

Restrukturierungsprojekt bei der bauverein AG in Darmstadt

# Ein Cockpit für das Mietmanagement

Mit einer Restrukturierung des Mietmanagements hat die bauverein AG in Darmstadt die Zahl der leer stehenden Wohnungen deutlich gesenkt und so konnten die Mietausfälle durch Leerstand reduziert werden. Zu diesem Erfolg trug maßgeblich ein neues EDV-Werkzeug bei: das operative Team-Controlling (OTC). Die Idee und deren Umsetzung wurden als Beitrag zum DW-Zukunftspreis 2011 eingereicht.

Optimierte Prozesse, veränderte Teamstrukturen, Training on the job und Team-Controlling – mit diesen Stichworten lässt sich die Restrukturierung des Mietmanagements der bauverein AG in Darmstadt umschreiben. Eine erste Bilanz kann sich sehen lassen: Die Erlösschmälerung durch vermietbare, aber leer stehende Wohnungen hat sich im Vergleich zum Monat Juni 2009 um etwa 60.000 Euro pro Monat zum April 2011 verringert. Aufs Jahr hochgerechnet ergibt sich damit für den Bereich Mietmanagement mit seinen rund 14.600 Wohnungen eine ansehnliche Reduzierung des Mietausfalls durch Leerstand. Grundlage für diesen Erfolg war ein Restrukturierungsprojekt, das folgende Hauptschritte umfasste:

- 1:** Vorstand und oberste Führungsebene legten in einem Strategie-Workshop die strategischen Ziele für die kommenden Jahre fest.
- 2:** Die Aufbauorganisation, das heißt das Organigramm des Unternehmens wurde an die Prozesse angepasst.
- 3:** Die neuen Teams im Bereich Mietmanagement wurden gebildet.
- 4:** In verschiedenen Workshops erfassten und optimierten die betroffenen Mitarbeiter Prozesse und Abläufe.

**5:** Die neuen Teams im Bereich Mietmanagement wurden durch ein Team-Coaching on the job trainiert.

Das Kernstück der Restrukturierung sind grundlegend veränderte Teamstrukturen. Während bislang das Mietmanagement in kleinen Gruppen zu je drei Mitarbeitern organisiert war, besteht nun jedes Mietmanagement-Team aus acht bis zwölf Mitarbeitern. Die höhere Anzahl ermöglicht es, dass jeder Mitarbeiter einen Fachkollegen hat, der ihn im Urlaubs- oder Krankheitsfall vertritt. Der Teamleiter ist Vorgesetzter der Mitarbeiter und hat Ergebnis- und Budgetverantwortung. Ein Team ist zuständig für rund 5.000 Wohneinheiten.

## Das Problem: fehlende Informationen

Die Restrukturierung alleine brachte jedoch noch nicht den Durchbruch. Das zeigte die Entwicklung der Erlösschmälerungen durch leer stehende Wohnungen (siehe Abbildung 1). Als der Vorstand das Restrukturierungsprojekt initiierte, war der Verlauf der Erlösschmälerungen von Monat zu Monat ansteigend, in der Spitze bei 160.000 Euro

pro Monat. Im Verlauf der Neuorganisation konnten die Erlösschmälerungen reduziert werden, jedoch wider Erwarten stiegen diese wieder an. Die erhofften Erfolge der Restrukturierung drohten auszubleiben.

Wie eine Analyse der Situation zeigte, fehlten den neu gebildeten Teams aktuelle Controlling-Informationen – zum Beispiel Daten zu Leerstand und Erlösverlust, Auflistungen der Wohnungen, die gekündigt sind, leer stehen und renoviert werden müssen, aber auch Angaben zu Verantwortlichkeiten. Das klassische Controlling, das monatliche oder quartalsweise Analysen liefert, konnte diese zeitnahen, fürs tägliche Geschäft notwendigen Informationen nicht liefern. „Anstatt zu agieren, konnten wir erst reagieren, wenn das Controlling berichtete“, erinnert sich Günther Schmitzer, Bereichsleiter Mietmanagement. „Wir brauchten daher ein Instrument, um wichtige Informationen abrufen zu können – und zwar zu jeder Zeit und auf einen Blick.“ Im ERP-System (Kirchhoff-Prowoh) sind die erforderlichen Daten zwar alle enthalten, doch war es nicht möglich, sie übersichtlich und zu jeder Zeit auf den Bildschirm zu bekommen. Für eine operative Steuerung über alle Prozesse erwies sich das ERP-System daher als ungeeignet. Die Datenstruktur im ERP-System stellt jedoch alle notwendigen Informationen zur Verfügung und ermöglicht es, die individuellen Anforderungen des Bereichs zusätzlich abzubilden.

## Die Lösung: das operative Team-Controlling (OTC)

An diesem Punkt setzte nun das operative Team-Controlling (OTC) an: Wie in einem Cockpit können die Mitarbeiter des Mietmanagements alle wesentlichen Kennzahlen im Blick behalten, die sie zur Steuerung ihrer Tätigkeit benötigen. Angezeigt werden die Kennzahlen mit Hilfe einer einfachen Excel-Programmierung, die auf aktuelle Daten im ERP-System zugreift und diese als Überblick präsentiert. Die Lösung erwies sich als einfach handhabbar und kostengünstig.

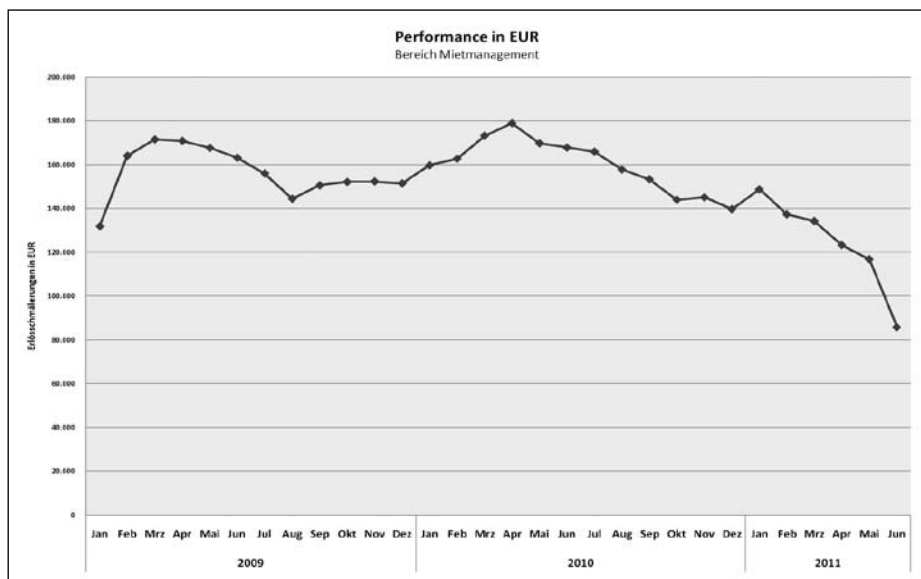


Abb. 1: Entwicklung der monatlichen Erlösschmälerungen im Mietmanagement der bauverein Darmstadt AG von Januar 2009 bis Juni 2011

Grafik: Stefan Backmund

## Überblick OTC

### Das OTC-Tool im Praxiseinsatz

Das operative Team-Controlling (OTC) ermöglicht es den Mitarbeitern des Mietmanagements, alle wesentlichen Kennzahlen im Blick zu behalten, die sie zur Steuerung ihrer Tätigkeit benötigen.

- Die OTC-Datei startet automatisch und vollzieht einen Abgleich mit den Daten der ERP-Datenbank. Sobald der Mitarbeiter seinen Rechner einschaltet, erscheint die aktuelle Vermietungssituation auf dem Bildschirm.
- Der Vermieter erkennt auf einen Blick, wie viele Wohnungen leer stehen, bereits wieder vermietet sind und wie sich die Kündigungen in den nächsten drei Monaten entwickeln. Der Vermieter erhält für jede Wohnung alle notwendigen Informationen (Miete, Dauer bis Auszug oder Dauer des Leerstandes etc.).
- Jeder Techniker erkennt auf einen Blick, für welche Wohnungen er verantwortlich ist, welche Wohnungen er sanieren oder herrichten muss und wer der zuständige Vermieter ist, mit dem er alles Weitere abstimmen kann. Auch kann er erkennen, wie lange ein Auftrag bereits im System „hängt“ und noch nicht abgerechnet ist.
- Jedes Team hat eine Teamassistentin, die durch das OTC-Tool einen Überblick über alle Wohnungen hat. Gegenüber Wohnungsinteressenten oder Mietern ist sie damit in der Lage, bei Anfragen umgehend und kompetent über eine Wohnung Auskunft zu geben und somit Vermieter und Techniker zu entlasten.

Der Umgang mit Excel ist jedem Mitarbeiter vertraut, die aufwändige Installation einer zusätzlichen Software neben dem vorhandenen ERP-System konnte vermieden werden. Vor allem aber liefert das OTC-Tool den Mitarbeitern ebenso wie dem Teamleiter und dem Bereichsleiter jederzeit alle notwendigen Informationen, die sie für die Steuerung ihrer Arbeit und damit auch für den Teamerfolg benötigen. Hierzu zählen vor allem die Neuvermietungen, die Kündigungen im Jahresverlauf – aber auch die Kündigungen der nächsten drei Monate. Anhand dieser tagesaktuellen Informationen kann jedes Team den Erfolg seiner Tätigkeit unmittelbar verfolgen und deshalb auch schnell gegensteuern, wenn die Leerstände ansteigen. Der dreimonatige Vorlauf ermöglicht zudem eine abgestimmte Arbeits- und Urlaubsplanung, weil zum Beispiel ein

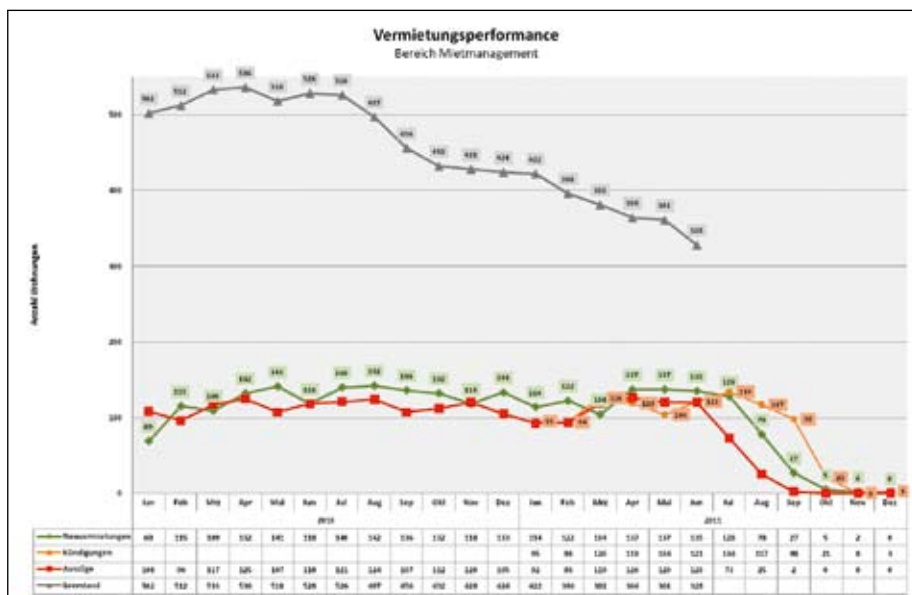


Abb. 2: Startbildschirm der OTC-Datei am Beispiel des gesamten Bereichs Mietmanagement. Jedes Team erhält so alle aktuellen aus dem ERP-System notwendigen Informationen. Alle Daten kommen aus der Finanz- und Mietbuchhaltung, der Verlauf der Kündigungen wird nur jahresweise betrachtet.

Grafik: Stefan Backmund

zusätzlicher Arbeitsaufwand infolge einer Kündigungswelle vorhersehbar ist.

Mittlerweile hat sich das OTC-Tool auch als Führungsinstrument bewährt. Bei den wöchentlichen Teamsitzungen projiziert der Teamleiter mit Hilfe eines Beamers die aktuellen Daten an die Wand, bespricht mit seiner Gruppe die Vermietungssituation und hält gegebenenfalls Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Teamprotokoll fest. Der Bereichsleiter wiederum hat Einblick in die Dateien seiner Teams. Er kann auf diese Weise die Performance der Teams untereinander vergleichen und seine Teamleiter kontrollieren und steuern. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Mitarbeiter mehr Verständnis für die Datenpflege bekommen haben, die Zusammenhänge besser verstehen und sensibler damit umgehen. So erscheinen nicht gepflegte Bestandsdaten farblich hinterlegt und jeder Mitarbeiter weiß sofort, dass er dies im ERP-System nachpflegen muss. Die Notwendigkeit der Datenpflege, die immer größere Bedeutung gewinnt, kann mit diesem Tool ebenfalls erfolgreich umgesetzt werden.

Heute arbeiten alle Mitarbeiter des Mietmanagements mit dem OTC-Tool – insgesamt 30 Personen: 14 Vermieter, sieben Techniker, vier Teamassistenten, außerdem die vier Teamleiter und der Bereichsleiter. Die monatliche Erlösschmälerung durch Leerstände, vor einem Jahr noch bei 150.000 Euro, nähert sich inzwischen der 90.000-Euro-Linie. Die anfängliche Skepsis der Mitarbeiter, über

## Stimmen der Teamleiter

**Heike de Vries:** „Das operative Team-Controlling gibt einen guten und schnellen Überblick über sämtliche Informationen, die ein Vermieter, Techniker und Teamleiter benötigt, um effizient zu arbeiten.“

**Ute Tippelt:** „Ich habe nun die Möglichkeit, genau zu erkennen, was meine Mitarbeiter im Team leisten. Die Abstimmung im Team und die Zusammenarbeit untereinander hat sich enorm verbessert, jeder kann rechtzeitig gegensteuern und Fehler können vermieden werden. Das Ergebnis im Team und das Gemeinschaftsgefühl im Team haben sich dadurch erheblich verbessert.“

alle Prozesse hinweg überprüft und kontrolliert zu werden, konnte im offenen Dialog bereits im Prozess der Implementierung allen genommen werden. Jeder Mitarbeiter erkannte sofort, dass seine tägliche Arbeit erleichtert wurde. Sie liefern zudem gute Hinweise und Verbesserungsvorschläge, wodurch sich das Tool permanent weiterentwickelt.“ In Kürze werden für das Forderungsmanagement und die Gewerbevermietung weitere individuelle Lösungen analog dem der OTC zum Einsatz kommen.

Stefan Backmund, Controlling Bereich Mietmanagement, bauverein AG Darmstadt  
Backmund@bauvereinag.de

Günther Werr, Geschäftsführer der Organisations-Beratung Werr, Bensheim, Werr@obw.de