BayernHeim

Studie
Facility Management

Potentiale für die kommunale und genossenschaftliche Wohnungswirtschaft



RealFM
Association for Real Estate and Facility Managers

Die Wohnungswirtschaft Bayern VdW

Die BayernHeim GmbH

Die BayernHeim GmbH ist als Unternehmen des Freistaats seit 2018 aktiv und schafft überall dort bezahlbaren Wohnraum, wo in Bayern Bedarf besteht. Unser Erfolg basiert auf einem ganzheitlichen Ansatz für nachhaltiges Wohnen in Bayern. Deswegen ist die BayernHeim Initiator, Bauherr, Eigentümer, Vermieter und Partner. Im Rahmen dieser Rollen entwickelt und kauft die BayernHeim Grundstücke, plant und realisiert Bauvorhaben und vermietet das eigene Wohnportfolio. Ziel und Zweck der BayernHeim ist die Schaffung und Bereitstellung von Mietwohnungen für breite Schichten der Bevölkerung zu dauerhaft preisgünstigen Konditionen. Die BayernHeim ist als führendes Immobilienunternehmen mit neuen Ideen, effizienten Prozessen sowie einer herausragenden Mitarbeiterzufriedenheit ein Vorbild für nachhaltiges Wohnen made in Bayern.

Mehr Informationen finden Sie unter
www.BayernHeim.de

RealFM e. V.

RealFM e. V., mit Sitz in Berlin, ging im November 2006 aus IFMA Deutschland e. V. hervor. RealFM e. V. ist eine berufsständische Organisation und der Verband für die Verantwortungsträger der Eigentümer und Auftraggeber im Corporate Real Estate- und Facility Management. RealFM entwickelt, veröffentlicht und implementiert Methoden und Werkzeuge für das nachhaltige und zukunftsfähige Bereitstellen und Betreiben der für die Kerngeschäftsprozesse notwendigen Ressourcen. Die Anwendung der Leitfäden und Positionspapiere sowie der Erfahrungsaustausch der Mitglieder erzeugen Wirkungen, die auch zur Erreichung der Klimaschutzziele und Ressourcenschonung beitragen. Die Alleinstellung im deutschen Markt liegt in den persönlichen Mitgliedschaften als Basis für das Netzwerk und den Erfahrungsaustausch und der europäischen Ausrichtung begründet.

Mehr Informationen finden Sie unter
www.RealFM.de

VdW Bayern

Seit 1909 steht der VdW Bayern für das bezahlbare Wohnen im Freistaat Bayern. Die Verbandsmitglieder stehen für eine sozialorientierte Unternehmensphilosophie. Ihre Geschäftspolitik ist auf ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit ausgerichtet. Die Aufgabe des VdW Bayern steht in seiner Satzung: Der Zweck des Verbandes ist die Förderung seiner Mitglieder. Jährlich investiert die Wohnungswirtschaft Bayern rund 2,5 Milliarden Euro in Neubauprojekte und den Wohnungsbestand. Das macht die Wohnungsunternehmen zu starken Partnern der Kommunen. Die Themenschwerpunkte der VdW ändern sich im Lauf der Jahrzehnte. Aktuell stehen Wohnungsneubau, Klimaschutz und Digitalisierung weit vorne auf der Agenda. Eine Konstante gibt es: Der Einsatz für das bezahlbare Wohnen für breite Schichten der Bevölkerung.

Mehr Informationen finden Sie unter
www.VdWBayern.de



Management Summary

Die vorliegende Studie widmet sich der Analyse des Facility Managements in der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft in Bayern. Hierzu wurde der Status Quo der Verwaltung und Bewirtschaftung von Wohnungsimmobilien entlang strategischer und operativer Kriterien untersucht. An der webbasierten Befragung haben Unternehmen aus dem Verband bayerischer Wohnungsunternehmen mit einem Gesamtbestand von über 100.000 Wohneinheiten teilgenommen.

In der folgenden Abbildung sind die Ergebnisse der Unternehmensbefragung für Sie zusammengestellt.

Alles auf einen Blick

Nahezu 50%
der befragten Unternehmen haben eine zentrale Datenbank für Facility Management.

Mehr als 80%
setzen bei der Mieterzufriedenheit lediglich auf Rückmeldungen auf Beschwerdebasis oder auf Zufriedenheitsumfragen.

Fast 60%
der befragten Unternehmen geben an, dass Standards und Verfahren im Facility Management nur teilweise oder überhaupt nicht etabliert sind.

Die Mehrheit
der befragten Unternehmen ist sich der Bedeutung der Personalentwicklung auch in der Bestandsbewirtschaftung und Verwaltung bewusst.

Die Hälfte
der befragten Unternehmen haben keine abschließend definierte Organisationsstruktur im Facility Management.

Nur 25%
bündeln die Leistungsbilder bei der Fremdvergabe im Facility Management.

77%
nutzen Facility Management nicht oder nicht zwangsläufig zur Maximierung des Unternehmenserfolgs.

Rund 50%
der befragten Unternehmen verfolgen keine niedergeschriebene Strategie im Facility Management.



Die Auswertung der Studie zeigt deutlich die bestehenden Chancen und Potentiale für die sozial orientierten Wohnungsunternehmen in der Bewirtschaftung ihres Immobilienportfolios. Der Vergleich mit anderen Branchen und großen Immobilienbestandshaltern, macht dies ebenso deutlich: Im Handel und Gewerbe konnte beispielsweise bereits ein erheblicher Beitrag zur Optimierung von Kosten und Leistungen in der Bewirtschaftung und Verwaltung der Flächen erzielt werden.

Ein in die Unternehmensorganisation integriertes Facility Management fördert den internen Interessensausgleich zwischen der Eigentümer-, Nutzer- und Betreiberperspektive im Sinne der Gesamtstrategie des Unternehmens. Voraussetzung dafür ist ein auf die Unternehmensstrategie ausgerichtetes Betriebsmodell.

Ein professionelles Facility Management liefert die notwendigen Systeme und Instrumente für die kontinuierliche Erfassung von Objekt- und Verbrauchsdaten und zur Messung der Nutzerzufriedenheit. Damit unterstützt das Facility Management auch die Umsetzung und das Monitoring von immer wichtiger werdenden Environmental, Social & Governance (ESG) Standards.

Das Facility Management ist auch Treiber für Standards und einheitliche Richtlinien in der Bestandsbewirtschaftung. Diese sind entscheidend, um Vergleichbarkeit zu schaffen und die Komplexität in der Steuerung zu reduzieren, was sich auch bei der Vergabe von Leistungen an externe Dienstleister positiv bemerkbar macht.

Ein marktkonformes Gebäudemanagement im Unternehmen bietet auch Vorteile im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit und Mitarbeiterzufriedenheit in der Immobilienverwaltung.

Die BayernHeim hat die großen Potentiale in der Etablierung eines professionellen Facility Managements für sich erkannt. Wir arbeiten aktiv an der Umsetzung und haben dazu bereits verschiedene Maßnahmen initiiert. Diese reichen von der Ausarbeitung eines an der Unternehmensstrategie ausgerichteten Betriebsmodells bis hin zur integrierten Vergabe von Dienstleistungen entlang eines marktkonformen Leistungsbildes im gesamtem kaufmännischen, infrastrukturellen und technischen Facility Management.

Wir erwarten dadurch eine erhebliche Optimierung von Leistung und Kosten und eine nachhaltige Steigerung der Mieterzufriedenheit und des Werterhalts unserer Immobilien.



Hintergrund und Methodik

Die Verwaltung und Bewirtschaftung der Wohnimmobilien ist Aufgabe des Facility Managements. Dies umfasst technische, infrastrukturelle und kaufmännische Leistungsbilder im Gebäudemanagement. Das Facility Management betrachtet dabei den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie von der Planung bis zum Abriss. Es ist verantwortlich für die Versorgung von Nutzern, Raum, Mitteln und Sicherheit und die bestmögliche Nutzung von raumtechnologischen Quellen.

Das Ziel des Facility Management in der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft ist es, die Betriebs- und Bewirtschaftungskosten der Wohnungen dauerhaft zu senken, Fixkosten zu flexibilisieren, die Verfügbarkeit der technischen Anlagen zu sichern sowie den Ertrag der Immobilie zu steigern bzw. eine langfristige Werterhaltung der Immobilie zu ermöglichen.

Die Verwaltung und Bewirtschaftung der Wohnimmobilien hat damit nicht nur einen erheblichen Einfluss auf die Rendite der Immobilie, sondern auch auf die umlegbaren Nebenkosten und damit unmittelbar auf die Warmmiete. Ein professionelles Facility Management in der sozial orientierten Wohnungswirtschaft bringt somit nicht nur dem Vermieter, sondern auch dem Mieter einen erheblichen Mehrwert.

Mit dem Ziel, die aktuelle Situation und den Status Quo des Facility Management im Bereich der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft zu beleuchten und hieraus Potentiale abzuleiten, haben wir mit Unterstützung des Verbands bayerischer Wohnungsunternehmen (VdW Bayern) und des Berufsverbands der Real Estate und Facility Manager (Real FM) die vorliegende Studie durchgeführt.

Für die Studie wurden rund 120 Wohnungsunternehmen mit einem Wohnungsbestand von mindestens 1.000 Wohnungen aus dem Verband bayerischer Wohnungsunternehmen im Juni 2022 angeschrieben. Die Mitgliedsunternehmen des VdW Bayern sind Wohnungsgenossenschaften, kommunale Wohnungsbaugesellschaften sowie kirchliche und freie Wohnungsunternehmen. Was diese Unternehmen vereint, ist ihre sozial orientierte Unternehmensphilosophie.

Stand Mai 2022 hat der VdW Bayern 493 Mitgliedsunternehmen, darunter 355 Wohnungsgenossenschaften und 104 kommunale Wohnungsunternehmen. Sie verwalten rund 540.000 Wohnungen im Freistaat.

Den Studienteilnehmern wurden 8 Multiple-Choice-Fragen im Rahmen einer Online-Befragung zum Thema Facility Management gestellt. Im Fokus standen Fragen zur strategischen, organisatorischen und prozessualen Ausgestaltung des Facility Managements. Insgesamt 32 Unternehmen haben an der Befragung teilgenommen. Diese vereinen einen Gesamtbestand von über 100.000 Wohneinheiten.

Die Ergebnisse wurden ergänzend auch mit Erkenntnissen aus anderen Branchen verglichen. Insgesamt lassen sich aus der Untersuchung erhebliche Potentiale für die kommunale und genossenschaftliche Wohnungswirtschaft aufzeigen, die wir für Sie zusammengefasst haben.

Facility Management Strategien heute

Existiert eine Facility Management Strategie in Ihrem Unternehmen?

21 %
Strategie ist klar festgelegt und durch dokumentierte Prozesse unterstützt. Die Strategie ist auf allen Geschäftsebenen kommuniziert.

10 %
Strategie ist festgelegt und angewandt durch Prozesse. Die Kommunikation erreicht nicht alle Geschäftsebenen.

14 %
Strategie ist zugeordnet, aber nicht immer sind Verantwortung oder Prozesse festgelegt bzw. dokumentiert.

10 %
Strategie ist nicht durch klare Verantwortung oder Prozesse begleitet und wird so gelebt.

45 %
Keine niedergeschriebene Strategie. Management agiert individuell bei der Kommunikation von Entscheidungen.

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen verfolgen keine niedergeschriebene Strategie im Bereich Facility Management. Entscheidungen werden eher opportunistisch und weniger systematisch getroffen. Rund 25% der befragten Unternehmen bestätigen zudem, dass zwar eine Strategie festgelegt ist, die Umsetzung jedoch nicht durch klare Prozesse und Verantwortlichkeiten abgesichert ist.

Ein Vergleich mit der Bewirtschaftung beispielsweise von Büro- und Gewerbeimmobilien zeigt ein genau umgekehrtes Bild. Rund 70 % der Unternehmen haben eine mit der Unternehmensstrategie abgestimmte Strategie im Facility Management, die durch dokumentierte Prozesse und Verantwortlichkeiten auf alle relevanten Geschäftsbereiche angewendet wird. Damit wird die Grundlage für eine zielgerichtete und kontinuierliche Weiterentwicklung des Facility Managements geschaffen.

Das zeigt, dass die strategische Verankerung des Facility Managements in der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft erst einen vergleichbar geringen Reifegrad erreicht hat. Für eine weitere Professionalisierung und damit auch für die weitere Optimierung von Kosten und Leistung in der Bewirtschaftung und Verwaltung ist dies aber eine maßgebliche Voraussetzung.



Bedeutung des Facility Managements für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens

Beinhaltet das Facility Management Ihres Unternehmens Elemente, die aus Ihrer Sicht die Leistungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt fördern?

23 %
Das Facility Management enthält proaktive Pläne für Bestände und Gebäudemanagement, um den Nutzen zu maximieren und die Kosten zu minimieren.

31 %
Das Facility Management wird nicht zwangsläufig zur Maximierung des Unternehmenserfolgs eingesetzt.

19 %
Bislang nur geringer Unternehmensnutzen aus der Tätigkeit des Facility Managements.

27 %
Es gibt keine Elemente der Facility Management-Strategie, die den Unternehmenserfolg gezielt fördern.

Die Mehrheit der befragten Wohnungsunternehmen sehen bisher keinen oder nur einen geringen Nutzen des Facility Managements zur Steigerung des Unternehmenserfolgs. Nur rund 20 % der befragten Unternehmen geben an, dass beispielsweise Maßnahmenpläne existieren, um Kosten-Nutzen-Optimierungen zu verfolgen. Knapp 40 % schöpfen keinen oder nur einen geringen Nutzen aus dem Gebäudemanagement zur Unterstützung der Kernprozesse des Unternehmens. Es fehlen zudem häufig strategische Instrumente der Steuerung.

Währenddessen bestätigen Unternehmen in anderen Branchen, insbesondere im Gewerbe, Handel und Dienstleistungssektor, eine hohe Relevanz für die Nutzbarkeit und den Werterhalt einer Immobilie. Der erforderliche personelle und finanzielle Ressourceneinsatz in der Flächenbereitstellung kann nachweislich gesenkt werden. Zudem lässt sich eine starke Korrelation zwischen dem Reifegrad im Facility Management und der Leistungsfähigkeit des Unternehmens erkennen.

Wenn man diese Erkenntnisse auf die Unternehmen der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft überträgt, offenbart sich ein enormes Potential, zum Beispiel um die Zufriedenheit der Mieter zu steigern und die Qualität der Leistungserstellung im kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement positiv zu beeinflussen. Voraussetzung ist ein auf das Geschäftsmodell zugeschnittenes Betreibermodell und die klare Ausrichtung auf die Unternehmensziele.

Ein professionelles Facility Management schafft einen Überblick über die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung im Betrieb der Wohnimmobilien. Es existiert ein Zielsystem, das eine kontinuierliche Weiterentwicklung messbar und transparent macht. Es ermöglicht damit die Kontrolle und Optimierung der Betriebskosten. So kann etwa auf steigende Energiepreise zeitnah reagiert werden, indem Handlungsempfehlungen (Operative und investive Maßnahmen) und Einsparpotentiale abgeleitet werden.

Damit wird auch die Voraussetzung zur Erfüllung bzw. positiven Beeinflussung wesentlicher Environmental, Social & Governance (ESG) Kriterien geschaffen.



Facility Management Standards heute

Gibt es etablierte Standards und Verfahren des Facility Managements in Ihrem Unternehmen und wem sind diese zugeordnet?

15 %

Es existieren klare Verantwortungen für die Festlegung von Standards und Verfahren. Diese sind mit den Unternehmenszielen abgestimmt und es gibt einen kontinuierlichen Verbesserungs- und Anpassungsprozess der Standards und Verfahren.

26 %

Klare Zuordnung von Standards und Verfahren sind auf organisatorischer Ebene festgelegt. Die Verantwortung für Verbesserungen ist geregelt.

37 %

Standards und Verfahren existieren teilweise. Es gibt allerdings keine konkrete Zuordnung von Standards und Verfahren.

22 %

Standards und Verfahren sind nicht etabliert. Die Vorschriften richten sich nur nach Verträgen oder Angeboten.

Fast 60% der befragten Unternehmen geben an, dass Standards und Verfahren im Facility Management nur teilweise oder überhaupt nicht etabliert sind. Nur bei 15 % der Unternehmen existieren klare Verantwortungen für die Festlegung von Standards und Verfahren, die mit den Unternehmenszielen abgestimmt sind und einem kontinuierlichen Verbesserungs- und Anpassungsprozess unterliegen.

Währenddessen zeigen zahlreiche Studien, dass in vielen Unternehmen seit über 20 Jahren Standards und Prozesse im Facility Management bedarfsgerecht kontinuierlich weiterentwickelt werden. Die einschlägigen Verbände – VDI, VDMA, DIN, RealFM, GEFMA – unterstützen Unternehmen aus allen Branchen mit entsprechenden Richtlinien und Empfehlungen für das Facility Management. Zahlreiche Unternehmen nutzen diese bereits mit großem Erfolg. Im Bereich Facility Management muss das Rad also nicht neu erfunden werden. Auch die Unternehmen der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft können auf diese Standards und Verfahren zurückgreifen.

Allerdings hat ein Großteil der Wohnungsunternehmen diese häufig weder in ihren Unternehmenszielen noch auf organisatorischer Ebene verankert. Standards und Richtlinien sind aber wichtig, insbesondere bei der Vergabe von Leistungen an Dienstleister. Sie helfen Leistungsbilder marktkonform zu beschreiben, schaffen damit Vergleichbarkeit und reduzieren die Komplexität in der Steuerung. Zudem sichern sie die umfassende Leistungsabdeckung in der Gebäudebewirtschaftung, auch zur Erfüllung der Betreiberverantwortung und von Compliance-Anforderungen.

Facility Management und Fremddienstleister

Wie erfolgt die Beauftragung der Fremddienstleister?



4 %

Integrierte Vergabe des gesamten externen Leistungskatalogs an einen oder zwei Dienstleister für das gesamte Wohnportfolio.



21 %

Bündelung von verschiedenen Leistungsbildern bei der Fremdvergabe mit dem Ziel der Reduzierung des Dienstleisterportfolios.



29 %

Überwiegend Einzelvergabe je Leistung mit standortübergreifender Abdeckung.



46 %

Überwiegend Einzelvergabe je Leistung und Objekt/Standort.

Eine Bündelung von Leistungsbildern bei der Fremdvergabe setzen derzeit rund 25% der Unternehmen um. Die integrierte Vergabe, also die Bündelung aller Leistungsbilder, erfolgt nur bei 4 % der befragten Unternehmen. Die große Mehrheit vertraut auf standortübergreifende oder sogar objektbezogene Einzelvergaben.

Die Erfahrung aus Unternehmen mit relevanten bzw. großen Immobilienportfolios zeigt allerdings, dass gerade durch die weitere Professionalisierung der Facility Service Dienstleister in den letzten Jahren die Bündelung von Fremddienstleistern im Facility Management viele Vorteile bringen kann.

Neben einem geringeren Steuerungsaufwand und weniger Schnittstellen bzw. Kreditoren steigt die Flexibilität und Synergieeffekte lassen sich in den unterschiedlichen Aufgabenfeldern erzielen. Nicht zuletzt sind der damit verbundene Kostenvorteil und die Komplexitätsreduktion zu nennen.

Bei der Vergabe von Dienstleistungen in der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft besteht somit eine erhebliche Chance zur Kosten- und Prozessoptimierung. Ein reduziertes Dienstleisterportfolio schafft Transparenz und reduziert den Verwaltungsaufwand. Durch die Bündelung lassen sich mit ausgewählten Dienstleistern nicht nur Mengeneffekte und einheitliche Standards realisieren, es besteht auch die Möglichkeit von Entwicklungspartnerschaften zur kontinuierlichen Verbesserung der Qualität und Effizienz in der Leistungserstellung.

Zudem sind ergebnisorientierte Steuerungsmodelle basierend auf Service Level Agreements (SLAs) und Erfolgskriterien (KPIs) leichter umsetzbar. So ist beispielsweise nicht die Anzahl der Wartungstermine maßgeblich, sondern die Verfügbarkeit der Heizungsanlage.



Facility Management: Organisationsstruktur im Unternehmen

Gibt es einen Entwicklungsplan für die Organisationsstruktur im Bereich Facility Management in Ihrem Unternehmen?

16 %

Ein organisatorischer Rahmen ist entwickelt, um Dienstleistungen zu geringstmöglichen Kosten zu erbringen. Kern- und kerngschäftsfremde Aktivitäten sind identifiziert und den Organisationen zugeordnet, die sie am besten erfüllen können. Die Umsetzung ist bereits initiiert.

16 %

Ein organisatorischer Rahmen ist vorgesehen; er integriert Immobilien und Facility Management Dienstleistungen.

20 %

Einige organisatorische Entwicklungsmaßnahmen zur Leistungserbringung rund um Immobilien und Facility Management Dienstleistungen sind vorgesehen.

48 %

Nein.

Lediglich bei 16 % der befragten Unternehmen ist bisher ein organisatorischer Rahmen entwickelt und die Umsetzung initiiert worden, um Leistungen im Gebäudemanagement zu geringstmöglichen Kosten und nutzerorientierter Qualität zu erbringen. Knapp die Hälfte der Wohnungsunternehmen haben sich mit dieser Thematik dagegen noch nicht oder nur am Rande beschäftigt. Es besteht keine definierte Aufbau- und Ablaufstruktur für das Facility Management.

Vorreiter sind Unternehmen, bei denen das Facility Management als etablierte Organisationseinheit bereits vollständig in die Unternehmensprozesse integriert wurde und Teil der gesamten Organisationsentwicklung ist. Damit wird die Grundlage für eine an den Unternehmensbedürfnissen orientierten Leistungserstellung im Gebäudemanagement gelegt.

Auch die Wohnungsbauunternehmen sollten die Implementierung von Strukturen und Entwicklungszielen vorantreiben und die Integration des Facility Management in die Unternehmensorganisation sicherstellen. Damit wird der Bedeutung der Immobilienbewirtschaftung als Treiber für Wirtschaftlichkeit und Mieterzufriedenheit Rechnung getragen. Eine etablierte Organisationsstruktur ist auch in der Lage, den internen Interessensausgleich zwischen der Eigentümer-, Nutzer- und Betreiberperspektive im Sinne der Gesamtstrategie des Unternehmens herbeizuführen.



Facility Management und Personalentwicklung

Wie entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter im Bereich Facility Management?

13 %

Kontinuierliche Personalentwicklung und Abgleich mit Organisationszielen. Personal ist sich bewusst, dass ihnen dieser Arbeitsplatz „das Beste" für ihre Karrierelaufbahn bietet.

61 %

Grundsätzliche Vorgaben werden angewendet, die eine gewisse Übereinstimmung mit den Zielen der Mitarbeiter und Organisation schaffen. Personelle Nachfolge wird in Personalgesprächen geplant und abgestimmt.

22 %

Das Management hat den Wert von Schulungsmaßnahmen erkannt, aber Mitarbeiterwissen und -kompetenzen sind nicht identifiziert. Durch grundsätzliche Vorgaben gibt es eine gewisse Ausrichtung an den Organisationszielen.

0 %

Schulungen werden als Ausfallzeit und Kosten betrachtet. Die Mitarbeiter wurden angestellt, um ihrer Arbeit nachzukommen.

4 %

Gar nicht.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen ist sich der Bedeutung der Personalentwicklung auch in der Bestandsbewirtschaftung und Verwaltung bewusst. Der Wert von Personalentwicklungsplänen, Mitarbeitergesprächen und Schulungsmaßnahmen ist erkannt, teilweise steht eine entsprechend konsequente Umsetzung jedoch noch aus. Je nach Unternehmensgröße ist die Personalentwicklung im Bereich Human Resources zentral organisiert.

Die Mitarbeiterentwicklung ist ein zentraler Baustein für die kontinuierliche Verbesserung im kaufmännischen, infrastrukturellen und technischen Gebäudemanagement. Hierdurch lassen sich die Potentiale der einzelnen Mitarbeiter heben und gleichzeitig positive Effekte für die gesamte Unternehmensentwicklung erzielen.

Insbesondere im Hinblick auf den herrschenden Fachkräftemangel bietet die richtige Strategie zur Personalentwicklung ein wertvolles Mittel für Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung. In der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft sind Mitarbeiter im Gebäudemanagement ein wichtiger Teil des Kernprozesses. Dies gilt es klar zu verankern und zu kommunizieren. Das schafft Wertschätzung aber auch Verantwortlichkeit bei den Mitarbeitern. Qualifikation, Wissensmanagement und Kompetenzaufbau sind erforderlich, um dieser Rolle gerecht zu werden. Mentorenprogramme bieten beispielsweise jungen Kollegen eine effiziente Wissensvermittlung. Weiterführende Aufgabenfelder im Bereich der Personalführung und Arbeitsorganisation schaffen zusätzliche Entwicklungsperspektiven.



Datenmanagement im Facility Management

Werden Informationen zu Gebäuden und Serviceleistungen von einer zentralen Datenbank verwaltet?

46 %
Zentrale Datenbank für Facility Management und Immobilien liegt vor.

0 %
Verfügbar zur Geschäftsplanung, aber keine zentrale Datenbank für Immobilien und Facility Management.

12 %
Verfügbar, aber nicht umfassend oder ständig zugänglich.

21 %
Zerstreut, nicht ständig zugänglich, nicht umfassend.

21 %
Keine Datenbank für FM, Immobilien und Serviceleistungen.

Im Datenmanagement zeigt sich ein sehr kontrastreiches Bild in der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft: In nahezu 50 % der befragten Unternehmen liegt eine zentrale Datenbank für Facility Management und Immobilien für die Pflege von Information zu Gebäuden und Serviceleistungen vor. Die andere Hälfte der befragten Unternehmen hat dagegen entweder gar keine, eine zerstreute oder eine nicht dauerhaft zugängliche Datenbank.

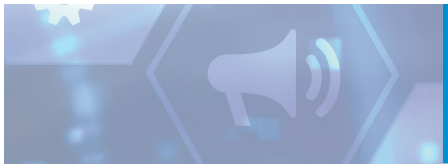
In vielen Unternehmen mit relevantem Immobilienbestand, und damit nicht nur in Immobilienunternehmen, wird der Aufbau und die Integration einer zentralen Datenbank seit Jahren vorangetrieben. Umfang und Qualität der Daten, die Genauigkeit der Datenerfassung und die Auswertbarkeit und Weiterverarbeitung der Daten nehmen stetig zu. Viele Unternehmen haben erkannt, dass dies nicht nur die Grundlage für die weitere Digitalisierung ist, sondern auch einen erheblichen Beitrag zur Prozesseffizienz liefert.

So sind beispielsweise CAFM-Systeme und immobilienbezogene Datenbanken bereits bei rund 80 % der Unternehmen mit einem relevanten Bestand an Büro- und Gewerbeimmobilien im Einsatz. Zwar sind auch hier Systembrüche nicht ausgeschlossen, aber die Integration wird systematisch vorangetrieben.

Auch in der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft sind die Potentiale erkannt. Die Digitalisierung ist in der Bau- und Immobilienbranche ein maßgeblicher Optimierungshebel, gleichzeitig hinkt die Branche aber in der Umsetzung hinterher.

Die zentrale Datenpflege ist ein entscheidender Faktor, um die einzelnen Stellschrauben im Bereich des Facility Managements zu optimieren. Der Dreiklang aus Mieter-, Objekt- und Organisationsdaten ist umfassend abzubilden. Redundanzen und Lücken im Datenbestand sind zu beheben. Die Potentiale und Anwendungsbereiche sind enorm: Von der digitalen Mieterakte, über automatisierte Workflows in der Schadenserfassung, -abwicklung und -abrechnung bis hin zur KI-basierten Heizungssteuerung ist alles möglich. Auch zahlreiche Start-up-Unternehmen haben hierfür branchenspezifische Software-Lösungen entwickelt.

In einem datengetriebenen Facility Management lassen sich durch Automatisierung und intelligente Infrastruktur in den Gebäuden auch die wachsenden Reporting-Anforderungen schnell und zielgerichtet umsetzen. Dadurch wird die Erfüllung gesetzlicher Auflagen (z.B. ESG-Standards) vereinfacht und die Integrierung und Kontrolle des Facility Management in der gesamten Unternehmensstruktur möglich.



Strukturierte Erfassung der Mieterzufriedenheit

Wie wird mit der Mieterzufriedenheit umgegangen und wird diese strukturiert erfasst?

0 %

Konstante Mieterzufriedenheit wird auf allen Ebenen gelebt.

9 %

Mieterzufriedenheit wird regelmäßig überwacht, um Leistungsfähigkeit zu erhalten und individuelle Bedürfnisse zu identifizieren und darauf eingehen zu können.

4 %

Mieterzufriedenheits-Ergebnisse fließen in Leistungsergebnisse ein.

39 %

Mieterrückmeldungen auf Beschwerdebasis.

48 %

Kundenzufriedenheits-Umfragen finden statt, sind allerdings nicht mit Management-Informations- und Leistungsmanagement-Systemen verknüpft.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen setzt bei der Erfassung der Mieterzufriedenheit auf die Auswertung von Beschwerden oder auf stichprobenartige Kundenzufriedenheits-Umfragen. Eine regelmäßige und systematische Messung der Mieterzufriedenheit erfolgt selten. Definierte Zielgrößen und Leistungsparameter (KPIs) liegen kaum vor.

Die Erkenntnisse, die gesammelt werden, fließen zudem meistens nicht in zentrale Management-Informations-Systeme (MIS) ein, sondern werden außerhalb dieser Systemlandschaft abgelegt.

Selbst bei Nicht-Immobilienunternehmen ist eine deutlich höhere Priorisierung der permanenten Auswertung und Messung der Nutzerzufriedenheit erkennbar. Heute schon fragen rund 70 % der Unternehmen bei ihren Nutzern von Gewerbe- und Büroflächen regelmäßig deren Zufriedenheit ab, mit anschließender Auswertung und Maßnahmenplanung. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist das Ergebnis und Grundlage für das Qualitätsmanagement auch gegenüber externen Dienstleistern.

Hier sollte die kommunale und genossenschaftliche Wohnungswirtschaft nachziehen. Mieter nehmen Reaktionszeit, Sauberkeit, Erscheinungsbild und Funktionalität als untrennbaren Teil des gesamten Images eines Wohnungsunternehmens war. In Quartieren mit einer ausgewogenen und zufriedenen Mieterstruktur sind deutlich weniger Streitigkeiten und Schadensfälle zu beobachten. Auch in der Außenwahrnehmung ist dies ein wichtiges Argument, um etwaigen Vorurteilen gegenüber gefördertem Wohnungsbau in der Öffentlichkeit und Nachbarschaft entgegenzuwirken.

Ein professionelles Facility Management liefert die notwendigen Instrumente und Tools für die kontinuierliche Messung und Bewertung der Mieterzufriedenheit. Mieterzufriedenheit sollte ein wesentliches Bewertungskriterium sowohl für die verantwortliche interne Organisationseinheit als auch für die maßgeblichen Dienstleister sein.



Fazit der Studie

Die Wohnungswirtschaft steht vor großen Herausforderungen, insbesondere die Unternehmen im Segment des geförderten Wohnbaus. Wohnen muss bezahlbar, wirtschaftlich und ökologisch sein. Steigende Bau- und Finanzierungskosten und erweiterte Anforderungen an den Umwelt- und Klimaschutz machen es den Unternehmen sehr schwer, dieses Ziel auch zukünftig zu erreichen.

Unsere Studie zeigt, dass in der Verwaltung und Bewirtschaftung des Immobilienportfolios noch große Chancen und Potentiale für die Unternehmen liegen.

Eine Weiterentwicklung des Facility Management in der sozialorientierten Wohnungswirtschaft kann maßgeblich unterstützen, die anstehenden Herausforderungen anzugehen, um auch weiterhin den dringend benötigten bezahlbaren Wohnraum bereitzustellen. Die Wirkungsweise umfasst maßgebliche Unternehmensbereiche:

Erstens dient es der **Absicherung des Geschäftsmodells** der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen mit dem Ziel, bezahlbaren Wohnraum bereitzustellen. Nachhaltige Kosteneinsparungen und Effizienzgewinne in der Bewirtschaftung ergeben sich u.a. in der Instandhaltung, im Management und im Medienverbrauch (Strom, Wasser, Gas). Diese beeinflussen positiv die Wirtschaftlichkeit der Bestandsobjekte, verbessern die Machbarkeit von Neubauprojekten und wirken dämpfend auf steigende Warmmieten.

Zum zweiten können **strategische Anforderungen** insbesondere aus dem Umwelt- und Ressourcenschutz gezielt adressiert werden. ESG-Vorgaben erfordern zunehmend die Umsetzung und das Monitoring von ESG-Standards. Die dafür notwendigen Objekt- und Verbrauchsdaten liefert ein professionelles Facility Management. Grundlage sind konsistente Datenstrukturen, eingebettet in ein nutzerspezifisches CAFM-System. Durch einheitliche Standards und Verfahren werden diese zudem vergleichbar und auswertbar.

Letztlich ermöglicht ein professionelles Facility Management auch relevante **operative Kern- und Unterstützungsprozesse:** Es dient der Verbesserung von Sauberkeit, Erscheinungsbild und Funktionalität der Wohnungen. Ein wichtiger Hebel nicht nur für das Image des Unternehmens, sondern auch zur Akzeptanzsteigerung für das geförderte Wohnen in der Öffentlichkeit, insbesondere bei Quartiersentwicklungen und Neubauprojekten. In Zeiten eines massiven Fachkräftemangels in der Immobilienverwaltung erleichtert es zudem die Personalbeschaffung und Personalsicherung. Die Bestandsbewirtschaftung wird maßgeblich aufgewertet.



Die BayernHeim verfolgt aktiv den Weg der Professionalisierung des Facility Managements im geförderten Wohnungsbau. Gemeinsam mit der Facility Management Branche möchten wir die Potentiale in der Verwaltung und Bewirtschaftung unserer Wohnimmobilien umsetzen und damit auch als Vorbild dienen. Hierzu haben wir fünf Maßnahmenpakete entwickelt:

1. Rückgriff auf etablierte Standards und Verfahren des Facility Managements

Die bereits am Markt etablierten Standards und Verfahren sollen genutzt und im Unternehmen eingeführt werden. Das schafft die Grundlage für marktkonforme Leistungsbeschreibungen, Vergleichbarkeit und reduziert die Komplexität in der Verwaltung.

2. Bündelung der Fremdvergaben mit dem Ziel der Reduzierung des Dienstleisterportfolios

Das Betreibermodell setzt zukünftig auf die stärkere Bündelung der Fremdleistungen und die Vergabe an leistungsstarke Dienstleistungsunternehmen. Dies ermöglicht den Steuerungsaufwand im Gebäude-Management zu reduzieren, Synergien zu nutzen und die Betriebs- und Medienkosten zu senken.

3. Entwicklung eines organisatorischen Rahmens

Das Facility Management wird umfassend in die bestehende Organisationsstruktur integriert werden. Ein auf die Unternehmensziele ausgerichtetes neues Betriebsmodell schafft dafür die Grundlage. Damit verbunden sind klar definierte Verantwortlichkeiten, Schnittstellen, Aufgaben und Zielsetzungen. Die erforderliche Personalentwicklung kann damit abgeleitet werden.

4. Schaffung einer zentralen Immobilien-Datenbank

Der Aufbau einer zentralen Datenbank für die Bewirtschaftung (CAFM-System) umfasst zukünftig sämtliche Objekt-, Nutzer- und Verbrauchsdaten. Damit verbunden ist auch die Integration eines Mieterportals, die Automatisierung im Störungsmanagement und die Digitalisierung von Prozessen in der Immobilienverwaltung und in der Berichterstattung.

5. Mieterzufriedenheit wird zum strategischen Ziel

In Quartieren mit einer ausgewogenen und zufriedenen Mieterstruktur sind deutlich weniger Streitigkeiten und Schadensfälle zu beobachten. Damit verbunden sind langfristiger Werterhalt und Qualität der Wohnungen und des gesamten Immobilienportfolios. Vom strategischen Mietermix bis zum Hausmeisterdienst werden geeignete Maßnahmen ergriffen.

Um die aufgezeigten Potentiale zu heben, ist ein enger Schulterschluss der sozial orientierten Wohnungsunternehmen und der Facility Management Branche erforderlich. Einerseits muss die Wohnungswirtschaft sich der weiteren Professionalisierung der Verwaltung und Bewirtschaftung stellen und sich für neue Betriebskonzepte öffnen. Andererseits ist die Branche der Facility Service Dienstleister gefordert, dieses Marktsegment aktiv anzusprechen und branchenspezifisch angepasste Strategien, Leistungsbilder und Lösungsangebote anzubieten. Letztlich profitieren beide Seiten von einer stärkeren Zusammenarbeit.

BayernHeim GmbH

Einsteinstr. 172
81677 München

Wir würden uns freuen, mit Ihnen den Dialog zu starten.

Über Telefon:
+49 (0)89 889 875-0

Oder mit einer E-Mail:

poststelle@bayernheim.de

Text

Ralph Büchele
Geschäftsführer
BayernHeim GmbH

Gestaltung und Kreation

Publishing Group GmbH
Possartstraße 14
81679 München

E-Mail:
info@publishing-group.de

RealFM e.V.

Association for Real Estate and Facility Managers

Schiffbauerdamm 40 /
Büro 5407 (Haus der Bundespressekonferenz e.V.)
10117 Berlin

Telefon:
+49 (0)30 20 65 39 81

E-Mail:
office@realfm.de

VdW Bayern

Verband bayerischer Wohnungsunternehmen (Baugenossenschaften und -gesellschaften) e.V.

Stollbergstraße 7
80539 München

Telefon:
+49 (0)89 290020 - 0

E-Mail:
vdwbayern@vdwbayern.de



www.bayernheim.de