

Strategische Budgetierung – eine objektivierte Planungsgrundlage in der Instandhaltung

Instandhaltung kostet Geld – somit müssen Entscheidungen über die Mittelverteilung und Mittelzuordnung auf Service-Center und schließlich auf Gebäude und Anlagen transparent und nachvollziehbar getroffen werden.

Herr Bernhard Schütze, Prokurist bei der STADT und LAND Wohnbauten-Gesellschaft mbH Berlin, berichtet im Interview mit IT&I über die Erfahrungen mit seiner Organisationslösung „Strategische Budgetierung“.

IT&I: Welche Fakten veranlassten Sie, diese jährlich wiederkehrende Thematik neu zu durchdenken?

Bernhard Schütze: Die jährlichen Planungsrituale beginnen – wie allgemein bekannt – mit der Zusammenstellung des IH-Bedarfs und werden nach Zuordnung der zu erwartenden Kosten anschließend mit den jeweils verfügbaren Budgets abgeglichen. Hierbei mischen sich objektive Fakten und subjektive Einschätzungen zu Instandhaltungserfordernissen. Das ist eine pragmatische Arbeitsweise, in der verfügbare Informationen aus der Sicht der Objektverantwortlichen gewertet werden. In



Wie kann man sich die eingeführte Methodik „Strategische Budgetierung“ vorstellen?

Schütze: Die bereits genannten Sichten lassen sich durch einen wohl abgewogenen Satz an Kennzahlen ausdrücken – diese

wichtigen operativen Entscheidungskriterien berücksichtigt wurden. Die unternehmensstrategischen Aspekte wurden von mir in den Kennzahlenproporz eingebracht – somit fehlte noch der Verschleißaspekt in der Betrachtung. Hier wurde von unseren externen Beratern, die für diese Aufgabe gebunden wurden und den Gesamtprozess moderierten, eine algorithmisch aufbereitete Prozedur entwickelt, die die jährliche Zustandsverschlechterung klassifiziert berücksichtigt. Der finale Schluss von der Kennzahlen-getriebenen Mittelzuordnung pro Service-Center zu den Einzelobjekten erfolgte mit einer zweischrittigen Regelbasis:

1. Jedes Einzelobjekt erhält eine für alle gleiche Bemessungsbasis für die Wahrnehmung von Verkehrssicherungspflichten in €/m².

2. Zusätzlich wird ein differenziert pro Einzelobjekt ermitteltes Teilbudget, abhängig vom ermittelten Verschleißzustand ausgewiesen. Dabei finden wohnungswirtschaftliche Kennzahlen, wie z. B. Leerstandssituation, Fluktuation und energetische Betrachtungen ebenfalls Berücksichtigung. Damit besteht nunmehr jedes Objektbudget aus den zwei Teilbudgets und das einheitlich für den Bestand.

»IN ZEITEN BEGRENZTER MITTEL MUSS DIE EFFIZIENZ DES MITTELEINSATZES SICHER GESTELLT WERDEN.«

Zeiten begrenzter Mittel müssen jedoch unterschiedliche Sichten transparent und einheitlich abgewogen werden, um die Effizienz des Mitteleinsatzes sicherzustellen.

Die wesentlichen Sichten sind hierbei:

- die strategische Sicht der Unternehmensführung zur Bestandsentwicklung,
- die operative Sicht der Mitarbeiter in den Service-Centern, das heißt die Bewirtschaftungs- und Vermietungssicht,
- die Verschleißcharakteristik der einzelnen Gebäude bzw. deren Baugruppen.

Damit muss die bisher praktizierte Arbeitsweise durch eine stärker objektivierte und für alle Mitarbeiter einheitlich praktikierbare Systematik ergänzt werden. Diese Systematik wurde durch die Methodik „Strategische Budgetierung“ gefunden.

wurden gemeinsam mit den Service-Center-Leitern abgestimmt. Hierbei erfolgte bereits eine Konzentration auf wesentliche, für die optimierten Entscheidungen auch von allen Beteiligten akzeptierten Aussagebereiche. Die Anwendung dieser Kennzahlen auf die Planungs- und Zuordnungsszenarien ergibt automatisch die Proportionalität des jeweiligen Kennzahleneinflusses auf die Mittelzuordnung zu Service-Centern. Damit wird die bislang übliche Aufteilung auf m² Wohn-/ Gewerbe-Fläche wesentlich ergänzt durch Aspekte der Mittelvergabe in der Vergangenheit, des Leerstands, der Energieeffizienz u. a. m. Die Entscheidung, was zu berücksichtigen war, wurde von allen Service-Center-Leitern gemeinsam so getroffen, dass alle

Das klingt logisch – was spielten die bei Veränderungsprozessen üblichen Stolpersteine Akzeptanz und Datenbasis in diesem Fall für eine Rolle?

Schütze: In diesem Vorhaben haben wir eine andere Erfahrung gemacht. Das in früheren Jahren regelmäßig wahrnehmbare Auseinandersetzen mit Vorgaben, Kürzungen und Sonderfällen verlief im Einführungsjahr 2007 vergleichsweise lautlos. Die Erklärung liegt in der gewählten Vorgehensweise, die folgenden Prämissen folgte:

1. Es wurde weitgehend auf den Datenbeständen bei der Kennzahlenentscheidung aufgesetzt, die rechnerlesbar im ERP-System und in weiteren Datenbanken im Unternehmen verfügbar sind.

2. Das Vorhaben startete mit einer Inventur der durch das Controlling ermittelbaren bzw. bereits genutzten Kennzahlen und arbeitete von Beginn an nach dem Prinzip

ZUM UNTERNEHMEN

Am Berliner Immobilienmarkt steht die STADT UND LAND Wohnbauten-Gesellschaft mbH seit 1924 für Seriosität und Kompetenz. Mit ca. 40.000 eigenen und 6.500 für Dritte betreuten Mieteinheiten nebst Wohnhöfen, Spielplätzen, Mietergärten und sonstigen Grünanlagen gehört der Konzern zu den sechs großen städtischen Immobilien-Dienstleistern der Metropole.

Die Bestände des Konzerns STADT UND LAND prägen den Süden und Osten Berlins.

Ob Neubau oder sanierter Altbau – die STADT UND LAND bietet die ganze Vielfalt des Wohnens in der Hauptstadt für breite Bevölkerungsschichten.

der Konzentration auf das Wesentliche für eine effiziente Bestandsbewirtschaftung.

3. Ein Kernteam erstellte in einem Phasenablauf jeweils Arbeitsmaterialien und stimmte diese mit Key-Anwendern ab – die

finale Zustimmung wurde immer mit allen Service-Center-Leitern jeweils pro Arbeitsphase vorgenommen.

4. Die Entscheidung der Mittelzuordnung in der Planungsphase erfolgte Toolgestützt für alle nach gleichen Kriterien und enthielt bereits die erforderlichen Sichten. Damit war nach dem Planungsvorgang jede Struktureinheit bis hin zum einzelnen Mitarbeiter sofort arbeitsfähig und konnte die Untersetzung im jeweiligen Service-Center durchführen. In dieser Systematik waren die genannten Stolpersteine systematisch weggeräumt worden – also Akzeptanz.

Können Sie nunmehr die Hände in den Schoß legen?

Schütze: Natürlich nicht, und zwar aus zwei Gründen:

1. Neue Erkenntnisse für eine weiterführende Entscheidungsunterstützung sind bereits entstanden, z. B. bei der Untersetzung der Budgets der Service-Center auf die einzelnen Objekte, die der jeweilige verantwortliche Mitarbeiter betreuen muss.

2. Zusätzliche Fragestellungen, z. B. die Ermittlung des Instandhaltungs-Rückstaus

und der Auswertbarkeit des IH-Bedarfs für verschiedene Baujahres- und Bautypen-Klassen sind sowohl aus Verschleißsicht wie auch verstärkt aus Energieeffizienzsicht zu beantworten.

Damit entsteht in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess eine immer bessere Qualität von Planungsentscheidungen – es wird also weitergearbeitet. Übrigens, die Details zum IH-Rückstau sind zwischenzeitlich bereits ermittelt und plausibilisiert – durch verschiedene Ansätze der Überprüfung.

Obwohl wir bereits einen guten Erkenntnisstand erreicht haben, suchen wir auch weiterhin den Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen. In diesem Zusammenhang sind wir auch gern bereit, über unsere Erfahrungen mit dem Thema „Strategische Budgetierung“ zu berichten.

Bernhard Schütze

Prokurist, Bereichsleiter Örtliches Bestandsmanagement

STADT UND LAND Wohnbauten-Gesellschaft mbH

Bernhard.Schuetze@stadtundland.de

IMPRESSUM

Herausgeber

Jens Kramer
j.kramer@openpromos.com

Redaktion und Anzeigen

Manuela Lange
m.lange@openpromos.com

Layout und Produktion

Gabriele Keller
g.keller@openpromos.com

Anschrift

PROMOS PRESS
Rungestraße 19
10179 Berlin-Mitte
redaktion@openpromos.com
www.openpromos.com

Repro und Druck

DMP
Digital Media Production

IT&I erscheint halbjährlich im
Frühjahr und im Herbst.

PROMOS PRESS, 2010
Nachdrucke nur mit Genehmigung des
Herausgebers.

Die Zeitschrift erscheint als Beilage zu
Fachzeitschriften bzw. wird direkt versandt.
Darüber hinaus können Sie IT&I auch im
Abonnement-Service direkt beziehen. Die
Porto- und Abwicklungsgebühr beträgt pro
Ausgabe 4,50 Euro bzw. 8,50 Euro im Ausland.

ISSN 1610-6644