

KALO, Kienbaum, TU Darmstadt: Outsourcing? Wie offen ist die Wohnungswirtschaft?

Wie hält es die deutsche Wohnungswirtschaft mit dem Outsourcing? Die Frage ist nicht neu – doch nun liegen erstmals präzise Antworten vor. Die KALO Gruppe hat zusammen mit Kienbaum und dem Researchcenter betriebliche Immobilienwirtschaft der TU Darmstadt eine Studie zum „Status quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft“ durchgeführt. Ihr Fazit: viele Wohnungsunternehmen messen der Auslagerung von Dienstleistung derzeit noch wenig Bedeutung bei. Schlechte Zeiten also fürs Outsourcing? Die Macher der Studie sehen das anders.



102 Wohnungsunternehmen mit über 3000 Wohnungen im Bestand haben an der Studie teilgenommen. davon mehr als die Hälfte GmbHs, 39 Genossenschaften und acht Aktiengesellschaften. 30 der befragten Unternehmen zählen zur Kategorie große mit über 10.000 Wohneinheiten, 38 Unternehmen zur Kategorie mittlere mit 5.000 bis 10.000 Wohneinheiten und 34 Unternehmen zur Kategorie kleine Unternehmen mit 3.000 bis 5.000 Wohneinheiten. Was die Herausforderungen der Zukunft betrifft, sind die Unternehmen sich unabhängig von ihrer Größe einig: fast drei Viertel der Befragten gehen davon aus, dass sie ihren Bestand an die veränderte Nachfrage anpassen werden müssen, eine Veränderung in der Nachfrage an Wohnraum erwarten immerhin noch 66 Prozent. Personalqualifizierung ist die dritte im Bunde der Herausforderungen: fast die Hälfte der befragten Unternehmen nannte diesen

Punkt noch vor dem energetischen Modernisierungsbedarf.

Unter Kernkompetenzen versteht die Betriebswirtschaft spezifische Fähigkeiten, die von der Konkurrenz nur schwer zu imitieren sind. Was sind nun die spezifischen Kernkompetenzen der Wohnungswirtschaft? Die Studie eruiert mehrere: Vermietung (23% Nennungen), Kundenorientierung (19%), Bestandsmanagement (18%), Serviceorientierung (17%) und energetische Sanierung (15%) – besonders in diesen doch recht klassischen wohnungswirtschaftlichen Bereichen also wollen sich die Unternehmen positiv und deutlich erkennbar von den Wettbewerbern abheben. Zur Stärkung und zum Erhalt dieser Kernkompetenzen setzen die Unternehmen vor allem auf die gezielte Entwicklung von Mitarbeitern (92% starke Zustimmung), auf das laufende Controlling des Kompetenzniveaus (76%) sowie auf IT-Unterstützung (62%). Die Kernkompetenzen sind benannt, ihre Wichtigkeit erkannt. Ein klassisches betriebswirtschaftliches Postulat lautet, dass sich ein Unternehmen auf seine Kernkompetenzen fokussieren sollte. Diesem Postulat scheinen die befragten Wohnungsunternehmen auch zu folgen: nur wenige sind bereit, Kernkompetenzen auszulagern. Strukturelle Organisationsanpassungen, insbesondere die Übergabe von Aufgaben an Dienstleister oder Kooperationspartner, werden von den befragten Unternehmen mehrheitlich und expressis verbis stark abgelehnt (57%). Auf noch größere Ablehnung stößt die Ausgründung in Tochterunternehmen: exakt drei Viertel der Befragten stimmen dieser Maßnahme überhaupt nicht zu.

Über die KALO Gruppe: Der Firmenverbund KALO Gruppe besteht aus den Unternehmen URBANA, KALORI-META Messdienste und IKW Inkassodienste. Energieerzeugung, Energielieferung, Energieerfassung, Energiemanagement und Energieabrechnung sowie vor- und nachgelagerte Energiedienstleistungen werden durch diese Gruppe abgedeckt.

Leistung zählt: Wohnungsunternehmen, die Dienstleistungen outgesourct haben, verteilen durchweg gute Noten. Foto: KALO Gruppe

Ein anderes Feld sind die sogenannten Kannkompetenzen, also diejenigen, die nicht in den Kernbereich eines Unternehmens gehören. In vielen Branchen, darunter auch die der gewerblichen Immobilienwirtschaft, ist man sich einig, dass diese Aufgaben effizienter oder effektiver durch Dienstleister wahrgenommen werden können. Die befragten Wohnungsunternehmen indes haben der Übertragung von Aufgaben an Dritte in den letzten drei Jahren wenig Bedeutung zugemessen.

In der Gruppe derjenigen Wohnungsunternehmen, die tatsächlich Kooperationen eingegangen sind, ist es gleich ein Bündel von Gründen, die zu Kooperationen führte - darunter unzureichende eigene Personalstrukturen, zu hohe Kosten und zu geringe Qualität oder Flexibilität, wenn die Leistung selbst erbracht wird, und nicht zu vergessen die höhere Innovationskraft des Kooperationspartners. Bei der Auswahl der Kooperationspartner spielen vor allem die Kosten (63%), die Eignung und die Qualität (62%) und zuletzt auch das Leistungsspektrum (59%) des Anbieters eine wesentliche Rolle. Und welche Aufgaben wurden bislang konkret ausgelagert? Im Umfang nennenswerte, erfolgreiche Kooperationen betreffen bislang drei Bereiche: die Energieversorgung, die Planung technischer Großmaßnahmen und die (energetische) Modernisierung sowie Hausmeisterdienste respektive Instandhaltung der Wohnungen und Gebäude. Geringe Kooperationsbedeutung haben bislang die energetische Sanierung und der energetisch optimierte Betrieb und die laufende Instandhaltung der Anlagen. Überhaupt keine Bedeutung haben bis dato Kooperationen in den Bereichen Mietenbuchhaltung, laufende Mieter- und Kundenbetreuung, Privatisierung, Vermietung und Bewirtschaftung.

Warum hat das Outsourcing für die Wohnungswirtschaft noch so wenig Bedeutung? Fest steht: Die Zufriedenheit derer, die outgesourct haben, ist hoch. Die Qualität der erbrachten Leistung kann also kaum als Grund für die geringe Bedeutung herhalten. Zugleich wird nicht überall nicht outgesourct - vor allem bei einigen großen, vornehmlich kapitalgeleiteten Wohnungsunternehmen, die im M-Dax notiert sind, hat ein Umdenken eingesetzt. Und genau in diesem Umdenken sehen die Verfasser der Studie eine sich abzeichnende Trendwende. Begründen tun sie dies mit den Parallelen zur Entwicklung der letzten Jahre im Gewerbeimmobilienmarkt. Auch dort waren es vor allem die großen Player, die eine neue Denkrichtung einleiteten: einerseits Fokussierung auf die Kernkompetenzen und andererseits - vice versa - Zukauf respektive Outsourcing der nicht in den Bereich der Kernkompetenzen fallenden Leistungen. So wurde neben dem technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement in den letzten drei Jahren bei fast allen großen Kapitalanlagegesellschaften das Property Management der Immobilienbestände ausgegliedert. Die großen Gesellschaften reagierten so konsequent auf den größer werdenden Marktdruck und leiteten früher als die kleineren Marktteilnehmer die Wende ein. Auch die Wohnungswirtschaft, so die Studie, wird nicht umhin kommen, diesen Weg zu beschreiten. Und zwar aus vier Gründen. Einmal aufgrund der energetischen Anforderungen, die sich, da sind sich die Experten einig, weiter verschärfen werden. Dann aufgrund des zunehmenden Drucks öffentlicher und privater Eigentümer, die Ergebnisausschüttungen zu erhöhen. Dann erfordert der demografische Wandel zweifelsohne eine Marktanpassung der Bestände. Und zuletzt: in einem sich verschärfenden Wettbewerb um das beste Personal („war for talents“) wird die Wohnungswirtschaft insgesamt wohl nicht umhin kommen, Kompetenzen, die nicht in ihren Kernbereich fallen, auszulagern.

Friedemann Kuppler

Zur Studie „Status Quo der Kernkompetenzen und Outsourcing-Aktivitäten in der deutschen Wohnungswirtschaft“ Hier klicken!

www.kalo-gruppe.de