



Dr. Claus Lehner

Trend zum Insourcing

FACILITY MANAGEMENT ■ Jahrelang galt es als Muss, scheinbare Randkompetenzen wie das Facility Management an externe Dienstleister auszulagern. Dieser Trend dreht kehrt sich nun wieder um.

Von Dr. Claus Lehner

Während der Börseneuphorie der Immobilienbranche in den Jahren 2005 und 2006 forderten Kapitalmarktteilnehmer von Immobilien-AGs, scheinbare Randkompetenzen wie das Facility Management an externe Dienstleister auszulagern. Damit sollte die Kernkompetenz – nämlich die Bewirtschaftung von Immobilienportfolios – gestärkt werden und zudem eine schlankere Unternehmensstruktur entstehen. Dieser Trend kehrt sich nun wieder um.

Ein externer Dienstleister strebt vor allem die Optimierung von Prozessen an – und nicht vorrangig die Zufriedenheit der Mieter. Das spiegelt sich beispielsweise darin wider, dass die Dienstleister nicht dauerhaft denselben Hausmeister beschäftigen. Im Wohnungsbereich ist aber gerade der Hausmeister für die Mieter der erste Ansprechpartner, wenn Probleme bestehen. Er trägt damit zur Zufriedenheit der Mieter bei und fungiert teilweise sogar als Seelsorger.

Ein weiterer Nachteil ist das verschlechterte Preis-Leistungs-Verhältnis, das für Unmut beim Mieter sorgt: Für die externe Dienstleistung fällt eine Umsatzsteuer von 19 Prozent an, die der Mieter über die Nebenkosten zusätzlich bezahlen muss – allerdings für tendenziell weniger Service.

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass die Auslagerung des Facility Managements die bestehenden Probleme mit der Gebäudeverwaltung häufig nicht löst. Dies gilt vor allem für den Wohnbereich, der im Gegensatz zu Ge-

werbeimmobilien extrem kleinteilig ist. Insbesondere das Beschwerdemanagement wird durch diese Kleinteiligkeit nämlich äußerst komplex und schwerer händelbar.

Es mangelt am Servicegedanken

Das macht es für den Bestandhalter auch extrem schwierig, jeden einzelnen Mieter als Kunden wahrzunehmen. Das ist aber unbedingt notwendig – auch wenn eine qualifizierte Betreuung einen vergleichsweise höheren Aufwand nach sich zieht. Das kann der – in der Vergangenheit vielfach beauftragte – externe Facility Manager jedoch nicht leisten. Die Wohnungswirtschaft hat sowieso bei der Kundenbetreuung einen großen Aufholbedarf. Allein die Tatsache, dass der Bereich Facility Management gerne ausgelagert wurde, zeugt davon, dass das Hauptaugenmerk der Wohnungsgesellschaften nicht auf der Serviceorientierung gegenüber dem Kunden liegt.

Es ist für jedes Wohnungsunternehmen ein Muss, die Mieter kennen zu lernen und nach ihrer Zufriedenheit zu befragen. Das wird bislang noch zu wenig gemacht. Professionelle, regelmäßige Untersuchungen sind in anderen Branchen längst Gang und Gäbe. Der Erfolg stellt sich im Optimalfall doppelt ein: Zum einen kann ein Vermieter – sofern er über die Wünsche seiner Mieter informiert ist – entsprechende Maßnahmen

ergreifen, die das Wohnumfeld für die Bewohner verbessern. Zum anderen zeigt sich, welche Aufwendungen im Sinne der Mieterzufriedenheit wenig vielversprechend sind. So kann es beispielsweise sein, dass die Mieter eine geplante Renovierungsmaßnahme an der Fassade als lange nicht so dringlich empfinden wie eine möglicherweise seit längerem gewünschte Grünfläche.

Punktgenaue Investitionen ermöglichen Vermietern, spürbare Verbesserungen für die Mieter zu erzielen und gleichzeitig unnötige Ausgaben zu vermeiden. Häufig leistet ein externes Facility Management nicht den nötigen Austausch zwischen Mieter und Vermieter, da es kein direktes Interesse an der Zufriedenheit der Bewohner hat.

Daher denken Wohnungsbestandhalter wieder vermehrt darüber nach, Auslagerungen rückgängig zu machen. Dahinter steht der Wunsch, das wichtigste Gut, nämlich den Mieter eines Bestandhalters, mit einer hochwertigen Betreuung langfristig an die Immobilie zu binden. Zudem setzt sich immer mehr die Überzeugung durch, dass der Eigentümer der Immobilie dafür besser geeignet ist als ein externer Verwalter. Ich bin davon überzeugt, dass vor allem im Wohnsegment einige Bestandhalter die Auslagerung des Facility Managements rückgängig machen werden. **II**

Dr. Claus Lehner ist Vorstand bei der GBW Gruppe in München.