

Strategische Ansätze in der Instandhaltung oder „Wie pauschal darf's sein?“

Die Entscheider der wohnungswirtschaftlichen Unternehmen befassen sich zunehmend mit den Einsparungsmöglichkeiten in der laufenden Instandhaltung: Volle Seminare zu Kosteneinsparungen und gut besuchte Tagungen der Verbände zu Instandhaltungsstrategien sind eindeutige Zeichen dafür. Wir geben Ihnen einen kurzen Überblick über die aktuellen Trends und Themen zur strategischen Ausrichtung der laufenden Instandhaltung.

► Merkmale der laufenden Instandhaltung

Die besonderen Merkmale der laufenden Instandhaltung, im Sprachgebrauch der Wohnungswirtschaft auch als kleine oder ungeplante Instandhaltung bezeichnet, lassen sich kurz auflisten:

- Massengeschäft
- Pareto-Verteilung von Auftragsanzahl und Kosten (siehe Abb. 1)
- Traditionelle Ausführung der Aufträge nach Lohn und Material
- Übersteigen der Rechnungsbeträge durch interne Verwaltungskosten

► Strategische Ansätze und Organisationsformen

Aus den unterschiedlichen Ansätzen, die vorab skizzierten Merkmale in neue Strategien bzw. Organisationsformen einfließen zu lassen, werden folgende Modelle in der Praxis umgesetzt (siehe Abb. 2):

- Outsourcing an Dienstleister,
- Instandhaltung im eigenen Unternehmen,
- Optimierung der vorhandenen Prozesse,
- Vorbeugung durch komplexe Modernisierung.

Die Grenzen zwischen den Ansätzen sind dabei durchaus fließend. So wird das Outsourcing gemäß dem „Bremer Modell“ durch eine (laufende) Instandhaltung im eigenen Unternehmen begleitet. Ebenso ist der komplex durchmodernisierte Bestand nicht frei

von Kleinreparaturen, z.B. aufgrund normaler Abnutzung.

Allen gemeinsam ist das Ziel zur Kosteneinsparung durch Leistungseinkauf und Vereinfachung der internen Bearbeitungsvor-

Kostendruck und Renditeerwartung

Wir alle stehen vor Herausforderungen, die das zukünftige Tagesgeschäft und die Unternehmensstrategien massiv verändern werden. Bevölkerungsschwund, alternde Gesellschaft, Separierung benachbarter regionaler Teilmärkte, Erhöhung des Ausländeranteils im Mietwohnungsbau, Kaufkraftverluste durch private Altersvorsorge u.a. sind als Stichworte allseits bekannt. Die daraus erwachsenden massiven Auswirkungen sind jedoch noch längst nicht bei allen in die Unternehmensstrategie bzw. das Tagesgeschäft eingeflossen.

Zukünftige Mieterhöhungen werden schwieriger. Häufig wird man froh sein, den Mietverfall zu stoppen oder zu brem-

sen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an unsere zunehmend modernisierungsbedürftigeren Nachkriegsbauten. Durch den Markteintritt von Investoren, die Immobilien als Handelsgut bewerten, ändert sich unser Kerngeschäft zusätzlich. Die Renditeerwartungen werden öffentlich diskutiert und finden unweigerlich Raum auch bei anderen Anteilseignern.

Die Steigerung der Rendite bei gleichzeitiger Stagnation der Einnahmen kann nur durch Kostenoptimierung in Bereichen mit großem Hebel erreicht werden:

- **Optimierung des Bestandsportfolios zur Vermeidung unwirtschaftlicher Investitionen**
- **Reduzierung der Fremdkapitalkosten durch neuzeitliche Finanzierungen**
- **Kostensenkung im Einkauf von Bauleistungen bei allen Auftragsarten**

Nutzen auch Sie die Hebel zur Verbesserung Ihrer Marktposition. Die iwb als Ihr langjähriger Partner kann Ihnen dabei helfen. Fordern Sie uns!

JRS
Dr. Norbert Raschper

Dr. Norbert Raschper

Zur Steigerung der Rendite und zur Kostenoptimierung jetzt „den Hebel umlegen“!



FÜR SIE IN DIESER AUSGABE:

- **Strategische Ansätze in der Instandhaltung** 1
- **Einzel-Modernisierungen** 3
- **Schnelle Portfolio-Analysen** 4
- **Wechsel des ERP-Systems** 4

gänge. Bei der Einführung entsprechender Rahmenabkommen zur Instandhaltung zieht sich der Wunsch nach Pauschalierung von Leistungsbeschreibung und Abrechnung sowie ganzer Arbeitsprozesse wie ein roter Faden durch die Diskussion.

► Vergleich und Bewertung von Rahmenabkommen

Die bekannten Varianten von Rahmenabkommen

- Einheitspreisabkommen,
- Pauschalisierte Abrechnungen und
- Vollwartungsverträge („Bremer Modell“)

wurden durch die iwB hinsichtlich wichtiger Kriterien zu Anwendung, Einführung und dem Grad der Pauschalierung untersucht. Das Ergebnis ist als Tabelle in Abb. 3 dargestellt und ergänzt die nachfolgende Kurzvorstellung der drei Modelle.

► Einheitspreisabkommen

Bei den Einheitspreisabkommen werden die häufigsten Instandhaltungsarbeiten als einzelne Leistungspositionen beschrieben und in gewerkespezifischen Katalogen mit einem einheitlichen Preis für alle Handwerker versehen. Dieser wird über einen marktgerechten Wettbewerb ermittelt und enthält sowohl den Zeit- als auch den Materialanteil als Pauschalverpreisung. Die Rechnungslegung erfolgt im Anschluss an die Leistungserbringung unter Verwendung der detaillierten Einheitspreiskataloge.

Sofern die Mangelannahme und die Beauftragung durch das Wohnungsunternehmen erfolgt, liegt hier der klassische Fall für die Instandhaltung im eigenen Unternehmen vor.

Der Grad der Pauschalierung ist unternehmensindividuell anpassbar, so lassen sich in den Katalogen einzelne Leistungspositionen zu Leistungspaketen zusammenfassen. Das Verfahren punktet beim Erstellungsaufwand und der Vergleichbarkeit der Preise.

► Pauschalisierte Abrechnungen

Dieses Modell basiert auf der Sichtung, Erfassung und statistischen Auswertung der Instandhaltungsrechnungen der letzten ein bis drei Jahre. Aus der Zuordnung zu typischen Leistungsbereichen und Kostenklassen werden in den einzelnen Gewerken drei bis sechs pauschale Reparaturpositionen gebildet. Diese werden durch 20 – 25 zusätzliche Leistungspositionen ergänzt. Das Verfahren kann zur Unterstützung der Instandhaltung im eigenen Unternehmen verwendet werden.

Wie bei den Einheitspreisabkommen auch erfolgt die Ausführung und Abrechnung durch den Handwerker jeweils nach einem erteilten Auftrag. Die Abrechnung wird insbesondere durch die Verwendung der pauschalen Reparaturpositionen vereinfacht.

Der Pauschalierungsgrad liegt über dem der Einheitspreisabkommen und kann dadurch die Auftragserteilung sinnvoll unterstützen. Bei der Erstellung der Pauschalpositionen ist auf eine klare Ausformulierung der zu erbringenden Leistungen und Leistungsabgrenzungen zu achten: Eine Risikoverlagerung zu Gunsten des Handwerkers muss durch sorgfältige statistische Analysen vermieden werden.

► Vollwartungsverträge („Bremer Modell“)

Die Vollwartungsverträge werden in der Wohnungswirtschaft auch als „Bremer Modell“ bezeichnet. Sie basieren auf der Idee, die anfallenden Arbeiten der laufenden Instandhaltung über eine Jahrespauschale je Wohnung und Gewerk zu vergüten. Prädestiniert für dieses Verfahren sind die „technischen“ Gewerke wie Sanitär, Heizung und Elektro.

Die Rahmenvereinbarung enthält, vereinfacht gesagt, eine funktionale Leistungsbeschreibung und die Vergütung über die Wohnungspaushale und den zugeordneten Bestand. Die Bezahlung erfolgt in 11 gleichen Abschlagszahlungen und einer Jahres(end)-abrechnung.

Die Abwicklung erfolgt durch einen oder mehrere Dienstleister je Gewerk und beginnt bereits bei der Mangelannahme. Da der Handwerker für die Beseitigung der Mängel im zugewiesenen Bestand verantwortlich ist und im Regelfall selbstständig arbeitet, handelt es sich um ein echtes Outsourcing-Modell.

Die Pauschalierung sowohl der Beauftragung als auch der Abrechnung erreicht hier den höchsten Grad. Diesen Vorteilen steht ein hoher Aufwand bei der Erstellung, z.B. bei gesicherter Ermittlung der Instandhaltungspaushalen, gegenüber. Eine gewisse Mindestgröße und gleichartige Struktur (Baukörper, Modernisierungsgrad) des Bestandes ist eine wesentliche Voraussetzung für den Modellansatz.

► Ausblick

Um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden, wird sich die Ausrichtung der laufenden Instandhaltung vom operativen zum strategischen Element wandeln. Dies betrifft den Abgleich von Instandhaltungsaufträgen mit den Vorgaben und Leitlinien der Bestandsentwicklung. Daneben werden sich abstrakte, rationellere Prozessmodelle mit Managementprinzipien weiter entwickeln und in die Optimierung der laufenden Instandhaltung zur Kostensenkung einfließen.

Allerdings wird es keinen allgemeingültigen Ansatz geben, denn jedes Wohnungsunternehmen hat seine ihm eigenen Rahmenbedingungen, die die individuelle Beratung, Auswahl und Umsetzung des Verfahrens bedingen.

Wir sind gerne für Sie da, um Sie auf Ihrem optimalen Weg zu Prozessoptimierung und Kosteneinsparung in der laufenden Instandhaltung zu begleiten.

Wunsch nach Pauschalierung der Abrechnung



► Holger Engelhardt

...ist der Autor unseres Hauptartikels. Wenn Sie Fragen haben, Anregungen oder weiterführende Informationen wünschen – hier seine Kontaktdaten:

Dipl.-Ing. Holger Engelhardt
Bereichsleiter Organisationsberatung
Tel.: 0531/23808-51
h.engelhardt@iwB-e.de

Kosteneinsparung bei Einzel-Modernisierungen

Einzel-Modernisierungen z.B. aufgrund von Mieterwechseln sind in der Regel kostenintensiv und mit hohem Verwaltungsaufwand verbunden. Mit den Planungs- und Ausführungsstandards (PAS) der iwbgelngt es, die Abläufe und Kosten zu optimieren.

Die Fortführung des aus den Einheitspreisabkommen bekannten Pauschalierungsgedankens auf die Ebene der einzelnen Wohnung führt zu den Planungs- und Ausführungsstandards für die Einzel-Modernisierung („PAS“). Die Phasen zur Einführung eines PAS-Systems sind in Abb. 4 dargestellt.

► Pauschalierte Leistungsbeschreibungen

Bei der Planung und Durchführung von Einzel-Modernisierungen stehen möglichst kurze Zeiten für die Erfassung, Beauftragung und Durchführung der erforderlichen Maßnahmen im Vordergrund, um die Mietausfälle so gering wie möglich zu halten.

Häufig wiederkehrende Leistungen können als pauschale Leistungspakete innerhalb des einzelnen Gewerkes beschrieben werden und sind auf einfache Abrechnungseinheiten ausgerichtet. Die Zusammenfassung der Leistungspakete aus meh-

► Mischkalkulation mit Ausgleich durch statistische Menge

Die Verpreisung basiert auf dem Gedanken einer Mischkalkulation mit einem Ausgleich durch die statistische Menge. Dieser Ausgleich basiert auf den jährlich zu erwartenden Aufträgen, den unterschiedlichen Wohnungstypen und einer Mischkalkulation innerhalb der auszuführenden Mengen.

► Einbindung in die Portfolio-Strategie

Durch die individuelle Zusammenstellung einzelner Ausstattungsstandards können die Leistungspakete auf die Zielvorgaben der Bestandsentwicklung von unterschiedlichen Quartieren oder einzelnen Liegenschaften abgestimmt werden. Fehlinvestitionen innerhalb der Portfolio-Strategie werden vermieden.

► Erfahrungen aus der praktischen Umsetzung

Nach der gemeinsamen Umsetzung des Konzeptes zieht Herr Belá Hambuch, Abteilungsleiter Bewirtschaftung bei der Wohnungsgenossenschaft Transport eG Leipzig, folgendes Fazit:

„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.“

Reduzierung der Gesamtkosten um bis zu 7 %

renen Gewerken zu einem Wohnungspaket erleichtert die Beauftragung ungemein, insbesondere wenn nur ein Handwerker als Ansprechpartner für die Abwicklung verantwortlich ist.

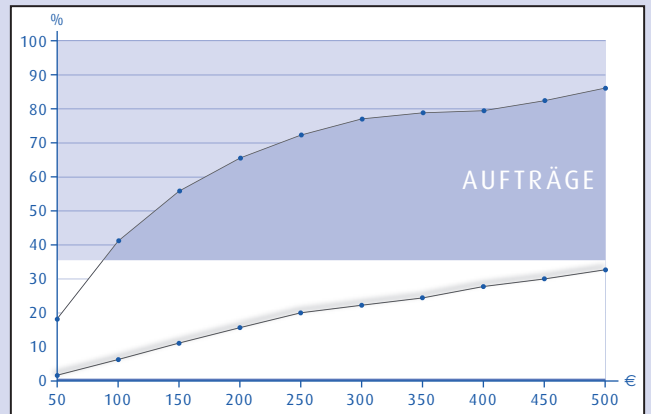


Abb. 1: Auftragsverteilung – 75% der Aufträge, jene unter 250 €, erzeugen lediglich 20% der Handwerkerkosten

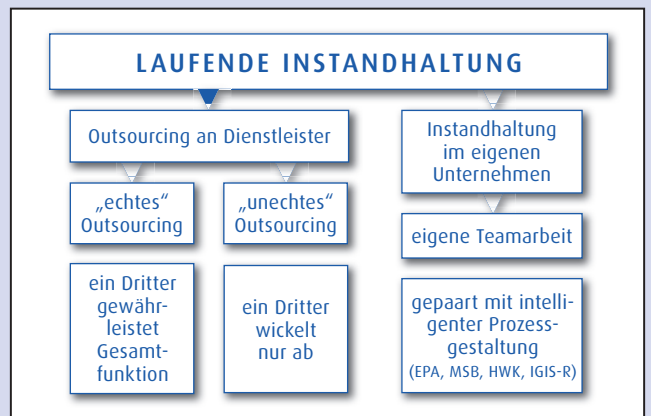


Abb. 2: Organisationsmodelle der laufenden Instandhaltung

	Bremer Modell	Pauschalierte Abrechnung	Einheitspreisabkommen
Preissicherheit	↑	→	↑
Vergleichbarkeit der Preise	↑	→	↑
Nachvollziehbarkeit der Kalkulation	↑	→	↑
Manipulation bei Rechnungslegung begrenzt	↑	→	↑
Kundenkontakt als Servicefaktor	↓	↑	↑
Verwaltungsaufwand bei Auftrag	↑	→	↑
Verwaltungsaufwand bei Rechnungsprüfung	↑	→	↑
Wechsel der Vertragshandwerker	↓	↑	↑
Aufwand bei Erstellung	↓	→	↑
Aufwand bei Preis Anpassung	→	→	↑
Aufwand bei Qualitätssicherung	→	→	↑
Zusätzliche Einheitspreisabkommen erforderl.	ja	ja	→
Pauschalisierungsgrad bei Leistungsbeschreib.	↑	→	↓
Pauschalisierungsgrad bei Beauftragung	↑	→	↓
Kosteneinsparung Leistungseinkauf*	10%	5-10%	5-10%
Kosteneinsparung Verwaltungskosten*	10%	gering	gering

Abb. 3: Vergleich der Rahmenabkommen

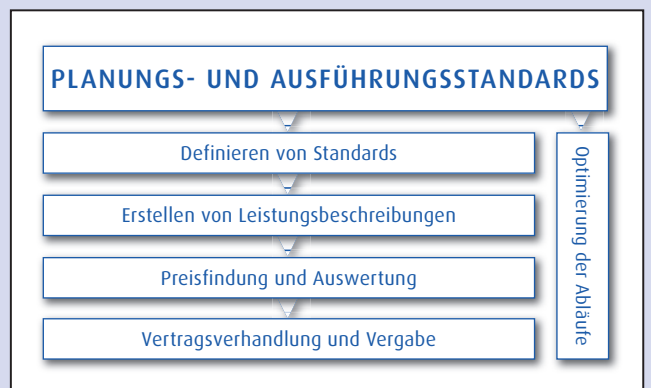


Abb. 4: Phasen der PAS-Einführung

* Schätzungen, u.a. aus Projekterfahrungen

Schnelle Risikoanalyse vor detaillierter Bestandsbewertung

Vor Durchführung einer detaillierten Portfolio-Analyse entschied sich die SWD – Städtische Wohnungsgesellschaft Düsseldorf AG einen Portfolio-Quickcheck zur kurzfristigen Identifikation von Bestandschancen und -risiken durchzuführen.

► Was ist ein Portfolio-Quickcheck?

In einem ersten Schritt wird der gesamte Bestand auf seinen Standort, die Objektqualität und eine damit verbundene Bedarfsgröbenschätzung sowie auf das wirtschaftliche Potential hin untersucht.

Die Schnellanalyse von Wohnungsbeständen basiert im Wesentlichen auf 15 Einzelkriterien, die zumeist im Unternehmen vorhanden sind oder ohne größeren Aufwand erhoben werden können. Objektspezifische Daten werden anschließend mit globalen Unternehmensdaten und noch relativ groben Markteinschätzungen verdichtet. Die abschließende Datenauswertung erfolgt im Abgleich mit iwB-Erfahrungen aus ca. 65 detaillierten Port-

folio-Analysen und ermöglicht eine Unterteilung des Betrachtungsbestandes in portfoliorelevante Risikosegmente.

► Wertvolle Informationen!

Als Ergebnis können nachstehende Informationen gewonnen werden:

- Marktfähigkeit des Betrachtungsbestandes
- Status der wirtschaftlichen Bestandssituation
- Identifikation besonders guter und schlechter Objekte
- Investitionsmöglichkeiten und Investitionsdruck im Bestand
- Bestandsentwicklungspotentiale und -risiken

Die Projektdurchführung am Bestand der SWD mit ca. 8.500 Wohneinheiten konnte innerhalb weniger Wochen realisiert werden. Obwohl der Portfolio-Quickcheck zeitlich eng gefasst ist, enthalten die daraus gewonnenen Informationen einen ausreichenden Detaillierungsgrad, um als kurzfristige und richtungsweisende Entscheidungsgrundlage zu fungieren.

Ihre Anforderungen – unsere Erfahrung!

Seit nunmehr 14 Jahren treten Wohnungs- und Immobilienunternehmen aus ganz Deutschland mit ihren wohnungswirtschaftlichen Anforderungen an die iwB Entwicklungsgesellschaft heran.

Die in dieser Zeit gesammelten Erfahrungen (aus über 650 erfolgreichen Projekten mit über 200 Kunden) bilden einen fundierten Wissenshintergrund, der sowohl in die aktuelle Projektarbeit als auch in die stetige Entwicklung unserer Dienstleistungen und Produkte einfließt. Machen auch Sie sich diese Erfahrungen zu nutze und optimieren Sie Ihr Unternehmen für die Zukunft!

PORTFOLIO-MANAGEMENT

- ▣ Due diligence
- ▣ Portfolio-Quickcheck
- ▣ Bestandserfassung/-bewertung
- ▣ Quartierentwicklungskonzepte
- ▣ Portfolio-Analysen
- ▣ Digitale Wohnungsgrundrisse

ORGANISATIONSBERATUNG

- ▣ Prozessoptimierung
- ▣ EinzelMOD-Pauschalierung
- ▣ Einheitspreisabkommen
- ▣ Handwerkerkopplung

IT-LÖSUNGEN

- ▣ IGIS Bestandsmanagementsystem
- ▣ DORIS Projekt-Controlling
- ▣ E.I.S. Energie-Informationssystem
- ▣ IT-Beratung/Sonder-Programmierungen

IMPRESSUM

▣ Herausgeber:

iwb Entwicklungsgesellschaft mbH
Schleinitzstraße 16
38106 Braunschweig
Telefon 05 31/2 38 08-0
eMail: mailbox@iwb-e.de

▣ Produktion:

typografix-design GmbH,
Braunschweig
Nachdruck gegen Zusendung eines Belegexemplares und Nennen der Quelle gerne gestattet.

ERP-Wechsel ohne Probleme?

Viele Wohnungsunternehmen denken zurzeit an einen Wechsel des wohnungswirtschaftlichen ERP-Systems oder haben bereits mit der Umsetzung begonnen. Ohne Probleme?

Die Planung und Vorbereitung eines Systemwechsels ist nicht zu unterschätzen. Diese Phase lässt, ähnlich dem Hausbau, den größten Einfluss auf terminliche Abgrenzung und mögliche Folgekosten zu. Dieser Zeitpunkt ist prädestiniert, um sich Gedanken über ein sinnvolles Datenhaltungskonzept zu machen, um weitere Software-Anwendungen mit einzubinden. Dementsprechend ist es ratsam, sorgfältig zu planen, damit eine wirkliche Systemintegration erreicht wird. Denn:

► Nachträgliche Anpassungen werden teuer!

Die iwB steht Ihnen gern bei konzeptionellen Überlegungen der Datenhaltung zur Seite, um einen nachträglichen Aufwand aus der ERP-Umstellung zu vermeiden.

► Und was passiert mit Ihren Bestandsdaten?

Nicht selten ist die Umsetzung des Wechsels schon in Angriff genommen worden – das Modul zur technischen Bestandspflege kommt aber erst zu einem deutlich späteren Zeitpunkt auf den Markt. Die Gefahr ist nun groß, dass der nicht mehr zu aktualisierende Datenbestand veraltet und somit an Aussagekraft und Informationsgehalt verliert.

► IGIS-B als Lösung (nicht nur) für den Übergang

Die iwB bietet mit dem Modul IGIS-B (Bestandsmanagement) ein flexibles und intuitiv bedienbares Programm, welches für die Zeit bis zum Einsatz des technischen Moduls im ERP-System eine hervorragende Übergangslösung darstellt. Ihre ursprüngliche Investition in die Bestandserfassung bleibt erhalten, und Sie müssen keine Ressourcen binden, um die Daten erneut aufzunehmen.