

SONDERDRUCK



UNTERNEHMEN

Neues Gütesiegel für Quartiere mit vorbildlicher Lebensqualität

THEMA DES MONATS

Stadtentwicklungsfonds

Neue Strategien zur Nutzung der
EU-Fördermittel der JESSICA-Initiative

WOHNUNGSPOLITIK

Konsequenzen von Meseberg

Die Bundesregierung setzt peu à peu
die Klimabeschlüsse von Meseberg um

WOHNUNGSMARKT

US-Kapitalmarktkrise

Beschaffung von Fremdkapital deutscher
Wohnungsunternehmen ändert sich

Budgetanalyse versus Ursachenanalyse

Das Übel an der Wurzel packen – Analyse und Steuerung von Instandhaltungskosten

Budgetanalysen, die das Vergleichen von Ist-Kosten und Plan-Kosten erlauben, sind das vorherrschende Analysewerkzeug zur Kontrolle der Instandhaltungskosten in der Wohnungswirtschaft. Wie will man aber Kostenfehlentwicklungen gezielt begegnen, wenn unklar ist, ob Preisänderungen oder die Anzahl der Schäden zu einer negativen Entwicklung beigetragen haben? Detaillierte Ursachenanalysen, die neben dem reinen Kostenvergleich der Budgetanalyse das Ergebnis auch nach seinen Ursachen aufspalten, bieten bei geringem Aufwand und ohne zusätzlich zu pflegende Daten eine echte Entscheidungshilfe.

Budgetanalyse – Der erste Eindruck ist nicht immer der beste

Das derzeit von vielen Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienbranche verwendete Analysewerkzeug zur Kontrolle der Kosten im Instandhaltungsbereich, die sogenannte Budgetanalyse, verdichtet Kosten auf unterschiedlichen Steuerungsebenen

- Geschäftsführer./Vorstand
- Bereichsleiter
- Abteilungsleiter
- Ausführender

oder nach unterschiedlichen Sichten

- Leistung
- Gewerke
- Handwerker
- Wohngebiete

und rüstet einzelne Positionen zudem mit (Teil-)Budgets und Plankosten aus.

Das Interesse an einer detaillierten Betrachtung ist meist dann sehr ausgeprägt, wenn ein (Teil-)Budget deutlich überschritten wird. In diesem Fall kann man natürlich auf die Budgetanalyse zurückgreifen, Rangfolgen der Kostenüberschreitung bilden und Aussagen formulieren wie:

Im Betrachtungszeitraum haben

- Leistungen Ersatz Spülkasten, Austausch Elektroherd
- Gewerke Sanitär, Elektro
- Handwerker x, y, z
- Wohngebiete Nord, Zentrum besonders starke Kostenerhöhungen gezeigt.

Die Auswertungen erlauben vielleicht sogar den Schluss: Die Leistung „Ersatz Spülkasten“ des Handwerkers x hat im Betrachtungszeitraum eine starke Kostenerhöhung um 15 Prozent gezeigt. Um dieser negativen Kostenentwicklung begegnen zu können, stellt sich allerdings die Frage, warum es überhaupt zu dieser Kostenerhöhung kam? Kostenerhöhungen aufgrund von steigenden

Handwerkerpreisen muss schließlich mit anderen Maßnahmen entgegengewirkt werden als einer Häufung von Schadensfällen. Da die Budgetanalyse aber keine Ursachen erkennen kann, wären tiefer greifende Analysen bis hin zur Einzelrechnungsprüfung notwendig.

Detaillierte Ursachenanalysen – Der Blick hinter die Kulissen

Detaillierte Ursachenanalysen leisten die gleichen Kostendarstellungen wie die Budgetanalyse, spalten die Ergebnisse aber zusätzlich nach den Ursachen auf. Bei der Gemeinnützigen Wohnungsbau und Verwaltungs GmbH Ketzin (GWV Ketzin), einem im Havelland ansässigen mittelständischen Wohnungsunternehmen, konnte durch dieses Verfahren z. B. folgende Aussage gewonnen werden:¹

Die Leistung „Ersatz Spülkasten“ des Handwerkers x hat im Betrachtungszeitraum eine starke Kostenerhöhung um 15 Prozent gezeigt, verursacht durch:

- + 5 % Änderung der Preise
- + 20 % Änderung der Anzahl der Schäden und Störungen
- 10 % Änderung der Art der Schadenbeseitigung
- 0 % Bestandsänderung

Konstant waren die Preise somit im Betrachtungszeitraum nicht; es wurden zusätzlich Stundenlohnarbeiten für Fehlersuche in die

Rechnungen aufgenommen. Dennoch: Das Hauptproblem in diesem Beispiel liegt offensichtlich nicht in der preislichen Entwicklung der Leistungserbringung, sondern in der ungewöhnlichen Häufung der Schäden und Störungen, die in der Summe immerhin mit 20 Prozent Kostensteigerung zu Buche geschlagen haben. Glücklicherweise wurde zur Schadenbeseitigung zum Teil auf kostengünstigere Leistungen (hier: Austausch Schwimmer) zurückgegriffen, wodurch beachtliche 10 Prozent der Kosten vermieden werden konnten. Die GWV Ketzin hatte Handwerker x tatsächlich ermutigt, Spülkästen nach Möglichkeit nicht immer zu ersetzen, sondern auch eine kostengünstigere Reparatur in Betracht zu ziehen. Damit ließen sich im Übrigen auch die zusätzlichen Kosten für die Fehlersuche erklären, die – wie sich in diesem Fall zeigt – gut investiert sind.

Besonders deutlich wird die enorme Aussagekraft moderner Ursachenanalysen anhand des folgenden Beispiels: Die Kosten in den Jahren 2005 und 2006 sind gleich hoch. Während die Budgetanalyse konstant gebliebene Kosten registriert, keine detaillierten Betrachtungen erlaubt und damit auch sonst keinen Handlungsbedarf signalisiert, (siehe Abb. 1) bemerkt die detaillierte Ursachenanalyse hinter den Kulissen erstaunliche Entwicklungen, die zwar in Summe auch „konstante“ Kosten suggerieren, aber durchaus zu weiterführenden Überlegungen einladen (siehe Abb. 2).

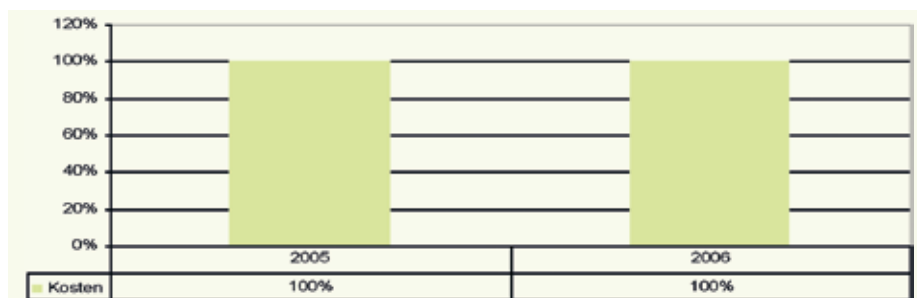


Abb. 1: Gegenüberstellung der Instandhaltungskosten 2005 und 2006

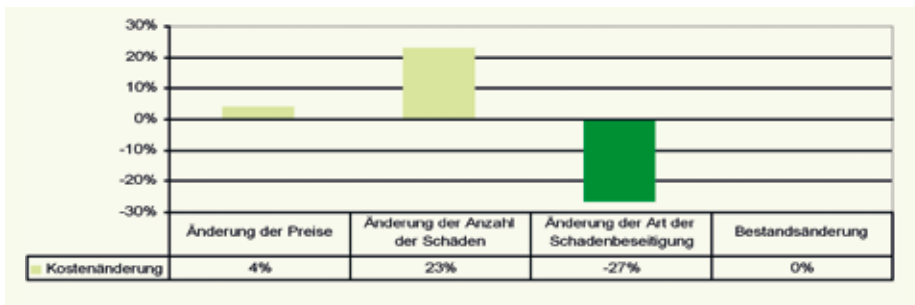


Abb. 2: Veränderung der Instandhaltungskosten von 2005 zu 2006 gemäß Ursachenanalyse

Besonders wertvoll ist die Ursachenanalyse, weil die Kostenverursachung

- mit den bereits vorhandenen Daten automatisiert ermittelt werden kann,
- auf allen Ebenen und für alle Sichten der Budgetanalyse erzeugt werden kann,
- auch rückwirkend ermittelt werden kann

und vor allem, weil, wie der Geschäftsführer der GWV Ketzin, Erhard Zeine, mit viel Nachdruck und auch treffend formulierte,

- „den Kostensteigerungen in der Instandhaltung ganz gezielt und endlich auch mit effektiven Maßnahmen zu Leibe gerückt werden kann“.

Kostensenkung – Koste es, was es wolle?

Wichtig bei der Formulierung einer Kostensenkungsstrategie ist, dass den Besonderheiten der Wohnungswirtschaft Rechnung getragen wird. Im Gegensatz zu vielen anderen Branchen ist von den Instandhaltungsleistungen in der Wohnungswirtschaft nicht „nur“ irgendein interner Bereich, sondern der Kunde, der Mieter höchstpersönlich, betroffen. Der Mieter spürt direkt die Qualität der Instandhaltung und hat sogar die Möglichkeit, den Instandhaltungsprozess durch Mietminderung, verzögerten Einzug bei Mieterwechsel, in einer personalisierten Mieterbefragung oder auch im Treppenhausegespräch mit möglichen Interessenten zu bewerten. Besondere Brisanz verspricht zudem, dass Instandhaltungsleistungen meist nicht vom Wohnungsunternehmen selbst, sondern vom Erfüllungsgehilfen Handwerker erbracht werden. Da der Handwerker durchschnittlich 1,77 Kontakte im Jahr zu jedem Mieterhaushalt hat², ist es umso wichtiger, dass er motiviert und zuverlässig seine Aufgaben erfüllt. Was aber, wenn der Handwerker im Mietergespräch nur eingeschränkt begeistert den „Jetzt sparen die wieder beim kleinen Mann“-Spruch bringt?

Angesichts dieser Herausforderungen werden vermutlich diejenigen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verbuchen können, die mieter- und auch partnerschaftsorientiert

agieren. In Verbindung mit der detaillierten Ursachenanalyse können Maßnahmen so zusammengestellt werden, dass ursachengerecht den unerwünschten Entwicklungen gezielt entgegengewirkt wird. Misstrauen gegenüber dem Handwerker und unnötiger Erklärungsbedarf gegenüber dem Mieter gehören somit der Vergangenheit an. In der Praxis sind dabei häufig folgende Maßnahmen anzutreffen:

Maßnahmen: Änderung der Preise

Im gegebenen Preiswettbewerb auf dem Markt „Handwerkerleistungen“ und unter der Voraussetzung, dass in den Wohnungsunternehmen korrekte Auftragsvergaben stattfinden, sind signifikante Kostenverbesserungen durch Änderung der Handwerkerpreise kaum zu erwarten. Vielmehr sollte hier Obacht gegeben werden, dass preisliche Verwerfungen nicht durch qualitative Mängel in den Wohnungsbestand durchschlagen. Dennoch sollten die Rechnungen für Handwerkerleistungen aufmerksam behandelt werden. In der Praxis offenbaren sich nämlich immer wieder erhebliche Kosteneinsparpotenziale durch

- Kostendelegation (Gewährleistung, Garantie, Kulanz, Versicherung, Mieterverschulden)
 - Perfektionierung der Rechnungsprüfung
 - Leistungsabnahme durch den Mieter
- Gerade dem letzten Punkt, der Leistungsabnahme durch den Mieter, wird in der Praxis nicht immer der richtige Stellenwert beigegeben. Der Mieter wird oft mit gewerkespezifischen Formularen und absonderlichen Hieroglyphen konfrontiert, die weder mieterfreundlich noch für Kontrollzwecke geeignet sind. Dabei besteht hier sogar die Chance, ein Leistungsabnahme-/Prüfsystem mit einer personalisierten Mieterbefragung³ zu kombinieren. (Rücklauf: ~100 Prozent, Porto zahlt der Handwerker!)

Maßnahmen: Vermeidung von Schäden

Die Vermeidung von Schäden ist besonders interessant, weil weder Schadenbeseiti-

gungs- noch damit verbundene Verwaltungskosten anfallen. In der Praxis gibt es eine ganze Reihe von Möglichkeiten, Schäden zu vermeiden, z. B. durch:

- qualitätsgesicherte Instandhaltung mit Reparaturstandards
- Prüfung einsparorientierter Investitionen (Verwendung zuverlässigerer Bauteile)
- punktuelle Qualifizierung der Handwerker (z. B. Rufanlagenelektronik)
- vorausschauende Ausfallinstandsetzung
- Optimierung der Betriebsweise (z. B. Heizanlagen)

Maßnahmen: Forcieren preiswerterer Schadenbeseitigungen

Maßnahmen zur preiswerteren Schadenbeseitigung können u. a. sein:

- Qualifizierung von Inspektion, Überwachung, Diagnose und Wartung
- Reparaturstandards
- zustandsabhängige Instandhaltung

Die Fülle möglicher Maßnahmen verdeutlicht eindrucksvoll, wie wichtig es in der Praxis ist, nicht nur die Kosten, sondern auch die Ursachen der Kosten zu kennen. Oder, wie es die kaufmännische Leiterin der GWV Ketzin, Doris Siemon-Wenzel, auf den Punkt bringt: „Blinder Aktionismus? – Nicht bei uns! Sicher, wir haben tatsächlich Potenziale in der Rechnungsprüfung, der Leistungsabnahme durch den Mieter und der Vermeidung von Schäden erkannt. Um aber effektiv und zeitnah den Kostenentwicklungen in der Instandhaltung begegnen zu können, ist es uns sehr wichtig, geeignete Analysewerkzeuge im Tagesgeschäft einzusetzen. Nur so wird es uns gelingen, das Übel an der Wurzel zu packen.“

Janis Bailitis
JBC, Tel 030 6283325
j.bailitis@jb-c.de
www.jb-c.de

Danilo Dunkel
dedecon services, Tel.: 034444 90286
danilo.dunkel@dedecon.de
www.dedecon.de

Reinhard Flügel
FSE, Tel.: 030 44008670
r.fluegel@fluegel-se.de
www.fluegel-se.de

¹ Werte sind der Nachvollziehbarkeit halber gerundet.

²Vgl. de Zoeten, Robert: Marktveränderungen und Visualisierungstrends in der Wohnungswirtschaft, in: Studie der Fachhochschule Worms, 2001.

³Vgl. Bailitis, J., Dunkel, D., Flügel, R.: Personalisierte Vollerhebungen ermöglichen Befragungen auch spezieller Mietergruppen, in: DW Die Wohnungswirtschaft, 60. Jg., 2007, Heft 7, S. 58-59.