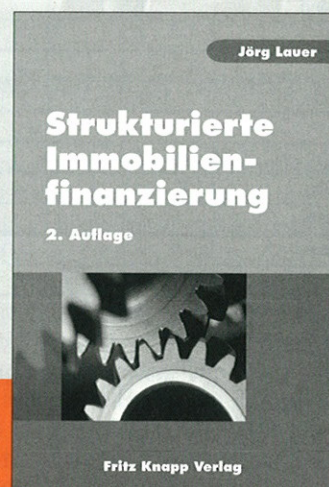
## Immobilienfinanzierung nach Maß

Ein praxisbezogener Leitfaden zur strukturierten, am Cashflow ausgerichteten Immobilienfinanzierung.

Neben den Besonderheiten von Bau-, Hotel- und Portfoliofinanzierungen werden auch die Themen Risikomanagement und Verbriefungsprodukte angesprochen. Zahlreiche neue Fallbeispiele und Gestaltungstipps veranschaulichen die Darstellung – für Praktiker aus Immobilienwirtschaft und Immobilienfinanzierung, aus Kreditwirtschaft und Anlageberatung.

### Strukturierte Immobilienfinanzierung

Von Jörg Lauer.  
2., überarbeitete Auflage 2008.  
240 Seiten, broschiert, 32,00 Euro.  
ISBN 978-3-8314-0821-4.



### Fritz Knapp Verlag

Postfach 11 11 51  
60046 Frankfurt am Main  
Telefon (069) 97 08 33-21  
Telefax (069) 707 84 00  
E-Mail: [vertrieb@kreditwesen.de](mailto:vertrieb@kreditwesen.de)  
[www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de)