

„Geringer Einsatz, große Wirkung“

von Christine Rose

Kosten senken und die Dienstleistungsqualität steigern - einige Wohnungsgesellschaften haben dafür Prozesse optimiert und teils Hunderttausende Euro in IT investiert. Auch der kommunale Bauverein Darmstadt verordnete sich eine Restrukturierung. Allein: In die EDV wird nicht viel gesteckt. Per selbst erstellter Excel-Lösung hat man mehr Transparenz in Abläufe gebracht und eine schnellere Leistungskontrolle ermöglicht. Der Erlösstieg deutlich. Tut's das?

Die auf dem Papier abgedruckte Kurve beginnt im Januar 2008 bei 80.000 Euro. Für jeden der folgenden Monate spiegelt sie wider, wie stark der Erlös des Bauvereins Darmstadt mit seinen etwa 14.600 Wohnungen durch vermietbare, aber leer stehende Einheiten geschmälert wird. Ende April 2009 stieß die Kurve an die 160.000-Euro-Grenze. Unterdessen hatten Vorstand und Führungskräfte eine Neustrukturierung eingeleitet, erinnert sich der den Prozess begleitende Organisationsberater Günther Werr. Teams wurden neu gebildet, Ziele, Kennzahlen, Prozesse, Verantwortlichkeiten und mehr festgehalten. Mitte 2009 startete der Bauverein mit der neuen Mietmanagement-Struktur, und tatsächlich stiegen die Erlöse zunächst, sanken dann aber wieder.

„Agieren statt reagieren“

„Wir brauchten ein Instrument, mit dem Führungskräfte wie Mitarbeiter wichtige Informationen abrufen können - und zwar zu jeder Zeit und auf einen Blick“, sagt Günther Schmitzer, Bereichsleiter Mietmanagement beim Bauverein. „Agieren statt erst reagieren, wenn das Controlling berichtet.“ Mit dem Enterprise-Resource-Planning-System (ERP-System) können zwar alle relevanten Daten gesammelt werden, Werr zufolge aber hakte es daran, sie jederzeit und übersichtlich auf den Bildschirm zu bekommen: Informationen zu Leerstand und Erlösverlust; dazu aufgelistet unter anderem, welche Wohnungen gekündigt sind, leer stehen und hergerichtet werden müssen, Verantwortlichkeiten und zum Stand der Dinge.

Stefan Backmund, tätig im Controlling des Bauvereins, entwickelte daher auf Excel-Basis eine Informationsquelle, die sich aus von Mitarbeitern im ERP-System eingegebenen Daten speist. Jedes der drei Teams bekommt die Informationen zu den von ihm betreuten Beständen angezeigt. Wurde vorher gern mit Zetteln und selbsterstellten Listen gearbeitet, weil das ERP-System nicht ganz einfach zu bedienen ist, wird es nun sorgfältig mit Daten gefüttert. Denn: Fehlt etwas, ist es in der Excel-Liste ersichtlich. „Die Mitarbeiter waren anfangs skeptisch, sie fürchteten Kontrolle und Druck“, sagt Backmund. Weil aber das System auch Vorteile brachte und die Führungsriege eher auf Anreize denn Sanktionen setzt, werde es jetzt als Hilfe gesehen. Schmitzer nennt ein Beispiel: „Wurde vor der Umstellung die Erlösschmälerung einfach komplett dem Mietmanagement zugeordnet, wird jetzt differenziert, welche Einheiten überhaupt vermarktet werden können.“

Die Kosten für die Excel-Lösung hielten sich in Grenzen: „Wir brauchten kein zusätzliches EDV-Programm“, sagt Backmund. Seine Arbeitszeit eingerechnet, kommt er auf ca. 10.000 Euro. Die Erlösschmälerung ist seit Einführung des Team Controlling genannten Tools im April 2010 kontinuierlich und zuletzt, im Dezember, um summa summarum 45.000 Euro auf 110.000 Euro gesunken. Ziel ist es, unter 100.000 Euro zu kommen. Auch die Gewerbeabtei-

lung arbeitet nun mit der Lösung, das Bauteam soll es ebenfalls bald.

„Das wird ein Kernthema“

Geht's mit Excel, oder braucht es andere Lösungen? Für René Wallat, ERP-Experte bei Deloitte, steht an erster Stelle, dass Wohnungsunternehmen Prozesse optimieren, abteilungsübergreifend gestalten, plan- und steuerbar machen. „Und dafür sind ERP-Systeme als Standardsoftware nicht gut geeignet. Es braucht eine Ergänzung.“ Ihm ist anzumerken, dass er sich beim Gedanken an Excel nicht wohlfühlt: „Da besteht die Gefahr, dass es an den Schnittstellen hakt.“ Zumindest großen Gesellschaften mit komplexen Abläufen empfiehlt er daher die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern.

Laut Wolfhart Smidt, Vorstand des Dienstleisters Centrum für Ertragsoptimierung (CEO), hat eine ERP-Ergänzung Folgendes zu gewährleisten: Prozesse müssen von A bis Z abgebildet werden, Mitarbeiter müssen gut mit dem Tool zurechtkommen und jederzeit wissen, was als Nächstes zu tun ist. Zudem müssen Leistungen messbar und Ergebnisse jederzeit abrufbar sein. CEO hat eine SAP-Ergänzung für die Berliner Wohnungsgesellschaft GSW entwickelt, parallel zu deren Reorganisation.

Der Verband GdW erwartet, dass nach den vor allem größeren Gesellschaften, die sich auf den Weg gemacht haben, in den nächsten Jahren viele weitere ihre Prozesse optimieren. „Das wird ein Kernthema“, sagt GdW-Referentin Ingeborg Esser. Sie sieht daher v.a. ERP-Anbieter wie SAP und Aareon in der Pflicht, ihre Software weiter auf Wohnungsunternehmen zuzuschneiden.