

Leerstand durch Reorganisation halbiert

von Lars Wiederhold

Zu große Leerstandsquoten kann eine Wohnungsgesellschaft auf die Marktsituation schieben, sie kann aber auch das eigene Unternehmen in die Pflicht nehmen. Letzteres hat die Darmstädter bauverein getan und durch eine Reorganisation die Leerstandsquote fast halbiert.

Bereits 2003 hatte sich die Struktur der bauverein AG wesentlich verändert. Grund war die Übernahme der zuvor hauptsächlich vom Land Hessen gehaltenen Wohnungsgesellschaft Hegemag durch die bauverein. Damit wurden zwei Unternehmen fusioniert, die auf ein langjähriges Bestehen zurückblicken konnten. Insgesamt gilt es für die bauverein seitdem, etwa 18.000 Wohnungen zu verwalten.

Die Zusammenführung der Gesellschaften war mit dem Umzug in die neue Firmenzentrale zwar nach außen hin abgeschlossen. Bei den inneren Strukturen zeigten sich aber schnell einige Schwierigkeiten. So mussten u.a. Vermietungsprozesse vereinheitlicht, die EDV angepasst und die Teams neu aufgestellt werden.

In der Folgezeit stand die bauverein öfters in der Kritik. Angeprangert wurde von Mietern z.B. die schlechte telefonische Erreichbarkeit des Unternehmens. Auch ihre Leerstandsquote von 3,8% im Jahr 2008 sieht die bauverein im Rückblick als zu hoch an. Weiterhin stellte sich die mangelnde Vernetzung der Vermietungs- und Technikabteilungen nach der Fusion zunehmend als Problem dar.

Seit 2008 neue Strategie

Im Juni 2008 beschloss die bauverein deshalb, ihre Struktur grundlegend zu überdenken. Für die Neuausrichtung holte sich das Unternehmen die Organisationsberatung Werr aus Bensheim mit ins Boot, die u.a. schon die Wiesbadener Wohnungsgesellschaften GWW und GeWeGe bei ihrer Verschmelzung begleitet hatte. „Die Übernahme der Hegemag durch die Bauverein war in den Köpfen der Mitarbeiter noch nicht vollzogen“, sagt Günther Werr, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens. Bei einer Umstrukturierung spielen aber gerade der Faktor Mensch eine große Rolle. Zuerst wurden deshalb die Teams neu aufgestellt. Dies geschah gemeinsam mit den designierten Teamleitern. „Dabei wurde klar, welche Mitarbeiter harmonieren“, sagt Werr. Vor der Restrukturierung gab es acht Vermietungsteams mit je drei Mitarbeitern, danach nur noch vier Teams mit jeweils acht bis zwölf Mitarbeitern.

„Bis zu einer Größe von sieben plus/minus zwei Mitarbeitern pro Team steigt die Produktivität der Arbeitsgruppen mit einer Erhöhung der Mitarbeiterzahl an“, erklärt Diplom-Psychologe Werr. Idealerweise sei dabei jede Position mindestens doppelt besetzt, um eine gute Vertretbarkeit zu gewährleisten.

Auch ein neues EDV-System wurde eingerichtet. „Dieses liefert viele Informationen über die Wohnungen, deren Leerstand und Mieten auf einen Blick“, sagt Werr. Dabei wird die Situation der kommenden drei Monate dargestellt. Die Teamleiter stellen diese Informationen dann in den Teamsitzungen vor und werten sie aus.

Dies fördert nach Werr's Auffassung auch den Wettbewerb zwischen den einzelnen Teams. Monatlich wird zudem das Team mit der besten Vermietungsperformance ermittelt und erhält dafür eine Prämie, die es in gemeinschaftliche Aktivitäten investieren kann. So wird der Teamgedanke weiter gestärkt.

Offenbar haben die Maßnahmen Früchte getragen: Die Leerstandsquote sank seit 2008 von 3,8% auf 2,2%. Die marktaktive Leerstandsquote beträgt nur noch 1,3%.

Auch die Erreichbarkeit des Unternehmens hat sich deutlich verbessert. Diese lag vor der Restrukturierung bei 46%. Seit der Restrukturierung beträgt sie 70% und liegt somit weit über dem Bundesdurchschnitt. Im Jahr 2009 gab es noch ca. 295.000 Anrufe, 2011 hat sich die Zahl auf 186.000 Anrufe reduziert. Dies ist Werr zufolge einer besseren Ablaufoptimierung und somit seltenerem Nachfassen durch die Mieter geschuldet.