

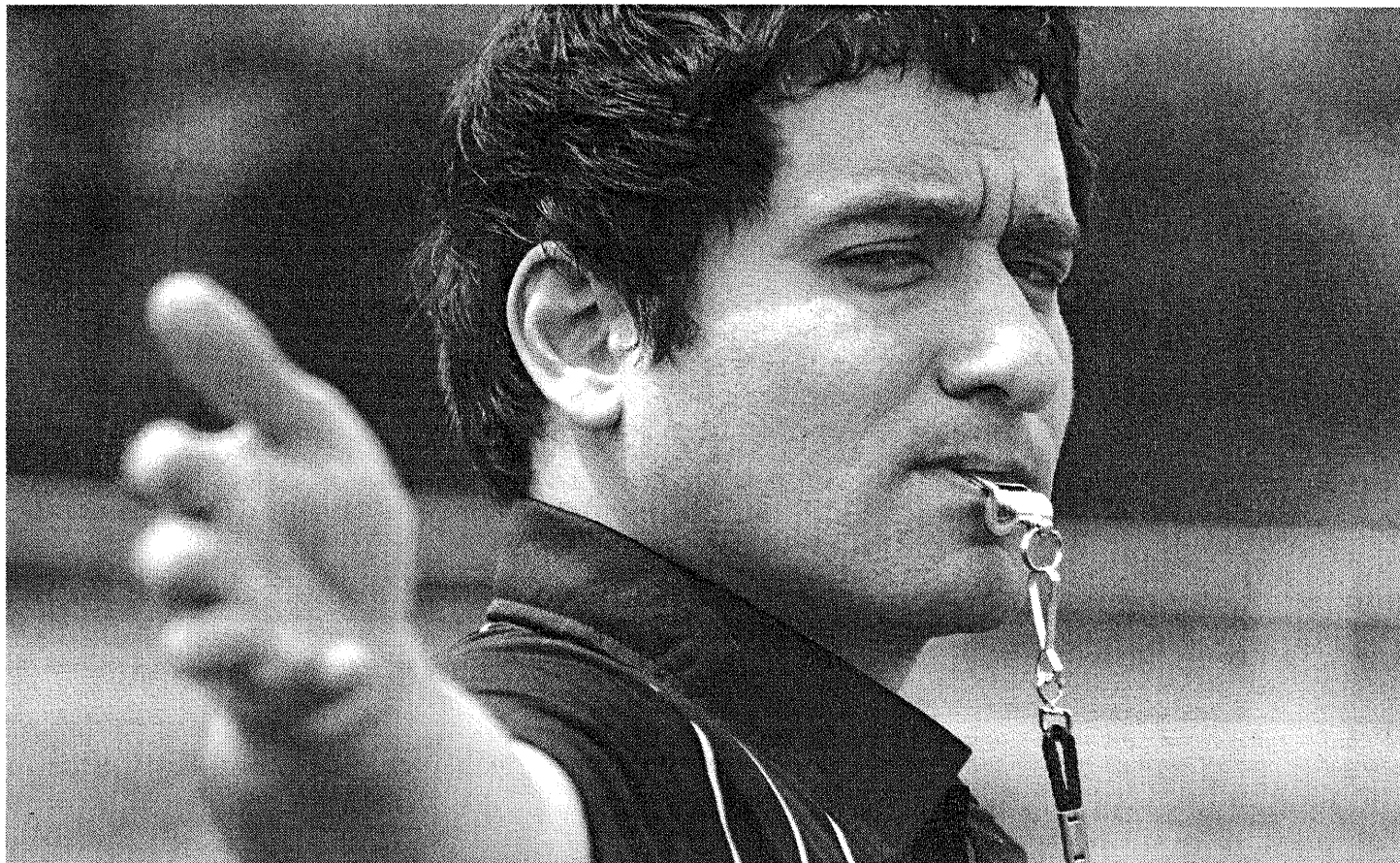
WOHNUNGSUNTERNEHMEN

Insourcing: Alle Mann zurück!

Geringere Kosten bei mindestens gleicher Dienstleistungsqualität – so begründen Wohnungsunternehmen in der Regel ihre Outsourcing-Entscheidungen. Geringere Kosten bei höherer Qualität – das ist aber auch zu hören, wenn eine Wohnungsgesellschaft Mannen zurückholt und Dienstleistungen wieder selbst erbringt. Wie geht das zusammen?

„Der Hausmeister als Ansprechpartner für Mieter und Koordinator von Leistungen ist eine der wichtigsten Personen im Wettbewerb um Kunden.“ Diese Erkenntnis hat Wijnand Donkers, Chef der Deutschen Annington, gewonnen. Sein Fazit: „Hausmeisterdienste auszulagern, ist keine gute Idee.“ Unter anderem ebendiese jedoch hat der Immobilienriese mit insgesamt 220.000 verwalteten Einheiten vor Jahren extern vergeben. Jetzt überlegt man, zum Rückzug zu blasen. In sechs Städten – München, Nürnberg, Frankfurt, Wiesbaden, Bonn und Essen – wird daher der Einsatz eigener Hausmeister mit Büros wieder vor Ort getestet.

In der einjährigen Pilotphase zeichnen die Hausmeister je für 500 Wohnungen verantwortlich. Sie kümmern sich um Mieter, sorgen für Sauberkeit im Bestand und kontrollieren zudem externe Mitarbeiter – insgesamt sind rund 1.800 für die Annington tätig – auf Qualität und Pünktlichkeit ihrer



Einige Chefs von Wohnungsunternehmen pfeifen ihre einst ausgelagerten Mannen wieder zurück.

Leistungen. Gern sähe es Donkers, wenn er mit den Hausmeistern als Scharnier zwischen Mietern und anderen Unternehmen Drittgeschäfte machen könnte. „Die entscheidenden Parameter für oder gegen das Insourcing sind aber, ob die Mieter zufriedener sind und die Leistungsqualität Externer steigt“, sagt er.

Mögliche Einsparungen und Zusatzeinnahmen? Die Annington nennt keine Zahlen, auch keine grobe Richtung. „Es geht nicht um Kosten, sondern um Qualität. Guter Service und Präsenz vor Ort sind eine Investition in die Zukunft“, heißt es. Daraus lässt sich lesen: Es geht natürlich ums Geld.

Unterschätzte Umsatzsteuer

TAG-Vorstandschef Rolf Elgeti ist überzeugt, dass eigene Mitarbeiter zumindest in Asset-Management und Hausverwaltung kostengünstiger sind als externe, sofern eine kritische Bestandsmasse erreicht ist und Mitarbeiter optimal ausgelastet sind. Ersteres sieht er mit 1.000 Einheiten pro Standort gewährleistet; in puncto Auslastung sei im Zweifelsfall mit flexiblen Kräften zu arbeiten. Wurde nicht das Outsourcing von Unternehmen mit Börsenplänen und später in der Krise als Patentrezept für die Kostenreduktion gesehen? „Ja, aber dabei machten etliche einen Fehler“, so Elgeti. „Sie waren zu sehr darauf bedacht, die Personalzahl zu reduzieren, weil sie meinten, damit Kosten zu senken. Oft aber wurde es unterm Strich teurer.“

Für Elgeti und Claus Lehner, Vorstand der GBW-Gruppe in München, ist die Umsatzsteuer, die beim Selbermachen nicht anfällt, auf Dienste Externer jedoch zu zahlen ist, der wichtigste Hebel. „Nach dem Outsourcing müssen die 19% erst einmal wieder reingeholt werden. Das wurde oft unter-

schätzt“, sagt Lehner. Mit 5% bis 7% Einsparungen, so schätzt er, die ein FM-Profi über Skaleneffekte realisieren kann, sei man längst nicht am Ziel. Neben der Umsatzsteuer der zweite große Posten sei der Gewinn, den ein Dienstleister nun einmal machen will, sagt Stavros Efremidis, Vorstand der KWG Kommunale Wohnen. „Nach dem Insourcing bleibt dessen Profit dann in unseren Büchern.“ Nicht zu unterschätzen sei zudem der Aufwand fürs Steuern der Externen, gibt Lehner zu bedenken. „Man kann sich nicht zurücklehnen, sondern muss kontrollieren und einhaken, wenn etwas nicht läuft.“

Lehner, Efremidis und Elgeti sind dabei, Leistungen in ihre Gesellschaften (zurück) zu holen. Die TAG hat Hausverwaltung, Asset-Management, Vermietung und technische Dienste im eigenen Haus angesiedelt; daher will man sich von externen Dienstleistern der kürzlich übernommenen Colonia Real Estate mit ihren 19.000 Wohnungen trennen. Elgeti überschlägt: Von 19% Umsatzsteuer dürften abzüglich Skaleneffekte 12% bis 13% hängenbleiben; hier käme man auf etwas über 1 Mio. Euro. „Unterm Strich bleiben uns 4 Mio. bis 5 Mio. Euro.“

Stavros Efremidis sah bei mehr als 5.000 Einheiten, die von der erst seit 2007 als Käufer agierenden KWG gehalten werden, den Zeitpunkt gekommen, das Verwaltungsgeschäft unter die eigenen Fittiche zu nehmen. Dafür zuständig ist die KWG Wohninvest, an der die KWG zu 90% und der bisher tätige Dienstleister zu 10% beteiligt sind. Auch Efremidis spricht von deutlichen Einsparungen: Die externe Verwaltung kostete monatlich pro Wohnung 20 Euro inklusive Umsatzsteuer. Intern sind es 13 Euro – mit allem Drum und Dran wie Lohnnebenkosten, Anzeigenschaltung bei Vermietungen,

Autos usw. „Das sind unterm Strich etwa 400.000 Euro im Jahr, die wir sparen werden – bei höherer Qualität der Leistung“, resümiert Efremidis.

Die Qualität ist für die Unternehmenschefs ein weiterer Grund fürs (Re-)Insourcing. „Wir waren nicht mehr dran am Mieter, die Zahl der Beschwerden stieg“, sagt Claus Lehner. Die mehrheitlich zur BayernLB gehörende und vor einigen Jahren mit einem Börsengang liebäugelnde GBW hat das Outsourcing der Hausmeisterdienste 2009 gestoppt. Ein Joint Venture mit einem Dienstleister gab es bereits, der hätte die Hausmeister-Gesellschaft im nächsten Schritt komplett übernehmen sollen.

Näher dran am Mieter

Die KWG beließ die Hausmeisterdienste v.a. aus Haftungsgründen Externen, die Verwaltung mit Büros in den Beständen hat sie aber selbst übernommen. Die Mitarbeiter kümmern sich um Wohnungsabnahmen, Wiedervermietung, um Anliegen der Mieter und arbeiten eng mit den Hausmeistern zusammen. „Damit wird eine bessere Mieterauswahl gewährleistet. Zudem sind wir nah am Markt und erreichen so eine genauere Mietpreisfindung“, sagt er.

Neben zufriedeneren Mietern sieht GBW-Chef Lehner die Möglichkeit, punktgenau zu investieren, als weiteren Vorteil eigener Mitarbeiter. Externe Dienstleister, so seine Erfahrung, fragen gar nicht so genau beim Mieter ab, was er will, was er honoriert. Die Unternehmenschefs sind daher überzeugt, dass zu den errechneten Einsparungen noch Punkte wie dieser sowie Mittel aus reduzierter Fluktuation und geringerem Leerstand hinzuzurechnen sind. „Binnen eines Jahres

ist die Leerstandsquote im GBW-Bestand von 3,5% auf 1,9% gesunken. Dazu hat Insourcing beigetragen“, ist Lehner überzeugt.

Dienstleister wissen, dass ihnen einige Felle davonschwimmen könnten. „Schon die Einsparungen bei der Umsatzsteuer – da können wir nicht mithalten“, sagt Tim Günold, Geschäftsführer der Gegenbauer Property Services. Outsourcing sieht er dennoch gerechtfertigt, vor allem bei alteingesessenen Wohnungsgesellschaften mit „verkrusteten Strukturen“ und nach wohnungswirtschaftlichen Tarifen bezahlten Mitarbeitern. „Da musste ein harter Cut sein, und es konnte mit Externen wirklich gespart werden.“ Dass jetzt übers Insourcing Kosten weiter gesenkt werden können, sei klar: „Die Wohnungsgesellschaften fangen zwar wieder mit Tarifen an, aber eben unten. Es gibt keine altgedienten und damit gutbezahlten Mitarbeiter.“ Das Herummakeln an der Qualität der Dienstleistungen will mancher so nicht stehen lassen. Wohnungsunternehmen, die den letzten Cent sparen, können nicht höchste Qualität erwarten, heißt es.

Als Stolperstein auf dem Weg zum Insourcing sieht er den Aufbau nicht (mehr) vorhandener Strukturen, in die neue interne Mitarbeiter eingebettet werden müssen, und fehlendes Know-how. Andere Dienstleister bieten daher Joint Ventures mit einer Mehrheit des Wohnungsunternehmens an. „Die Mitarbeiter werden von uns übernommen, das Management der Dienstleistungen kann weiter bei uns liegen“, sagt einer von ihnen. Tatsächlich rechnet die Annington mit einem jahrelangen Insourcing-Prozess.

Wird Re-Insourcing ein Trend? „Es haben nicht so viele outgesourced, wie mancher meint“, sagt Elgeti. „Aber die, die ausgelagert haben, werden zurückdrehen.“ (cr)