

Seit Beginn des Jahres 2005 setzt die Wohnungsgenossenschaft Transport eG Leipzig (WOGETRA), eine der großen Genossenschaften in der Stadt Leipzig, die Sanierung einzelner Wohnungen nach einem neuen Konzept um. Hier ein Bericht über die Umsetzung des Konzeptes und die bisherigen Erfahrungen.

# Kosten- und Prozessoptimierung bei Einzelmodernisierungen

Belá Hambuch,  
Wohnungsgenossenschaft  
Transport eG,  
Leipzig

Der Wandel des Wohnungsmarktes zum Mietermarkt und die daraus wachsende Anzahl an Wohnungswechseln führte dazu, dass auch die WOGETRA gehalten war, sich mit der Thematik der Modernisierung einzelner Wohnungen und den damit verbundenen Prozessen neu zu befassen.

Die notwendigen Leistungen bei Wohnungswechseln sind auf Grund der unterschiedlichen Sanierungsgrade, der Quartiere und Liegenschaften, der Nachfrage des Marktes und der damit verbundenen differenzierten Bedürfnisse der Kunden im Einzelnen überwiegend nicht planbar. Sie führen neben hohen finanziellen Aufwendungen zur Entstehung hochkomplexer Arbeitsabläufe, die bei der herkömmlichen Einzelauftragsvergabe eine Vielzahl von externen und internen Schnittstellen beinhalteten. Die jährliche Anzahl dieser Einzelmodernisierungen

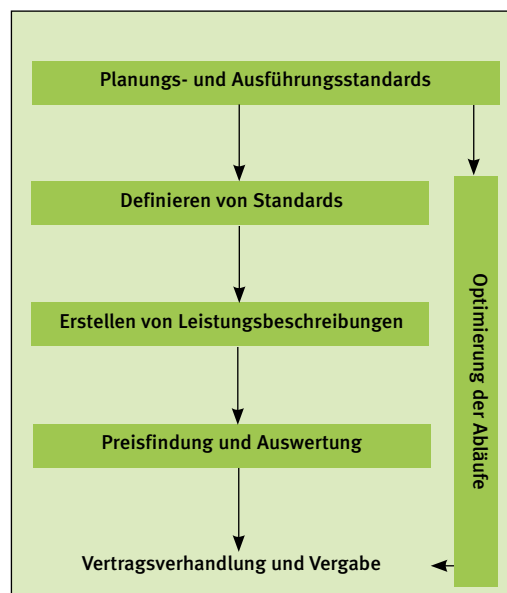
(auch Wohnungsneuvorrichtung genannt) lag zwischen 300 und 400 Wohnungen.

## Ziele

Aus der Analyse der genannten Ausgangssituation ergab sich für die Verantwortlichen der WOGETRA die Zielstellung für eine organisatorische und strategische Neuausrichtung der Einzelmodernisierungen mit den Schwerpunkten:

- Einbindung des Leistungsumfangs in die Portfolio-Strategie,
- Maximierung des Einsparpotenzials beim Leistungseinkauf infolge von Synergieeffekten,
- Reduzierung der internen Verwaltungsprozesse durch Entlastung der Mitarbeiter bei Beauftragung, Koordination und Kontrolle der Bauleistungen sowie
- Verringerung der Leerstandszeiten durch Verbesserung der Arbeitsabläufe und Vorgabe von Rahmenterminplänen für die Bauarbeiten.

Phasen des PAS-Konzeptes



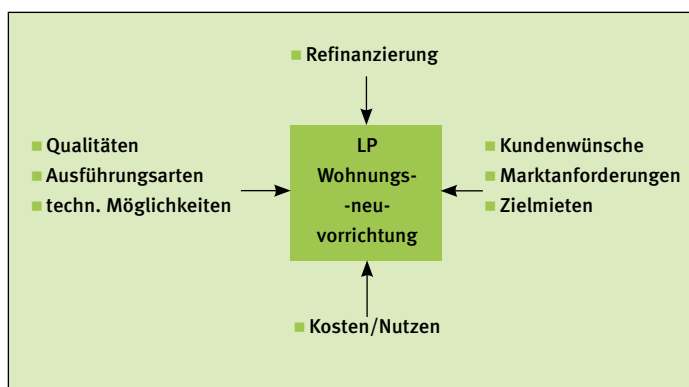
## Umsetzung des Projektes - Auswahl des Partners

Bei der Vorbereitung und Durchführung verschiedener gemeinsamer Projekte, u.a. der Überarbeitung und Erweiterung der vorhandenen Einheitspreisabkommen mit dem Ziel der Kosten- und Prozessoptimierung in der laufenden Instandhaltung, hatte die WOGETRA bereits mehrjährige positive Erfahrungen mit der iwB Entwicklungsgesellschaft mbH, Braunschweig, gesammelt. Somit bot sich eine erneute Zusammenarbeit an. Die iwB konnte hierbei auf ein praxisbewährtes Konzept zur Optimierung dieser Einzel-Modernisierungen zurückgreifen: die Planungs- und Ausführungsstandards für Einzelmodernisierungen (PAS).

## Das Konzept

Die Umsetzung des Projektes erfolgte in mehreren Phasen, die in der Grafik auf Seite 23 dargestellt sind.

Zu Beginn wurden alle beteiligten kaufmännischen und technischen Mitarbeiter in einer Startbesprechung über die Ausgangssituation und Ziele des Projektes informiert. Dies gewährleistete von Anfang an eine hohe Akzeptanz und Mitwirkung bei der Vorbereitung und Umsetzung der einzelnen Arbeitsschritte.



Einflussfaktoren auf die Unternehmensstandards

## Definieren von Standards

Der erste Arbeitsschritt erforderte die Definition der auszuführenden Standards. Dabei wurden die bisherigen Erfahrungen aus den Einzelmodernisierungen unter Berücksichtigung durchgeführter Komplexmodernisierungen aufgenommen. In mehreren Workshops wurden die Anforderungen und Möglichkeiten aus der Sicht von Vermietung und Technik unter Beachtung der Vorgaben aus den strategischen Unternehmenszielen intensiv diskutiert und entwickelt.

Die Einflussfaktoren reichten dabei von der Art der Badezimmerarmaturen (Einhebel, Zweigriff, Fabrikat) über die Marktanforderungen bis zur Refinanzierung der eingesetzten Mittel (siehe Grafik oben).

## Erstellen der Leistungsbeschreibungen

In einem nächsten Arbeitsschritt wurden die erarbeiteten Standards in Leistungsbeschreibungen umgesetzt. Dabei wurden die vorhandenen Basiskataloge der PAS an die Erfordernisse des Bestandes angepasst. Ein wesentlicher Vorteil war, dass die WOGETRA ihren Bestand analog der vorhandenen Entwicklungsplanung bereits in unterschiedliche Portfoliogruppen eingeteilt hatte.

Bei den Beschreibungen der auszuführenden Leistungen kam es zum einen darauf an, die Portfolioausrichtung der Quartiere und einzelnen Liegenschaften abzudecken sowie zum anderen bereits erfolgte Teil- und Komplexsanierungen zu berücksichtigen. Ein weiteres Ziel war es, die Beauftragung und Abrechnung der

Leistungen zu bündeln, um diese nach einfachen, leicht zählbaren Mengenmerkmalen (z.B. Leistung je Wohnung) abwickeln zu können. Letztendlich wurde bei der WOGETRA für jede Wohnung bzw. jeden Wohnungstyp ein passender Leistungsstandard entwickelt.

## Verpreisung

Die Verpreisung basiert auf dem Gedanken einer Mischkalkulation mit einem Ausgleich durch die statistische Menge. Dieser Ausgleich basiert auf den jährlich zu erwartenden Aufträgen innerhalb der Einzelmodernisierungen und auf einer Mischkalkulation innerhalb der auszuführenden Mengen. Hierbei sind die Unterschiede gar nicht so groß wie man zunächst unterstellen könnte.

Zwei Hinweise sollen das verdeutlichen:

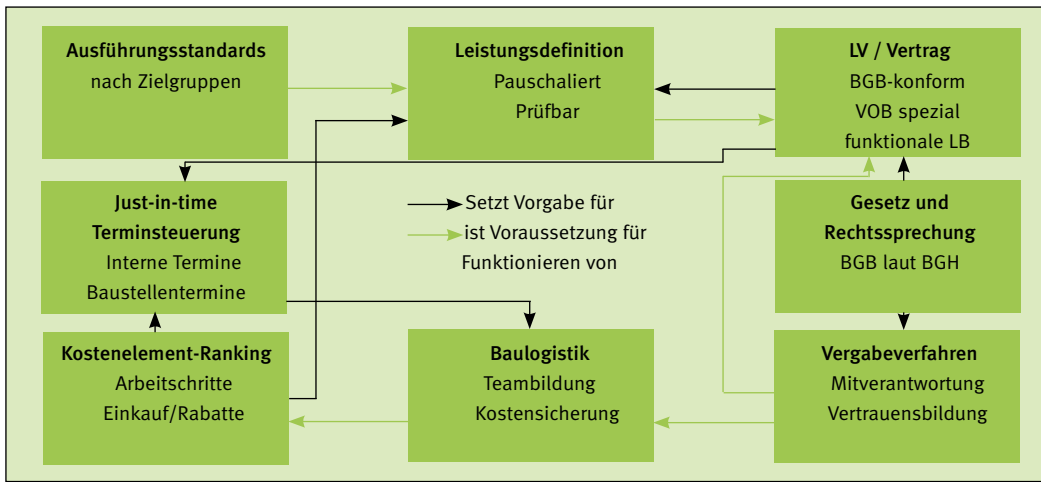
- Ein Bad besteht i.d.R. aus Waschtisch, WC und Dusch-/Badewanne, unabhängig von Neubau, Altbau, Wohnungsgröße oder Badezimmergröße.
- Umfangreiche Nachkalkulationen z.B. bei den Fliesenarbeiten haben ergeben, dass ein Unterschied von 50% bei der Grundfläche eines Bades lediglich eine Abweichung von ca. 16% gegenüber dem Mittelwert aller ausgeführten Leistungsmengen ergibt.

Die Zusammenstellung der Verpreisungsunterlagen setzte somit neben den Leistungsbeschreibungen auch eine gründliche Aufbereitung der vorhandenen Stamm- und Bestandsdaten mit Angaben zur Anzahl Wohnungstypen (Grundrisse, Baujahr), Mietflächen und Raumflächen voraus.

In diesem Arbeitsschritt wurden die potenziell interessierten Handwerker, welche die gewerkeübergreifenden Bauteams bildeten, bereits über den Inhalt des Projektes informiert. Dem folgte eine fachliche Betreuung während der Verpreisungsphase durch die iwB. Dies setzte jedoch voraus, dass der Wille des Auftraggebers zur Umsetzung des gesamten Projektes deutlich hervorgehoben wurde. Es wurde mit dem Prinzip der Einzelauftragsvergabe gebrochen.

## Vertragsgestaltung und Umsetzung

Betrachtet man die Vernetzung der einzelnen Komponenten gemäß Grafik auf Seite 25, wird schnell klar, dass zur Gestaltung der vertraglichen Vereinbarungen in einem weiteren Arbeitsschritt die Unterstützung eines Juristen erforderlich ist. Eine zuvor getroffene Grundsatzentscheidung der WOGETRA, nur einen Ansprechpartner für die Beauftragung, Organisation und Abrechnung der erforderlichen Maßnahmen zu haben, hatte nachhaltigen Einfluss auf die Vertragsgestaltung. Nur so konnte das Erreichen der Zielstellung, einer Kosten- und Prozessoptimierung im Bereich der Einzelmodernisierung, erreicht werden.



Vernetzung der Komponenten

Bei der Umsetzung eines solchen Konzeptes entstehen, insbesondere in der Anfangsphase, bei allen Vertragspartnern nicht unerhebliche Aufwendungen zur Einarbeitung. Damit diese und auch der o.g. statistische Ausgleich bei den teilnehmenden Handwerkern ausreichend berücksichtigt werden können, sollte die Vertragslaufzeit auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren bzw. optional ausgelegt werden.

### Optimierung der Abläufe

Parallel zu den bisher vorgestellten Arbeitsschritten wurden die vorhandenen internen Prozessabläufe der WOGETRA bei der Einzelmodernisierung analysiert, aufbereitet und optimiert. Um die Leerstandszeiten und den Mietausfall durch diese Arbeiten so gering wie möglich zu halten, wurden interne Checklisten entwickelt.

Für die Koordination der Arbeiten in den Wohnungen und die Einhaltung bestimmter Bauzeiten sind nunmehr die Handwerker als Bauteam eigenverantwortlich. Ausgearbeitete Musterterminpläne sind fester Bestandteil des Vertragswerkes und bilden, neben den einzelnen Leistungsstandards, die Grundlage der Auftragserteilung und -abwicklung.

### Fazit

Mit der organisatorischen Neugestaltung der Einzelmodernisierung konnten alle beteiligten Unternehmensbereiche (siehe Grafik rechts) in ein gemeinsames Konzept integriert werden. Die gesteckten Ziele des Projektes hinsichtlich einer Kostenreduzierung infolge von Synergieeffekten und der Optimierung der internen Prozesse wurden erreicht. Es konnte festgestellt werden, dass eine Reduzierung der Gesamtkosten je Wohnung um bis zu 7% erreicht wurde. Es erfolgte somit ein Rücklauf der Projektkosten in den ersten Jahren der Umsetzung.

Die beteiligten Handwerksfirmen haben, neben der Auftragsicherheit, die Bündelung und Optimierung ihrer eigenen Prozesse sowie die Pauschalierung der Leistungsabrechnung schätzen gelernt.

### Ausblick

Nach der Durchführung der ersten Jahresgespräche mit den Handwerkern und in Auswertung der im ersten Jahr entstandenen Nachträge infolge vertraglich nicht gebundener Leistungen wurde die Entscheidung getroffen, eine regelmäßige Fortschreibung der Vertragsinhalte (Leistungspositionen) durchzuführen. Zielstellung ist es jetzt, die Anzahl der nicht erfassten Leistungen und der dadurch entstehenden zusätzlichen Prozesse (z. B. Angebotsprüfung) weiter zu reduzieren. Die Fortschreibung eröffnet bei längeren Vertragslaufzeiten zudem die Möglichkeit, die am Wohnungsmarkt wachsenden Ansprüche der Kunden in die einzelnen Standards aufzunehmen.

Desweiteren wird derzeit durch die WOGETRA geprüft, den Prozess der Rechnungsprüfung über automatisierte Module fortzuführen. Hierin liegt eine weitere Chance für Wohnungsunternehmen, alternativ zu Prozessauslagerungen selbst eigene Prozesse deutlich zu reduzieren und somit eine nachhaltige Senkung der Kosten für die Bewirtschaftung und Bestandserhaltung ihrer Wohnungen herbeizuführen.

Beteiligte Bereiche im Unternehmen

