

Führung / Kommunikation

Klüger warten! Wohnungsunternehmen sparen langfristig Kosten, wenn sie konsequent Wartungsvereinbarungen managen

Je konsequenter Wohnungsunternehmen ihre Wartungsvereinbarungen managen, umso geringer sind langfristig die Kosten. Und die Mieter freuen sich ebenfalls. Klingt gut, aber wie schafft man das? Manchmal entpuppt sich das Thema Wartung als Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen. Man stelle sich zum Beispiel ein großes Wohnungsunternehmen mit einigen zehntausenden von Wohnungen und hunderten von Aufzügen vor. Ein Unternehmen, das gerade eben erst aus der Fusion von einigen kleineren Wohnungsunternehmen entstanden ist. Um sich in einem solchen Fall einen Überblick über Vereinbarungen und Verträgen rund um die „Aufzugswartung“ zu verschaffen, erfordert es schon einigen Durchhaltewillen.

Denn meist existieren Dutzende einzelner Wartungsverträge mit Handwerksunternehmen. Mit je eigenen Inhalten, Konditionen, Ansprechpartnern, Fristen und Preisen. Ein Wirrwarr, dezentral gemanagt durch eine Vielzahl von Mitarbeitern. Komplex, undurchsichtig, teuer, nicht mehr zeitgemäß. All das zu digitalisieren, zentralisieren und zu harmonisieren, gleicht einer Sisyphusarbeit. Die sich aber lohnt – vor allem, wenn dabei transparente kaufmännische Prozesse entstehen, die wiederum auf einer modernen IT-Anbindung fußen. Unternehmen dürfen sich davon langfristig organisatorische und ökonomische Vorteile versprechen – für sich selbst, die Lieferanten und vor allem auch für die Mieter.

Bohrende Fragen

Die Wartung und ihre vertragliche Regelung sind ein Dauerbrenner für Wohnungsunternehmen, ganz unabhängig von ihrer Größe und der ihres Wohnungsbestands. Das Thema hat Gewicht, alleine schon deshalb, weil zu den Betreiberpflichten die gesetzlich geforderte, regelmäßige Prüfung und Pflege von zum Beispiel Aufzügen, Heizungsanlagen, Gasthermen, Rolltoren, Drehtüren oder Hebeanlagen gehört. Vergeben werden diese Aufgaben an Dienstleister – kleinere oder größere Handwerksfirmen, mit denen ein Wohnungsunternehmen Wartungsverträge mit mehrjähriger Laufzeit vereinbart. In der Regel werden diese Aufträge von den Technikabteilungen ausgeschrieben. Niemand wird bezweifeln, dass eine ausgeprägte technische Expertise unbedingt notwendig ist, um die Qualität von Wartungsverträgen und -arbeiten beurteilen zu können. Nur diese allein reicht längst nicht mehr.

In Zeiten, in denen kontinuierlich steigende Nebenkosten von Mietern als „zweite Miete“ wahrgenommen werden, sollten Wohnungsunternehmen ihr Augenmerk mehr denn je auf die kaufmännischen Aspekte der Wartung legen. Nur, wie verknüpfe ich die technische und ökonomische Sichtweise sinnvoll? Wie kann ich die Wartung effizient organisieren, planen, durchführen und ausschreiben? Wie bediene ich mich dabei moderner IT, um Einkauf, Technik und Buchhaltung klug zu verknüpfen? Wie schaffe ich es letztlich, auch als kleineres Wohnungsunternehmen, das Thema „Einkauf“ langfristig und effizient anzugehen?

Betreiberpflichten ist die gesetzlich geforderte, regelmäßige Prüfung

Wille und Wissen

Die wichtigste Antwort lautet: Man muss es wollen! Wer immer sich im Unternehmen des Themas annimmt, muss bereit sein, in einen Dialog mit den Kollegen einzutreten, sich Fachwissen anzueignen und dies nicht nur technischen Experten oder gar externen Beratern zu überlassen. Wissen, wie ein Aufzug oder eine Heizungsanlage funktioniert; welche Komponenten für welche Funktionen sorgen; welche in der Vergangenheit häufig ausgefallen sind und warum; wie Preis und Leistung zusammenhängen; wie es um die rechtliche Basis steht.

Nur so entsteht ein klares Leistungsbild für die Wartungsvereinbarungen, sowohl im eigenen Haus als auch bei den Lieferanten. Und nur dann haben Wohnungsunternehmen eine sachliche Grundlage, um in den Verträgen konkrete Einzelpositionen festzulegen und sich damit gegen Mehrkosten, die durch nachträgliche Reparaturen entstehen können, abzusichern.

Unternehmen, die bei der Leistungsabrechnung mit ihren Handwerkern auch auf ein Portal setzen, in dem alle Aufträge, Meldungen, Wartungsprotokolle und Bestellpositionen zu den einzelnen Lieferanten archiviert werden, sind im Vorteil. Denn so ist auch die technische Gebäudeakte für die Aufzugswartung nur wenige Klicks entfernt, was sich wiederum positiv auf den Verwaltungsaufwand auswirkt. Mit anderen Worten: die Mitarbeiter haben mehr Zeit für andere, produktive Aufgaben, etwa der direkten Kommunikation mit den Mietern.

Wer das Thema Wartung sauber durchdenkt und strukturiert, der gestaltet zumeist den gesamten Lebenszyklus der Häuser- und Wohnungsausstattung effizienter. Instandhaltung, Modernisierung und die Planung von Neubauten profitieren davon, denn für einen strategisch orientierten Einkauf hängen ja all diese Themen zusammen. Letztlich läuft es fast immer auf die Frage nach den besten Lieferanten hinaus – qualitativ und preislich. Durchdachte Prozesse und Verträge bei der Wartung schaffen zwangsläufig mehr Transparenz, mehr Wettbewerb. Gewiss, das führt zu einer Auslese unter den Lieferanten, aber mit den verbliebenen entstehen im Gegenzug häufig langfristige strategische Einkaufspartnerschaften. Davon haben beide Seiten etwas.

Mitarbeiter haben mehr
Zeit für andere, produktive
Aufgaben

Fünzig Prozent bei der Werbung sind immer
rausgeworfen. Man weiß aber nicht, welche
Hälfte das ist. Henry Ford

Wir helfen Ihnen beim Suchen.

Gerd Warda warda@wohnungswirtschaft-heute.de

Von der Pflicht zur Kür



Jens Hornstein; Foto Aareon

Jens Hornstein argumentiert ähnlich, geht aber noch einen Schritt weiter. Als Geschäftsführer der auf das Thema Einkauf spezialisierten Unternehmensberatung Kerkhoff Consulting hat er in den vergangenen Jahren ein gutes Dutzend Wohnungsunternehmen beraten. „Die gesetzlichen Mindeststandards bei der Wartung zu erfüllen, ist die Pflicht“, sagt Hornstein. „Spannend wird es bei der Kür, wenn man von der reaktiven zur proaktiven Wartung übergeht.“

Gemeint sind damit klug aufgesetzte Wartungsverträge, die ein Maximum an Eventualitäten abdecken, also möglichst zusätzlich viele außerplanmäßige Leistungen umfassen, die in einem klassischen Kontrakt eher nicht zu finden sind. Was passiert zum Beispiel, wenn eine Heizungsanlage überraschend nach einer unlängst erfolgten Wartung ausfällt? Ist die unverzügliche Reparatur dann Bestandteil des Wartungsvertrags? Wie schnell muss der Handwerker in einem solchen Fall reagieren? Mit welchem Team ist er verpflichtet, das Problem zu lösen: Meister oder Azubi? Was, wenn sich der Heizungsausfall außerhalb der Kernarbeitszeiten, am Wochenende oder an Feiertagen ereignet?

„Hinter Service- und Reaktionszeiten zum Beispiel verbergen sich immer auch Preiskomponenten, die in Wartungsverträgen mitbedacht werden sollten“, sagt Jens Hornstein. Sonst entpuppt sich ein auf den ersten Blick günstiger Wartungsvertrag, in dem diese Details nicht geregelt sind, unversehens als Kostentreiber für das Wohnungsunternehmen. Handwerkern indes beschert er hübsche Zusatzeinnahmen.

Aber wie können Wohnungsunternehmen derlei leisten, insbesondere wenn sie nicht über eine eigene Einkaufsabteilung mit entsprechenden Spezialisten verfügen? „Man benötigt nicht unbedingt einen Zentraleinkauf, wie bei einem Großkonzern“, stellt Hornstein fest.

Es gebe nicht die perfekte Organisationsstruktur. „Vielmehr muss man sauber analysieren und definieren, was im individuellen Fall eines Wohnungsunternehmens wichtig und richtig ist.“ Natürlich könne die Beschaffung auch der technische Leiter verantworten, nur: „Der muss dann auch fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie Markt- und Einkaufsexpertise haben. Zudem sollten die Wartungsprozesse digital sauber abgebildet werden, damit alle Vorgänge sowohl in technischer wie buchhalterischer Hinsicht transparent und vergleichbar bleiben.“

Die Früchte guter Vorarbeit ernten

Adrian Haese, Einkaufsleiter bei Aareon, kann diesen Empfehlungen einiges abgewinnen. Er verantwortet ein vierköpfiges Team, das für alle Standorte des Konzerns in Deutschland die zentralen Beschaffungsvorgänge managt und international über ein länderübergreifendes Einkaufsnetzwerk koordiniert. Dabei stehen auch die Kosten über den gesamten Lebenszyklus von Gebäuden oder Dienstleistungen im Mittelpunkt. Alleine bei den Themen „Wartung“ und „Unterhalt“ fallen jährlich Kosten im sechsstelligen Euro-Bereich an.

Mitarbeiter haben mehr Zeit für andere, produktive Aufgaben

Hinter Service- und Reaktionszeiten zum Beispiel verbergen sich immer auch Preiskomponenten

Kosten über den gesamten Lebenszyklus

Portrait



Einkaufsleiter Adrian Haese. Foto: Aareon

Kommunikation ist nach Haeses Ansicht die wichtigste Grundlage für einen professionellen Einkauf: „Man benötigt von Anfang an Spezialisten aus den Fachbereichen und Finanzexperten, die als Projektteam gemeinsam an einem Strang ziehen. Nur so lassen sich Kosten und Qualität zusammen unter einen Hut bringen.“ Und nur so entstehe auch ein adäquates Bild davon, welche Anforderungen ein Unternehmen zum Beispiel im Bereich Wartung tatsächlich hat. Darüber hinaus klärt sich, welche Lieferanten ein möglichst breites Spektrum an Dienstleistungen gut abbilden können. Auf Basis dieser detaillierten Anforderungen werden dann potenzielle Lieferanten angefragt und, bei positivem Feedback, zu Vorgesprächen eingeladen, in denen sich dann endgültig herauskristallisiert, wer in Frage kommt. So erfolgt Schritt für Schritt eine immer genauere und feinere Auswahl.

Kosten und Qualität zusammen unter einen Hut bringen

„In den abschließenden Vertragsverhandlungen ernten wir dann gewissermaßen die Früchte der Vorarbeit“, resümiert der Einkaufsleiter. Letztlich bleiben meist nur zwei oder drei Anbieter übrig, denen das Einkaufsteam wirklich zutraut, alle Anforderungen und Wünsche zu einem adäquaten Preis umsetzen zu können. So entsteht ein Wettbewerb, der von klaren, transparenten Kriterien getragen ist. Für Adrian Haese steht fest: „Gute Verhandlungen sind dann nicht geprägt von Spielchen oder Bluffs. Sondern von einem durchdachten Prozess, von Sachlichkeit und Transparenz.“

Peter Gaide

Wir bringen gute Zahlen zum Glänzen.

Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte, Pressearbeit

Tel. 0541 800493-0
www.stolpundfriends.de

STOLPUNDFRIENDS
Marketing for die Wohnungswirtschaft | Seit 1999