

Energie

# FLÜWO – Messdienst als Inhouse-Lösung – Von der Erkenntnis zur Entscheidung

Immer wieder stehen Unternehmen im Rahmen der Bewirtschaftung ihrer Bestände vor der Frage: Machen wir es selbst, oder beauftragen wir Dritte? Besonders Genossenschaften entscheiden sich, wenn wir es mit einem Industriebetrieb vergleichen, für eine große Fertigungstiefe. Die Vorteile liegen auf der Hand. Es geht um Qualität und menschliche Bindung. Hausmeisterdienste, Instandhaltung, also Arbeiten mit einem starken Kunden/Mitgliederkontakt und natürlich deren Bindung. Da menscht es, da ist Fingerspitzengefühl nötig. Die Aufgabe eines Messdienstes ins eigene Haus zu ziehen ist aber eine andere Ebene. Wer sich dies traut, hat Mut und muss einen langen Atem haben. Die **FLÜWO Bauen Wohnen eG** hat diesen Mut. Sie hat sich 2014 auf dem Weg gemacht. In der Wohnungswirtschaft-heute-Serie zeichnet **Stefan Roth** diesen Weg von der Idee bis zur Umsetzung nach. Lesen Sie heute: **Von der Erkenntnis zur Entscheidung**



Ein Neubau der **FLÜWO Bauen Wohnen eG** in Ulm. Sie ist eine der größten Wohnungsbaugenossenschaften im Südwesten der Republik mit 10.000 Einheiten an über 30 Standorten in Baden-Württemberg und im Großraum Dresden. 125 Mitarbeitern sorgen für angenehme Nachbarschaften, ein gepflegtes Wohnumfeld und eine breite Palette an kundenorientierten und effizienten Serviceleistungen. Der Hauptsitz ist in Stuttgart. 2019 betrug die Bilanzsumme 564,2 Millionen Euro, die Eigenkapitalquote lag bei 41,3%. Die **FLÜWO ist innovativ**, mit einem **klaren Fokus auf die Zukunft**. 2019 wurden z. B. 52 Millionen Euro in Gebäude- und Grundstückskäufe investiert. Bereits im Jahr 2014 stellte die Genossenschaft, als eines der allerersten Unternehmen der Branche, ihren Kunden ein **Mieterportal** zur Verfügung.  
Foto: FLÜWO

## Ein rauer Herbsttag im Jahr 2014.

Die Hausbewirtschafter der FLÜWO treffen sich zur regelmäßigen Teamsitzung. Auf der Agenda stehen die üblichen Themen: wie läuft es mit den Anfragen zu den Nebenkosten, gibt es neue Verträge zur Gartenpflege, ist alles klar für den anstehenden Winterdienst? Aber eine Sache ist anders: Während sich ansonsten nur einzelne Stimmen über die Dienstleister äußerten, die für die Erstellung der Heiz-, Warm- und Kaltwasserkostenabrechnung verantwortlich sind, waren sich dieses Mal alle Teilnehmer einig:

- „Wir haben viele Mieterbeschwerden und einen enorm hohen Aufwand!“
- „Die Qualität unserer Dienstleister stimmt nicht mehr!“
- „Wir müssen immer aufwändig kontrollieren, was da zugeliefert wird. Das kostet zu viel Zeit.“

Die FLÜWO bediente sich zu dieser Zeit der üblichen Geschäftsprozesse auf dem Messdienstmarkt. Wärmemessdienste lasen Zähler der FLÜWO-Mieter ab und ermittelten die Verbrauchswerte. Dann wurden die Verbrauchswerte plausibilisiert, die Verbräuche und gebuchten Kosten in GES zusammengeführt und schlussendlich die Abrechnung für die FLÜWO freigegeben. In Stuttgart wurde der letzte Schritt vollzogen: Abruf und „Zustellung“ der Nebenkostenabrechnung an die Mieter erfolgte entweder digital ins FLÜWO-Mieterportal oder traditionell per gedrucktem Brief in die Postkästen der Mieter.



Ina Hessenmöller ist eine der beiden Geschäftsführer der FLÜWO Bau + Service GmbH, der für das Telemetrie-Geschäft zuständigen Geschäftseinheit innerhalb der FLÜWO: „Für uns war das ein echter Ansporn, was zu tun, um unsere Mieter zufriedener zu machen - und natürlich auch unsere Mitarbeiter zu entlasten.“ Foto: FLÜWO

Manch anderes Unternehmen hätte sich nach dem Treffen zurückgelehnt und die zahlreichen Mieterbeschwerden als „Störgeräusch“ vorüberziehen lassen. Die FLÜWO ist nicht nur da anders, erinnert sich **Ina Hessenmöller**.

## Wie machen wir denn jetzt weiter?

Noch während des Treffens wurden von einer langjährigen Mitarbeiterin die entscheidenden Fragen aufgeworfen: „Wie machen wir denn jetzt weiter? Arrangieren wir uns mit der Situation? Geben wir die Einheiten an einen der am geeignetsten erscheinenden Wärmemessdienste, um Verbesserungen zu erzielen? Oder machen wir es ganz anders?“ **Ina Hessenmöller** erinnert sich: „Bei der Konzentration auf einen Wärmemessdienst hätten wir nicht gewusst, ob es wirklich besser wird. Abhängig wären wir weiterhin gewesen. Also haben wir gesagt, wir schauen uns den „Freiheitsweg“ genauer an: für Leistungen, die hausintern erbracht werden können, müssen nicht länger externe Dienstleister beauftragt werden.“ Klar war: dadurch kommt mehr an Arbeit auf die Organisation zu. Neben den schon bestehenden Aufgaben. Neben dem normalen Tagesgeschäft.

Der FLÜWO war schnell bewusst, welche vier zentralen Ziele mit dem geplanten Inhousing der Messdienstleistungen erreicht werden sollten:

1. Aufbau des neuen Geschäftsfelds **Mess- und Abrechnungsdienst** innerhalb der FLÜWO-Organisation
2. Deutliche Verbesserungen für FLÜWO und Mieter durch die Umstellung konventioneller Messgeräte auf funkfernauslesbare Technik (z. B. als Mieter keinen Urlaub für die Ablesung mehr einplanen müssen oder eine qualitativ deutlich bessere Nebenkostenabrechnung)
3. Sicherung der Datenhoheit
4. Erbringung der Mess- und Abrechnungsdienstleistungen für Unternehmen oder Eigentümer außerhalb der FLÜWO

Diese vier Ziele definierten den Handlungsrahmen der anschließenden Machbarkeitsstudie.



Rainer Böttcher ist ebenfalls Geschäftsführer der FLÜWO Bau + Service GmbH. Foto: FLÜWO

## Wie geht man das in der Praxis an? Welche Fragen wurden untersucht?

**Rainer Böttcher:** „Ziel unseres Vorgehens war herauszufinden, ob der Aufbau eines eigenen Mess- und Abrechnungsdiensts, insbesondere unter der Berücksichtigung der Unternehmensgröße und des dezentralen Gebäudebestands an 30 Standorten in ganz Baden-Württemberg und im Großraum Dresden möglich und sinnvoll ist.“

## Wie sehen die vertraglichen Situationen mit den bisherigen Dienstleistern aus?

Im Jahr 2014 war die Verteilung der FLÜWO-Bestände auf die Messdienste keine untypische für die Branche. Bei 8.700 Einheiten arbeitete die FLÜWO mit vier der fünf bekanntesten Player auf dem Messdienstmarkt zusammen.

Bedingt durch die unterschiedlichen Eichfristen der verschiedenen Zähler (Kaltwasserzähler sechs Jahre, alle anderen Zählerarten fünf Jahre) ist prinzipiell nur in weit auseinanderliegenden Zeiträumen ein kostenneutraler Gerätewechsel möglich. „Wir bei der FLÜWO hatten ein gewisses Zeitfenster, das unter Betrachtung aller Variablen und der Kündigung der vorliegenden Verträge mit den jeweiligen Wärmemessdiensten einen kostengünstigen Wechsel zuließ“, bekräftigte **Ina Hessenmöller**.



## Welche mietvertraglichen Regelungen sind zu beachten?

Als Ergebnis der mietrechtlichen Überprüfung wurde der Wechsel des Wärmemessdiensts grundsätzlich als unbedenklich eingeschätzt, ebenso die Umrüstung der seinerzeit noch mit konventionellen Geräten ausgestatteten Wirtschaftseinheiten auf funkfernauslesbare Messgeräte - jedoch stets unter Beachtung des Gebots der Wirtschaftlichkeit für die Mieter.

## Trägt sich das Geschäftsmodell?

In der Branche gibt es Richtgrößen, ab welcher Anzahl an Einheiten ein wirtschaftlich tragfähiger Betrieb des Geschäftsmodells möglich ist. Was ist für eine solche Kalkulation generell zu berücksichtigen? Das sind: Kosten für Anschaffung und Wartung der funkfernauslesbaren Geräte, IT- und Personalkosten und eventuelle Remanenz-Zahlungen. Demgegenüber stehen Einnahmen aus Geräte- und Abrechnungsdienstleistungen. Im Fall der FLÜWO kam noch die Selbstverpflichtung dazu, **die Kosten für die Mieter durch die Umstellung zumindest nicht zu erhöhen** – bei gleichzeitiger Steigerung der Servicequalität.

## Das Ergebnis der Machbarkeitsstudie überzeugte

Die Machbarkeitsstudie war im Juli 2015 erstellt und plausibilisiert. Das Ergebnis überzeugte. Für die Aufnahme des Geschäftsmodells gab es grünes Licht von den FLÜWO-Aufsichtsgremien. **Ina Hessenmöller:** „Wir hatten das Go. Jetzt ging die Arbeit richtig los, eine ambitionierte Zeit lag vor uns. Viele Dinge waren zu regeln, mit Rückschlägen immer zu rechnen sowie neue Wege zu gehen, wenn die Realität nicht so wollte wie unser Plan. Aber wir waren uns sicher: Haben wir die nötigen Experten, die zusammenarbeiten und ihre jeweiligen Kompetenzen einbringen, wird es funktionieren.“

## Stefan Roth

Was es genau zu regeln galt, erfahren Sie in der nächsten Folge.  
Aus der Branche für die Branche

## Textilsammlung der DESWOS mit Textilcontainern



Sie fördern damit Projekte der DESWOS und leisten Entwicklungshilfe vor Ihrer Haustüre.

