

Das Ende des Dornröschenschlafs?

Wohnungswirtschaft. Lange galten Wohnungsunternehmen als solide, aber auch als langweilig. Doch die Branche ist in Bewegung geraten: Neue Entwicklungen zwingen sie zur Aktivität.

Christian Hunziker, Berlin

Als René Stüpmann im Jahr 2010 zum Geschäftsführer der Wohnbau Prenzlau berufen wurde, fand er ein Unternehmen in größten Nöten vor. „Überdurchschnittliche Verschuldung, hoher Leerstand, viele Kundenbeschwerden und ein erhebliches Imageproblem“, zählt er auf. Vor allem aber habe dem kommunalen Unternehmen in der nordbrandenburgischen Kleinstadt das „Dienstleistungsverständnis“ gefehlt – was sich daran zeigte, dass die Abteilung für Kundenbetreuung „Bestandsverwaltung“ hieß.

Binnen weniger Jahre hat Stüpmann das träge Unternehmen in eine kundenorientierte Gesellschaft umgebaut. Die Mitarbeiter der Vermietungsabteilung erhalten mittlerweile eine Vertriebs-schulung, die Wohnbau ist mit Mieterstamm-tischen vor Ort präsent, und die EDV ist auf dem neuesten Stand. „Unsere Mieter

sind unsere Kunden“, betont Stüpmann. Dieser Ansatz ist offenbar erfolgreich: Bereits im ersten Jahr sanken die Mieterbeschwerden um 80 Prozent.

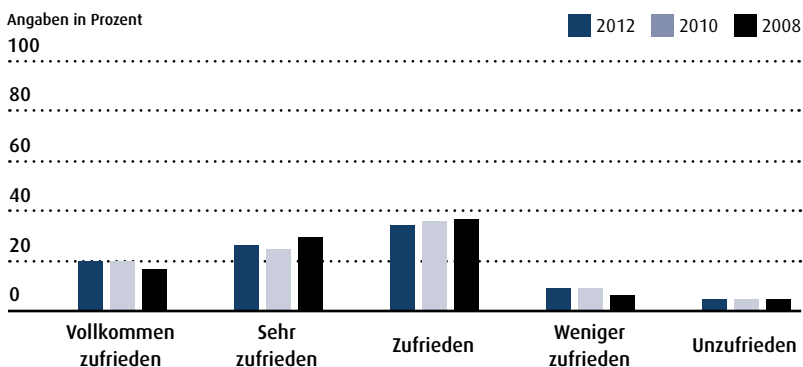
Wo aber steht die Wohnungswirtschaft insgesamt? Ist eher die „alte“ Wohnbau Prenzlau typisch für die Branche oder die „neue“? Eine Antwort auf diese Frage gibt Bettina Harms, Geschäftsführerin der Hamburger Gesellschaft Analyse & Konzepte, die zahlreiche Wohnungsunternehmen unterschiedlicher Rechtsformen berät. „Wir haben im Moment alles“, sagt Harms, „vom Unternehmen im Dornröschenschlaf bis hin zum optimal aufgestellten Unternehmen.“ Ähnlich lautet das Urteil von Dr. Hans-Michael Brey, dem geschäftsführenden Vorstand der BBA Akademie der Immobilienwirtschaft e.V., Berlin: „Die Wohnungswirtschaft ist ein gutes Stück

Auf einen Blick

- › In zahlreichen Wohnungsunternehmen findet ein Generationenwechsel statt. Damit steigen die Innovationskraft und die Bereitschaft, neue Tätigkeitsfelder zu besetzen.
- › Zentrale Herausforderungen sind die Personalplanung, die Implementierung zukunftsfähiger IT-Systeme und die Kooperation oder Fusion zwischen wenig leistungsfähigen Unternehmen.
- › Umfragen zeigen, dass bei der Kunden- und Serviceorientierung im Vergleich noch Nachholbedarf besteht.
- › Vor allem private Wohnungsunternehmen setzen auf effiziente Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse. Aber auch viele kommunale Gesellschaften arbeiten an der Effizienzsteigerung.

Zufriedenheit mit den Leistungen des Vermieters

Mieterzufriedenheit weitgehend unverändert. Die Wohnungswirtschaftsbranche versucht sich zwar gerade neu aufzustellen, bei den Mietern ist das jedoch noch nicht angekommen. Die Zufriedenheit mit dem Vermieter ist fast gleich geblieben.



Quelle: Analyse & Konzepte

vorangekommen. Aber nach oben ist noch viel Luft.“

Auf ein spezifisches Defizit weist Dr. Kathrin Wolff, Geschäftsführerin der Deutsche Wohnen Management GmbH und Generalbevollmächtigte der Deutsche Wohnen AG, hin. Die börsennotierte Gesellschaft stand vor Kurzem durch große Akquisitionen vor der Aufgabe, innerhalb weniger Monate 35.000 Wohneinheiten in den Konzern zu integrieren. Dabei, so Wolff, „hat es mich irritiert, wie viele Unternehmen noch keine modernen Informations-beziehungsweise Archivierungssysteme nutzen“. Dabei seien effiziente Datenbanken ausgesprochen wichtig, damit die Mitar-

Stimmen aus der Branche



Dr. Hans-Michael Brey, geschäftsführender Vorstand der BBA Akademie der Immobilienwirtschaft e. V., Berlin: „Die Wohnungswirtschaft ist ein gutes Stück vorangekommen. Aber nach oben ist noch viel Luft.“



Bettina Harms, Geschäftsführerin der Hamburger Gesellschaft Analyse & Konzepte: „Es gibt derzeit in der Wohnungswirtschaft alles, vom Unternehmen im Dornröschenschlaf bis hin zum optimal aufgestellten Unternehmen.“

beiter jederzeit Zugriff auf alle Informationen hätten.

„Effiziente Organisationsstrukturen kann grundsätzlich auch ein kommunales Wohnungsunternehmen aufbauen“, sagt Wolff weiter. „Allerdings scheinen einige kommunale Unternehmen unter erheblichem politischem Einfluss zu stehen.“ Tatsächlich, so monieren Kritiker, diene in der Vergangenheit mancherorts das kommunale Wohnungsunternehmen als Auffangbecken für verdiente Lokalpolitiker – nicht immer zum Wohle des jeweiligen Unternehmens.

Umdenken bei den Kommunen

Doch hier zeichnet sich ein Umdenken ab, sagt Timo Schäfer, kaufmännischer Leiter der Wohnungsbaugesellschaft (WBG) der Stadt Fürth: „Auf der Führungsebene findet ein Generationenwechsel statt.“ Verstärkt rückten jüngere Fachleute mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung an die Spitze. Das wirke sich auf die Unternehmenskultur aus: „Unser Unternehmen ist deutlich flexibler und innovativer geworden und sucht neue Betätigungsfelder wie zum Beispiel die Hausverwaltung für Dritte.“ Was die Mieterzufriedenheit angeht, so haben kommunale Unterneh-

men sogar die Nase vorn: Laut dem von Analyse & Konzepte erhobenen „Servicemonitor Wohnen“ schneiden kommunale Unternehmen und Genossenschaften bei der Zufriedenheit mit den Vermieterleistungen mit der Note 2,4 besser ab als private Wohnungsunternehmen (2,9). Trotzdem besteht in Sachen Kundenorientierung noch Verbesserungsbedarf, wie aus einer Benchmarkstudie der Beratungsgesellschaft TTR hervorgeht: Auf einer Skala zwischen 1 und 100 kommen die untersuchten Wohnungsunternehmen auf einen Durchschnittswert von lediglich 51,6. Von einer hohen Zufriedenheit kann laut TTR erst ab einem Wert von 70 gesprochen werden.

„Ich sehe im Dienstleistungsverständnis im Vergleich zu anderen Branchen Nachholbedarf“, sagt auch René Stüpmann von der Wohnbau Prenzlau, der vor seiner Führungstätigkeit in der Wohnungswirtschaft bei einer Bank arbeitete. Allerdings, gibt Bettina Harms von Analyse & Konzepte zu bedenken, lasse sich die Wohnungswirtschaft nicht so einfach etwa mit der Automobilbranche vergleichen: Der Wettbewerb sei lokal und nicht international, zudem gebe es Besonderheiten durch gesetzliche Vorgaben und Förderbestimmungen.

Nicht branchenspezifisch ist eine zentrale Herausforderung für die Wohnungswirtschaft: die Gewinnung kompetenter Mitarbeiter. In den nächsten fünf Jahren müssen bundesweit etwa 10.000 Stellen neu besetzt werden, sagt BBA-Chef Dr. Hans-Michael Brey. Deshalb ist es für ihn von entscheidender Bedeutung, die Wohnungswirtschaft als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Um dies zu erreichen, sei es erforderlich, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, verstärkt Frauen als Mitarbeiterinnen zu gewinnen und die guten Berufsperspektiven herauszuarbeiten.

Spezifische Herausforderungen

Eine zweite Herausforderung sieht Brey im Bereich der Informationstechnologie. Dabei denkt er nicht nur an effiziente Organisationsprozesse, sondern auch an zukunftsorientierte Geschäftsmodelle, die Wohn- und Serviceangebote kombinieren. „Wohnungsunternehmen“, betont Brey, „müssen mehr tun, als Wohnungen zu vermieten.“

Damit hat eine dritte Herausforderung zu tun, auf die Bettina Harms hinweist: „Die Anforderungen an das Know-how sind enorm gestiegen.“ Sie spricht sich deshalb für Kooperationen zwischen Unternehmen aus. Hans-Michael Brey sieht Fusionen zwischen kleineren Unternehmen sogar als unvermeidlich an.

Einig sind sich die Experten auch in einem anderen Punkt: Diejenigen Wohnungsunternehmen, die sich intensiv mit Zukunftsfragen auseinandersetzen, liegen eher in Gebieten mit geringer Wohnungsnachfrage als in Ballungsräumen, in denen sich jede Wohnung problemlos vermieten lässt.

Allerdings erkennen nach Ansicht von Bettina Harms immer mehr Unternehmen in prosperierenden Regionen, dass auch sie sich etwas einfallen lassen müssen, um sich auf schlechtere Zeiten vorzubereiten. Auf jeden Fall wird der Wandel weitergehen, ist Timo Schäfer von der WBG Fürth überzeugt: „Die Wohnungswirtschaft ist im Umbruch. Und das ist positiv.“ ←|