

Nachgefragt: Wie können städtische Immobiliengesellschaften zum Haushalt beitragen?

Städtische Beteiligungsgesellschaften liefern oftmals einen wesentlichen Beitrag zum Haushalt. Sie werden aber teilweise noch zu sehr verwaltungsorientiert geführt. Durch eine höhere Ergebnisorientierung können z.B. bei den kommunalen Wohnungsgesellschaften signifikante Potentialbeiträge generiert werden. Ergebnisorientierung umfasst dabei neben der „reinen“ Sicht auf Gewinne und Verluste auch die Bereiche Liquidität, Rentabilität und Vermögen. Hier gehören die Überprüfung von Führungsstrukturen, die Steigerung der operativen Leistung, die nachhaltige Bestandsentwicklung und die Optimierung der Investitionsrendite zu den wichtigsten Handlungsfeldern.

Unter dem Motto „Der Fisch stinkt vom Kopf“ sollte Ausgangspunkt für eine stärkere Management-Orientierung immer das Führungsteam sein. Zielsetzungen sind das Umdenken von der Aufgabenabarbeitung hin zur Definition konkreter Ziele, die Überprüfung der eigenen Qualifikationen und eine ausreichende Mitarbeiterunterstützung, um die Ziele erreichen zu können. Einheitliche Standards und Instrumente unterstützen eine professionelle Managementdenke und erhöhen den Führungswirkungsgrad. Ergebnis effektiver Führungsarbeit sind Gegensteuerungsmaßnahmen auf Basis einer mit Mitarbeiter durchgeführten Problem- und Ursachenanalyse.

Mit modernen Führungsstandards geht die Herstellung von Datentransparenz durch die Schaffung von eindeutigem Zahlen- und

Jens Radtke, (RADTKE & ASSOCIATES Gesellschaft für Unternehmensberatung mBH), ist Mitglied des Fachverbandes Öffentlicher Sektor im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Datenverständnis einher. Dabei sind die Festlegung des Steuerungsansatzes (wie wird gesteuert?) und die Identifikation notwendiger Kennzahlen (worüber wird gesteuert?) der Schlüssel. Die Abbildung in einem empfängerorientierten Berichtswesen stellt die unternehmensweite Umsetzung sicher und rundet die Steuerung der Führung ab.

Mit einer „aufgestellten Führung“ und dem entsprechenden Instrumentarium können Potentiale im Kerngeschäft umgesetzt werden. Ergebnissteigerungen von 10 bis 20 % pro Jahr sind durchaus realistisch. Dabei liegt der Fokus auf der klassischen Bewirtschaftung mit der Steigerung von Mieterlösen, dem Abbau von Leerstand und der Senkung der Erlösschmälerungen, und der Optimierung der der Bewirtschaftungskosten. Darüber hinaus können weitere Prozesse (z.B. Einkauf, Verwaltungswesen) untersucht und im Folgeschritt optimiert werden.

Die Bestände der Wohnungsunternehmen stellen einen Großteil des Vermögens von Gebietskörperschaften dar. Nachhaltige Bestandsentwicklung ist damit eine Grundvoraussetzung für Ergebnissteigerung. Ausgehend von Transparenz zum Ist-Portfolio können Zielgrößen festgelegt und im Anschluss die strategische Erarbeitung des Soll-Portfolios durchgeführt werden. Dabei werden zukünftige Kapitalströme und der Lebenszyklus der Immobilien berücksichtigt und die Investitionsrendite mit entsprechenden Strategieoptionen optimiert.

Mit dem Angehen der aufgezeigten Handlungsfelder können quantifizierbare Einsparungspotentiale identifiziert werden, die mit konkreten Umsetzungsmaßnahmen auf Basis einer detaillierten Planung und eines entsprechenden Controllings umgesetzt werden können. Das führt in der Folge Jahr für Jahr zu besseren Ergebnissen und lässt alle Beteiligten, d.h. Bürger, Kommune/Land und Beteiligungsgesellschaft, gleichzeitig gewinnen.

Jens Radtke, (RADTKE & ASSOCIATES Gesellschaft für Unternehmensberatung mBH), ist Mitglied des Fachverbandes Öffentlicher Sektor im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.