

IZT Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
FWI Führungsakademie der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

**Benchmarking für die
Wohnungs- und Immobilienwirtschaft
-
Entwicklung einer Balanced Scorecard**

Dr. Michael Scharp, M.A.

Dr. Jürgen Galonska

Michael Knoll, Dipl.-Pol.

Werkstattbericht Nr. 53

Gefördert durch das
Bundesministerium für Bildung und Forschung
FKZ 01HG9904/2

Berlin, Januar 2002

ISBN 3-929173-53-0

© 2002 **IZT**

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahmen

Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft – Entwicklung einer Balanced Scorecard / IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, FWI - Führungsakademie der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e.V. Michael Scharp... – Berlin: IZT, 2002

(Werkstattberichte / IZT, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung; Nr. 53)

ISBN 3-929173-53-0

© 2002 by IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Printed in Germany

Ansprechpartner

Dr. Michael Scharp
IZT - Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH
Schopenhauerstraße 26
14129 Berlin
Tel.: 030-803088-14
Fax: 030-803088-88
E-mail m.scharp@izt.de

Dr. Jürgen Galonska, FRICS
GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen
47-51 Rue de Luxembourg
B-1050 Bruxelles
Tel.: 0032-2-5501613
Fax: 0032-2-5035606
E-mail galonska@gdw.de

Bearbeitung durch die Institutionen:



Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
Institute for Futures Studies and Technology Assessment

FWI

**Führungsakademie der Wohnungs- und
Immobilienwirtschaft e.V.**



Gefördert durch Bundesministerium für Bildung und Forschung

Inhaltsverzeichnis

1. Gegenstand der Untersuchung	9
2. Benchmarking	11
2.1 Benchmarking: Definitionen und historische Entwicklung	11
2.2 Methodische Abgrenzungen	12
2.3 Systemgrenzen von Benchmarking	13
2.4 Prinzipieller Ablauf des Benchmarking	15
3. Betriebliche Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung	18
3.1 Grundlagen der betrieblichen Kennzahlen	18
3.2 Betriebliches Rechnungswesen in der Wohnungswirtschaft	18
3.3 Analyse- und Managementsysteme	20
3.3.1 Das Shareholder Value-Konzept	21
3.3.2 Eastmen Kodaks Maßnahmenmatrix	21
3.3.3 Portfolioanalysen	23
3.4 Vergleichende Kennzahlensysteme in der Wohnungswirtschaft	23
3.4.1 Das Benchmarking-System von Dr. Klein & Co Consulting	23
3.4.2 Vergleichende wohnungswirtschaftliche Kennzahlen zur Entwicklung der Grundlagen für eine leistungsabhängige Vergütung von Vorständen und Geschäftsführern	24
3.4.3 Kennzahlen des GdW zur Bestandserhaltung	25
3.4.4 Kennzahlen des GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V.	26
3.4.5 Kennzahlen des Verbandes der Berlin-Brandenburgischen Wohnungsunternehmen (BBU)	27
3.4.6 Das Betriebskostenbenchmarking des BBU und der WohnCom	27
3.5 Unternehmenssteuerung durch Kennzahlen	28
3.5.1 Du Pont-Kennzahlensystem	28
3.5.2 Rentabilitäts- und liquiditätsbezogenes Kennzahlensystem	29
3.5.3 Kosten- und Erlösrechnung	29
3.5.4 Ertragswertorientiertes Kennzahlensystem	30
3.6 Kennzahlen als Instrument der strategischen Unternehmensführung	31
4. Der Balanced Scorecard Ansatz von Kaplan und Norton	34
5. Die Adaption der Balanced Scorecard für die Wohnungswirtschaft	38
6. Ergebnisse der Unternehmensbefragung	41
6.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive	42
6.1.1 Einleitung	42
6.1.2 Verbesserung der Ertragsstruktur	42
6.1.3 Verbesserung der Kapitalstruktur	54
6.1.4 Verbesserung der Vermögensstruktur	56
6.1.5 Fazit: Grenzen der Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Perspektive für ein Benchmarking in der Wohnungswirtschaft	59
6.2 Die Kundenperspektive	62
6.2.1 Einleitung	62
6.2.2 Kundenzufriedenheit	63
6.2.3 Kundenbindung	65
6.2.4 Kundengerechtes Preis-Leistungsverhältnis	67
6.2.5 Positives Image	71
6.3 Die interne Prozessperspektive	73
6.3.1 Einleitung	73
6.3.2 Bestandserhaltung und Verbesserung	74
6.3.3 Kundennahe Organisationsstrukturen	78
6.3.4 Optimierung der Geschäftsprozesse	81
6.3.5 Lean Management	85

6.4	Die Innovationsperspektive.....	86
6.4.1	Einleitung	86
6.4.2	Mitarbeiterzufriedenheit.....	88
6.4.3	Mitarbeiterproduktivität und Bildungsinvestitionen.....	92
6.4.4	Integration neuer Informationssysteme	96
6.4.5	Komplementäre Dienstleistungen.....	100
7.	Handlungsempfehlungen und Fazit zum Benchmarking für die Wohnungswirtschaft	102
8.	Anhang 1: Akteure der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.....	108
8.1	Akteursklassifikationen.....	108
8.2	Akteure	109
9.	Anhang 2: Dienstleistungen und Wohnungswirtschaft.....	114
9.1	Die wirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen	114
9.2	Funktion und Zweck von Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft	115
9.3	Unternehmensprofile.....	117
9.4	Klassifikationen von Dienstleistungen.....	118
9.5	Kategorien von Dienstleistungen des Kerngeschäftes	123
9.6	Kategorien von Komplementärdienstleistungen	126
10.	Anhang 3: Literaturanalyse: Komplementärdienstleistungen der Wohnungswirtschaft	130
11.	Anhang 4: Fragebogen	138
12.	Anhang 5: Literatur.....	147

1. Gegenstand der Untersuchung

Vor einigen Jahren wurde im Bundesministerium für Bildung und Forschung, dem BMBF, ein Forschungsschwerpunkt zum Thema Dienstleistungen eingerichtet. Eines der dazugehörigen Programme ist „Benchmarking zur Stärkung von Innovation, Wachstum und Beschäftigung im Dienstleistungssektor“, in dem das Projekt „Benchmarking für die Wohnungswirtschaft“ des IZT und der FWI angesiedelt ist.

Der Kern dieses Forschungsprojektes ist die Entwicklung einer Benchmarkingmethode und die modellhafte Anwendung dieser Methode. Die Wohnungswirtschaft als Untersuchungsfeld wurde aus folgenden Gründen gewählt:

- Benchmarking setzt die Erfassung und Bereitstellung von Daten voraus. Durch einheitliche Jahresabschlüsse ist eine Vielzahl von finanziellen Kennzahlen in der Wohnungswirtschaft leicht zugänglich und errechenbar.
- Benchmarking setzt die Bereitschaft voraus, sich mit anderen Unternehmen vergleichen zu lassen und somit Einblicke in die Unternehmensstrukturen zu gewährleisten. Diese Bereitschaft ist abhängig von der Konkurrenzsituation. Die regionale Aktivität der weitaus meisten Unternehmen ermöglicht immer die Gewinnung von Partnerunternehmen, die nicht im unmittelbaren Wettbewerb zueinander stehen.
- Benchmarking setzt einen gewissen Handlungsdruck voraus. In der Wohnungswirtschaft findet sich dieser z.B. in steigenden Leerstandszahlen, den Anforderungen der Eigentümer an eine Mindestrendite ihres Kapitals und in dem Wandel der Unternehmen vom „Wohnraumbereitsteller“ bis hin zu einem Dienstleister für Kunden mit einem vielfältigen Spektrum an Dienstleistungen.

Neben diesen fördernden Aspekten gibt es aber auch hemmende Faktoren:

- Benchmarking steht in der Wohnungswirtschaft bisher ganz am Anfang und ist somit ein offenes Forschungsfeld sowohl für die Unternehmen als auch für die Wissenschaft.
- Die Wohnungswirtschaft – und hierbei insbesondere die Genossenschaften und die Unternehmen mit öffentlichen Eigentümern – erfüllen einen sozialen Auftrag. Im Bereich der sozialen Versorgung gelten nach wie vor im wesentlichen die Prinzipien der quantitativen und nicht der – insbesondere finanziellen – effizienten Leistungsbereitstellung.

Die vorliegende Studie ist das Resultat eines fast 3-jährigen explorativen Forschungsprozesses, der für die Beteiligten zum Teil überraschende Ergebnisse zu Tage förderte, die wiederum eine Anpassung des Forschungsdesigns erforderlich machten.

So wurde zwar eine der Ausgangshypothesen, dass nämlich die Wohnungswirtschaft über erhebliche Potentiale zur (Weiter-)Entwicklung von Dienstleistungen verfüge und sich deshalb für ein Branchen-Benchmarking gut eigne, bestätigt. Gleichzeitig wurde im Rahmen von zahlreich geführten Interviews mit Vertretern aus der Wohnungswirtschaft und aus Beiträgen auf durchgeführten Workshops deutlich, dass insbesondere die komplementären Dienstleistungen nicht systematisch in den Unternehmensstrategien verankert sind, also für die Wohnungswirtschaft nicht die erwartete Rolle spielen. Dieser Umstand ist u.a. der Tatsache geschuldet, dass die Wohnungswirtschaft als Branche – cum grano salis – sich erheblich von anderen Branchen unterscheidet: Der Versorgungsgedanke ist nach wie vor weit verbreitet, mit der Folge, dass moderne Managementsysteme erst nach und nach Eingang in die Unternehmenspraxis finden. Viele der ehemals gemeinnützigen Wohnungsbaugesellschaften kommen Anforderungen ihrer Anteilseigner (oftmals Kommunen) nach, ohne die finanziellen, organisatorischen und prozessualen Konsequenzen für das eigene Unternehmen immer zu reflektieren und zu berücksichtigen. Wenn aber komplementäre Dienstleistungen nicht im Kontext der Unternehmensentwicklung verstanden werden, können sie auch nicht sinnvoll als Benchmarking-Objekte angewendet werden.

Diesem Umstand wurde insofern Rechnung getragen, als der Fokus der Studie auf die Kerndienstleistung der Wohnungswirtschaft, die Vermietung, gelegt wurde. Anhand dieser Dienstleistung konnte ein gemein-

sames und für die Vergleichbarkeit im Rahmen des Benchmarking notwendiges Verständnis bei den beteiligten Unternehmen hergestellt werden.

Eine erste Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes erfolgte durch die Fokussierung auf den Bereich der **Wohnungswirtschaft**, also auf den Teil der Immobilienwirtschaft, der sich mit Leistungen zur Schaffung und Bewirtschaftung von Wohnungen befasst (Hinsche 1994 S.4). Die anderen Bereiche der Immobilienwirtschaft – Gewerbliche Immobilienwirtschaft, Grund und Boden und sonstige Immobilien – werden lediglich in ihren verknüpfenden Funktionen zur Wohnungswirtschaft und zu Vergleichszwecken betrachtet. Die folgende Abbildung zeigt schematisch die Vorgehensweise bei der Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes. Die dunkelgrau unterlegten Felder markieren die jeweiligen Schwerpunkte der Analyse, die hellgrauen Felder weisen auf die thematische Nähe zur Untersuchung hin, während die weißen Felder nicht näher betrachtet werden.

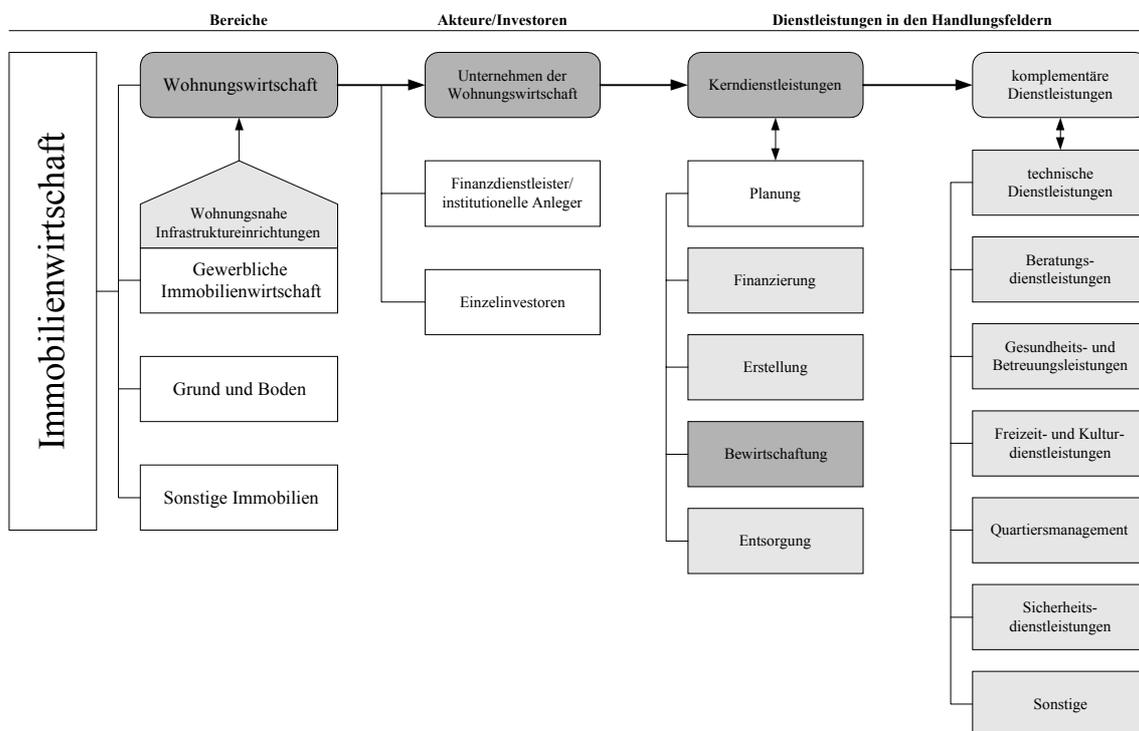


Abb. 1: Systemgrenzen des Forschungsprojektes

Auf der Grundlage einer Recherche von Benchmarking-Methoden (Kap. 2) wurden Kennzahlensysteme hinsichtlich ihrer Anwendungspotentiale für die Wohnungswirtschaft analysiert (Kap. 3). Im Rahmen von Workshops und Interviews wurde das auf dieser Basis das ausgewählte Instrument – die Balanced Scorecard – auf seine Praktikabilität für das Benchmarking mit Vertretern der Wohnungswirtschaft und der Wissenschaft überprüft und für die wohnungswirtschaftlichen Belange angepasst (Kap. 4 und 5). Darauf aufbauend wurde eine Unternehmensbefragung durchgeführt (Kap. 6), um einerseits die Grundlagen des Branchen-Benchmarkings zu fundieren und andererseits das Interesse für die strategische Unternehmenssteuerung zu wecken. Ergänzend wurde eine Klassifizierung der Akteure und Unternehmen sowie eine Funktionsanalyse von Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft durchgeführt (siehe Anhang).

2. Benchmarking

In diesem Kapitel werden Ursprung und methodische Ansätze sowie der prinzipielle Verlauf des Instruments Benchmarking vorgestellt und diskutiert.

2.1 Benchmarking: Definitionen und historische Entwicklung

Nach einer griffigen Arbeitsdefinition ist Benchmarking „the search for best practice that lead to superior performance“ (Camp 1989, 12; zitiert in: Schütz et. al. 1998, 2). Eine andere Definition beschreibt Benchmarking als ein Effizienzinstrument, das auf dem Prinzip des Messens der Leistung einer Organisation gegenüber einem relativen oder absoluten Standard einer anderen Organisation beruht. Neben diesen Definitionen gibt es noch eine Vielzahl von weiteren, was darauf hindeutet, dass Benchmarking als Methode eine lange Entwicklungs- und Anwendungsphase hinter sich hat und in der Praxis stetig weiterentwickelt wird.

Der sprachliche Ursprung von Benchmarking stammt aus dem Vermessungswesen des englischsprachigen Raums, in dem ein „Benchmark“ eine genau bestimmte Markierung auf einem Berg oder einem Gebäude ist. Von der Funktion her dienen solche Benchmarks als Referenzpunkt, mit deren Hilfe man seine topographische Position in einer Landschaft bestimmen kann (Bogan, English 1994, S.3).

Dieser sprachliche Ursprung prägte zunächst die Vorstellung von Benchmarking, nachdem ein Benchmark ein Referenzpunkt ist, der als Vergleichsmaßstab dienen kann. Nach Kearns, einem der Urheber des Benchmarking der Xerox Corporation, ist Benchmarking ein kontinuierlicher Prozess, eigene Produkte, Dienstleistungen und Prozesse gegen den besten Wettbewerber zu messen (Kearns u.a. in: Camp 1994). Durch diese Definition werden die Systemgrenzen umrissen und der Benchmarkinggegenstand als sehr offen dargestellt. Vom methodischen Standpunkt aus geht es bei Benchmarking um den Vergleich der Ausführung oder Erstellung des Benchmarkinggegenstandes zwischen einem Unternehmen und einem anderen, das als „besser“ anerkannt ist. Eine genauere Beschreibung, wie der Vergleich zwischen verschiedenen Benchmarkinggegenständen durchzuführen ist, bleibt prinzipiell offen, lehnt sich aber zu meist in den frühen Jahren des Benchmarking an den Produktionskosten von Gütern an.

Aufbauend auf der ersten Einführung des Benchmarking durch die Rank Xerox Corporation Anfang der achtziger Jahre wurde es vielfältig weiterentwickelt (Walker 1992). Von Bedeutung ist vor allem, dass nicht allein Produkte im Vordergrund standen, sondern auch Prozesse und die damit verbundenen Organisationsstrukturen. Zudem verschob sich durch die Entwicklung des Benchmarking als wissenschaftlichem Instrument in der Betriebswirtschaft die Vorstellung vom Messen eines Standpunktes hin zu einer dynamischen Vorstellung von Benchmarking.

So geht das Westinghouse Productivity & Quality Center über die Vorstellung von Kearns hinaus. Es definiert Benchmarking als „eine kontinuierliche Suche nach und die Anwendung von effizienten Praktiken, die die Wettbewerbsfähigkeit wesentlich verbessern“ (Westinghouse 1992 in: Watson 1993 S.20). Somit umfaßt Benchmarking neben dem Vergleich von Benchmarkinggegenständen durch Messen auch die Übernahme von Praktiken, die ein anderes Unternehmen anwendet, um den Benchmarkinggegenstand effizienter zu erbringen. Diese Vorstellung ist es vor allem, die den vielen Definitionen der 80-iger Jahre zugrunde liegt, wie z.B. die folgende: „Ein Prozess des rigiden Messens der eigenen Fähigkeiten gegen die besten Wettbewerber, dessen Analyse hilft, die Wettbewerber zu treffen oder gar zu überholen“ (Kaiser Associates in Watson 1993 S.4).

Problematisch an diesem Ansatz ist, dass ein Unternehmen von Unternehmen der gleichen Branche nur lernen kann, wie gut sein Mitbewerber ist. Prinzipiell ist es zwar durch eine Analyse der Wettbewerber

möglich, weitere Verbesserungen an den eigenen Produkten oder Prozessen vorzunehmen, um diesen dann zu überholen. Dieser Weg ist jedoch insofern schwierig, da der Wettbewerber zum einen ebenfalls kontinuierlich daran arbeitet, seine Produkte und Prozesse zu optimieren und er zum anderen aufgrund der Konkurrenzsituation nur sehr beschränkt bereit sein wird, detaillierte Informationen über sein Unternehmen, die Produkte und Prozesse zu liefern. Diese Beschränkungen treffen nicht auf Unternehmen zu, die keine Konkurrenten sind, also z.B. anderen Branchen angehören. Das Benchmarking wurde infolgedessen in den achtziger Jahren ausgeweitet, indem Best Practices unabhängig von der Branche gewählt wurden. Die Benchmarking-Methode erfuhr eine Erweiterung in Richtung einer Prozess- oder Verfahrenorientierung, wobei z.B. die Fakturierung eines produzierenden Unternehmens mit der eines Kreditinstitutes verglichen wurde.

Unklar bei den meisten Definitionen bleibt, wie man vom Messen zum Adaptieren der Leistungen der Anderen oder zum Verbessern der eigenen Leistungen gelangen soll. Wesentlich ist jedoch, dass der Kern des Benchmarking zunächst einmal das Auffinden und die Bestimmung von Benchmarks ist, mit deren Hilfe ein jeder Vergleich überhaupt erst möglich wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Benchmarking ein Managementinstrument ist, das zur Optimierung der Wettbewerbssituation eines Unternehmens eingesetzt wird. Es zielt darauf ab, eigene Leistungen durch Vergleiche mit den sogenannten Best-Practices aus anderen Unternehmen oder eigenen Unternehmensbereichen, mittel- bis langfristig anhand von Benchmarks zu messen, entsprechende Lern- und Anpassungsprozesse vorzunehmen, um schließlich die eigenen Leistungen zu verbessern.

2.2 Methodische Abgrenzungen

Dem Benchmarking nahe stehen Konzepte wie die Evaluation von Systemen (z.B. Verbraucher- oder Energieberatung (SFZ 1999), im medizinischen Sektor, Bildungs- und Forschungssektor), d.h. die Bewertung eines Systems an Hand der eigenen gesetzten Ziele (Ziel-Ergebnis-Vergleich) oder das Ranking von Kliniken, Ärzten und Rechtsanwälten sowie Lebensbedingungen in Städten (z.B. Hochschulen (Spiegel 19/1998)).

Benchmarking ist jedoch keine „Managementphilosophie“ wie Lean-Management oder Total-Quality-Management, sondern ein Instrument. Es hat Ähnlichkeiten mit Kaizen (Kontinuierlichen Verbesserungsprozess KVP), welches bei den aktuellen Geschäftsprozessen *intern* ansetzt und die beteiligten Mitarbeiter veranlassen soll, im eigenen Handlungsfeld diesen Bereich ständig in kleinen Schritten zu verbessern.

Das Business Reengineering hingegen, bei dem alle Systeme eines Unternehmens fundamental verbessert werden sollen, kann das Benchmarking als Hilfsmittel nutzen. Benchmarking ist primär extern orientiert, da es bisherige Unternehmensprozesse am besten verfügbaren Standard, den „Best-Practices“, orientiert. Aus diesem Grund ist Benchmarking mehr als nur die klassische Konkurrenzanalyse, die innerhalb einer Branche bleibt und vor allem auf Unternehmensstrukturen gerichtet ist (Karlöff 1994).

Ebenso ist Benchmarking mehr als Reverse Engineering oder die Konkurrenzproduktanalyse, bei denen die Produkte von Konkurrenzunternehmen zerlegt und analysiert werden, um Schlußfolgerungen für die eigenen Produkte zu ziehen (Hoffjan 1997). Hierbei stehen vor allem Vergleiche der Produkteigenschaften im Vordergrund, die mit ähnlichen Produkten von Konkurrenten verglichen werden. Es ist somit vor allem technisch orientiert und auf Produkte konzentriert, aus denen sich Materialien, Konstruktionen oder (Ein-)Bauweisen ableiten lassen.

Um die erkannten Idealbeispiele umzusetzen, ist es notwendig, die Unternehmensstruktur, die Produkte und die Kundenbeziehungen neu zu gestalten, weshalb Benchmarking zu Aspekten des Business Reengineering führt, aber auch durch die Bildung von Gruppenarbeiten Aspekte des Kaizen enthält.

2.3 Systemgrenzen von Benchmarking

Die Systemgrenzen des Benchmarking ergeben sich in Abhängigkeit von der Art des gewählten Benchmarking. Schütz et. al. unterscheiden anhand der Literatur zwischen verschiedenen Grundformen. Hierzu zählen das interne, externe und funktionale Benchmarking, wobei teilweise auch das grundlegende (generic) Benchmarking zugeordnet wird. Die folgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge der verschiedenen Arten:

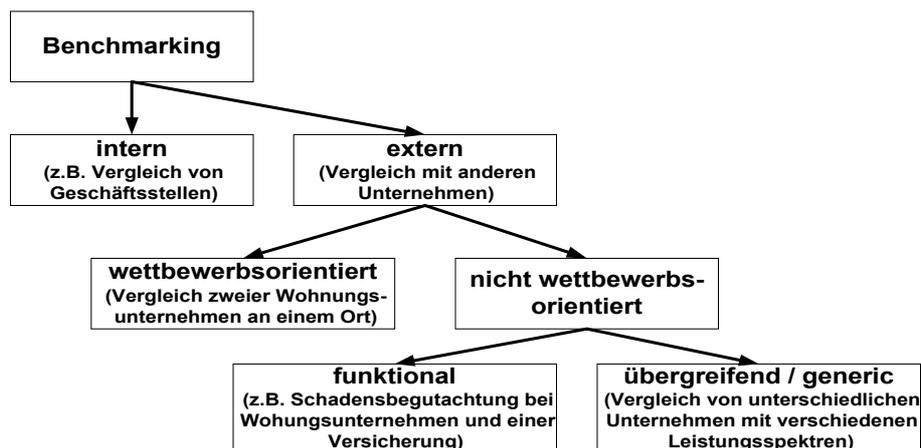


Abb. 2: Typen des Benchmarking

Der Grundgedanke des Benchmarking ist das Aufstellen eines Benchmarksystems zur Beschreibung des Benchmarkinggegenstandes (methodische Grundlage) sowie ein sich anschließender Vergleich mit ausgewählten oder vermuteten „Best-Practices“. Es kann deshalb sowohl *intern*, d.h. z.B. zur Orientierung eines Prozesses an „Best-Practices“ im Unternehmen mit verschiedenen Produktionsstandorten oder Geschäftsstellen, wie auch *extern*, d.h. zur Orientierung an anderen Unternehmen¹ durchgeführt werden.

Das interne Benchmarking dient der unternehmensinternen Analyse finanzwirtschaftlicher, kundenbezogener, organisations- und ablaufrelevanter sowie perspektivischer Kenngrößen. Der Vergleich mit anderen Wettbewerbern kann hier lediglich im Rahmen einer Kontrollfunktion eine Rolle spielen.

Vorteile des **internen Benchmarking** sind die bessere Übertragbarkeit der „Best Practices“ von einem Unternehmensteil auf einen anderen, die Vermeidung der Veröffentlichung von internen Daten, geringere Abstimmungsprobleme der zu vergleichenden Strukturen sowie eine bessere „Durchgriffsmöglichkeit“ des Managements zur Realisierung der Handlungsempfehlungen. Der Nachteil ist, dass „Best Practice“ innerhalb eines Unternehmens nur selten auch „Best Practice“ in einer Branche oder der Wirtschaft ist. Brancheninternes Benchmarking hat den Vorteil, dass ein Unternehmen sich an dem Besten des gleichen Marktsegments orientiert. Nachteilig hierbei ist, dass Konkurrenzprobleme den Datenaustausch erschweren.

Mit **externem Benchmarking** wird versucht, ein Unternehmen mit Organisationen anhand geeigneter Kennzahlen zu vergleichen, die gleiche oder sehr ähnliche Charakteristika aufweisen. Die Benchmarkingpartner können direkte Wettbewerber sein oder aber Unternehmen, die in anderen Marktsegmenten

¹ So wurde von Rank Xerox American Express als Branchenbester für die Fakturierung identifiziert, Sony in bezug auf die Kapitalumschlagshäufigkeit und Toyota hinsichtlich des Total Quality Controls. Prinzipiell sind hierbei keine Branchengrenzen gesetzt, denn jedes Unternehmen kann von einem spezialisierten „Fachunternehmen“ immer etwas lernen.

agieren. Das Hauptkriterium für externes Benchmarking bildet die Vergleichbarkeit zwischen den Organisationen oder Produkten, die gemessen werden sollen. Externes Benchmarking zielt darauf ab, den Wettbewerbsvorsprung eines Konkurrenten auszugleichen (Götze, 1999, S.8). Die nachfolgende Abbildung skizziert die möglichen Reichweiten des Benchmarking (Morwind 1995, Karlöf 1994).

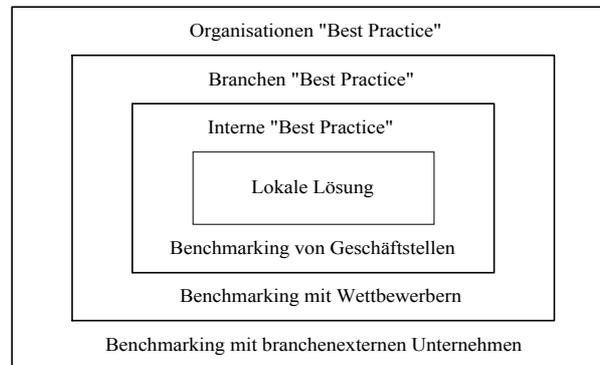


Abb. 3: Reichweiten des Benchmarking

Wettbewerbsorientiertes Benchmarking zielt darauf ab, den definierten Vorsprung eines unmittelbaren Konkurrenten auszugleichen. Die Gewinnung von Partnerunternehmen zum Austausch von Informationen kann auf Akzeptanzprobleme stoßen. Außerdem lässt sich bei der Adaption des Vorgehens des Konkurrenten dessen Wettbewerbsvorsprung beseitigen, aber kaum eine eigene Spitzenstellung erreichen.

Funktionales Benchmarking ist gekennzeichnet durch die vergleichende Analyse spezifischer Aufgaben, Funktionen oder Prozesse, unabhängig vom einzelnen Produkt, von einem Sektor, von einer Branche oder von einem Marktsegment. Der Begriff ‚Funktionales Benchmarking‘ wird oft synonym für Best Practice-Benchmarking verwendet, im Sinne des Auffindens des besten Beispiels in einem definierten Bereich (Prozess, Funktion). Das Benchmarking in ungleichen (fremden) Feldern kann wegen der höheren Akzeptanz (weniger Probleme mit sensitiven Daten, größere Objektivität) Vorteile bringen. Funktionales Benchmarking setzt eine Art logische Vergleichbarkeit voraus, die ihrerseits durch spezifische Produkt- oder Prozesseigenschaften aber nicht durch das Produkt oder den Prozess selber bestimmt ist².

Wenn Produkteigenschaften oder Branchenaspekte überhaupt keine Rolle für die Vergleichbarkeit spielen, kann die unverfälschteste Form des Benchmarking angewendet werden, das ‚**übergreifende**‘ (**generic**) Benchmarking. Diese Form des Benchmarking kommt zum Einsatz, wenn weder sektorale noch wettbewerbliche Grenzen die Anwendung einschränken (Schütz et al. 1998, S.2).

Das funktionale und das grundlegende Benchmarking unterscheiden sich vom wettbewerbsorientierten durch ihre Intention, nicht auf Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten abzielen. Natürlich verbessert sich indirekt auch die Wettbewerbsposition eines Unternehmens, das sein Leistungsniveau erhöht hat. Aber die auslösende Absicht für das funktionale Benchmarking besteht eben nicht darin, besser zu sein als der Wettbewerber, sondern die eigene ‚Performance‘ insgesamt oder in Teilbereichen zu verbessern und mit Hilfe von ‚Best Practice‘-Beispielen anderer Unternehmen zu lernen.

Ist die Entscheidung für die Art des Benchmarking gefallen, muss in einem weiteren Schritt die Wahl des Gegenstandsbereiche erfolgen. In der nachfolgenden Tabelle sind vier prinzipielle Möglichkeiten aufzeigt:

² Beispielhaft hierfür ist die Schadensbegutachtung durch ein Versicherungsunternehmen im Vergleich zu einem Wohnungsunternehmen.

Typ	Strategisches Benchmarking	Organisations-Benchmarking	Prozess-Benchmarking	Produkt-Benchmarking
Gegenstand	Ganzes Unternehmen	Organisationsstrukturen	Prozesse	Produkte
Ziel	Optimierung der Unternehmensstrategie	Effizienzsteigerung von Strukturen	Optimierung von Prozessen	Optimierung der Produktherstellung
Fokus	Leistung des Gesamtunternehmens	Strukturelle Rahmenbedingungen des Gesamtunternehmens	Kosten, Zeit- und Qualitätskriterien der Prozesse	Kosten und Qualität von Einzelprodukten

Tab. 1: Arten des Benchmarking

Das strategische Benchmarking hat das Unternehmen als Ganzes im Fokus, also welche Ziele gesetzt sind und mit welchen Mitteln diese Ziele verfolgt werden. Das Organisationsbenchmarking konzentriert sich beispielsweise auf die Abläufe und Strukturen einer Geschäftsstelle. Das Prozessbenchmarking vergleicht z.B. den Prozess, wie Neukunden akquiriert werden. Beim Produktbenchmarking stehen beispielsweise die Ausstattungsmerkmale einzelner Wohngebäude im Mittelpunkt.

In der Literatur lassen sich weitere Arten des Benchmarking finden. So unterscheidet Meyer (1997) verschiedene Typen, je nachdem, ob ein Unternehmen aktuelle Probleme zu lösen hat oder weiter in die Zukunft schaut: „Strategisches Benchmarking“ (Ertrags- und Innovationspotentiale, Produktivität), „Taktisches Benchmarking“ (Kosten für Marketing, FuE, Overhead) und „Operatives Benchmarking“.

Neben den bereits beschriebenen Differenzierungen ist auch eine Unterscheidung nach den Zielgrößen möglich. Götze (1998) benennt als Zielgrößen z.B. Kosten, Qualität, Kundenzufriedenheit und Zeit.

In der praktischen Anwendung liegt der Schwerpunkt des Benchmarking bisher auf dem Gebiet von Produkten und Unternehmensprozessen (Produktion, Logistik, Fakturierung). Es wird aber als Instrument neuerdings auch in Dienstleistungsfeldern eingesetzt. Beispiele finden sich zum ÖPNV (Nesemeyer 1997), zum Zahlungsverkehr der Commerzbank (Hillen 1997) und zu der Organisationsstrukturen der Telekom (Gerpott 1993). Auch im Umweltschutzbereich gibt es erste Beispiele für Benchmarking (Klaus 1995, Schneidewind 1997).

2.4 Prinzipieller Ablauf des Benchmarking

Derzeit finden sich verschiedene Vorgehensweisen im Benchmarking, die sich nicht prinzipiell unterscheiden, jedoch fallspezifisch angepasst werden müssen. Von ihrer Beschreibung in der Literatur sind sie zumeist offen und nur wenig konkret, weshalb an dieser Stelle nur kurz die prinzipielle Struktur dargestellt werden soll.

Camp unterscheidet die fünf Stufen Planung, Analyse, Integration, Aktion und Reife (Camp 1994). Morwind, der ein internes Benchmarking zur Optimierung von Produktionsprozessen für Reinigungsmittel zwischen internationalen Standorten genutzt hat, unterscheidet Aufbau der Datenbasis, „Best Practice“, Konzeption und Implementierung (Morwind 1995). AT&T sieht ein erweitertes Modell als besser geeignet für den Benchmarking-Prozess an, wobei jedoch die Inhalte sehr ähnlich dem Vorgehen von Morwind und Camp sind:

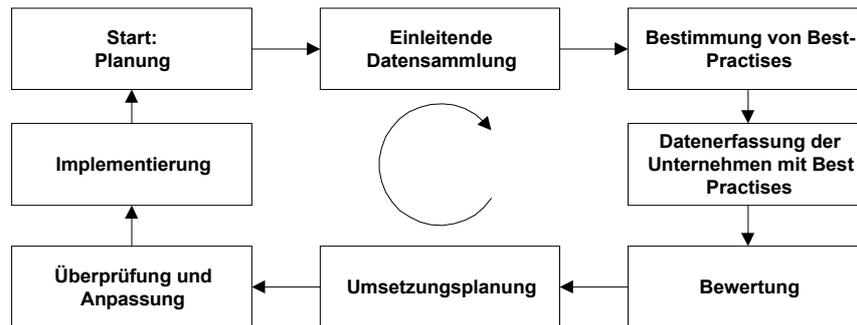


Abb. 4: Benchmarking-Modell von AT&T (AT&T 1992)

Der Kern der industriellen Ansätze lässt sich auf neun allgemeine Arbeitsschritte reduzieren, die sowohl für internes wie auch externes Benchmarking genutzt werden können (Daschman 1994, Hoffjan 1997, Sabisch 1997):

Arbeitsschritte	Inhalt
1. Problemvermutungen und Zielsetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Wettbewerbssituation, kostengünstigere Produkte, effizientere Produktion, Qualitätsmanagement • Bestimmung der Systemgrenzen: Unternehmen, einzelne Bereiche • Wahl des Benchmarking-Bereichs: intern, extern, branchenübergreifend
2. (Problem-)-Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Reglementierungen der Handlungsoptionen (rechtlich, sozial, ökonomisch und ökologisch) • Analyse der Situation des betrachteten Unternehmens / Produkte / Produktionen • Stärken-Schwächen-Analyse, Konkurrenzvergleiche • Ermittlung der Leistungslücken
3. „Best Practice“	<ul style="list-style-type: none"> • Literaturrecherche und Umfrage bei Verbänden • Auswahl von Vergleichsunternehmen • Bestimmung der „Best Practice“
4. Parametrisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Bestimmung der Kriterien für „Best Practice“ • Ermittlung der zugehörigen Indikatoren • Optimierung von Kriterien und Indikatoren
5. Datensammlung	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung von Daten / Leistungskennzahlen bei den verschiedenen Unternehmen / Standorten • Fragebögen, Interviews • Anonymisierung der Daten
6. Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der erhobenen Daten • Vergleich des Unternehmens / Standortes mit dem Branchenführer / besten Produktionsstandort • Aufzeigen von Leistungslücken
7. Strategieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenstellung von Handlungsempfehlungen / Optimierungspotentialen • Aufzeigen von Wegen zur Optimierung der Geschäftsprozesse / Produktion
8. Implementation	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Maßnahmen • Optimierung der Leistungsparameter • Integration des Lernprozesses in das Unternehmen
9. Restart	<ul style="list-style-type: none"> • erneuter Durchlauf des Benchmarking

Tab. 2: Industrielles Benchmarking

Im Rahmen eines in der Initiative „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“ des BMBF geförderten Projekts wurde ein Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen entwickelt und von

dem DIN Deutschen Institut für Normung (PAS 1014, 2001) veröffentlicht. Dieses Modell zeigt die einzelnen Schritte und notwendigen Maßnahmen zur Durchführung eines Benchmarking auf.

Den Ausgangspunkt des Modells bilden 4 Phasen „Konzeption und Planung“, „Erhebung“, „Analyse“ und „Umsetzung“, die chronologisch durchlaufen werden:

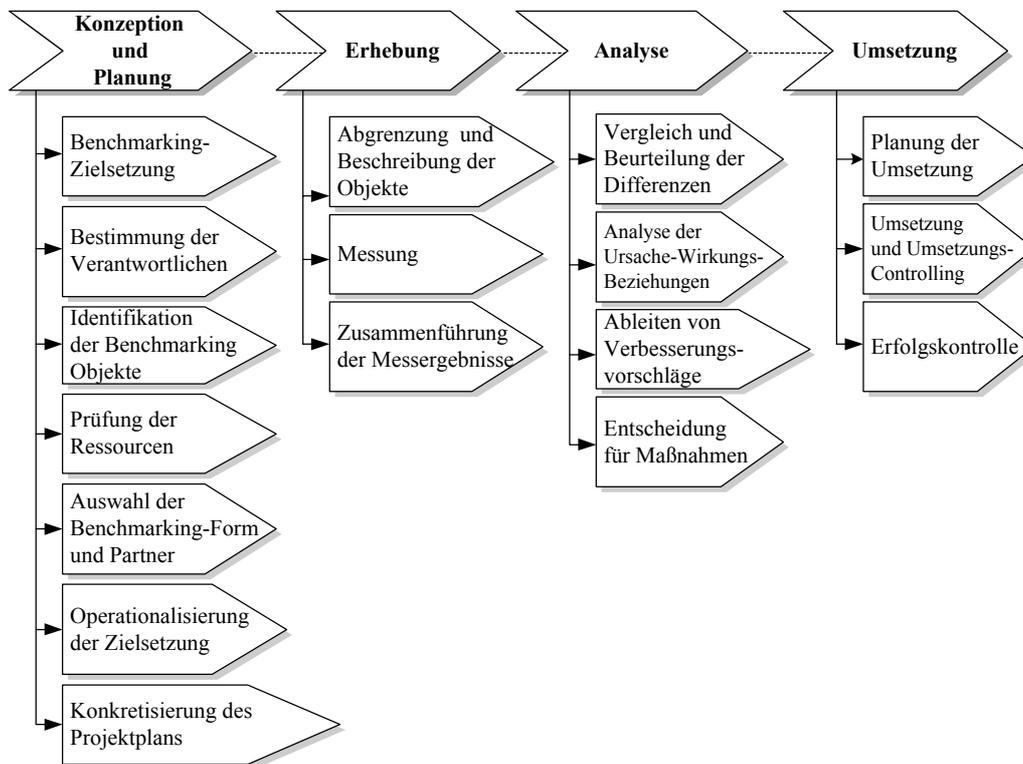


Abb. 5: Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen nach PAS 1014

Die einzelnen Phasen werden mit ihren jeweiligen Arbeitsschritten beschrieben und für jeden Arbeitsschritt werden das jeweilige Ziel und das zugehörige Ergebnis formuliert. Darüber hinaus werden kritische Erfolgsfaktoren benannt, die neben der modellhaften Vorgehensweise wichtige Einflussgrößen darstellen und entsprechend zu beachten sind. Zu diesen erfolgskritischen Einflussgrößen zählen die Analyse und Kenntnisse der eigenen Dienstleistungen, die gründliche Analyse der Ursachen für die identifizierten Leistungsunterschiede, die Gewährleistung der Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Praktiken, die Einbindung von Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionsbereiche, die umfassende Kommunikation der Ziele, Methodik und Erkenntnisse durch das Benchmarking-Team, die Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter und die Unterstützung durch das Top-Management.

Zum Schluss plädieren die Autoren für eine dauerhafte Etablierung des Instruments Benchmarking, weil durch die kontinuierliche Anwendung es möglich wird, einen Prozess des unternehmensweiten Lernens anzustoßen und zu etablieren sowie neue Erkenntnisse für die eigene Organisation zu gewinnen (PAS 1014, 10).

3. Betriebliche Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung

3.1 Grundlagen der betrieblichen Kennzahlen

Wie im vorangegangenen Kapitel ausführlich dargestellt wurde, setzt ein Benchmarking die Ermittlung von geeigneten Kennzahlen voraus. Diese sind Messgrößen für die Beurteilung von Unternehmensleistungen in Form von Indikatoren, die den Vergleich und die Bewertung von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen, Methoden und/oder Strukturen zulassen. Zu unterscheiden sind quantitative und qualitative Messgrößen.

Die betriebswirtschaftliche Forschung kennt eine Vielzahl unterschiedlicher Arten von Kennzahlen, die durch folgende Tabelle veranschaulicht werden sollen (Neitzel 1999):

Systematisierungsmerkmal	Arten betriebswirtschaftlicher Kennzahlen
Betriebliche Funktion	Kennzahlen aus den Bereichen Beschaffung, Lagerwirtschaft, Produktion, Absatz, Personal, Finanzen/Jahresabschluss
Statistisch-methodische Gesichtspunkte	Absolute Zahlen: Einzelzahlen, Summen, Differenzen, Mittelwerte Verhältniszahlen: Beziehungszahlen, Gliederungszahlen, Indexzahlen
Quantitative Struktur	Gesamtgrößen Teilgrößen
Zeitliche Struktur	Zeitpunktgrößen, Zeitraumgrößen
Inhaltliche Struktur	Wertgrößen, Mengengrößen
Erkenntniswert	Kennzahlen mit selbständigen oder unselbstständigen Erkenntniswert
Quellen im Rechnungswesen	Kennzahlen aus der Bilanz, Buchhaltung, Aufwands- und Ertragsrechnung, Kostenrechnung, Statistik
Elemente des ökonomischen Prinzips	Einsatzwerte, Ergebniswerte, Maßstäbe aus Beziehungen zwischen Einsatz- und Ergebniswerten
Gebiet der Aussage	Gesamtbetriebliche oder teilbetriebliche Kennzahlen
Planungsgesichtspunkte	Soll-Kennzahlen (zukunftsorientiert) oder Ist-Kennzahlen (vergangenheitsorientiert)
Zahl der beteiligten Unternehmen	Einzelbetriebliche Kennzahlen, Konzernkennzahlen, Branchenkennzahlen (Richtwerte), gesamtbetriebliche Kennzahlen
Umfang der Ermittlung	Standard-Kennzahlen, individuelle betriebliche Kennzahlen
Leistung des Betriebs	Wirtschaftlichkeitskennzahlen, Kennzahlen für die finanzielle Sicherheit

Tab. 3: Arten von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen

Die klassischen Kennzahlensysteme im Rahmen von Betriebsanalysen (innerbetriebliche Kennzahlen) oder Betriebsvergleichen (Branchenkennzahlen) stützen sich sowohl auf Bestands- und Leistungsdaten als auch auf Finanz- und Erfolgsdaten (Bilanzkennzahlen). Die Auswahl der Kennzeichen verfolgt das Ziel, verschiedene Größen in ein sinnvolles Verhältnis zu setzen (siehe hierzu Kap. 3.5).

Stehen beim Benchmarking nicht finanzielle Erfolgsfaktoren im Vordergrund, lassen sich durch die Kombination verschiedener Unternehmenskennzahlen differenzierte Vergleichswerte definieren. So können im Rahmen des Facility Managements für eine optimierte Bestimmung der Mietnebenkosten Benchmarks aus den Kategorien Energiekosten pro qm oder Heizkosten pro qm gebildet werden.

3.2 Betriebliches Rechnungswesen in der Wohnungswirtschaft

Das HGB schreibt dem Kaufmann zum Ende des Jahres einen Jahresabschlußbericht vor, in dem Vermögen und Schulden dargestellt werden müssen (Reiss 1991). Die Art und damit der Umfang des Jahresabschlusses sind von der Rechtsform des Unternehmens bzw. des Geschäfts des Kaufmannes abhängig. Für alle gilt jedoch die Verpflichtung, eine Bilanz sowie eine Gewinn- und Verlustrechnung aufzustellen. Kapitalgesellschaften müssen zusätzlich noch einen Lagebericht abgeben. Das Gesetz fordert zudem die

Aufstellung des Jahresabschlusses gemäß den Grundsätzen der ordentlichen Buchführung, so dass aufgrund dieser Regeln zwar nur die Bewertung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage möglich ist, dafür aber die Jahresabschlüsse große Ähnlichkeiten haben. In der Bilanz sind das Anlage- und Umlaufvermögen, das Eigenkapital, die Schulden sowie die Rechnungsabgrenzungsposten „hinreichend“ aufzugliedern. Kapitalgesellschaften müssen in Abhängigkeit ihrer Größe gemäß §§ 265, 266 und 275 HGB eine besondere Gliederung und Darstellung für die Bilanz und die GuV einhalten. Der Gesetzgeber hat ferner von seinen Gestaltungsmöglichkeiten Gebrauch gemacht und speziell für Wohnungsunternehmen Formblätter entwickelt, die für Aktiengesellschaften, Kommanditgesellschaften auf Aktien, GmbHs oder eingetragene Genossenschaften gelten, sofern die Wohnungen eine Reihe von Bedingungen erfüllen. Die beiden nachfolgenden Tabellen zeigen die Gliederung und der Inhalt der **Bilanz** und der **Gewinn und Verlustrechnung**:

Aktivseite		
A. Anlagevermögen	I. Immaterielle Vermögensgegenstände	
	II. Sachanlagen	Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte mit Wohnbauten Bauten auf fremden Grundstücken Technische Anlagen und Maschinen Anlagen im Bau Bauvorbereitungskosten Anzahlungen
	III. Finanzanlagen	Anteile aus verbundenen Unternehmen Beteiligungen Wertpapiere
B. Umlaufvermögen	I. Zum Verkauf bestimmte Grundstücke und andere Vorräte	Grundstücke und grundstücksgleiche Rechte ohne Bauten Bauvorbereitungskosten unfertige Leistungen
	II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	Forderungen aus Vermietungen Forderungen aus Grundstücksverkäufen Forderungen aus Betreuungstätigkeiten sonstige Vermögensgegenstände
	III Wertpapiere	Anteile an verbundenen Unternehmen Eigene Anteile Sonstige Wertpapiere
	IV. Flüssige Mittel und Bausparguthaben	Schecks, Kassenbestand, Guthaben, u.s.w. Bausparguthaben
C. Rechnungsabgrenzungsposten		
Passivseite		
A. Eigenkapital	I. Gezeichnetes Kapital	
	II. Kapitalrücklage	
	III. Gewinnrücklagen	Gesetzliche Rücklage Rücklage für eigenen Anteile Gewinnvortrag / Verlustvortrag Jahresüberschuß / Jahresfehlbetrag
B. Rückstellungen		Rückstellung für Pensionen u.ä. Steuerrückstellungen Rückstellungen für Bauinstandhaltung Sonstige Rückstellungen
C. Verbindlichkeiten		Anleihen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten Verbindlichkeiten aus Lieferungen / Leistungen
D. Rechnungsabgrenzungsposten		

Tab. 4: Wesentliche Positionen der Bilanz für ein Benchmarking

1. Umsatzerlöse	Hausbewirtschaftung Verkauf von Grundstücken Betreuungstätigkeit andere Lieferungen und Leistungen
2. Erhöhung / Verminderungen des Bestandes	(an zum Verkauf bestimmten Grundstücken mit fertigen und unfertigen Bauten sowie unfertigen Leistungen)
3. Andere aktivierte Eigenleistungen	
4. Sonstige betriebliche Erträge	
5. Aufwendungen für bezogene Lieferungen und Leistungen	Aufwendungen für Hausbewirtschaftung Aufwendungen für Verkaufsgrundstücke Aufwendungen für andere Lieferungen / Leistungen
6. Personalaufwand	Löhne und Gehälter Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung
7. Abschreibungen	Auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen Auf die Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens.....
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen	
9. Erträge aus Beteiligungen	Erträge aus anderen Wertpapieren
10. Sonstigen Zinsen und Erträge	
11. Abschreibungen auf Finanzanlagen.....	
12. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	
13. Außerordentliche Erträge	
14. Außerordentliche Aufwendungen	
15. Außerordentliches Ergebnis	
16. Steuern vom Einkommen und Ertrag	
17. Sonstige Steuern	
18. Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag	

Tab. 5: Gliederung und Inhalt der Gewinn- und Verlustrechnung

Auch Wohnungsunternehmen sind verpflichtet, einen Anhang und einen Lagebericht zu erstellen. Die Aufgabe des Anhangs ist die Vermittlung von zusätzlichen Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage – ergänzend zu denen aus der Bilanz und der GuV. Darüber hinaus soll der Anhang Informationen bereitstellen, die keinen unmittelbaren Zusammenhang zum Jahresabschluss haben oder die im Jahresabschluss nur unzureichend aufgegliedert werden (Reiss 1991 S.431). Im Lagebericht sollen der Geschäftsverlauf und die Lage des Unternehmens so dargestellt werden, dass sich ein realistisches Bild von dem Unternehmen ergibt, wozu auch Vorgänge nach dem Schluss des Geschäftsjahres und die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens aufgeführt werden. Dies beinhaltet z.B. die Grundstücksbevorratung, Bautätigkeiten, Verkäufe und Bewirtschaftungstätigkeiten. Ein Vorgang von besonderer Bedeutung kann z.B. die Aufgabe von wohnungswirtschaftlichen Leistungsbereichen sein. Die Zukunftsorientierung kann künftige Tätigkeiten und Geschäftsfelder umfassen.

Die Erhebung der betriebswirtschaftlichen Daten und deren Vergleich ist in der Wohnungswirtschaft leichter als in anderen Branchen möglich, da aufgrund des gesetzlich vorgeschriebenen Schemas für den Jahresabschluss eine hohe Standardisierung vorliegt und darüber hinaus einzelne Indikatoren zu den Unternehmen über die Verbandsstatistiken erhoben werden (Riebel 1994, Reiss 1996).

3.3 Analyse- und Managementsysteme

Allerdings weisen die Kennzahlensysteme, die mit dem üblichen betrieblichen Rechnungswesen verbunden sind und zumeist auf den Jahresüberschuss als Erfolgsmaßstab fokussiert werden, grundsätzliche

Nachteile auf. So sind z.B. Bilanz- und GuV-Kennzahlen stets vergangenheitsorientiert, der Zeitwert des Geldes wird nicht genügend berücksichtigt und es gibt keine Risikofaktoren, z.B. für Investitionen. Aufgrund dieser Kritik wird das Shareholder Value-Konzept, welches diese Schwachstellen nicht aufweist, intensiv diskutiert.

3.3.1 Das Shareholder Value-Konzept

Die maßgebliche Dimension des Shareholder Value-Konzeptes ist der Unternehmenswert, der sich nicht nur an dem Jahresüberschuss orientiert, sondern auch die Kapitalkosten und den Zeitwert des Geldes berücksichtigt (Arthur Andersen Real Estate 1999). Das Ziel des Konzeptes ist die langfristige Maximierung des Unternehmenswertes (Barwert des Free Cash-flows im Prognosezeitraum plus Barwert des Residualwertes ewige Rente). Erfolgreich ist ein Unternehmen nicht schon, wenn der bilanzierte Gewinn größer Null ist, sondern erst dann, wenn über den Gewinn hinaus die Eigenkapitalkosten erwirtschaftet werden. Erst hierdurch wird ein Vergleich mit anderen Anlageformen für das von den Kapitalgebern zur Verfügung gestellte Kapital möglich.

Die wesentlichen Elemente in der Vorgehensweise beim Shareholder Value Konzept sind:

- Cash-flow Ermittlung als Grundlage (Adaption der künftigen Entwicklung)
- Zurechnung von Eigen- und Fremdkapital (Eigenkapitalkosten: risikofreier Zinssatz + Betafaktor * Markttriskoprämie * Eigenkapitalanteil)³
- Bestimmung des Zeitwertes durch Diskontierung der Zahlungsströme.

Die Nachteile des Shareholder Value Konzeptes sind:

- es ist in der Immobilienwirtschaft nicht sehr verbreitet und
- der Versorgungsauftrag ist mit dem Renditekalkül nur schwer in Einklang zu bringen.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde dieses eindimensionale Konzept deshalb nicht weiter betrachtet. Denn es genügt auch nicht, nur einzelne Dienstleistungsausschnitte verschiedener Anbieter miteinander zu vergleichen. Die Bewertung von Dienstleistungen bzw. Dienstleistungspaketen rund um das Wohnen ist vielmehr in ihrer strategischen Implikation zu bewerten. Die Unternehmensperspektive ist ebenso relevant wie die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive sowie die künftigen innovatorischen Kompetenzerweiterungen. Die wettbewerbliche Stellung von Dienstleistungen erfordert also eine mehrdimensionale Betrachtung und Gewichtung.

Nachfolgend werden Ansätze vorgestellt und diskutiert, die Leistungsmessungen in komplexen Systemen mit einer Vielzahl von Benchmarks verfolgen.

3.3.2 Eastmen Kodaks Maßnahmenmatrix

Kodak hat mit dem „Measures Matrix Chart“ eine leicht verständliche Darstellung für Benchmarking und Leistungsmessungen entwickelt, um eine Vielzahl von in Beziehung stehenden Faktoren übersichtlich darzustellen (Madigan 1992 in: Bogan, English 1994 S. 58). Hierdurch soll ein besseres Verständnis der eigenen Handlungen und der dazugehörigen Werte im Vergleich mit anderen Unternehmen möglich sein. Die Darstellung soll vermeiden, dass es im Management bzw. seinen Gliederungen zu einer Fokussierung auf einzelne Kennziffern kommt, die zu einer Optimierung der individuell beeinflussbaren Unternehmens-(teil)-leistungen führt, gleichzeitig aber andere Kennziffern, die hiervon beeinflusst werden, sich negativ entwickeln. In der Literatur sind für die Darstellung auch die Bezeichnungen „Radar-Charts“

³ $\beta < 1$: Risiko der Immobilieninvestition ist geringer als Investition im gesamten Aktienmarkt

oder Spinnennetze gebräuchlich. Die folgende Abbildung stellt ein Beispiel für ein M²-Chart von Kodak dar:

Netz-Diagramm für Unternehmen 10 (Jahr 2000)

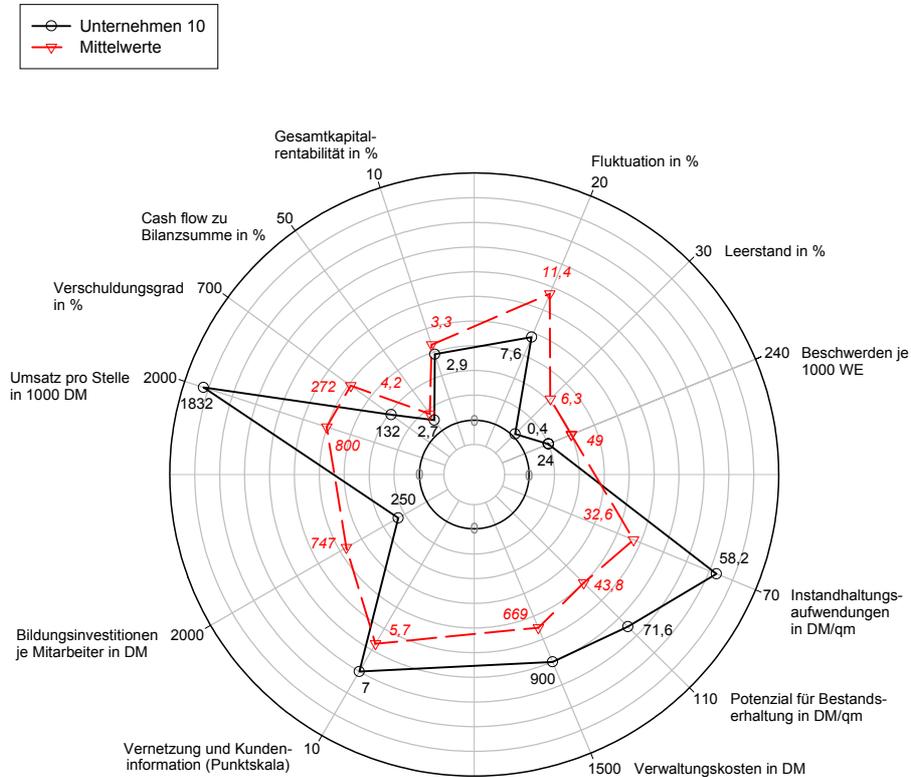


Abb. 6: Angepasstes Kodak MEMO Benchmarking Chart mit einem wohnungswirtschaftlichen Beispiel der Unternehmensbefragung

Jede der radialen Linien stellt hierbei eine Messung dar⁴. Die Benchmarks werden auf der zugehörigen Linie platziert. Da verschiedene Kennziffern unterschiedliche Optima haben (Kosten sollen minimiert werden und Produktivität soll optimiert werden), muss eine entsprechende Normierung erfolgen. Hierbei muss beachtet werden, dass manche Mittelwerte unterschritten (z.B. Verwaltungskosten) und manche überschritten (z.B. Potential zur Instandhaltung) werden müssen. Prinzipiell wurden von Madigan drei Arten von Benchmarks verwendet:

- Höchstwerte wie Produktivität, bei denen das Optimum einen Höchstwert ergeben soll;
- Minimalwerte wie Kosten, bei denen das Optimum einen Minimalwert ergeben soll und
- Zielwerte, bei denen der Wert ein bestimmtes Maß erreichen soll, so dass sowohl Abweichungen nach oben als auch nach unten negativ zu bewerten sind.

Durch die Kombination der Benchmarkarten ist das M²-Chart ein Werkzeug, um einzelne Prozesse oder Zustände in einem komplexen System darzustellen. In Verbindung mit den Benchmarks anderer Unter-

⁴ Durch Normierung ergeben sich beim Kodak MEMO Chart positive Werte von 0 bis 1 (optimaler Prozess), wobei die 0 außen abgebildet wird. Die Benchmarks werden auf der zugehörigen Linie platziert und befinden sich um so näher am Zentrum, je besser die Leistung ist. Je weiter ein Benchmark vom Zentrum entfernt ist, desto größer sind die Möglichkeiten zur Verbesserung. Da verschiedene Kennziffern inverse Optima haben (Kosten sollen minimiert werden und Produktivität soll optimiert werden), muss eine entsprechende Normierung erfolgen.

nehmen zeigt es die Leistungslücken des eigenen Unternehmens auf. Zudem stellt es die Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Kennzahlen dar und verhindert die Fokussierung auf einzelne Kennwerte. Durch eine kontinuierliche Bestimmung der Benchmarks über die Zeit hinweg, kann die Entwicklung und damit die Effizienz von Maßnahmen gut abgebildet werden.

3.3.3 Portfolioanalysen

Die Portfolioanalyse stammt ursprünglich aus dem Bankwesen und bedeutet eine optimale Zusammenstellung eines Depots. Hierbei werden aus verschiedenen Anlagen diejenigen Formen (Geld, Wertpapiere, Dividendenpapiere, Grundstücke, Gebäude u.a. physische Güter) gewählt, die entsprechend der Vermögenserwartung, der Verfügbarkeit von Kapital, der Risikobereitschaft u.a. Faktoren aus der Sicht des Anlegers oder Investors optimal erscheinen.

Die Portfolioanalyse kann auch in der Wohnungswirtschaft angewendet werden (Lehner 1999). Ein mögliches Ziel hierbei ist die wertmäßige Bestandsoptimierung durch Investitionsmaßnahmen sowie Ver- und Zukäufe von Immobilien.

Eine Bestandsbewertung von einzelnen Gebäuden setzt eine differenzierte Analyse des Wertes einzelner Gebäude oder von Teilbeständen voraus. Hierzu müssen die untersuchten Objekte mit Kriterien verbunden werden, die in Abhängigkeit von der Fragestellung stehen. Lehnert verwendet zentrale Kriterien wie z.B. Leerstand / Mieterfluktuation, die er mit anderen Begründungskriterien (Sekundärkriterien) verbindet. Beispiele für Kriterien, die den Leerstand begründen können, wären z.B. Wohnungs- und Gebäudezustand, Größe und Raumaufteilung, Ausstattung (Sanitär, Küche, Heizung, Balkon, Garage, Keller etc.), Quartierszustand u.s.w.

Die Bewertung erfolgt dann entweder aufgrund der objektiven Tatsachen oder mit einem gewichteten Raster, wie die folgende Tabelle beispielhaft für das zentrale Kriterium der „Standortattraktivität“ zeigt:

Indikator	Gewichtung	Punkte (1 bis 5)	Bewertung
Infrastruktur (z.B. ÖPNV, Einkauf, Ärzte, Dienstleister)	30	4	120
Immission (z.B. Lärm-/Verkehrsbelastung)	30	2	60
Bebauung (z.B. locker, 4 Stockwerke, Grünflächen)	30	4	120
Image / Nachbarschaft (z.B. beliebtes Quartier)	10	3	30
Summe			330

Tab. 6: Bewertungspraxis für Objekte nach Lehner

Durch verschiedene Kombinationen von zentralen Kriterien, wie z.B. Standortattraktivität und Objektstandard, können dann Handlungsbedarfe für einzelne Objekte einerseits, aber auch Gewichtungen für Investitionsentscheidungen andererseits durchgeführt werden. Die Datengrundlage der Bewertung kann zum Teil aus den Primärdatenbestand der Unternehmen (z.B. Mieterwechsel, Leerstand, Modernisierungsintervalle, Heizungsarten und Verbräuche), durch eine checklistengestützte Standortbesichtigung, aber auch externe Wirtschafts- und Standortinformationen erlangt werden (Lehner 1999 S.13).

3.4 Vergleichende Kennzahlensysteme in der Wohnungswirtschaft

3.4.1 Das Benchmarking-System von Dr. Klein & Co Consulting

Die Unternehmensberatung Dr. Klein & Co Consulting hat ein Benchmarking-System für die Wohnungswirtschaft entwickelt (Klein 1999). Der Bezugsraum ist Deutschland, wobei nach den ABL und NBL differenziert wird. Mit dem System sollen Benchmarks für die Wohnungswirtschaft bereitgestellt werden. Das Kennzahlensystem soll sowohl für das Risikomanagement als auch für den Unternehmens-

vergleich und die Unternehmensbeurteilung dienen. Hierzu wurden sechs Schwerpunkte mit unterschiedlicher Ausprägung gesetzt.

- Im Bereich des Schwerpunktes „Leerstand/Vermietung“ werden die Indikatoren Leerstandsquote (Anzahl WE, Anzahl sanierte WE, Fläche), Mietausfallquote, Leerstandsfläche und Mietausfall nach Fläche unterschieden. Durch die Koeffizientenbildung z.B. Leerstand nach Fläche im Vergleich zur Leerstandsquote nach Anzahl kann abgeschätzt werden, ob große oder kleine Wohnungen leer stehen. Weiteren Kennzahlen dieser Gruppe sind die Fluktuation, die mittlere Mietdauer, die mittlere Miete sowie Mietforderungen und Mietausfall.
- Im Bereich des Schwerpunktes „Finanzierung“ werden die Kennzahlen Beleihungsauslauf (Darlehensbelastung je qm Wohnfläche), der Zins- und Tilgungssatz, die theoretische Entschuldung, das Verhältnis Darlehen zur Miete (Verschuldungsgrad als Vielfaches der Sollmiete), die Verschuldung der Sachanlagen (Fremdkapital zu Sachanlagen), Tilgung zu Afa-Quote, Kapitaldienstquote (Kapitalkosten zu Gesamtmieteinnahmen), Verbindlichkeiten pro Bank und Anzahl der Gläubigerbanken verwendet.
- Der Schwerpunkt Personal umfasst die Kennzahlen WE, Sollmiete und Kosten pro Mitarbeiter sowie Personalkosten pro WE.
- Im Schwerpunkt Eigenkapital sind die Kennzahlen Eigenkapitalquote, Eigenkapitalrendite und der kalkulatorische Ertragswert zum Aufzeigen von stillen Reserven.
- Weiterhin werden unter Verwendung des Cash-flow das Verhältnis Cash-flow zur Sollmiete, die optionale Tilgung und die theoretische Entschuldung verwendet.

In der folgenden Tabelle sind ausgewählte Indikatoren und Benchmarks für das Jahr 1999 aus dem oben beschriebenen System aufgeführt (Klein 1999):

Schwerpunkt	Indikator	Mittelwerte Gesamt	Mittelwerte ABL	Mittelwerte NBL
Leerstand / Vermietung	Quote (WE, %)	6,5%	2,1	10,6
	Quote (WE, saniert, %)	1,4%	0,5	2,2
	Quote (Miete, %)	4,7%	1,5	7,6
	Fluktuation (%)	9,7%	9,3	10,2
	Mietforderungen (%)	2,2	1,7	2,5
	Mietausfall (%)	0,9	0,6	1,3
Finanzierung	Beleihungsauslauf DM/qm	556	560	553
	Darlehen / Miete	5,55	4,89	6,15
	Verschuldung Sachanlagen (%)	55,1	60,0	50,5
	Tilgung / Afa-Quote (%)	55,6	76,8	35,0
	Kapitaldienstquote (%)	45,1	41,2	48,8
Personal	WE pro Mitarbeiter	115,9	111,2	120,3
	Kosten pro Mitarbeiter DM	94.335	109.886	81.071
Eigenkapital	Eigenkapitalquote (%)	36,9	31,8	35,0
	Eigenkapitalrendite (%)	2,1	3,8	0,6
Csh-Flow	CF/Sollmiete (%)	34,7	34,3	35,0

Tab. 7: Benchmarkingsystem und Benchmarks von Dr. Klein und Co

Insgesamt ist das Benchmarking-System vor allem durch leerstandsbezogene und finanzwirtschaftliche Kennzahlen geprägt. Die Untergliederung in sechs Schwerpunkte mit insgesamt 32 Indikatoren zeigt die Komplexibilität von Kennzahlensystemen. Im Bereich des Leerstandes / Vermietung mit 11 Kennzahlen zeigen sich Redundanzen, die zwar für die detaillierte Darstellung und Bewertung eines Unternehmens interessant sind, aber auch die Komplexität des Systems unnötig erhöhen.

3.4.2 Vergleichende wohnungswirtschaftliche Kennzahlen zur Entwicklung der Grundlagen für eine leistungsabhängige Vergütung von Vorständen und Geschäftsführern

Im Rahmen der Entwicklung von Grundlagen für eine leistungsabhängige Vergütung von Vorstands- und Geschäftsführergehältern lässt der Berliner Senat seit 1999 Kennzahlen der landeseigenen Wohnungs-

baugesellschaften erfassen. Diesen Kennzahlen sind strategisch/operative Ziele zugrundegelegt, die jede Wohnungsgesellschaft zur Verbesserung ihrer Performanz zu verfolgen hat. Die Stärken- und Schwächen-Analyse jedes einzelnen Wohnungsunternehmens erfolgt anhand der Einordnung von Über- bzw. Unterschreitungen des Mittelwertes der insgesamt 8 zugrundegelegten Indikatoren. Die Kennzahlen werden jährlich erhoben, so dass Veränderungen sowohl hinsichtlich der Mittelwerte als auch für die jeweiligen Wohnungsunternehmen ausgewiesen werden können.

Ziele	Indikatoren / Bemessung
Zahlung einer angemessenen Dividende oder Abbau von Verlusten	Individuell je Gesellschaft
Senkung der Netto-Verwaltungskosten für eigene Wohneinheiten	Verwaltungskosten in DM / qm
Senkung der kalten Betriebskosten	Betriebskosten in DM / qm
Erfüllung des Privatisierungssolls	Privatisierte WE im Verhältnis zu Vorgabe (absolut in WE)
Kontinuität der Investitionen für Instandhaltungen, Instandsetzungen und Modernisierungen	Tatsächliche Investitionen im Vergleich zu den geplanten Investitionen (%)
Abbau des Leerstandes	Leerstandsquote; Kosten des Leerstandes (DM)
Abbau der Mietrückstände	Mietrückstandsquote; Kosten der Mietrückstände (DM)
Heizkosten	DM / qm

Tab. 8: Ziele, Indikatoren und Bemessungsgrundlagen des Berliner Vergleichssystems für landeseigene Wohnungsgesellschaften

Da dieses Kennzahlensystem die Basis für eine leistungsabhängige Vergütung darstellt, finden fast nur finanzwirtschaftliche und kostenbezogene Indikatoren Berücksichtigung. Die Prozesse, die beispielsweise mit der Zielerreichung „Senkung der Verwaltungskosten“ verbunden sind, werden über dieses System nicht transparent. Und dieser Mangel macht auch die Schwäche dieses Systemansatzes aus. Denn die Lernerfolge der beteiligten Unternehmen dürften beschränkt bleiben, solange nicht gleichzeitig ein systematischer, begleitender Austausch über die Maßnahmen und Instrumente zur Zielerreichung zwischen den Unternehmen initiiert wird.

3.4.3 Kennzahlen des GdW zur Bestandserhaltung

Der GdW hat, nach Verabschiedung des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), gemeinsam mit seinen regionalen Prüfungsverbänden ein Fachbuch zum Thema Risiko-Managementsysteme im Wohnungsunternehmen herausgegeben. Von zentraler Bedeutung für das Risikomanagement – so der GdW – sei das Kennzahlen-Controlling, durch das bestandsgefährdende Entwicklungen und Planabweichungen erkannt werden sollen. Dabei können die vom GdW definierten Kennzahlen, die aus dem laufenden Berichtswesen gewonnen werden, insbesondere in kritischen Unternehmenssituationen unterjährig erhoben und ausgewertet werden und falls notwendig, eine nähere Untersuchung des Gesamtunternehmens begründen.

Der GdW unterscheidet zwischen internen und externen Kennzahlen sowie Kennzahlen des Bauträgergeschäfts. Für Wohnungsunternehmen, die überwiegend ihren Bestand bewirtschaften, hält der GdW insgesamt 9 Kennzahlen, überwiegend monetärer Art, zur Bestandserhaltung von Bedeutung:

- Um ausreichend Investitionen und Instandhaltungen aus dem operativen Ergebnis zu tätigen, sieht der GdW eine kritische Grenze, wenn der Anteil der Fremdkapitalkosten (Zinsen und Tilgung) mehr als 50% der reinen Mieterlöse ausmacht. Darüber hinaus sollte der Zinsanteil an den reinen Mieterlösen nicht mehr als 40 Prozent ausmachen.

- Die kritische Grenze für die Ertragslage eines Unternehmens sei erreicht, wenn der strukturelle Leerstand über 3 Monate hinweg höher als 10% des Wohnungsbestandes ist oder der leerstandbedingte Mietausfall höher als 10% der Sollmiete beträgt.
- Die Eigenkapitalquote (Eigenkapital zu Fremdkapital) sollte grundsätzlich mit dem Jahresfehlbetrage verglichen werden, um die Geschwindigkeit des Aufzehrens von Eigenkapital darzustellen, wobei allerdings die Möglichkeit zur Realisierung stiller Reserven berücksichtigt werden sollte.
- Der GdW erachtet die Ermittlung des um außerordentliche Größen zu bereinigenden Cash-flow als sinnvoll, um näherungsweise die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens für Investitionen und Schuldentilgung darzustellen. Sollten die Zuflüsse aus dem Cash-flow nicht ausreichen, um die Schuldentilgung zu bedienen, ist es notwendig, Teile des Umlauf- oder Anlagevermögens zu verwerten. Folglich sollte der Cash-flow nicht geringer sein als die Tilgung.
- Ebenfalls sollten die Abschreibungen höher als die Tilgung sein, damit eine bestandsgefährdende Liquiditätslage vermieden wird. Zu beachten ist, dass insbesondere das Abschreibungsvolumen durch die Bilanzpolitik beeinflusst wird.
- Sollte der überschüssige Teil des Betriebsergebnisses, der laufend für Instandhaltungen zur Verfügung steht, weniger als 10 DM je qm Wohn- und Nutzfläche betragen, kann keine ordnungsgemäße Instandhaltung durchgeführt werden. Als Formel gilt: $((\text{Betriebsergebnis} + \text{Instandhaltungskosten} + \text{Sonderabschreibungen}) / \text{Wohn- und Nutzfläche})$.

Darüber hinaus sollten die Wohnungsunternehmen ihre Aufmerksamkeit auf externe Faktoren richten, die erheblichen Einfluss auf die Nachfrage nach Wohnraum sowie die Rentabilität eines Unternehmens haben können.

- Liegt die Arbeitslosigkeit im Wohngebiet/Standort höher als 10-15%, ist ein erheblicher Preisdruck auf den Mietzins zu erwarten. Das gilt ebenfalls bei niedrigen, aber dauerhaften Arbeitslosenquoten.
- Auch ein Rückgang der Bevölkerung im Einzugsgebiet über 10% beeinflusst die Nachfrageseite negativ.
- Ein erheblicher externer Einfluss auf Investitionen hat das Zinsniveau. Derzeit sieht der GdW bei einem Zinsniveau von 8% die Rentabilität der Investition gefährdet.

Die Stärke dieses Kennzahlen-Controllingsystems liegt in der detaillierten, z.T. unterjährigen (bis monatlichen) Erfassung der Daten. Darüber hinaus bietet dieser Ansatz eine hinreichende Grundlage, Bestandsrisiken abzuschätzen. Andererseits weist das Kennzahlensystem keinen Weg, wie aus dem erkannten Bestandsrisiko herauszukommen ist. Die ausgewählten Kennzahlen sind bestandsorientiert und es fehlen Indikatoren, anhand derer notwendiges, zukünftiges Handeln eingeschätzt werden könnte.

3.4.4 Kennzahlen des GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V.

Der GdW stellt für seine Mitglieder eine Vielzahl von Daten zur unternehmerischen Wohnungswirtschaft zusammen (siehe z.B. GdW 1999/2000 sowie GdW 1999). Beispiele hierfür sind:

- Bestandsdaten: Anzahl der Unternehmenstypen, Unternehmensgrößen, Wohnungsbestände
- Bautätigkeit: Neubau für eigene Bauherrenschaft und für Dritte, Investitionen für Instandhaltung und Instandsetzung sowie Modernisierung
- Mieten und Betriebskosten: durchschnittliche Grundmieten, warme und kalte Betriebskostenumlagen, Steigerungen der Betriebskostenarten
- Weitere Daten: Leerstand, Personal der Unternehmen

Eine weitere wichtige Quelle für Kennzahlen sind die auf Basis der Jahresstatistik ausgewerteten Bilanzkennzahlen (GdW 2000 Nr. 88). Diese Bereitstellung von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen soll sowohl für die einzelnen Unternehmen entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung stellen als auch für den zwischenbetrieblichen Vergleich nutzbar sein (ebd. S 2). Die Kennzahlen werden entsprechend der Rechtsform (Genossenschaften, Kapitalgesellschaften und andere Rechtsformen) sowie nach ABL und NBL aufgeführt. Inzwischen ist diese Erhebung über die sechste Periode durchgeführt worden

und ermöglicht somit einen langjährigen Vergleich. Allerdings bestehen Zeitverzögerungen zwischen der Erhebung und der Publikation der Daten, so dass z.B. die Erhebung 1998 die Daten für 1997 in 2000 auflistet. Innerhalb dieser Jahresstatistik werden folgende Kennzahlen aus den Bereichen Rentabilitäts- sowie Vermögens-/Finanzierungskennzahlen verwendet:

Rentabilitätskennzahlen	
Gesamtkapitalrentabilität	(Jahresüberschuss/-fehlbetrag + Zinsen für langfristiges Fremdkapital) / Bilanzsumme
Eigenkapitalrentabilität	Jahresüberschuss/-fehlbetrag / Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital
Return on Investment	Jahresüberschuss/-fehlbetrag / Bilanzsumme
Vermögens- und Finanzierungskennzahlen	
Anlagenintensität	Anlagevermögen / Bilanzsumme
Sachanlagenintensität	Sachanlagevermögen / Bilanzsumme
Eigenkapitalquote	(Eigenkapital + langfristige Rückstellungen) / Bilanzsumme
Anlagendeckungsgrad	(Eigenkapital + langfristige Rückstellungen + langfristiges Fremdkapital) / Anlagevermögen
Sachanlagendeckungsgrad	(Eigenkapital + langfristige Rückstellungen + langfristiges Fremdkapital) / Sachanlagevermögen
Langfristiger Verschuldungsgrad	langfristiges Fremdkapital / (Eigenkapital + langfristige Rückstellungen)
Langfristiger Fremdkapitalanteil	langfristiges Fremdkapital / Bilanzsumme
Fremdkapitalkostensatz	Zinsen u.ä. Aufwendungen für langfristiges Fremdkapital / langfristiges Fremdkapital

Tab. 9: Bilanzkennzahlen der Jahresstatistik des GdW

3.4.5 Kennzahlen des Verbandes der Berlin-Brandenburgischen Wohnungsunternehmen (BBU)

Der BBU zählt ca. 400 Mitgliedsunternehmen in Berlin und Brandenburg, von denen etwa 1,3 Millionen Wohnungen verwaltet werden. Im Rahmen der Jahresstatistik gibt der BBU einen Überblick über die regionale Entwicklung und Ausstattung des Wohnungsbestandes, der Vermietungssituation und Mietentnahmen sowie Bau- und Investitionstätigkeit der Mitgliedsunternehmen.

Anhand der Verbandszahlen können die einzelnen Unternehmen ihre Position im Vergleich zu allen anderen Unternehmen bestimmen. Zu den relevanten Vergleichskennzahlen zählen:

Kennzahlen	Erläuterung
Investitionen Neubau, Modernisierung, Instandhaltung/ -setzung	In abs. DM, untergliedert nach Bereichen, in Zeitreihen, Mietwohnungen und Eigentumsmaßnahmen,
Mietausfälle und Mietschulden	In abs. DM, nach Ursachen
Wohnungsleerstand	Abs. WE, Restitutionsansprüche, Gründe des Leerstands
Vandalismus	Abs. Kosten, Gebäudeschäden, Schmierereien

Tab. 10: Kennzahlen der BBU

Die Zahlen der BBU sind darüber hinaus für Berlin und Brandenburg jeweils einzeln ausgewiesen. Mit Hilfe dieser Disaggregation kann auf regionaler Ebene, d.h. anhand weitgehend vergleichbarer Daten, der Einstieg in ein Benchmarking erfolgen.

3.4.6 Das Betriebskostenbenchmarking des BBU und der WohnCom

Der BBU – Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V. hat im Herbst 1998 einen Arbeitskreis zur Entwicklung eines Betriebskostenbenchmarkings entwickelt, welches inzwischen kommerziell von der Firma WohnCom in Berlin angeboten wird (BBA o.J., BBA 2001).

Im Rahmen des Betriebskostenbenchmarkings werden die Kosten und Verbräuche des Bestandes der Unternehmen zusammengestellt und zur Bildung von Kennzahlen ausgewertet. Die Bildung von Kennzahlen erfolgt über drei Ebenen:

- Die erste Ebene ist die Erfassung der Betriebskosten. Diese sind einerseits die Kosten gemäß der II. Berechnungsverordnung mit ihrer Untergliederung in die einzelnen Nebenkostenpositionen. Als Bezugsgrößen werden die Wohn-, Reinigungs- und Grünfläche, die Anzahl Aufzugshaltepunkte sowie die beheizte bzw. mit Warmwasser versorgte Fläche gewählt. Die verbrauchsbezogenen Bezugsgrößen sind der Energie- und Wasserverbrauch und die anfallenden Abwasser- und Müllmengen. Aus diesen Bezugsgrößen werden die Indikatoren gebildet wie z.B. Kosten pro cbm Wasser, Kosten pro MWh Energie u.s.w.
- Die zweite Ebene ist die Gliederung der Liegenschaften in Bebauungstypen. Hierbei werden die Wohnanlagen zur sachgerechten Zuordnung und Bewertung in ein Raster von fünf Bebauungstypen eingeordnet. Diese Typen sind z.B. innerstädtische Wohnquartiere der Gründerzeit (Typ 1), Siedlung der 20er und 30er Jahre (Typ 2), Siedlungen in Zeilenbauweise nach Jahrgängen und Geschosshöhen (Typ 3), hofbildende Bebauungen in Wohnsiedlungen nach Jahrgängen und Geschosshöhen (Typ 4) sowie Punkthochhäuser (Typ 5). Diese Untergliederung ist für die Bewertung der Betriebskostendaten notwendig, da die verschiedenen Bebauungstypen in ihren Kennwerten erheblich voneinander differieren.
- Die dritte Ebene ist die eigentliche Auswertung, bei der die Betriebskostendaten den einzelnen Typen bzw. Wohnobjekten zugeordnet werden. Hierbei sind verschiedene Auswertungen möglich wie z.B. Betriebskostendurchschnitt der Unternehmen, Typendurchschnitt für die einzelnen Unternehmen, Regionalschnitte, Auswertungen nach Kostenarten in Bezug auf die Typen u.s.w.

3.5 Unternehmenssteuerung durch Kennzahlen

Götze (2000) betrachtet, inwieweit sich bereits etablierte Kennzahlensysteme als auch neuere Ansätze für einen Einsatz – insbesondere als Steuerungsinstrument – in der Immobilienwirtschaft eignen (s. Tab. 11). Da diesbezüglich der Wert einzelner Kennzahlen und Kennzahlensysteme begrenzt ist, betont Götze die Notwendigkeit eine Vielzahl geeigneter Kennzahlen und Kennzahlensystemen einzusetzen. Vor diesem Hintergrund diskutiert Götze die spezifischen Stärken und Schwächen einzelner Ansätze sowohl grundsätzlich als auch bei Anwendung in der Immobilienwirtschaft.

Klassische/etablierte Kennzahlensysteme	Neue Ansätze
DuPont Kennzahlensystem	Balanced Scorecard-Ansatz
Rentabilitäts- und liquiditätsbezogenes Kennzahlensystem von Reichmann/Lachnit	Ertragswertorientiertes Kennzahlensystem
Kosten- und Erlösrechnung	

Tab. 11: Kennzahlensysteme zur Unternehmenssteuerung

3.5.1 Du Pont-Kennzahlensystem

Das 1919 entwickelte, auf die amerikanische Firma Du Pont de Nemours & Co. zurückgehende Kennzahlensystem, basiert auf dem Return on Investment (ROI) als Spitzenkennzahl. Diese Kennzahl fungiert gleichzeitig als die zentrale wirtschaftliche Zielsetzung. Das logisch deduktive System verbindet hierarchisch organisierte Komponenten, die durch Rechenvorschriften verknüpft sind und deshalb eine systematische Analyse der Bestimmungsfaktoren des ROI ermöglichen. Primär stellt das Du Pont-System auf die Analyse und Kontrolle ab (Perridon u. Steiner 1995 S.532), ist jedoch auch im Rahmen der Planung anwendbar (Budgetierung). Als Schwächen des Systems, die insbesondere bei Anwendung in der Wohnungswirtschaft zum Tragen kommen, benennt Götze, dass

- bereichsoptimierte ROIs zu Suboptima für das Gesamtunternehmen führen können,
- eine kurzfristige Betrachtung vorgenommen wird,
- sich die Betrachtung auf monetäre Größen bezieht,
- keine empirischen Bestimmungsgründe für Umsätze, Kosten, Vermögen und Kapital erfasst werden,

- die Liquidität nicht berücksichtigt wird und
- kaum funktionsbereichsspezifische Kennzahlen erfasst werden.

Die Vorteile des Systems sieht Götze in dessen hoher Transparenz, den vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten, und dem Steuerungspotential durch Zielvorgaben.

3.5.2 Rentabilitäts- und liquiditätsbezogenes Kennzahlensystem

Ein Kennzahlensystem, das nicht nur die Rentabilität sondern auch die Liquidität und deren empirische Bestimmungsgründe erfasst, ist das von Reichmann/Lachnit (1997) entwickelte rentabilitäts- und liquiditätsbezogene Kennzahlensystem. Als Spitzenkennzahlen fungieren das „ordentliche Betriebsergebnis“ und „Liquide Mittel“, wobei für jede Spitzenkennzahl ein eigenes System untergeordneter Kennzahlen gebildet wird. Die Spitzenkennzahl „ordentliches Ergebnis“ nach Steuern basiert auf Teilergebnissen, Rentabilitäten und der Kapitalumschlagshäufigkeit. Die Spitzenkennzahl „Liquide Mittel“ dient der Analyse der Zahlungsbereitschaft und basiert auf den Indikatoren Cash flow, laufender und disponierbarer Einnahmenüberschuss sowie Working Capital.

Anders als im Du Pont-System müssen diese Komponenten nicht rechnerisch verknüpft sein, vielmehr ist es ausreichend, eine Ursache-Wirkung zwischen einzelnen Kennzahlen plausibel zu vermuten. Dieses Kennzahlensystem umfasst sowohl einen Sonderteil als auch einen allgemeinen Teil, der nicht auf spezifische Branchen bezogen ist. Der allgemeine Teil erlaubt den Vergleich zwischen Unternehmen verschiedener Branchen. Im Sonderteil werden unternehmensspezifische Besonderheiten berücksichtigt, die sich am jeweiligen Informationsbedarf der Entscheidungsträger orientieren. Damit ist dieses Kennzahlensystem prinzipiell sowohl für externe Analysen und zwischenbetriebliche Vergleiche als auch zur internen Planung und Kontrolle geeignet.

Da auch in diesem System die Kennzahlen einem großen Bewertungsspielraum unterliegen, erscheint es sinnvoll, weitere Kennzahlen, z.B. zu Investitionen oder dem Leerstand in die Analyse einzubeziehen. Obwohl dieses Kennzahlensystem im Kern auf kurzfristige Betrachtung und monetäre Größen beschränkt bleibt, eröffnet es eine integrative Sicht auf Erfolg, Liquidität und deren empirischen Bestimmungsgrößen. Kritisch anzumerken bleibt, dass auch bei diesem Verfahren keine empirische Überprüfung stattfindet, ob das Kennzahlensystem den Analyse-/Steuerungszielsetzungen optimal entspricht. Darüber hinaus bleibt auch der Zusammenhang zwischen empirischer Bestimmungsgrößen und einzelner Kennzahlen weitgehend hypothetisch.

3.5.3 Kosten- und Erlösrechnung

Die Kosten- und Erlösrechnung ist ein spezifisches monetäres Kennzahlensystem und enthält Kennzahlen, die sich zur operativen Steuerung von Bereichen, Leistungen und Prozessen eignen (Götze 2000 S. 33ff). Dies ist der Fall, wenn die Kosten gleichzeitig als Zielgrößen definiert werden und somit als Mittel zur Verhaltensbeeinflussung dienen. Aus der Kosten und Erlösrechnung ergeben sich darüber hinaus vielfältige Ansatzpunkte für Zeit-, Betriebs- und Kontrollvergleiche. Kritisch anzumerken ist, dass derartige Vergleiche erst bei hinreichender Differenzierung und Standardisierung der Datenerhebung aussagekräftig werden. Die Erfassung entsprechender Daten stellt jedoch hohe Anforderungen an die personelle und technische Infrastruktur der Unternehmen⁵.

⁵ Um die Daten entsprechend differenziert zu erheben, empfiehlt sich die Umstellung der Kostenrechnung von Voll- auf Teilkostenrechnung sowie ein Wechsel des Verfahrens (mehrstufige Divisionskalkulation, Stufenkalkulation, Äquivalenzziffernberechnung) zur Berechnung der Kostenarten, -stellen und -träger.

Grundsätzlich erfolgt die Kostenrechnung freiwillig, ist aber in der Wohnungswirtschaft als Grundlage zur Berechnung von Mieten und Umlagen vorgeschrieben. Die kosten- und Erlösrechnung ist kurzfristiger Natur, sach- und betriebsbezogen und umfasst Grundkosten sowie kalkulatorische Kosten. Sie spiegelt somit die jeweiligen Strukturen des Unternehmens wider.

Die Kostenrechnung umfasst vier Hauptbereiche:

- Die Kostenartenrechnung führt die Ableitung der Kosten aus den Aufwendungen der Geschäftsbuchhaltung durch. Um Kostensenkungspotentiale zu erkennen, ist es notwendig, die Kostenarten stark auszudifferenzieren.
- Die Kostenstellenrechnung baut auf der Kostenartenrechnung auf, indem die Kosten den entsprechenden Stellen bzw. Abteilungen zugeordnet werden. In der Wohnungswirtschaft erfolgt der Bezug häufig auf eine Wohneinheit bzw. Quadratmeter.
- Die Kostenträgerrechnung kann Hinweise zur richtigen Preis- und Angebotspolitik liefern, indem die Erlöse, Gewinne oder Deckungsbeiträge der Kostenträger/Leistungen ermittelt werden. Darüber hinaus dient sie der Bestandsbewertung und zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Kostenträgern.
- Die aktivitätsbezogene bzw. prozessbezogene Kostenrechnung dient der Zuordnung von Kosten zu einzelnen Aktivitäten oder übergreifenden Prozessen.

Insgesamt kann die Kosten- und Erlösrechnung als Basis von Make-or-Buy Entscheidungen dienen, zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Kostenstellen und Kostenträgern Verwendung finden sowie als Grundlage der Preisgestaltung herangezogen werden.

3.5.4 Ertragswertorientiertes Kennzahlensystem

In der Literatur zur Immobilienbewertung finden sich drei grundlegende Beurteilungsansätze zur Wertanalyse von Liegenschaften (vgl. Suter 1995 S.65-106): Vergleichswertmethode, Sachwertmethode, Ertragswertmethode. Welche Wertermittlungstechnik verwendet wird, hängt von der Art der Nutzung, der Menge und Qualität der verfügbaren Daten sowie der Analysezielsetzung ab. Für die Steuerung des operativen Geschäfts in der Wohnungswirtschaft maßgeblich ist der ertragswertorientierte Ansatz.

Die Vergleichswertmethode, als marktorientierter Ansatz, basiert auf der Überlegung, dass ein rationaler Anleger für ein bestimmtes Anlageobjekt nicht mehr bezahlt als für ein anderes, vergleichbares Objekt. Voraussetzung für die Anwendung der Methode und deren Aussagewert ist eine genügend große Anzahl vergleichbarer Objekte, für die verifizierbare Daten vorliegen. Schwierigkeiten treten auf, wenn die Verlässlichkeit der Daten aufgrund sich verändernder wirtschaftlicher Verhältnisse eingeschränkt ist oder liegenschaftsspezifische Kriterien und preisbestimmende Umstände einbezogen werden.

Die Sachwertmethode summiert die getrennt zu ermittelnden Wertgrößen Bauwert (Reproduktionskosten der Gebäudestrukturen) und Landwert (Wert des Bodens) einer Liegenschaft. Diese auf technischen Merkmalen basierende Bewertungsmethode stellt die wirtschaftlichen Aspekte der Liegenschaft in den Hintergrund und eignet sich insbesondere zur Bewertung ertragsloser Liegenschaften.

Ertragswertorientierte Methoden bewerten den Wert einer Liegenschaft in Beziehung zu ihren Ertragsfluss. Die Liegenschaft kann nur so viel wert sein, wie die Summe der diskontierten Leistungen, die sie erbringt. Die einfache Ausgestaltung der Methode betrachtet den Barwert einer ewigen Rente als direkte Mietzinskaptalisierung. Weitergehende Ansätze, wie der von Götze (1999 S.56ff), begegnen dieser unzulänglichen Abbildung der Realität durch die Dynamisierung der Ertragswertmethode. So können Wertsteigerungen der Immobilie wie auch ein veränderter Zeitwert des Geldes berücksichtigt werden.

Götze (1999) hat für die Wohnungswirtschaft ein ertragswert- und objektorientiertes Kennzahlensystem entwickelt und differenziert dabei zwischen Erfolgs-, Bestands- und Strukturkennzahlen sowie Marktkennzahlen.

Erfolgskennzahlen	Bestands- und Strukturkennzahlen	Marktkennzahlen
<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung von Investitionen: Gewinn, Rentabilität, Kapitalwert, Annuitäten, interner Zinssatz, Endwert • Lebenszykluskosten • Zielkosten (Target Costs) • Ertragswert • Verwaltungs-, Betriebs-, Instandhaltungs-, Modernisierungskosten • Miethöhe, -rückstände und -ausfälle 	<ul style="list-style-type: none"> • Wohnbestände • Fluktuationsrate • Leerstandsquote • Mieterstruktur • Kennzahlen zu Immobilieneigenschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen zur Standortqualität • Kennzahlen zur Nachfrage, z.B. Bevölkerungsanzahl, Alters- und Einkommensstruktur, Zahl und Struktur der Haushalte • Kennzahlen zum Angebot, z.B. Gebäude und Wohnungsbestand, Bautätigkeit

Tab. 12: Erfolgs-, Bestands- und Struktur- sowie Marktkennzahlen in der Wohnungswirtschaft

Der Ertragswert, die langfristig orientierte Spitzenkennzahl des Systems, kann für einzelne Objekte oder Objektgruppen errechnet werden. Dazu ist es notwendig, die direkten Bestimmungsfaktoren für den Ertragswert, wie z.B. laufende Erträge und Aufwendungen, Kalkulationszins, Restnutzungsdauer, Restwert oder Flächennutzungskennzahlen zu erfassen. Hierdurch wird die Aussagekraft des Kennzahlensystem durch kurzfristige Kennzahlen erhöht. Eine weitere Differenzierung des ertragswertorientierten Kennzahlensystems erfolgt durch die Einbeziehung regionaler Marktkennzahlen zur Prognoseunterstützung, wie z.B. Inflationsrate, Bodenwertentwicklung, Preise der Betriebskostenarten, Nachfrage- und Angebotskennzahlen sowie anderer Vergleichsgrößen.

Insgesamt stellt dieses ertragswertorientierte Kennzahlensystem ein finanztheoretisch abgesichertes und in der betrieblichen Investitionswirtschaft verbreitetes Bewertungsinstrument dar, das geeignet erscheint, die Elemente zukünftiger Cash flows zu quantifizieren. Natürlich lässt sich auch dieses Verfahren unsachgemäß verwenden, und mit den „richtigen“ Annahmen kann alles bewiesen werden. Deshalb sollte großes Gewicht auf eine systematische Informationsverarbeitung zukünftiger Entwicklungen bezüglich Angebot, Nachfrage, technologischer und demographischer Entwicklungen gelegt werden.

In der Praxis wird es aufgrund von Problemen der Datenbeschaffung und unterschiedlicher Zielrichtung der Kennzahlensysteme notwendig sein, eine Vielzahl geeigneter Kennzahlensysteme einzusetzen. Konflikte ergeben sich, wenn Kennzahlensysteme mit konfligierenden Zieldefinitionen angewendet werden. Darüber hinaus ist der Einsatz mehrerer Kennzahlensysteme insbesondere für kleine Unternehmen mit finanziellen, organisationalen und personellen Herausforderungen verbunden.

3.6 Kennzahlen als Instrument der strategischen Unternehmensführung

Benischke (2000; 2001) hat für die Wohnungswirtschaft ein Kennzahlensystem entwickelt, das als Instrument der strategischen Unternehmensführung genutzt werden soll. Mit Hilfe der Kennzahlen wird ein operatives System zur Leistungsmessung von Produkten und Prozessen bestimmt. Zweifellos liegt die Stärke dieses Kennzahlensystems in dem hohen Detaillierungsgrad für die operativen Prozesse und für unterschiedliche Unternehmensziele. Gleichzeitig bestehen jedoch Zweifel angesichts dieser Vielzahl von Kennzahlen hinsichtlich der Steuerungspotentiale für die Unternehmen. Darüber hinaus sollte immer berücksichtigt werden, dass der Erhebungsaufwand in einem plausiblen Verhältnis zum Erkenntnisertrag steht. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die von Benischke als zentral angesehenen Kennzahlen und ihre Definition:

Kennzahl	Definition	Erläuterung
Netto Cash Flow	Jahresüberschuss + Abschreibungen auf Sachanlagen + Zinszahlungen + Ertragssteuern	Höhere Abschreibungen aufgrund aktivierter Modernisierungen und höhere Zinszahlungen wegen der Aufnahme von Krediten führen nicht zu einer Verschlechterung der Kennzahl.
Bereinigter Cash Flow	Jahresüberschuss + Abschreibungen auf Sachanlagen + Zinszahlungen + Ertragssteuern – Abbau-/Rückbaukosten	Abbau- und Rückbaukosten werden bereinigt und führen nicht zu einer Verschlechterung der Kennzahl.
Erlösschmälerungsquote wg. Leerstand	(Erlösschmälerungen wg. Leerstand * 100) / (Sollmieten + Gebühren + Umlagen)	Alternativ kann die Zahl der leerstehenden WE bzw. die Leerstandsquote verwendet werden.
Verwaltungskostenanteil am Umsatz	Verhältnis Verwaltungskosten zum Umsatz	Die Definition muss im Unternehmen erfolgen, um alle Geschäftsbereiche und Kostenarten zu erfassen
Umsatzanteil Region	Anteil des Umsatzes aus der Region (Expansionsgebiet) zum Gesamtumsatz	Messung der Strategieumsetzung zur territorialen Ausweitung der Tätigkeit; Problem: Geht der Umsatz im bisherigen Gebiet zurück, steigt die Kennzahl, ohne dass im Zielgebiet mehr Umsatz erzielt wird.
Umsatzwachstum neue Sektoren	(Umsatz aus neuen Sektoren / Geschäftsfelder aktuelle Periode / letzte Periode - 1) * 100	Wachstumsrate wird wg. des geringen Grundumsatzes und der Dynamik gemessen
Kündigungsquote	Mietvertragskündigungen / vorhandene Mietverträge	Entweder eingegangene Kündigungen (höhere Fehlerquote) oder wirksame Kündigungen erfassen
Wiedermietquote	Verhältnis der Mieter, die gekündigt haben, aber ihre neue Wohnung wieder beim Unternehmen anmieten, zu allen Mietern, die gekündigt haben.	Aussage darüber, inwieweit die Mieter zwar mit ihrer alten WE unzufrieden waren bzw. eine neue WE benötigten, aber mit ihrem Vermieter zufrieden waren
Kundenzufriedenheitsindex	(Jährliche) Mieterbefragungen	Lässt neben zeitlicher Entwicklung auch Vergleiche verschiedener Ortschaften, Siedlungen, Geschäftsstelle u.ä. zu.
Beschwerdeindex	Anzahl der erfassten Beschwerden * Bearbeitungszeit	Kann direkter als der Kundenzufriedenheitsindex von den Mitarbeitern durch Senkung der Zahl und Bearbeitungszeit beeinflusst werden
Neuvermietungsrate	Verhältnis von neuvermieteten zu verfügbaren WE	Drückt Angebots- und Nachfrageschwankungen deutlich aus
Anteil der WE in guten Wohnlagen	Verhältnis der WE in guten Wohnlagen zu Gesamtzahl der WE	Ermittlung über den Mietspiegel; Beobachtung der Ergebnisse der An- und Verkaufspolitik
Anzahl der in den letzten 5 Jahren modernisierten WE	Verhältnis der mod. WE zum Wohnungsbestand	Zeitraum muss unternehmensspezifisch bestimmt werden; liefert Aussage über Umfang, jedoch nicht Erfolg der Modernisierungen
Anteil der WE mit pos. Merkmalen	Verhältnis der WE mit Positivmerkmalen zum Wohnungsbestand	Definition entsprechend der Kundennachfrage
Quote sofortige Erledigung	Anteil der Kundenanfragen/-beschwerden, die vom ersten mitarbeiter sofort erledigt werden konnten im Verhältnis zu allen Kundenanfragen/-beschwerden	Kennzahl ist Ausdruck für Kompetenz der Mitarbeiter, klare Strukturen, hohe Bearbeitungsgeschwindigkeit, Übertragung von Verantwortung
Kontaktwachstum e-Mail/Internet	Anzahl der Kundenkontakte über e-Mail/Internet aktuelle Periode / letzte Periode	Erfassung der Wachstumsrate wg. geringer Ausgangsgröße; Umlenkung auf die neuen kostengünstigen Medien
Kontaktanteil Telefon	Verhältnis der Telefonkontakte zu allen Kundenkontakten	Erfassung der Wachstumsrate wg. geringer Ausgangsgröße; Umlenkung auf die neuen kostengünstigen Medien

Tabelle 13: Das Kennzahlensystems von Benischke

Kennzahl	Definition	Erläuterung
Wartezeit Kundenzentrum	Durchschnittliche Wartezeit bis zum Beginn des Kundengesprächs	Verbesserung der Kundenzufriedenheit, optimaler Einsatz der Mitarbeiter
Warteschleifendauer Call Center	Durchschnittliche Wartezeit in der Warteschleife	Verbesserung der Kundenzufriedenheit, optimaler Einsatz der Mitarbeiter
Neuvermietungsqualität	Verhältnis der einwandfreien Neuvermietungen zu allen Neuvermietungen	Ein Wert von 100 % sollte angestrebt werden, damit zufriedene Neukunden die erste Etappe der Beziehung erleben
Vermietungszeit	Zeitraum in Tagen zwischen der Mietanfrage und der Vertragsunterzeichnung	Nur unter der Bedingung anwendbar, dass ausreichend Angebote vorhanden sind.
Bearbeitungsdauer	Bearbeitungsdauer festgelegter Geschäftsprozesse	Überprüfung der Zielerreichung
Bearbeiter je Vorgang	Anzahl der verschiedenen Bearbeiter je definierten Geschäftsprozess	Aussagen über Bearbeitungsdauer und -qualität; Kundenverwirrung
Relation Bearbeitungs- zu Durchlaufzeit	Messung der reinen Bearbeitungszeit an der Durchlaufzeit eines Vorgangs	Bearbeitungszeit ca. 10% der Durchlaufzeit; Stichprobenerhebung
Weiterbildungsquote	Verhältnis der absolvierten Weiterbildungen zu dem ermittelten Weiterbildungsbedarf	Neueinstellungen bzw. Versetzung eines Mitarbeiters; neue Anforderung an vorhandene Stelle
Mitarbeiterzufriedenheitsindex	Stichprobenartige Erhebung bei den Mitarbeitern	Erhebung durch einen Neutralen in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat; aus den Antworten, die auf einer Notenskala bewertet werden, wird der Index errechnet
Neuvermietungsprämienindex	Zahl der Prämienfälle * Anzahl der prämierten Mitarbeiter	Höhe muss so gewählt werden, dass sie motivierend wirkt, aber nicht zu Verwerfungen führt.
Informationsdeckungsgrad	Anzahl der Mitarbeiter, die über den gewünschten Datenzugriff verfügen im Verhältnis zu allen Mitarbeitern, die über einen solchen Zugriff verfügen sollten.	Annahme: Alle Mitarbeiter sollten über die notwendigen Informationen online und in Echtzeit verfügen
Zielführungsquote	Verhältnis von Mitarbeitern, die mit Zielvereinbarungen geführt werden, zu allen Mitarbeitern	Stetige Führung mit Zielvereinbarungen
Anteil der Leistungskomponenten	Anteil der leistungsabhängigen Gehaltsanteile an der gesamten Gehaltssumme	Umsetzung der Zielvereinbarungen in Anreizsysteme
Elektronische Archivierungsquote	Verhältnis von elektronisch zu konventionell archivierten Schriftstücken	Aussagen über Durchsetzung elektronischer Archivierung und stattfindende Medienbrüche und den damit verbundenen Kosten
Interner Papierverbrauch	Menge des insgesamt verbrauchten Druckpapiers minus Postausgang	Zahl hat große Symbolkraft, es geht nicht primär ums Geld.

Tab. 13: Das Kennzahlensystems von Benischke (Fortsetzung)

4. Der Balanced Scorecard Ansatz von Kaplan und Norton

Die Identifikation von Benchmarking-Objekten konzentriert sich auf Produkte, Prozesse, Methoden und Strukturen, die eine Schlüsselrolle für die Performance eines Unternehmens oder der ganzen Branche einnehmen. Für die unternehmerische Wohnungswirtschaft ist dies die Kerndienstleistung „Vermietung“. Untersuchungs- bzw. Regelungsbedarfe können jedoch auch problembezogen gebildet werden, wie z.B. die Leerstandsproblematik, Mietausfälle, hohe Verwaltungskosten; gleichwohl müssen sie immer im Kontext der Kerndienstleistung interpretiert werden.

Neben diesen unternehmensinduzierten sind prozess- und erkenntnisspezifische Kriterien zu berücksichtigen. Zu diesen zählen u.a. die Komplexität und der Aufwand der zu ermittelnden Daten im Verhältnis zu deren erwartbarer Aussagekraft.

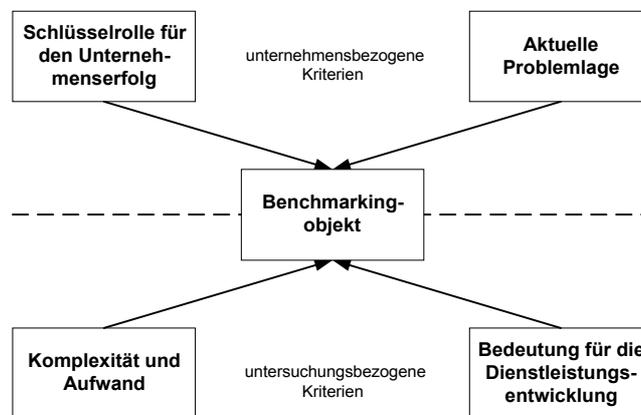


Abb. 7: Einflussfaktoren zur Identifizierung des Benchmarking Objektes

Erfolgt unter diesen Vorgaben die Auswahl der Benchmarking-Objekte, stellt die ‚Balanced Scorecard‘ von Kaplan und Norton eine zielführende Methode dar, die monetäre wie nicht-monetäre Kennzahlen einsetzt und ebenso kurz- und langfristige Ziele sowie Ergebnisgrößen und diesen vorlaufende Indikatoren einbezieht (Kaplan/Norton 1992).

Die Methodik geht von einer generellen Kritik an singulären Indikatoren aus, die niemals für alle Unternehmen gleichzeitig angemessen sein können, wie es z.B. beim Shareholder Value Verfahren der Fall ist. Kaplan und Norton versuchen mit der Balanced Scorecard Leistungsmessungen in einem komplexen Unternehmenssystem zu ermöglichen.

Bei dem Ansatz handelt es sich um ein Kennzahlensystem mit verschiedenen ausgewogenen (balanced) Kenngrößen als Leistungsindikatoren, die aus der Unternehmensstrategie entwickelt werden und deren Übersetzung zu Leistungszielen und notwendige Maßnahmen führen soll. Grundlage des Systems ist die ‚Vision‘ des Unternehmens von dem, was es tun muss, um von seinem Kundenkreis als die ‚Nummer Eins‘ von konkurrierenden Unternehmen bewertet zu werden.

Den ausgewogenen Berichtsbogen vergleichen Kaplan und Norton mit einer Instrumententafel im Cockpit eines Flugzeuges. Für die komplizierte Aufgabe des Navigierens und Steuerns benötigen die Piloten detaillierte Daten über zahlreiche Umstände des Fluges. Sie müssen informiert sein über Treibstoff, Geschwindigkeit, Höhe, Luftdruck, Flugziel und andere Messwerte, die insgesamt ihr aktuelles und zu erwartendes Umfeld beschreiben.

Unternehmen bewegen sich zunehmend in einem turbulenten Umfeld, in dem das Management Rückmeldungen über viele komplexe Abläufe benötigt. Die Balanced Scorecard vereinigt dabei finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen zu einem Informationssystem für das Management und alle Mitarbeiter auf den verschiedenen Organisationsebenen. Damit hebt sie sich von den einseitigen traditionellen Betrachtungen finanzieller Kennzahlen aus den Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen ab, die zudem meist vergangenheitsorientiert sind und nur bedingt und indirekt Schlüsse auf künftige Entwicklungen zulassen.

Ein Vorteil der Balanced Scorecard ist es, zwischen rein finanzwirtschaftlichen und operativen Maßstäben zu entscheiden. Kaplan und Norton unterscheiden zwischen vier verschiedenen Perspektiven, denen unterschiedliche Fragestellungen zugeordnet werden:

Perspektiven	Leitfragen
Die finanzwirtschaftliche Perspektive	Wenn wir erfolgreich sind, wie werden wir bei den Anteilseignern angesehen?
Die Kundenperspektive	Wie muss das Unternehmen sich gegenüber den Kunden darstellen?
Die operative Unternehmensebene / unternehmensinterne Prozessperspektive	Welche Managementprozesse müssen wir optimieren, um die Kunden zufrieden zu stellen?
Die Lern- und Entwicklungsperspektive / Innovationsperspektive	Wie kann das Unternehmen in einen ständigen Lern- und Verbesserungsprozess eintreten?

Tab. 14: Perspektiven und Leitfragen

Die **finanzwirtschaftliche Perspektive** umfasst die bekannten Dimensionen Rentabilität, Wachstum und Vermögen. Jede Dimension kann verschiedene Typen von betriebswirtschaftlichen Kriterien enthalten. Die finanzwirtschaftlichen Ziele sind immer mit Rentabilitäten, Periodengewinn, Kapitalrenditen, Cashflows und Unternehmenswerten verbunden. Diese Kennzahlen sind – verbunden mit einem effektiven Risikomanagement – auch in der Balanced Scorecard unverzichtbar.

Als unternehmerische Meilensteine zur Entscheidung reichen sie jedoch nicht aus. „Viel wichtiger ist die Möglichkeit festzustellen, ob die Geschäftseinheit ihre Ziele in Bezug auf Kunden, interne Prozesse und Innovation sowie Mitarbeiter, Systeme und Abläufe erreicht.“ (Kaplan/Norton, S.15)

Die **Kundenperspektive** umfasst die vier Dimensionen Zeit, Qualität, Leistung, Preis und Service. Auch hier können unterschiedliche Typen von Kriterien vorliegen: So kann z.B. die Zeit bei Produkten entweder bedeuten, wie lange es dauert, bis ein Kunde ein bestelltes Produkt erhält oder wie lange es dauert, ein von Kunden gewünschtes Produkt zu entwickeln (time-to-market). Kennzahlen zur Charakterisierung der Kundenperspektive sind Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Kundengewinnung, Kundenrentabilität sowie Gewinn- und Marktanteile in den Zielsegmenten. Leistungstreiber für die Kundenzufriedenheit sind dabei in der Regel die Zeit, die Qualität und der Preis.

Die **operative Unternehmensebene** oder die **interne Prozessperspektive** hat die Geschäftsprozesse zum Inhalt, die einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben, aber nicht die Kunden unmittelbar betreffen. Kaplan und Norton sehen hierbei drei Dimensionen von Wichtigkeit: Qualität, Produktivität und Umschlagszeit. Auch hier sind vielfältige Inhalte möglich, wie z.B. die Zeit zum Erhalt von Material, die Zeit zur Belieferung von Kunden oder zur Güterproduktion.

Die **Innovationsperspektive** oder **Perspektive der lernenden Organisation** umfasst die drei Dimensionen Marktinnovationen, fortlaufendes operationales Lernen und Verbessern sowie „intellektuelles Vermögen“. Marktinnovationen können z.B. durch die Zahl der Patente, die Anzahl der bedeutenden Veröf-

fentlichungen durch die Mitarbeiter oder den Umsatzanteil von Produkten jüngeren Datums gemessen werden.

Die interne Anpassung aufeinander abgestimmter Organisationsabläufe hat sich primär an der Kundenzufriedenheit auszurichten. Zur kurzfristigen Zielausrichtung muss eine langfristige Innovationsperspektive hinzutreten, die die unternehmerische Wertschöpfung auf lange Sicht gewährleistet. Die Wertkette der internen Geschäftsprozesse lässt sich nach Kaplan und Norton durch Innovation, betriebliche Prozesse sowie Kundendienst beschreiben. Die eigentlichen Betriebsprozesse sind somit nur ein Ausschnitt einer kundenbezogenen Unternehmensstrategie. Am Anfang muss die Identifizierung der Kundenwünsche und -bedürfnisse und am Ende der Kundendienst oder Service stehen.

Wichtigste Stellschraube für diese Prozesse ist der Mensch im Unternehmen. Um die unternehmerischen Prozesse optimal zu lenken, sind Investitionen in die Weiterbildung, d.h. in lebenslanges Lernen, in hochwertigere Informationstechnologien und in Organisationssysteme vorzunehmen. Mitarbeiterzufriedenheit, Firmentreue, Produktivität und Motivation sind insbesondere durch Bildungschancen und geeignete Anreizsysteme zu erreichen. Sie spiegeln zugleich Ergebniszahlen bezüglich der Investitionen in die Mitarbeiter und Organisationssysteme wider.

Die Balanced Scorecard ist somit ein in die Zukunft gerichtetes strategisches Managementsystem, das eine langfristige Strategieverfolgung auf der Grundlage geeigneter Berichtsbogen ermöglicht. Sie bietet so dem Management einen „neuartigen Rahmen zur Integration von strategischen Maßnahmen, um die Unternehmensvision und -strategie in ein geschlossenes Bündel von Leistungsmessungsfaktoren zu übertragen“ (Kaplan/Norton S.23).

Die einzelnen strategischen Ziele und Indikatoren stehen jedoch nicht isoliert. Sie stehen vielmehr in Wechselbeziehungen bzw. Abhängigkeiten zueinander. Kaplan und Norton empfehlen zur Verknüpfung der Kennzahlen drei Prinzipien:

- Ursache-Wirkungs-Beziehungen,
- Ergebnisse und Leistungstreiber,
- Verknüpfung mit den Finanzen

Mit Hilfe der Darstellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen lassen sich Problemlagen in den nicht-finanziellen Unternehmensperspektiven in ihren Folgen für die finanzwirtschaftliche Perspektive abbilden, also der Zusammenhang der 4 Perspektiven untereinander veranschaulichen. Die folgende Abbildung zeigt dies beispielhaft:

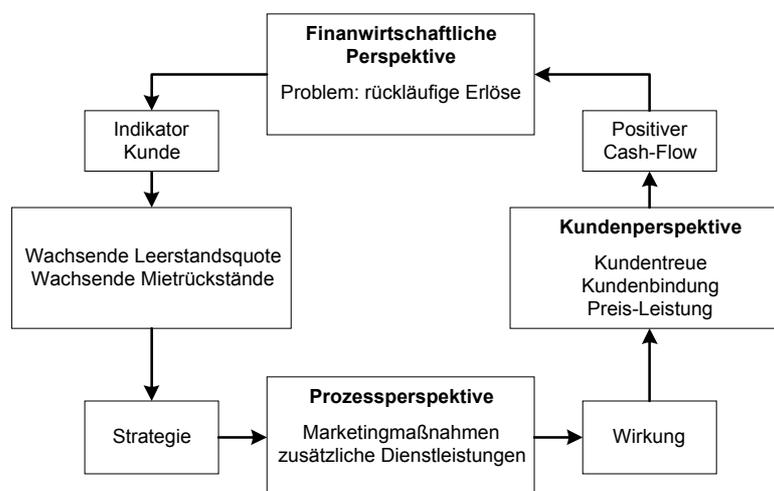


Abb. 8: Kausalitätsbeziehungen in der Balanced Scorecard

Die strategischen Horizonte und damit die Ziele für die Scorecard-Kennzahlen sollten mindestens drei bis fünf Jahre umfassen und regelmäßig überprüft und fortgeschrieben werden. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang auch, in welcher Phase der Entwicklung sich das Unternehmen jeweils befindet, in der Wachstums-, in der Reife- oder in der Erntephase (Kaplan/Norton S.49). Jede Phase stellt sich in dem ausgewogenen Berichtsbogen unterschiedlich dar.

Es stellt sich natürlich die Frage, müssen es diese vier Perspektiven der Balanced Scorecard sein oder benötigt das Management nicht mehr strategische Entscheidungsfelder? Sicherlich lassen sich in der Praxis noch weitere Erfolgsfaktoren ermitteln. Kaplan und Norton weisen jedoch anhand zahlreicher empirischer Unternehmensbeispiele nach, dass sich die Entscheidungen immer wieder auf diese vier Perspektiven zurückführen lassen, wobei in der Praxis längst nicht alle Kennzahlenbereiche gleichmäßig entwickelt sind. Während die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen naturgemäß recht fundiert ausdifferenziert sind, bestehen insbesondere bei den bildungsbezogenen Kennzahlen noch erhebliche Entwicklungsbedarfe. Im übrigen zwingen die strategischen Erfordernisse ein kompaktes aussagefähiges und operationalisierbares Instrumentarium. Multipliziert man diese vier Perspektiven mit jeweils vier bis neun integrierten Kennzahlen, gilt es bereits, sechzehn bis sechsunddreißig Informationen strategisch zu verknüpfen.

Sind diese Balanced Scorecard-Kennzahlen ermittelt, muss im nächsten Schritt die Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie erfolgen. Die einzelnen Kennzahlen sind zwar per se schon aussagefähig, sie dürfen jedoch kein Selbstzweck bleiben. Erst durch die Verknüpfung – d.h. indem Ergebnis- und Leistungstreiberkennzahlen durch eine Reihe von Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verknüpft und analysiert werden - erlangen sie ihre Steuerungsfunktion für das Management.

5. Die Adaption der Balanced Scorecard für die Wohnungswirtschaft

Die Balanced Scorecard ist ein Instrument zur strategischen Unternehmensführung, das auf Kennzahlen aufbaut. Sie ist kein Kennzahlensystem, so dass zur Verwendung der Balanced Scorecard Indikatoren bestimmt werden müssen. Indikatoren lassen sich für beliebige Bezüge und Sachverhalte definieren und entwickeln. Unternehmerische Managementaufgaben jedoch sind auf mehrdimensionale strategische Sichtweisen und Bewertungsgrundlagen fokussiert, d.h. sie erfordern strategisch relevante Kennzahlen sowie eine Verknüpfung und Bündelung dieser Kennzahlen zu strategischen Handlungsanweisungen und Maßnahmen. Vor diesem Hintergrund wurde die Balanced Scorecard als zielführendes Instrument bewertet, um sowohl der strategischen Herausforderung wohnungswirtschaftlicher Unternehmen angemessen zu begegnen, als auch wegen der praxisnahen zugrundeliegenden systematischen Struktur einen Diskussionsprozess in der Branche in Gang zu setzen.

Die Vorteile der Balanced Scorecard zeigen sich bei ihrer praktischen Anwendung. Die folgende Tabelle fasst die hierzu notwendigen Schritte zusammen:

Perspektiven	Finanzwirtschaftliche, interne Prozess-, Kunden- und Innovationsperspektive
Dimensionen	Rentabilität, Wachstum und Shareholder Value (Finanzen) Zeit Qualität und Leistung (Kunden) Qualität, Produktivität und Umschlagszeit (Prozess) Marktinnovation, operationales Lernen, intellektuelles Vermögen (Innovation)
Mögliche Ziele	Optimierung des Jahresergebnisses (Finanzen) Verbesserung des Instandhaltungsprozesses (Prozess) Verbesserung der Erreichbarkeit für die Kunden (Kunden) Etablierung neuer Komplementärdienstleistungen (Innovation)
Indikatoren	Jahresüberschuss oder Return on Investment (Finanzen) Erfolgreiche Mängelbeseitigung beim ersten Termin oder Minderung des Instandhaltungsbudgets (Prozess) Anteil der elektronischen Kundenkontakte oder Minderung der Weiterleitung von Kundenwünschen (Kunden) Wachstum der Kundenkontakte oder der Einnahmen (Innovation)

Tab. 15: Perspektiven, Dimensionen, Ziele und Indikatoren einer wohnungswirtschaftlichen Balanced Scorecard

Jeder der vier Perspektiven werden grundlegende **Dimensionen** zugeordnet. Auf der Basis der verschiedenen Dimension sollten die konkreten **Ziele** identifiziert werden. Bei der Wahl der strategischen Ziele besitzen die Unternehmen einen großen Freiraum. Diese müssen jedoch, um ihrer Steuerungsfunktion gerecht zu werden, an der Vision des Unternehmens orientiert sein sowie kurz- als auch langfristige Perspektiven aufweisen. In diese Ziele sind auch die Interessen der Anteilseigner einzubinden. Während z.B. ein industrieverbundenes Unternehmen sich das Ziel der „Verbesserung der Kapitalstruktur“ setzen kann, kann es bei einer kleinen Genossenschaft z.B. das Ziel eines „ausgeglichene Jahresergebnisses bei einer niedrigen Nettokaltmiete“ sein. Die Ziele müssen dann mit strategischen Prozessen oder Sachverhalten verknüpft werden, die in einer Ursache-Wirkungsbeziehung zu den Zielen stehen. Weiterhin empfiehlt es sich, die Ziele mit erkannten Problemlagen zu verknüpfen, die es zu beheben gilt. Im letzten Schritt müssen für die Ziele geeignete **Indikatoren** entwickelt werden, um den Erfolg von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele abbilden und kommunizieren zu können. In der finanzwirtschaftlichen Perspektive sind dies naturgemäß monetäre Kennzahlen. In den anderen Perspektiven sind aber auch nichtmonetäre Kennzahlen stark vertreten. Die einzelnen strategischen Ziele und Indikatoren stehen nicht isoliert, sondern vielmehr in Wechselbeziehungen bzw. Abhängigkeiten zueinander (vgl. Abb. 9).

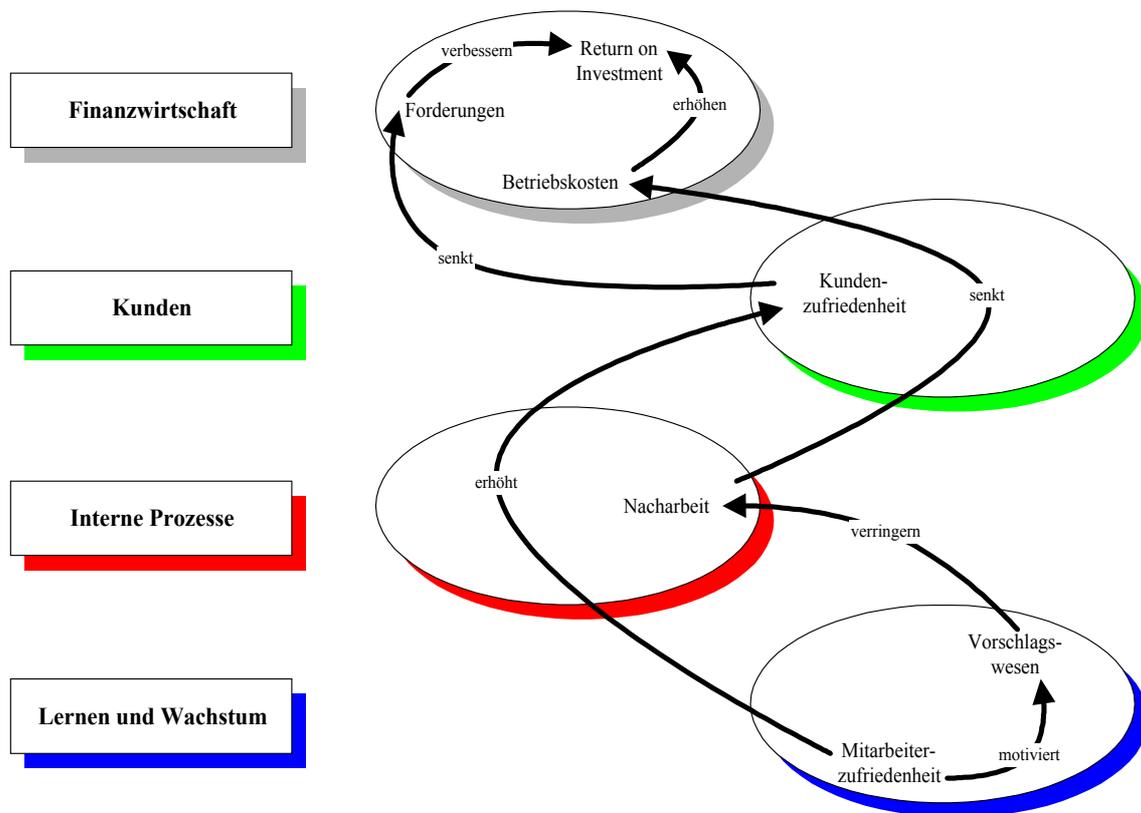


Abb. 9: Wechselbeziehungen der vier Unternehmensperspektiven

Diese klassische Vier-Felder-Scorecard nach Kaplan und Norton steckt den generellen Rahmen für strategische Unternehmensentscheidungen ab. Jedes Unternehmen bzw. jedes Management ist jedoch frei, die strategischen Ziele je nach Aufgabenstellung des Unternehmens bzw. nach der Zielrichtung der Entscheidungsfindung individuell festzulegen und zu verknüpfen. Mithin wird es in der Praxis eine Vielzahl von Balance Scorecards in ihren jeweiligen Ausprägungen und Aussagefähigkeiten geben. Will man eine gewisse Vergleichbarkeit im Sinne einer wettbewerblichen Wertung bzw. von Best-Practices-Untersuchungen, empfiehlt es sich, die dazu benötigte Scorecard in ihren Zielen, Indikatoren und Maßstäben zu vereinheitlichen. Organisatorisch kann eine verbandliche oder branchenbezogene Koordination den Rahmen dafür abstecken.

Die folgende Abbildung zeigt die verwendete Balanced Scorecard im Überblick. Die Erläuterung für die Auswahl der Ziele, Indikatoren und Messzahlen erfolgt im nächsten Kapitel:

	Ziele	Indikatoren	Messzahlen
Finanzwirtschaftliche Perspektive	Verbesserung der Rentabilität	Gesamtkapitalrentabilität Return on Investment Cash-flow Eigenkapitalrentabilität	<ul style="list-style-type: none"> Jahresüberschuss/-fehlbetrag + Fremdkapitalzinsen / Bilanzsumme Jahresüberschuss/-fehlbetrag / Bilanzsumme Jahresüberschuss/-fehlbetrag + Ab-/Zuschreibungen auf Gegenständen des Anlagevermögens + Veränderung der Rückstellungen für Pensionen bzw. anderer langfristiger Rückstellungen + Veränderung der Sonderposten mit Rücklagenanteil + andere nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge von wesentlicher Bedeutung + Bereinigung ungewöhnlicher zahlungswirksamer Aufwendungen/Erträge von wesentlicher Bedeutung Jahresüberschuss/-fehlbetrag / Eigenkapital
	Verbesserung der Kapitalstruktur	Verschuldungsgrad Dynamischer Verschuldungsgrad	<ul style="list-style-type: none"> Fremdkapital / Eigenkapital Langfristiges Fremdkapital / Cash flow
	Verbesserung der Vermögensstruktur	Anlagenintensität	<ul style="list-style-type: none"> Anlagevermögen / Bilanzsumme
Kundenperspektive	Ausgeprägte Kundenzufriedenheit	Beschwerden, Beanstandungen	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Beschwerden und Beanstandungen je 1.000 WE
	Hohe Kundenbindung	Leerstände Fluktuation	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl leerstehender WE / Gesamtzahl WE Anzahl Mieterkündigungen / Gesamtzahl WE
	Kundengerechtes Preis- / Leistungsverhältnis	Mietkosten Betriebskosten Heizkosten	<ul style="list-style-type: none"> Ortsübliche Miete für den Bestand / Bruttokaltmiete für den Bestand Betriebskosten / Fläche aller WE Heizkosten / Fläche aller WE
	Positives Image	Unternehmensimage	<ul style="list-style-type: none"> Befragungen und Befragungsrhythmus
Interne Prozessperspektive	Bestandserhaltung und –verbesserung	Modernisierungs- und Instandhaltungsinvestitionen Sicherung von Investitionsspielräumen	<ul style="list-style-type: none"> Betriebsergebnis + Instandhaltungskosten + Sonderabschreibungen / Fläche aller WE Zins + Tilgung / Nettokaltmiete < 0,5
	Kundennahe Organisationsstrukturen	Dezentralität Erreichbarkeit Service-Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> Mieter pro Verwaltungseinheit Öffnungs- und Ansprechzeiten (telefonisch, persönlich, Call Center) Anzahl der Ansprechpartner für verschiedene Belange
	Optimierung der Geschäftsprozesse	Termineinhaltungen Verwaltungsaufwand Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Zeitvorgaben für Reparaturen Verwaltungskosten / qm QS-Systeme und ISO 9000 Zertifizierung
	Lean Management	Managementsysteme	<ul style="list-style-type: none"> Hierarchieebenen Projektorientierung / Teamarbeit / Zielvereinbarungen
Innovationsperspektive	Mitarbeiterzufriedenheit	Personalfluktuations Betriebszugehörigkeit Anreizsysteme und Aufstiegsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> Personalbestandsänderungen Durchschnittliche Anzahl der Jahre im Unternehmen Arten der Anreizsysteme
	Mitarbeiterproduktivität	Mitarbeiterumsatz Bildungsinvestitionen Weiterbildungsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> Umsatz pro Stelle Summe pro Mitarbeiter Anzahl pro Jahr und Mitarbeiter
	Integration neuer Informationssysteme	Technologische Vernetzung der Mitarbeiter Nutzung des Internets	<ul style="list-style-type: none"> Internet- und Intranetanschlüsse, Telematik und Gebäude Arten der Nutzung
	Komplementäre Geschäftsfelder	Komplementäre wohnbegleitende Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> Aufzählung verschiedener Dienstleistungen

Tab. 16: Die wohnungswirtschaftliche Balanced Scorecard – Perspektiven, Ziele, Indikatoren und Messzahlen

6. Ergebnisse der Unternehmensbefragung

Mitte 2001 wurde eine Umfrage zu den konstitutiven Zielen, Indikatoren und Messzahlen in der Wohnungswirtschaft durchgeführt. Der Fragebogen (s. Kap. 11) wurde auf der Grundlage der Adaption der Balanced Scorecard für die Wohnungswirtschaft (vgl. Kap. 5) entworfen. In einem Pretest wurde das Befragungsdesign auf Praktikabilität und Konsistenz überprüft sowie auf zwei Workshops mit Vertretern der Wohnungswirtschaft kritisch diskutiert. Mehrere Artikel in der Zeitschrift „Die Wohnungswirtschaft“ des GdW informierten über die bevorstehende Befragung. Mit Heft 7 dieser Zeitschrift erhielten alle Verbandsmitglieder den Fragenbogen zugestellt. Die folgende Abbildung stellt die Unternehmen nach Rechtsform, Sitz (ABL, NBL) und Größe (Eigene Wohneinheiten und Fremdverwaltete WE) dar:

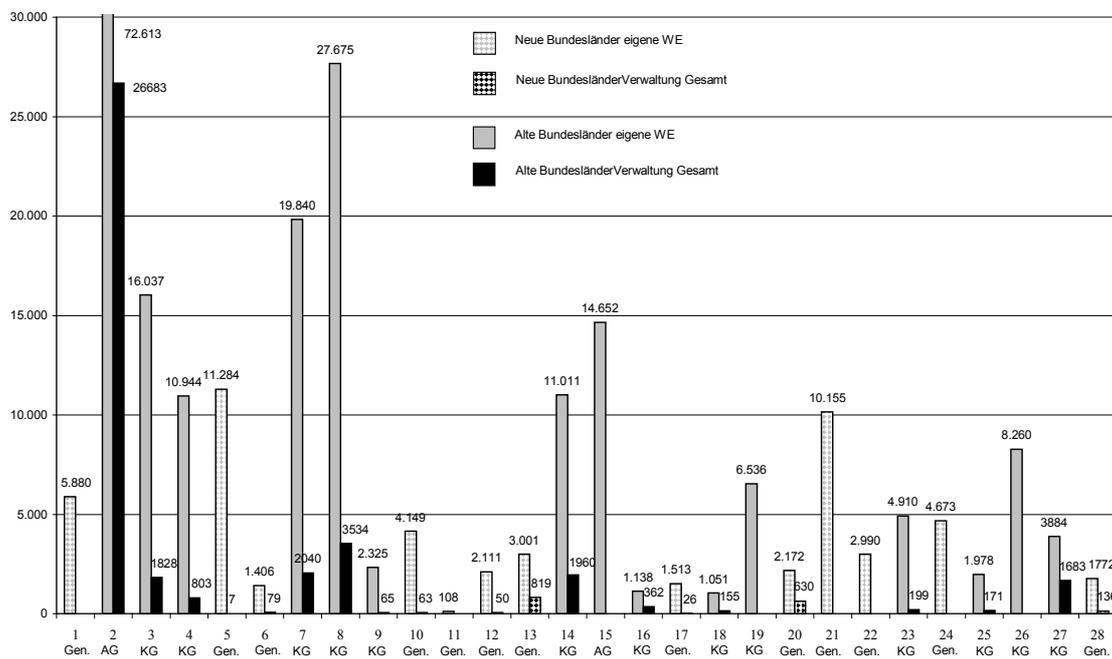


Abb. 10: Unternehmen nach Rechtsform, ABL und NBL sowie Wohnungsbestand (2000)

Der Rücklauf hielt sich leider sehr in Grenzen. Lediglich 28 Wohnungsunternehmen schickten verwertbare Bögen zurück. Wegen dieses geringen Rücklaufs können mit den Befragungsergebnissen keine statistischen Aussagen getroffen werden. Andererseits war es aufgrund der niedrigen Fallzahl möglich, mit fast allen beteiligten Unternehmen nochmals direkt in Kontakt zu treten und die Daten „fallstudienartig“ aufzubereiten. Darüber hinaus gelang es im Rahmen eines Workshops mit den beteiligten Unternehmen erste Kontakte für konkrete Benchmarking-Projekte herzustellen.

Die nachfolgende Darstellung weist mögliche Anknüpfungspunkte für ein Benchmarking aus und so hat die Zusammenarbeit mit den Unternehmen gezeigt, das Konzept der integrierten Sichtweise anhand der vier Perspektiven der Balanced Scorecard erweist sich als praxistauglich.

6.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive

6.1.1 Einleitung

Die finanzwirtschaftliche Perspektive umfasst die fundamentalen Dimensionen der Ertrags-, Kapital- und der Vermögensstruktur. Bislang wurden in der Bewertung und im Vergleich von Unternehmen hauptsächlich Daten und Kennzahlen aus der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung zugrunde gelegt. Bilanzkennzahlen sagen traditionell etwas über Bestands- und Flowgrößen (Erträge, Zahlungen etc.) aus. Ihre Weiterverwendung im Zusammenhang mit Kennzahlen wie z.B. den Rentabilitätskennzahlen, die immer Quotienten sind, ermöglichen eine genauere Sicht auf die spezifischen betriebswirtschaftlichen Verhältnisse, so dass sie sich besser für die Steuerung des Unternehmens in die Zukunft eignen. Die folgende Tabelle zeigt die Ziele, Indikatoren und Messzahlen im Überblick:

Ziele	Indikatoren	Abk.	Methoden/Leistungsmaßstäbe
Verbesserung der Rentabilität	Gesamtkapitalrentabilität	GKR	(Jahresüberschuss/-fehlbetrag + Fremdkapitalzinsen) / Bilanzsumme
	Return on Investment	ROI	Jahresüberschuss/-fehlbetrag / Bilanzsumme
	Cash-flow	CF	Jahresüberschuss/-fehlbetrag + Abschreibungen +/- Veränderung der langfristigen Rückstellungen + Veränderung der Sonderposten mit Rücklagenanteil + andere nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge + Bereinigung ungewöhnlicher zahlungswirksamer Aufwendungen bzw. Erträge von wesentlicher Bedeutung
	Eigenkapitalrentabilität	EKR	Jahresüberschuss / Eigenkapital
Verbesserung der Kapitalstruktur	Verschuldungsgrad	VG	Fremdkapital / Eigenkapital
	Dynamischer Verschuldungsgrad	DVG	Langfristiges Fremdkapital / Cash-flow
Verbesserung der Vermögensstruktur	Anlagenintensität	AI	Anlagevermögen / Bilanzsumme

Tab. 17: Ziele, Indikatoren und Leistungsmaßstäbe der finanzwirtschaftlichen Perspektive

6.1.2 Verbesserung der Ertragsstruktur

6.1.2.1 Gesamtkapitalrentabilität

Die Gesamtkapitalrentabilität GKR gehört zu den traditionellen Rentabilitätskennzahlen. Während die absoluten Erfolgskennzahlen wie z.B. Bilanzgewinn oder Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag aufgrund ihrer fehlenden Beziehung zum Mitteleinsatz keinen Vergleich von Unternehmen zulassen, sind die Rentabilitätskennzahlen relative Erfolgskennzahlen. Sie ermöglichen diesen Vergleich nicht nur innerhalb einer Branche, sondern auch über Branchengrenzen hinweg.

Wie die meisten Kennzahlen kann auch die GKR in verschiedenen Formen mit Bezug auf den Jahresüberschuss, den geschätzten Steuerbilanzgewinn oder Varianten des Cash-flow berechnet werden. Für die Balanced Scorecard wird die GKR nach folgender Formel berechnet:

$$\text{GKR} = \frac{\text{Jahresüberschuss/ - fehlbetrag} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Bilanzsumme}}$$

Bei der Berechnung der GKR werden auch die Fremdkapitalzinsen berücksichtigt, da diese auch durch das investierte Kapital erwirtschaftet werden müssen. Hierbei können nach verschiedenen Varianten entweder die gesamten Zinsen oder nur die Zinsen für langfristiges FK verwendet werden (letzteres siehe GdW Nr. 88, 2000). Die GKR gibt somit an, mit wieviel Prozent der erwirtschaftete Jahresüberschuss

und die Fremdkapitalzinsen das investierte Gesamtkapital (Eigen- und Fremdkapital) verzinst, d.h. wie viel vom eingesetzten Kapital in das Unternehmen wieder zurückfließen oder an die Eigentümer ausgeschüttet werden kann bzw. wie viel an die Kreditgeber in Form von Fremdkapitalzinsen gezahlt wird. Die GKR bemisst somit die Rentabilität des eingesetzten Gesamtkapitals.

In der folgenden Abbildung sind für die 28 Unternehmen sowohl die GKR für das Jahr 2000 als auch die GKR aufgrund der mittleren Werte für den JÜS/JFB, die Fremdkapitalzinsen und die Bilanzsummen für die Jahre 1998 bis 2000 berechnet worden. Die schraffierten Balken Nr. 29 a und b zeigen die mittleren Werte für die GKR an.

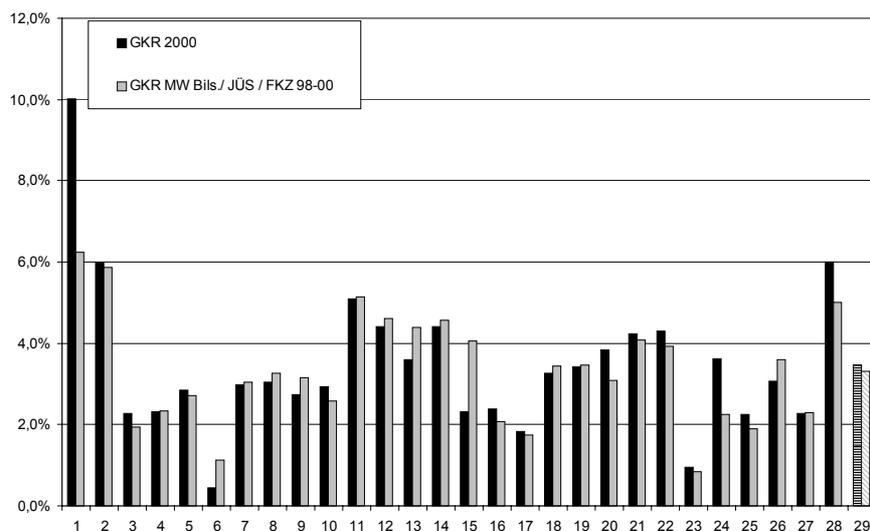


Abb. 11: Gesamtkapitalrentabilität 2000 und Mittelwerte 1998 bis 2000 (%)

Die durchschnittliche GKR für die betrachteten Unternehmen beträgt für das Jahr 2000 ca. 3,5%, der gewichtete Mittelwert 3,3% (ohne Minimal- und Maximalwert, Nr. 29a). Die Spanne reicht vom Minimalwert mit ca. 0,4% bis zum Maximalwert von 10,5%. Letzterer ist eine Ausnahme, da dieser Wert vor allem auf eine Reduzierung des Vermögens (Aktiva) als auch des Eigenkapitals und die Ausweisung eines hohen Wertes für den JÜS ergibt. Unter Berücksichtigung der durchschnittlichen JÜS / JFB, der Fremdkapitalzinsen und der Bilanzsummen von 1998 bis 2000 ergibt sich ein Durchschnittswert von ca. 3,3% (Nr. 29b). Als Vergleichswerte bieten sich die Rentabilitätskennzahlen des GdW an, die im Arbeitsbericht 2000/2001 veröffentlicht wurden (GdW 2001, S.45). Hiernach beträgt die GKR für alle Unternehmen im GdW in 1997 2,6%. Die Unternehmen der NBL lagen bei 0,9%.

Es gibt keine eindeutigen Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen GKR und Rechtsform aufgrund der kleinen Stichprobenzahl. Die mittleren Werte für Genossenschaften liegen bei ca. 4,1% bezogen auf die Daten für 2000 und bei ca. 3,6% bei der Verwendung der mittleren Werte für Bilanzsumme, Fremdkapitalzinsen und JÜS/JFB für die Jahre 1998 bis 2000. Bei den KG (GmbHs und AGs) finden sich sehr ähnliche Werte mit jeweils 3,1 bzw. 2,9%.

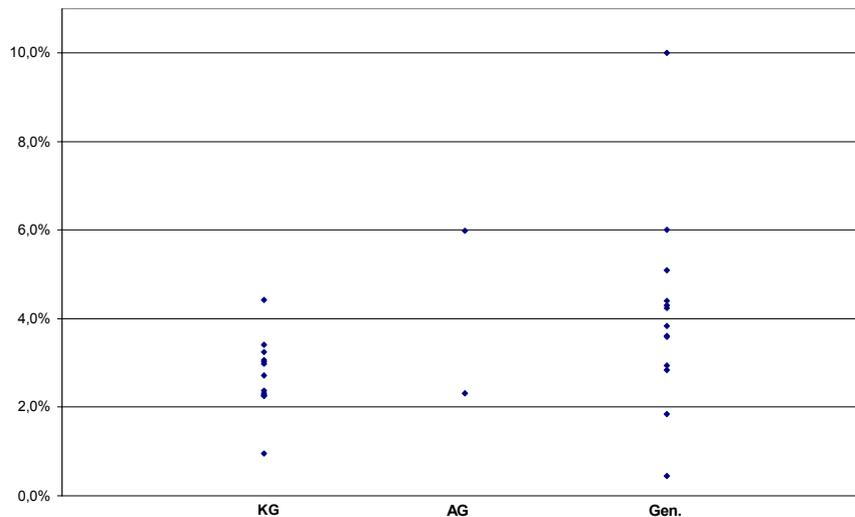


Abb. 12: Gesamtkapitalrentabilität und Rechtsform

Ebenso finden sich keine Zusammenhänge zwischen der GKR und dem Sitz des Unternehmens zwischen ABL und NBL. Für die Daten aus dem Jahre 2000 liegen die Spitzenwerte von 10% bei einer ostdeutschen Genossenschaft und der geringste Wert bei einer westdeutschen Genossenschaft. Aufgrund der kleinen Stichprobenzahlen lassen sich auch die Korrelationen zwischen GKR und z.B. Leerstand, Anteil der fremdverwalteten Wohnungen sowie Anzahl der Gewerbeeinheiten nicht schlüssig interpretieren. Beispielweise haben zwei Unternehmen mit einer Leerstandquote von 4,5 bzw. 5,5 % durchaus eine überdurchschnittliche GKR in Höhe von 4,4 bzw. 4,2%, während zahlreiche Unternehmen mit einer Leerstandquote unter 1% Werte für die GKR von 2 bis 3% erreichen.

Die Bedeutung der GKR als Kennzahl für ein Benchmarking ergibt sich aus ihrer Abbildung sowohl der Ertragsseite als auch der Finanzierungsseite (Beschaffung von EK oder FK). Ein weiteres Argument für diese Kennzahl ist die Notwendigkeit - auch für die Wohnungswirtschaft - eine Mindestrendite in Bezug auf das Gesamtkapital zu erwirtschaften. Allerdings ergibt sich hierdurch wiederum eine Begrenzung, da insbesondere die Kapitalgesellschaften mit kommunaler Beteiligung nach wie vor einen sozialen Auftrag erfüllen. Auch bei den Genossenschaften ist die GKR als Kennzahl aus diesen Gründen differenziert zu betrachten, da die Genossenschaften vorrangig die Versorgung ihrer Mitglieder mit Wohnraum in den Vordergrund stellen. Insofern ist die Bestimmung eines Zielwertes für die GKR nur eingeschränkt möglich, da einerseits eine hohe GKR eine effiziente Ressourcenbewirtschaftung abbildet und andererseits bei Zuführung des Gewinns in das Unternehmen eine Ausweitung von Marktanteilen oder der Geschäftstätigkeit ermöglicht wird. In beiden Fällen kann das Unternehmen wiederum den sozialen Zielen besser nachkommen. Eine weitere Begrenzung kann die GKR in der Wohnungswirtschaft aufgrund der Zielsetzung für einen Jahresüberschusses erfahren. Dessen Wert wird auch von den Interessen der Anteilseigner bestimmt und kann z.B. über die Aufwendungen für die Hausbewirtschaftung oder die Abschreibungen beeinflusst werden.

Für eine bessere Interpretation müssen auch die Verhältnisse Fremdkapitalzinsen zu Bilanzsumme und JÜS-JFB zu Bilanzsumme betrachtet werden, welche in der folgenden Abbildung für die 28 Unternehmen dargestellt sind:

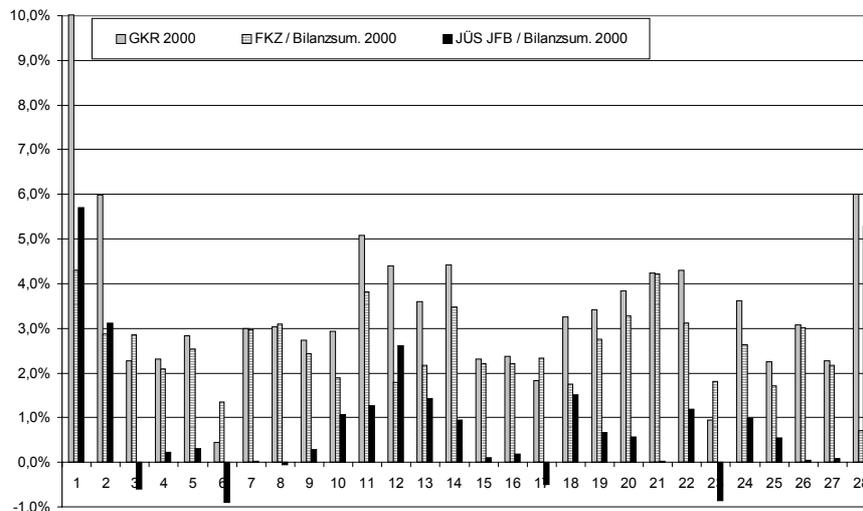


Abb. 13: Zusammensetzung der Gesamtkapitalrentabilität

Wie die Abbildung zeigt, ist die GKR nur dann aussagefähig, wenn man sie mit dem Zins für das FK vergleicht. Dies kann anhand der Ertragsstruktur dreier Unternehmen verdeutlicht werden. Das Unternehmen 28 weist eine GKR von 6% aus, wovon nur 0,7% Zinsanteil gezahlt werden. Die Eigenkapitalrentabilität ist in der Folge entsprechend hoch. Hingegen weist das Unternehmen 7 einen GKR von 3% aus, zahlt aber davon einen Anteil von fast 3% Fremdkapitalzinsen, so dass die GKR vollständig aus dem Fremdkapitalzinsanteil entsteht. Dieses Unternehmen weist zwangsläufig eine EKR von fast 0% auf. Wenn nur ein JFB ausgewiesen wird, wie beim Unternehmen 6, findet eine Verringerung des EK unabhängig vom absoluten Niveau des Zinsanteils statt. Aus diesem und den vorgenannten Gründen ist die GKR zwar eine wichtige Kennzahl für eine Balanced Scorecard, kann jedoch nur unter Berücksichtigung anderer Kennzahlen und fundamentalen Werten interpretiert werden. Die GKR als Kennzahl ist deshalb auch in Zusammenhang mit den strategischen Zielen eines Unternehmens zu sehen. Ein industrieverbundenes Unternehmen oder auch eine Aktiengesellschaft wird gewiss eine GKR von 6% als akzeptables Ziel ansehen, sofern der Anteil der Fremdkapitalzinsen geringer als 2% ist. Eine Genossenschaft hingegen kann sich eine GKR von 3% bei einem ausgeglichenen Jahresergebnis als Zielwert setzen.

6.1.2.2 ROI

Für die Beurteilung der Ertragsstruktur kann auch der aus dem angloamerikanischen Raum kommende Return on Investment (ROI) verwendet werden. Diese Kennzahl gibt an, mit wie viel Prozent der erwirtschaftete Jahresüberschuss das investierte Gesamtkapital verzinst, d.h. wie viel vom eingesetzten Kapital wieder in das Unternehmen zurückfließen kann.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Jahresüberschuss/ - fehlbetrag}}{\text{Bilanzsumme}}$$

In der folgenden Abbildung sind die ROI für die Jahre von 1998 bis 2000 abgebildet. Die schraffierten Balken der Nr. 29 zeigen die mittleren Werte an:

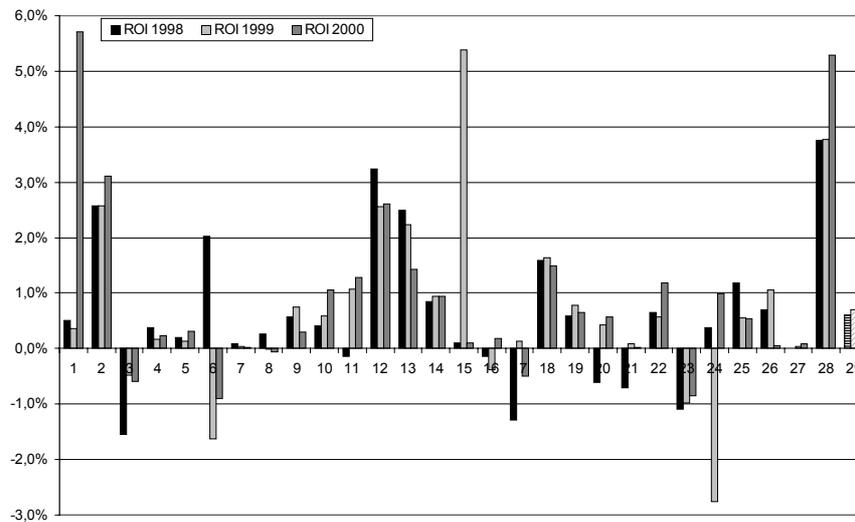


Abb. 14: Return on Investment für 1999 bis 2000 (%)

Wie aus der Abbildung ersichtlich, schwankt der ROI bei zwölf Unternehmen von 1998 bis 2000 um 0,5% (ca. 50% des Durchschnittswertes), bei fünf von diesen um mehr als 1% (100% des Durchschnittswertes). Da der ROI wesentlich von dem JÜS/JFB abhängt, und dieser wiederum von verschiedenen weiteren Faktoren wie z.B. dem Investitionsverhalten des Unternehmens, den Abschreibungsmodalitäten oder den Interessen der Anteilseigner, ist der ROI als Kennzahl in der Wohnungswirtschaft problematisch zu bewerten. Ein weiterer Grund für eine differenzierte Bewertung des ROI in der Wohnungswirtschaft, insbesondere im Vergleich zu anderen Branchen oder gar Anlageformen für Kapital ist, dass die Ausweisung eines möglichst hohen JÜS / JFB nicht immer das primäre Ziel der Unternehmen ist, sondern die Bereitstellung von Wohnraum zumeist mit einer sozialen Orientierung verbunden ist. Ein geringer ROI ist zumindest für Eigentümer von Genossenschaften und kommunalen Kapitalgesellschaften akzeptabel, da diese zumeist ihre Interessen durch kontinuierliche Investitionen in Bestandserhaltung und Bestandserweiterung gut vertreten sehen.

6.1.2.3 Eigenkapitalrentabilität

Die Eigenkapitalrentabilität als weitere Kennzahl beschreibt das Verhältnis des Jahresüberschusses zum eingesetzten Eigenkapital⁶ (vgl. Gräfer 1997 S. 147ff.; Perridon und Steiner 1980 S. 40; 286):

$$\text{Eigenkapitalrentabilität} = \frac{\text{Jahresüberschuss/- fehlbetrag}}{\text{Eigenkapital}}$$

Die EKR ist analog dem ROI aufgrund des jährlich schwankenden JÜS / JFB sowohl in 2000 als auch im Mittelwert dreier Jahre (1998 bis 2000) sehr variabel, wie die folgende Abbildung zeigt:

⁶ Zum Eigenkapital zählen das gezeichnete Kapital und die Rücklagen des Unternehmens. Letztere setzen sich aus den steuerlichen Rücklagen, aus Sonderrücklagen (= 100% Eigenkapital), aus den Sonderposten für Investitionszulagen (ebenfalls = 100 % Eigenkapital) und aus Sonderposten mit Rücklagenanteil (= 50 % Eigenkapital) zusammen. Ferner werden in einer erweiterten Eigenkapitalsicht Bauerneuerungsrückstellungen in der praktischen Bewertung mit 80 % dem Eigenkapital zugerechnet. Bei der Auswertung der Daten zeigten sich jedoch Inkonsistenzen zwischen der Berechnung des Eigenkapitals gemäß obiger Summe und der Angabe des gesamten Eigenkapitals. Aufgrund dessen wurde für die EKR das EK nicht als Summe der Eigenkapitalarten errechnet, sondern der von den Unternehmen angegebene Wert des gesamten EK verwendet.

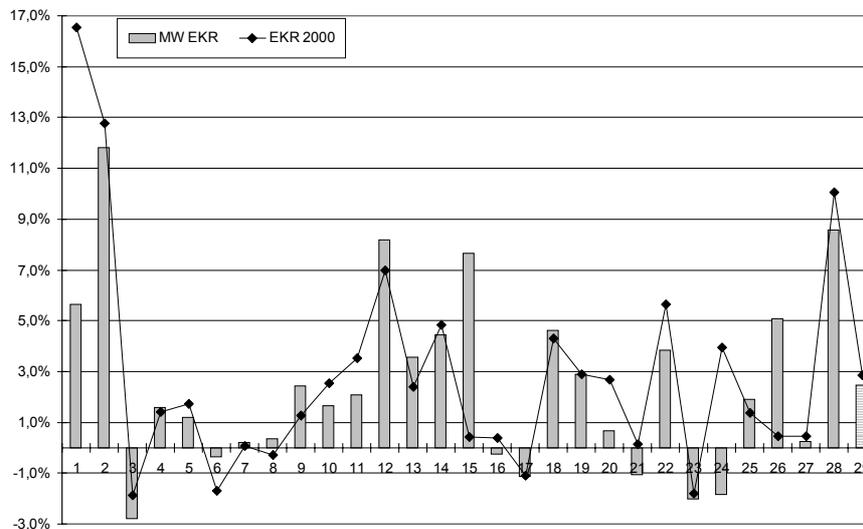


Abb. 15: Eigenkapitalrentabilität 2000 und Mittelwerte 1999 bis 2000

Im Mittelwert dreier Jahre beträgt die EKR ca. 2% (Nr. 29). Je weiter Linie (2000) und Balken (MW 1998 bis 2000) für ein Unternehmen auseinanderfallen, desto höher sind die Unterschiede des Jahresüberschusses im Verlauf dreier Jahre. Idealerweise sollten Linie und Balken annähernd gleich sein, wodurch eine Konstanz der EKR aufgezeigt wird (z.B. Nr. 2, 14, 18 und 19).

Die größte EKR über die drei Jahre hinweg weist das größte Unternehmen (Nr.2) auf. Der hohe Wert ist insofern bemerkenswert, als bei diesem Unternehmen auch das Eigenkapital um fast 24% gewachsen ist von 1998 bis 2000. Der WE und GE-Bestand ist nur gering gestiegen. Von Bedeutung hierbei ist, dass der Jahresüberschuss in den Jahren 1998 bis 1999 kontinuierlich verläuft. Das Unternehmen 12 weist ebenfalls eine hohe EKR aus, hierbei hat sich das Eigenkapital ebenfalls stark erhöht bei gleichbleibendem WE Bestand. Der Jahresüberschuss ist ebenfalls gleichmäßig. Das Unternehmen 1 hat im Jahre 2000 einen Spitzenwert von 16,5% erreicht, im Mittelwert dreier Jahre knapp 6%. Allerdings hat sich das EK von 1999 zu 2000 um ca. 15% reduziert bei fast gleichbleibendem Wohnungsbestand. Bei vier von fünf Unternehmen mit einem JFB hat sich auch das Eigenkapital verringert. Die Eigenkapitalausstattung bei den übrigen Unternehmen ist gewachsen von 1998 bis 2000. Der Mittelwert aller Unternehmen hat um fast 7% zugelegt.

Als Vergleichswerte bieten sich die Rentabilitätskennzahlen des GdW an, die im Arbeitsbericht 2000/2001 veröffentlicht wurden (GdW 2001 S.45). Hiernach beträgt die EKR für alle Unternehmen im GdW in 1997 -0,2%. Die Unternehmen der NBL lagen bei -2,9%, die in den ABL bei 3,4%.

Vernachlässigt man den Bestand an Gewerbeeinheiten und sonstigen Bauten und bezieht das EK ausschließlich auf die WE, so beträgt das mittlere Eigenkapital pro WE ca. 17.000 DM. Der Minimalwert liegt bei weniger als 8.000 DM, der Spitzenwert bei 38.000 DM pro WE.

Die EKR bringt die Verzinsung des eingesetzten Kapitals durch seinen Einsatz im Unternehmen zum Ausdruck. Prinzipiell bildet jeder über dem marktüblichen Zins für langfristige Kapitalanlagen liegende Gewinn eine Vergütung für das unternehmerische Risiko ab (vgl. Gräfer 1997 S. 147ff.). Da die EKR wie auch der ROI mit Hilfe des JÜS/JFB bestimmt wird, gelten aber auch hierbei die schon oben genannten Einschränkungen. Weiterhin ist die Bestimmung des Eigenkapitals in dem Falle problematisch, wenn die EKR als Kennzahl für einen Unternehmensvergleich genutzt werden soll (siehe Kap. 6.1.5) Ebenso gelten die spezifischen Beschränkungen der Branche, sofern sie einen sozialen Auftrag erfüllen. Allerdings

ist hierbei festzustellen, dass immerhin vier Unternehmen über den dreijährigen Vergleich hinweg eine EKR größer als 5% und zwei über 4% erreichen.

Es lassen sich auch keine Zusammenhänge der EKR mit der Unternehmensgröße oder zwischen Ost und West finden. Ebenso lassen sich keine Zusammenhänge zwischen EKR und Eigenkapitalausstattung pro WE, der Eigenkapitalausstattung sowie der Eigenkapitalrentabilität mit der Rechtsform finden wie die folgenden Abbildungen zeigen:

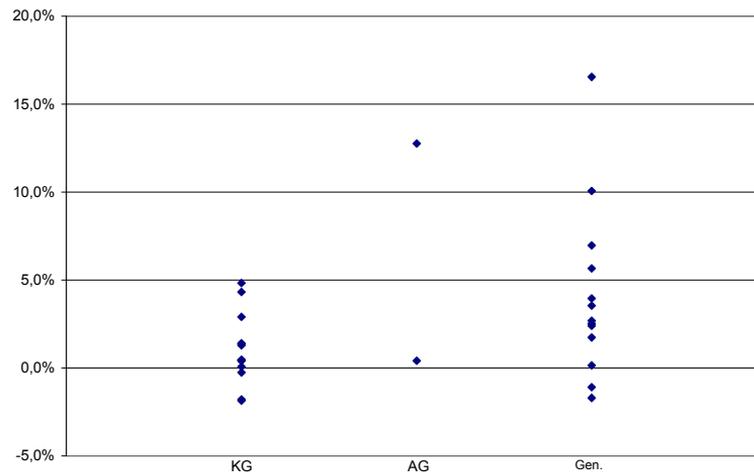


Abb. 16: Eigenkapitalrentabilität nach Rechtsform

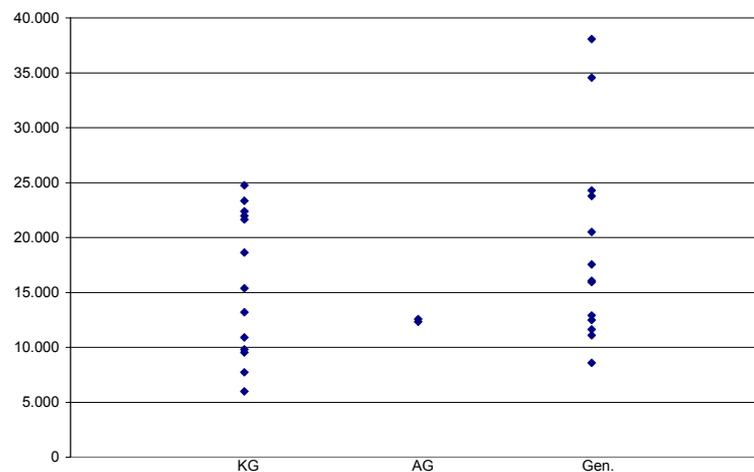


Abb. 17: Eigenkapitalausstattung nach Rechtsform

Die Eigenkapitalrentabilität als Kennzahl hat jedoch wie die meisten Bilanzkennzahlen auch Schwächen. Zur vergleichbaren Ermittlung der EKR zwischen verschiedenen Unternehmen muss berücksichtigt werden, in welchem Umfange dem Eigenkapital auch reale Werte, d.h. Wohnungen und Gewerbeimmobilien, gegenüberstehen. Dieses Verhältnis wird sowohl die Abschreibungsmodalitäten für die verschiedenen Objekte als auch durch die Bewertung von strukturellen Leerständen und beabsichtigten Abrissobjekten beeinflusst. Mittels der Maklerformel (siehe Kap. 6.1.5) kann dies näherungsweise geschehen.

6.1.2.4 Cash-flow

Eine weitere mögliche Kennzahl für ein Benchmarking ist der Cash-flow (CF, „Einnahmeüberschuss“). Er gibt Auskunft über die Innenfinanzierungskraft für Investitionen, Schuldentilgung und Aufrechterhaltung der Liquidität, da er signalisiert, ob das Unternehmen die erforderlichen Finanzmittel für zusätzliche Investitionen aus eigener Kraft zur Verfügung stellen kann (GdW 2000 a S. 43). Der Cash-flow wird in der Literatur zur Finanz- und Bilanzanalyse anhand unterschiedlicher Formeln berechnet. Für die Entwicklung der Balanced Scorecard soll der Definition des Deutschen Verbandes der Finanz-Analysten und der Schmalenbach-Gesellschaft gefolgt werden, wonach sich der Cash-flow wie folgt zusammensetzt⁷:

$$\begin{aligned} \text{Cash-flow} = & \text{ Jahresüberschuss/-fehlbetrag} \\ & + \text{ Ab-/Zuschreibungen auf Gegenständen des Anlagevermögens} \\ & + \text{ Veränderung der Rückstellungen für Pensionen bzw. anderer langfristiger Rückstellungen} \\ & + \text{ Veränderung der Sonderposten mit Rücklagenanteil} \\ & + \text{ andere nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge von wesentlicher Bedeutung} \\ & + \text{ Bereinigung ungewöhnlicher zahlungswirksamer Aufwendungen/Erträge von wesentlicher Bedeutung} \end{aligned}$$

In den folgenden Abbildungen ist der CF für die Unternehmen von 1999 und 2000 zusammengefasst⁸:

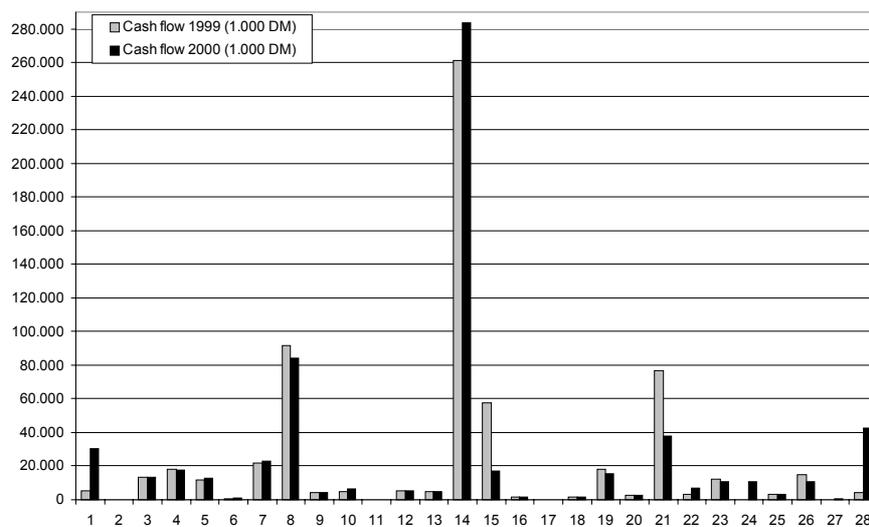


Abb. 18: Cash-flow 1999 und 2000 (in Tsd. DM)

⁷ **Andere nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge von wesentlicher Bedeutung** sind alle zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträge, die sich nicht in den anderen niedergeschlagen haben, wie z.B. Zuschüsse der öffentlichen Hand. Hierunter fallen auch z.B. Erträge aus der Auflösung passivierter Investitionszuschüsse und Abschreibungen auf ein aktiviertes Disagio größer als 5% des Cash-flow. Auch in der **Bereinigung ungewöhnlicher zahlungswirksamer Aufwendungen und Erträge von wesentlicher Bedeutung** werden Aufwendungen und Erträge erfasst, die in der vorhergehenden Positionen nicht erfasst sind. Beispiele hierbei sind erzwungene Käufe von Grundstücken oder über Abschreibung und Rückstellungen hinausgehende zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge, wenn diese größer als 5% des Cash-flow sind.

⁸ Bei einigen Unternehmen war die Berechnung aufgrund fehlender Angaben nicht möglich.

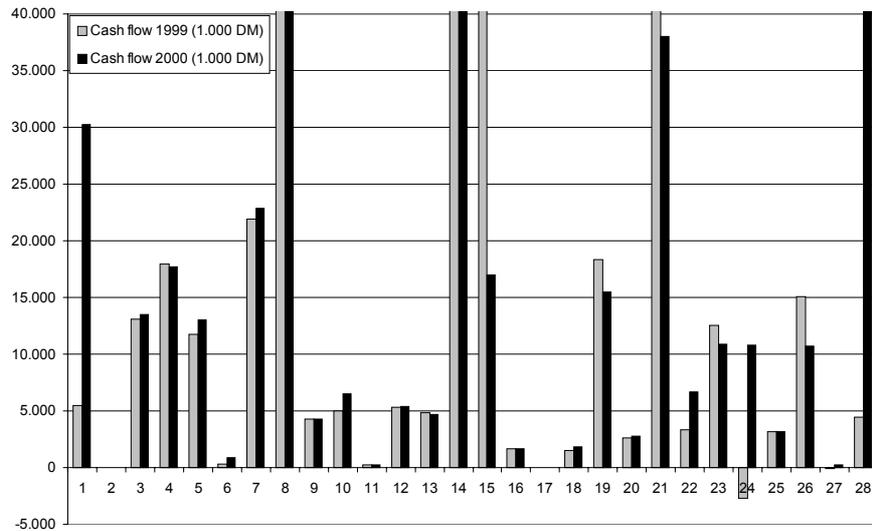


Abb. 19: Cash-flow 1999 und 2000 (in Tsd. DM)

Wie den Abbildungen zu entnehmen ist, variiert der absolute Cash-flow sehr stark. Aber auch zwischen zwei Jahren (hierbei 1999 und 2000) variiert er bei 7 von 23 Unternehmen um mehr als 50%, teilweise bis zu 400 bis 500%. Allerdings hat nicht das zweitgrößte Unternehmen mit ca. 27.700 WE (Nr. 8) auch den größten Cash-flow, sondern ein Unternehmen mit ca. 11.000 WE (Nr. 14). Der stark abweichend Wert von ca. 26 Mio. DM resultiert in diesem Fall aus sehr hohen Ab-/Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens. Dies gilt auch für das Unternehmen 28, bei dem die Abschreibungen trotz eine hohen JÜS mehr als 80% des Cash-flow begründen.

Damit Unternehmen sich vergleichen können, sollte der Cash-flow normiert werden. Eine Normierung in Bezug auf verschiedenen Geschäftsfelder (Cash-flow z.B. aus Bauträgergeschäft) oder auf den Gebäudebestand (Cash-flow pro WE) wäre sinnvoll, da alle Tätigkeiten eines Unternehmens (Bewirtschaftung eigener WE und GE, Fremdverwaltung, Bauträgertätigkeiten etc.) zum Cash-flow beitragen. Allerdings ist dies sehr aufwendig und setzt eine hohe Transparenz der Kostenrechnung sowie eine aufwendige Datenerfassung voraus. Eine einfachere Möglichkeit im Rahmen der vorliegenden Daten ist der Bezug auf die Bilanzsumme sowie die Anzahl der WE, wodurch eine Gruppierung von Unternehmen prinzipiell möglich wird.

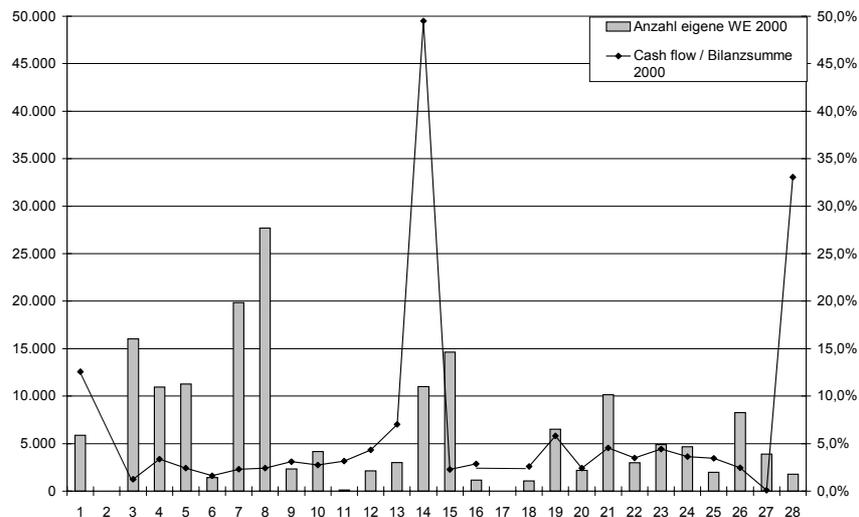


Abb. 20: Cash-flow / Bilanzsumme für 2000 in 1.000 DM

Wie nicht anders zu erwarten, beeinflussen insbesondere die Abschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens, nicht zahlungswirksame Vorgänge von wesentlicher Bedeutung sowie die Bereinigung ungewöhnlicher zahlungswirksame Vorgänge von wesentlicher Bedeutung den Cash-flow sehr stark. Insbesondere Abschreibungen haben bei 13 von 24 Unternehmen eine Auswirkungen von mehr als 75% auf den Cash-flow. Veränderungen in den Rückstellungen und andere langfristige Rückstellungen haben nur einen geringen Einfluss auf den Cash-flow. Nur bei einem Unternehmen wirkt sich die Änderungen auf Sonderposten mit Rücklagenanteil bemerkenswert aus. Zuschreibungen haben bei keinem der Unternehmen stattgefunden.

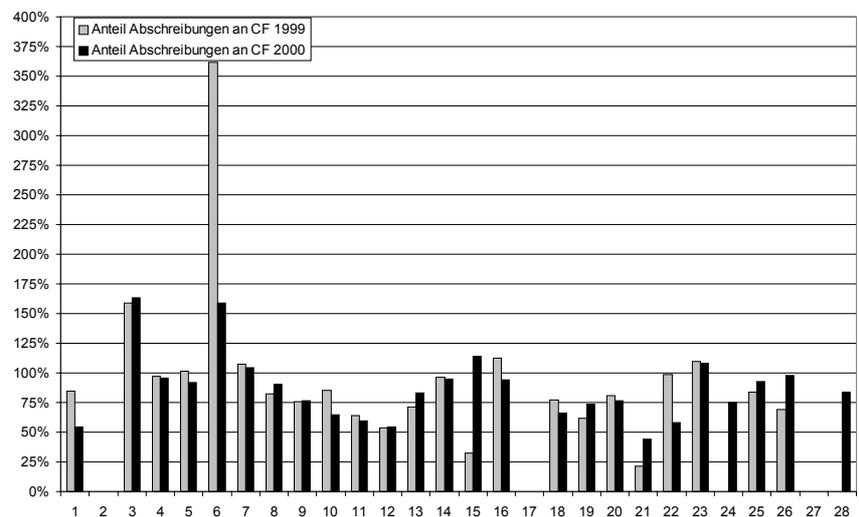


Abb. 21: Anteil der Abschreibungen an den Cash-flow 1999 und 2000 (ohne negative Werte)

Der Cash-flow gibt – wie oben beschrieben - den laufenden finanziellen Überschuss an, der aus den geschäftlichen Aktivitäten resultiert. Da aus diesem Überschuss vor allem die Tilgungen erfolgen, sollte er

grundsätzlich größer sein als die Tilgungszahlungen (GdW 2000 a S. 43). Die folgenden Abbildungen zeigen den Cash-flow und die Tilgungszahlungen:

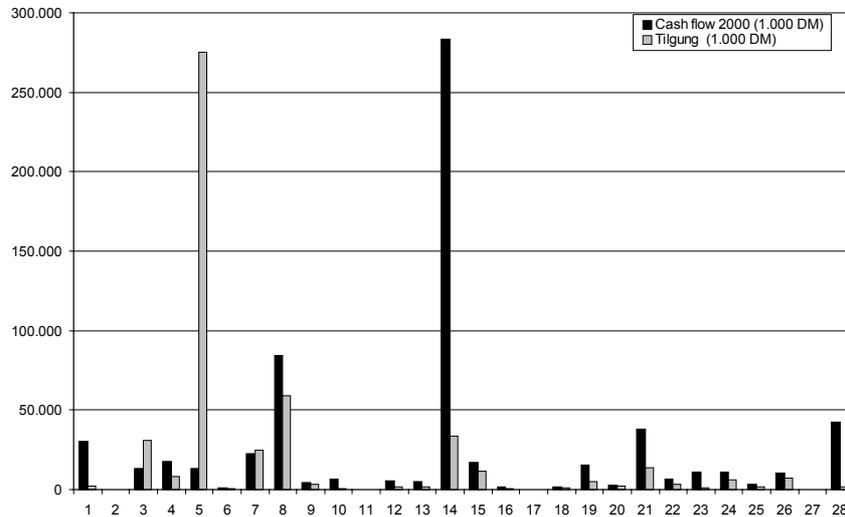


Abb. 22: Cash-flow und Tilgungen in 2000 (in Tsd. DM)

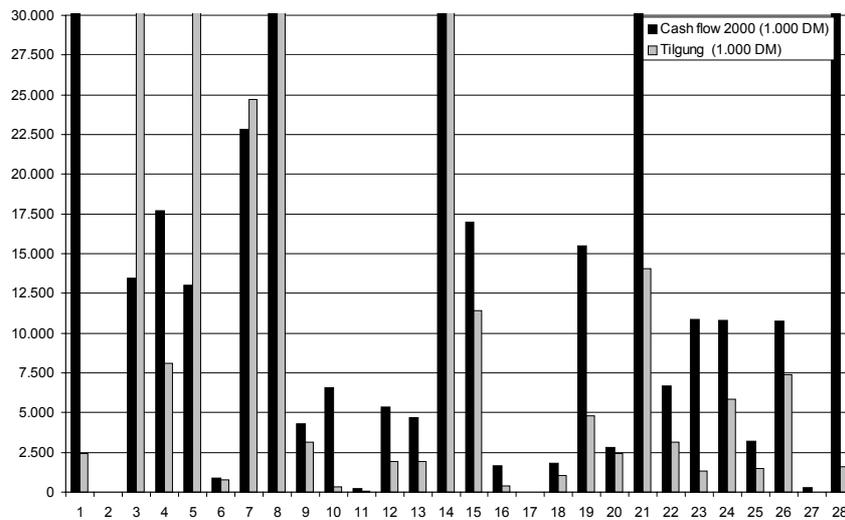


Abb. 23: Cash-flow und Tilgungen in 2000 (in Tsd. DM)

Nur bei 2 von 23 Unternehmen sind die Tilgungszahlungen höher als die vom GdW vorgeschlagene Grenze von 100% des Cash-flow. Drei Unternehmen erreichen 80% und mehr von diesem Grenzwert (Nr. 6, 8, 20). Der hohe Wert des Unternehmens 5 resultiert aus sehr hohen Tilgungszahlungen, denen keine entsprechenden Abschreibungen gegenüberstehen. Weitere 7 Unternehmen liegen bei mehr als 50% des Cash-flows. Bei den Unternehmen, die über dieser Marke liegen, ergeben sich die Werte durch eine in 2000 besonders hohe Tilgungsbelastung bzw. hohe Abschreibungen auf das Anlagevermögen, Zuschreibungen zum Anlagevermögen oder eine Reduktion des Bestandes.

In Abhängigkeit von der Rechtsform zeigen sich keine besonderen Unterschiede im Cash-flow unter Berücksichtigung des auf die Bilanzsumme bezogenen Cash-flow. Der Maximalwert bei den KG mit ca. 50% und bei den Genossenschaften mit ca. 34% sind hierbei nicht aufgeführt:

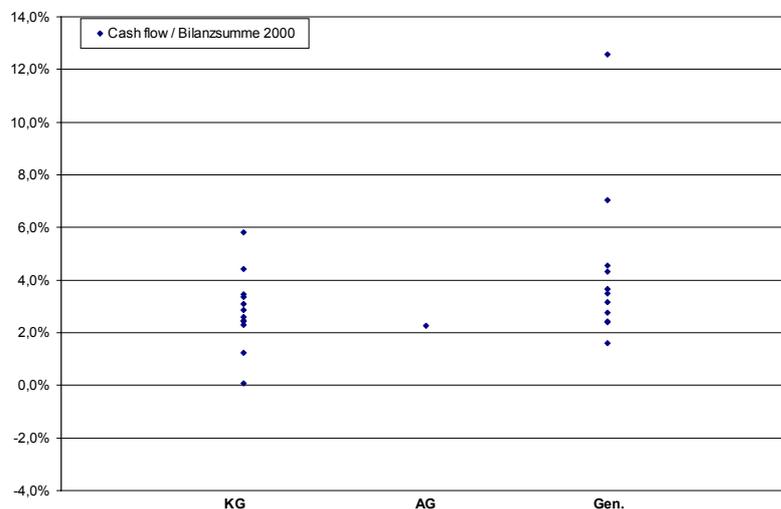


Abb. 24: Cash flow zu Bilanzsumme(2000) nach Rechtsform

Es lassen sich leider auch keine Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen der Nettokaltmiete und der Höhe des Cash-flow finden. Die meisten Unternehmen haben eine Nettokaltmiete zwischen 7,30 und 8,30 DM pro qm, ihr Cash-flow variiert von 600 bis 2500 DM pro WE von vier Ausnahmen abgesehen:

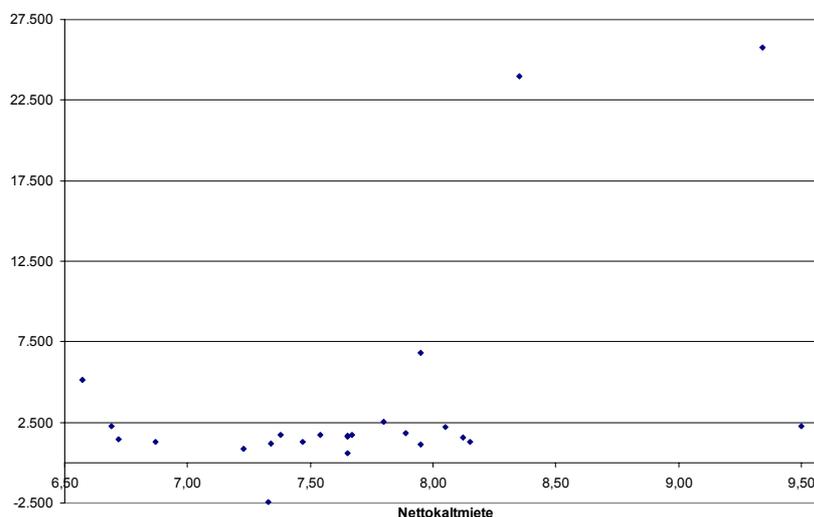


Abb. 25: Cash-flow pro WE in 2000

Der Cash-flow ist keine Erfolgskennzahl, sondern nur ein Erfolgsindikator. Er muss daher immer zusammen mit den eigentlichen Erfolgskennzahlen Jahresüberschuss oder Betriebsergebnis interpretiert werden (Gräfer 1997 S. 156 ff.):

- Veränderungen des Cash-flow hängen jeweils davon ab, was in der Geschäftsperiode aktiviert wurde und was in den Aufwand ging.

- Sind die Tilgungen für Fremdkapital höher als der vorhandene Cash-flow, verfügt das Unternehmen über Investitionspotenziale nur noch durch neues EK oder FK.
- Wird ein hoher Cash-flow bei hohen Abschreibungen ausgewiesen, ist möglicherweise damit zu rechnen, dass in den Folgejahren Ersatzinvestitionen erforderlich sind.

Eine isolierte Betrachtung des Cash-flow kann gefährlich sein: So führt eine Orientierung der Ausschüttungen am Cash-flow in schlechten Jahren, in denen er hauptsächlich aus Abschreibungen gespeist wird, zu einer Substanzaushöhlung des Unternehmens, wenn infolge der Cash-flow-Orientierung Abschreibewerte ausgeschüttet werden, die für Re-Investitionen nötig sind.

Andererseits bildet der Cash-flow gleichzeitig die Basisgröße für die Bestimmung des Shareholder Values. Dieser definiert die Messgröße für den in die Zukunft prognostizierten Wert des Unternehmens. Er errechnet sich aus dem Barwert aller Free Cash-flows in einem definierten Prognosezeitraum und dem Barwert des sog. Residualwertes, der als „ewige Rente“ alle künftigen Cash-flows in abgezinster Form berücksichtigt. Die Kapitalkosten fließen in diese Rechnung ebenfalls diskontiert ein. Dieser Bewertungsansatz ist bislang in der Immobilienwirtschaft jedoch noch nicht sehr weit verbreitet.

6.1.3 Verbesserung der Kapitalstruktur

6.1.3.1 Einleitung

Ein wesentliches Kennzeichen der Wohnungswirtschaft ist ihre Konzentration auf kapitalintensive und langlebige Güter. Sie unterscheidet sich somit – trotz ihrer Funktion als Dienstleister – von vielen anderen Dienstleistungsbranchen und hat Charakteristika mit der anlagenorientierten produzierenden Industrie. Aufgrund der erheblichen Kapitalbedarfe zum Wohnungsbau ist die optimale Unternehmensfinanzierung ein wesentliches Ziel innerhalb der finanzwirtschaftlichen Perspektive einer Balanced Scorecard. Die Kriterien für dieses Ziel im Rahmen der kapitaltheoretischen Grundmodelle sind entweder minimale Kapitalkosten oder ein maximaler Marktwert entweder des gesamten Kapitals oder des Eigenkapitals (Peridon und Steiner 1980 S. 444ff). Gestaltungsgrößen für diese Kriterien sind wiederum das Kapitalvolumen, die Kapitalstruktur (Verschuldungsgrad) oder die Ausschüttung. In der Wohnungswirtschaft ist das Kapitalvolumen von geringer Bedeutung und die Ausschüttung wurde bereits über die zuvor genannten Kennzahlen mit Bezug auf den JÜS / JFB berücksichtigt. Infolge dessen liefert der Verschuldungsgrad weitere Auskünfte über die finanzielle Situation eines Unternehmens.

6.1.3.2 Verschuldungsgrad

Der Verschuldungsgrad ist wie folgt definiert:

$$\text{Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} = \frac{\text{Gesamte Verbindlichkeiten}}{\text{Eigenkapital}}$$

Die folgende Abbildung zeigt den Verschuldungsgrad der Unternehmen für den Zeitraum von 1998 bis 2000:

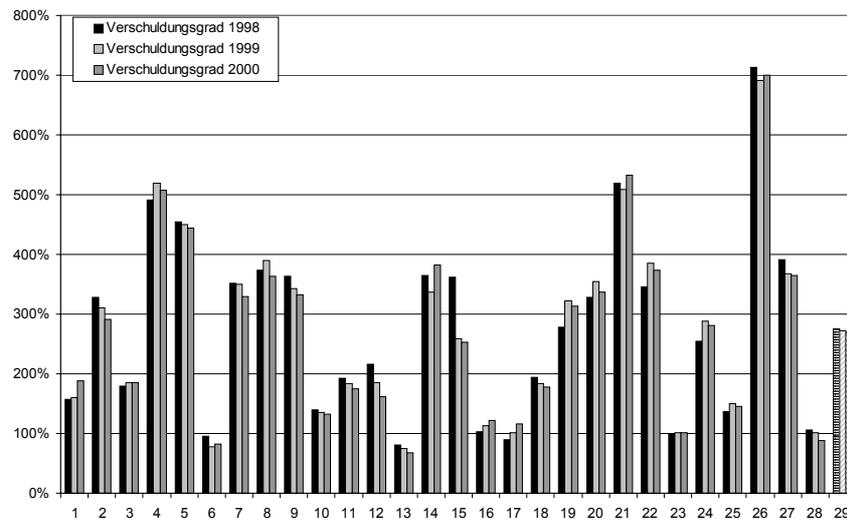


Abb. 26: Verschuldungsgrad 1998 bis 2000

Der mittlere Wert für den Verschuldungsgrad (Nr. 29) liegt bei ca. 270% mit starken Schwankungen von 67 bis 700% im Jahre 2000. Bei 5 von 28 Unternehmen hat sich der Verschuldungsgrad um mehr als 10% von 1998 bis 2000 vergrößert, bei 6 um mehr als 10% verringert ohne dass diese mit quantitativen Veränderungen im WE-Bestand zusammenhängt. In Abhängigkeit von der Rechtsform zeigen sich keine besonderen Auffälligkeiten. Unternehmen der ABL haben innerhalb der Stichprobe der 28 Unternehmen einen deutlich höheren Verschuldungsgrad mit ca. 330%.

6.1.3.3 Dynamischer Verschuldungsgrad

Diese konservative Berechnung des Verschuldungsgrades allein ist jedoch nur eingeschränkt aussagefähig. Ein zunehmender Verschuldungsgrad, d.h. die Erhöhung des Fremdkapitalanteils zu Lasten des Eigenkapitalanteils erhöht zwar das Risiko des Unternehmens, es ist jedoch nicht erkennbar, wie sich die Risiken auf der Zeitschiene auswirken, da hieraus nicht ablesbar ist, ob temporär der Kapitaldienst für das Fremdkapital überhaupt aufzubringen ist. Prinzipiell aussagefähiger ist der sogenannte dynamische Verschuldungsgrad, der wie folgt definiert ist:

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad} = \frac{\text{Langfristiges Fremdkapital}}{\text{Cash flow}}$$

Allerdings erschwert eine unzureichende Datenlage die Berechnung des Cash-flow und auch des langfristigen Fremdkapitals⁹. In der folgenden Abbildung sind für diejenigen Unternehmen, bei denen die Datenlage eine Berechnung ermöglicht, der dynamische Verschuldungsgrad aufgeführt:

⁹ Für das langfristige Fremdkapital wurden die Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit länger als fünf Jahre gewählt. Aufgrund der Fragestellungen wurden die Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit länger als fünf Jahre bei Kreditinstituten und anderen Kreditgebern abgefragt. Es zeigte sich jedoch, dass verschiedene Unternehmen einen hohen Anteil von Verbindlichkeiten nicht in Form von Krediten ausweisen (86 bis 30%). Infolgedessen wurde der dynamische Verschuldungsgrad nur bei den Unternehmen berechnet, wo zum einen der Cash-flow berechenbar war und zum anderen die Verbindlichkeiten bei Kreditinstituten und anderen Kreditgebern mindestens 85% der gesamten Verbindlichkeiten ausmachen.

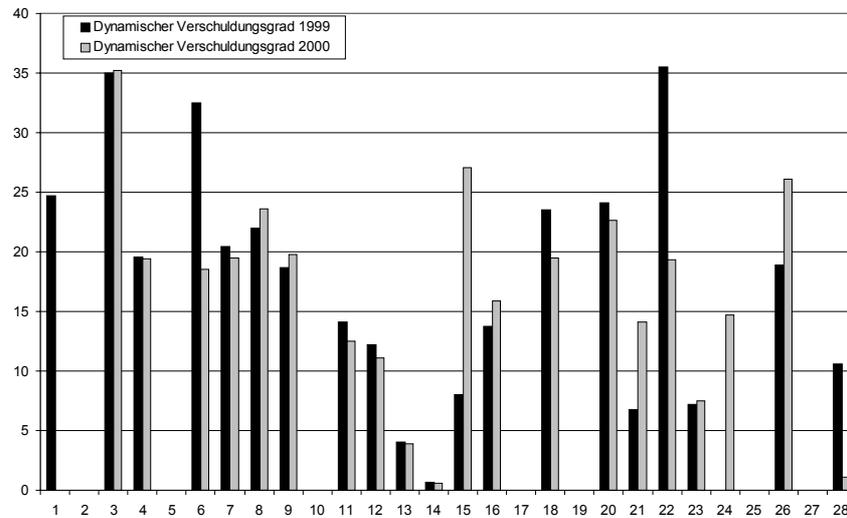


Abb. 27: Dynamischer Verschuldungsgrad 1999 und 2000 (Jahre)

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, schwankt der dynamische Verschuldungsgrad zwischen den Unternehmen sehr stark von ca. 1 bis zu 35 Jahren. Die starken Veränderungen beruhen zumeist auf den Veränderungen des Cash flow. So hat sich dieser beim Unternehmen 6 um ca. 150% erhöht, wobei die langfristigen Verbindlichkeiten um ca. 35% sich verringert haben. Beim 15 hat sich der Cash flow um ca. 70% des Wertes von 1999 und die langfristigen Verbindlichkeiten um ca. 12% reduziert. Die Verdoppelung des dynamischen Verschuldungsgrades des Unternehmens 21 resultiert aus einer Halbierung des Cash flow bei gleichzeitiger Erhöhung der langfristigen Verbindlichkeiten um fast 40%. Das Unternehmen 22 hat den Cash flow verdoppelt und die langfristigen Verbindlichkeiten um ca. 8% erhöht, beim Unternehmen 26 hat sich der Cash flow um ca. 30% reduziert. Die sehr starke Veränderung des Unternehmens 28 ergibt sich durch eine Erhöhung des Cash flow um ca. 850%, welcher zum einen durch eine sehr hohe Abschreibung zustande kommt.

Der prinzipielle Vorteil des Dynamischen Verschuldungsgrades als Kennzahl liegt in einer verbesserten Kommunikation in Zusammenhang mit dem Cash flow, indem er Auskunft darüber gibt, wie lange es dauern wird, bei gegebenem Cash flow die Kredite zu tilgen. Dieser Zusammenhang mit dem Cash flow ist jedoch auch nachteilhaft, da die obigen Beispiele zeigen, dass der Cash flow sehr variabel zwischen den Jahren bei den Unternehmen ist und der dynamische Verschuldungsgrad somit sprunghaft ansteigen oder abfallen kann.

6.1.4 Verbesserung der Vermögensstruktur

6.1.4.1 Einleitung

Das Vermögen stellt als Gesamtheit aller im Betrieb eingesetzten Wirtschaftsgüter und Geldmittel die Aktiva dar. Das Vermögen wird aus den Gruppen Anlage- (Wirtschaftsgüter, die dem Betrieb auf eine längere Dauer dienen) und Umlaufvermögen (Wirtschaftsgüter, die i.d.R. innerhalb einer kürzeren Zeitspanne umgesetzt werden) gebildet (vgl. Wöhe 1993 S. 1025ff):

Anlagevermögen	Umlaufvermögen
Materielles Anlagevermögen: Grundstücke, Gebäude, Anlagen (z.B. Heizzentralen) und Geschäftsausstattung Immaterielles Anlagevermögen wie z.B. gegen Entgelt erworbene Rechte (Patente oder Konzessionen) Finanzanlagevermögen: Beteiligungen und Wertpapiere	Unfertige Leistungen und Vorräte wie z.B. noch nicht abgerechnete Betriebs- und Heizkosten Zum Verkauf bestimmte Grundstücke Forderungen aller Art, soweit sie nicht unter anderen Positionen ausgewiesen werden Wertpapiere , die nur kurzfristig als Liquiditätsreserve gehalten werden Zahlungsmittel wie z.B. Bank und Kasse

Tab. 18: Arten des Anlage- und Umlaufvermögens

In Bezug auf die Vermögensstruktur geben allgemein die Anlagenintensität sowie die Anlagendeckung Auskunft über die Situation eines Unternehmens.

Die Anlagendeckung prüft, ob die Summe aus Fremd- und Eigenkapital auch wirklich dem Gesamtvermögen entspricht. Für ein Wohnungsunternehmen hat diese Kennzahl jedoch keine allzu hohe Aussagekraft, da das Anlagevermögen aufgrund der Spezifika eines Wohnungsunternehmens rund 98 Prozent ausmacht. Diese Messgröße hat daher bestenfalls Aussagekraft im Verhältnis zu anderen Branchen und anderen Unternehmenstypen. Infolge dessen soll als Kennzahl nur die Anlagenintensität betrachtet werden.

6.1.4.2 Anlageintensität

Anhand der Anlagenintensität lässt sich über die wesentlichen Strukturelemente des Vermögens die Wirtschaftlichkeit des Einsatzes der Anlagegüter ablesen (vgl. Gräfer 1997 S. 135). Die Anlagenintensität spiegelt in der Wirtschaft die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen in Phasen der Expansion und der Rezession wider. Interessant sind daher insbesondere die Veränderungen der Vermögensstruktur im Zeitvergleich. Mit zunehmender Anlagenintensität wächst das Risiko des Unternehmens, da seine Flexibilität und seine Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktbedingungen abnimmt. Die Anlagenintensität wird durch das Verhältnis von Anlagevermögen und der Bilanzsumme berechnet:

$$\text{Anlagenintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Bilanzsumme}}$$

Die folgende Abbildung zeigt die Anlageintensität für die beteiligten Unternehmen für die Jahre 1998 bis 2000:

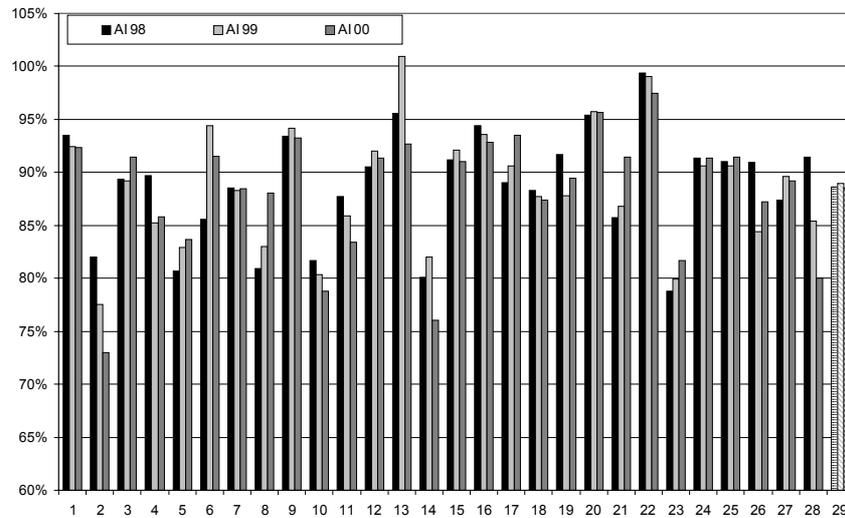


Abb. 28: Anlagenintensität 1998 bis 2000 (%)

Die Anlagenintensität liegt im Mittel der drei Jahre zwischen 88 und 89% (Nr. 29) und damit im Rahmen der üblichen Werte. Der geringste Wert liegt bei 73%, der höchste Wert bei 98%. Die mittleren Werte für die Kapitalgesellschaften und die Genossenschaften liegen eng beieinander. Der Durchschnittswert aller GdW-Unternehmen weist über die Jahre einen nahezu konstanten Wert von ca. 87% zwischen 1995 und 1997 auf (GdW 2000 a). Bei der Betrachtung der Werte einzelner Unternehmen zeigt sich jedoch, dass es zu deutlichen Veränderungen in der Anlagenintensität kommen kann, die gemäß der Berechnung abhängig von der Bilanzsumme und dem Anlagevermögen sind. Dies soll an einigen Beispielen erläutert werden.

- Bei dem Unternehmen Nr. 2 hat sich die Anlagenintensität um 9% verringert. Hierbei hat sich das Anlagevermögen leicht, die Bilanzsumme jedoch stark erhöht. Der eigene WE Bestand ist gleichgeblieben, der GE Bestand hat sich deutlich erhöht mit einem Flächenzuwachs von 30%. Die Wohnungsverwaltung für Dritte hat sich um 30% (von ca. 11.000 WE auf 8.000 WE) verringert.
- Bei dem Unternehmen Nr. 6 hat sich die Anlagenintensität um 6 Prozentpunkte erhöht. Der Wohnungsbestand ist nahezu, die Gewerbeeinheiten sind gleich geblieben. Die Sachanlagen haben sich von 1998 zu 2000 um 14% erhöht, die Bilanzsumme um 4%. Die Instandhaltungsinvestitionen beliefen sich in 2000 auf ca. 3.150 DM pro WE und lagen somit um 50% über dem Durchschnitt der Instandhaltungsinvestitionen in 2000 bei allen Unternehmen (MW ca. 2.000 DM).
- Bei dem Unternehmen 8 hat sich die Anlagenintensität um 7 Prozentpunkte erhöht von 1998 bis 2000. Dieses Unternehmen hat seinen Wohnungsbestand verringert um ebenfalls ca. 7%, die Zahl der Gewerbeeinheiten hat sich verringert um ca. 3%. Das Sachanlagevermögen ist jedoch gleichgeblieben, nur das Anlagevermögen hat sich um 6% erhöht. Ebenfalls wurde die Verwaltung von WE um ca. die Hälfte verringert auf ca. 3.500 WE. Aufgrund sinkenden Bilanzvolumens und gleichbleibendem Sachanlagenvermögen hat sich die Anlagenintensität erhöht.
- Beim Unternehmen 28 hat sich die Anlagenintensität um ca. 11% verringert. Die Bilanzsumme hat sich um ca. 10% bei gleichbleibendem WE Bestand und Verringerung des Anlagevermögens um ca. 4% erhöht.

Als Vergleichswerte bieten sich die Rentabilitätskennzahlen des GdW an, die im Arbeitsbericht 2000/2001 veröffentlicht wurden (GdW 2001 S.45). Hiernach beträgt die AI für alle Unternehmen im GdW in 1997 ca. 87%, wobei sich die Unternehmen in den NBL den der ABL angeglichen haben.

6.1.5 Fazit: Grenzen der Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Perspektive für ein Benchmarking in der Wohnungswirtschaft

Die Finanzperspektive kann prinzipiell durch eine Vielzahl von Kennzahlen ausgestaltet werden, die aus den Werten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt werden. Im Vergleich zu den anderen Dimensionen kann in dieser Perspektive somit eine Vergleichbarkeit von Unternehmen wesentlich besser hergestellt werden. Hierbei bieten sich die GKR, der ROI, der Cash-flow und der Verschuldungsgrad aus folgenden Gründen an.

Die GKR sagt etwas über die ökonomische Leistungskraft des Unternehmens aus. Sie bildet das einfachste wirtschaftliche Kriterium für einen Unternehmensvergleich. Diesem Kriterium müssen auch Unternehmen mit sozialem Auftrag genügen, da sie mit den knappen Ressourcen effizient umgehen müssen. Problematisch ist jedoch die Verwendung der GKR als Kennzahl wenn ihre Zusammensetzung aus Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag und den Tilgungsaufwendungen nicht berücksichtigt werden. Sofern diese Zusammensetzung nicht berücksichtigt wird, kann der Vergleich verschiedener Unternehmen mit unterschiedlicher GKR bei den Eigentümern überzogene Erwartungen an eine zu bestimmende Rentabilität erzeugen. Dies vermeidet der ROI als Kennzahl. Der Cash-flow bietet im Gegensatz zur Betrachtung der einfachen Jahresüberschüsse den Vorteil, dass er die Innenfinanzierungsspielräume der Unternehmen darstellt. In wirtschaftlich „härteren“ Zeiten, ist diese eher liquiditätsorientierte Betrachtung auch für Fremdkapitalgeber eine wichtige Information über die Solvenz des Unternehmens. Der Verschuldungsgrad wiederum determiniert die Fähigkeit des Unternehmens sich auf den jeweiligen Märkten für Fremd- und Eigenkapital zu versorgen. Hierbei sind vor allem die Überlegungen zum Leverage-Effekt – je höher die Gesamtrentabilität über den Zinssätzen liegt, desto sinnvoller ist eine weitere Aufnahme von Fremdkapital – von Bedeutung. Ist diese Bedingung nicht gegeben, wirkt dieser Leverage-Effekt (Verschuldungshebel) entgegengesetzt und vernichtet somit Eigenkapital.

Obwohl sich die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen leicht erfassen und berechnen lassen, haben alle Kennzahlen mit Bezügen zur Bilanzsumme (Gesamtkapital, Anlagevermögen, Eigenkapital) einen weiteren Nachteil, der sich aus der Bestimmung des Unternehmensvermögens ergibt. Der Marktwert von Immobilien – und damit auch das Anlagevermögen und der Wert des korrespondierenden Eigenkapitals – lässt sich erst bei einer Veräußerung feststellen. Um die Problematik der Bilanzierung des Anlagevermögens und damit auch den Einfluss auf die Kennzahlen vereinfacht darzustellen, kann auf eine Praktikervorgabe zurückgegriffen werden¹⁰. Nach dieser Regel zur Ermittlung eines Immobilienwertes kann die Faustformel „Kaufwert = 10 Jahreskaltmieten“ angenommen werden. Die Jahreskaltmieten über 10 Jahre wurden durch die Fläche der eigenen WE und die durchschnittlichen Kaltmieten errechnet (hellgraue Balken). Weiterhin wurde über die Leerstandquote der Erlösausfall berechnet (dunkelgraue Balken). Nicht berücksichtigt werden konnten die Einnahmen aus der Gewerbeimmobilienvermietung, da hierzu keine Daten vorlagen. In dem Anlagevermögen gehen allerdings auch die Werte für die Gewerbeimmobilien ein. Die folgenden Abbildungen zeigen das Anlagevermögen sowie die Nettomieteinnahmen über 10 Jahre:

¹⁰ Die Anwendung der Kapitalwertmethode ist an dieser Stelle zu kompliziert und weitreichend für dieses Projekt.

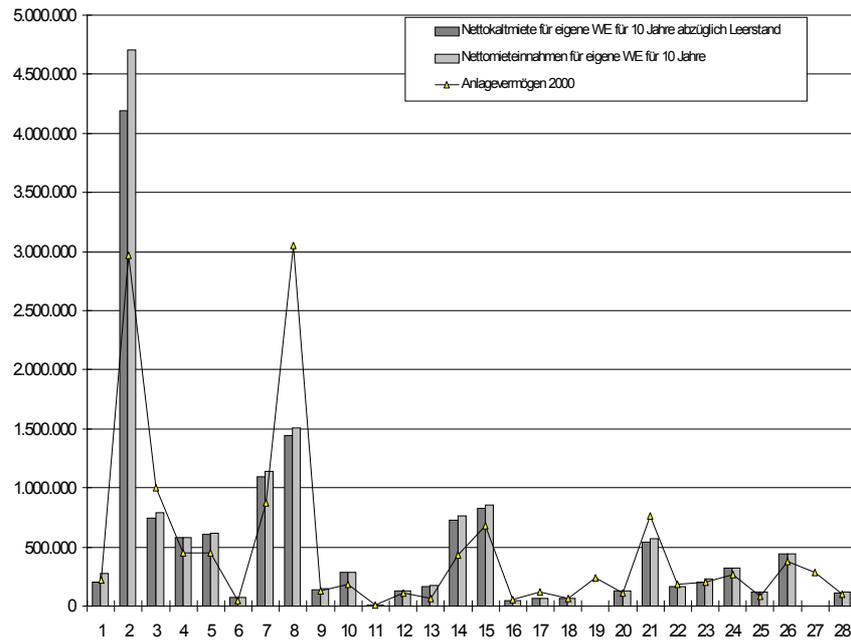


Abb. 29: Anlagevermögen und 10-jährige Mieteinnahmen

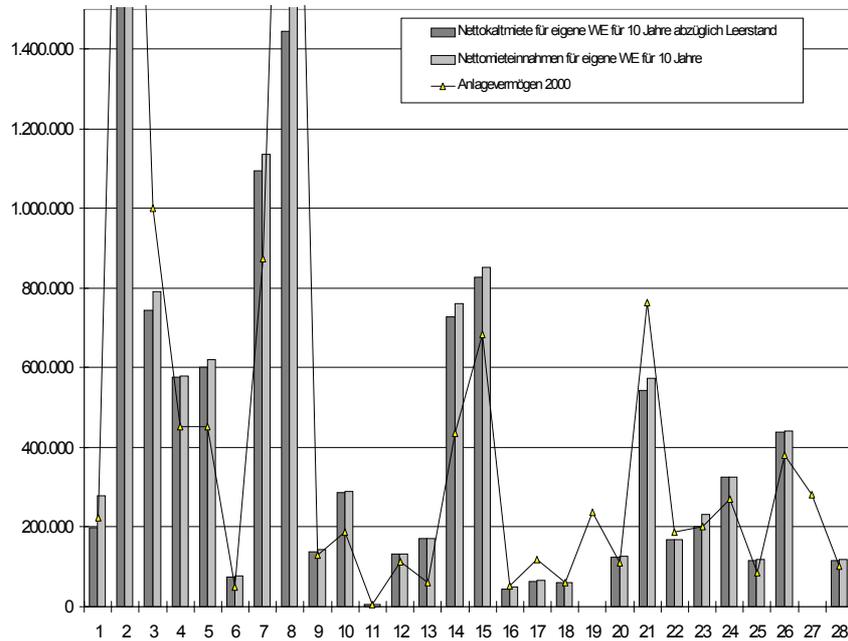


Abb. 30: Anlagevermögen und 10-jährige Mieteinnahmen

Wie aus der Graphik ersichtlich wird, liegt das Anlagevermögen bei 11 von 25 Unternehmen um mehr als 20% unter und bei 4 von 28 Unternehmen um mehr als 20% über den Werten der Faustformel. Aufgrund der zusätzlichen Einnahmen für Gewerbemieten verschieben sich die Differenzen zwischen Anlagevermögen und Mieteinnahmen hinsichtlich der Unternehmen, die um 20% über der Faustformel liegen, noch weiter. Bei den anderen nähern sich die Werte der Faustformel an. Somit ist verständlich, dass alle fi-

finanzwirtschaftlichen Kennzahlen immer in Hinsicht auf die Bilanzierungspolitik gesehen werden müssen.

Eine direkte Verknüpfung der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen mit den anderen Dimensionen erweist sich als sehr schwierig. Im Rahmen der Auswertung der Fragebögen wurden diese Kennzahlen in Relation zu anderen „harten“ Kennzahlen wie dem Leerstand, den Instandhaltungsinvestitionen, der Kaltmiete und anderen gesetzt. Prinzipiell gelten hierbei logische Verknüpfungen, nach denen z.B. ein hoher Leerstand sich unmittelbar über die Einnahmen aus der Hausbewirtschaftung auch auf den Jahresüberschuss auswirken müssen. Der Leerstand andererseits ist abhängig von der Bevölkerungsentwicklung vor Ort, dem Wohnungsmarktangebot und auch den Bestandscharakteristika des Unternehmens. Ein direkter Zusammenhang konnte demzufolge im Rahmen der Auswertung nicht aufgezeigt werden. Erheblich schwieriger gestaltet sich die Verknüpfung der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen mit den „weichen“ Kennzahlen wie z.B. Unternehmensimage, Service-Kompetenz oder Weiterbildungsmaßnahmen, da diese zumeist qualitativer Art ohne einen direkten Bezug zu finanziellen Kennzahlen sind.

Insgesamt erweist es sich als schwierig, den Unternehmen so etwas wie Richtwerte für die Auswahl von Kennzahlen zu geben. Damit die Unternehmen die finanzwirtschaftliche Perspektive sinnvoll im Rahmen eines Benchmarkings nutzen können, müssten eigentlich eine Vielzahl von weiteren Kennzahlen berücksichtigt werden. Prinzipiell steigt die Aussagekraft mit der Zahl der Kennzahlen. Nachteilig wirkt sich jedoch eine Fülle von Kennzahlen auf die Übersichtlichkeit im Rahmen der Perspektive aus.

6.2 Die Kundenperspektive

6.2.1 Einleitung

Nach Kaplan und Norton (1992 S. 62ff) ist die Identifizierung der Wertangebote für die Zielsegmente der Schlüssel zur Entwicklung von Zielen und Kennzahlen für die Kundenperspektive. Dementsprechend muss die Kundenperspektive der Balanced Scorecard die Unternehmensmission und -strategie in spezifische Ziele hinsichtlich Zielkunden und Marktsegmente umsetzen, die dann dem ganzen Unternehmen zu vermitteln sind. Zu den Kernkennzahlen der Kundenperspektive von Unternehmen zählen

- Marktanteil,
- Kundentreue,
- Kundenakquisition,
- Kundenzufriedenheit,
- Kundenrentabilität.

Der kausale Zusammenhang der Kernkennzahlen lässt sich folgendermaßen darstellen:

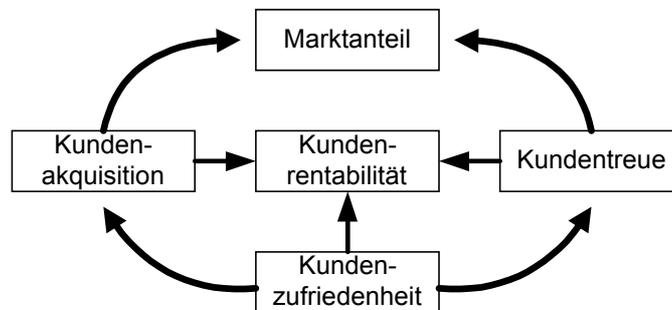


Abb. 31: Kausalkette der Kernkennzahlen

Die Bewertung des Marktanteils bemisst sich entsprechend dem definierten Zielmarktsegment des Unternehmens. Für die Wohnungswirtschaft gelten einige Besonderheiten, die bei der Interpretation von Kennzahlen und im Hinblick auf die Kausalität der Annahmen zu beachten sind. Zunächst ist die Immobilie ein ortsgebundenes Gut, was die Vermarktungsmöglichkeiten regional begrenzt. Darüber hinaus ist die Immobilie ein langlebiges Gut, wodurch mit dem Bau von Wohnungen eine hohe und langfristige Kapitalbindung erfolgt und spätere Anpassungsleistungen an eine veränderte Nachfrage mit erheblichem Aufwand (Zeit, Kosten) verbunden sind. Aufgrund der spezifischen Bedingungen der Finanzierung von Wohnraum sind beispielsweise Wohnungsunternehmen, die im wesentlichen im öffentlichen Auftrag Wohnraumversorgung betreiben und über öffentlich geförderte Wohnungen verfügen, durch die Belegungskonditionen auf eine bestimmte Klientel von Mietern ausgerichtet. Eine flexible Mieterakquisition und die Ausschöpfung von marktmöglichen Mietpreisen sind nur in eingeschränktem Maße durchsetzbar. Insofern gestaltet sich die Mieterrentabilität – definiert durch den Nettogewinn eines Mieters unter Berücksichtigung der für diesen Mieter entstandenen Kosten – in enger Abhängigkeit zur Zielkundengruppe und relativ zu den potentiell zu erzielenden Gewinnen aus der Vermietung. D.h. selbst eine Qualitätserhöhung beispielsweise des Wohnumfeldes zur Erhöhung der Mieterzufriedenheit führt nicht automatisch zu einer Verbesserung der Mieterrentabilität. Im Zusammenhang mit diesen Vorüberlegungen sind die Definitionen der Kernkennzahlen zu interpretieren.

Für die Balanced Scorecard wurden im Rahmen der Kundenperspektive die Zieldimensionen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, kundengerechtes Preis-Leistungsverhältnis und das Image des Unternehmens ausgewählt. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Ziele, Indikatoren und Messzahlen:

Ziele	Indikatoren	Messzahlen
Ausgeprägte Kundenzufriedenheit	Beschwerden / Beanstandungen	Anzahl der Beschwerden / Beanstandungen in %
Hohe Kundenbindung	Leerstände Fluktuation	Anzahl leerstehender WE / Gesamtzahl WE Anzahl Mieterkündigungen / Gesamtzahl WE
Kundengerechtes Preis-/ Leistungsverhältnis	Mietkosten Betriebskosten Heizkosten	Sollmiete / Fläche aller WE Betriebskosten / Fläche aller WE Heizkosten / Fläche aller WE
Positives Image	Unternehmensimage	Befragungen und Befragungsrhythmus

Tab. 19: Ziele, Indikatoren und Messzahlen der Kundenperspektive

6.2.2 Kundenzufriedenheit

Das Ziel eines Unternehmens muss es sein, eine hohe Kundenzufriedenheit anzustreben. Die Abbildung der Kundenzufriedenheit kann anhand unterschiedlicher Sets bzw. Kombinationen von Indikatoren erfolgen. So lässt sich die Kundenzufriedenheit mit der Anzahl der Neuvermietungen bestimmen, indem der Quotient aus „Anzahl der Neuvermietungen“ zu „Anzahl der verfügbaren Wohnungen“ gebildet wird. Dieser Quotient signalisiert einen strukturellen Leerstand, wenn der Wert im Zeitverlauf konstant bleibt (Benischke 2001 S.3). Ein anderer Indikator für die Kundenzufriedenheit ist die Wiedermietquote. Diese definiert das Verhältnis von Mietern, die eine Wohnung gekündigt, aber beim gleichen Unternehmen wieder eine leerstehende Wohnung angemietet haben. Mit der Wiedermietquote lässt sich eine Aussage darüber treffen, in wie weit der Mieter mit dem Wohnungsangebot des Unternehmens prinzipiell zufrieden ist. Allerdings beschreibt dieser Indikator lediglich einen Zustand, aber erfüllt beispielsweise nicht die Funktion, frühzeitig auf Veränderungen in der Zufriedenheit hinzuweisen.

Ein Frühindikator kann auf der Basis von Anzahl der Beschwerden und der jeweiligen Dauer ihrer Bearbeitung gebildet werden. Unternehmensintern kann die Zufriedenheit durch die Reduktion des Indexes beeinflusst werden. Bei der Bewertung des Indexes ist zu berücksichtigen, auf welche Tatbestände sich die Beschwerden (Wohnungsqualität, Nachbarschaft, Wohnumfeld) beziehen und was die Gründe für die Bearbeitungszeit sind. Ein älterer Bestand oder gar ein maroder Immobilienzustand können längere Bearbeitungszeiten hervorrufen, so dass eine Reduktion der Bearbeitungszeit eher durch die Modernisierung oder Sanierung als durch ständige Reparatur ermöglicht wird. Geringere Anzahl an Beschwerden und kürzere Bearbeitungszeiten bedeuten zunächst geringere Kosten für das Unternehmen. Inwieweit durchgreifende Instandhaltungsmaßnahmen sich mittelfristig günstiger auf das Betriebsergebnis auswirken, muss durch Kostenvergleiche mit den Reparaturmaßnahmen ermittelt werden.

Allerdings haben bisher nur wenige Unternehmen Vorgaben hinsichtlich der „Erledigung“ von Beschwerden, da diese vielfältig und die Ursachen nicht immer durch das Unternehmen abstellbar sind. Insofern bietet sich als vereinfachte Form die Erfassung der Beschwerden insgesamt in Bezug auf die Zahl der WE oder der Gesamtzahl der Mieter an, mit dem eine sich verschlechternde Zufriedenheit mit dem angebotenen Produkt erkannt werden kann.

$$\text{Kundenzufriedenheit} = \frac{\text{Anzahl der Beschwerden + Beanstandungen}}{\text{Wohneinheiten oder Mieteranzahl}}$$

Betrachtet man die Unternehmen, die Beschwerden erfassen und auswerten im Vergleich zu denen, die Beschwerden nicht erfassen, so fällt auf, dass Unternehmen mit Beschwerdenerfassung durchschnittlich 84 Beschwerden und Beanstandungen je 1000 WE aufweisen, während bei Unternehmen ohne Beschwerdeerfassung die durchschnittliche Anzahl bei 40 Beschwerden je 1000 WE liegt.

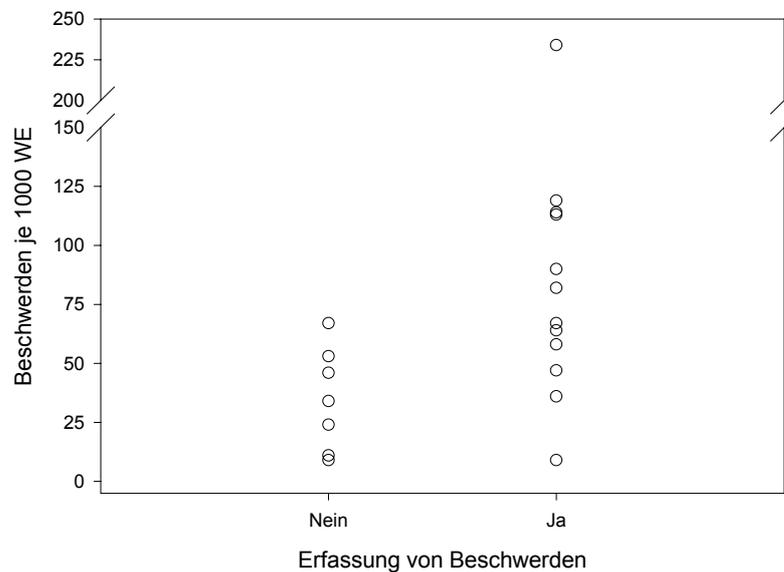


Abb. 32: Erfassung von Beschwerden und Beschwerdehäufigkeit

Die Angaben zu Anzahl der Beschwerden und Beanstandungen je 1000 WE variieren erheblich. Sie liegen zwischen 9 und 234/1000 WE. Dabei weisen Genossenschaftliche Wohnungsunternehmen durchschnittlich weniger Beschwerden und Beanstandungen auf als Kapitalgesellschaften wie die folgende Abbildung zeigt. 5 von 6 Unternehmen aus den Neuen Bundesländern gaben an, die Beschwerden zu erfassen, aber nur 7 von 12 Unternehmen aus den Alten Bundesländern.

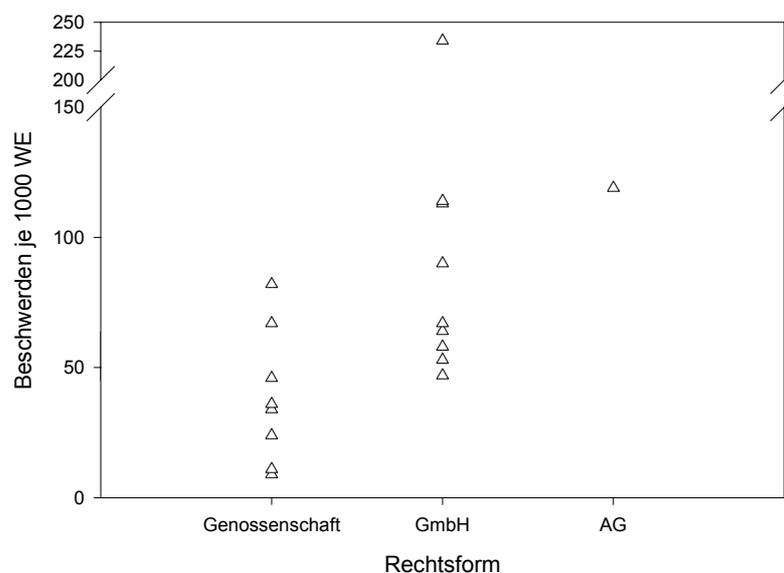


Abb. 33: Beschwerdehäufigkeit und Rechtsform

Dem sehr hohen Wert von 234 Beschwerden pro 1000 WE liegt eine detaillierte Erfassung innerhalb des Unternehmens zugrunde. Hierbei verwendet das Unternehmen 20 Kategorien zur Gliederung der Be-

schwerden. Parallel zu diesem System wird von diesem (und anderen Unternehmen) auch eine systematische Erfassung der Kündigungsgründe durch schriftliche Befragungen ehemaliger Mieter oder bei der Wohnungsabnahme durchgeführt, um zu ermitteln, ob der Auszug hätte vermieden werden können. Die Auswertung der Kündigungsgründe und der Beschwerden dient u.a. dazu, freie Investitionsmittel in diejenigen Objekte zu lenken, wo die Kündigungen und Beschwerden auf bauliche Mängel schließen lassen. Eine weitere Möglichkeit zur Reduzierung der eingegangenen Beschwerden, die im Umgang von Mitarbeitern und Kunden liegen, sind Weiterbildungsmaßnahmen zur Erhöhung der Fachkompetenz oder der Verbesserung von Kundenfreundlichkeit. Allerdings liegt ein hoher Anteil von Kündigungen im Wechsel des Arbeitsplatzes und kann von den Unternehmen somit nicht beeinflusst werden. Andere nur wenig zu beeinflussende Gründe sind z.B. der Mangel an Parkplätzen oder Verkehrslärm.

Die durchschnittliche Bearbeitungsquote der Beschwerden von 95% liegt sehr hoch, wobei drei Unternehmen eine Quote unter 80% angeben.

Die insgesamt sehr hohe Bearbeitungsquote kann als Indiz gewertet werden, dass die Wohnungsunternehmen die Beschwerden ihrer Mieter ernst nehmen und handeln. Allerdings sollte das Minimieren der Beschwerden ein vorrangiges Ziel eines kundenorientierten Beschwerdemanagement sein. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die Beschwerden nicht systematisch erfassen und auswerten, weniger Möglichkeiten zur Identifizierung typischer Schwächen und Mängel haben. Erst die systematische Identifizierung typischer Mängel erlaubt dem Unternehmen eine verbesserte Ressourcenallokation, beispielsweise im Zusammenhang mit Instandhaltungsinvestitionen und ermöglicht die Fokussierung auf Problemfelder, in denen gehandelt werden muss, um präventiv Beschwerden zuvor zu kommen.

Die Stärken dieses Indikators sind:

- Der geringe Aufwand bei der Erhebung
- Die Erfolge sind schnell sichtbar gemacht und können intern gut kommuniziert werden
- Mit der systematischen Erfassung und Auswertung verfügt das Unternehmen über einen strategischen Hebel, die Kundenzufriedenheit zu verbessern.

6.2.3 Kundenbindung

Dauerhafte Beziehungen zum Kunden signalisieren dem Unternehmen, dass die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen hinsichtlich wichtiger Attribute akzeptiert werden. In der Wohnungswirtschaft lässt sich die Kundenbindung anhand des Indikators **Fluktuation** darstellen. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein zufriedener Mieter keinen wohnungsbezogenen Grund hat, seine Wohnung zu wechseln. Umgekehrt wird ein unzufriedener Mieter nach Alternativen suchen. Für die Unternehmen ist die Fluktuation immer mit Kosten (Neuvermietung, Leerstand) verbunden, so dass eine geringe Mieterfluktuation¹¹ angestrebt wird, weil sich die Stabilität der Mietverhältnisse ceteris paribus positiv im Betriebsergebnis niederschlägt.

Die Höhe der Mieterfluktuation kann deshalb als Indikator für die (Un-)Zufriedenheit von Mietern mit den Wohnungen interpretiert werden, solange die Ursachen für die Fluktuation nicht im rein persönlichen Bereich des Mieters (Tod, Ortswechsel) oder im technischen Bereich (Modernisierung) zu suchen sind. Darüber hinaus ist bei der Interpretation dieses Indikators zu berücksichtigen, dass die Zufriedenheit des Mieters von weiteren Parametern wie Preis und Ausstattung der Wohnung oder Qualität des Wohnumfeld-

¹¹ Selbstverständlich kann der Auszug eines Mieters, der beispielsweise die soziale Nachbarschaft beeinträchtigt, durchaus im Interesse des Unternehmens liegen. Derartige Fälle dürften jedoch nicht die Regel darstellen und schränken deshalb auch die grundsätzliche Aussage nicht ein.

des etc. abhängig ist. Der Indikator Fluktuation wird durch das Verhältnis Mieterkündigungen zur Gesamtzahl der Wohneinheiten erhalten:

$$\text{Fluktuation} = \frac{\text{Anzahl Mieterkündigungen}}{\text{Anzahl der WE}}$$

Die Angaben in der Befragung zur Anzahl der Mieterkündigungen streuen breit zwischen 1,3 Prozent bis 16,4 Prozent bei einem Mittelwert von 10,2 Prozent. Wohnungsgesellschaften in der Rechtsform der GmbH weisen leicht überdurchschnittliche, Genossenschaften leicht unterdurchschnittliche Werte auf. Alle Unternehmen aus den Neuen Bundesländern weisen bis auf eine kleine Genossenschaft überdurchschnittliche Fluktuationsquoten auf.

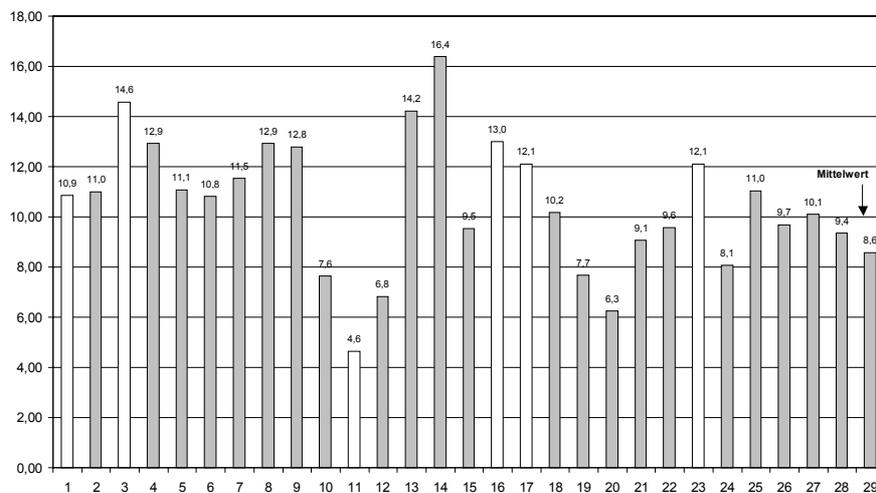


Abb. 34: Fluktuationsquote (weiße Balken NBL)

Als weiterer Indikator für die Kundenbindung bieten sich die Leerstandsquoten¹² an, die im Vergleich zu den Kennzahlen anderer Unternehmen, Aussagen hinsichtlich der Akzeptanz des Angebots zulassen. Für eine einfache Bestimmung der Leerstandsquote wird der folgende Indikator gewählt:

$$\text{Leerstandsquote} = \frac{\text{Anzahl leerstehender WE}}{\text{Anzahl der WE}}$$

Beim Leerstand sollte berücksichtigt werden, ob dieser aufgrund von mangelnder Nachfrage oder aus technischen Gründen (technischer Leerstand durch Modernisierung und Sanierung sowie Leerstand zwischen Mieterwechseln) bedingt ist. Eine entsprechende Ausweisung verbessert die Aussagekraft des Indikators. Da der Leerstand für die Einnahmesituation und damit für die finanzwirtschaftliche Perspektive unabhängig von der Ursache zur gleichen Wirkung führt, wird zur Vereinfachung der Datenerhebung auf eine Unterscheidung verzichtet. Darüber hinaus kann Leerstand aber auch strukturelle Gründe haben. Eine abnehmende Bevölkerung und regionale Abwanderungen führen fast zwangsläufig zu nachhaltigen Leerständen, wie das Beispiel zahlreicher Regionen in den neuen Bundesländern zeigt.

¹² In der makroökonomischen Diskussion findet dieser Index als Wohnungsversorgungsgrad Eingang, weil mit seiner Hilfe die ausreichende Versorgung mit Wohnraum bestimmt wird. Als Faustregel wird häufig angenommen, dass eine ausreichende Wohnraumversorgung erreicht ist, wenn das Angebot an Wohnungen die Zahl der Bedarfsträger um 3% übersteigt, vgl. ifo Schnelldienst 10/ 2000 S. 3-7.

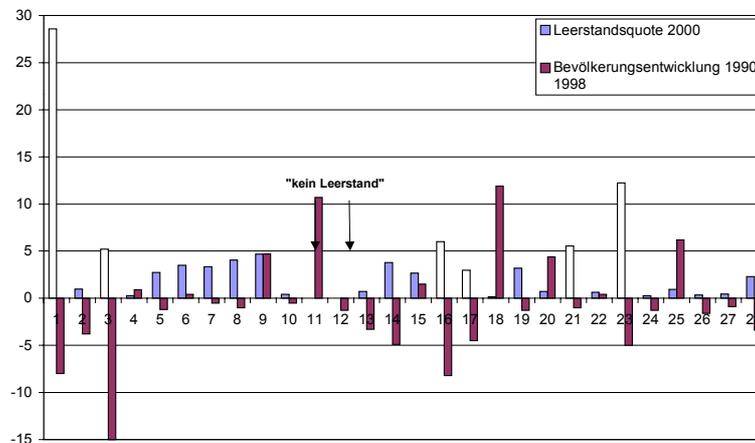


Abb. 35: Leerstand und regionale Bevölkerungsentwicklung

Die obige Abbildung muss insofern vorsichtig interpretiert werden, als die Bevölkerungsentwicklung auf Kreisfreie Städte bzw. Landkreise bezogen ist und damit Mikroprozesse, wie kleinräumige Wanderungen oder die wachsende Präferenz für bestimmte Wohnformen (Einfamilienhaus) aus diesen aggregierten Daten nicht ersichtlich sind. Hierfür wären zusätzlich die Wanderungssalden innerhalb der Kreise oder die Bautätigkeit, untergliedert nach Gebäudeklassen, einzubeziehen. Gleichwohl ist der Zusammenhang zwischen sinkender Bevölkerungszahl und Leerstand evident. Für Unternehmen mit Leerstand in Regionen mit steigender Bevölkerungszahl (Nr. 4, 6, 9, 15, 20, 22, 25) dürfte diese Übersicht besonders interessant sein, weil vor diesem Hintergrund geklärt werden sollte, warum der Bevölkerungszuwachs am eigenen Angebot vorbeigeht.

6.2.4 Kundengerechtes Preis-Leistungsverhältnis

6.2.4.1 Mietkosten

Der Wohnungsmarkt ist einerseits durch einen relativ statischen Bestand (Größe, Qualität, Lage) und ein im Verhältnis dazu nur geringes Neuangebot an Wohnungen sowie andererseits durch eine lebenszyklisch und sozio-demographisch sich verändernde Nachfrage gekennzeichnet. Im Unterschied zu anderen Gütermärkten sind die Möglichkeiten von Anbietern, die Nachfrage zu steuern, gering. Ziel von Wohnungsunternehmen muss es sein, die optimale Vermietung ihres spezifischen Wohnungsangebotes zu erreichen.

Die wesentlichen Stellschrauben für die Wohnungsunternehmen sind die Angebotskosten für das Produkt, d.h. das Angebot eines kundengerechten Preis-Leistungsverhältnisses für die Mieter. Die Definition des kundengerechten Preis-Leistungsverhältnisses kann anhand verschiedener Indikatoren erfolgen, beispielsweise durch das Verhältnis der ortsüblichen Durchschnittsmiete für den Bestand und der vertraglich vereinbarten Bruttokaltmiete bestimmt werden:

$$\text{Mietkosten} = \frac{\text{ortsübliche Miete für den Bestand}}{\text{Bruttokaltmiete für den Bestand}}$$

Nachfolgend sind die erhobenen Daten zu Mietkosten, der Fluktuationsrate und der Leerstandsquote in Abb. 36 zusammengefasst. Die Fluktuationsrate variiert zwischen den Unternehmen von 1,3% bis 16,4%, wobei diese Rate bei den Genossenschaften tendenziell niedriger liegt. Der Leerstand streut bis zu 28,6%,

bei einem gewichteten Mittel von 3,3% und einer Leerstandsreserve von 3% (vgl. Fußnote 12). Der Mietkostenindex konnte aufgrund fehlender Angaben nur für 16 Unternehmen berechnet werden. Er bewegt sich zwischen 0,73 und 1,38. Unternehmen aus den Alten Bundesländern besetzen die vier obersten Werte des Mietkostenindex, der als Verhältnis zur ortsüblichen Vergleichsmiete gebildet wurde.

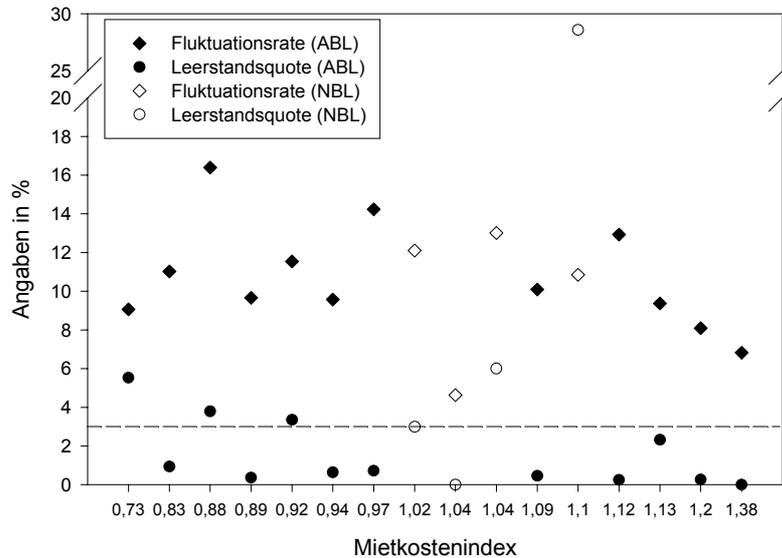


Abb. 36: Mietkosten, Fluktuationsrate und Leerstand

Auffällig ist, dass sowohl Unternehmen mit einem hohen als auch Unternehmen mit einem relativ niedrigen Mietkostenindex geringe Leerstandsquoten zu verzeichnen haben. Hinsichtlich des Mietkostenindex und Fluktuationsrate ist eine breite Streuung zu konstatieren.

Die Stärke dieser Indikatoren ist darin zu sehen, dass sie einen geeigneten Einstieg in ein Benchmarking vor dem Hintergrund der Verortung der jeweiligen Unternehmenscharakteristik (Zielgruppe, Marktsegment) und der Unternehmensumwelt (regionaler Markt) erlauben. Allerdings müssen Normierungsprobleme, beispielsweise zur Bestimmung des Mietkostenindex und externe Faktoren, wie die Bevölkerungsentwicklung, sorgfältig analysiert und bewertet werden.

6.2.4.2 Betriebskosten

Von zunehmender Bedeutung für die Wohnkosten wird die sog. „zweite Miete“, in der die kalten und warmen Betriebskosten¹³ zusammengefasst sind. Über die letzten Jahre hinweg sind die Betriebskosten sehr stark gestiegen. Herausragend waren Müllabfuhr, Abwasserbeseitigung, Wasserversorgung und Straßenreinigung, die um einen Faktor vier über den durchschnittlichen Anstieg der Lebenshaltungskosten von 11,6% in der Zeit von 1993 bis 1998 liegen (Blöcker/Pistorius 1999 S.11). Diese Kosten werden von den Unternehmen grundsätzlich an die Mieter durchgereicht und sind somit betriebswirtschaftlich weitgehend ergebnisneutral (Ausnahmen bei Leerstand). Allerdings kann es in Einzelfällen dazu kommen, dass sich am Markt nur eine bestimmte Miethöhe durchsetzen lässt und wenn dann der Anteil der „zweiten Miete“ im Verhältnis zur Nettokaltmiete zu hoch liegt, wird die Refinanzierung für Objekte mit hohen technischen Investitionen (Fahrstühle, Druckerhöhungsanlagen etc.) schwierig. Umgekehrt gilt das ganz banale Argument: Je geringer der Anteil der Betriebskosten an der zu realisierenden Marktmiete ist,

¹³ Im folgenden werden die Kosten für Warmwasser und Heizung als Nebenkosten bezeichnet

je höher sind die Einnahmen des Unternehmens. Dass es sich hierbei nicht nur um eine akademische Fragestellung handelt, verdeutlicht Zehl (2001, S. 6) anhand eines Betriebskosten–Benchmarking: Danach wurden bspw. für die Summe der kalten Betriebskosten im regionalen Durchschnitt 3,10 DM pro qm und Monat ermittelt, wobei ein Unternehmen mit unterschiedlichen Standorten in der Region kalte Betriebskosten zwischen 0,93 DM und 5,08 DM (qm*Monat) aufwies.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die verschiedenen Kostenarten sowie die Einflussmöglichkeiten von Unternehmen und Mietern auf die einzelnen Positionen:

Kostenart	Mieter	Unternehmen
Grundsteuer	Kein Einfluss	Kein Einfluss (lediglich bei temporärem Leerstand)
Wasserversorgung	Absoluter Verbrauch	Individuelle Zurechnung zu den Verbrauchern
Abwasserbeseitigung	Siehe Wasser	Siehe Wasser
Aufzug	Kein Einfluss	Auswahl der Unternehmen
Straßenreinigung	Kein Einfluss	Geringer Einfluss, eventuell Auswahl privater Unternehmen
Müllabfuhr	Mülltrennung zur Minimierung	Müllmanagement, eventuell in Kooperation mit Dienstleistern
Hausreinigung	Geringer Einfluss	Auswahl der Firmen
Gartenpflege	Kein Einfluss	Auswahl der Firmen
Beleuchtung	Kein Einfluss	Auswahl des Stromlieferanten
Schornsteinreinigung	Kein Einfluss	Kein Einfluss
Sach- und Haftpflichtversicherung	Kein Einfluss	Auswahl der Versicherung
Hauswart	Kein Einfluss	Bestimmung des Hausbetreuungsumfanges
Antennen / Breitbandkabel	Kein Einfluss	Auswahl der Wartungsfirmen
Sonstige Kosten		Auswahl der Firmen
Wärmeversorgung	Absoluter Heizenergie und Warmwasserverbrauch	Auswahl der Art der Wärmeversorgung, Optimierung der Wärmedämmung und der Heizanlagen

Tab. 20: Betriebskostenarten, Akteure und Einflussmöglichkeiten

Die aufgeführten Kostenarten haben ein unterschiedliches Gewicht beim Zustandekommen der Betriebskosten. Be- und Entwässerung sowie Müllabfuhr und Straßenreinigung machen etwa die Hälfte der kalten Betriebskosten aus. Die Einflussmöglichkeiten von Wohnungsunternehmen auf die Höhe der einzelnen Kostenarten sind unterschiedlich hoch, wobei jedoch keine Kostenart prinzipiell nicht zu beeinflussen wäre.

Bei der Grundsteuer haben die Unternehmen nur dann Einfluss, wenn sie temporären Leerstand (Modernisierung) gelten machen können. Ansonsten legen die Kommunen die Hebesätze fest. Die Höhe der Kosten für Aufzüge, Hausreinigung, Gartenpflege, Hauswarte und die Antennenanlage lassen sich im wesentlichen durch eine optimierte Vertragsgestaltung (Leistungsumfang nur im erforderlichen Rahmen, Bündelung zu Großaufträgen, Vermeidung von indizierten Preisanpassungen etc.) bestimmen.

Bei den verbrauchsabhängigen Kostenarten sind optimale Kostensenkungen erst im Zusammenwirken von Wohnungsunternehmen und Mietern möglich. So werden im Abfallbereich zunehmend Müllentsorgungskonzepte eingeführt, die vertragliche, technische und organisatorische Maßnahmen der Unternehmen, wie die Auswahl der kostengünstigsten Tarife, das Ausnutzen von Recyclingmöglichkeiten oder das Einrichten von optimalen Müllständen kombinieren mit Anreizen für die Mieter (Kostensenkung) und diese mit Kostengerechtigkeit (verursacherbezogene Abrechnung mittels Chipkarte oder Transponderschlüssel) verknüpfen.

Sowohl die Abfallgebühren als auch die Kaltwasserkosten werden zumeist noch pauschal nach der Wohnfläche oder Personenzahl zugeordnet. Damit wird verhindert, dass der Einzelne eine Verantwortung, insbesondere kostenseitig, für sein Müllaufkommen oder seinen Wasserverbrauch entwickelt. Der Zusammenhang von eigenem Verbrauch und daraus entstehenden Kosten muss jedoch transparent sein, um eine nachhaltige Veränderung im Verhalten eines jeden einzelnen Mieters zu bewirken. Der Aspekt der Kostengerechtigkeit ist somit eine Voraussetzung für das Funktionieren von Kostenminimierungskonzepten bei den verbrauchsabhängigen Kosten.

Gleiches gilt für die warmen Betriebskosten. Sie bilden einen besonders wichtigen Posten der „zweiten Miete“. Die Unternehmen können hierbei auf zwei Feldern aktiv werden: Auf der einen Seite können am Gebäude technische Lösungen wie z.B. der Einsatz von Brennwerttechnik oder von Blockheizkraftwerken für mehrere Gebäude umgesetzt werden. Neben dieser aktiven Seite können auch passive, verbrauchsmindernde Maßnahmen umgesetzt werden, wie eine verbesserte Fassadendämmung oder Fenster mit höheren K-Werten. Zusätzlich kann die Auswahl des Energieversorgers die Wärmekosten beeinflussen. Auf der anderen Seite kann durch die Ausschöpfung der Verteilungsspielräume bei der Heizkostenzuordnung auf das Verbrauchsverhalten der Mieter eingewirkt werden. Zwar führt das Abgehen von der pauschalen Zuordnung oder der 50 : 50-Verteilung zur Belastung der „Vielverbraucher“ unter den Mietern, geben aber gleichzeitig auch Anreize eingefahrene Verbrauchsmuster zu hinterfragen.

Die Beschaffungskosten für Strom und Gas lassen sich aufgrund der Liberalisierung der Energiemärkte beispielsweise durch Bündelung und/oder Lieferantenwechsel reduzieren. Allerdings wird eine Ausweitung des freien Zugangs zu den Verteilernetzen und Gasspeichern unter Berücksichtigung von privaten Endkunden nicht vor 2002 erfolgen (Handelsblatt 2001, S.4).

Aufgrund der Vielfalt der Kostenarten bieten sich für die Scorecard pauschalisierte Indikatoren an. Die Kostenaufwendungen als durchschnittliche Betriebskosten durch das Verhältnis der gesamten Betriebskosten pro Wohnfläche können einen Überblick hinsichtlich der Belastungen für Mieter geben.

$$\text{Betriebskosten} = \frac{\text{Gesamte Betriebskosten}}{\text{Fläche aller WE}}$$

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Befragungsergebnisse.

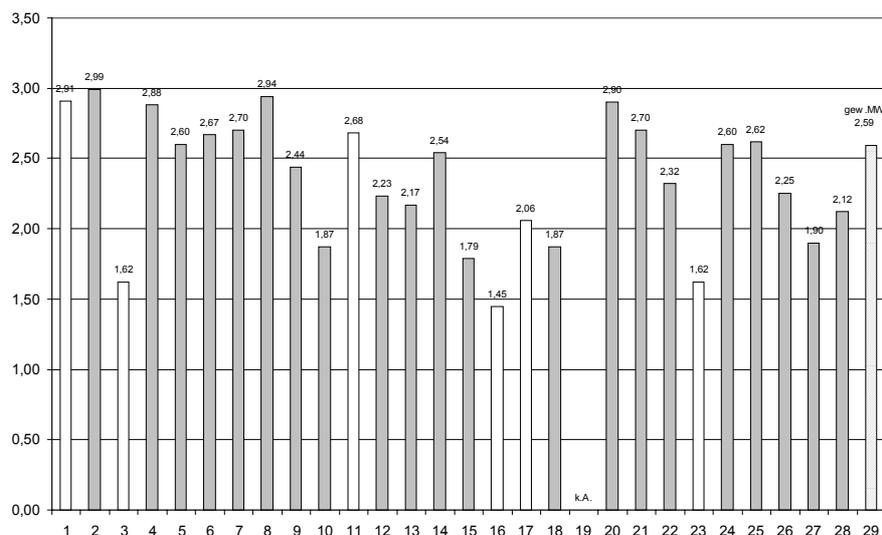


Abb. 37: Betriebskosten

Durch den (regionalen) Vergleich mit anderen Unternehmen ist eine Aussage möglich, ob die Betriebskosten ein Vermietungshemmnis darstellen. Ergeben sich in diesem Benchmarking unterschiedliche Werte zwischen den Betriebskosten der Unternehmen, so können diese – gemäß den zuvor beschriebenen Verantwortungs- und Einflussmöglichkeiten – durch das Unternehmen, den Mieter oder die kommunale Gebührenordnung verursacht sein. Hinsichtlich der Bewertung der absoluten Betriebskosten ist zu beachten, dass beispielsweise niedrige Betriebskosten mit einem geringen Leistungsstandard (keine Aufzüge im Bestand, geringer Reinigungsaufwand, seltene Grünflächenpflege, nur partieller Einsatz von Hauswarten etc.) korrelieren können. Insofern muss gleichzeitig mit der Beurteilung des Wertes einzelner Kostenarten eine detaillierte Bewertung seines Nutzens erfolgen. Der GdW ermittelte im Rahmen seiner Mitgliederbefragungen ebenfalls Vergleichswerte. Hierbei lagen die durchschnittlichen kalten Betriebskosten in den ABL Ende 1999 bei 2,60 DM pro m², in den NBL bei 2,02 DM pro m² (GdW 2000 b S.69). Wegen der überragenden anteiligen Bedeutung an der „zweiten Miete“ bieten sich die Wärmekosten als spezifischer Indikator zur Erfassung der Nebenkosten an. Hierbei bestimmt man als Kostenaufwendung das Verhältnis der gesamten Heizkosten zur Fläche aller WE:

$$\text{Heizkosten} = \frac{\text{Gesamte Heizkosten}}{\text{Fläche aller WE}}$$

Allerdings kann dieser Indikator im Rahmen der Balanced Scorecard nur bei zentral wärmeversorgten Wohnobjekten Anwendung finden, weil für ofenbeheizte bzw. mit Gas-Etagenheizungen ausgestattete Wohnungen den Vermietern keine Informationen über die Heizkosten vorliegen. Lässt man diese Fälle außer Acht, so ergeben sowohl die Summe der Heizkosten als auch die Summe des Heizenergieverbrauchs deutliche Hinweise hinsichtlich der Notwendigkeit, spezifische bedarfs- und kostenmindernde Maßnahmen zu ergreifen. Selbst wenn die Ursachen durch technische Gegebenheiten sowie unterschiedliche Einkaufs- und Vertragsbedingungen verursacht sein können, so sollten die Unternehmen grundsätzlich danach streben, die Heizkosten zu minimieren.

6.2.5 Positives Image

Das Image eines Unternehmens ist ein weiterer Faktor für den Wettbewerbserfolg am Markt. Hinsichtlich der Bestimmung des Image ist zu unterscheiden, ob das Unternehmensimage sich auf die schon vorhandenen Kunden – die Mieter – oder auf potentielle Kunden – zumeist die Bewohner einer Stadt – bezieht. Im Rahmen von Mieterbefragungen wird die Zufriedenheit mit der Wohnung, dem Wohnumfeld, den Nachbarn, dem Vermieter etc. untersucht. Der aus den Variablen gebildete Mieterzufriedenheitsindex lässt sowohl unternehmensinterne Vergleiche zwischen einzelnen Hausaufgängen, Objekten, Quartieren und Geschäftsstellen als auch Vergleiche zwischen Unternehmen zu. Der Zufriedenheitsindex wird gebildet, indem verschiedene Daten der Befragung gewichtet, skaliert und aufaddiert werden (Benischke 2000 S. 50). Einzelne Ergebnisse aus den Befragungen können auch zur qualitativen Interpretation der o.g. Fluktuations-Kennzahlen herangezogen werden.

Im Rahmen der Erhebung wurden die Unternehmen befragt, ob sie Unternehmensimage- bzw. Mieterbefragungen durchführen und wenn ja, in welchen Abständen. Von den 28 Unternehmen gaben 6 die Durchführung von Unternehmensimagebefragungen an, weitere 11 führen Mieterbefragungen durch. Von letzteren machen fünf Unternehmen, alle in der Rechtsform der GmbH, beides. Unternehmensimagebefragungen finden unregelmäßiger als Mieterbefragungen statt. Die Unternehmensgröße spielt hinsichtlich der Durchführung oder Nichtdurchführung offenbar keine Rolle. Die folgende Tabelle listet die Unternehmensantworten auf:

Lfd. Nr.	Imagebefragung	Mieterbefragung
1	Nein	Ja (≥ 5 Jahre)
2	Nein	Nein
3	Nein	Ja (jährlich)
4	Ja (unregelmäßig)	Ja (unregelmäßig)
5	Nein	k.A.
6	Nein	Nein
7	Ja (alle 2 Jahre)	Ja (jährlich)
8	Nein	Nein
9	Nein	Nein
10	Nein	Nein
11	Nein	Ja (alle 2 Jahre)
12	Nein	Nein
13	Nein	Ja (alle 4 Jahre)
14	Ja (≥ 5 Jahre)	Ja (≥ 5 Jahre)
15	Nein	Nein
16	Nein	Nein
17	Nein	Nein
18	Ja (alle 4 Jahre)	Ja (alle 4 Jahre)
19	Ja (≥ 5 Jahre)	Ja (≥ 5 Jahre)
20	Ja (alle 50 Jahre)	Nein
21	Nein	Nein
22	Nein	Nein
23	Nein	Ja (alle 3 Jahre)
24	Nein	Nein
25	Nein	Nein
26	Nein	Nein
27	Nein	Nein
28	Nein	Ja (jährlich)

Tab. 21: Antworten der Unternehmen zu Image- und Mieterbefragungen

6.3 Die interne Prozessperspektive

6.3.1 Einleitung

Die interne Unternehmensperspektive äußert sich in dem primären Unternehmensziel, die Kundenwünsche und -bedarfe zu befriedigen. Die interne Anpassung aufeinander abgestimmter Organisationsabläufe hat sich primär an der Kundenzufriedenheit auszurichten, weil der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens letztlich immer von der Akzeptanz des Kunden abhängig ist. Dieser Grundsatz gilt auch für kommunale Wohnungsunternehmen, selbst wenn deren vorrangiges Ziel in der Versorgung von Einwohnergruppen mit Sozialwohnungen besteht. Da jedoch die Kommune als Anteilseigner Defizite des Unternehmens zu verantworten hat, gilt es auch für diese Unternehmenstypen, durch eine kostengünstige Struktur des Angebotes von Wohnraum die finanzwirtschaftliche Perspektive mit der Kundenperspektive im Rahmen von optimierten Prozessen zu verknüpfen und zu steuern. Die eigentlichen Betriebsprozesse sind somit nur ein Ausschnitt einer kundenbezogenen Unternehmensstrategie unter den Rahmenbedingungen der ökonomischen Perspektive. Am Anfang muss zwar die Identifizierung der Kundenwünsche und -bedürfnisse und am Ende der Kundendienst oder Service stehen, aber letztendlich ist dies unter Berücksichtigung der Ziele und Interessen der Anteilseigner zu verwirklichen.

Der Weg, diese Ziele zu erreichen, liegt in der Optimierung der internen Geschäftsprozesse. Generell können somit je nach Geschäftsfeld aussagefähige Indikatoren aus Produkt- und Prozessinnovationen, neuen Dienstleistungen oder aus Bemühungen um Kostenoptimierungen im kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Bereich gebildet werden. Im Gegensatz zu den klassischen Analysen der Betriebsabläufe, die sich im allgemeinen an den existierenden internen Strukturen zur Erbringung von Leistungen unter Zeit- und Kostenaspekten orientieren, sollte nach Kaplan und Norton bei der Anwendung der Methodik der Balanced Scorecard die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet werden: Innovation (Identifizierung von Kundenwünschen, Produkt- und Dienstleistungsentwicklung), Leistungsbereitstellung (neue und vorhandene Produkte und Dienstleistungen, Beschaffung, Kooperationen) und die Leistungserbringung (Qualität, Marketing, Kundendienst etc.). Somit müssen zunächst das jeweilige Geschäftsfeld spezifiziert und hieran anknüpfend, diejenigen Prozesse identifiziert werden, die einerseits besonders relevant für das Geschäftsfeld und andererseits auch durch Indikatoren zu beschreiben sind.

Unter der zuvor getroffenen Einschränkung des Benchmarking für eine Kerndienstleistung, nämlich der Vermietung und dem daraus abgeleiteten Ziel der Befriedigung von Kundenwünschen, gilt es, die internen Prozesse mit Kundenkontakt optimal zu gestalten. Hierbei lassen sich aus Kundensicht die folgenden Bereiche unterscheiden:

- **periodische Betreuung des Mieters** mit den Schwerpunkten Mietmanagement, Hausbetreuung, Vertragsmanagement für die Gebäudesicherung und -instandhaltung, Sicherstellung der Ressourcenver- und -entsorgung, Reinigung und Umfeldpflege u.v.m. sowie den Aufgaben der Abrechnung (Zeit und Qualität), der Bewirtschaftung (Abrechnungskosten, technische Infrastruktur, Grünpflege, Personalkosten für Hauspflege etc.) sowie der Bereitstellung von Informationen sowie die
- **nichtperiodische Betreuung des Mieters**, insbesondere im Zusammenhang mit Mängeln und Schadensfällen sowie Instandhaltungs- und Modernisierungsarbeiten an der Wohnung oder dem Gebäude.

Es ist offensichtlich, dass sich auf dieser Basis eine Vielzahl von Zielen mit zugehörigen Indikatoren bilden lassen. Für den Kunden sind insbesondere der Gebäudezustand und die kundennahen Organisationsstrukturen von Bedeutung. Im Fokus des Unternehmensinteresses stehen die Geschäftsprozesse zur Erbringung der Leistung „Vermietung“. Aus strategischer Sicht ist jedoch auch die Art des Managements für die Erbringung der Unternehmensleistungen von Bedeutung. Die folgende Tabelle zeigt im Überblick die Ziele und Indikatoren für die Prozessperspektive.

Ziele	Indikatoren	Messzahlen
Bestandserhaltung und -verbesserung	Modernisierungs- und Instandhaltungsinvestitionen Sicherung von Investitionsspielräumen	Betriebsergebnis + Instandhaltungs-kosten + Sonderabschreibungen / Fläche aller WE
Kundennahe Organisationsstrukturen	(De-)Zentralität Erreichbarkeit, Service-Kompetenz	Anzahl der Geschäftsstellen / Anzahl der Mieter Anzahl der Ansprechpartner für verschiedene Belange
Optimierung der Geschäftsprozesse	Termineinhaltungen Verwaltungsaufwand Qualitätsmanagement	Zeitvorgaben für Reparaturen Verwaltungskosten je WE ISO 9000
Lean Management	Managementsysteme	Vorhandensein von Team- und Projektorientierung, bzw. Zielvereinbarungen

Tab. 22: Ziele, Indikatoren und Messzahlen der Prozessperspektive

6.3.2 Bestandserhaltung und Verbesserung

Der Gebäude- und Wohnungszustand bildet den sichtbaren Maßstab sowohl für die Akzeptanz eines neuen Mietvertrages als auch für das Verbleiben in der Wohnung. Prinzipiell ist diese Akzeptanz nur in Relation zur Miethöhe zu sehen, d.h. bei geringer oder sehr geringer Miete wird auch ein schlechterer Zustand akzeptiert. Da jedoch eine niedrige Miete sich nicht positiv auf das Betriebsergebnis niederschlägt und jeder Mieter irgendwann einmal die Wohnung wechselt, ist eine Wohnung mit einer schlechten baulichen Substanz ein potentieller Sanierungsfall, der beim Auszug des Mieters oder bei Verschleppung von notwendiger Instandsetzungsmaßnahmen zu hohen Kosten führen kann. Eines der wesentlichen Ziele der Prozessperspektive sollte somit die optimale Gestaltung der Instandhaltung als dauerhafte Basis der Vermietbarkeit der Wohnungen sein.

Im Bereich „Bestandserhaltung und -verbesserung“ gibt es eine Vielzahl von möglichen Indikatoren, wie z.B. die Rücklage für geplante Instandhaltungen. Nach Gils (2000 S. 10) haben jedoch die planbaren Kosten der Instandhaltung für das Jahresergebnis des Unternehmens eine herausragende Bedeutung, weil diese zum einen durchaus über mehrere Jahre verschoben oder gestreckt werden können.

Infolge dessen kann ein Indikator für das Instandhaltungsmanagement aus den gesamten Investitionen für Instandhaltung und Modernisierungsaufwendungen gebildet werden:

$$\text{Bestandserhaltung} = \frac{\text{aktivierte Modernisierungs- + Instandhaltungsaufwendungen}}{\text{Fläche aller WE}}$$

Allerdings hat auch dieser Indikator einen bedeutenden Nachteil, der im Ursprung der Finanzierungsmittel liegt. Entweder entstammen die Instandhaltungsaufwendungen der GuV in Form von Aufwand und sind somit steuerlich wirksam. Dies ist zumindest für kleinere und die laufenden Instandhaltungen zutreffend. Problematisch sind jedoch größere Instandhaltungen von mehreren WE oder gar von einem ganzen Gebäude, die zumeist anfallen, wenn nicht kontinuierlich in den Bestand investiert wird¹⁴. Prinzipiell müssten diese – sofern es größere Instandsetzungsmaßnahmen oder Sanierungen sind – ebenfalls GuV-wirksam verbucht werden. Da jedoch größere Maßnahmen – insbesondere wenn die letzte Instandsetzung oder Sanierung länger zurücklag – auch zu einer erheblichen Wohnwertsteigerung beitragen kann, können diese auch als Modernisierungsmaßnahmen bilanzwirksam verbucht werden (Bilanzaktivierung).

¹⁴ Hierbei herrschte bei den Workshopteilnehmern die einhellige Meinung vor, dass in guten Jahren zuviel gemacht und allzu häufig dekorative Verbesserungen vor der Substanzverbesserung vorgenommen werden. Das Prinzip der lebensbezogenen Instandhaltung ist zumeist in der wohnungswirtschaftlichen Praxis nur Theorie. Ein weiteres Hemmnis für eine kontinuierliche Instandhaltung ist das Fehlen einer aussagekräftigen Gebäudedokumentation.

Dieses Verfahren ist weiterhin problematisch, da vielfach aufgrund des Marktwandels eine übliche Refinanzierung von Modernisierungsmaßnahmen nicht immer über Mieterhöhungen möglich ist. Damit ist das Dilemma dieser Kennzahlen offensichtlich: ein gesundes Unternehmen finanziert die geplanten Instandhaltungen über die Mieterträge, bei einer schlechteren wirtschaftlichen Lage mit fehlenden Erträgen können diese entweder aus Fremdmitteln finanziert oder als Herstellungskosten aktiviert werden¹⁵.

Um diese Schwierigkeiten zu umgehen, bietet sich als Indikator für die Wohnqualität deshalb eine Kennzahl an, die das Betriebsergebnis in Relation zu den Instandhaltungskosten setzt. Unter Berücksichtigung von Sonderabschreibungen kann hierdurch der überschüssige Anteil des Betriebsergebnisses errechnet werden, den das Unternehmen kontinuierlich für die Instandhaltung ausgeben kann. Als kritische Größe sieht der GdW (2000 S.45) hierbei einen Wert von mindestens 10 DM an. Liegt der Wert des Indikators unterhalb von 10 DM, sei eine ordnungsgemäße Instandhaltung vermutlich nicht mehr möglich.

$$\text{Bestandserhaltung} = \frac{\text{Betriebsergebnis} + \text{Instandhaltungskosten} + \text{Sonderabschreibungen}}{\text{Fläche aller WE}}$$

Das Betriebsergebnis ist das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, das noch um Sondereinflüsse beeinträchtigt werden muss. Diese sind die sonstigen betrieblichen Aufwendungen abgezogen und sonstigen betrieblichen Erträge. Somit ergibt sich:

$$\begin{aligned} \text{Betriebsergebnis} &= \text{Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit} \\ &\quad - \text{sonstige betriebliche Aufwendungen} \\ &\quad + \text{sonstige betriebliche Erträge} \end{aligned}$$

Die Sonderabschreibungen sind Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen¹⁶. Allerdings ist diese Position summarisch, da in ihr die planmäßigen und außerplanmäßigen Abschreibungen zusammengefasst sind. Somit ergibt sich:

$$\begin{aligned} \text{Bestandserhaltung} &= (\text{Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit} \\ &\quad \pm \text{sonstige betriebliche Aufwendungen / Erträge} \\ &\quad + \text{Instandhaltungskosten} \\ &\quad - \text{außerplanmäßige Abschreibungen}) \\ &\quad / \text{Fläche aller WE} \end{aligned}$$

Hinsichtlich der Beurteilung dieses Wertes ist zu beachten, dass in der Befragung dieser Indikator lediglich als Jahreswert erhoben wurde, die Bestandserhaltung jedoch eine dauerhafte Aufgabe darstellt. Insofern kann erst nach kontinuierlicher Erfassung (auch retrospektiv) und Darstellung dieses Indikators belastbar abgeschätzt werden, ob die Mittel für die Erfüllung dieser dauerhaften Aufgabe auch dauerhaft zur Verfügung stehen.

¹⁵ Eine mögliche Verbesserung der Kennzahl wäre das Verhältnis von Aktivierungen zum Anlagevermögen. Allerdings verfolgen die Unternehmen unterschiedliche Strategien, so dass diese Variante auch nicht für den Unternehmensvergleich geeignet ist.

¹⁶ Z.B. Abschreibungen auf Anlagen und Einrichtungen (§25 Abs. 3 II PV), Herde, Einbaumöbel, Sammelheizungen, Antennen, maschinelle Wascheinrichtungen) oder Abschreibungen aufgrund besonderer steuerlicher Regelungen (Fördergebietsgesetz).

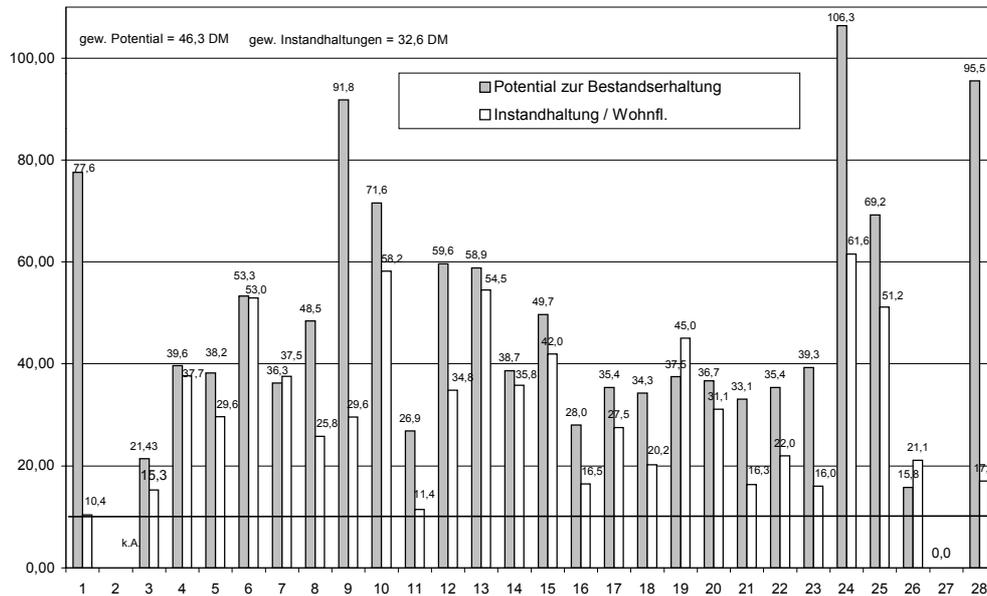


Abb. 38: Potential zur Bestandserhaltung

Im Ergebnis der durchgeführten Befragung liegen alle Unternehmen hinsichtlich ihres Potentials zur Bestandserhaltung (dunkler Balken), also vor Instandhaltungsaufwendungen, mindestens das Anderthalbfache über dem kritischen Wert von 10 DM. Das Ergebnis zeigt, dass alle an der Befragung teilgenommenen Unternehmen die Mittel für Instandhaltungsaufgaben aus dem überschüssigen Teil des Betriebsergebnisses aufbringen können. Der weiße Balken bezeichnet die tatsächlich im Jahr 2000 getätigten Instandhaltungsaufwendungen pro qm Wohnfläche. Auch die realen Instandsetzungsaufwendungen bleiben bei allen Unternehmen über dem kritischen Wert.

Der geringe Wert des Unternehmens 11 ergibt aus einer Modernisierung des vollständigen Bestandes vor 2000. Infolgedessen sind die Instandhaltungskosten im Jahr 2000 nur gering. Der relativ hohe Wert des Unternehmens 13 ergibt sich aus einem großen Anteil von ca. 60% nicht modernisierten WE des Unternehmens. Bei drei weiteren Unternehmen mit einem Anteil von ca. 45 bis 85% nichtmodernisierten WE liegen die Instandhaltungsaufwendungen wesentlich niedriger als bei Unternehmen z.B. Nr. 6, 8, 9, 10 und 21, die aufgrund der Selbsteinschätzung nur zwischen 12 und 15% nichtmodernisierte WE im Bestand haben.

Gleichzeitig weist die erhebliche Spreizung der Werte zwischen Potential und tatsächlicher Instandhaltung auf die Notwendigkeit hin, diesen Indikator über mehrere Jahre zu verfolgen. Denn die Unterschiede sind zum einen Resultat eines negativen Ergebnisses aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit, zum anderen kommen sie aufgrund erheblicher Sonderabschreibungen zustande.

Betrachtet man die Graphik und berücksichtigt die gewichteten Instandhaltungen, ist zu fragen, ob der Grenzwert von DM 10,- tatsächlich angemessen ist. Im Rahmen von Interviews mit Vertretern aus der Wohnungswirtschaft wurde von diesen kritisch angemerkt, dass der Wert zu niedrig angesetzt sei.

Die folgende Abbildung stellt noch einmal die prozentualen Werte für die Modernisierung zusammen. Auf der Basis der zwischen 1995 und 2000 durchschnittlich modernisierten WE wurde die Gesamtzahl der modernisierten WE für den Zeitraum von 6 Jahren errechnet. Hierbei zeigt sich, dass zahlreiche Un-

ternehmen (z.B. Nr. 3, 5, 7, 10, 11 (sehr kleines Unternehmen), 14, 16, 17 und 23) erhebliche Modernisierungsanstrengungen unternommen haben.

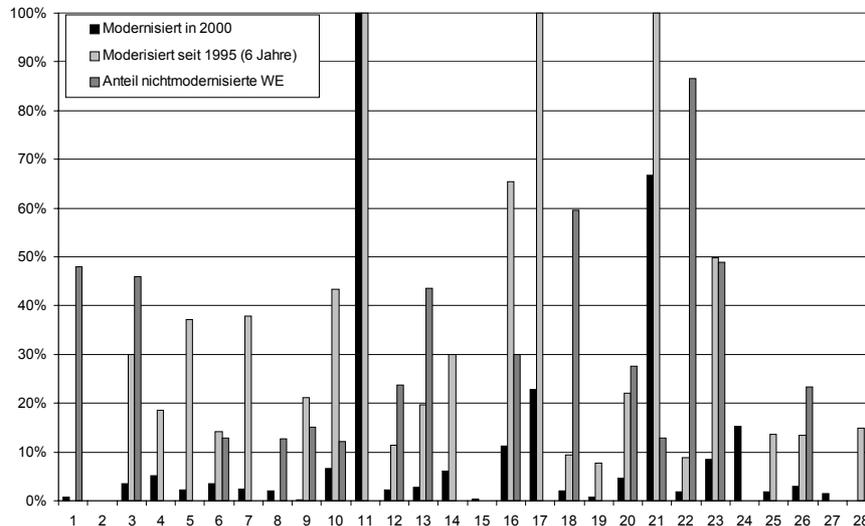


Abb. 39: Modernisierung von WE

Ein weiterer Risikoindikator für die interne Prozessperspektive ist die Sicherung von Investitionsspielräumen. Er kann durch den Anteil des Kapitaldienstes an der Nettokaltmiete gebildet werden (Formel 1):

$$\text{Investitionsspielräume} = \frac{\text{Zinsen} + \text{Tilgung}}{\text{Netto} - \text{Kaltmiete}}$$

In einer erweiterten Form müssen noch die Erlösschmälerungen aufgrund des Leerstandes mit einbezogen werden (Formel 2):

$$\text{Investitionsspielräume} = \frac{\text{Zinsen} + \text{Tilgung}}{\text{Nettokaltmiete} - \text{Erlösschmälerungen}}$$

Dieser Indikator ist für die Wohnungswirtschaft von besonderer Relevanz, da Wohnungsunternehmen ihren Bestand zumeist mit Darlehen finanzieren. Durch die kontinuierlichen Mieteinnahmen werden die Kredite getilgt. Muss die Hälfte des Mieterlöses nur für Zinsen und Tilgungen verwendet werden, ist eine kritische Grenze erreicht, da nur noch in begrenztem Umfang Investitionen, einschließlich Instandhaltung, getätigt werden können (vgl. GdW 2000 a S.42).

Bei den in der folgenden Abbildung Unternehmen mit schraffierten Balken lagen die Nettokaltmieten in DM pro qm vor, bei den anderen Unternehmen wurden nur Summen der Nettokaltmieten für den gesamten Bestand angegeben, aus denen wiederum die durchschnittlichen flächenbezogenen Nettokaltmieten pro qm errechnet werden mussten¹⁷. Da aufgrund der Fragestellung auch die verwalteten Wohneinheiten mit einbezogen waren, mussten diese wiederum herausgerechnet werden. Hierdurch ist eine Verzerrung möglich, sofern Unternehmen einen größeren Verwaltungsbestand (z.B. Nr. 2, 13, 14, 16, 20 und 27) aufweisen, der zugleich auch hochpreisiger als der eigene Bestand ist. Die hellgrauen (gefüllt und schraf-

¹⁷ Für die Unternehmen 19 wurde aufgrund fehlender Angaben zur Nettokaltmiete der Durchschnittswert der betrachteten 26 Unternehmen in Höhe von 7,69 DM eingesetzt. Beim Unternehmen 27 wurde die Nettokaltmiete in Höhe von 5,61 DM als Differenz von Bruttokaltmiete und Betriebskosten errechnet.

fiert) Balken beziehen sich auf die obige Formel 1, bei den dunkelgrauen Balken mit den beigefügten Werten wurde die Nettokaltmiete um die Erlösschmälerung aufgrund des Leerstandes (Fläche eigene WE * Leerstand) korrigiert. Auch hierbei kann sich ein Fehler ergeben, sofern die Unternehmen den Leerstand auf den Gesamtbestand (also fremdverwaltete WE eingeschlossen) und nicht wie intendiert, auf den eigenen Bestand bezogen haben. Die folgende Abbildung zeigt die Abdeckung der Fremdkapitalkosten durch die Mieterlöse:

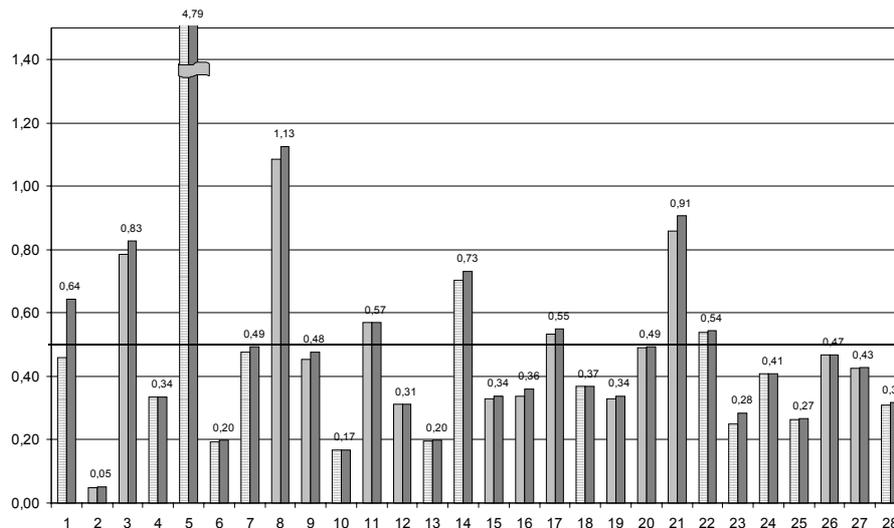


Abb. 40: Abdeckung Fremdkapitalkosten zu Mieterlösen

Der GdW sieht als kritische Grenze für die Fremdkapitalkosten in Bezug auf die um die Erlösschmälerungen korrigierten Nettokaltmieteinnahmen einen Wert von 50% an. Wenn mehr als 50% der Einnahmen aus der Wohnungsvermietung für Kapitaldienste aufgewendet wird, können nur noch in begrenztem Umfang aus eigener Kraft Investitionen für die Instandsetzung oder Sanierung getätigt werden. Der sehr hohe Wert des Unternehmens 5 ergibt sich aus den Angaben zur Tilgung in Höhe von fast 65% der gesamten Verbindlichkeiten. Auch bei den Unternehmen 13 und 14 liegen Tilgungsaufwendungen von 7,3 bis 7,9% und für das Unternehmen 3 in Höhe von 5% der gesamten Verbindlichkeiten vor.

6.3.3 Kundennahe Organisationsstrukturen

Im Bereich der Organisationsstrukturen und -abläufe sind sowohl die periodischen als auch die nichtperiodischen Kontakte zwischen den Unternehmen und den Mietern von Bedeutung. Die sog. Service-Kompetenz ist eine der wenigen nichtbaulichen Merkmale, durch die sich ein Unternehmen mit immobilien Produkten gegenüber Wettbewerbern hervortun kann. Mieter erwarten, nicht von einem zum anderen „zuständigen“ Mitarbeiter verwiesen zu werden, sondern dass ihr Anliegen durch eine kompetente Person erledigt wird. Diese Anforderung zielt auf eine handlungsorientierte und vernetzte Organisationsstruktur im Unternehmen ab. Kaufmännische, technische und soziale Zuständigkeiten gilt es im Rahmen der Aufgabenkritik zu definieren und zu bündeln und in ein kundenorientiertes Dienstleistungsangebot umzumünzen. Eine optimale Kundenbetreuung kann somit nur durch eine erhöhte Service-Kompetenz der Mitarbeiter erzielt werden. Diese zutiefst prozessuale Herausforderung kann in erster Näherung mit Hilfe quantitativer Indikatoren ergänzt werden, die numerisch Auskunft geben, über die Anzahl der notwendigen Ansprechpartner für spezifische Belange sowie über die Erreichbarkeit des Unternehmens.

Der erste Indikator erfasst Anzahl der Ansprechpartner für die Probleme von Mietern:

$$\text{Servicekompetenz} = \text{Anzahl der Ansprechpartner für verschiedene Belange}$$

Da es schwierig ist, qualitativ einen Indikator „Service-Kompetenz“ zu bilden, soll diese über die Anzahl der notwendigen Sachbearbeiter für folgende Belange des Kunden erfragt werden:

- 1 Betriebskostenabrechnung
- 2 Mieterhöhungen
- 3 Probleme mit anderen Mietern
- 4 Dienstleistungen des Unternehmens
- 5 Wohnungs- und Gebäudemängel (ohne beauftragte Handwerksunternehmen)
- 6 Umfeldmängel
- 7 Wohnungsanmietung und Wechsel

Fünf der 28 Unternehmen gaben an, über zentrale Ansprechstellen für die Mieter zu verfügen. Die Anzahl der Ansprechstellen variiert zwischen zwei und fünf und mehr, wobei keine Auffälligkeiten hinsichtlich der Größe eines Unternehmens und der Anzahl der Ansprechstellen feststellbar ist.

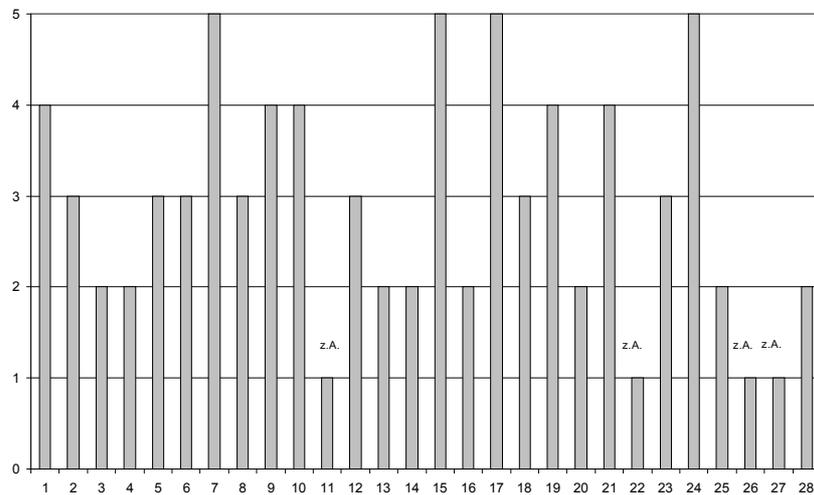


Abb. 41: Zentrale Ansprechpartner (z.A.) und Anzahl der verschiedenen Stellen für Mieterbelange

Service-Kompetenz ist jedoch nur ein Aspekt für kundenorientierte Organisationsstrukturen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Erreichbarkeit und Dezentralisierung der Ansprechbarkeit. Hierbei kann jedoch kein einzelner Schlüsselindikator gefunden werden, da unterschiedliche Kundenbedürfnisse auch differenzierte Erreichbarkeiten voraussetzen.

Die Dezentralität und somit die kurzen Wege für den Kunden sind von erheblicher Bedeutung für alle Belange, bei denen er persönlich vorsprechen muss, wie z.B. beim Abschluss von Mietverträgen. Hierzu lässt sich der Indikator wie folgt bilden:

$$\text{Dezentralität} = \frac{\text{Anzahl der Geschäftsstellen}}{\text{Anzahl der Mieter}}$$

Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse der Befragung:

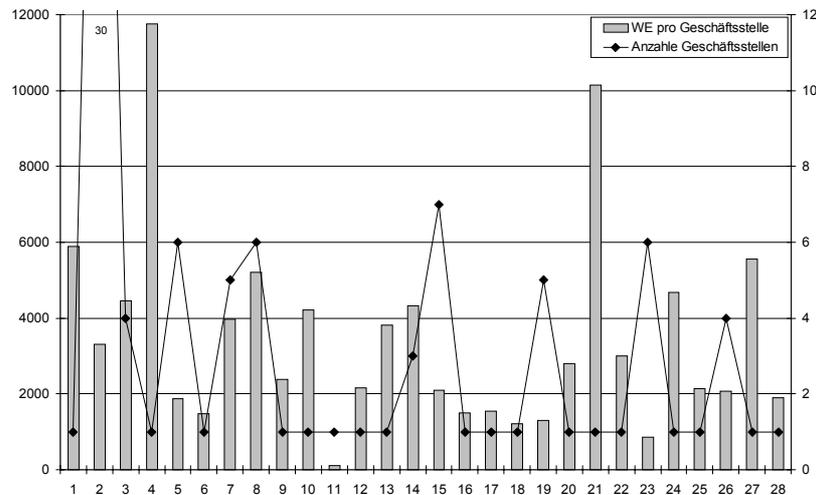


Abb. 42: Anzahl der WE pro Geschäftsstellen¹⁸

Wie die Graphik zeigt, ergeben sich zwischen den Unternehmen größere Unterschiede. 17 von 28 Unternehmen verfügen nur über eine Geschäftsstelle. Die Zahl der betreuten WE schwankt jedoch von ca. 11.800 WE bis ca. 1.100 WE. Das Unternehmen Nr. 8 z.B. hat seinen Sitz in einer bundesdeutschen Großstadt, in der sich der Wohnungsbestand auf zahlreiche Bezirke verteilt. Aufgrund der Fragestellung kann über die Streuung der eigenen und verwalteten WE keine Aussagen gemacht werden. Infolgedessen sollten insbesondere die Unternehmen mit sehr hohen WE-Bestand pro Geschäftsstelle prüfen, ob die Anzahl der Geschäftsstellen der Forderung genügt, nach der es ein Ziel des Unternehmens sein sollte, eine optimale Anzahl von Geschäftsstellen zu unterhalten, um kurze Wege der Kunden zum Unternehmen zu ermöglichen. Hierzu müssten die Entfernungen der WE zu den Geschäftsstellen ermittelt werden sowie die Erreichbarkeit mittels PKW und ÖPNV abgeschätzt werden. Andererseits korrespondiert eine zunehmende Anzahl von Geschäftsstellen auch mit einem steigendem Personalbedarf, hat aber auch den Vorteil, dass die Geschäftsstellenleiter als Entscheidungsträger mit den Problemlagen im Quartier sehr vertraut sind. Insofern kann zunächst nicht von einer bestimmten Anzahl von notwendigen Geschäftsstellen ausgegangen werden, sondern zur Optimierung des Indikators müssten im Unternehmensvergleich weitere Kennzahlen erhoben werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Services ist die Erreichbarkeit. Entsprechend den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen sollte es Ziel des Unternehmens sein, dem Kunden flexible Lösungen anzubieten, wie z.B. Öffnungszeiten nach 18 Uhr und am Wochenende für berufstätige Kunden oder für Wohnungsbesichtigungen oder eine 24-Stunden Hotline für Schadenfälle. Da sich hierbei jedoch kein qualitativer Indikator bilden lässt, soll die Erreichbarkeit über eine Matrix erfragt werden:

	<input type="checkbox"/> Telefonisch	<input type="checkbox"/> Persönlich	<input type="checkbox"/> Über ein Call Center
Stunden pro Woche bis 18 Uhr	_____ h	_____ h	_____ h
Stunden pro Woche nach 18 Uhr	_____ h	_____ h	_____ h
Stunden am Wochenende	_____ h	_____ h	_____ h

In der nachfolgenden Abbildung sind die Angaben der Unternehmen zur persönlichen und telefonischen Erreichbarkeit (tagsüber, nach 18 Uhr und am Wochenende) dargestellt. Der weiße Balken gibt Auskunft

¹⁸ Beim Unternehmen 9 wurde die Anzahl der Geschäftsstellen gleich Eins gesetzt.

über die persönliche Erreichbarkeit pro Woche und der dunkle Balken weist die persönliche, telefonische und per Call Center vorliegende Erreichbarkeit aggregiert im Verhältnis zu einer 40 Stunden-Woche aus.

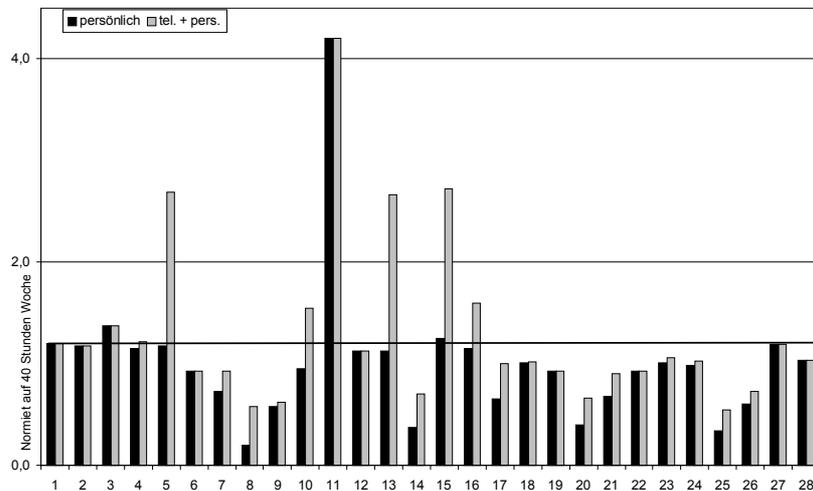


Abb. 43: Persönliche und telefonische Erreichbarkeit für die Mieter im Verhältnis zu einer 40 Stunden-Woche

Die meisten Unternehmen sind „rund um die 40 Stunden“ erreichbar, wobei ein Unternehmen, insbesondere für die Zeit nach 18 Uhr und das Wochenende ein Call Center eingeschaltet hat. Zwei Unternehmen stehen ihren Mietern telefonisch rund um die Uhr zur Verfügung und eines dieser Unternehmen (Nr. 11) ist auch persönlich erreichbar. Verschiedene Unternehmen haben am Wochenende persönliche Sprechstunden: Nr. 3 (5h), Nr. 13 (2,5 h), Nr. 25 (4 h) und Nr. 28 (2 h). Darüber hinaus hat nur die Nr. 2 nach 18 Uhr 2 h geöffnet. Andere Unternehmen sind über einen Notdienst bzw. externe Dienstleister am Wochenende verfügbar oder stehen nach Vereinbarung den Mietern am Wochenende oder in den Abendstunden zur Verfügung.

Hinsichtlich derjenigen Unternehmen, die weniger als 40 Stunden erreichbar sind, fällt auf, dass bis auf ein Unternehmen (Nr. 25) alle ein überdurchschnittliches Verhältnis von Personalstellen zu Wohneinheiten aufweisen. Die geringere Erreichbarkeit, lässt sich also nicht aufgrund höherer Belastungen durch die Betreuung von mehr Wohneinheiten erklären. Da „Kundenfreundlichkeit“ inzwischen weitgehend zum Leitbild der meisten Unternehmen geworden ist, muss in diesem Zusammenhang geprüft werden, ob die Erreichbarkeit während der regulären Zeiten ausreichend ist.

6.3.4 Optimierung der Geschäftsprozesse

Die Prozessqualitäten eines Unternehmens kommen in den Termineinhaltungen gegenüber dem Kunden, der Qualität der erbrachten Leistungen und im Verwaltungsaufwand zum Ausdruck.

6.3.4.1 Terminvorgaben

Heutzutage werden die meisten Instandhaltungen nicht mehr durch die Unternehmen selbst durchgeführt, sondern an Dritte vergeben. Diese wiederum sehen als ihren Kunden das Unternehmen und nicht den Mieter. Einzig eine schlechte Behebung der Mängel fällt auf das Unternehmen zurück, da der Mieter erneut eine Mängelbehebung fordern wird. Weitere negative Aspekte bei der Mängelbehebung, die zu Unzufriedenheit bei den Kunden führen können, sind aufwendige Terminabsprachen mit den Handwerkern (lange Vorlaufzeiten) oder lange Anwesenheit des Kunden aufgrund allzu großzügiger Terminierung

durch die Handwerker („Komme zwischen 9 und 15 Uhr“). Somit muss es im Interesse der Unternehmen sein, für Reparaturen Zeitvorgaben mit den Vertragshandwerkern zu treffen. Da wie zu vor bei der Erreichbarkeit nur schwierig Schlüsselindikatoren gefunden werden können, sollen für verschiedenen Belange (Mängel an Elektroanlagen, Wasser- und Abwasseranlagen sowie Türen und Fenster) entsprechende Terminvorgaben mittels einer Matrix erfragt werden.

Im Rahmen der Befragung wurden für mögliche Mängel aus den Bereichen Elektroanlagen (Herd, Klingel, Sprechanlage), Wasser- und Abwasseranlagen sowie Tischlerarbeiten (Türen und Fenster) die Vorgaben für eine Reparatur abgefragt. Hierbei wurde ausdrücklich nach Vorgaben unter der Bedingung, dass eines der oben genannten derart schadhaft ist, dass es entweder ausgefallen ist (Elektro und Wasser) oder nicht mehr schließbar ist (Türen und Fenster). Die folgende Abbildung stellt die Antworten der Unternehmen zusammen:

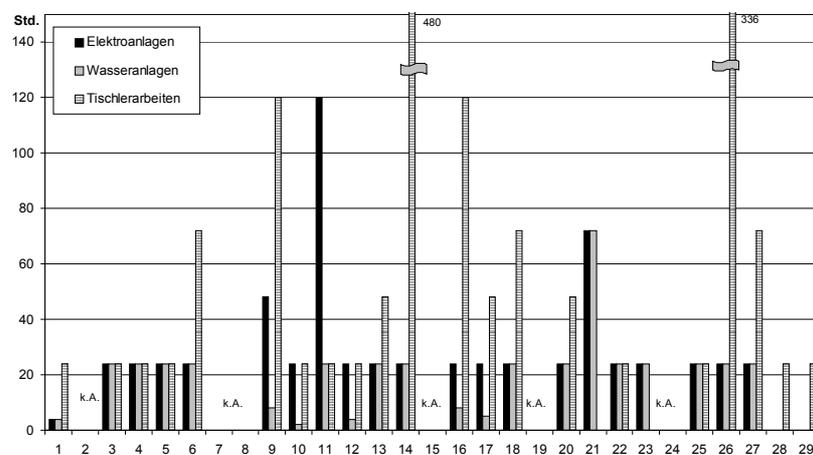


Abb. 44: Terminvorgaben für Mängelbeseitigung

Für Elektroarbeiten und Reparaturen von Wasser- und Abwasseranlagen gelten wie abgebildet zumeist die Reparatur innerhalb eines Tages. Einige Unternehmen wie z.B. die Nr. 1, 9, 10, 12, 16 und 17 geben bei Wasser- und Abwasseranlagen deutlich geringere Zielvorgaben an, was aber aufgrund der Bedeutung von funktionierenden Wasser- und Abwasseranlagen auch verständlich ist. Während zahlreiche Unternehmen diese selbstauferlegte Verantwortung auch auf Tischlerarbeiten übertragen haben, ist doch auffällig, dass hierbei sehr starke Unterschiede sich zeigen.

6.3.4.2 Qualitätsmanagement

Ein Indikator für die Bewertung der Geschäftsprozesse ist die Verankerung von Qualitätsmanagementsystemen in den Unternehmensstrukturen. Seit den 80er Jahren werden in der gewerblichen Wirtschaft verstärkt Qualitätssicherungssysteme, Umweltmanagementsysteme und Systeme bezüglich der Anlagensicherheit und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes angewendet. Dem Qualitäts- und Umweltmanagementsystem wird eine wichtige Unterstützungsfunktion für die Steigerung des Unternehmenserfolges beigemessen. Mit einem Qualitätsmanagement lassen sich kontinuierliche Verbesserungskreisläufe in den betrieblichen Abläufen realisieren, weshalb verschiedene Normen zu diesem Thema konzipiert worden sind.

Hervorzuheben ist die Norm ISO 9000 für Qualitätsmanagement. Ziel von Qualitätsmanagementsystemen ist es, Leistungen fehlerfrei und in gleichbleibender Qualität zu erbringen. Die internationale Normen-Familie ISO-9000 ff. bildet dafür die Grundlage. Auf dieser Basis entwickeln Unternehmen indivi-

duelle Richtlinien für die Qualität ihrer Leistungen sowie eine wirtschaftliche und effektive Unternehmensführung. Darüber hinaus gibt es die EU-Öko-Audit-Verordnung (EMAS), die zwar für Wohnungsunternehmen und Baubetriebe nicht anwendbar ist, weil sie nicht zum Geltungsbereich zählen¹⁹. Anwendbar ist jedoch ISO 14.000 ff. für Umweltmanagement.

In der Wohnungswirtschaft werden Qualitätsmanagementsysteme und Umweltmanagementsysteme – wie eine Internetrecherche ergeben hat - nach ISO bisher wenig realisiert. Zum einen wird kritisch angemerkt, dass die Mieter als Zielgruppe für eine Zertifizierung keinen Wert auf „formale Siegel“ legen würden, wie dies in anderen gewerblichen Branchen, etwa der Automobilindustrie der Fall ist, die auf diese Weise Sicherheit über ihre Zulieferer haben möchten. Zum anderen wird der große Aufwand angeführt, weshalb kein Qualitäts- und Umweltmanagementsystem eingeführt werden.

Diejenigen wohnungswirtschaftlichen Unternehmen, die nach ISO 9000 erfolgreich zertifiziert wurden, wie z.B. die Wohnungswirtschaft Frankfurt (Oder) GmbH, die WIRO in Rostock oder die Viterra verweisen auf die überwiegend positiven Aspekte, insbesondere darauf, dass „durch das Qualitätsmanagementsystem ein Prozess in die Wege geleitet wird, der nachhaltig zur Transparenz und zur kontinuierlichen Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung beiträgt“ (www.analyse-konzepte.de/qm.html, Stand: 10.3.2001). Die Aufgaben des Qualitäts-Managementsystems in der Wohnungswirtschaft erstrecken sich von der Planung bis zur Steuerung von Unternehmensprozessen:

Qualitätsplanung	Erfassen von Qualitätsanforderungen und Zielen; Vorbereiten und Anwenden des QM-Systems
Qualitätslenkung	Arbeitstechniken zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen: Analyse fehlerhafter Leistungen
Qualitätssicherung	Dokumentation aller geplanten und realisierten Tätigkeiten im Rahmen des QM-Systems
Qualitätsverbesserung	Maßnahmen, um Effektivität und Effizienz der Tätigkeiten bzw. Prozesse zu steigern
Qualitätsführung	Verantwortung der Unternehmensführung für Qualität der Ergebnisse in sämtlichen Unternehmensbereichen

Tab. 23: Aufgaben von QM-Systemen in der Wohnungswirtschaft

Als Vorteile werden genannt:

- Die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes und eines entsprechenden Selbstverständnisses bei den Mitarbeitern;
- Die kundengerechte Ausrichtung und Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation;
- Die höhere Transparenz der Unternehmensabläufe;
- Die Erfahrungen der Mitarbeiter, ein hohes Maß an Verantwortung zu übernehmen und selbst an der Gestaltung der Arbeitsorganisation mitwirken zu können.

Die Auswertung der Befragung hat jedoch gezeigt, dass lediglich zwei der befragten Wohnungsunternehmen (Nr. 3 und 24) nach ISO 9000 zertifiziert zu sein. Im Rahmen der Validierung der Ergebnisse (telefonische Interviews und Workshop) hat sich jedoch gezeigt, dass zahlreiche Unternehmen über eigene Qualitätsmanagementsysteme verfügen.

6.3.4.3 Verwaltungskosten

Die Verwaltungskosten stellen einen weiteren relevanten Indikator für die Prozessperspektive dar. Sie geben darüber Aufschluss, mit welchem Kostenaufwand die Prozesse im Unternehmen erbracht werden und reflektieren unter anderem die Performanz von organisatorischen Abläufen.

¹⁹ Dennoch gibt es einzelne Unternehmen der Wohnungswirtschaft, die sich bereits nach den Kriterien dieser Verordnung gutachterlich haben prüfen lassen. Zu diesen gehört z.B. die Firma Gundlach, Hannover.

Die Problematik der Vergleichbarkeit der Verwaltungskosten ergibt sich aufgrund einer unscharfen Definition nach § 26 der zweiten Berechnungsverordnung (II. BV). Die Interpretationsspielräume hinsichtlich dessen, was Verwaltungskosten enthalten dürfen und was nicht, sind groß. So tauchen beispielsweise in den Verwaltungskosten der Berliner kommunalen Unternehmen auch drei Kostenpositionen (Umlagen, Unternehmensentwicklung und Sonstiges) auf, die all diejenigen Kosten umfassen, die nicht unter den eindeutig umrissenen Kostenpositionen (z.B. Bauverwaltung) verbucht werden können. Um die Vergleichbarkeit des Indikators „Verwaltungskosten“ zwischen den Unternehmen zu gewährleisten, muss präzise abgestimmt werden, in welcher Form und in welcher Höhe „graue“ Kosten einbezogen und welchen Kostenstellen sie zugeordnet werden. So kann der Erwerb und die Einführung einer neuen Software beispielsweise der Position „Unternehmensentwicklung“ ganz oder teilweise zugeordnet werden oder, weil die Software auch der Hausbewirtschaftung dient, der Position „Verwaltungskosten“. Ein weiteres Beispiel ist die Zuordnung oder Verteilung von Personalkosten im Empfangsbereich, für Presse und Öffentlichkeitsarbeit oder für die IT-Abteilungen.

Trotz gewisser Unschärfen sind die Verwaltungskosten ein relativ leicht zu erhebender Indikator, der zumindest innerhalb eines Unternehmens kontinuierlich verfolgt werden kann. In der nachfolgenden Abbildung sind die Befragungsergebnisse hinsichtlich der Verwaltungskosten aufgeführt. Die weißen Balken stehen für die ostdeutschen Wohnungsunternehmen.

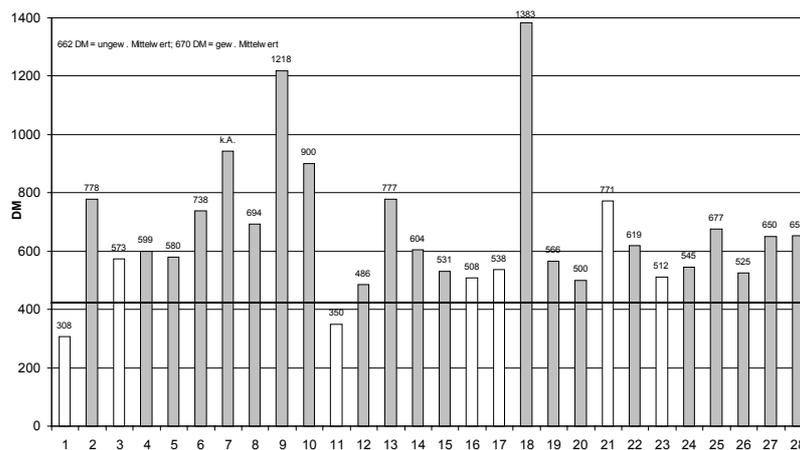


Abb. 45: Verwaltungskosten pro Wohneinheit und Jahr

Deutlich wird, dass bis auf zwei Unternehmen alle über der in der zweiten Berechnungsverordnung geltenden Grenze von 420,- DM liegen. Der ungewichtete Mittelwert von ca. 660 DM liegt knapp und der gewichtete von ca. 670 DM liegt gut hundert Mark über den Befragungsergebnissen einer jüngst abgeschlossenen Befragung von Berliner Wohnungsunternehmen. Die Spannweite der angegebenen Verwaltungskosten ist wesentlich größer als in der Berliner Befragung.

In diesem Zusammenhang wäre zu prüfen, welche Leistungsbestandteile jeweils in die Verwaltungskosten einbezogen wurden. Nur so lässt sich eine Abweichung vom Minimum- zum Maximumwert in Höhe von 1.000 DM plausibel interpretieren. Auf unsere Nachfrage bei den Unternehmen mit den höchsten Verwaltungskosten wurde uns mitgeteilt, dass man sich der Tatsache bewusst sei, gleichwohl noch keine Erklärung dafür gefunden habe.

Sofern man nicht für ein strategisches Benchmarking die detaillierte Aufschlüsselung der Verwaltungskosten nach allen Kostenpositionen verwenden will, bietet sich eine Präzisierung der Verwaltungskosten

durch das Verhältnis von Bruttopersonalkosten und Sachkosten an. Da die Personalkosten bei der Wohnungsverwaltung den größten Kostenanteil umfassen, erhält man so in verdichteter Form Hinweise auf einen unverhältnismäßigen Anteil der Sachkosten.

6.3.5 Lean Management

In der Unternehmensführung vollzog sich in den letzten Jahren ein grundlegender Wandel. Bedeutete Führung bislang auf der Basis hierarchischer Strukturen „auf andere so einzuwirken, dass sie zielorientiert handeln“ (Preißler 1992), werden Innovationsimpulse heute verstärkt durch kooperative oder teamorientierte Führungsstile erwartet. Die Abläufe in jedem Unternehmen sind zwischenzeitlich derart komplex geworden, dass einzelne die interdependenten Wechselbeziehungen kaum mehr alleine zu koordinieren und zu steuern vermögen. Zudem ist die Motivation eines jeden Mitarbeiters und das Wohlfühlen am Arbeitsplatz dort am größten, wo er in die Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse unmittelbar eingebunden ist und Verantwortung übernehmen kann.

Management besteht somit in der Kunst, das intellektuelle Potenzial aller Mitarbeiter des Unternehmens zu mobilisieren und zusammen zu bringen (Runge 1994). Das bedeutet eine stärkere kommunikative Verflechtung aller an der Erreichung des Unternehmenszieles Beteiligten. Bezüglich der Organisationsstrukturen sind nicht mehr Hierarchien, sondern flache Organisationen angesagt. Das Management wird durch Führungspersönlichkeiten ausgeübt, die mehr und mehr zu Moderatoren oder Coaches im Rahmen der teamorientierten Ablaufprozesse werden. Die im Unternehmen vorhandenen Hierarchieebenen als Indikatoren können allerdings nur mit Ja/Nein-Fragen abgebildet werden.

Als ergebnisorientiertes Managementverfahren wird in jüngster Zeit zunehmend das Instrumentarium der Zielvereinbarung diskutiert und eingeführt. Diese Zielvereinbarungen der Geschäftsleitung mit den Mitarbeitern definieren für jeden einzelnen die Zielmarke, die es im Geschäftsjahr zu erreichen gilt. Die Triebfeder für diese Zielerreichung ist ein gestaffeltes Entlohnungssystem, das mit Ab- und Zuschlägen arbeitet und somit die individuelle Leistung belohnt. Auch im Rahmen von Teamvereinbarungen ist ein derart differenziertes Entlohnungssystem ein taugliches Instrument, die Teamarbeit ergebnisorientiert und ergebnisgerecht zu entlohnen. Da die Team- und Projektorientierung wie auch die Zielvereinbarungen für unterschiedliche Bereiche innerhalb der Unternehmen eingesetzt werden können, wird kein einzelner Indikator gebildet, sondern die Umsetzung derartiger Managementinstrumente anhand einer Matrix wie folgt abgefragt:

	Es wird teamorientiert gearbeitet	Es wird projektorientiert gearbeitet	Es existieren Zielvereinbarungen
Neubauprojekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Größere Instandsetzungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modernisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privatisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wohnbegleitende Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die folgende Tabelle bildet die Antworten der Unternehmen ab:

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
Neubauprojekte	T																													9	
	P																														
	Z																														4
Gr. Instandhaltungen	T																														9
	P																														21
	Z																														8
Modernisierung	T																														10
	P																														22
	Z																														7
Privatisierung	T																														7
	P																														3
	Z																														2
Wohnbegleitende DL	T																														10
	P																														6
	Z																														4
Sonstiges	T																														1
	P																														0
	Z																														1

Tab. 24: Unternehmensantworten zu Managementinstrumenten²⁰

Fasst man die Ergebnisse der Befragung summarisch zusammen, so ergibt sich:

	Teamorientierung		Projektorientierung		Zielvereinbarungen	
	ja	nein	ja	nein	ja	nein
Neubauprojekte	9	18	23	4	4	23
Größere Instandsetzungen	9	18	21	6	8	19
Modernisierung	11	16	23	4	8	19
Privatisierung	7	19	3	23	2	24
Wohnbegleitende Dienstleistungen	10	16	6	20	4	22

Tab. 25: Einsatz von Managementinstrumenten (abs.)

Anhand der Antworten wird deutlich, dass das Instrument der Projektorientierung in der Wohnungswirtschaft, insbesondere wenn es sich um bauliche Maßnahmen handelt, weit verbreitet ist. Ein Unternehmen (Nr. 6) setzt alle Managementinstrumente bei allen baulichen Maßnahmen ein. Wohnbegleitende Dienstleistungen werden mit unterschiedlichen Instrumenten von 15 Unternehmen entwickelt und durchgeführt. Privatisierung wird von insgesamt 10 Unternehmen verfolgt, mit dem Schwerpunkt teamorientierter Arbeit. Das Instrument der Zielvereinbarung scheint jedoch kaum Anwendung zu finden.

6.4 Die Innovationsperspektive

6.4.1 Einleitung

Die Innovationsperspektive oder nach Kaplan und Norton die „Lern- und Entwicklungsperspektive“ ist gewissermaßen die Grundlage für die anderen Perspektiven. Während diese Leistungen identifizieren und bemessen, die das Unternehmen erbringen muss, zielt die Innovationsperspektive auf die materielle und geistige Infrastruktur des Unternehmens (Kaplan und Norton, 1992 S. 121). Das künftige Innovationspotential eines Unternehmens gründet in den Kompetenzen und der Motivation der gesamten Mitarbeiter-

²⁰ T - Teamorientiert, P - Projektorientiert, Z – Zielvereinbarung, grau = Instrument wird verwendet

schaft. Nur kompetente und zufriedene Mitarbeiter können in Zusammenhang mit einer geeigneten Infrastruktur den Unternehmenserfolg sicherstellen.

Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterproduktivität sind daher die entscheidenden Leistungstreiber für die Positionierung der Unternehmen auf dem Markt. Die gewährten Bildungs- und Fördermöglichkeiten, materielle Anreize und Entlohnungen, Mitwirkungsmöglichkeiten an den Diskussions- und Entscheidungsprozessen sowie moderne Ausstattungen mit Informationstechnologien definieren das dazu korrespondierende Kennzahlenbündel.

Bereits Kaplan und Norton weisen darauf hin, dass es anders als bei den spezifischen Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen, der internen und der Kundenperspektive für die Lern- und Entwicklungsperspektive weit weniger Beispiele für unternehmensspezifische Kennzahlen gibt. Sie bedauern, dass viele Unternehmen nicht einmal den Versuch unternommen haben, die Antriebskräfte für den unternehmerischen Output zu messen. Dies zeigt, dass die Unternehmen ihre strategischen Ziele nur selten mit Aktivitäten zur Mitarbeiterweiterbildung, zur Informationsversorgung, zur Motivation, zur Team- und Organisationsbildung verknüpfen. Hierbei handelt es sich nach Kaplan und Norton keinesfalls um ein Datenerfassungsproblem, sondern vielmehr um ein Managementproblem, denn es gilt, „if you can't measure it, you can't manage it“. (Kaplan und Norton 1992 S. 138/223)

Damit ist nicht gesagt, dass keine Mitarbeiterschulung und -weiterbildung, Motivation und der Ausbau von Informationssystemen in den Unternehmen betrieben wird. Gleichwohl werden diese Zielvorstellungen weitgehend isoliert betrachtet und nicht als Weg zum strategischen Unternehmensziel, d.h. nicht als Potenzial zur Erreichung langfristiger wirtschaftlicher und kundenrelevanter Ziele begriffen. Dies ist denn auch der Grund dafür, dass zwar die Ziele formuliert und verbalisiert werden, aber die Bildung unternehmensstrategischer Kennzahlen, die die Beziehung der einzelnen Maßnahmen zum unternehmerischen Erfolg ausdrücken, unterbleibt jedoch. Trotz des weitgehenden Fehlens dieser Kennzahlen erscheint es richtig und um so dringlicher, die Innovationsperspektiven in die strategische Instrumententafel mit aufzunehmen. Kein strategisch denkender Unternehmer wird umhin kommen, diese Innovationsperspektive als strategisches Instrument in sein Kalkül einzubeziehen und stärker zu operationalisieren.

Die fundamentalen Dimensionen der Innovationsperspektive sind nach Kaplan und Norton operationales Lernen, „intellektuelles Vermögen“ und Marktinnovationen. Auf der Basis dieser Dimensionen lassen sich eine Vielzahl von strategischen Zielen bestimmen. Die folgende Tabelle zeigt die gewählten Ziele, Indikatoren und Leistungsmaßstäbe für die Innovationsperspektive im Überblick.

Ziele	Indikatoren	Messzahlen
Mitarbeiterzufriedenheit	Personalfuktuation Betriebszugehörigkeit Anreizsysteme und Aufstiegsmöglichkeiten	Prozentsatz Anzahl der Jahre Anreizsysteme, Aufstiegschancen
Mitarbeiterproduktivität	Umsatzanteile Bildungsinvestitionen Weiterbildungsmaßnahmen	Umsatz pro Stelle Summe pro Mitarbeiter Anzahl pro Jahr und Mitarbeiter
Integration neuer Informationssysteme	Technologische Vernetzung der Mitarbeiter, Nutzung des Internets	Internet- und Intranet-Anschlüsse Telematik und Gebäude Arten der Nutzung
Komplementäre Geschäftsfelder	Komplementäre wohnbegleitende Dienstleistungen	Aufzählung verschiedener Dienstleistungen

Tab. 26: Ziele, Indikatoren und Messzahlen der Innovationsperspektive

6.4.2 Mitarbeiterzufriedenheit

Nur zufriedene Mitarbeiter bringen im Unternehmen die notwendige Motivation und damit die Voraussetzungen für Produktivitätssteigerungen, Qualität und Kundenservice mit. Empirisch lässt sich nachweisen, dass zufriedene Mitarbeiter in der Regel auch die zufriedensten Kunden haben. Aber trotz dieser Wichtigkeit lässt sich die Mitarbeiterzufriedenheit nicht direkt bestimmen, da die wenigsten Unternehmen hierzu Befragungen durchführen. Die Indikatoren können aber indirekt über die möglichen Determinanten der Mitarbeiterzufriedenheit bestimmt werden. Diese sind ganz generell Mitwirkungsmöglichkeiten bei Entscheidungen, Leistungsanerkennung, Unterstützung bei Fort- und Weiterbildungsambitionen, die Einbindung in das unternehmerische Informationsnetzwerk sowie die gehaltliche Ausgestaltung. Mögliche Indikatoren für die Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen einer Balanced Scorecard können dann die Personalfluktuaton, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit sowie die persönlichen Personalentwicklungsmöglichkeiten sein.

6.4.2.1 Personalfluktuaton und Mitarbeiterkündigungen

Eine hohe Fluktuationsrate kann ein Indiz dafür sein, dass eine oder mehrere Determinanten für die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen nicht zufriedenstellend geregelt sind. Dies führt zu einer mangelnden Corporate Identity und zu dem Bestreben, sich ein anderes Tätigkeitsfeld zu suchen.

In der Regel wird eine hohe Fluktuationsrate durch jüngere Mitarbeiter und durch Leistungsträger im Unternehmen geprägt sein, da diese am Arbeitsmarkt ausreichende Optionen vorfinden. Ältere Mitarbeiter tun sich aufgrund ihres Alters schwer, ihre Unzufriedenheit durch die Wahl eines neuen Arbeitsfeldes zu lösen. Die Folge wird eine innere Kündigung sein, die den Job nur noch als zwangsläufige Einkommensquelle interpretiert. Incentives für das Unternehmen sind von diesen Mitarbeitern nicht mehr zu erwarten.

Die Personalfluktuaton wird gemessen durch die Personalbestandsänderung zwischen zwei Jahren als Prozentsatz der ausgeschiedenen Mitarbeiter bezogen auf den gesamten Personalbestand:

$$\text{Personalfluktuaton} = \frac{\text{Anzahl ausgeschiedener Mitarbeiter pro Jahr}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}}$$

Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse der Befragung:

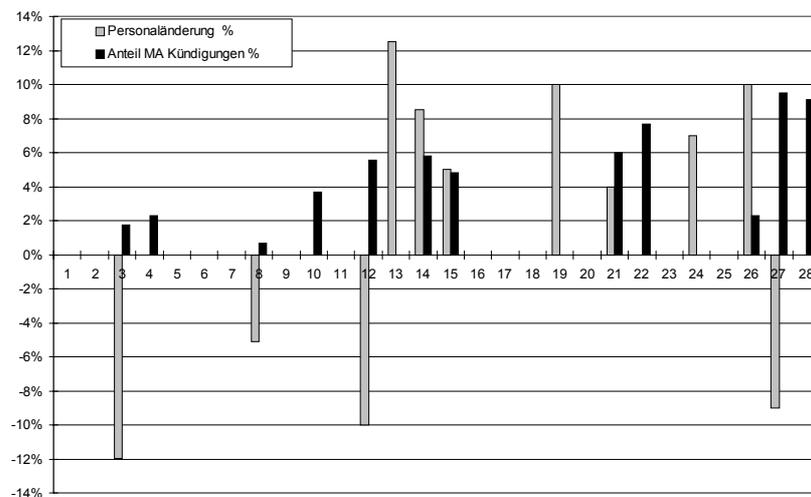


Abb. 46: Personaländerungen (Abbau und Aufbau)

Die Personalsituation ist bei den sich beteiligenden Unternehmen weitgehend stabil. Nur bei vier von 26 Unternehmen wurde Personal abgebaut. Zwei von den vier Unternehmen wiesen sowohl in 1999 als auch in 2000 einen hohen Jahresfehlbetrag aus, eines davon hat seinen WE-Bestand um ca. 3% reduziert, das andere die Drittverwaltung halbiert. Zwei weitere Unternehmen mit ebenfalls hohen JFB haben kein Personal abgebaut. Parallel dazu haben immerhin 7 von 22 Unternehmen in den Alten Bundesländern Personal eingestellt.

Auch die Zahl der Mitarbeiterkündigungen bei den befragten Unternehmen sind sehr gering. Von 26 Unternehmen verzeichneten 14 Unternehmen keine Mitarbeiterkündigungen, so dass der Mittelwert über alle Unternehmen bei der Fluktuation bei ca. 2% liegt. Drei Unternehmen verzeichneten dagegen Fluktuationsraten zwischen 8 und 9%. Aufgrund der geringen Datenbasis lassen sich keine Zusammenhänge zwischen der Veränderung im Personal und der Größe, der Rechtsform sowie der Lage des Unternehmens (ABL, NBL) erkennen.

6.4.2.2 Betriebszugehörigkeit

Die Betriebszugehörigkeit als Indikator für die Mitarbeiterzufriedenheit weist in eine ähnliche Richtung. Nur bei stimmigen Arbeitsplatzsituationen wird sich der einzelne Mitarbeiter in seiner Karriereplanung für das gleiche Unternehmen entscheiden, wengleich dieser Indikator auch durch spezifische persönliche und familiäre Einflussgrößen überlagert wird. Werden die Arbeitsbedingungen jedoch nicht als passend und perspektivisch eingeschätzt, erfolgt die Karriereplanung zu Gunsten anderer Unternehmen, anderer Branchen bzw. anderer Führungsaufgaben. Eine mögliche Bestimmung des Indikators kann über die durchschnittliche Anzahl der Jahre, die die Mitarbeiter im Unternehmen verbringen, erhalten werden.

$$\text{Betriebszugehörigkeit} = \text{Durchschnittliche Zugehörigkeit zum Unternehmen}$$

Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse der Befragung für die Unternehmen:

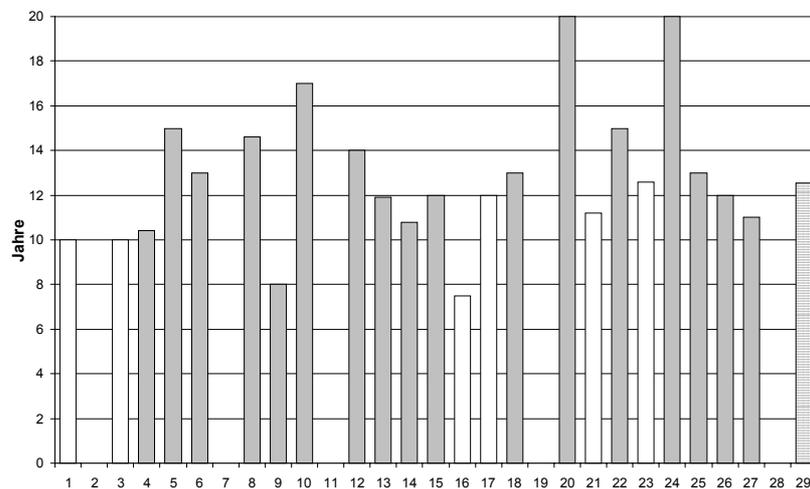


Abb. 47: Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter (weiß = NBL)

Die durchschnittliche Zugehörigkeit zu den Unternehmen im Rahmen der Befragung beläuft sich auf ca. 12 Jahre. Hierbei ist die Zugehörigkeit zu den Genossenschaften höher als bei den Kapitalgesellschaften zu sein. Der Mittelwert der Zugehörigkeit bei den Genossenschaften beträgt fast 14 Jahre, bei den Kapitalgesellschaften hingegen nur ca. 12 Jahre. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse zusammen:

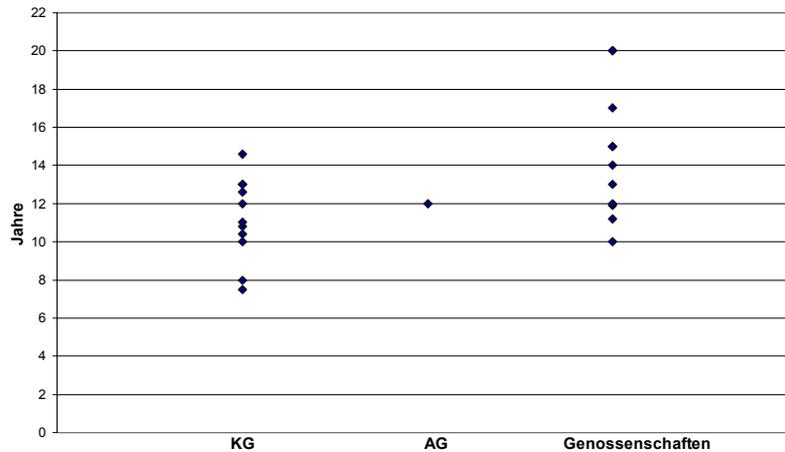


Abb. 48: Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit nach Rechtsform

Die niedrigsten Werte liegen bei 7,5 und 8 Jahren, wobei eines dieser Unternehmen erst 1993 gegründet worden ist. Die höchsten Werte liegen bei zwei Genossenschaften mit jeweils 20 Jahren.

Damit scheint die These zuzutreffen, dass es in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft nicht selten ist, dass Mitarbeiter über eine sehr lange Zeit hinweg dem Unternehmen die Treue gehalten haben oder halten. Dieses Erscheinungsbild ist jedoch immer auf das einzelne Unternehmen hin zu analysieren und zu überprüfen. Zwischen der Zugehörigkeit und der Größe des Unternehmens sind allerdings keine Zusammenhänge zu erkennen.

6.4.2.3 Aufstiegsmöglichkeiten und Anreizsysteme

Das dritte Element der Mitarbeiterzufriedenheit in der Scorecard ist die persönliche Personalentwicklung, die im Zusammenhang mit Bildungsmaßnahmen gesehen werden muss. Bildung wurde bei uns lange als ein in sich abgeschlossener Lernprozess verstanden, an dessen Ende ein Zeugnis bzw. Zertifikat stand. Angesichts der sich immer schneller vollziehenden Veränderungen und Ausdifferenzierungen in Gesellschaft, Staat und Wirtschaft ist diese Sicht nicht länger aufrecht zu erhalten. Lernen ist vor diesem Hintergrund ein lebenslanges Erfordernis, ein dynamischer Prozess, der einerseits Anpassung an die Veränderung bedeutet, andererseits aber vor allem die Grundvoraussetzungen für eine zukünftige innovative Entwicklung legt. Damit gewinnt die lebenslange Weiterbildung als Lernstrategie in der modernen Gesellschaft und als persönliche Personalentwicklung an Gewicht.

Nach Münch „hängt die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens zunehmend davon ab, ob es bereit und in der Lage ist, an die Stelle punktueller Qualifizierungsprozesse und – bezogen auf Veränderungen in Organisation, Produktion und Dienstleistung – reaktiven Handelns eine strategisch orientierte Entwicklung der personellen Ressourcen zu setzen“.

Münch versteht unter Personalentwicklung „diejenigen Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern“. (Münch 1995)

Handlungskompetenz ist in diesem Zusammenhang definiert durch Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. Während die Fachkompetenz die Fähigkeit beschreibt, auf der Grundlage von Fachkenntnissen und spezifischen Fertigkeiten fachliche Probleme technisch einwandfrei zu lösen, drückt

die Sozialkompetenz das Vermögen aus, im Team zu handeln und gemeinsam mit anderen Probleme zu lösen. Die Methodenkompetenz schließlich kennzeichnet die Fähigkeit, selbstständige Wege und Mittel zur Aufgabenbewältigung zu entdecken und anzuwenden. (Münch 1995).

Mitarbeiterzufriedenheit wird nur dann gewährleistet sein, wenn für den Einzelnen die Voraussetzungen zur Erlangung dieser Kompetenzen gegeben sind. Die möglichen Indikatoren für die Kennzahlen persönliche Personalentwicklung drücken sich im beruflichen Aufstieg der Mitarbeiter aus, wobei im Rahmen der Befragung der Schwerpunkt auf die folgenden Arten der Anreizsysteme gelegt wurden:

1. Keine hierarchische Beförderung
2. Gehaltliche Weiterentwicklung, z.B. mittels Zielvereinbarungen
3. Prämien für erfolgreiche Projektdurchführung
4. Akquisitionsprämien für neue Mieter
5. Mitarbeiteraktien
6. Sondergratifikationen
7. Andere Anreizsysteme

Die folgende Abbildung zeigt die summierte Anzahl der verwendeten Instrumente (Nr. 1 bis 4 und 6 bis 7) je Unternehmen²¹:

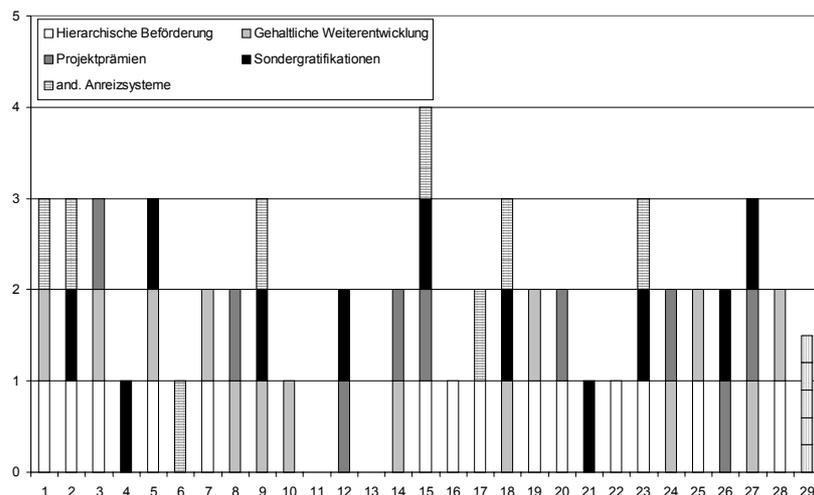


Abb. 49: Verwendete Instrumente der Unternehmen

Die Ergebnisse der Befragung zu den Anreizsystemen sind nur schwierig zu interpretieren, da die Antworten sehr heterogen sind. Mitarbeiteraktien oder den Akquisitionsprämien für neue Mieter verzeichnen keine Nennungen. Im Mittel werden von den Unternehmen in beliebigen Kombinationen zwei der Instrumente verwendet. Nur zwei Unternehmen haben keine Anreizsysteme und bevorzugen die hierarchische Beförderung. Vier Unternehmen verwenden drei Instrumente. Hinsichtlich der Aufstiegsmöglichkeiten und der Anreizsysteme lassen sich damit folgende Aussagen treffen:

- Die hierarchische Beförderung ist bei über der Hälfte der Unternehmen verbreitet (14 zu 26).
- Die gehaltliche Weiterentwicklung z.B. mittels Zielvereinbarungen verwenden 14 von 26 Unternehmen
- Prämien für eine erfolgreiche Projektdurchführung verwenden nur 9 von 25 Unternehmen
- Sondergratifikationen werden immerhin von 11 von 26 Unternehmen verwendet
- Sonstige Anreizsysteme haben 8 von 26 Unternehmen.

²¹ Eine Unsicherheit hierbei ist die Abfrage "Andere Instrumente", da diese zumeist nicht explizit aufgezählt wurden. Deshalb wurden "Andere Instrumente" nur als ein Instrument gezählt.

6.4.2.4 Fazit: Indikatoren für die Mitarbeiterzufriedenheit

Benchmarking lebt von Differenzen zwischen den Benchmarking-Objekten. Daher eignen sich vermutlich die vorgeschlagenen Indikatoren nicht zur ausreichenden Beurteilung der Mitarbeiterzufriedenheit. Bei den abgefragten Werten zu Personaländerungen, Fluktuationen und Mitarbeiterzugehörigkeit zeigen sich nur geringe Differenzen. Allerdings kann im Umkehrschluss nicht gefolgert werden, dass in allen Unternehmen die Mitarbeiterzufriedenheit sehr hoch ist, da vielfach auch externe Gründe wie z.B. das Arbeitsplatzangebot vor Ort oder die Bewerbungschancen der individuellen Mitarbeiter darüber entscheiden, ob eine Stellenveränderung überhaupt möglich ist. Somit müssen zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit andere Indikatoren gebildet werden. Hierzu eignen sich unternehmensintern Befragungen hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit. Allerdings eignen sich individuelle Befragungen nicht für den Unternehmensvergleich, weshalb von verbandlicher Seite hierzu eine standardisierte Befragung durchgeführt werden müsste. Eine weitere Möglichkeit für die Erfassung der Zufriedenheit könnte sich aus der Analyse der Ergebnisse des – soweit vorhanden – betrieblichen Vorschlagswesens ergeben, da diesem die These zugrunde liegt, dass zufriedene Mitarbeiter auch an der betrieblichen Weiterentwicklung interessiert sind und sich dies durch Vorschläge zur effizienteren Gestaltung der Organisation ausdrückt. Auch das differenzierte Bild der Ausgestaltung von Anreizsystemen lässt nur den Schluss zu, dass nahezu alle Unternehmen verschiedene Kombinationen von Anreizsystemen verwenden, um die Mitarbeiter zu motivieren. Wie weiterführende Gespräche gezeigt haben, wird das Vorhandensein von Anreizsystemen als nicht ausreichend angesehen. Diese sollten um Kriterien zur Personalentwicklung ergänzt werden wie z.B. um Stellenbeschreibungen, Leistungseinschätzung durch Vorgesetzte oder Berichte durch die Führungsebene über einzelne Geschäftsfelder bzw. Tätigkeitsbereiche.

6.4.3 Mitarbeiterproduktivität und Bildungsinvestitionen

Kaplan und Norton definieren die Mitarbeiterproduktivität als eine „Ergebniskennzahl, die sich auf den Einfluss bezieht, den eine Steigerung der Mitarbeiterfähigkeit auf Innovation, die Verbesserung interner Prozesse und die Zufriedenstellung von Kunden ausübt“ (Kaplan/Norton, S. 125). Das Ziel ist es, den Output der Mitarbeiter mit der dazu benötigten Anzahl an Mitarbeitern in Verbindung zu setzen. Die Mitarbeiterproduktivität allerdings ist im Sinne von Kaplan und Norton eine Potentialkennzahl, die nicht unmittelbar bestimmt werden kann, da die Schwierigkeit in der Bestimmung des „möglichen“ Einflusses liegt. Dieses Problem kann allerdings durch den Vergleich zwischen Unternehmen gemindert werden, indem man als einfachste Produktivitätskennzahl den Ertrag pro Mitarbeiter wählt und diesen in Vergleich zu anderen Unternehmen setzt. Durch den Vergleich mit anderen Unternehmen, die im gleichen Geschäftsfeld aktiv sind und ein gleiches Leistungsspektrum aufweisen, kann zumindest das Potential näherungsweise bestimmt werden. Die folgende Abbildung zeigt die Mitarbeiterproduktivität als Verhältnis von Umsatz pro Stelle in 1.000 DM:

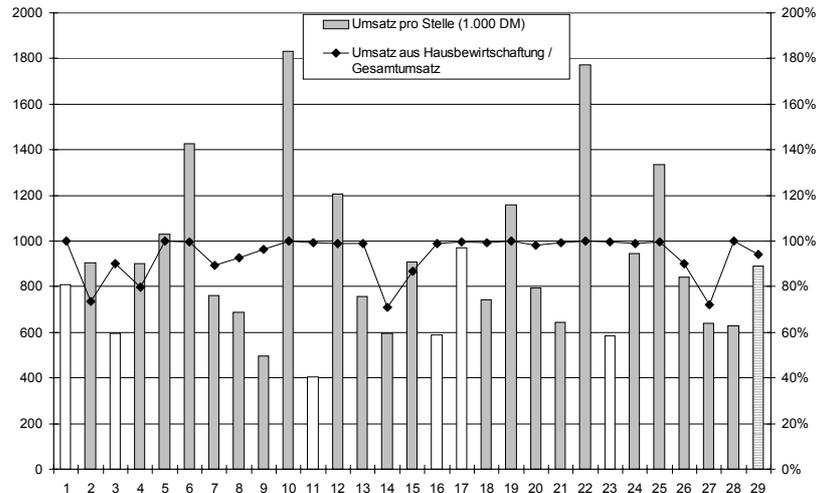


Abb. 50: Umsatz pro Stelle und anteiliger Anteil Umsatz aus Hausbewirtschaftung

Der gewichtete Mittelwert (Nr. 29, Umsatzsumme aller Unternehmen / Stellenzahl aller Unternehmen) liegt bei ca. 800 TDM pro Stelle. Acht von 11 Unternehmen, die über diesem Durchschnitt liegen, machen zwischen 99 und 100% des Umsatzes aus der Hausbewirtschaftung. Diese Unternehmen liegen um mindestens 50 TDM über dem Mittelwert. Die übrigen drei liegen nur gering über dem Mittelwert. Alle sechs Unternehmen, deren Umsatz pro Stelle deutlich über 1.000 TDM liegt, haben eine Verwaltungsgröße von mehr als 130 eigene WE pro Mitarbeiter (Durchschnitt 107 WE pro Mitarbeiter). Allerdings ergibt eine Betrachtung dieser Werte in Bezug auf die anderen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (GKR, EKR, ROI etc.) keine offensichtlichen Zusammenhänge.

Die folgende Abbildung zeigt den Umsatz pro Stelle in 1.000 DM in Abhängigkeit von der Rechtsform:

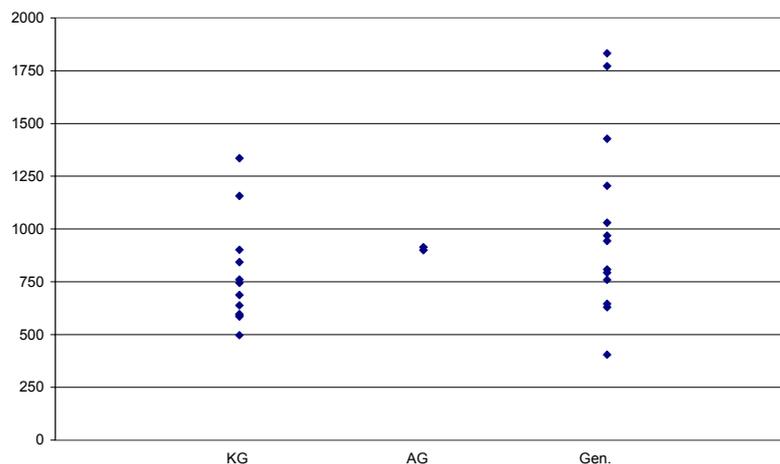


Abb. 51: Umsatz pro Stelle in 1.000 DM nach Rechtsform

Bei den Kapitalgesellschaften liegen die Werte kompakter um einen mittleren Wert von 750.000 bis 800.000 DM, bei den Genossenschaften ist die Spreizung wesentlich höher mit einem mittleren Wert von ca. 1.000.000 DM. Durch den Vergleich mit anderen Unternehmen kann ein „möglicher“ Zielwert und somit die strategische Orientierung bestimmt werden. Diese Kennzahl hat natürlich auch ihre Schwächen,

wie z.B. die Ungleichheit der Personalkosten bei gleicher Stellenzahl oder die unterschiedlichen Beiträge zum Umsatz von Gewerbeimmobilien, Maßnahmen zur Eigentumbildung u.s.w. Weiterhin gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, diesen Wert zu verändern z.B. durch Outsourcing, Umsatzsteigerungen durch Übernahme von Mitbewerbern oder durch die Reduktion des Personalbestandes. Aber der Sinn der Balanced Scorecard ist ja gerade nicht die singuläre Betrachtung dieser oder anderer einzelner Kennzahlen, sondern der Verbund verschiedener Perspektiven und Kennzahlen, die ein Gesamtbild des Unternehmens ergeben sollen.

Die Mitarbeiterproduktivität im Sinne eines Ertrages ist jedoch abhängig von der Qualifikation der Mitarbeiter. Indikatoren zur Steigerung der Arbeitsproduktivität können somit die im Unternehmen stattgefundenen Weiterbildungsmaßnahmen sowie der Aufwand für Bildung. In diesem Sinne sind die Bildungsinvestitionen Potentialkennzahlen, da die getätigten Maßnahmen die Qualifizierung und somit ihr „Leistungspotential“ erhöhen.

Die Aus- und Weiterbildung in den Betrieben stellt nach Arnold die wesentlichste Strategie der Personalentwicklung dar. Somit entsteht ein Bezug zur persönlichen Personalentwicklung. Bildungsinvestitionen haben mithin eine wichtige impuls- und richtungsgebende Rolle für die Organisationsentwicklung in einem Unternehmen bzw. einem Unternehmensbereich. Sie zielen darauf ab, die Entscheidungs-, Kooperations-, Realisierungs- und Erneuerungskompetenz im Sinne eines lernenden Unternehmens zu verbessern, indem organisatorische Veränderungen durch eine Entwicklung der Problemlösungs- und Innovationskompetenz der betroffenen Mitarbeiter ergänzt oder initiiert werden (Jeserich 1981).

Wesentliches Ziel der Aus- und Weiterbildung ist die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisation. Erfahrungsgemäß optimieren sich diese Zusammenhänge in besonderer Weise in lernoffenen Organisationen bzw. Unternehmen. Offenes Lernen vergrößert die Potenziale, begünstigt kreative und innovative Lösungen und stellt wichtige Weichen für die unternehmerische Zukunft.

Die so zu ermittelnden Kennzahlen „Weiterbildungsmaßnahmen“ bzw. „Bildungsinvestitionen“ sind numerische Größen. In der folgenden Abbildung sind die Bildungsinvestitionen je Mitarbeiter zusammengestellt:

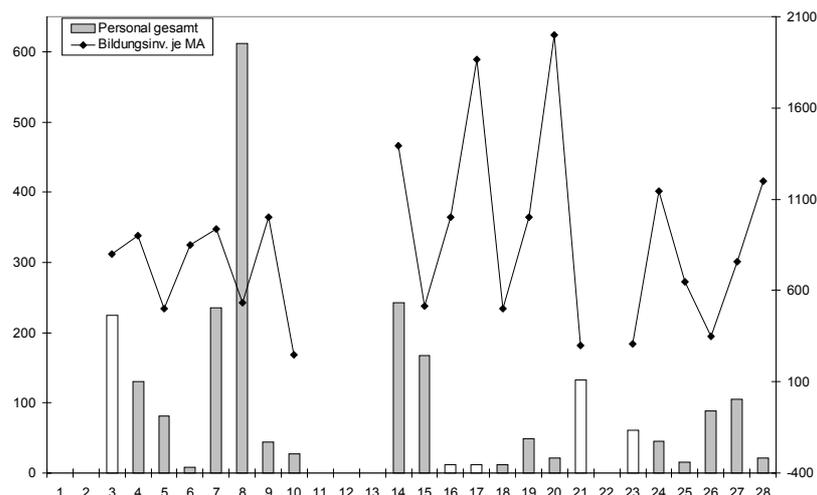


Abb. 52: Bildungsinvestitionen je Mitarbeiter (1.000 DM) und Personalbestand

Bei den Bildungsinvestitionen liegt eine weite Streuung von 300 bis 2000 DM je Mitarbeiter im Jahre 2000 vor. Der mittlere – nach Mitarbeiterzahl gewichtete - Wert beträgt ca. 750 DM in 2000. Es ist un-

schwer zu erkennen, dass hierbei keine Zusammenhänge zwischen der Größe der Unternehmen und der Mitarbeiterzahl bestehen.

Interessanterweise liegen die Bildungsinvestitionen bei den Kapitalgesellschaften wesentlich dichter und kompakter um den mittleren Wert herum als bei den Genossenschaften, die eine deutlichere Spreizung aufweisen.

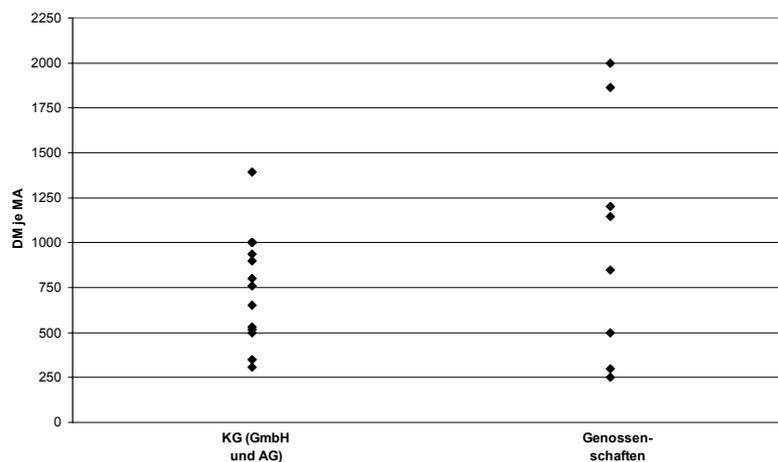


Abb. 53: Bildungsinvestitionen und Rechtsform je Mitarbeiter

Die Ausgaben für die Weiterbildung scheinen weiterhin unabhängig von dem JÜS oder JFB zu sein. Ein hoher JFB in 1999 korrespondiert genauso wenig mit geringen Bildungsinvestitionen in 2000 wie ein hoher JÜS mit hohen Bildungsinvestitionen, obwohl prinzipiell die Bildungsinvestitionen 2000 bei 9 von 22 Unternehmen einen theoretischen Einfluss von mehr als 10% auf das Jahresergebnis haben könnten. Weiterhin lassen sich keine Korrelationen zwischen der durchschnittlichen Zugehörigkeit der Mitarbeiter zum Unternehmen und den Bildungsausgaben je Mitarbeiter bestimmen.

Darüber hinaus lassen die Ergebnisse der Befragung darauf schließen, dass in den Unternehmen die Daten hinsichtlich der Zahl und die Kosten der Bildungsmaßnahmen nicht immer verfügbar oder quantifizierbar sind. Hierbei muss angemerkt werden, dass der (monetäre) Wert der Bildungsmaßnahmen jedoch keine Aussage über die Qualität der Bildungsmaßnahmen, den strategischen Einsatz von spezifischen Bildungsmaßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterpotentiale oder zur Schließung von Lücken in der Qualifikation bei den Mitarbeitern erlaubt.

Die folgende Abbildung zeigt noch einmal die Anzahl der Bildungsmaßnahmen von den befragten Unternehmen:

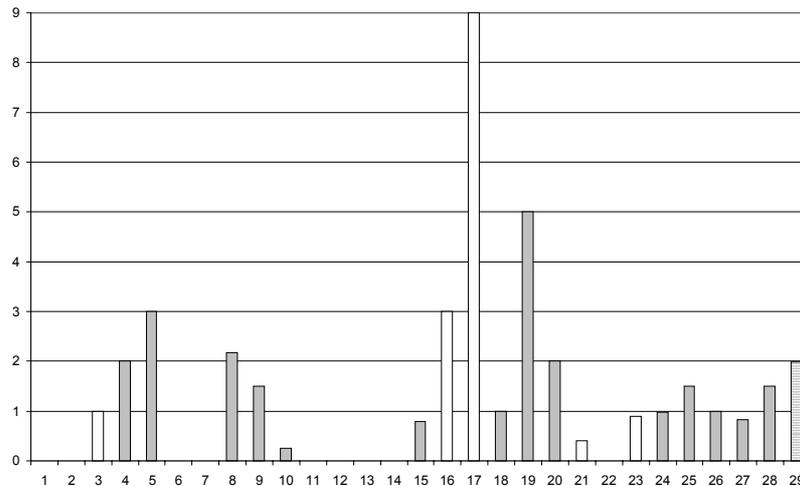


Abb. 54: Anzahl der Bildungsmaßnahmen

Damit der Indikator Bildungsinvestitionen mit den anderen Kennzahlen verknüpft werden kann, müssen die Weiterbildungserfordernisse innerhalb eines Unternehmens systematisch ermittelt werden. Möglichkeiten hierbei sind die Auswertung von Kundenbefragungen oder die systematische Auswertung der Beschwerden und Beanstandungen. Sind die Kunden z.B. mit der Betreuung durch die Hauswarte oder hinsichtlich der Nebenkostenabrechnungen unzufrieden, so müssen gezielte Weiterbildungsmaßnahmen auf diesen Feldern erfolgen. Die Wirksamkeit der Qualifizierungsmaßnahmen wird sich dann in der folgenden Kundenbefragung oder in der Zahl der Beschwerden und Beanstandungen widerspiegeln.

6.4.4 Integration neuer Informationssysteme

In der Informationsgesellschaft des beginnenden 21. Jahrhunderts haben sich die Voraussetzungen nachhaltig verbessert, Informationen über Märkte, Kunden, Konditionen etc. schnell und gesichert zu beschaffen. Intranet und Internet sind inzwischen praktikable und preiswerte Instrumente, den Zugang zu Informationen für jedermann zu ermöglichen.

Singuläres und nicht allen Mitarbeitern zugängliches Wissen sollte bereits nach den vorangegangenen Ausführungen zu flachen Hierarchien und Teamorientiertheit der Vergangenheit angehören. Jeder Mitarbeiter muss die Möglichkeiten haben, die für seinen Arbeitsplatz und innovatorische Leistungen für das Unternehmen notwendigen Informationen unmittelbar zu beziehen. Dem Informationsmanagement und dem Training der Informationsgewinnung und -auswertung kommt dabei ein neuer bedeutender Stellenwert zu.

Für die Innovationsperspektive ist es daher wichtig zu wissen, welche technologische Infrastruktur im Unternehmen verfügbar ist, wer den Zugang zu den Informationssystemen hat und wie sie genutzt werden.

Bei der Integration neuer Informationssysteme lassen sich zwei verschiedene Bereiche unterscheiden. Der erste Bereich ist die technologische Vernetzung der Mitarbeiter und des Unternehmens im Sinne der Ausstattung mit IuK-Technologien. Quantitative Indikatoren hierfür können ein vorhandenes Intranet oder Videokonferenzsysteme sein. Bedeutend ist auch der Zugang der Mitarbeiter zum Internet zur Abwicklung elektronischer Post oder zur Datenrecherche. Die zugehörigen quantitativen Messzahlen sind dann die Anzahl der Mitarbeiter mit Internetzugang und eigenem E-Mail Zugang. Ein drittes Feld für die Anwendung neuer Medien ist die Nutzung von telematischen Anwendungen im Rahmen der Gebäudebewirtschaftung, bei der technische Mitarbeiter Informationen über Haustechnik oder

bewirtschaftung, bei der technische Mitarbeiter Informationen über Haustechnik oder Verbrauchswerte abfragen können. Indikatoren hierfür sind die Fernwartung und Kontrolle von Gebäudetechnik, Fernablesung von Verbrauchswerten oder andere telematische Anwendungen. Diese Indikatoren können sowohl qualitativ als auch quantitativ (Anzahl der Gebäude mit verschiedenen Anwendungen) bestimmt werden.

Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse der Befragung zusammen:

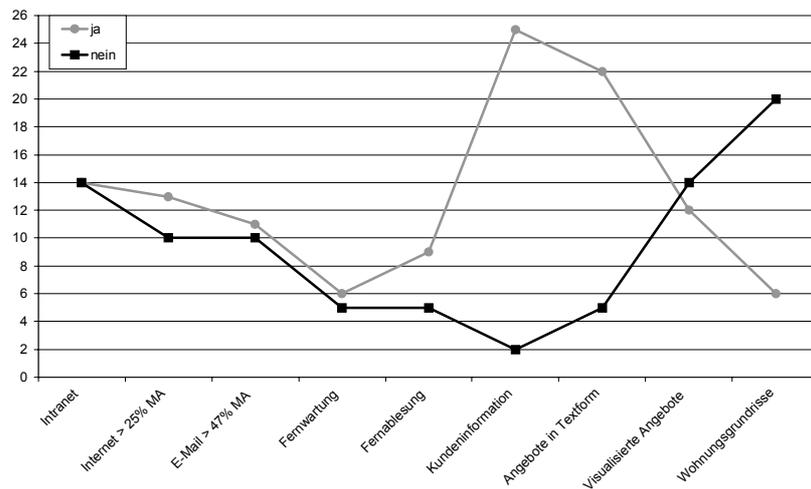


Abb. 55: Telematische Anwendungen in den Unternehmen

Aus der Befragung lassen sich folgende Ergebnisse für die „Technologische Vernetzung“ ableiten:

- Von den sich beteiligenden Unternehmen verfügen 14 von 28 Unternehmen über ein Intranet. Videokonferenzsysteme oder Bildtelefonie sind bei keinem Unternehmen vorhanden.
- Die Nutzung des Internets und die Zugänglichkeit für die Mitarbeiter ist sehr variabel. In den beiden kleinsten Unternehmen verfügen alle Mitarbeiter über einen Netzzugang, bei 13 von 23 Unternehmen haben mehr als 25% der Mitarbeiter einen eigenen Netzzugang. Vier Unternehmen beschränken sich mit einem bis zu drei Netzzugängen. Der gewichtete Mittelwert zeigt, dass ca. ein Fünftel der Mitarbeiter einen Internetzugang haben. Das Internet wird nahezu bei allen Unternehmen von den Mitarbeitern zur Informationsrecherche genutzt (22 von 24 Unternehmen).
- Interessanterweise haben fünf der sechs kleinsten Unternehmen (Mitarbeiterzahl 8 bis 22) die größte prozentuale Dichte an Internetzugängen mit mehr als 75%. Bei den übrigen Unternehmen schwankt die Zahl der Mitarbeiter, die ans Internet angebunden sind sehr stark..
- Die Ausstattung mit E-Mail Accounts ist demgegenüber jedoch wesentlich besser. In 14 von 19 Unternehmen haben mehr als 25% der Mitarbeiter einen eigenen E-Mail Account und der gewichtete Mittelwert beträgt bei 21 Unternehmen fast 47%. Diesen Wert erreichen oder überschreiten 11 von 21 Unternehmen. Demnach sind in zahlreichen Unternehmen die Möglichkeiten zur Netzkommunikation weit verbreitet vorhanden. Auch große Unternehmen mit nur wenigen Netzzugängen ermöglichen so ihren Mitarbeitern die elektronische Kommunikation. Nur bei drei von 21 Unternehmen haben weniger als 8% der Mitarbeiter einen E-Mail-Account. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse noch einmal für die Unternehmen zusammen (Mittelwerte Nr. 29):

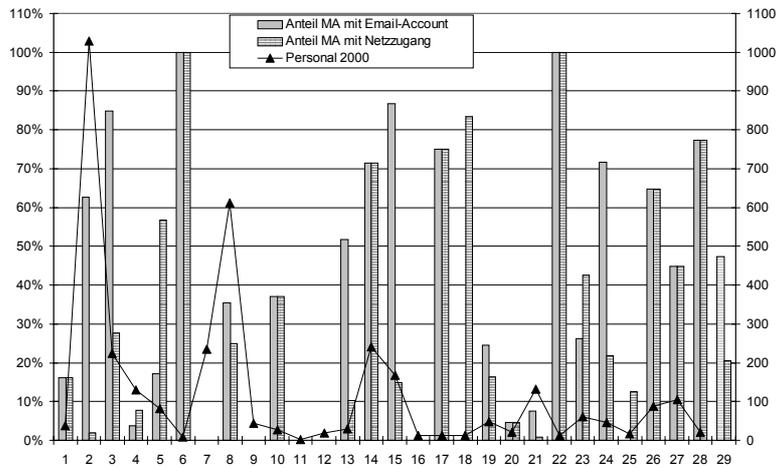


Abb. 56: Netzzugänge und Email-Accounts der Unternehmen

- Die Fernwartung und Kontrolle der Gebäudetechnik ist nicht sehr verbreitet. Nur sechs Unternehmen von 28 gaben an, über eine derartige Technik generell zu verfügen. Allerdings nutzen nur drei Unternehmen diese Technik in größerem Maßstab. Bei einem Unternehmen mit 200 bewirtschafteten eigenen Gebäuden sind 43% (Nr. 3), bei dem anderen mit 110 eigenen Gebäuden sind 65% (Nr. 21) und bei dem dritten (Nr. 4) sind 60 von ca. 2000 der Gebäude mit der Fernwartung und -kontrolle ausgestattet.
- Fernablesung wird zwar bei 9 von 28 Unternehmen angewendet (Nr. 1, 3, 4, 5, 17, 21, 23), jedoch ist die Zahl der ausgestatteten Gebäude sehr gering und der Maximalwert liegt bei 12,5% der Gebäude.

Des weiteren zählt bei der Integration neuer Informationssysteme die inhaltliche Nutzung des Internets als Marketinginstrument und zur Kundenbetreuung. Hierbei sind eine Vielzahl von Angeboten möglich, von denen exemplarisch folgende abgefragt wurden:

- Online Mängelmeldungen von Kundenseite
- Kundeninformationen (z.B. Öffnungszeiten, Email-Adressen, Veranstaltungen)
- Wohnungsangebote für neue Mieter in Textform
- Visualisierte Wohnungsangebote mit Wohnungsgrundriss, Gebäudebild oder Umfelddarstellungen

Die folgende Abbildung stellt die Ergebnisse der Befragung dar:

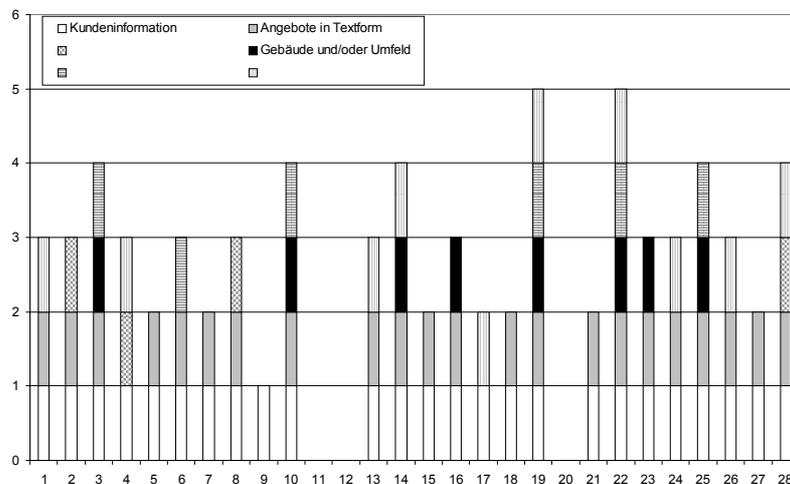


Abb. 57: Nutzung des Internets für Kundeninformation

Als Ergebnisse der Befragung lassen sich folgende Feststellungen treffen:

- Bei fast allen Unternehmen wird das Internet zur Kundeninformation genutzt. Ein wichtiges Element dabei ist die Information für Neukunden. Wohnungsangebote in Textform bieten 22 von 27 Unternehmen an.
- Weitergehende Visualisierungen z.B. mit Gebäudebild und Umfelddarstellungen werden von 12 von 26 Unternehmen angeboten, Wohnungsgrundrisse nur von sechs von 26.
- Auch elektronische Mängelmeldungen sind nicht sehr verbreitet. Nur 10 von 24 Unternehmen bieten diesen Service an.

Die folgende Abbildung fasst summarisch die Ergebnisse der Befragung zusammen, wobei für die folgende Nutzung der abgefragten IuK-Technologien – Fernwartung, Fernablesung, Intranet, Kundeninformation via Internet, Angebote in Textform, Visualisierte Angebote oder Gebäudebild oder Umfelddarstellungen, Wohnungsgrundrisse, Online-Mängelmeldung, Recherche im Netz, Netzzugänge > 25%, e-Mail Adressen > 50% - jeweils ein Punkt vergeben wurde:

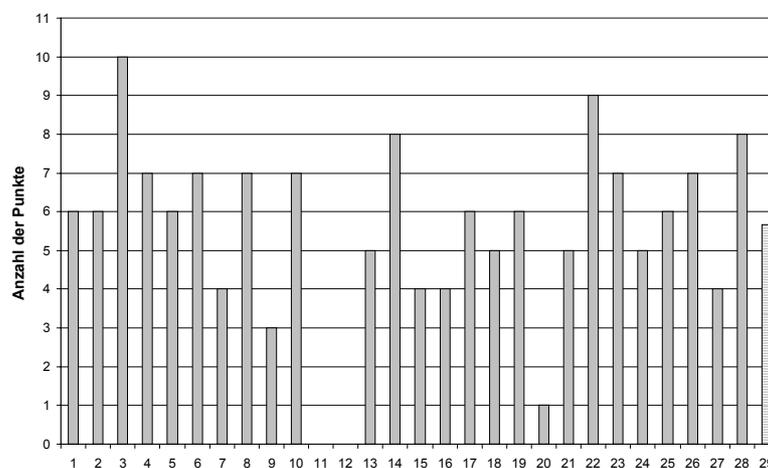


Abb. 58: Anzahl der eingesetzten IuK-Anwendungen

Prinzipiell sind zahlreiche weitere Anwendungsmöglichkeiten auf Basis von IuK-Technologien möglich, daher kann die einfache Summation nur auszugswise Aufschluss über die technologische Ausstattung der Unternehmen geben. Dennoch lässt sich zusammenfassend feststellen, dass von den abgefragten IuK-Technologien und telematischen Anwendungen nur das Internet bei den Unternehmen einen höheren Verbreitungsgrad erreicht hat. Seine Nutzung zur Informationsrecherche und als Kommunikationsmedium ist zwar bei den Unternehmen durchgängig, aber zur Gewinnung von Neukunden bieten Textangebote über Vermietungsangebote auf der Homepage nicht viele Vorteile gegenüber den Tageszeitungen. Telematische Anwendungen im Bereich der Haustechnik haben bei den befragten Unternehmen von zwei Unternehmen abgesehen keinen hohen Verbreitungsgrad.

Zur Vernetzung dieser Fragestellung mit den anderen Kennzahlen müssen weitere Erkenntnisse vorliegen. Das Vorhandensein einer Technologie sagt noch nichts über seine sinnvolle Nutzung aus. Demzufolge müssen weitere Schlüsselfragen an diejenigen Unternehmen gerichtet werden, die über eine hohe Nutzungsquote verfügen. Beispiele hierfür wären die Bearbeitungsdauer einer Internetmängelmeldung gegen die einer schriftlichen Mängelmeldung (Wirkung auf die Kundenzufriedenheit), die Wartungskosten und Ausfallzeiten von Systemen mit telematischer Überwachung gegen konventionelle Betreuung (mit Wirkung auf Kundenzufriedenheit und Kosten) oder die Leerstandzeiten von Wohnungsangeboten mit oder ohne detaillierte Beschreibung auf der Homepage.

6.4.5 Komplementäre Dienstleistungen

Der zweite Schwerpunkt im Bereich der Innovationsperspektive ist die Entwicklung von Innovationen. Dieser Bereich ist naturgemäß im produzierenden Sektor relevanter als in einem Dienstleistungsunternehmen. Hierbei lassen sich leicht strategische Ziele setzen wie z.B. die Erhöhung der Anzahl der Patente. Für die Wohnungswirtschaft bietet sich alternativ in der Innovationsperspektive die Erschließung komplementärer Geschäftsfelder und Dienstleistungen an.

Schon heute sind Angebot und Nachfrage nach Wohnraum von zahlreichen Dienstleistungen rund um die Immobilie flankiert. Für diese Entwicklung gibt es zahlreiche Gründe: Zum einen hat dies damit zu tun, dass der Bedarf, ein Dach über dem Kopf zu haben, weitestgehend befriedigt ist und die Bautätigkeit nahezu zum Erliegen gekommen ist. Zunehmende Erbvorgänge und die kontinuierlichen Steigerungen der Einkommen, Pensionen und Rentenleistungen haben zudem die materiellen Möglichkeiten für viele nicht unwesentlich erweitert und somit die Grundvoraussetzung für neue Nachfrageströme geschaffen. Hieraus resultiert eine zusätzliche „Wohlstandsnachfrage“, die sich auch im Bereich des Wohnens als Nachfrage nach zusätzlichen Leistungen manifestiert: Das Anspruchsspektrum erweitert sich und das Angebot muss sich entsprechend dieser Nachfrage entwickeln. Dies beschreibt die typische Marketing-Fragestellung, bei der es darauf ankommt, das Angebot möglichst weitgehend auf die Wünsche und Ansprüche der Kunden zuzuschneiden.

Die neue Nachfrage nach Dienstleistungen resultiert aus vielfältigen Bedarfen: aus völlig neuartigen Konsumwünschen, aus Bequemlichkeitsansprüchen, aus Kommunikationsbedürfnissen, aus Sicherheitsansprüchen, aus dem Bedürfnis nach Betreuung und Pflege etc., zum anderen aber auch aus Ansprüchen nach professioneller und kompetenter Beratung, technischem Service, bequemen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten sowie dem Wunsch, möglichst alles aus einer Hand zu erhalten und möglichst nur einen oder mindestens nur einige Ansprechpartner für das gewünschte Leistungspaket in Anspruch nehmen zu müssen.

Aus dem Blickwinkel der Anbieter lassen sich Dienstleistungen rund um das Wohnen nach verschiedenen Kategorien unterscheiden. Zum einen können derartige Dienstleistungen das Angebot im oben genannten Sinne abrunden. Besonders in Rahmen der sozialen Dienstleistungen stellt eine solche Zusatzleistung oftmals mit Blick auf die verschiedensten Zielgruppen eine „sine qua non“ dar. So ist beispielsweise ein Wohnungsangebot ohne bestimmte Betreuungs- oder gar Pflegeleistungen für eine bestimmte Klientel unattraktiv oder unannehmbar. Als weiteres Beispiel sei hier die Vermietung eines Studentenwohnheimes in Oldenburg angeführt, das aufgrund der rückläufigen Studentenzahlen an diesem Hochschulstandort nicht mehr vermietet werden konnte. Erst als die Studentenwohnungen alle mit einem Internetanschluß ausgestattet worden waren, war die Vermietung dieses Studentenheimes wieder vollständig möglich. Aber auch weitere Zielsetzungen wie Kundenbindung oder die Verringerung sozialer Probleme sind wesentlich für das Angebot von komplementären Dienstleistungen.

Zum anderen können flankierende Dienstleistungen als zusätzliche neue Geschäftsfelder im Sinne einer komplementären Diversifizierungsstrategie des Unternehmens zum Ausgleich von Risiken begriffen werden. Hierbei sind wirtschaftliche Erträge zu verzeichnen, die je nach Intensität in einer bestimmten Relation zum Kerngeschäft stehen.

Und schließlich können derartige Dienstleistungen zu völlig eigenständigen Geschäftsfeldern ausgebaut werden, die primär auf die Erzielung zusätzlicher Gewinne abzielen. So ist mittlerweile die Übernahme von Wohnungsbewirtschaftungen für Dritte weitverbreitet. Ein anderes Beispiel ist die ehemalige „Leitwarte Gebäudetechnik“ der GSW für die Kontrolle und Steuerung des eigenen Bürohochhauses, die in-

zwischen als „Arge Leitwarte“ ihre Dienstleistungen auch den umliegenden Gewerbeimmobilien anbieten.

Allerdings haben die Gespräche zur Vorbereitung der Balanced Scorecard sehr schnell gezeigt, dass die Datenlage bei den Unternehmen über die von ihnen angebotenen komplementären Dienstleistungen nur sehr gering ist. Beispielhaft wird der Beitrag einer Dienstleistungen zum Umsatz, der Einfluss auf die Kundenbindung oder auch die Nutzungsintensität durch den Kunden im Allgemeinen nicht qualitativ erfasst. Infolge dessen wurden die Dienstleistungsangebote nur quantitativ abgefragt, ohne näher auf spezifische Angebote einzugehen. Für die Befragung wurden Dienstleistungsgruppen gebildet wie z.B. IuK- oder Mobilitätsdienstleistungen. Alle Dienstleistungen konnten sowohl in Eigenregie als auch in Kooperation angeboten werden. Die folgende Abbildung fasst summarisch die Nennungen zusammen:

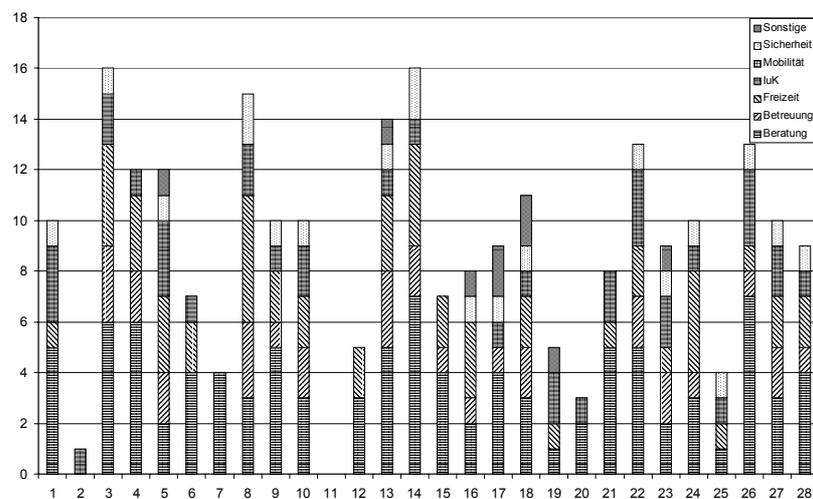


Abb. 59: Struktur wohnbegleitender Dienstleistungen

Der Schwerpunkt des Dienstleistungsangebotes liegt auf den Beratungs- und Informationsdienstleistungen wie z.B. Schuldnerberatung oder Mieterzeitung. Hierzu erfolgten 99 Nennungen verschiedener Dienstleistungen. Die zweithäufigste Kategorie mit fast 53 Nennungen waren die Freizeitdienstleistungen, die zumeist in Kooperation erbracht werden wie Gestaltungswettbewerbe, Förderung von Mieterfesten oder Bereitstellung von Gemeinschaftsräumen. IuK-Dienstleistungen beschränkten sich mit wenigen Ausnahmen auf Mieterinformationen via Internet, d.h. die zuvor genannten Angebote für die Mieter auf der Homepage. Betreuungsdienstleistungen (Wohnungsbetreuung im Urlaub, betreutes Wohnen) und Sicherheitsdienstleistungen (Hausnotrufsysteme, Wach- und Schließdienste, Conciergedienste) werden nur selten angeboten, Mobilitätsdienstleistungen (Car-Sharing, ÖPNV-Kooperationen z.B. über ein Mieterticket) gar nicht. Interessant ist, dass es keine Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und dem quantitativen Angebot von Dienstleistungen gibt.

7. Handlungsempfehlungen und Fazit zum Benchmarking für die Wohnungswirtschaft

In unserer globalisierten Welt sind die Wirkungszusammenhänge in der letzten Dekade noch komplexer geworden. Transparenz, Bewertungsschemata und Handlungsalternativen sind nur auf der Grundlage gesicherter Informationen, erprobter Handlungsoptionen und effizienter Steuerungsalternativen zu gewährleisten. Nur eine Orientierung an best practices hilft, kostspielige „Neuerfindungen des Rades“ und bereits erfahrene Irrtümer zu vermeiden. Und nur derjenige wird in einer offenen Informationsgesellschaft im Wettbewerb bestehen können, der die besseren Lösungen anbietet.

Eine Möglichkeit für die Verbände der Wohnungswirtschaft ist die Förderung des Benchmarkings. Dieses hat in vielen Branchen in den letzten Jahren nicht zufällig an Bedeutung gewonnen. Diejenigen, die immer schon „hart am Wind“ operiert haben – wie im übrigen auch der Gewerbeimmobilienbereich –, haben dieses Instrumentarium deshalb auch schon viel eher für sich entwickelt und genutzt. Andere, wie die kommunale und genossenschaftliche Wohnungswirtschaft, die aufgrund geschützter und reglementierter Rahmenbedingungen eher im wettbewerblichen „Windschatten“ gesegelt sind, sind spätestens heute gefordert.

Die Wohnungswirtschaft hat erst vor wenigen Jahren mit einem Diskussionsprozess zum Thema Benchmarking begonnen. Der Mangel bisheriger Ansätze liegt in unterschiedlichen Kennzahlenbestimmungen und -abgrenzungen, die eine Vergleichbarkeit sehr schwierig machte.

Es gibt zwar seit längerer Zeit im Rahmen der Verbänderhebungen die Möglichkeiten für Betriebsvergleiche innerhalb einzelner Gruppen von Unternehmen. Allerdings bilden die erhobenen Kennzahlen nur das durchschnittliche Bild der gesamten Branche ab und können somit nur als grobe Richtwerte für die Positionierung im Wettbewerb dienen. Zudem ist die Fokussierung auf finanzwirtschaftliche Kennzahlen oder Bestandsdaten ein Schwachpunkt der meisten Erhebungen. Insbesondere die Bewertung des Vermögens bildet ein gravierendes Problem, weil das Anlagevermögen unmittelbar auf die verschiedenen Koeffizientenkennzahlen der finanzwirtschaftlichen Bewertung durchschlägt.

Technische Kennzahlen werden bereits aufgrund gesetzlicher Regelungen seit langem erhoben. Entsprechend haben sich Kennzahlen für den Energieverbrauch, für Energieeffizienz, für Wärmedurchlässigkeit u. a. m. bereits weitgehend in den Köpfen manifestiert. Schlagworte wie k-Werte, Energiepass, Wärmepass u. a. zeigen, dass das Bemühen um verbraucherorientierte Informationen noch nicht am Ende ist. Moderne Mess- und Regelungstechnik bietet hierbei noch weitergehende Auskünfte.

Aufgrund der immer enger werdenden wirtschaftlichen Gestaltungsspielräume konzentrieren Unternehmen ihr Augenmerk vor allem auf Betriebskostenkennzahlen. Mehrere Verbände und Unternehmen haben sich dieser Thematik angenommen und Grundlagenarbeit geleistet. Der GdW hat diese Thematik ebenfalls in den Mittelpunkt seines neu konstituierten betriebswirtschaftlichen Ausschusses gestellt. Der Arbeitskreis „Betriebskosten-Benchmarking“ hat in einer „Geislinger Konvention“ erstmals die Essentials entsprechender Datenerhebungen definiert und Konsensvorschläge unterbreitet.

Zahlreiche andere Bereiche der Unternehmenssteuerung, wie z. B. die Kundenorientierung, die Entwicklung und Umsetzung von Innovation, Weiterbildung und Qualifizierung, die Dienstleistungsorientierung und viele mehr, wurden im Rahmen der Kennzahlenbildung und Kennzahlenerhebung bislang weitgehend vernachlässigt.

Der Basisarbeit werden sich somit weitere Optimierungsanstrengungen anschließen müssen, um zu ressourcenoptimierenden Lösungen und neuen Gestaltungsspielräumen im wirtschaftlichen Handeln zu gelangen.

Die Zeiten, in denen man sich gegeneinander abgrenzte, sind vorbei. Wettbewerb und Informationsoffenheit sind nur scheinbare Gegensätze. Es ist stets nur eine Frage der Zeit, wann wechselseitige Informationen vorliegen. Dann jedoch haben in globalen Systemen u.U. andere bereits das Rennen gemacht. Im Zusammenarbeiten und in der Vernetzung liegt die Chance, zu vergleichbaren Messgrößen und Aussagen zu gelangen. Dafür sind die Strukturen durch Verbände in Deutschland bestens gegeben. Sie bieten die Möglichkeiten für umfassende statistische Erhebungen und Aufbereitungen. Allerdings schafft die Kleinteiligkeit im Denken aus der Vergangenheit Grenzen und Hürden, die das gewünschte und notwendige Optimum ausschließen. Die neuen Ansätze sind positiv. Sie müssen nur konsequent weiterentwickelt werden.

Neben dem operativen Bereich sind aussagefähige Benchmarks heute vor allem auch für die strategische Unternehmensführung in der Wohnungswirtschaft unverzichtbar. Ein geeigneter Satz von Kennzahlen ermöglicht den Eigentümern eine Positionierung des Unternehmens und schafft damit die Grundlage für die Zukunftsorientierung mittels Investitionen, Angebotsverhalten und Organisationsstrukturen. Die Kennzahlen des Jahresabschlusses und ihre Erläuterungen zum Bestand an Wohnungen, zur Bilanzsumme oder zum Jahresüberschuss sind hierfür in keiner Weise ausreichend. Die entsprechenden Anforderungen gewinnen an Bedeutung, nachdem staatliche Förderung und detaillierte gesetzliche Vorgaben an Regulativwirkungen verloren haben. Insbesondere kommunale Eigentümer – aber auch Genossenschaftsmitglieder – können mit Hilfe geeigneter Kennzahlen differenziert abwägen zwischen ihren Eigentümerzielen, den Leistungen und der Stellung ihres Unternehmens im Wettbewerb. Da Kundenorientierung und Marketing von großer Bedeutung auch in diesem Wirtschaftssegment sind, müssen neben den finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch Indikatoren aus diesen Segmenten für die strategische Unternehmensbewertung einbezogen werden.

Obwohl die Wohnungswirtschaft in Deutschland nach wie vor ein sehr heterogenes Gebilde ist, ist die Erarbeitung von übergreifenden Kennzahlen nicht unmöglich. Während zahlreiche große Unternehmen längst zu komplexen Immobilienunternehmen sich verändert und das entsprechende strategische Instrumentarium voll entwickelt haben und auch einsetzen, arbeiten kleinere und mittlere Unternehmen noch nach traditionellen Entscheidungsmustern mit fallweisen oder ad-hoc-getroffenen Einzelentscheidungen. Im Prinzip aber können alle Unternehmenstypen von einem professionellen und transparenten Informations- und Entscheidungssystem profitieren. Hier liegt die Stärke umfassender Verbandsstrukturen, die aus einer Vielzahl von Einzelakteuren Marktmacht entstehen lässt und den Unternehmen Hilfestellungen gibt, unbeschadet des Wettbewerbs, der mehr und mehr untereinander entsteht.

Politik und Gebietskörperschaften wiederum finden so professionelle und kompetente Partner, die ihnen die Umsetzung der gesellschaftspolitischen Aufgabenstellung marktkonform ermöglichen und eine gesamtwirtschaftliche Ressourcenoptimierung zulassen.

Die Balanced Scorecard als strategisches Entscheidungsinstrumentarium lässt sich nach Auffassung der Autoren auch für die Wohnungswirtschaft nutzen. Obgleich jedes Unternehmen aus seinen Unternehmenszielen und seinem Unternehmensleitbild seine eigene Scorecard entwickeln muss, hat diese Studie übergreifende Perspektiven für mögliche Ziele, Indikatoren, Verknüpfungen und Bewertungen aufgezeigt. Erste Anwendungen in Unternehmen der Wohnungswirtschaft zeigen die breite Spanne von Möglichkeiten für diesen Ansatz. Im Gegensatz zu den klassischen finanzwirtschaftlichen und bestandsorientierten Kennzahlensystemen bietet die Balanced Scorecard eine neue transparente Systematik zu einer marktorientierten Unternehmensführung, die eine einseitige Auswahl und Überfrachtung mit Kennzahlen verhindert und sich auf wenige Kernkennzahlen konzentriert.

Der strategische Ansatz der Balanced Scorecard basiert auf dem ständigen Ausbalancieren der magischen Wirkungskette „Personalkompetenz – Kundenbefriedigung – finanzwirtschaftliches Unternehmensergebnis“. Eine optimale Befriedigung der Kundenwünsche und -bedarfe im Dienstleistungssektor ohne qualifiziertes Personal ist nicht möglich. Nur optimal erfüllte Kundenwünsche und -bedarfe führen auch zu nachhaltigen wirtschaftlichen Unternehmensergebnissen.

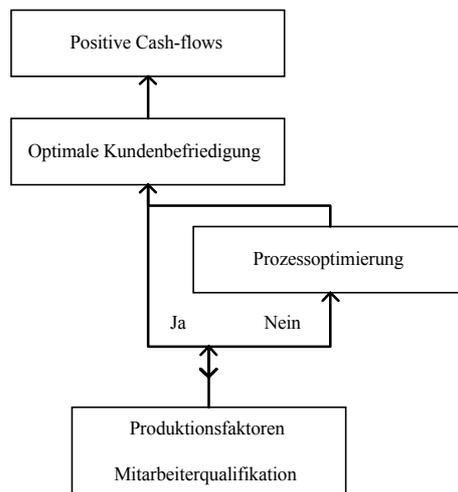


Abb. 60: Dienstleistungsorientierte Unternehmensstrategie

Diese Trias im strategischen Gleichgewicht ist eine *conditio sine qua non*. Es handelt sich dabei jedoch nicht um ein einmal anzustrebendes und dann verharrendes Gleichgewicht, sondern um einen permanenten Prozess interdependenter Anpassungen.

Allerdings ist die Bereitschaft der Wohnungswirtschaft, sich mit Innovationen wie der Balanced Scorecard auseinander zu setzen und die ersten Schritte auf diesem neuen Wege zu gehen, noch nicht sehr groß. Die dieser Studie zugrundeliegende Umfrage zu den konstitutiven Zielen, Indikatoren und Messzahlen der vorgeschlagenen Balanced Scorecard in der Wohnungswirtschaft Mitte 2001 hat nur eine geringe Resonanz erfahren. Lediglich 28 Unternehmen haben sich an dieser Umfrage beteiligt. Die Verteilung der Unternehmen auf die alten und die neuen Länder verhält sich nahezu wie drei Viertel zu einem Viertel. Dies mag zum einen an den alles andere überlagernden Entleerungs- und Leerstandsproblemen in den neuen Ländern liegen. Doch gerade diese Situation müsste das Interesse an einem strategischen Gesamtansatz aufzwingen. Um so erfreulicher ist die Tatsache, dass als erstes und bisher einziges Unternehmen die Neubrandenburger Wohnungsgesellschaft, also ein Unternehmen der neuen Länder, das strategische Instrumentarium der Balanced Scorecard für sich entwickelt hat und zur strategischen Steuerung des Unternehmens einsetzt. Das Interesse an der Befragung bei Wohnungsgesellschaften und Wohnungsgenossenschaften war in etwa gleich.

Naturngemäß ist die Beantwortung der Fragen zur finanzwirtschaftlichen Perspektive am umfassendsten und genauesten. Dieses betriebswirtschaftliche Instrumentarium ist allgemein verbreitet und eingeübt. Die Angaben zu den verwalteten eigenen Wohneinheiten, den Beschäftigten, den Bilanzsummen und zum Anlagevermögen spiegeln ein Stück der Heterogenität der Unternehmenslandschaft. Das antwortende Segment ist jedoch zu gering, um Gruppen bzw. sinnvolle Cluster bilden zu können. Die verschiedenen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen lassen sich zumeist leicht berechnen und mit Hilfe der Gesamtkapitalrentabilität, dem Return on Investment, dem Cash-flow und dem (dynamischen) Verschuldungsgrad lässt sich diese Dimension zwar nicht umfassend, aber hinreichend abbilden. Jede der Kennzahlen muss je-

doch in Zusammenhang untereinander betrachtet werden. Einschränkend für die Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Perspektive ist jedoch der Wert des Unternehmensvermögens, der auf die meisten Kennzahlen erheblichen Einfluss hat. Ein weiteres grundlegendes Problem, das im Rahmen dieser Studie nur in Ansätzen gelöst werden konnte, ist die Verknüpfung zwischen der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen mit den Kennzahlen der anderen Perspektiven. Insbesondere die Verknüpfung mit den qualitativen Kennzahlen erweist sich als logisch erschließbar, aber quantitativ kaum darstellbar.

Die Kundenorientierung drückt sich in den gegebenen Antworten bereits bei diesem kleinen Unternehmensausschnitt äußerst differenziert aus. Die systematische Erfassung von Beschwerden erfolgt nur bei 12 Unternehmen, Imagebefragungen führen nur 6 Unternehmen (und teilweise zum ersten Male) durch, Mieterbefragungen erfolgen nur bei 11 Unternehmen, zentrale Ansprechpartner für wichtige Mieterbelange haben nur 4 Unternehmen und Wochenendöffnungszeiten oder nach 18 Uhr sind sehr selten. Diese Tatbestände geben Hinweise auf eine bislang nur unvollkommene Kundenfokussierung. Hierin spiegelt sich noch sehr deutlich das lange Zeit ausgeprägte Verteiler- bzw. Verwalterverhalten, insbesondere in der kommunalen Wohnungswirtschaft.

Auch die Prozessperspektive erbrachte teilweise erwartete, teilweise aber auch unerwartete Ergebnisse. So streuen die angegebenen Verwaltungskosten je Wohneinheit erheblich. Der Mittelwert von 660 DM, bzw. gewichtet 670 DM, wiederum korrespondiert mit umfassenderen Befragungsergebnissen. Es muss jedoch in diesem Zusammenhang hinterfragt werden, welche Leistungen jeweils in die Verwaltungskosten einbezogen wurden. Nur so lässt sich eine Abweichung vom Minimum- zum Maximumwert in Höhe von 1.000 DM plausibel interpretieren. Auch hierbei sind insbesondere die Verbände gefordert, die Diskussion um einheitliche Berechnungsweisen voranzutreiben. Die Terminvorgaben für Handwerkerreparaturen hingen sind weitgehend einheitlich und als sehr zügig zu bewerten. Auch wenn die Befragung zum Qualitätsmanagement nicht präzise genug gestellt war, hat die Befragung gezeigt, dass von verbandlicher Seite ein Anlauf genommen werden muss, um eine einheitliche Bewertung des Qualitätsmanagements analog der ISO 9000 vor zu nehmen.

Der Zustand des Wohnungsbestandes drückt sich wiederum in den getätigten Modernisierung- bzw. Instandhaltungsinvestitionen aus. Auch hier ergeben die Antworten ein sehr heterogenes Bild. Nur zehn der Unternehmen geben an, mehr als ein Drittel des Bestandes seit 1995 modernisiert zu haben. Weit zurückhängend zeigen sich die Instandhaltungsinvestitionen in den neuen Ländern. Dies mag zum einen mit der Stichtagsbetrachtung der Befragung zusammen hängen. Zum anderen könnten die Angaben mangelnde Investitionspotenziale in den neuen Ländern zum Ausdruck bringen. Gleichwohl sind auch die Instandhaltungsinvestitionen in den alten Ländern sehr unterschiedlich ausgeprägt. Insgesamt hat die Befragung jedoch gezeigt, dass alle Unternehmen hinsichtlich ihres Potentials zur Bestandserhalt die kritische Grenze von 10 DM pro qm um 150% überschreiten. Problematisch ist jedoch für verschiedene Unternehmen die Überschreitung der 50%-Grenze von Mieterlösen zu Fremdkapitalkosten, deren Bestand weitgehend unmodernisiert ist.

Die Angaben zu den Leerständen unterscheiden sich erheblich von den amtlichen Statistiken. Die Leerstandsangaben für die neuen Länder hinken erheblich hinter den sonstigen Angaben hinter her. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass nur solche Unternehmen geantwortet haben, deren Leerstandsbedrohungen noch nicht so ausgeprägt sind. Dieses mag die oben genannte These stützen, dass die meisten Unternehmen in den neuen Ländern andere Prioritäten abzarbeiten haben, als sich an einer derartigen Umfrage zu beteiligen. Allerdings kann – mit Einschränkungen – gezeigt werden, dass sich die Leerstände mit Hilfe der Veränderungen in der Bevölkerung vor Ort korrelieren lassen. Auch hierbei sind weitergehende Schritte zur differenzierten Betrachtung dieser Kennzahl notwendig, da auch noch die Bautätigkeit vor Ort betrachtet werden muss.

Erstaunlich ist die Beantwortung der Frage nach dem Verhältnis der erhobenen Netto-Kaltmiete zur ortsüblichen Vergleichsmiete, also die Frage nach der Ausschöpfung marktlicher Preisspielräume. Verwunderlich ist nicht die Tatsache der erheblichen Spreizung bei der Ausschöpfung der Preisspielräume, vielmehr überrascht die hohe Zahl von Nichtantworten. Dies lässt darauf schließen, dass entsprechende Marktanalysen in den Unternehmen bislang nicht (systematisch) vorgenommen werden.

Die Ergebnisse der Befragung zur Innovationsperspektive haben vor allem gezeigt, dass auf den meisten Feldern noch intensive Grundlagenarbeit erforderlich ist. Die Indikatoren Personalfuktuation, Mitarbeiterkündigungen und Betriebszugehörigkeit sind für die Einschätzung und Bewertung der Mitarbeiterzufriedenheit aufgrund mangelnder Differenzierungsmöglichkeiten noch zu grob. Bei den Managementsystemen konnte eine Vielzahl von unterschiedlichen Konzepten erhoben werden, aber auch, dass die hierarchische Beförderung nach wie vor das verbreitetste Anreizsystem darstellt. Hinsichtlich der Bildungsinvestitionen ist interessant, dass bei zahlreichen Unternehmen die Bildungsinvestitionen einen erheblichen Einfluss auf das Betriebsergebnis haben könnten. Die Integration neuer Informationstechniken ist bisher nur partiell fortgeschritten. Eigentlich plausible Techniken wie Intranet, Internetzugang oder E-Mail Account für die Mehrzahl der Mitarbeiter sind nur partiell weit verbreitet. Die Nutzung des Internets als Marketinginstrument mit detaillierten Wohnungs-, Gebäude- oder Umfelddarstellungen ist nur im geringen Maße vorhanden. Die in der Diskussion stehende Nutzung von telematischen Techniken für die Gebäudeüberwachung und Systemsteuerungen werden nur im sehr geringen Umfang wahrgenommen.

Was aber bedeuten die geschilderten Ergebnisse für das Benchmarking dieses wichtigen Dienstleistungssegment?

- Das strategische Instrumentarium der Balanced Scorecard ist in der Wohnungswirtschaft noch nicht gängig, bzw. noch nicht bekannt.
- Das Interesse an einem derartigen ganzheitlichen Strategieansatz ist in diesem Wirtschaftsbereich noch nicht hinreichend vorhanden.
- Das Vorhandensein von strategierelevanten Kennzahlen ist eher unsystematisch und unternehmenszufällig. Die Notwendigkeit zur Erfassung von Kennzahlen zur strategischen Unternehmenssteuerung wird angesichts steigender Marktanforderungen, insbesondere an die ehemals gemeinnützigen, kommunalen Wohnungsunternehmen zunehmend akzeptiert.
- Das Thema Benchmarking, insbesondere in Bezug auf kundenorientierte Dienstleistungen weist im Vergleich zu anderen Branchen einen hohen Nachholbedarf aus.
- Sowohl die Dienstleistungsorientierung als auch die Implementierung komplementärer Dienstleistungen spielen für die Unternehmensstrategien eine untergeordnete Rolle. Dieser Umstand ist u.a. der Tatsache geschuldet, dass die Wohnungswirtschaft als Branche – cum grano salis – sich erheblich von anderen Branchen unterscheidet: Der Versorgungsgedanke ist nach wie vor weit verbreitet, mit der Folge, dass moderne Managementsysteme erst nach und nach Eingang in die Unternehmenspraxis finden.

Die Uneindeutigkeit von Angaben ist ein Indiz dafür, dass eindeutige Kennzahlen zur Steuerung der Unternehmen nur unzureichend entwickelt sind und zum Ansatz kommen. Indiz hierfür sind vor allem die oftmals fehlenden Antworten zu Öffnungszeiten, Anzahl der modernisierten WE oder Bildungsinvestitionen pro Mitarbeiter. Allerdings ist dies auch nicht überraschend, da es in der Branche bekanntermaßen schwierig ist, einen Überblick über den Bestand an Wohnungen zu erhalten. Das Interesse an derartigen grundsätzlich notwendigen Kennzahlen lässt eindeutig zu wünschen übrig. Strategische Vergleiche zwischen unterschiedlichen Unternehmen und damit das Lernen vom ‚best practice‘ sind damit derzeit so gut wie nicht möglich. Das Optimierungspotenzial in der Wohnungswirtschaft zum Nutzen der Kunden und zur Maximierung der finanzwirtschaftlichen Ergebnisse wird in keiner Weise ausgeschöpft. Die daraus resultierenden gesamtwirtschaftlichen Redundanzen und Suboptimalitäten sind Besorgnis erregend und einer auf Sparsamkeit und Ressourcenoptimierung angelegten Wirtschaft nicht gerecht werdend.

Hier sind alle Beteiligten und Verantwortung Tragenden aufgefordert, nach effizienteren Strukturen und Instrumenten zu streben. Trotz der eingeleiteten Vorarbeiten besteht in der Wohnungswirtschaft in der operativen Anwendung und im strategischen Einsatz relevanter und aussagekräftiger Benchmarks noch ein erheblicher Nachholbedarf. Es gilt, die Anstrengungen zu forcieren und zu fokussieren, um in diesem gesamtwirtschaftlich bedeutenden und hoch sensiblen Bereich Ressourcenverschwendungen zu vermeiden und die wohnungswirtschaftlichen Akteure auch unter einzelwirtschaftlichen Betrachtungen neu und optimal aufzustellen.

Doch die Zeichen der Zeit sind erkannt. Benchmarking ist ein zentrales Thema in der Wohnungswirtschaft geworden. Sowohl der Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen (GdW) als auch seine Mitglieder und verschiedene Institutionen arbeiten an dieser Thematik. Eine Koordinierung aller Teilergebnisse ist ebenfalls auf dem Weg.

8. Anhang 1: Akteure der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

8.1 Akteursklassifikationen

Die Immobilienwirtschaft ist aufgrund der vielfältigen Nutzungsformen und Anforderungen von Gebäuden sowie des langwierigen und kostenintensiven Planungs- und Erstellungsprozesses nur schwer zu klassifizieren. Entsprechend finden sich in der Literatur verschiedene Gliederungen, wie z.B. die Unterscheidung in Wohnungswirtschaft, gewerbliche Immobilienwirtschaft, Grund und Boden sowie sonstige Immobilien (Hinsche 1994) oder die Strukturierung der Wohnungswirtschaft als Teil der Immobilienwirtschaft nach den Unternehmensformen in ihrem Zusammenhang mit den verbundenen Teilmärkten zur Erstellung von Gebäuden (Heuer/Nordalm 1996).

Unter Berücksichtigung des Lebenszyklus eines Gebäudes lassen sich die Akteure der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft wie folgt darstellen:

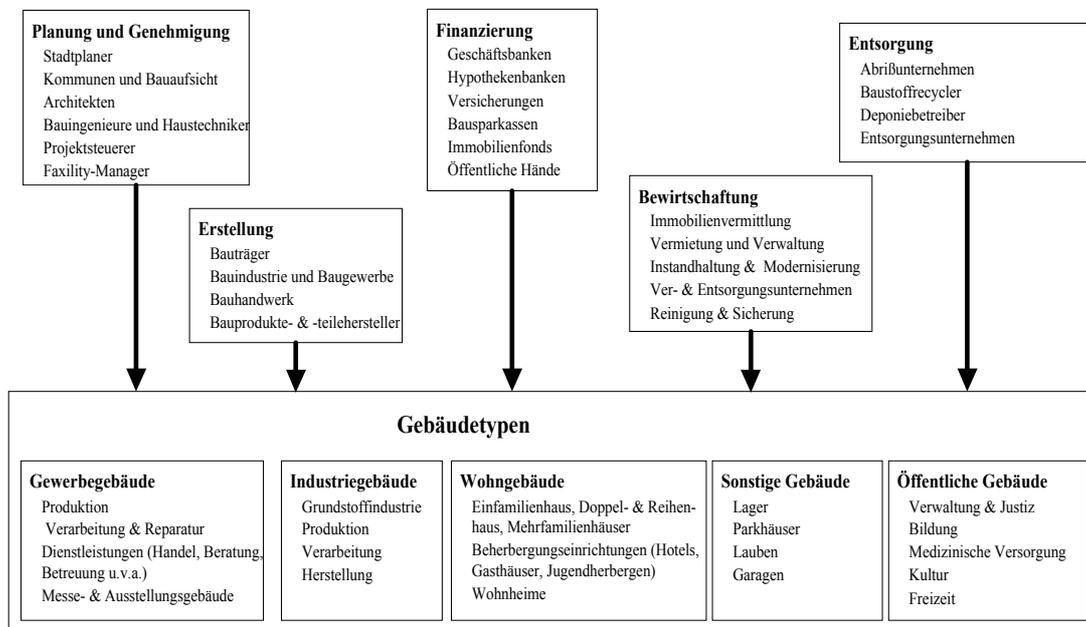


Abb. 61: Akteure der Immobilienwirtschaft und Gebäudetypen

Als Akteure auf den Wohnungs- und Immobilienmärkten sind alle Investoren und Eigentümer zu betrachten, deren Kernaktivität das Immobiliengeschäft ist. Es handelt sich hierbei um Wohnungsgenossenschaften, die kommunalen, industrie- und werksverbundenen, kirchlichen Wohnungsunternehmen, die Wohnungsunternehmen des Bundes und der Länder, die Heimstätten und Landesentwicklungsgesellschaften, sonstige institutionelle Anbieter, die anerkannten Sanierungs- und Entwicklungsträger, reine Bauträgergesellschaften in der Form der Kapitalgesellschaft sowie private Wohnungsunternehmen in der Rechtsform der Personengesellschaft, die Immobilienfonds und die zahlreichen privaten Investoren und Eigentümer, die die Immobilie entweder zur Selbstnutzung oder als Anlageobjekt begreifen.

Das zahlenmäßig größte Angebot an vermietetem Wohnraum wird von privaten Anbietern vorgehalten. Dieser Anbietertyp besitzt entweder eine oder mehrere Wohnungen bzw. Ein- oder Mehrfamilienhäuser.

Von den Unternehmen unter dem Dach des GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen, dem größten unternehmerischen Zusammenschluss in der Wohnungswirtschaft, werden heute 6,82 Mio. Woh-

nungen bewirtschaftet, davon gut 4,1 Mio. Wohnungen in den alten und knapp 2,7 Mio. Wohnungen in den neuen Ländern. Darin enthalten sind annähernd 0,8 Mio. verwaltete Wohneinheiten für Dritte, davon rd. 325 Tausend Eigentumswohnungen und 469 Tausend Mietwohnungen im Osten. (GdW 2000 b). Von den insgesamt 3.146 GdW-Unternehmen sind 2.002 in der Rechtsform der Wohnungsgenossenschaften und 1.117 Kapitalgesellschaften in der Rechtsform der GmbH und der AG. 27 Unternehmen haben eine andere Rechtsform, wie beispielsweise die der Stiftung.

Als weitere Anbieter von Wohnraum sind Immobilienfonds, Versicherungen, Banken, Pensionsfonds usw. zu nennen. Gerade in diesem Bereich sind heute tiefgreifende Verschiebungen zu verzeichnen. Die Beteiligung derartiger Institutionen an Unternehmen oder Beständen der unternehmerischen Wohnungswirtschaft, insbesondere im Zusammenhang mit der Privatisierung öffentlicher Unternehmen und Bestände nimmt zu und wird in nächster Zeit zu gravierenden Strukturveränderungen auf den Wohnungsmärkten führen.

Neben diesen Anbietern von Wohnraum sind alle Marktpartner einzubeziehen, die sich mit der Planung, Projektentwicklung und Projektsteuerung, mit der Finanzierung, der Versicherung, der Objektverwaltung, der Vermittlung und Vermarktung, dem Angebot sozialen und anderen Dienstleistungen im Zusammenhang mit dem Wohnen usw. befassen.

Die Vielfältigkeit und Differenziertheit der Strukturen erschwert jedoch die Markttransparenz. Den Wohnungs- und Immobilienmarkt als geschlossenes Ganzes gibt es nicht. Der Markt teilt sich in sehr heterogene und sich permanent wandelnde Teilmärkte auf. Diese Tatsache spiegelt sich auch in der unvollkommenen Datenlage wider. Die amtliche Statistik weist lediglich aggregierte Bestandsgrößen auf.

Aufgrund der Komplexität wohnungswirtschaftlicher Strukturen, Ausprägungen und der räumlichen Differenzierungen splittet sich der Wohnungsmarkt in eine Vielzahl von Teilmärkten, wie z.B. in regionale, gebäudespezifische, standardabhängige, nutzungsbezogene (Wohneigentum und Mietwohnungsbau), finanzierungsbestimmte u.v.a.m. Teilmärkte. Typisch für alle Erscheinungsformen sind jedoch die Immobilität der Angebote, die hohen Produktionskosten, die lange Lebensdauer sowie die entsprechenden langen Kapitalbindungszeiten. Die einzelnen Teilmärkte sind dabei wiederum eng mit dem Bodenmarkt und den vor- und nachgelagerten Märkten verknüpft und von ihnen abhängig.

8.2 Akteure

◆ Wohnungsgenossenschaften

Gegenwärtig gibt es in Deutschland 1.875 Wohnungsgenossenschaften mit über 2,3 Millionen Wohnungen und mehr als 3 Millionen Mitgliedern. Die ältesten Wohnungsgenossenschaften sind heute über 100 Jahre alt. Gerade in jüngster Zeit sind neue Genossenschaftsgründungen hinzu gekommen.

Wohnungsgenossenschaften orientieren sich an dem genossenschaftlichen Ziel der Förderung ihrer Mitglieder mittels gemeinsamem Geschäftsbetrieb nach dem Motto: ‚Gemeinsam sind wir stark‘. Genossenschaften sind nach Gesetz verpflichtet, offen zu sein für neue Mitglieder. Kennzeichnend für die organisatorische Struktur der Sozialbeziehungen in den Wohnungsgenossenschaften sind folgende Prinzipien (Heinze / Berendt 1997, S.976ff.):

- das Selbstverwaltungsprinzip, basierend auf dem Selbsthilfedanken, eng verknüpft auch mit dem Ehrenamt,
- eine demokratische Entscheidungsstruktur nach dem Gleichheitsprinzip ‚eine Person - eine Stimme‘,
- das Identitätsprinzip, das die Gleichheit der Entscheidungsträger und der Leistungsnutzer kennzeichnet,
- das Gleichbehandlungsprinzip, das auf die Festlegung gleicher wirtschaftlicher Bedingungen abzielt,
- das Solidaritätsprinzip der gegenseitigen Hilfe und Unterstützung sowie
- das Subsidiaritätsprinzip als Grundsatz der Eigenverantwortlichkeit vor staatlicher Förderung sowie

- das Personalitätsprinzip, das auf das Individuum als Akteur, Ziel und Mittelpunkt genossenschaftlichen Handelns verweist.

Die Tätigkeitsschwerpunkte der Wohnungsgenossenschaften konzentrieren sich auf (Blümle 1994):

- die wohnliche Versorgung ihrer Mitglieder mit Wohnraum (über genossenschaftliches Gemeinschaftseigentum) bzw. mit Wohneigentum (als individuelles Eigentum),
- die Einräumung von Dauernutzungsrechten für die Mitglieder,
- die Versorgung mit Dienstleistungen und Leistungsangeboten rund um die Immobilie,
- die Unterstützung des genossenschaftlichen Sparens durch eigene Spareinrichtungen sowie
- die Förderung des genossenschaftlichen Miteinanders und der Integration.

Ein Spezifikum jüngster wohnungsgenossenschaftlicher Ausprägung sind die sog. Vermietungsgenossenschaften. Vermietungsgenossenschaften erstrecken ihre Geschäftstätigkeit primär oder ausschließlich auf die Vermietung bzw. Nutzungsüberlassung von Wohnungen an ihre Mitglieder, wofür sie weiterhin die vormals gemeinnützigen Steuerbefreiungen behalten haben bzw. behalten.

Die in letzter Zeit gegründeten Seniorengenossenschaften dienen der gegenseitigen Hilfe der Mitglieder in allen Lebenslagen und spiegeln die aktuelle Entwicklung unserer Alterspyramide wider. Ziel ist es, Älteren, Behinderten und Bedürftigen alle notwendige Unterstützung zu gewährleisten und durch Selbsthilfe einen zusätzlichen Beitrag für die eigene Altersvorsorge zu leisten. Typische Aufgabenstellungen und Leistungsangebote der Seniorengenossenschaften sind betreutes Wohnen, handwerkliche Hilfsdienste, Essensdienste, Wäschepflege, Reinigung, Fahrdienste, Einkaufsdienste, Behördengänge, soziale Kontakte etc. (Martin 1997, S.719 f.).

◆ **Kommunale Wohnungsunternehmen**

Die kommunalen und öffentlichen Wohnungsunternehmen verfügen über eine privatwirtschaftliche Rechtsform. Dies eröffnet ihnen unternehmerische Handlungsmöglichkeiten, die den Kommunen als selbst Handelnden nicht möglich sind. Kommunale Wohnungsunternehmen versorgen die breiten Schichten der Bevölkerung, also auch diejenigen, die sich aus eigener Kraft auf den Wohnungsmärkten nicht behaupten können. Sie sind bedeutende Auftraggeber für die lokale Wirtschaft, für Handwerker und Dienstleister gleichermaßen und haben das Know-how, um im Rahmen von Stadtentwicklung sowohl in der Planung als auch in der operativen Umsetzung tätig zu werden. Das breite Spektrum von wahrgenommenen Aufgaben umfasst (GdW 1996c):

- den Bau, die Vermietung und Verwaltung von Wohnungen,
- den sozialen Wohnungsbau zur Erfüllung des kommunalen Versorgungsauftrages,
- die wohnliche Versorgung von Obdachlosen, Einkommensschwachen, Senioren, Behinderten und Studenten,
- die Errichtung von Boardinghäusern, Wohnheimen und Hoteleinrichtungen,
- die Umnutzung und der Umbau von brachfallenden Altgebäuden und Industrie- und Verkehrsbrachen (Fabriken, Schulen, Krankenhäuser, Kasernen, Bahnanlagen etc.),
- den experimentelle Wohnungsbau im Rahmen des kosten- und flächensparenden sowie des kommunikativen Wohnens,
- ökologisches und energiesparendes Bauen und Wohnen,
- die Planung und Realisierung von Infrastrukturmaßnahmen in den Kommunen,
- die Vorbereitung und Umsetzung städtebaulicher Planungen,
- die Umsetzung von Bodenordnungsmaßnahmen,
- die Planung und Realisierung von Wohnumfeldmaßnahmen,
- die Planung und Realisierung von Sanierungs- und Erneuerungsmaßnahmen sowie
- die Organisation von Bürgerbeteiligungen.

◆ Sanierungs- und Entwicklungsträger

Die nach dem Städtebauförderungsgesetz bzw. dem Baugesetzbuch anerkannten Trägerunternehmen für Sanierungs- und Entwicklungsaufgaben sind mehrheitlich aus der ehemals gemeinnützigen Wohnungswirtschaft entstanden. Darunter sind kommunale, industrieverbundene und kirchliche Unternehmen ebenso wie Unternehmen des Bundes und der Länder, Landesentwicklungsgesellschaften in der Rechtsform der GmbH und der AG sowie Wohnungsgenossenschaften. Die bestehenden Trägerunternehmen haben ihre Kompetenz und ihr Know-how auf dem Gebiet der Stadtentwicklung und Stadterneuerung bisher in zahlreichen Städten und Gemeinden vornehmlich im Treuhänderverhältnis eingesetzt und unter Beweis gestellt. Zu den Leistungen der Sanierungs- und Entwicklungsträger zählen insbesondere (GdW 1996):

- Aufgaben der Projektentwicklung und Projektsteuerung,
- städtebauliche Planungen und Konzepte,
- Maßnahmen zur Bodenordnung,
- Planung und Realisierung von Erschließungsmaßnahmen,
- die Planung und Modernisierung von Stadtquartieren,
- Altstadtsanierungen,
- die Entwicklung und Realisierung von Maßnahmen im Bereich der technischen Infrastruktur,
- Projekte im Bereich der sozialen und kulturellen Infrastruktur,
- Konversionen von gewerblichen und militärischen Liegenschaften,
- Weiterentwicklungen von Großwohnsiedlungen,
- Projekte für Gewerbe- und Dienstleistungsunternehmen,
- Maßnahmen der ökologischen Stadterneuerung,
- Entwicklungsmaßnahmen,
- ein effizientes Finanzmanagement sowie
- der Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch zu allen Vorhaben der Stadtsanierung und Stadtentwicklung.

◆ Landesentwicklungsgesellschaften und Heimstätten

Die Landesentwicklungsgesellschaften sind ursprünglich aus den Heimstätten hervorgegangen. Es handelt sich hierbei um landesbeteiligte Unternehmen mit Aufgaben im Städtebau und der Entwicklungsförderung. Sie sind in der Bundesvereinigung der Landesentwicklungsgesellschaften und Heimstätten zusammengeschlossen und darüber hinaus korporative Mitglieder im GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen. Die Aufgaben dieser Unternehmensgruppe orientieren sich an den landespolitischen Zielen der Wohnungspolitik, des Städtebaus und der Landesentwicklung. Die Landesentwicklungsgesellschaften und Heimstätten sind in der Regel treuhänderisch tätig. Über Tochterunternehmen bewirtschaften sie z.T. jedoch auch eigene Wohnungs- und gewerbliche Immobilienbestände. Schwerpunkte der Tätigkeiten der Landesentwicklungsgesellschaften und Heimstätten sind u.a. (Blumberg 1997 S.521):

- Projektentwicklungen und Projektsteuerungen,
- städtebauliche Planungen,
- Erschließungsmaßnahmen,
- Bodenordnungsmaßnahmen,
- Facilitymanagement,
- Infrastrukturentwicklungen sowohl im Bereich der verkehrlichen als auch der technischen und sozialen Infrastruktur,
- die Revitalisierung von Industrie-, Gewerbe- und Verkehrsbranchen,
- strukturpolitische Entwicklungsmaßnahmen,
- nachhaltige Stadtentwicklungs- und -sanierungsmaßnahmen,
- Maßnahmen des Umweltschutzes und der Ökologie,
- Naturschutzprojekte,
- Konzepte und Verfahren zur Bewältigung der Altlastenproblematik,
- Pilotprojekte des Wohnungs- und Städtebaus,

- Denkmalschutz,
- Abfallwirtschaftskonzepte,
- Architektenwettbewerbe und Gutachten,
- Einflussnahme auf gesetzgeberische Entscheidungen usw.

◆ **Bauträgerunternehmen zur Bildung privaten Wohneigentums**

Der Bauträger verpflichtet sich gegenüber dem Erwerber, im eigenen Namen, auf eigene Rechnung oder auf Rechnung des Erwerbers sowie auf eigenem Grund und Boden oder auf einem Grundstück, das einem Dritten gehört, ein Bauwerk, d.h. ein Haus oder eine Eigentumswohnung zum Zwecke der Veräußerung zu errichten. Diese Pflicht kann alle oder Teile der Architekten- und Ingenieurleistungen einschließen. Der Erwerber wiederum verpflichtet sich, das Bauwerk mit dem Grundstück nach schlüsselfertiger Erstellung zu übernehmen. Die juristischen Regularien sind in der Makler- und Bauträgerverordnung geregelt. Da der Bauträger meist in eigenem Namen auftritt, werden die Bauverträge zwischen dem Bauträger und den Bauunternehmen abgeschlossen. Der Bauträger kann jedoch die Bauarbeiten auch einem Generalunternehmer übertragen, der seinerseits wiederum Subunternehmer einschaltet. Sonderwünsche des Erwerbers können in der Regel Berücksichtigung finden (Krehl 1997, S.141).

Das Bauträgersgeschäft ist mithin neben den Eigenleistungen bei der Erstellung eines Bauwerks und der Bildung von Wohneigentum aus dem Bestand das bedeutendste Instrumentarium zur Bildung individuellen Wohneigentums. Maßgeblich für die Akzeptanz der Bauträgerleistungen ist die Kongruenz mit den Vorstellungen, Wünschen und Bedarfen der Nachfrage nach individuellem Wohneigentum. Diese unterliegen jedoch in gewissem Maße dem Zeitgeist und sind durch die Setzung von Rahmenbedingungen zu beeinflussen.

◆ **Wohnungsverwaltungsunternehmen**

Bei der Wohnungsverwaltung ist zu unterscheiden zwischen Miet- und Eigentumsverwaltung nach Wohnungseigentumsgesetz (WEG). Daneben existiert die Fondsverwaltung, die jedoch in Bezug auf die Wohnungsverwaltung der Mietverwaltung gleichkommt.

- Die Mietverwaltung kann entweder durch den Eigentümer selbst erfolgen oder durch einen vom Eigentümer beauftragten Verwalter. Somit kann die Mietverwaltung durch jeden Einzeleigentümer, wie aber auch durch Wohnungs- und Immobilienunternehmen, institutionelle Eigentümer oder deren Beauftragte erfolgen. Der Verwaltung obliegt die vollständige Bewirtschaftung der Immobilie sowie die Abrechnung der mietvertraglichen Nebenkosten.
- Die Verwaltung nach Wohnungseigentumsgesetz (WEG) erfolgt als entgeltliche Geschäftsbesorgung gem. § 675 BGB. Die Aufgaben und Befugnisse des Verwalters sind in § 27 WEG beschrieben. Weitere Regelungen finden sich in den §§ 20 bis 28 WEG.

Der WEG-Verwalter ist ausführendes Organ der Beschlüsse der Wohnungseigentümerversammlung. Daneben hat er alle Dinge einer normalen laufenden Verwaltung zu erledigen. Im Rahmen der kaufmännischen Betreuung hat er die Gelder der Gemeinschaft zu verwalten, die notwendigen Konten zu führen, Geldanlagen zu tätigen, Zahlungen zu erledigen, Rechnungen zu prüfen und der Eigentümergemeinschaft gegenüber Rechnung über alle Einnahmen und Ausgaben zu legen. Im Rahmen der technischen Betreuung ist der WEG-Verwalter für die regelmäßige Überwachung des Zustandes der Immobilie verantwortlich. Er hat in diesem Zusammenhang vor allem die notwendigen Instandsetzungen und Instandhaltungen durchzuführen bzw. durchführen zu lassen, notwendige Wartungsverträge abzuschließen, die Arbeiten von Handwerkern zu überwachen und eventuelle Schäden und Mängel geltend zu machen. Dabei ist der Verwalter grundsätzlich nur für das jeweilige Gemeinschaftseigentum zuständig, während die Verwaltung des Sondereigentums den einzelnen Eigentümern obliegen.

Weiterhin ist bei der Hausverwaltung nach Art der abgeschlossenen Verträge mit dem Eigentümer zu differenzieren. Bei einem Generalmietvertrag wird ein Vertrag zwischen Eigentümer und einem gewerblichen Zwischenmieter geschlossen, so dass der Zwischenmieter die Immobilie auf eigenen Namen und eigene Rechnung weitervermietet. Wird ein Bewirtschaftungsvertrag geschlossen, so wird die Immobilie im eigenen Namen auf fremde Rechnung vermietet. Der Bewirtschafter übernimmt somit alle Tätigkeiten der Bewirtschaftung und rechnet sie gegenüber dem Eigentümer. Bei einem Verwaltungsvertrag werden Immobilien im fremden Namen auf fremde Rechnung vermietet (Hinsche 1994 S.28).

◆ Freie Wohnungsunternehmen

Von den sog. Freien Wohnungsunternehmen werden, soweit sie nicht Gesellschaften des bürgerlichen Rechts sind und statistisch unter den privaten Anbietern subsumiert sind, etwa 500 Tausend eigene Mietwohnungen bewirtschaftet. (Kivelip 1994 S.93). Zu den Tätigkeitsfeldern freier Wohnungsunternehmen gehören insbesondere:

- die Verwaltung eigener Mietwohnungsbestände, die häufig noch zum Privatvermögen des Unternehmers oder seiner Familie gehören,
- die Verwaltung fremder Wohnungen, einschließlich der Verwaltung nach dem Wohnungseigentumsgesetz,
- die Tätigkeit als Bauträger, der Wohnungen im eigenen Namen und für eigene oder fremde Rechnung errichtet,
- die Tätigkeit als Schlüsselfertiganbieter oder Generalunter- oder -übernehmer, die aufgrund vorhandener oder individueller Planungen Ein- und Zweifamilienhäuser auf den Grundstücken ihrer Kunden zum Festpreis errichten.

9. Anhang 2: Dienstleistungen und Wohnungswirtschaft

9.1 Die wirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen

Während sich in der industriellen Produktion aufgrund beständiger Effizienzsteigerungen die Beschäftigung verringert und nur bei einem überdurchschnittlichen Wirtschaftswachstum steigen wird, werden mit den Dienstleistungen große Hoffnungen für neue Arbeitsplätze verknüpft. Die Bedeutung von Dienstleistungen für die nationale Volkswirtschaft wird aus ihrem Anteil an der Bruttowertschöpfung ersichtlich, wie die folgende Graphik zeigt (FERI 1996, Mangold 1997):

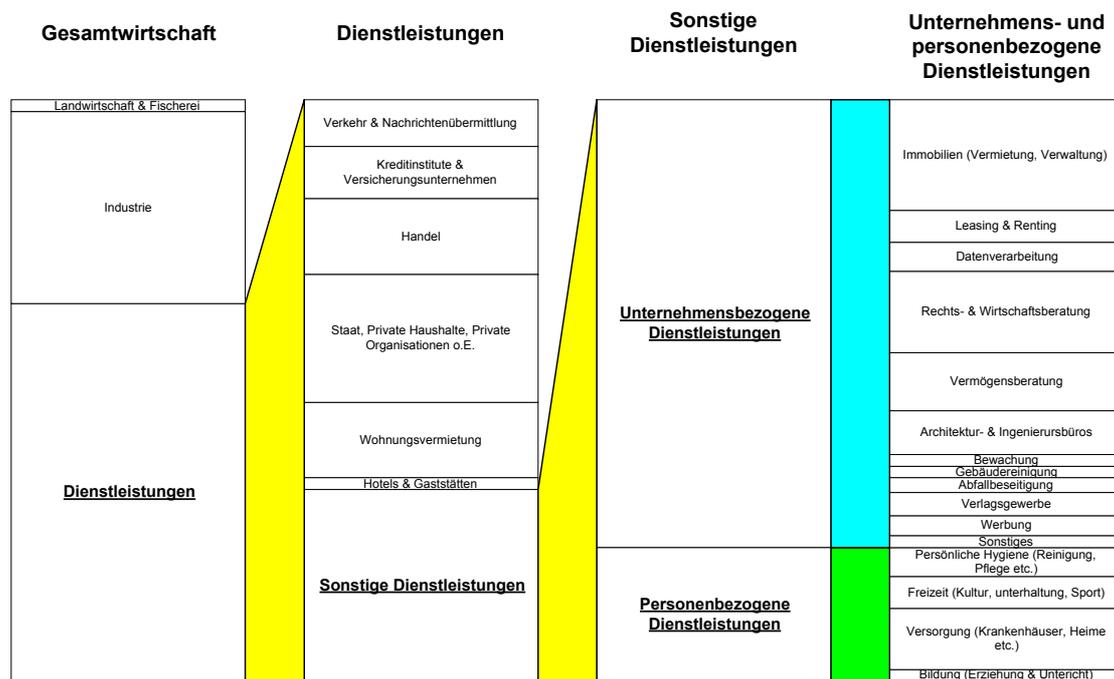


Abb. 62: Bruttowertschöpfung bzw. Umsatzanteile der deutschen Volkswirtschaft

Der Dienstleistungssektor umfasste 1996 ca. 65% der Bruttowertschöpfung der Gesamtwirtschaft. Hier-von entfielen ca. 13% auf Wohnungsvermietung. Die sonstigen Dienstleistungen mit einem Anteil von ca. 33% untergliedern sich in unternehmensbezogene (77%) und personenbezogene Dienstleistungen (23%). In der ersten Gruppe sind auch die immobilienwirtschaftliche Dienstleistungen enthalten, die modern auch unter dem Begriff Facility Management zusammengefasst werden, so z.B. Vermietung und Verwaltung von Immobilien, Bewachung und Gebäudereinigung. Diese Dienstleistungen gliedern sich auf in technische, kaufmännische und infrastrukturelle Dienstleistungen.

Diese Dienstleistungen rund um das Gebäude lagen bei näherungsweise 20% des Dienstleistungsmarktes. Allerdings könnte der Indikator ‚Bruttowertschöpfung‘ als Maßstab für den ‚Dienstleistungsanteil‘ der Wohnungswirtschaft problematisch sein, da in diesem Wert neben den Löhnen und Gehältern der Wohnungswirtschaft u.a. auch die Mieten enthalten sind.

Die Bedeutung der Dienstleistungen wird auch aus der Beschäftigungsentwicklung deutlich. Ende des nächsten Jahrzehnts werden nahezu 80 Prozent der Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig sein. Mindestens die Hälfte der Dienstleistungen werden dabei im weitesten Sinne mit Kommunikation zu tun

haben. In der folgenden Graphik ist die wachsende Bedeutung der Dienstleistungen für die deutsche Beschäftigungsentwicklung dargestellt:

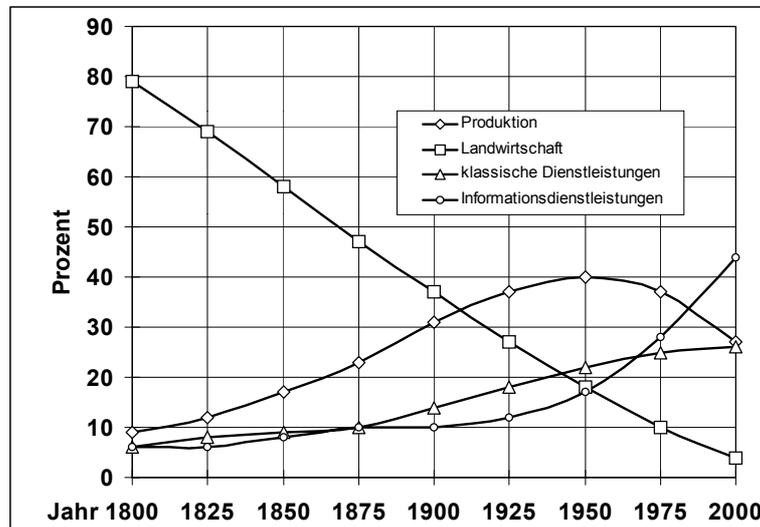


Abb. 63: Beschäftigungsentwicklung nach Sektoren

9.2 Funktion und Zweck von Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft

Diese globale Entwicklung von der Industriegesellschaft hin zu einer postindustriellen Dienstleistungsgesellschaft wird zwangsläufig auch die Wohnungswirtschaft prägen. Neben dem Kerngeschäft der Wohnungswirtschaft, die Erstellung und Vermietung von Wohnraum, das seinerseits eine der wirtschaftlich bedeutendsten Dienstleistungen ist, wird heute Angebot und Nachfrage nach Wohnraum von zahlreichen Dienstleistungen rund um die Immobilie flankiert (Komplementärdienstleistungen). Für die Entwicklung dieser differenzierten Dienstleistungen rund um das Kerngeschäft Wohnen gibt es zahlreiche Gründe.

Zum einen ist der elementare Bedarf, ein Dach über dem Kopf zu haben, weitestgehend befriedigt. An dieser Stelle soll die Diskussion über die Unterversorgung von bestimmten Gruppen unserer Gesellschaft nicht weiter vertieft werden. Insgesamt jedoch ist die Wohnungsversorgung in Deutschland heute - auch im Vergleich zu anderen Ländern - auf einem hohen Niveau gewährleistet. Gleichwohl führt die noch nicht befriedigende Wohnungsversorgung eines bestimmten Segments unserer Gesellschaft unmittelbar wiederum zu dem Thema "Dienstleistungen rund um das Wohnen".

Das Markttagieren der Anbieter hängt unmittelbar von den Eigentümer- und Gesellschafterstrukturen, den Rechtsformen sowie den daraus resultierenden bzw. festgeschriebenen Investoren- und Unternehmenszielen ab. Die Vielfalt und Ausdifferenzierung der Strukturen einerseits, als auch der Umstand, dass es 'den' Wohnungs- und Immobilienmarkt als geschlossenes Ganzes nicht gibt, erschwert nicht nur die oben skizzierte Bestimmung der Systemgrenzen, sondern auch die Beschreibung der möglichen Angebotsformen von Dienstleistungen.

Eine Grundsatzfrage jedes Anbieters wird es sein zu entscheiden, ob diese Aktivitäten als Leistung des Stammunternehmens erbracht oder sie im Rahmen eines Outsourcing bzw. im Rahmen von Kooperationen mit Dritten erbracht werden. In der Praxis deutet sich in letzter Zeit ein Paradigmenwechsel an. War in den achtziger Jahren noch die Meinung vorherrschend, möglichst viele diversifizierende Geschäftsbereiche aus einer Konzernverantwortung abzudecken, steht heute die Auffassung im Vordergrund, sich in

den Unternehmen möglichst auf die Kernkompetenzen zu beschränken, bzw. weitere Leistungen im Sinne virtueller Unternehmenstätigkeit zu bündeln.

Notwendig scheint es jedoch zu sein, diese Aktivitäten im Sinne eines eigenen Profit-Centers zu entwickeln und zu führen, um jederzeit eine betriebswirtschaftlich einwandfreie Beurteilung vornehmen zu können. Aus haftungsrechtlicher Sicht spricht ebenfalls einiges für eine Auslagerung und unternehmensrechtliche Verselbständigung, wobei es eines der zentralen Probleme darstellt, auch in den neuen Dienstleistungsaktivitäten die notwendigen Kompetenzen zu entwickeln bzw. hinzu zu erwerben. Jeder Anbieter muss somit für sich nach Einschätzung seiner Potentiale und Parameter entscheiden. Entsprechend unterschiedlich ist denn auch das Spektrum der Angebote, die sich schon auf dem Markt befinden.

Aus dem Blickwinkel der Anbieter lassen sich Dienstleistungen rund um das Wohnen verschieden beurteilen.

So können Komplementärdienstleistungen das Kerngeschäft ‚Vermietung‘ abrunden und stützen. Besonders Beratungs- und Betreuungsdienstleistungen stellen als eine solche Zusatzleistung oftmals mit Blick auf die verschiedensten Zielgruppen eine ‚sine qua non‘ dar. So ist beispielsweise ein Wohnungsangebot ohne bestimmte Betreuungs- oder gar Pflegeleistungen insbesondere für ältere Mieter zunehmend unattraktiv oder unannehmbar. Da die Unternehmen jedoch auf eine Dauervermietung angewiesen sind, werden sie versuchen, das vorhandene Nachfragepotential durch derartige Leistungen zu ihren Gunsten umzulenken. Die Einrichtung von Beratungs- und Betreuungsleistungen sowie Gemeinschaftseinrichtungen erwachsen keineswegs unternehmerischem Altruismus. Einige dieser Dienste machen oder halten das Kerngeschäft erst marktgängig. Am Beispiel der Mieter- bzw. Mietschuldenberatung kommt auch ein präventives Bemühen zum Ausdruck, nämlich den Crash-Fall der endgültigen Zahlungsunfähigkeit erst gar nicht eintreten zu lassen, die auch für den Vermieter erhebliche Kosten entstehen lässt.

Als Beispiel für zusätzliche Leistungen zur Verbesserung der Vermietbarkeit sei ein Studentenwohnheim in Oldenburg angeführt, das aufgrund der rückläufigen Studentenzahlen an diesem Hochschulstandort hohen Leerstand aufwies. Erst als alle Studentenwohnungen mit einem Internetanschluss ausgestattet worden waren, war die Vermietung dieses Studentenheimes wieder möglich. Weiterhin können Dienstleistungen als zusätzliche neue Geschäftsfelder im Sinne einer komplementären Diversifizierungsstrategie des Unternehmens zum Ausgleich von Risiken begriffen werden. Hierbei sind wirtschaftliche Ergebnisse zu verzeichnen, die je nach Intensität in einer bestimmten Relation zum Kerngeschäft stehen. Und schließlich können derartige Dienstleistungen zu völlig eigenständigen Geschäftsfeldern ausgebaut werden, die primär auf die Erzielung zusätzlicher Gewinne abzielen.

Darüber hinaus können Dienstleistungen zwar nicht unmittelbar, aber doch zumindest mittelbar Nutzen stiften können. Letzteres gilt auch für Dienstleistungen, die durch die Realisation von Kooperationen und Synergieeffekten entstehen, wie z.B.

- eine effiziente verbandliche Lobbyarbeit mit der Erzielung bestmöglicher Rahmenbedingungen,
- experimentelle Pilotprojekte mit Vorteilen für den Mieter bzw. Eigentümer oder
- eine fundierte branchen- bzw. verbandsgetragene Qualifizierungs- und Bildungsarbeit, die letztendlich auch den Kunden zugute kommt usw.

Die zuletzt genannten Leistungen werden in der praktischen Wertung nur allzu oft ausgeblendet. Sie sind jedoch Ausdruck von dienstleistungsorientierter Selbstverantwortung und Selbstorganisation im Rahmen unserer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung. Sie erbringen Effizienz und in der Regel auch nachhaltige Beschäftigungseffekte. Durch ihre Nutzenstiftung für den Kunden sollten sie ebenfalls in eine Effizienzanalyse eingehen.

Komplementärdienstleistungen, die sich vor allem durch die Nähe zu den Kerngeschäftsfeldern ‚Vermietung‘, ‚Gebäudebau‘ und ‚Facilitymanagement‘ auszeichnen, sind jedoch keinesfalls immer neue Konstrukte. Schon in der Vergangenheit verfügten viele Wohnungsunternehmen über sog. Regiebetriebe für die Bereiche Gartenpflege, technische Instandhaltung, Energieversorgung oder die genossenschaftlichen Spareinrichtungen, die als gewerbliche Dienstleistung in der Entwicklung der Wohnungsgenossenschaften ihren festen Platz haben. Auch hier sind im Laufe der Zeit Verschiebungen eingetreten. Einige Unternehmen haben sich von diesen Bereichen getrennt und Kooperationen – z.B. mit dem örtlichen Handwerk – geschlossen, andere haben sie als erfolgswirksame Serviceleistungen ausgebaut.

Mit dem Wegfall des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes im Jahre 1990 hat sich die Entscheidungsfreiheit für derartige Konstruktionen verbreitert, so dass es heute dem unternehmerischen Kalkül obliegt, das Leistungsspektrum des Unternehmens in seiner gesamten Breite zu definieren. Allerdings haben insbesondere Gewerbeimmobilien heute ihre eigene Problematik, so dass jeder Investor seine Investitionsentscheidungen in diesem Segment sehr sorgfältig prüfen muss. Generell zeigt sich die Tendenz, die vorhandene Kompetenz und die vorhandenen Unternehmenspotentiale mehr und mehr ertragswirksam gegenüber Dritten zum Einsatz zu bringen. Dies gilt auch für Consulting-Tätigkeiten und Geschäftsbesorgungsaufgaben für andere Anbieter sowie Eigentumsverwaltungen für Dritte, aber auch für neuere Beispiele wie etwa das Car-Sharing und das Service-Wohnen.

Die Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft werden ihrerseits in einer ersten Unterteilung in Kern- und Komplementärdienstleistungen untergliedert. Zu den Kerndienstleistungen zählen jene, die sich unmittelbar mit der Planung, Finanzierung, Erstellung, Bewirtschaftung und Entsorgung von Wohnungsimmobiliien befassen und zum ‚Kerngeschäft‘ von Wohnungsunternehmen gehören. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob diese Dienstleistungen im Unternehmen integriert sind oder durch Dritte wahrgenommen werden. Komplementäre Dienstleistungen sind solche, die personen- oder sachbezogen zusätzlich erbracht werden und so zum ‚besseren‘ Funktionieren der Immobilie beitragen. ‚Besseres‘ Funktionieren meint in diesem Untersuchungszusammenhang eine Verbesserung der Vermietbarkeit, eine höhere Kundenbindung, die Bedienung einer spezifischen Nachfrage etc. Auch diese Dienstleistungen können von den Wohnungsunternehmen selbst erbracht werden, an Dritte vergeben sein oder virtuell entwickelt werden, insofern Wohnungsunternehmen andere anregen, vorhandene, aber im anderen Kontext entstandene Dienstleistungen ihren Mietern anzubieten oder aber so weiter- bzw. neu zu entwickeln, dass sie von den Mietern genutzt werden.

9.3 Unternehmensprofile

Anhand der Akteursstrukturen und den Systemgrenzen, den Angebotsformen von Dienstleistungen sowie der Arten von Dienstleistungen für und von der Wohnungswirtschaft lassen sich die Unternehmen in verschiedene Kategorien gliedern. Diese Profile können die Basis für ein Benchmarking für Komplementärdienstleistungen bilden:

◆ Unternehmen im Kerngeschäft

Hierzu zählen diejenigen Unternehmen, die sich im wesentlichen mit dem Kerngeschäft befassen, welches über den Lebenszyklus der Immobilie definiert wird, also angefangen über das Planen, das Finanzieren, das Bauen, das Bewirtschaften bzw. das Verkaufen, bis hin zum Entsorgen der Immobilie.

◆ Unternehmen mit zusätzlichen Dienstleistungen

Hierunter werden Unternehmen subsumiert, die ergänzend zu ihrem Kerngeschäft komplementäre Dienstleistungen anbieten. Diese Dienstleistungen finden rund um die Immobilie statt und haben als Zielgruppe den Mieter. Diese Dienstleistungen können

- in Eigenregie oder
- virtuell, im Verbund mit Leistungen Dritter

entwickelt werden. Im ersten Fall wird die Leistung unmittelbar vom Unternehmen unter Einsatz eigenen Personals und eigener sonstiger Ressourcen erbracht. Virtuell wird die Dienstleistung dann bezeichnet, wenn das Unternehmen auf Leistungen Dritter zurückgreift, diese jedoch im eigenen Namen anbietet oder aber Dritte anregt, eigenständig als Dienstleister aufzutreten.

◆ Unternehmen als Dienstleister

Unter diese Kategorie fallen jene Wohnungsunternehmen, die zusätzlich zu den oben beschriebenen Tätigkeiten Dienstleistungen für andere Unternehmen, Kommunen oder Eigentümer anbieten. Dabei kann es sich um Dienstleistungen handeln, die im Rahmen der eigenen Kernkompetenzen erbracht und Dritten als Leistung angeboten werden oder aber um virtuelle Dienstleistungen, die nicht wie weiter oben dargelegt den eigenen Mietern angeboten werden, sondern anderen Wohnungsunternehmen, damit jene ihren Mietern diese Leistungen offerieren können.

9.4 Klassifikationen von Dienstleistungen

Für die Klassifikation von Dienstleistungen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sind verschiedene Ansätze gemäß der amtlichen Statistik und der Literatur möglich. Der verbreitetste Ansatz ist die volkswirtschaftliche Untergliederung der Dienstleistungen nach institutionellen und beruflichen Kriterien entsprechend der Klassifikation der Wirtschaftszweige (Statistisches Bundesamt 1999). Eine Übersicht über mögliche Zuordnungen von Dienstleistungen zu dieser Klassifikation, die die Wohnungswirtschaft entweder selbst erbringt oder erbringen lassen kann, gibt die folgende Tabelle:

Nr.	Bezeichnung des Wirtschaftszweiges	Bsp. Aus der Wohnungswirtschaft
01,41,2	Garten- und Landschaftsbau	Gestaltung des Wohnumfeldes in Siedlungen
01,41,3	Erbringung gärtnerischer Dienstleistungen	Grünpflege
22,15,0	Sonstiges Verlagsgewerbe	Mieterzeitschriften
40,10,1 40,10,2	Elektrizitätserzeugung aus Wärmekraft mit / ohne Fremdbezug zur Verteilung	Blockheizkraftwerke der Wohnungsunternehmen
40,10,9	Elektrizitätsverteilung ohne Erzeugung	Unternehmen als Einkäufer oder Verteiler
40,30,1 40,30,4	Fernwärmeerzeugung durch Heizkraftwerk mit / ohne Fremdbezug zur Verteilung	Blockheizkraftwerke der Unternehmen
40,30,5	Fernwärmeverteilung ohne Erzeugung	Unternehmen als als Einkäufer oder Verteiler
41,00,3	Wasserverteilung ohne Gewinnung	Unternehmen als als Einkäufer oder Verteiler
45,11	Abbruchgewerbe	Unternehmeseigene Abbruchunternehmen
45,21	Hochbau	Bauunternehmen der Wohnungsunternehmen
45,3	Bauinstallation	unternehmenseigene Handwerksbetriebe
45,4	Sonstiges Baugewerbe (v.a. Ausbau)	unternehmenseigene Handwerksbetriebe
52,2	Facheinzelhandel mit Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren	Kioske in Conciergemodellen
52,74,1	Reparatur von Fahrrädern	Werkstätten von Mietern und Unternehmen
55,1	Hotels, Gasthöfe, Pensionen	Gästewohnungen, Boardinghäuser,
55,23,5	sonstiges Beherbergungsgewerbe	Obdachlosenheim, Seniorenhäuser
55,51,0	Kantinen	Mittagstisch in Gemeinschaftsanlagen
63,21,1	Parkhäuser und Parkplätze	
64,20	Fernmeldedienste	Betrieb von Kabelnetzen
65,12,5	Kreditgenossenschaften	Genossenschaften mit Mieterdarlehen
70	Grundstücks- und Wohnungswesen	Kerngeschäft der Wohnungsunternehmen
71,40,5	Vermietung von sonstigen Gebrauchsgütern	Vermietung von Renovierungsgeräten
74,11,5	Sonstige Rechtsberatung	Schuldner- und Behördenberatung
74,2	Architektur- und Ingenieurbüros	eigene Architektur- und Ingenieurbüros
74,60,2	Personen- und Objektschutzdienste	Home-Sitting, Notruftelefone
74,7	Reinigung von Gebäuden u.a.	Reinigungsdienste
74,84,7	Sonstige Vermögensberatung	Eigentumsberatung zum Immobilienerwerb
75,30,8	Arbeitsförderung	ABM-Projekte mit dem Arbeitsamt
80,10,1/ 2	Kinderhorte und Kindergärten	Kinderbetreuung in Gemeinschaftseinrichtungen
85,31	Heime	Jugend- und Altenwohnheime, Schüler und Auszubildende
85,32,3	Jugendzentren und Häuser der offenen Tür	Jugendtreffs, Gemeinschaftsräume
85,32,4	Erziehungs-, Jugend- und Familienberatung	Familienberatung bei Verschuldung
85,32,6	Sonstige ambulante Dienste	Kooperation mit Wohlfahrtsverbänden für Sozialstationen
90,00,4	Kompostierungsanlagen	Gartenprojekte, Kompostierung
90,00,9	Bodensanierung und Rekultivierung geschädigter Flächen	Erschließung von Brachflächen und Industriestandorten
92,72	Dienstleistungen für Unterhaltung, Erholung und Freizeit	Kooperationen mit Sportvereinen, Begegnungsstätten, Kulturangebote in Kooperation

Tab. 27: Klassifikation nach dem Statistischen Bundesamt

Dieser Ansatz wäre sehr vorteilhaft für das Benchmarking-Projekt, um zu einem späteren Zeitpunkt die erbrachten Leistungen in einer gesamtwirtschaftlichen Sicht zu bewerten, für den diese Klassifikation geschaffen worden ist. Die Klassifikation des Statistischen Bundesamtes ist jedoch aufgrund der sehr spezifischen Ausrichtung nur sehr eingeschränkt übertragbar auf die Wohnungswirtschaft. Auf den klassischen Feldern der Wohnungswirtschaft – dem Kerngeschäft – wie Erschließung von Grundstücken, Vermietung und Verwaltung von Wohnungen u.a. ist die amtliche Statistik entsprechend der Tätigkeiten der Wohnungswirtschaft aussagefähig und detailliert. Aber selbst hier gibt es noch zahlreiche Beispiele wie z.B. der Betrieb von Boardinghäusern oder Gästewohnungen, die sich weder im Bereich ‚Hotel und Gaststättengewerbe‘ noch im ‚Grundstücks- und Wohnungswesen‘ eindeutig subsumieren lassen.

Auf den Dienstleistungsfeldern hingegen, die sich wohnungswirtschaftliche Unternehmen für ihre Mieter erschlossen haben - z.B. bei der Herausgabe von Mieterzeitschriften, der Initiierung von beschäftigungsfördernden Maßnahmen (Conciergekonzepte mit Verkaufskiosk) oder dem Betrieb von Gemeinschaftseinrichtungen in Zusammenarbeit mit Vereinen u.a., können diese Dienstleistungen zumeist nur unter der Rubrik ‚Sonstiges‘ subsumiert werden. Aus diesen Gründen muss auf eine Einteilung der Dienstleistungen entsprechend der amtlichen Statistik verzichtet werden.

Auf der Basis der amtlichen Statistik wurde von der Gruppe Financial and Economic Research International (FERI 1996 zitiert nach Mangold 1997) zur Beschreibung des Dienstleistungsmarktes (s. o. Abb. 64) eine Klassifizierung in unternehmens- und personenbezogene Dienstleistungen verwendet, d.h. Dienstleistungen werden danach klassifiziert, ob sie Personen oder Unternehmen angeboten werden. Diese Unterscheidung lässt sich für die Dienstleistungen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft jedoch zum einen nur teilweise aufrechterhalten, da Architekturleistungen aus den Wohnungsunternehmen heraus, z.B. im Rahmen des altengerechten Umbaus von Wohnungen, sowohl Mietern, Käufern von Bestandswohnungen (Personen) als auch Dritten (Unternehmen) angeboten werden können. Zum anderen ist eine Vielzahl von Dienstleistungen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft wie Beratungs- und Betreuungsleistungen nur schwierig unter die einzelnen Feldern subsumierbar.

Besonders häufig sind jedoch eindimensionale Untergliederungen für Dienstleistungen (Corsten 1988 S.24, Knoblich 1994 S.964). Corsten unterteilt Dienstleistungen nach 28 Kriterien und kombiniert diese zu 69 Leistungsarten. Beispiele für die Kriterien sind Personen- versus Sachbezug, Personal- versus Maschinenintensivität, Dauer des Suchprozesses oder Informationsbedarf zur Auswahl des Dienstleisters (Knoblich 1994).

Erpenbach und Hausherr, die eine Umfrage unter den Mitgliedsunternehmen der Unternehmen des Verbandes der Wohnungswirtschaft in Niedersachsen und Bremen durchgeführt haben, summierten die Vielzahl der Dienstleistungen unter die folgenden vier Kategorien:

Kategorie	Beispiele
wohnungs- und qualitätsbezogene Dienstleistungen	hauswirtschaftliche, technische und soziale Dienstleistungen, Kommunikationsdienstleistungen
begleitende Dienstleistungen der Immobilienherstellung	Projektmanagement = Projektplanung, -steuerung und -kontrolle, Bau-träger, öffentliche Dienste wie Bebauungsplanerstellung sowie Garten und Landschaftsgestaltung
finanz- und versicherungstechnische Dienstleistungen	Finanzierungs- und Schuldenberatung
sonstige Dienstleistungen für Dritte	Immobilien- oder Liegenschaftsverwaltung, Maklerdienste, Immobilien-leasing

Tab. 28: Klassifizierung von Dienstleistungen nach Erpenbach

In diese Sparten wurden Dienstleistungen zusammengefasst, die annähernd homogene Forderungen an die Durchführung und die Beteiligung der Mitarbeiter an diesen Dienstleistungen stellen. Weiterhin stellt diese Untergliederung eine mögliche Basis für eine divisionale Organisationsstruktur des Unternehmens dar, auf der dieses im Falle der Diversifizierung durch Dienstleistungsangebote aufbauen kann (Erpenbach 1995, S.100).

Eine weitere Möglichkeit der Klassifizierung der Dienstleistungen ergibt sich aus der Sicht des Adressaten von Dienstleistungen. Prinzipiell können drei Typen von Dienstleistungen, die sich an die Adressaten Privathaushalte, Gewerbe sowie die öffentliche Hand richten:

Kategorie	Beispiele
Haushaltsdienstleistungen	beratende, betreuerische sowie pflegerische Leistungen als auch kommunikative Angebote, die das Miteinander und die Integration bzw. Vernetzungen der verschiedenen Kundensegmente unterstützen und einem sozialen Kontakt- und Beziehungsbedürfnis entgegenkommen
gewerbliche Dienstleistungen	Gewerbebau, Energieversorgung, IuK-Dienstleistungen, Planungsdienste, Reinigungsdienste, Sicherheitsdienste, Contractinglösungen etc. sowie flankierende Finanzierungs-, Vermarktungs-, und Versicherungsdienstleistungen, aber auch Erschliessungsdienstleistungen für die Kommunen und Architekten- und Ingenieurdienstleistungen für Dritte, Car-Sharing, Service-Wohnen
öffentliche Dienstleistungen	Erschliessungsaufgaben für die Kommunen, Bau von Sozial- und Kommunalbauten sowie die Infrastrukturentwicklung für Kommunen bzw. für öffentliche Institutionen, die Projektentwicklung und Revitalisierung für gewerbliche- und verkehrliche Branchen sowie die Altlastensanierung

Tab. 29: Klassifizierung von Dienstleistungen

Die Haushaltsdienstleistungen können auch als soziale Dienstleistungen bezeichnet werden. Es sind in dieser Klassifikation in der Regel typische Dienstleistungen, die das Wohnraumangebot nicht zuletzt aus der Philosophie der unterschiedlichen Gesellschafter zielgruppengerecht abrunden, d.h. aus der Philosophie der kommunalen Anbieter, der industrieverbundenen Unternehmen, der kirchlichen Wohnungsunternehmen, der Unternehmen des Bundes und der Länder sowie aus dem Mitgliederauftrag bei den Wohnungsgenossenschaften. Im weitesten Sinne lassen sich diese Dienstleistungen auch als Soziales Management definieren, das in der jeweiligen Unternehmensstrategie verankert ist (s.a. Kapitel 9.2, zu den gewerblichen und öffentlichen Dienstleistungen siehe auch 9.2 und 9.4).

Diese Unterscheidung mit Bezug auf einzelne Akteure ist jedoch teilweise problematisch für das Benchmarking-Projekt. So können z.B. soziale Dienstleistungen sowohl kommerziell, d.h. hierbei gewerblich, als auch nicht-kommerziell angeboten werden können. Von diversen Unternehmen werden z.B. Jugendprojekte (sportliche Aktivitäten, Treffpunkte oder Initiativen zur Schulhoföffnung) zumeist auf einer nicht-kommerziellen Ebene unterstützt. Parallel dazu nehmen z.B. Vereine oder freie Träger mit Unterstützung oder vollständiger Finanzierung durch die öffentliche Hand gleiche Aufgaben wahr, so dass ein – wenn auch nicht gewinnorientierter – Markt vorhanden ist.

Noch deutlicher wird die Schwierigkeit bei Dienstleistungen für ältere Menschen (Haushaltshilfen, Pflegeleistungen, Essen auf Rädern, Notrufdienste u.v.a.), bei denen sich insbesondere die karitativen Organisationen einen Markt erschlossen haben. Insofern ist die Unterscheidung zwischen gewerblichen und sozialen Dienstleistungen problematisch, da die letzteren aufgrund von Transferleistungen der Sozialkassen durchaus einen gewerblichen Markt bilden können. Auch die Unterscheidung von öffentlichen und gewerblichen Dienstleistungen ist nicht konsequent durchzuhalten, wie schon die Beispiele in der Tab. 29 zeigen. Zwar ließe sich prinzipiell die Unterscheidung nach Akteuren vertreten, jedoch würden gleiche Dienstleistungen dann in zwei Feldern aufgeführt werden müssen.

Von Interesse ist die Unterscheidung von Meffert und Bruhn, die Dienstleistungen nach dem Abnehmer sowie der geschäftlichen Orientierung des Erbringers strukturieren (Meffert / Bruhn 1995 S.21). Auf der einen Seite unterscheiden sie Endverbraucher und gewerbliche Unternehmen, auf der anderen Kern- und Zusatzdienstleistungen. In der folgenden Tabelle sind die hieraus resultierenden Dienstleistungen aufgeführt und mit wohnungswirtschaftlichen Beispielen versehen:

	Endverbraucher	Gewerbliches Unternehmen
Kerndienstleistung des Erbringers	Konsumtive Kerndienstleistung (Wohnungsmiete)	Investive Kerndienstleistung (Bestandsbewirtschaftung für Dritte)
Zusatzleistung des Erbringers	Konsumtive Sekundärdienstleistung (Schuldnerberatung für Mieter)	Investive Sekundärdienstleistung (Gewerbebau durch kommunale Unternehmen)

Tab. 30: Dienstleistungstypen nach Meffert und Bruhn

Diese Unterteilung lässt sich zumindest in Bezug auf die Unterteilung von Kern- und Zusatz- (Komplementärdienstleistungen) sehr gut auf die Wohnungswirtschaft anwenden. Die Unterscheidung zwischen Endverbraucher (Mieter) und Gewerbe hingegen ist für die meisten Dienstleistungen zwar praktikabel, allerdings gibt es auch Überschneidungen, insbesondere wenn es sich um die Kerndienstleistungen der Unternehmen handelt. So kann eine Architekturabteilung Baudienstleistungen sowohl Mietern, die ein Reihenhaus erwerben wollen, als auch Unternehmen, die einen Gewerbebau errichten wollen, anbieten.

Für die Strukturierung der Dienstleistungen wird deshalb die zweite Ebene modifiziert, indem zwischen Sachbezug und Personenbezug sowie zwischen Zielgruppen bzw. Zielobjekten unterschieden wird. Die Dienstleistungsgruppen überlappen sich, da viele Dienstleistungen sowohl einen Sachbezug (z.B. Gemeinschaftsräume) als auch einen Personenbezug haben (kommunikative Bewohnerinitiativen in Gemeinschaftsräumen). Andererseits greifen auch innerhalb der beiden Gruppen die Dienstleistungen ineinander. So richtet sich eine Mobilitätsdienstleistung wie z.B. Car-Sharing unmittelbar an Personen, aber da für ein funktionierendes Angebot und die Rentabilität der Dienstleistung eine Mindestanzahl von Personen notwendig ist, müssen zumindest mehrere Hausgemeinschaften oder sogar ein Quartier als Zielgruppe erschlossen werden. In der folgenden Graphik ist die Klassifikation für die Komplementärdienstleistungen dargestellt:

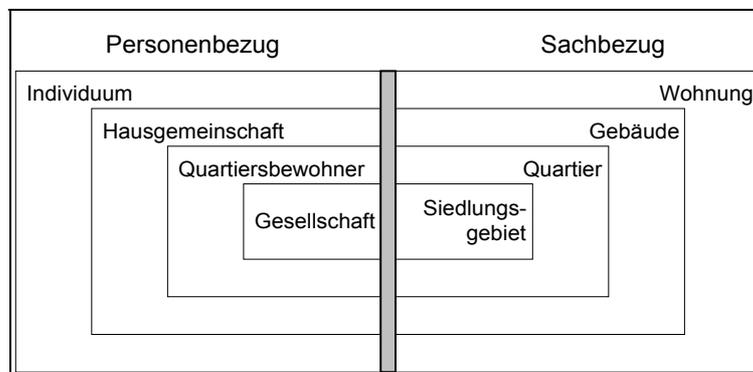


Abb. 64: Einteilung von Dienstleistungen

Zu jedem Bezug und zu jeder Zielgruppe bzw. jedem Zielobjekt werden eine Vielzahl von Dienstleistungen angeboten, die ihrerseits zu Gruppen zusammengefasst werden. In der folgenden Tabelle ist eine Übersicht über verschiedenen Gruppen von Dienstleistungen aufgeführt, die die Literaturrecherche ergeben hat. Aus der Auflistung wird deutlich, dass eine exakte Trennung nicht möglich ist, da sich die Dienstleistungen innerhalb der beiden Gruppen an unterschiedliche Zielgruppen wenden. Die Kerndienstleistungen oder kernnahen Dienstleistungen sind oben schon beschrieben worden.

Typ	Wohnung	Gebäude	Quartier	Siedlungsgebiet	Individuum	Hausgemeinschaft	Quartiersbewohner	Gesellschaft
Bestandsbewirtschaftung (KD)		X	X					
Flächenentwicklung (KD)		X	X	X				
Technische DL: Umwelt		X	X	X				
Technische DL: allgemein	X	X			X			
Technische DL: IuK	X	X	X		X			
Technische DL: Sicherheit	X	X	X		X	X	X	X
Technische DL: Mobilität					X	x	x	
Beratung					X			
Betreuung- und Haushaltsdienstleistungen					X			
Finanzdienstleistungen					X			
Freizeitorientierte Dienstleistungen					X	X	X	
Quartiersentwicklung					X	x	X	X
Arbeitsförderung & Qualifizierung					X			X
Wohnungsversorgung					X			X
Integration					X	X	X	X

Tab. 31: Klassifizierung von Dienstleistungen - Bezug, Zielgruppe/Zielobjekt und Gruppen

9.5 Kategorien von Dienstleistungen des Kerngeschäftes

Das klassische Kerngeschäft der Wohnungswirtschaft ist die Planung, Finanzierung, Bau und Bewirtschaftung von Wohnungen. Als weiterer Aufgabenschwerpunkt hat in erster Linie der Gewerbebau in der Leistungspalette der Unternehmen eine Renaissance erfahren, also der Bau von Geschäften, Einkaufszentren, Restaurants, Büros, Arztpraxen, Anwaltspraxen usw. und deren Verzahnung mit den Wohnbereichen.

Neue Akzente haben Energieversorgungsleistungen im Rahmen von Fern- oder Blockheizkraftwerken oder Kommunikationsdienstleistungen im Rahmen von Kabel- bzw. Antennenbau oder Multimediaangeboten gesetzt. Hinzu kommen alle möglichen Dienstleistungen unter dem Stichwort Facilitymanagement, wie Planungsdienste, Reinigungsdienste, Sicherheitsdienste, Contractinglösungen etc. sowie flankierende Finanzierungs-, Vermarktungs-, und Versicherungsdienstleistungen, aber auch Architekten- und Ingenieurdienstleistungen für Dritte.

Als Partner der öffentlichen Hände haben Wohnungsunternehmen in letzter Zeit ebenfalls eine Reihe von Aufgaben übernommen, die zu eigenständigen Dienstleistungen geworden sind. Die Landesentwicklungsgesellschaften und Heimstätten hatten hier immer schon ihren Tätigkeitsschwerpunkt. Für die große Zahl der Wohnungsunternehmen jedoch sind diese Aufgaben vielfach – nicht zuletzt auch durch erst jüngere gesetzliche Entscheidungen – neu. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang vor allem der Städtebauliche Vertrag, der es den Unternehmen erlaubt, Erschließungsaufgaben für die Kommunen vorzunehmen, was vielfach zu einer erheblichen Beschleunigung der Entscheidungen und der Finanzierungen führt. In diesen Bereich gehören auch die Infrastrukturentwicklung für Kommunen bzw. für öffentliche Institutionen, die Projektentwicklung und Revitalisierung für gewerbliche- und verkehrliche Branchen sowie die Altlastensanierung.

Bei diesen Kerndienstleistungen gibt es viele Überschneidungen mit anderen Akteuren der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, die im folgenden kurz dargestellt werden sollen.

◆ **Baudienstleistungen**

Neben dem Neubau stehen als Bauleistungen primär Instandsetzungen und Instandhaltungen, Modernisierungen, Sanierungsmaßnahmen sowie Umbau- und Ausbaumaßnahmen und Umfeldgestaltungen in Form von Straßen- und Wegebau bzw. der Erstellung von Grünanlagen, Gartenanlagen, Spielplätzen, kommunikativen Treffpunkten etc. Baudienstleistungen können aber auch komplementäre Gewerbebauten, ergänzende technische Bauten (Garagen, Parkhäuser, Heizstationen, Lagerräume etc.) sowie Infrastruktureinrichtungen wie Schulen, Sporthallen, Kindergärten etc. sein.

Je nach Umfang der Maßnahme können diese Baudienstleistungen zum einen als private bzw. Eigenleistungen oder als Auftrag an einzelne Gewerke erbracht werden. Umfassendere Maßnahmen werden von professionellen Bauträgern erbracht. Der Bauträger kann entweder als Generalunternehmer oder als Generalübernehmer auftreten. Während der Generalunternehmer die Bauleistungen im eigenen Namen und auf eigene Rechnung – teilweise durch Einschaltung von Subunternehmern – zu einem Festpreis erstellt, stellt der Generalübernehmer das Baumanagement im Rahmen eines Generalübernehmer-Vertrages zur Verfügung. Er fungiert mithin als Koordinator der Baumaßnahme. Er schuldet die Planungsleistungen und übernimmt die Haftung und Gewährleistung gegenüber seinem Auftraggeber.

◆ **Projektentwicklung und Projektmanagement**

Die Begriffe Projektentwicklung und Projektmanagement werden oftmals in der Praxis synonym verwendet. Projektentwicklung ist jedoch ein Teilbereich des Oberbegriffes Projektmanagement. Unter Projektmanagement versteht man die Fähigkeit, eine definierte Arbeit durch optimale Integration der an der Planung und Durchführung Beteiligten innerhalb einer vereinbarten Zeit und mit den zur Verfügung stehenden Materialien erfolgreich durchzuführen (Lammel 1997). Projekte sind dabei Vorhaben mit einem definierten Anfang und einem definierten Abschluss, die mithin einer zeitlichen Befristung unterliegen. Sie besitzen eine gewisse Einmaligkeit. In der Regel sind an einem Projekt mehrere Disziplinen beteiligt.

Die Projektentwicklung lässt sich in fünf klassische Phasen, in denen verschiedene Dienstleistungen erbracht werden, aufteilen:

- **Phase 1: Konzeption:** Diese Phase beinhaltet die Analyse des Grundstücks, die Analyse des Standortes, die Analyse des Nutzermarktes, die Analyse des Anlagemarktes sowie erste Wirtschaftlichkeitsberechnungen auf der Grundlage von Kostenschätzungen und eine erste Bebaubarkeitsstudie.
- **Phase 2: Grundstücksentwicklung:** Hierzu zählen die Bestimmungen des Projektträgers, die Grundstückssicherung, die Programmplanung, eine aktualisierte Wirtschaftlichkeitsberechnung sowie die Baurechtsbeschaffung.
- **Phase 3: Baureifmachung:** Diese Phase umfasst die Installation eines gesicherten Projektcontrolling zur Budget- und Kostenkontrolle, die Erstellung von Präsentationsunterlagen, die Sicherung der Finanzierung, die Abstimmungen mit Behörden, die Auswahl und Beauftragung von Planungsbeteiligten, die notwendigen Erschließungs- und Versorgungsverträge, eine Bau- und Qualitätsbeschreibung sowie die Steuerung des Projektes.
- **Phase 4: Bauplanung:** In Phase 4 finden die Abschlüsse der Kreditverträge, erste Akquisitionsgespräche, die Baugenehmigungsbeschaffung, die Auswahl und Beauftragung des technischen Teams, die Ausschreibung und Vergabevorschläge für die ausführenden Unternehmen sowie wiederum die Steuerung der Prozesse statt.
- **Phase 5: Bauausführung:** In der Phase der Bauausführung gilt es, Verträge mit den ausführenden Unternehmen zu schließen, ein aktives Kostenmanagement zu betreiben, Verträge mit Mietern und Investoren zu schließen, Verwalterverträge abzuschließen, den Bauablauf zu steuern sowie das Projekt abzunehmen und an den Mieter bzw. Nutzer zu übergeben.

Diese klassischen Dienstleistungen der Projektentwicklung und des Projektmanagements erfordern eine hohe Kompetenz und praktische Erfahrungen in der Koordinierung aller Beteiligten.

◆ **Baubetreuung und Bauträgerschaft**

Kennzeichnend für den sogenannten Baubetreuer im engeren Sinne ist, dass er im Namen und für Rechnung des Bauherren auf dessen Grundstück die planerische, meist auch organisatorische, wirtschaftliche und finanzielle Gestaltung, Durchführung, Beaufsichtigung und Abrechnung des Baugeschehens ausführt und dafür eine Vergütung erhält. (Scorl 1997).

Der Baubetreuer schließt als Vertreter des Bauinteressenten in dessen Namen die Bauwerksverträge ab und lässt die Bauleistungen nach den vom Betreuten genehmigten Plänen ausführen. Nach Durchführung des Vorhabens rechnet der Betreuer das Bauvorhaben insgesamt ab und erhält eine Betreuungsgebühr. Vertraglich geregelt können sowohl eine sogenannte Vollbetreuung auf der Grundlage eines Werksvertrages sein, als auch eine Teilbetreuung, die im Rahmen eines Dienstvertrages geregelt ist. (Scorl 1997)

In einem weiteren Sinne kann die Baubetreuung die Bauträgerschaft insgesamt umfassen. Hierbei errichtet der Baubetreuer im eigenen Namen auf eigenem Grundstück für fremde Rechnung einen Bau. Für den Betreuten besteht eine Erwerbsverpflichtung. Vertragspartner der bauausführenden Unternehmer ist der Baubetreuer selbst. Im Gegensatz zur Baubetreuung im engeren Sinne, bei der die bauvertraglichen Beziehungen zwischen dem Betreuten und den Ausführenden geregelt sind.

Baubetreuung und Bauträgerschaft für Dritte zählen mehr und mehr auch zum Geschäftskreis der ehemals Gemeinnützigen Wohnungsunternehmen. Sie runden damit die Dienstleistungspalette dieser Akteure auf den Wohnungsmärkten in Ergänzung zum Bau eigener Wohnungsbestände ab.

◆ **Bestandsbewirtschaftung**

Die Bestandsbewirtschaftung von Immobilien ist eine Kerndienstleistung der unternehmerischen Wohnungswirtschaft. Parallel hierzu finden sich aber auch spezialisierte Wohnungsverwaltungen, die in größerem oder kleinerem Stil für die Besitzer von einer oder nur wenigen vermieteten Immobilien tätig sind (s.a. Abschnitt □).

Die Leistungen der Bestandsbewirtschaftung umfassen das Marketing, den Abschluss von Mietverträgen, das Mieten-Inkasso, das Betriebskostenmanagement und entsprechende Abrechnungen, Instandhaltungen und Wartungen, die Pflege der Außenanlagen, das technische Management, den Abschluss von Versicherungen, das Controlling u.v.m. Werden Immobilien für Dritte bewirtschaftet, so umfasst die Bestandsbewirtschaftung auch die Abrechnung dem Eigentümer gegenüber.

Bestandsbewirtschaftung ist nicht nur auf Wohnobjekte beschränkt, sondern bezieht sich gleichermaßen auch auf gewerbliche Immobilien, wie Läden, Praxen, Einkaufscenter, Gewerbe- oder Technologieparks usw. Die Bewirtschaftung derartiger Immobilientypen ist umfassender. Sie umschließt das gesamte Gebäudemanagement im Sinne technischer, kaufmännischer und infrastruktureller Aufgabenstellungen.

Im Gegensatz zur Wohnimmobilie unterliegen Gewerbeimmobilien weniger gesetzlichen Vorschriften. Gleichwohl erfordern diese Dienstleistungen eine hohe Verantwortlichkeit und Kompetenz.

◆ **Städtebau und Stadtmarketing**

Neben den oben beschriebenen Aufgaben im Rahmen der Stadtentwicklung und Stadterneuerung gewinnen städtebauliche Konzeptionen im Zusammenhang mit dem Programm „Soziale Stadt“ mehr und mehr an Bedeutung.

Der soziale Niedergang, das soziale Zerbrechen von Wohnquartieren, der zunehmende Verfall guter Nachbarschaften, die Konzentration sozialer Problemfälle, sich ausbreitender Vandalismus, zunehmender Drogenkonsum und wachsende Kriminalität belasten viele Wohnquartiere und Stadtteile. Die Ursachen liegen in zunehmender Massen- und Dauerarbeitslosigkeit, fehlenden Ausbildungs- und Berufsperspekti-

ven für viele Jugendliche und dem Scheitern der Integration ausländischer Mitbürger. Viele Wohnungsunternehmen sehen ihre Handlungsmöglichkeiten erschöpft und beklagen, dass sie bereits in vielen Fällen über die Grenzen des unternehmerisch Verantwortbaren hinaus tätig seien. Die sozialen Verwerfungen und Konflikte, die den wohnungswirtschaftlichen Alltag bestimmen, könnten von ihnen allein nicht mehr bewältigt werden (Steinert 1999).

Diese Situation macht eine Bündelung der Anstrengungen zwingend, um diesen Problemen unter verschiedenen Gesichtspunkten effektiv zu begegnen. Nicht Einzelstrategien, sondern konzeptionelle Gesamtstrategien sind mehr denn je gefragt. Aufgrund der existentiellen Bedeutung des Wohnens erhält ein soziales Management im Vergleich zu anderen Bedürfnisbefriedigungen beim Wohnen einen hohen Stellenwert. Dies macht zusätzliche Leistungsangebote unverzichtbar. Man denke nur an diverse Beratungsleistungen etwa für junge Familien, ausländische Mitbürger, Mietschuldenberatungen als Prophylaxe für Crashsituationen, an Betreuungsleistungen im Alter, Cateringdienste, an Pflegedienste u.a.m.

Ferner können Dienstleistungen wie die Einrichtung eines Bürgerzentrums, Beteiligungen der Bürger an Quartiersplanungen oder die Unterstützung von Organisationen in den Quartieren durch die Wohnungswirtschaft durchaus positiv zur Identifikation der Bürger mit dem Stadtteil beitragen.

Die Arbeitsgemeinschaft der Minister und Senatoren der Länder (ARGEBAU) hat bereits 1996 eine Bund-Länder-Gemeinschaftsinitiative ‚Soziale Stadt‘ empfohlen, um den wachsenden sozialen Problemen in den Städten Herr zu werden. Ziel ist eine integrierte Förderung der Quartiers- und Stadtentwicklung, die sowohl wirtschaftliche als auch soziale, kulturelle, ökologische, bildungs- und freizeitliche Aspekte bündelt und in ihrer Anhängigkeit und ihrem Zusammenwirken berücksichtigt und zugrunde legt.

9.6 Kategorien von Komplementärdienstleistungen

Im folgenden sollen die komplementären Gruppen, die nicht zum Kerngeschäft gehören oder nicht allgemein zutreffende Spezifikationen des Kerngeschäftes sind²², in alphabetischer Reihenfolge kurz skizziert werden.

◆ Arbeitsförderung und Qualifizierung

Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situationen ihrer Mieterklientel und der u.a. hieraus resultierenden sozialen Situation haben diverse Unternehmen Arbeitsförderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sowie Beschäftigungsprojekte initiiert. Diese Maßnahmen werden fast immer in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt, der Kommune und/oder Beschäftigungsförderungsgesellschaften (ABM-Träger) durchgeführt. Von den ABM-Maßnahmen zu unterscheiden sind Maßnahmen in Eigenregie der Unternehmen wie z.B. Pflegeverträge zur Hausreinigung und Umfeldpflege, Beschäftigungsmaßnahmen ohne entgeltliche Bezahlung (Textilnäherei, Möbelsammlung und Aufarbeitung), Hilfe zur Selbsthilfe (Gründung von Dienstleistungsorganisationen, Bereitstellung von kostengünstigen Gewerberaum) sowie Qualifizierungsmaßnahmen (Berufsvorbereitung für Jugendliche).

◆ Beratung

Die Beratungsleistungen der Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sind äußerst zahlreich. Sofern es sich um ‚Beratung‘ im eigentlichen Wortsinne handelt, ist diese Leistung nicht-kommerziell orientiert, kann aber ein Element einer Marketingstrategie für den Verkauf von Dienstleis-

²² So ist die Wohnraumversorgung ein gemeinsames Tätigkeitsmerkmal aller kommunaler und genossenschaftlicher Unternehmen, die Wohnraumversorgung spezifischer Bevölkerungsgruppen jedoch nicht.

tungen oder Produkten sein. Insbesondere Beratungsleistungen zum Kerngeschäft der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, wie z.B. Finanzierungsberatung für den Immobilienerwerb für Privatpersonen, Beratung über technische Aspekte und Finanzierung für den altengerechten Umbau von Wohnungen oder Stadtteilentwicklungsmöglichkeiten für Kommunen sind als Element einer Marketingstrategie zu betrachten. Daneben finden sich insbesondere bei den Wohnungsbaugesellschaften und Genossenschaften zahlreiche Beratungsleistungen, die zielgruppenorientiert spezifische Probleme dieser Personen lösen helfen sollen. Hierunter fallen z.B. die Schuldnerberatung für verschuldete Mieter, Familien- oder Behördenberatung.

◆ **Betreuungsdienstleistungen**

Betreuungsdienstleistungen werden im allgemeinen unter soziale Dienstleistungen subsumiert, was jedoch nicht zutreffend ist. Prinzipiell sind sie zwar immer unter sozialen Aspekten zu sehen, die Anbieter dieser Dienstleistungen sind jedoch – auch wenn sie karitativ orientiert sind – grundsätzlich gewerblich orientiert. Betreuungsdienstleistungen richten sich vor allem an ältere Menschen, Kranke sowie Familien oder Alleinerziehenden mit Kindern. Hierbei ist das Angebot insbesondere für ältere Menschen sehr umfassend, um ihnen ein selbstbestimmtes Leben in der eigenen Wohnung durch zeitweilige oder permanente Hilfe zu ermöglichen. Die Betreuungsdienstleistungen umfassen vor allem pflegerische Angebote.

Unter diese Dienstleistungen fallen auch Kinderbetreuung für Familien oder Alleinerziehende sowie vorübergehende Pflegeangebote bei leichten Krankheiten. Weitere Betreuungsdienstleistungen sind auch Begleitung zu Arztbesuchen oder Behörden. Die Betreuungsangebote sind nicht nur wohnungsbezogen, sondern können auch in Sozialstationen erbracht werden, sofern die Dienstleistungsnehmer mobil sind. Sie werden zumeist in Zusammenarbeit mit Dritten oder der Kommune erbracht, wie z.B. die Einrichtung eines Gesundheitszentrums.

Vergleichbar mit den Betreuungsdienstleistungen sind die Haushaltsdienstleistungen. Sie werden üblicherweise zusammen mit gewerblich-karitativen Unternehmen im Rahmen von Personen- oder Haushaltsbetreuungen oder ehrenamtlich erbracht. Hierunter fallen z.B. Haushaltshilfen, Wohnungs- und Wäschereinigung, Einkaufsservice oder Essen auf Rädern wie auch Begleitung bei Arztbesuchen oder Behördengängen. Der Übergang von Haushaltsdienstleistungen und Betreuungsdienstleistungen ist fließend.

◆ **Finanzdienstleistungen**

Über die verschiedenen Finanzdienstleistungen liegen nur wenige Informationen vor. Die bekannteste Dienstleistung sind die Sparsysteme von Genossenschaften. Im Rahmen der Ausweitung der Privatisierung von ehemals kommunalen Wohneigentum wurden von einigen Unternehmen auch finanzielle Modelle zur Mieterprivatisierung entwickelt. Beispiele hierfür sind Kredit- und Darlehensvergabe, Kapitalanlage oder Vermögensberatung, die aber zumeist in Kooperation mit Dritten erbracht werden.

◆ **Freizeitorientierte Dienstleistungen**

Ein klassisches Tätigkeitsfeld insbesondere der kommunalen Unternehmen und der Genossenschaften im Bereich Freizeit waren früher die Bereitstellung von Gemeinschaftsräumen. Nachdem vor allem die Waschräume oder Waschküchen nicht mehr von den Mietern angenommen wurden oder der Betrieb zu kostenintensiv wurde, wurden diese vielfach umgewandelt, so dass sich auf dieser Basis und in einem veränderten Umfeld zahlreiche Freizeitdienstleistungen entwickelt haben.

Die Gemeinschaftsräume werden entweder organisierten Mietern zur gruppenspezifischen Nutzung überlassen (Vereinsbüro, Werkraum, Fotolabor, Partykeller, Musikraum) oder – sofern es die Räumlichkeiten zulassen (z.B. ehemalige Waschküchen) – für eine quartiers- oder stadtteiloffene Nutzung verwendet.

Neben diesen finden sich auch zahlreiche Umwidmungen von Gebäuden oder Gebäudeteilen aus dem Wohnungsbestand, die als Freizeithaus, Altentagesstätte, Bürgercafé oder Bürgertreff, Räumlichkeiten für spezielle Bewohnergruppen (Mütterzentrum, Spielwohnungen, KÜndergruppenräume, Gebets- und Versammlungsräume etc.) genutzt werden.

Ein inzwischen sehr beachteter Schwerpunkt liegt im Bereich der Jugendarbeit in geeigneten Räumlichkeiten (Jugendfreizeithaus, Musikzentrum, Jugendcafé) oder im Angebot von zeitgemäßen Freizeitanlagen (Skateboardbahn, Beach-Volleyball, Streetballplätze etc.). Die Jugendarbeit wird häufig in Kooperation mit Vereinen oder Schulen durchgeführt und ist entweder bildungs- oder sportorientiert (PC-Keller, Fitneßstudio, Computerkurse, Mitternachtsbasketball, Fußballturniere im Quartier, Öffnung von Schulhöfen für die Freizeit etc.).

Ein weiterer Schwerpunkt der Freizeitdienstleistungen sind – neben den Angeboten in Gemeinschaftsräumen oder -häusern – kommunikative Dienstleistungen, die die Identifikation der Mieter mit dem Unternehmen sowie das Miteinander der Mieter im Quartier fördern sollen. Hierunter fallen z.B. Öffentlichkeitsarbeit (klassische Mieter- oder Stadtteilzeitung), Gestaltungswettbewerbe (Vorgarten, Balkon, Freiflächen) als auch die Organisation bzw. Unterstützung von Freizeitveranstaltungen (Mieterfeste, Weihnachts- oder Wochenmarkt, Quartiersspaziergänge, Bewohnerförderung etc.) und die Förderung von Kultur (Kunst im öffentlichen Raum, Ausstellungen im Quartier). Eine besondere Form der Kommunikationsdienstleistungen ist die Partizipation, die bei der Quartiersentwicklung aufgeführt wird.

◆ **Integration**

Aufgrund eines teilweise hohen Anteils von ausländischen Mitbürgern unterstützen verschiedene Unternehmen die Integration bzw. die Kommunikation der Mieter verschiedener Nationen. Ein Schwerpunkt ist die Bereitstellung von Räumlichkeiten, wie z.B. für einen internationalen Treff für Frauen und Mädchen, ein Kulturzentrum, einen Verein für Deutsch-Ausländische Zusammenarbeit, eine Moschee oder Begegnungsstätte für moslemische Frauen oder eine multikulturelle Spielstube.

◆ **Quartiersentwicklung und Quartiersmanagement**

Insbesondere Unternehmen, die innerhalb von Quartieren oder Stadtteilen große Bestände besitzen oder bewirtschaften, müssen sich einer veränderten Gesellschaft stellen. Die zahlreichen gesellschaftlichen Veränderungen, die zu einer belasteten Sozialstruktur führen, wirken sich negativ auf die Bestandsbewirtschaftung aus. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, aktiv an der Gestaltung des Bestandes, des Umfeldes und der Sozialverhältnisse des Mieterbestandes mitzuwirken. Neben sachbezogenen Maßnahmen wie Verkehrsberuhigung, Umfeldgestaltung durch Gemeinschaftsarbeit oder die Einrichtung von Stadtteilbüros finden sich zu diesen Themen zahlreiche Aktivitäten, die als Dienstleistungen zu verstehen sind, und die zumeist partizipativ, d.h. unter Beteiligung der Betroffenen oder der Bewohner angelegt sind, wie z.B. die Entwicklung von Siedlungs- oder Stadtteilentwicklungskonzepten, Stadtteilkonferenzen, Lenkungsgruppen, Gestaltungsbeiräte oder Mieterbeiräte. Viele dieser Elemente finden sich auch in Konzepten zum Quartiersmanagement.

◆ **Technische Dienstleistungen**

In der Wohnungswirtschaft haben sich verschiedene allgemeine technische Dienstleistungen, IuK-, Mobilitäts- und Sicherheitsdienstleistungen etabliert. Unter die allgemeinen technischen Dienstleistungen können unspezifische Dienstleistungen subsumiert werden, die weder spezifisch sach- noch bedürfnisorientiert sind. Hierunter fallen z.B. Renovierungs- und Instandhaltungsberatung, Umzugsmanagement, Vermietung oder Verleih von Handwerksgeräten, das Angebot von Handwerksdiensten durch die Handwerker der Unternehmen oder die Organisation von Sperrmüll- oder Sondermüllsammlungen. Von großer

Bedeutung ist derzeit schon die Herrichtung von altengerechten Wohnungen aus dem Bestand heraus. Die IuK-Dienstleistungen sind i.a. an ein vorhandenes Kommunikationsnetz der Unternehmen gebunden wie z.B. das Kabelnetz. Stellten die Wohnungsunternehmen dieses Netze bisher Dritten zur Programmeinspeisung zur Verfügung und verzichteten selbst auf die Möglichkeiten zur Nutzung, so gibt es heute eine Vielzahl von möglichen Angeboten der Unternehmen für die Wohnungsnutzer: Haus-Teledienste mit Beratung und Service über Bildtelefonie, Sicherheitsdienstleistungen (Spielplatz- oder Eingangüberwachung), Internetzugänge über einen firmeneigenen Server, Mieterinformationen via Fernseekabelnetz (Mieterzeitung, Wohnungsangebote) u.v.a. Die Mobilitätsdienstleistungen beschränken sich bisher auf zwei Typen: Das Angebot von Car-Sharing sowie die Bündelung der Mieterinteressen zwecks Ermöglichung eines Mietertickets für die Mieter der Unternehmen. Sicherheitsdienstleistungen sind hingegen bedeutsamer und vielfältiger, wobei sie jedoch nicht ausschließlich technisch orientiert sind wie z.B. durch Quartierssicherheitskräfte, Wach- und Schließdienste oder Conciergekonzepte, die eine beiläufige Sicherheitskontrolle beim Betreten der Gebäude vornehmen. Technisch orientiert sind hingegen Hausnotrufsysteme, Videoüberwachung von Eingangsbereichen oder Parkplätzen sowie die Vermietung von A-larmanlagen für das Home-Sitting im Urlaub.

◆ **Zielgruppenorientierte Wohnungsversorgung**

Wohnungsversorgung gehört zu den Kerndienstleistungen insbesondere der kommunalen oder öffentlich gebundenen Unternehmen. Durch eine Belegungsbindung der Kommune können Personengruppen, die auf einem freien Wohnungsmarkt nur schwierig oder gar nicht eine Wohnung finden können, von der Kommune im gebundenen Bestand untergebracht werden. Proaktiv hingegen ist das Angebot von spezifischen Wohnungen für bestimmte Zielgruppen wie z.B. Ältere mittels speziell hergerichteten – altengerechten – Wohnungen. Spezielle Wohnungsangebote für kürzere Zeiträume sind z.B. Apartmentservice, Boardinghäuser oder Gästewohnungen. Da sich die individuellen Wohnungsansprüche z.B. durch Familiengründung oder Sterbefälle für die Mieter ändern, bieten sich Dienstleistungen wie z.B. Wohnungstauschbörsen, Umzugsmanagement oder sogar ein Relocation-Service (Umzugs- und Behördenmanagement) an, damit Mieter im Bestand wohnen bleiben.

10. Anhang 3: Literaturanalyse: Komplementärdienstleistungen der Wohnungswirtschaft

Abkürzungen:

- AA = Arbeitsamt
- A&Q = Arbeitsförderung und Qualifizierung,
- Bfg = Beschäftigungsförderungsgesellschaften
- Br = Beratung,
- Bbw = Bestandsbewirtschaftung mit komplementären Dienstleistungselementen
- Bt = Betreuung,
- F = Freizeit,
- Fi = Finanzdienstleistungen,
- G = Gemeinschaftsanlagen,
- K = Kommunikation,
- S = Schule,
- I = Integration,
- K = Kultur,
- P = Partizipation,
- QE = Quartiersentwicklung,
- TDL = Technische Dienstleistungen,
- IuK = Information und Kommunikation,
- Si = Sicherheit,
- WU = Wohnungsunternehmen
- WfV = Wohlfahrtsverbände
- WV = Wohnungsversorgung für spezifische Zielgruppen

Typ	Zielgruppe	Spezifizierung	Träger/Struktur	Anbieter
A&Q	Bewohner	Arbeitsprojekte für Sozialhilfeempfänger und Langzeitarbeitslose	WU, Kommune, AA, Bfg	GEWOBA, Bremen; SAGA, Hamburg; LEG Wohnen, Monheim
A&Q	Bewohner	ABM-Projekte (Wohnungsfeldgestaltung und -verbesserung, bauliche Maßnahmen zum altengerechten Wohnen)	WU, Kommune, AA, Bfg	WG Neuolvenstedt, Magdeburg; WG Wolfen Nord; WG Südstadt, Rostock
A&Q	Bewohner	ABM-Projekte in der Kinder- und Jugendbetreuung	WU, Kommune, AA, Bfg	WG Neuberesinchen, Frankfurt O.; WG Trajuhnsher Bach, Wittenberg
A&Q	Bewohner	Conciergedienste durch Langzeitarbeitslose	WU, Kommune, AA, Bfg	GEWOBA, Bremen; SAGA, Hamburg
A&Q	Bewohner	Renovierungskolonnen (WU als Auftraggeber, mit Qualifizierung)	AA, Bfg	Amt für Stadtplanung und Bauaufsicht, Gladbeck; SAGA, Hamburg; GEWOBA, Bremen
A&Q	Jugend	Berufsvorbereitungs- und -ausbildungsplätze für Jugendliche unter 21 Jahren (Ausbildungslehrgänge)	Landesbehörden, AA, Handwerkskammer,	SAGA, Hamburg
A&Q	Frauen	Ausbildung in Hauswirtschaft, Catering, Schulspeisungen	AA, WU	SAGA, Hamburg
A&Q		Textilnäherei	Verein	SAGA, Hamburg

A&Q		Concierge (Sicherheit, Sauberkeit, Service z.B. mit Schlüsseldienst, Kiosk, Postannahme, 24h-Dienst)	WU, AA, Kommune,	SAGA, Hamburg; Freiburger Stadtbau; WG Marzahn, Berlin; WG Sachsendorf, Cottbus; GEWOBA, Bremen
A&Q		Modernisierung	WU + Bewohner	Koblenzer WohnBau
A&Q		Reparaturdienste für Bewohnereigentum	WU + Handwerk vor Ort	
A&Q		Dienstleistungsorganisationen (Aufbau durch Bewohner, gemeinnützig + kommerziell)	WU, Bewohner, Kooperationspartner	GrünBau GmbH, Dortmund; WG Fritz Heckert, Chemnitz; WG Sachsendorf, Cottbus; WG Neubesinchen, Frankfurt O.; WG Prohlis, Dresden; WG Lusan, Gera; WG Grünau, Leipzig; WG Neuolvenstedt, Magdeburg
A&Q	Aussiedler	Möbelsammlung, Renovierung in Eigenarbeit	WU, Bewohner	GWG Minden eG, Minden
A&Q	Bewohner	Pflegeverträge zur Hausreinigung + Umfeldpflege	WU, Bewohner	GSG Oldenburg
A&Q	Bewohner	Abfallsammler	WU	LEG Wohnen-Düsseldorf, Ratingen
A&Q	Bewohner	City-Ranger (Aufklärungsarbeit über Müll, Hunde, Abfall, Vandalismus, Sicherheit)	WU, AA, Bfg	SAGA, Hamburg
A&Q		Kleinteiliger Gewerbehof (mit Qualifizierung und Ausbildung)	WU, Senat	SAGA, Hamburg
Br		Umwelt, Abfall, Ressourcen, Renovierung	WU	Umweltamt, Karlsruhe
Br		psychosoziale Betreuung („Kummertelefone“, Telefonseelsorge)	WU + WfV, kirchliche Stellen	
Br	Drogenabhängige	Multiplikatorenschulung „Drogen“, Drückerräume	Freie Träger	SAGA, Hamburg
Br	Ältere	Beratungsangebote im „Haus der Begegnung“	DFB? + WU	WG Neubesinchen, Frankfurt Ober
Br	Ausiedler	Beratungsangebote		Koblenzer WohnBau, Koblenz; WG Neubesinchen, Frankfurt O.
Br		Servicetelefon (Abwicklung von Reparaturen & Instandhaltung)	WU	
Br	Ausländer	Beratungsangebote (z.B. Schulden, Schule, Bildung)	WU + Freie Träger	LEG Wohnen- Düsseldorf, Ratingen; GrünBau GmbH, Dortmund
Br	Ausländer	Videos in fremdsprachiger Hausordnung	WU	Nassauische Heimstätten Berlin
Br	Bewohner	Beratungs- und Begegnungszentrum (Dienstleistungen und Beratung vor Ort)	WU + Freie Träger	WG Neubesinchen, Frankfurt O.; WG Sachsendorf, Cottbus; WG Neu Olvenstedt, Magdeburg; WG Prohlis, Dresden; WG Lusan, Gera; WG Grünau, Leipzig
Br	Bewohner	Mieterbetreuung durch Sozialarbeiter	WU	THS Essen; Kieler WBG; GrünBau Köln
Br	Bewohner	Mieter-Schlichtungsstelle	WU, Kommune, Freie Träger	Wohnbau Mainz
Bt	Frauen	Familienhilfe (Begleitung bei Behörden/Arztbesuchen, Einkäufe)	SA	SAGA, Hamburg
Bt	Hilfsbedürftige	Krankenbetreuung in Urlaubszeiten	WU + WfV	Gehag, Berlin
Bt	Ältere	Serviceangebote (Alltags-	WU, WfV, AA	WohnBund Beratung NRW, Dort-

		und Haushaltshilfen, vorübergehende Pflege)		mund; THS Essen; Glückauf Nachbarschaftshilfe, Lünen; BG Freie Scholle eG, Bielefeld; WG Neu Olvenstedt, Magdeburg
Bt	Hilfsbedürftige	Häusliche Pflege und Hauswirtschaftsbetreuung		
Bt	Hilfsbedürftige	Sozialstation und Betreuungsdienste	WU, WfV	KWG Kiel; Kiel; GEWOSIE Bremen Nord eV, Bremen
Bt	Kinder	Horthaus	WU + Freie Träger	GEWOBA, Bremen
Bt	Kinder	Kindergarten	WU + Freie Träger + Bewohner	DOGEWO, Dortmund; THS Essen, Essen
Bt	Kinder	Kindertagesstätte (var. Angebote)	WU + Freie Träger + Bewohner	Spar- und Bauverein Solingen eG, Solingen; LEG Wohnen, Hamm; WG Hohenschönhausen, Berlin
Bt	Kinder	Babysitting	WU, Bewohner	
Bt	Kinder	Kinderzentrum (Spielplatzheim + Elementarerziehung)	WU + Kommune	SAGA Hamburg
Bt	Ältere	Altenheime	WU, Kommune, WfV	WG Trajuhnscher Bach, Wittenberg
Bt	Ältere	Betreutes Wohnen		WG Trajuhnscher Bach, Wittenberg; WG Othaler Weg, Sangerhausen; WG Lusan, Gera
Bt		Behördendienste		vdw S.99
Bt		Mutter und Kind Gruppe	WU, WfV	Koblenzer WohnBau, Koblenz
Bt		Gesundheitszentrum	Freie Träger	GEWOBA, Bremen
Bt		sozialpädagogische Dienstleistungen		
Bt		Essen auf Rädern		
Bt		Wäscheservice		
Bt		Mobiler Wäschedienst	Freie Träger	Stadtteilforum Süd-Ost, Ahlen
F	Bewohner	Mietergärten (anstelle des Abstandsgrüns, v.a. für Erdgeschosswohnungen)	WU, Bewohner	Bauverein für Arbeiterwohnungen, Darmstadt; GBH Hannover mbH; LEG Wohnen, Monheim; WG Lusan, Gera; WG Kiliansberg, Meiningen
F	Frauen	Sportangebote mit Kinderbetreuung	ehrenamtliche Helfer	LEG Wohnen-Düsseldorf
F	Bewohner	Ausflugsorganisation	WU + Bewohner	GEWOBA, Bremen
F	Bewohner	Freizeitangebote, Seniorenarbeit	Kirche + WfV + private Träger	Koblenzer WohnBau, Koblenz; WG Sachsendorf, Cottbus; WG Fritz Heckert, Chemnitz
F	Jugend	Einzel- und Gruppenbetreuung, Bewerbungstraining, Familienberatung, Beschäftigungsmaßnahmen	Jugendamt, Vereine, WU	Freiburger Stadtbau, Freiburg
F	Jugend	Jugendarbeit mit Freizeit- und Spielangeboten	WU, WfV, Jugendamt	LEG Wohnen, Hamm; DOGEWO, Dortmund
F	Jugend	Arbeitskreis mit Projektangeboten	WU, Bezirksamt, Vereine	WIR WBG Berlin, Berlin
F	Kinder + Jugend	Sport (Mitternachtsbasketball)	WU, Polizei, Schule	SAGA Hamburg
F	Jugend	Stadtteil Fußballturnier	WU, Polizei	WG Neu Olvenstedt, Magdeburg
F	Jugend	Street-Tennis Aktion	WU + Sportvereine + Jugendamt	Kommunale Entwicklungsgesellschaft Siegen, Siegen
F	Kinder	Kinderbauernhof mit Kleintieren	WU + Verein	SAGA, Hamburg
F	Bewohner	Gestaltungswettbewerbe (Vorgarten, Balkon, Freiflä-	WU, Vereine, WfV, Kommune, Freie	WG Hellersdorf, Berlin; WG Marzahn, Berlin; WG Neu Olvenstedt,

		che)	Träger	Magdeburg
F	Bewohner	Gestaltungswettbewerbe (Balkon, Vorgärten)	WU	WG Marzahn, Berlin; WG Hellersdorf, Berlin; GBH Hannover; Gemeinnützige Baugesellschaft Kaiserslautern
F&G	Ältere	Altentagesstätte	WU + WfV	WG Neu Olvenstedt, Magdeburg
F&G	Bewohner	KFZ-Selbsthilfewerkstatt	WU + Senat	SAGA, Hamburg; WG Neustädter Feld, Magdeburg
F&G	Bewohner	Freizeithaus		SAGA, Hamburg
F&G	Frauen	Frauencafé, selbstverwaltetes Mütterzentrum	Bewohner, WU	GEWOBA, Bremen
F&G	Bewohner	Bastelschuppen/Werkstatt	WU + Bewohner	LEG Wohnen
F&G	Jugend	Jugendeinrichtungen	WU (Finanzierung), WfV (Mitarbeiter)	
F&G	Jugend	Schule + Freizeit (PC-Keller, Fitneßstudio)	Jugendamt, WU, Schulen	WG Neu Olvenstedt
F&G	Jugend	Musikzentrum	WU	SAGA, Hamburg
F&G	Jugend	Jugendfreizeitheim, Jugendzentrum (u.a. Hausaufgabenhilfe, Bewerbungstraining, Computerkurse, Beratungen)	WU, Jugendamt, Vereine, WfV	WOHNSTADT-Kassel, Kassel.; WG Neuberesinchen, Frankfurt/O.; WG Südstadt, Rostock)
F&G	Jugend	Jugendtreffpunkte		WG Sachsendorf, Cottbus; WG Neu Olvenstedt, Magdeburg; Glückauf WBG, Lünen
F&G	Kinder	Skateboardbahn	WU	WG Neu Olvenstedt, Magdeburg; WG Hellersdorf, Berlin; WG Sachsendorf, Cottbus
F&G	Jugend	Beach-Volleyball Anlage	WU	WG Neu Olvenstedt, Magdeburg
F&G	Jugend	Kletterwand	WU	WG Neuberesinchen, Frankfurt O.
F&G	Jugend	Streetballplätze	WU	VBW, Bochum; SAGA, Hamburg
F&G	Jugend	Überdachte Treffpunkt (z.T. Eigenarbeit)	WU, Kommune, Jugendamt	SAGA, Hamburg; GEWOBA, Bremen; LEG Wohnen, Hamm
F&G	Jugend	Treff für Junge Erwachsene	WU, Kommune + Freie Träger	SAGA, Hamburg; WBG Mahrzahn, Berlin
F&G	Mädchen	Mädchentreff	WU + Jugendamt	SAGA, Hamburg; GEWOBA, Bremen; WG Neu Olvenstedt, Magdeburg
F&G	Jugend	Kleinspielfelder (Anlage von Tennis-, Basketball- und Volleyballfeldern, Skate-Anlagen)		SAGA, Hamburg; WG Neuberesinchen, Frankfurt O.; WG 'Sachsendorf, Cottbus; WG Hellersdorf, Berlin
F&G	Bewohner	Nachbarschafts- und Selbsthilfe Treffpunkt (Umbau eines alten Waschhauses)	WU, Frei Träger	LEG Wohnen Düsseldorf, Ratingen;
F&G		Gemeinschaftsräume (Tischtennisraum, Sauna, Vereinsbüro, Werkraum, Fotolabor, Dachterrasse)	WU, Freie Träger, WfV, Bewohner	GEWOFAG München; GEWOBA, Bremen; SAGA, Hamburg; Stadt und Land, Berlin; Grünbau, Köln
F&G		Mieterhäuser (Ausstattung z.B. mit Werkstatt, Küche, Café, Hobbyraum)	WU, Bewohner, Mietervereine	Siedlung und Städtebau GmbH, Forchheim; GeSoBau und GSW, Berlin; WG Solberhöhe, Halle; WG Neuberesinchen, Frankfurt O.
F&G		Freizeiträume (Feiern, Musizieren, Beten)	WU	GWG Minden eG, Minden
F&G		Spielwohnungen/Kindergruppenräume	WU, Bewohnerinnen	GEWOBA, Bremen; SAGA, Hamburg
F&G	junge Ausländer	Jugendcafé	WU + Kommune	GEWOBA, Bremen

F&G		Stadtteilcafé	WU, Verein, WfV	SAGA, Hamburg; LEG Wohnen, Monheim; Heimstättenverein Os-nabrück e.G.
F&G		Bürgertreff (mit Aktivitäten und Freizeitangeboten)	WU, WfV, freie Träger	Spar- und Bauverein Solingen eG; GSG Bauen & Wohnen, Oldenburg
F&G	Behinderte	Begegnungsstätte, Freizeitangebote	WU + Verein	KWV Kommunale Wohnungsbau- und Verwaltung, Olbersdorf;; WG Sachsendorf, Cottbus
F&G	Kinder	Kindertoilette	WU	SAGA, Hamburg
F&K	Bewohner	Jugendzeitschrift Multikulturell	Freie Träger + Jugendliche	Stadtteilbüro Bismarck, Gelsenkirchen
F&K	Bewohner	Stadtteilzeitung	WU, Freie Träger, Bewohner	GeSoBau, Berlin; LEG Wohnen, Monheim; LEG Wohnen-Düsseldorf, Ratingen
F&K	Bewohner	Mieterzeitungen	WU, Bewohner?	SAGA, Hamburg; Baugenossenschaft freier Gewerkschafter, Hamburg; Baugenossenschaft Finkenwerder Hoffnung eG, Hamburg; Sindelfinger Wohnstätten; Spar- und Bauverein Solingen eG; Wo-GeHe, Berlin; Wohnungsgesellschaft Wolfburg; WG Neuolvenstedt, Magdeburg
F&K	Bewohner	Weihnachtsmarkt		LEG Wohnen-Düsseldorf, Ratingen
F&K	Bewohner	Wochenmarkt	WU, Bewohner, Einzelhändler	SAGA, Hamburg
F&K	Bewohner	Tauschbörsen für Dienstleistungen und Gegenstände	WU, Kommune	Sozialbau Kempten; GeWoFAG München; GWG Wuppertal; Glück-auf GmbH Lünen
F&K	Bewohner	Quartiersspaziergänge	Bürgerinitiativen, Kommune	WG Neu Olvenstedt, Magdeburg; WG Grünau, Leipzig
F&K	Bewohner	Bewohnerfeste	WU, Kommune, Bewohner	VBW - Bauen und Wohnen, Bochum?
F&K	Bewohner	Führjahrsputz	WU + Bewohner	Wohnungsunternehmen WHG und WBG, Eberswalde
F&K	Bewohner	Stadtteilkino	WU, Bewohner	SAGA, Hamburg
F&K	Bewohner	Kunstförderung (Kunst im öffentlichen Raum)		GEWOBA, Bremen; WoGeHe Berlin
F&K	Bewohner	Kulturarbeit im Stadtteil (Künstler stellen aus)	WU; Freie Träger	GeSoBau, Berlin
F&S		Schulkantine	Verein, Schule, WU	SAGA, Hamburg
F&S		Schulkooperationen (Ganztagschule, Nachhilfe, Sozialbetreuung)	WU, Schule, Jugendamt, freie Träger	GEWOBA, Bremen; WG Neustadt, Halle
F&S		Schulkooperationen = Öffnung der Schulhöfe für Freizeit, Umgestaltung der Schulhöfe	WU, Schulen, Freie Träger	SAGA, Hamburg; Bauhütte Zeche Zollverein, ESSen; WG Greifswalder Straße, Berlin; WG Neubesinschen, Frankfurt O.; WG Hegermühle, Straußberg
Fi	Bewohner	Finanzierungsberatung für die Wohneigentumsbildung der Mieter		vdw S.99
Fi		Kapitalanlage		vdw S.99
Fi		Kapitalbildung (Sparsysteme)		vdw S.99
Fi		Kredit- und Darlehensvergabe		vdw S.99

Fi		Vermögensberatung		vdw S.99
Fi		Immobilienleasing		vdw S.99
I&G	Mädchen + Frauen	Internationaler Treff für Frauen und Mädchen (Beratungsangebote: Kinder, Familie)	WU + Kommune	SAGA, Hamburg; GEWOBA, Bremen
I&G	Kinder	internationale Spielstube	Freie Träger	Entwicklungsgesellschaft Duisburg
I&K	Bewohner	Multikulturelle Feste/Veranstaltungen	Vereine, WfV, Bewohner	LEG Wohnen, Ratingen
I&K	Ausländer	Kulturzentrum (Türkisch-Islamisch, Begegnungsstätte)	WU + Freie Träger	Entwicklungsgesellschaft Duisburg, Duisburg.; Amt für Stadtplanung und Bauaufsicht, Gladbeck
I&K	Bewohner	Deutsch-Ausländische Zusammenarbeit	WU + Verein	SAGA, Hamburg
I&K	Ausländer	Moschee und Begegnungsstätte für moslemische Frauen	Kommune	GEWOBA, Bremen
QE		Umnutzung schwervermietbaren Wohnraum und ungenutzten Gemeinschaftseinrichtungen für Gewerbe-zwecke	WU, AA, Landesbehörden, IHK	WG Neustadt, Halle; WG Hellersdorf, Berlin; WG Neuberesinchen, Frankfurt O.; WG Mueßer Holz, Schwerin; WG Neuolvenstedt, Magdeburg
QE	Frauen	Zentrum für Bewohnerbeteiligung		SAGA, Hamburg
QE	Bewohner	Stadtteilbüro	Stadtentwicklungsbehörde	SAGA, Hamburg
QE	Bewohner	Stadtteilentwicklungskonzepte	WU, Bewohner, Landesbehörden	Großsiedlung Sachsendorf-Madlow, Cottbus; WG Trajuhscher Bach, Wittenberg.; WG Mueßer Holz, Schwerin
QE	Bewohner	Lenkungsrounden, öffentliche Projektrunden, Gestaltungsbeiräte für Neubaugebiete, Gewerbegebiete und Umfeldgestaltung		WG Trajuhscher Bach, Wittenberg; WG Sachsendorf, Cottbus; WG Hellerdorf.; WG Lichtenberg, Berlin; WG Marzahn.; WG Grünau, Leipzig; GEWOBA, Bremen
QE	Bewohner	öffentliche Sitzung der Stadtteilgruppe	WU, Kommune	GEWOBA, Bremen
QE	Bewohner	Mieterbeirat		Wohnbau Gießen; GESOBAU, Berlin
QE	Bewohner	Mieterbeteiligungen (Wohnungssanierung, Instandhaltung, Umfeldgestaltung)	WU + Bewohner, Kommune	LEG Wohnen Düsseldorf; VEBA Immobilien AG Bochum; SAGA, Hamburg; Wohnbau Gießen; Gemeinnütziger Wohnungsbau eG, Oberhausen; WG Marzahn.; WG Lusan, Gera; WG Kiliansberg, Meiningen; GESG der Stadt Forchheim
QE	Bewohner	Stadtteilkonferenz	WU, Kommune, Bewohner	WG NEUBERESINCHEN, FRANKFURT O.
QE	Bewohner	Umfeldgestaltung in Gemeinschaftsarbeit (Grünanlagen, Spielplätzen, Gemeinschaftshaus)	WU, Bewohner, Kommune (Teilfinanzierung)	SAGA, Hamburg; WG Neuberesinchen, Frankfurt O.
QE	Bewohner	Verkehrsberuhigung	WU, Kommune, Bewohner	SAGA, Hamburg
QE	Bewohner	Leitbilder für Siedlungsentwicklung	WU, Bewohner, Kommune	WG Neuolvenstedt, Magdeburg
QE	Kommune	Quartiersmanagement	WU + Kommune	diverse Projekte in Berlin
TDL		elektronische Verbrauchser-		

		fassung (Kabelnetze, Funk)		
TDL		Car-Sharing	WU, Car-Sharing Unternehmen	Gesellschaft für soziales Wohnen, Giessen; Gewobag, Berlin
TDL	Bewohner	Mieterticket	WU + ÖPNV	GSW, Berlin
TDL		Organisation von spezifischen Abfallsammlungen (Sperrmüll & E-Schrott)		
TDL IuK		Haus-Teledienste (Beratung und Service über Bildtelefonie)		vdw S.71
TDL IuK		Kurierdienste		vdw S.99
TDL IuK		Internetzugänge, Server-Angebot		
TDL IuK		Netzbetreiber technisch (Kabelnetze, Kopfstationen)	Wu	
TDL IuK		Netzbetreiber informatorisch (WU als Anbieter bzw. Vermittler von Programmen, selektives Angebot von zielgruppenspezifischen Programmen)	WU	
TDL IuK		IuK-Dienste (Mieterinformation, Wohnungstausch)		
TDL IuK		Sicherheitsdienste mit Videoüberwachung (Spielplätze, Eingangsbereiche, Stellplätze)		GSW, Berlin
TDL Si	Bewohner	Mieterbeteiligung (Identifikation von Schwachstellen, Schulwegen, Beleuchtung, Haltestellen, Umfeld)	WU + Bewohner, Polizei	WG Neuulvenstedt, Magdeburg; WG Grünau, Leipzig; WBG Marzahn, Berlin
TDL Si		Wach- und Schließdienste		vdw S.99
TDL Si		Vermietung von Notrufgeräten		
TDL Si		Vermietung von Alarmanlagen für das Home-Sitting im Urlaub		
TDL Si		Hausnotruf	WU, WfV, private Unternehmen	Johanniter Unfall-Hilfe, Berlin
TDL Si		Eingangskontrollen oder Homesitting im Urlaub	WU + private Firmen	Wohnungsbaugesellschaft Marzahn, Berlin; WIP, Berlin
TDL Si		Quartierssicherheitskräfte	WU + Wachschutzunternehmen	GSW, Berlin; Gewobag, Berlin; Wohnungsbaugesellschaft im Prenzlauer Berg
TDL Si	Kinder	Spielplatzbeaufsichtigung	WU	SAGA, Hamburg
TDL Si		Videoüberwachung	WU	GEWOBA, Bremen; GSW, Berlin
TDL Si		Homesitting im Urlaub und bei Abwesenheit	WU + private Firmen	
WV		Relocation-Service (Umzugs- und Behördenmanagement)	Private Firmen	
WV		Gästewohnungen	WU	GeSoBau, Berlin
WV	Familien/Ältere	Wohnungstausch	WU	Wohnungsbau eG Mühlheim; Koblenzer WohnBau; Vereinigte Bonner Wohnungsbau AG; Allgemeiner Bauverein Essen AG
WV	Ältere	Wohnraumanpassung für Ältere	WU, Freie Träger, SA	WOBAU Schleswig-Holstein, Rendsburg; Nibelungen WBG,

				Braunschweig; KVV Kommunale Wohnungsbau- und Verwaltungsgesellschaft, Olbersdorf; WG Neustadt, Hoyerswerda; WG Lusan, Gera
WV		Umzugsmanagement (Umzugsorganisation, Renovierung)	WU	Wohnungsbau eG Mühlheim; Koblenzer WohnBau; Vereinigte Bonner Wohnungsbau AG; Allg. Bauverein Essen AG; MWB Mühlheimer Wohnungsbau eG; Bau AG Kaiserslautern; GeSoBau AG, Berlin; WOBAU Schleswig Holstein, Kiel; Städtische WBG, Lörrach
WV		Wohnungstauschbörse		WG Grünau, Leipzig; WG Neustadt, Halle
WV		Apartmentservice / Boardinghäuser (mittelfristiges Wohnen mit variablen Dienstleistungsangeboten)	WU	ARWOBAU, Berlin; ‚Hanse-Clipper‘, Hamburg; Tishman Speyer Properties, Berlin; American Bavarian Hotel, Nürnberg
WV	Ältere	Wohngemeinschaften für Ältere		Forum für gemeinschaftliches Wohnen im Alter, Hannover
WV	Obdachlose	Obdachlosenversorgung mit Wohnraum	WU, Freie Träger, Bund	Bielefelder Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft, Bielefeld; Gundlach und Wohnungsgenossenschaft Selbsthilfe Linden, Hannover
WV		Notunterkünfte	WU, Kommune	GBH Hannover
WV	Ältere	Seniorenwohnungen, Altenwohnungen	WU, Freie Träger	WohnBundBeratung NRW, Dortmund; BSG Allgäu, Kempten; GWG eG Radeformwald; WBG der Stadt Nürnberg.; Siedlungswerk Stuttgart; WG Neuberesinchen, Frankfurt O.; GSW
WV	Behinderte	Behindertenwohnungen	WU, Freie Träger, Kommune	WOHNSTADT-Kassel; GSW Berlin; Nibelungen WBG mbH, Braunschweig
WV		Alleinerziehende-Wohnungen	WU, Kommune	SAGA, Hamburg
WV	Jugend	Junges Wohnen (Mietförderung für obere Etagen in Plattenbauten)	WU, Kommune	WG Trajuhnsher Bach, Wittenberg
WV	Jugend	Junges Wohnen (Grundrissänderungen, Wohngemeinschaften)	WU	Wohnbauten Schwedt; Wittenberger WBG; WG Wittenberge; WBS Hellersdorf, Berlin; WG Neustädter Feld, Magdeburg

11. Anhang 4: Fragebogen

IZT – Institut für Zukunftsstudien und
Technologiewertung GmbH
z.Hd. Herrn Dr. Scharp
Schopenhauerstr. 26
14129 Berlin

Berlin, den 17.05.01

* Die Sternchenmarkierung verweist auf Hinweise im Glossar am Fragebogenende

Ihre Angaben werden anonym und vertraulich behandelt. Jegliche Publikation von Daten – auch in anonymisierter Form - erfolgt nur mit Zustimmung Ihres Unternehmens

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen an: IZT; Dr. Michael Scharp, Schopenhauerstr. 26, 14129 Berlin

Für Rückfragen stehen Ihnen zur Verfügung:

Dr. Jürgen Galonska ☎ (0234) 9447-609

Dr. Michael Scharp ☎ (030) 80 30 88-14

A) Angaben zu Ihrem Unternehmen

Bitte tragen Sie den Namen und die vollständige Anschrift Ihres Unternehmens ein.

Name des Unternehmens: _____
 Straße: _____
 PLZ und Ort: _____
 Tel.: _____
 Fax: _____
 Email: _____
 Internet: http:// _____
 Fragebogen-Ansprechpartner/in: _____
 Durchwahl Ansprechpartner/in _____

Welche Rechtsform weist Ihr Unternehmen auf und wann wurde das Unternehmen gegründet?

- Kapitalgesellschaft GmbH Genossenschaft
 Kapitalgesellschaft AG Unternehmen anderer Rechtsform (z.B. Stiftungen)

Gründungsdatum _____

Wie viele Beschäftigte und wie viele Stellen hatte Ihr Unternehmen insgesamt in 2000?

_____ Anzahl Beschäftigte _____ Anzahl Stellen*

Wie viele Beschäftigte arbeiten in den jeweiligen Geschäftsbereichen?

Geschäftsführung: _____ Beschäftigte
 Kaufmännischer Bereich: _____ Beschäftigte
 Technischer Bereich: _____ Beschäftigte
 Gewerblicher Bereich: _____ Beschäftigte
 Hauswarte/Hausbesorger: _____ Beschäftigte
 Sonstige, bitte benennen: _____
 _____ Beschäftigte
 _____ Beschäftigte
 Auszubildende insgesamt: _____

Wie ist die räumliche Marktausdehnung und Orientierung ihres Unternehmens?

bundesweit regional lokal international

Bitte geben Sie die Zahl ihrer Liegenschaftsstandorte insgesamt an: _____

Räumliche Orientierung (Eigene und verwaltete WE)	Anzahl	oder	Schätzung (%)
WE im ländlichen Raum*	_____		_____
WE im verstäderten Raum*	_____		_____
WE im Agglomerationsraum*	_____		_____

Wie groß ist der Verwaltungsbestand ihres Unternehmens?

	1998	1999	2000
Anzahl der eigenen WE	_____	_____	_____
Anzahl der Gebäude mit eigenen WE	_____	_____	_____
Fläche der eigenen WE in qm	_____	_____	_____
Anzahl der für Dritte verwalteten WE	_____	_____	_____
Anzahl der für Dritte verwalteten Eigentums-WE	_____	_____	_____
Anzahl der Gebäude insgesamt	_____	_____	_____
Fläche der WE insgesamt in qm	_____	_____	_____
Anzahl der eigenen Gewerbeeinheiten ohne Garagen	_____	_____	_____
Anzahl der verwalteten Gewerbeeinheiten ohne Garagen	_____	_____	_____
Fläche der Gewerbeeinheiten insgesamt in qm	_____	_____	_____
Anzahl der mit Wohnraum versorgten Personen insgesamt (bitte schätzen wenn nicht bekannt)	_____	_____	_____

Welche Orientierung hat Ihr Unternehmen hinsichtlich der Marktsegmente und der Finanzierung der verwalteten Wohneinheiten?

Wohnungsmarktsegmente für eigene und verwaltete WE in 2000	Anzahl	oder	Selbsteinschätzung in %
WE im unteren Wohnungsmarktsegment	_____		_____
WE im mittleren Wohnungsmarktsegment	_____		_____
WE im oberen Wohnungsmarktsegment	_____		_____
Finanzierung und Belegungsbindung			
Freifinanzierte WE	_____		_____
WE mit bestehender Belegungsbindung	_____		_____

B) Die finanzwirtschaftliche Perspektive der Balanced Scorecard

Für die Berechnung verschiedener finanzwirtschaftlicher Kennzahlen werden folgende Angaben aus den Unternehmensbilanzen bzw. den Gewinn- und Verlustrechnungen benötigt. Bitte geben Sie folgende Positionen der Bilanz-Aktiva und Passiva und der GuV gerundet auf 1.000 DM für die einzelnen Jahre an.

	31.12.1998	31.12.1999	31.12.2000
Gesamtes Anlagevermögen	_____	_____	_____
davon Sachanlagen	_____	_____	_____
Bilanzsumme	_____	_____	_____
Gesamtes Eigenkapital	_____	_____	_____
davon gezeichnetes Kapital	_____	_____	_____
davon steuerliche Rücklagen	_____	_____	_____
davon Sonderrücklagen	_____	_____	_____
davon Sonderposten für Investitionszulagen	_____	_____	_____
davon Sonderposten mit Rücklagenanteil	_____	_____	_____
davon Bauerneuerungsrücklagen	_____	_____	_____
Gesamte Rückstellungen	_____	_____	_____
davon Rückstellungen für Bauinstandhaltung	_____	_____	_____
davon Rückstellungen für Pensionen	_____	_____	_____
davon andere langfristige Rückstellungen	_____	_____	_____
Gesamte Verbindlichkeiten	_____	_____	_____
davon Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und anderen Kreditgebern	_____	_____	_____
davon mit Restlaufzeiten über 5 Jahre	_____	_____	_____
davon mit Restlaufzeit bis 5 Jahre	_____	_____	_____
Gesamtumsatz	_____	_____	_____
davon Umsatz aus der Hausbewirtschaftung	_____	_____	_____
Ab- und Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens	_____	_____	_____
Abschreibungen auf Mietforderungen und Geldkosten	_____	_____	_____
andere nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge von wesentlicher Bedeutung*	_____	_____	_____
Bereinigung ungewöhnlicher zahlungswirksamer Aufwendungen/Erträge von wesentlicher Bedeutung*	_____	_____	_____
Fremdkapitalzinsen (ohne Tilgung)	_____	_____	_____
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	_____	_____	_____

C) Die Kundenperspektive der Balanced Scorecard

Beschwerden und Beanstandungen: Wie viele Beschwerden sind bei Ihrem Unternehmen eingegangen?

Die Beschwerden werden erfasst **und** ausgewertet: ja nein
 Gesamtzahl der Beschwerden im Jahre 2000: _____
 Anzahl der „erledigten“ Beschwerden 2000 in Prozent: _____ %

Fluktuation: Wie viele WE wurden 2000 von Mietern gekündigt?

Anzahl der gekündigten WE in 2000 insgesamt _____

Leerstand: Wie hoch ist die Anzahl der WE, die länger als 3 Monate leerstehen?

Anzahl der leerstehenden WE in 2000: _____
 Geschätzter Leerstand für 2001: _____
 Geschätzter WE-Bestand für 2001: _____

Miete und Betriebskosten: Wie hoch sind die ortsübliche Vergleichsmiete*, die Bruttokaltmiete*, die Betriebskosten und die Heizkosten für Ihre und für die von Ihnen verwalteten WE insgesamt?

Alle Angaben für das Jahr 1999 2000
 Ortsübliche Vergleichsmiete (Bruttokalt) für alle WE: _____ DM
 Bestimmung nach Mietspiegel andere Verfahren
 Nettokaltmiete für alle WE: _____ DM
 Bruttokaltmiete für alle WE: _____ DM
 Betriebskosten für alle WE: _____ DM
 Heizkosten für alle WE: _____ DM
 Heizkosten inklusive Warmwasser: ja nein

Unternehmensimage und Kundenzufriedenheit: Führen Sie Imagebefragungen unter potentiellen Kunden und Mieterzufriedenheitsanalysen durch?

Führen Sie Unternehmensimagebefragungen* durch? ja nein
 Wenn ja, wie häufig führen Sie diese Befragungen durch? Jährlich alle _____ Jahre
 Wird in Ihrem Unternehmen eine Mieterzufriedenheitsanalyse durchgeführt? ja nein
 Wenn ja, wie häufig führen Sie diese Befragungen durch? Jährlich alle _____ Jahre

D) Die interne Prozessperspektive der Balanced Scorecard

Modernisierungs- und Instandhaltungsinvestitionen*: Wie hoch ist das Betriebsergebnis vor Instandhaltungskosten und ggf. Sonderabschreibungen in 2000?

	2000	Durchschnitt 1995 bis 1999
Anzahl der modernisierten WE:	_____	_____
Fläche der modernisierten WE:	_____ qm	_____ qm
Anzahl der nicht modernisierten WE seit 1990:	_____	
Fläche der nicht modernisierten WE seit 1990	_____ qm	
Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit	_____ DM	
Sonstige betriebliche Erträge*	_____ DM	
Sonstige betriebliche Aufwendungen*	_____ DM	
Instandhaltungskosten	_____ DM	
Sonderabschreibungen*	_____ DM	
Außerplanmäßige Abschreibungen*	_____ DM	

Sicherung von Investitionsspielräumen: Wie hoch sind die Zins- und Tilgungsbelastungen für das gesamte Fremdkapital für 2000?

Zinsbelastungen	_____ DM
Tilgungsbelastungen	_____ DM

Erreichbarkeit und Dezentralität: Wie können Kunden Kontakt mit Ihrem Unternehmen aufnehmen?

	<input type="checkbox"/> Telefonisch*	<input type="checkbox"/> Persönlich*	<input type="checkbox"/> Über ein Call Center
Stunden pro Woche bis 18 Uhr	_____ h	_____ h	_____ h
Stunden pro Woche nach 18 Uhr	_____ h	_____ h	_____ h
Stunden am Wochenende	_____ h	_____ h	_____ h
Anzahl der kundenbezogenen Geschäftstellen <u>insgesamt</u> :	_____		
Durchschnittliche Anzahl der Mieter pro kundenbezogene Geschäftsstelle:	_____		

Service-Kompetenz*: Wie viele verschiedene Ansprechpartner muss der Mieter / Kunde für folgende Belange ansprechen?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| ➤ Betriebskostenabrechnung | ➤ Wohnungs- und Gebäudemängel (ohne beauftragte Handwerksunternehmen) |
| ➤ Mieterhöhungen | ➤ Umfeldmängel |
| ➤ Probleme mit anderen Mietern | ➤ Wohnungsanmietung oder -wechsel |
| ➤ Dienstleistungen des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein |

Es gibt es einen zentralen Ansprechpartner für den Kunden zu allen oben genannten Belangen:
wenn Nein:

Wie viele verschiedene Stellen muss der Mieter für die oben genannten Belange ansprechen? 2 3 4 mehr

Terminvorgaben: Innerhalb welchen Zeitraums müssen folgende Mängel behoben werden, sofern die Mängel zum Ausfall der Anlagen führen bzw. nicht mehr schließbar (Türen, Fenster) sind?

Mängel	Stunden	Tage
Elektroanlagen (z.B. Herd, Klingel, Sprechanlage)	_____	_____
Wasser- und Abwasseranlagen	_____	_____
Tischlerarbeiten (z.B. Türen, Fenster)	_____	_____

Verwaltungskosten: Wie hoch sind die realen Verwaltungskosten pro WE und Jahr?

Verwaltungskosten pro WE für 2000: _____ DM

Qualitätsmanagement: Haben Sie Qualitätssicherungssysteme etabliert?

Das Unternehmen ist zertifiziert nach ISO 9000 ja nein

Es wurden Qualitätssicherungssysteme in folgenden Abteilungen oder für folgende Tätigkeiten eingeführt: _____

Lean Management – Hierarchieebenen, Team- und Projektorientierung:

Wie viele Hierarchieebenen werden in Ihrem Unternehmen unterschieden? _____ Ebenen (Anzahl)

Wird in Ihrem Unternehmen in den folgenden oder anderen Bereichen projekt- und teamorientiert gearbeitet und gibt es hierzu Zielvereinbarungen?

	Es wird teamorientiert gearbeitet	Es wird projektorientiert gearbeitet	Es existieren Zielvereinbarungen
Neubauprojekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Größere Instandsetzungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modernisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privatisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wohnbegleitende Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E) Die Innovationsperspektive der Balanced Scorecard

Personalfuktuation / Mitarbeiterkündigungen: Wie hat sich der Personalbestand in Ihrem Unternehmen 2000 entwickelt?

- Personal wurde abgebaut in % _____
 Personal wurde eingestellt in % _____
 Der Personalbestand ist in etwa gleich geblieben
 Zahl der Mitarbeiterkündigungen in 2000 _____
 Die durchschnittliche Zugehörigkeit der
 Mitarbeiter zum Unternehmen beträgt _____ Jahre

Aufstiegsmöglichkeiten und Anreizsysteme: Welche beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten und Anreizsysteme bestehen für die Mitarbeiter Ihres Unternehmens?

- hierarchische Beförderung
 Gehaltliche Weiterentwicklung, z.B. mittels Zielvereinbarungen
 Prämien für erfolgreiche Projektdurchführung
 Akquisitionsprämien für neue Mieter
 Mitarbeiteraktien
 Sondergratifikationen
 Andere Anreizsysteme: _____

Bildungsinvestitionen: Wie hoch sind die jährlichen Ausgaben für Bildungsinvestitionen pro Mitarbeiter und an wie vielen Weiterbildungsmaßnahmen nehmen Ihre Mitarbeiter jährlich teil?

Ausgaben für Bildungsinvestitionen pro Mitarbeiter und Jahr _____ DM
 Anzahl Weiterbildungsmaßnahmen pro Mitarbeiter und Jahr _____ Anzahl

Technologische Vernetzung: Mit welchen IuK-Technologien ist Ihr Unternehmen ausgestattet?

- Intranet
 Videokonferenzsystem
 Bildtelefone
 Anzahl der Mitarbeiter, die über einen Internetzugang verfügen: _____
 Anzahl der Mitarbeiter, die über einen eigenen E-Mail-Account verfügen: _____
 Fernwartung und Kontrolle der Gebäudetechnik Anzahl der ausgestatteten Gebäude _____
 Fernablesung von Verbrauchswerten Anzahl der ausgestatteten Gebäude _____
 sonstige telematische Anwendungen
 _____ Anzahl der ausgestatteten Gebäude _____
 _____ Anzahl der ausgestatteten Gebäude _____

Nutzung des Internets: Für welche Tätigkeiten wird das Internet in Ihrem Unternehmen eingesetzt?

- für Online Mängelmeldungen von Kundenseite
 zur Kundeninformation (z.B. Öffnungszeiten, Email-Adressen der zuständigen Sachbearbeiter, Veranstaltungen)
 Wohnungsangebote für neue Mieter in Textform
 Visualisierte Wohnungsangebote mit
 Wohnungsgrundriss Gebäudebild Umfeldarstellungen
 von den Mitarbeitern zur Informationsgewinnung und für Recherchen

Wohnbegleitende Dienstleistungen: Welche Dienstleistungen rund ums Wohnen werden von Ihrem Unternehmen eigenständig oder in Kooperation mit anderen angeboten?

	Eigenständig	In Kooperation
1. Beratungsdienstleistungen		
Finanzierungsberatung für den Immobilienerwerb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratung über technische Aspekte und Finanzierung für den altengerechten Umbau von Wohnungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schuldnerberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Renovierungs- und Instandhaltungsberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umzugsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bildung von Mietergenossenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öffentlichkeitsarbeit durch Mieterzeitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Energieberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Betreuungsdienstleistungen		
Betreutes Wohnen in Wohnanlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinderbetreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personenbetreuung in der eigenen Wohnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wohnungsbetreuung im Urlaub	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Freizeitorientierte Dienstleistungen		
Bereitstellung von Gemeinschaftsräumen für verschiedene Zielgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sportangebote für Jugendliche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nicht-sportliche Freizeitangebote für Jugendliche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestaltungswettbewerbe (z.B. Vorgarten , Freiflächen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung von Mieterfesten und Ausstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 IuK-Dienstleistungen		
Mieterinformation via Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mieterinformation via Fernsehkabelnetz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Mail Portal für Mieter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mobilitätsdienstleistungen		
Car-Sharing-Angebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation mit ÖPNV für Mietertickets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sicherheitsdienstleistungen		
Hausnotrufsysteme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheitsdienstleistungen (videogestützte Eingangs- oder Spielplatzüberwachung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vermietung von Alarmanlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wach- und Schließdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concierge-Dienste in Gebäuden oder Wohnanlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sonstige Dienstleistungen		
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Glossar

Agglomerationsraum: Regionen mit einem Oberzentrum mit mindestens 300.000 Einwohnern und / oder einer Bevölkerungsdichte von über 300 Einwohnern pro qkm.

Andere nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge von wesentlicher Bedeutung: Z.B. Erträge aus der Auflösung passivierter Investitionszuschüsse und Abschreibungen auf ein aktiviertes Disagio größer als 5% des Cash flows

Bereinigung ungewöhnlicher zahlungswirksamer Aufwendungen und Erträge von wesentlicher Bedeutung: Z.B. über Abschreibung und Rückstellungen hinausgehende zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge, wenn diese größer als 5% des Cash flows sind

Bruttokaltmiete: Vertragliche vereinbarte Miete zuzüglich der kalten Betriebskosten.

Ländlicher Raum: Regionen ohne ein Zentrum mit über 100.000 Einwohnern und einer Bevölkerungsdichte bis 100 Einwohnern pro qkm.

Modernisierungs- und Instandhaltungsinvestitionen: Diese Position wird nach der Definition des GdW bestimmt, weshalb das Betriebsergebnis um Sondereinflüsse (sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen) korrigiert wird. Ebenso müssen für die Bestimmung des Indikators die Sonderabschreibungen die außerplanmäßigen Abschreibungen wie sie z.B. durch den Kauf anderer Unternehmen entstehen, korrigiert werden.

Persönliche Erreichbarkeit: Erreichbarkeit der Verwaltung und der technischen Abteilung ohne Hauswarte.

Service-Kompetenz: Dies bedeutet für das IZT und die FWI, dass ein Mitarbeiter Fragen der Mieter zu den genannten Problembereichen weitgehend selbstständig und ausreichend beantworten kann. Service-Kompetenz liegt nicht vor, wenn der fragende Mieter oder Kunde an andere Sachbearbeiter weitergereicht wird.

Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge: siehe Anmerkung zu Modernisierungs- und Instandhaltungsinvestitionen

Sonderabschreibungen: Abschreibungen auf Anlagen und Einrichtungen wie z.B. Mobiliar oder Antennen (§ 25 Abs. 3 II PV) sowie Abschreibungen aufgrund besonderer steuerlicher Regelungen (Fördergebietgesetz)

Stellenzahl: Vollzeitstellen + Teilzeitstellen ausgedrückt in Vollzeitstellen

Telefonische Erreichbarkeit: Erreichbarkeit der Verwaltung und der technischen Abteilung ohne Hauswarte.

Unternehmensimagebefragungen: Befragungen zum Image des Unternehmens unter potentiellen Kunden, die noch nicht Mieter von WE des Unternehmens sind.

Verstädterter Raum: Regionen mit einem Zentrum von über 100.000 Einwohnern und / oder einer Bevölkerungsdichte zwischen 100 bis 300 Einwohnern pro qkm.

12. Anhang 5: Literatur

- Arthur Andersen 2000 Arthur Andersen, Steuerung von Immobilien-Gesellschaften nach dem Shareholder Value-Konzept, Eschborn 2000
- BBA 2001 Berlin-Brandenburgische Akademie der Wohnungswirtschaft e.V., Seminarunterlagen zur Veranstaltung „Wohnungswirtschaft im Wandel – Betriebskostenmanagement, 14. Juni 2001, Berlin
- BBA o.J. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wohnungswirtschaft e.V., Betriebskostenbenchmarking, Hamburg o.J.
- Benischke 2000 Benischke: Die Balanced Scorecard als Instrument zur strategischen Unternehmensführung, Diplomarbeit an der FWI, Bochum 2000
- Benischke 2001 Benischke: Strategische Unternehmensführung mit der Balanced Scorecard, FWI Seminar am 8.3.2001, Hannover
- Blöcker und Pistorius 1999 Blöcker/Pistorius (1999): Die Betriebskosten der Wohnungswirtschaft, Hamburg
- Blumberg 1997 Blumberg, F., in: Mändle / Galonska 1997
- Blümle 1994 Blümle, E.-B.: Die Genossenschaft – Ein Dienstleistungsbetrieb, Zeitschrift für Genossenschaften, 44, 1994
- BMBau 1999 Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen, Mitteilung vom 24.6.1999, Bonn 1999
- Bogan, English 1994 Bogan, Christopher E.; English, Michael J.: Benchmarking for Best Practices, New York 1994
- Bucksteeg / Eichener 1995 Bucksteeg, M.; Eichener, V.: Wohnungsmanagement 2000, InWIS-Bericht Nr. 2, Bochum 1995
- Corsten 1988 Corsten, H.: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, München 1988
- Deutscher Mieterbund 1999 Deutscher Mieterbund: Beschlüsse des Deutschen Mietertages von Rostock-Warnemünde vom 28./29.5.1999
- DIN 2001 DIN 2001: PAS 1014 - Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen, Berlin 2001
- DIW 1996 Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.): „Expertise über die Anstoßwirkung öffentlicher Mittel in der Städtebauförderung, Beiträge zur Strukturforchung, Heft 164, Berlin 1996
- Eckhoff / Thiemer 1997 Eckhoff Johann, Thiemer Beate: Wohnungsmarkt - Theoretische Grundlagen, in Mändle/Galonska 1997.
- Eckhoff 1999 Eckhoff, J.: Wohnungen – ein Konsumgut für Jahrzehnte – Die Risiken der Investoren, in: Die Freie Wohnungswirtschaft, Sonderdruck: Symposion BFW-Zeitgespräche, 21. 04. 1999, Jg. 53, 1999
- Enquete Kommission 1998 Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages: Konzept Nachhaltigkeit - Vom Leitbild zur Umsetzung, Abschlußbericht, Deutscher Bundestag, Bundestagsdrucksache 13/11200, Bonn 1998
- Erpenbach 1995 Erpenbach, Jörg; Hausherr, Eric Gustav: Wohnbegleitende Dienstleistungen, in: Verband der Wohnungswirtschaft in Niedersachsen und Bremen, Neue Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft, Fachtagung 1995, Hamburg 1995
- Europäische Kommission 1998b Europäische Kommission: Nachhaltige Stadtentwicklung in der Europäischen Union - Ein Aktionsrahmen, KOM 98, 605 endg.; Ratsdokument. 12619/98, Brüssel 1998
- FERI 1996 FERI, Financial und Economic Research International: Konjunktur und Wirtschaftsstrukturen, 9. FERI Herbsttagung, Bd. 2, Bad Homburg 1996
- Galonska 1981 Galonska, Jürgen: Wohnungsbau - sein gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Stellenwert, Deutscher Institutsverlag Köln, 1981
- GdW 1996 a GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V.: Bündnis für Wohnen, Arbeit und sozialen Frieden in Deutschland, Köln 1996
- GdW 1996 b GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V.: Entwicklungspartner für Städte, Gemeinden und Wirtschaft - Die anerkannten Trägerunternehmen für Stadtentwicklung und Stadterneuerung in Deutschland, Schriften 38, Köln 1996
- GdW 1996 c GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V.: Positionspapier der Bundesarbeitsgemeinschaft kommunaler Wohnungsunternehmen „Wie kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen ihren Eignern auch in schwierigen Zeiten intelligent helfen können, Arbeitshilfen 17, Köln, November 1996
- GdW 1999/2000 GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V.: Bericht 1999/2000, Berlin und Köln 2000

- GdW 1999 GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V.: Dokumentation der Jahresstatistik 1999 des GdW und der Regionalverbände, GdW Papier 45, Berlin und Köln 1999
- GdW 2000 a GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V.: Risiko-Management im Wohnungsunternehmen, Hamburg
- GdW 2000 b GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen: Bericht 1999/2000, Berlin 2000
- GdW 2000 Nr. 88 GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V.: Bilanzkennzahlen aufgrund der Jahresstatistik 1998 des GdW, GdW Informationen 88, Berlin 2000
- GdW 2001 GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen: Arbeitsbericht I 2000/2001, GdW Information Nr. 96, Berlin 2001
- Gils 2000 Kennzahlen für Wohnungs- und Immobilienunternehmen, FWI-Seminar am 29.06.2000, Bochum 2000
- Götze 1999 Götze: Benchmarking, unveröffentlichtes Manuskript 1999
- Gräfer 1997 Gräfer, Horst: Bilanzanalyse, 7. überarb. Aufl., Herne, Berlin 1997
- Haertler 1988 Haertler, H.J.: Betriebswirtschaftslehre für den Kaufmann in der Immobilienwirtschaft, 13. Aufl., Hamburg 1988
- Handelsblatt 27.9.1999 Handelsblatt: Die Zahl der neuen Eigenheim übertrifft den Mietwohnungsbau, 27.9.1999
- Handelsblatt 9.4.1999 Handelsblatt: Ab 2010 wird der Bedarf an Neubauten schrumpfen, 9.4.1999
- Handelsblatt 22.2.2001 Handelsblatt: Die Liberalisierung des Gasmarktes kommt nicht voran, 22.2.2001, S.4
- Heinze / Berendt 1997 Heinze R. G., Berendt U., Wohnungsgenossenschaften – soziologische Merkmale, in: Mändle/Galonska 1997
- Heuer/Nordalm 1996 Heuer Jürgen, Nordalm Volker: Die Wohnungsmärkte im gesamtgesellschaftlichen Gefüge, in: Jenkis Helmut: Kompendium der Wohnungswirtschaft 1996 Oldenburg
- Hinsche 1994 Hinsche, Stephan Dirk: Immobilienservice als Angebotserweiterung in der Immobilienwirtschaft, Bergisch Gladbach – Köln 1994
- ifo Schnelldienst 10/ 2000 Ifo Schnelldienst 10/ 2000, Droht eine neue Wohnungsnot?, München
- Jeserich 1981 Jeserich W., Top Aufgabe. Die Entwicklung von Organisation und menschlichen Ressourcen, Bd. 18 des Handbuchs der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung, München/Wien 1981
- Jokl 1995 Jokl, Stephan.: Hausbauinformationen, Pressemitteilung, Institut für Städtebau, Wohnungswirtschaft und Bausparwesen, Bonn, April 1999
- Jokl 1999 Jokl, Stephan: Strukturwandel am Wohnungsmarkt, Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 99, 29.9.1999, S.53
- Kaplan & Norton 1992 Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Januar – Februar 1992, pp. 71 -79
- Kaplan, Norton 1997 Kaplan, R.S.; Norton D. P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997
- Kaufmann 1997 Kaufmann: ZP-Stichwort: Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Planung, Bd. 8, H.4, 1997, S. 421-428
- Kivelip 1994 Kivelip F.: Freie Wohnungsunternehmen, in: Kühne-Büning 1994
- Klein 1999 Dr. Klein & Co Consulting, WoWi-Benchmark Classic, www.wowi.de/management/benchmark/classic_1999.htm, Stand Dezember 2000
- Klingebiel 1998 Klingebiel: Performance Management – Performance Measurement, in: Zeitschrift für Planung, Bd.9, 1998
- Knoblich 1994 Knoblich, H.: Produkttypologien, in Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketing Lexikon, München 1994
- Krehl 1997 Krehl R., Bauträger, in: Mändle/Galonska 1997
- Kühne-Büning 1994 Kühne-Büning; J. Heuer: „Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Hamburg 1994
- Lehner 1999 Lener, Andreas: Portfolioeinschätzung und -steuerung, Landesentwicklungsgesellschaften und Heimstätten, Mitteilungen 2/99, Bonn 1999
- Lennerts/Schriefer 1999 Lennerts/Schriefer: Die Balanced Scorecard, in: Facility Management, Heft 3, Juni 1999, S. 22 ff.
- Madigan 1992 Madigan, James M.: Measures Matrix Chart, Eastman Kodak Company, Strategic Planning Institut 1992
- Mändle/Galonska 1997 Mändle E.,Galonska J.(Hrsg.): Wohnungs- und Immobilien-Lexikon, Hamburg 1997
- Mangold 1999 Mangold, Klaus: Dienstleistungen in der globalen Wirtschaft, in: debis (Hrsg.): Materialien zum debis-Dienstleistungskongreß: Mit Dienstleistungen in die Arbeitswelt des

21. Jahrhunderts, Berlin, Oktober 1997
- Martin 1997 Martin, J., Seniorengenossenschaften, in: Mändle/Galonska 1997
- Meffert/Bruhn 1995 Meffert, H., Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995
- Meissner 1995 Meissner, Hans Günther: Marketing für gemeinnützige Wohnungsunternehmen, Stuttgart 1995
- Münch 1995 Münch, J., Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung, Bielefeld 1995
- Münnich 1999 Münnich Margot, in: Statistisches Bundesamt: Wirtschaft und Statistik 3/1999, Wiesbaden
- Nowack und Becker 1985 Nowak, H., Becker, U.: Es kommt der neue Konsument, in: Zeitschrift für Gestaltung, 111, 1985, S.14ff, abgebildet in: Schulze, G.: „Die Erlebnisgesellschaft, S.391, Frankfurt 1992
- Perridon und Steiner 1995 Perridon, Louis; Steiner Manfred: Finanzwirtschaft der Unternehmung. 8. überarbeitete Aufl., München 1995
- Perridon und Steiner 1980 Perridon, L., Steiner M.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, München 1980
- Preißler 1992 Preißler, P.R. et. al.; Unternehmens- und Personalführung, Landsberg 1992
- Pfeiffer/Hunger 1998 Pfeiffer U., Krings-Heckemeier M.-T., Hunger B., Wallraff W.: Überforderte Nachbarschaften, GdW-Schriften Nr. 48, Köln 1998
- Reiß 1996 Reiß, H.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, in: in Jenkis, H.W. (Hrsg.): Kompendium der Wohnungswirtschaft, 3.Aufl. München 1996.
- Riebel 1994 Riebel, V.: Betriebliches Rechnungswesen als Führungsinstrument, in: Kühne-Büning, L.; Heuer, J.H.B. (Hrsg.): Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, 3.Aufl., Frankfurt a.M. S.516-533, 1994
- Riebel 1996 Riebel, V.: Betriebliches Rechnungswesen als Führungsinstrument, in: Jenkis, H.W. (Hrsg.): Kompendium der Wohnungswirtschaft, 3.Aufl. München 1996.
- RWI 1997 Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (RWI): Gutachten über die ökonomischen und fiskalischen Wirkungen der Städtebauförderung im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sanierungsträger ADS, in GdW Informationen 70, Essen 1997.
- Schütz, Speckesser, Schmid 1998 Schütz, Speckesser, Schmid: Benchmarking Labour Market Performance and Labour Market Policies: Theoretical Foundations and Applications, Discussion Paper FS I 98-205, Berlin 1998
- SFZ 1999 Sekretariat für Zukunftsforschung: Evaluation von ausgewählten, öffentlich geförderten Einrichtungen der Energieberatung in Nordrhein-Westfalen, Gelsenkirchen 1999
- Statistische Bundesamt FS5 1997 Statistisches Bundesamt: Bautätigkeit und Wohnungen, Fachserie 5 Heft 3, Teil 2, Wiesbaden, 1997
- Statistisches Bundesamt 1999 Statistisches Bundesamt, Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 1993 (WZ 93), Wiesbaden 1999
- Steinert 1999 Steinert, J.: Überforderte Nachbarschaften und die Zukunft der Stadt, Kongreßdokumentation vom 6. Mai 1999 in Berlin, S.17.
- Watson 1993 Watson, Gregory H.: Benchmarking – Vom Besten lernen, Landsberg 1993
- Wöhe 1993 Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 18. überarb. Aufl., München 1993
- Zehl 2001 Zehl, R. (2001): Betriebskosten – Benchmarking. Vergleich mit regionalem Durchschnitt, Vortrag auf dem Kongress der BBA am 14.06.2001 in Berlin