

## Betriebskostenmanagement

### Viel diskutiert – wenig umgesetzt

Die wachsende Bedeutung der sog. 2. Miete erfordert Lösungen, die das klassische Vorauszahlungsmodell der Wohnungswirtschaft nicht bieten kann. Neben der Belastung der Mieter durch Nachzahlungen bedeuten auch die Anschaffung, Ablesung und Abrechnung der Ableseeinrichtungen zusätzliche Kosten und die Abrechnungserstellung einen erheblichen Verwaltungsaufwand. Das Flatmietmodell der GEWOBA Nord als eine Lösung wird hier vorgestellt.



**Alexander Boyko**  
Consultant  
Radtke & Associates  
Gesellschaft für Unternehmens-  
beratung mbH  
Düsseldorf

Betriebskosten werden oft als durchlaufender Posten ausgeklammert und der nicht umlagefähige Anteil als unerheblich bewertet. Dabei lassen sich durch beeinflussbare Betriebskosten ca. 10% des Gesamtbestandsumsatzes aktiv steuern. Der Abrechnungs- und Managementprozess wird unter dem Dach des Rechnungswesens als administrativer „Verwaltungsakt“ abgearbeitet, anstatt Mehrwerte für das gesamte Unternehmen zu erzeugen. Der wiederkehrende Gedanke einer Potenzialanalyse anhand von internen und externen Benchmarks wird aufgrund von fehlender Transparenz und Vergleichbarkeit als nicht umsetzbar beurteilt und aufgegeben. Dabei birgt eine professionelle Herangehensweise und Priorisierung des Themas Betriebskosten Potenziale zur Ergebnis- und Effizienzsteigerung sowie Verbesserung der Kundenzufriedenheit.

#### Betriebskostenanteil steigt stärker als Kaltmiete

Steigende Mieten erhöhen den Druck auf das Nettoeinkommen, denn bei jedem vierten Deutschen beträgt der Wohnkostenanteil mehr als 40% des gesamten Haushaltseinkommens. Dabei ist der Index für Wohnungsmieten mit 8% analog zum Verbraucherpreisindex gestiegen. Mit einem 10%igen Anstieg des Betriebskostenindex ist die sog. 2. Miete der Hauptpreistreiber. Stellschraube hierfür sind die Heizkosten.

Umfassende energetische Modernisierungen bieten eine Antwort auf steigende Betriebskosten. Durch die Energiepreisentwicklung, politische Rahmenbedingungen und steigende Objektkomplexität sind weitgehende energetische Modernisierungen zukunftsweisend und unabdingbar. Jedoch entsteht aufgrund der hohen Gesamtmietkostenbelastung eine Wirtschaftlichkeitslücke zwischen sozial verträglichen Bruttomieterhöhungen und Energiekosteneinsparungen. Zur Schließung dieser bedarf es einer richtigen Nutzung

digitaler, bautechnischer und organisatorischer Trends durch alle Beteiligten sowie eines aktiven Betriebskostenmanagements.

#### Mystifizierung der Abrechnung und viele Partner führen zu Doppelarbeit

Jeder Betriebskostenprozess beinhaltet die Teilprozesse Buchhaltung und Abrechnungserstellung, zu selten jedoch die Potenzialanalyse und -umsetzung oder „Betriebskosten-Optimierung“. Die Auffassung des Betriebskostenprozesses als

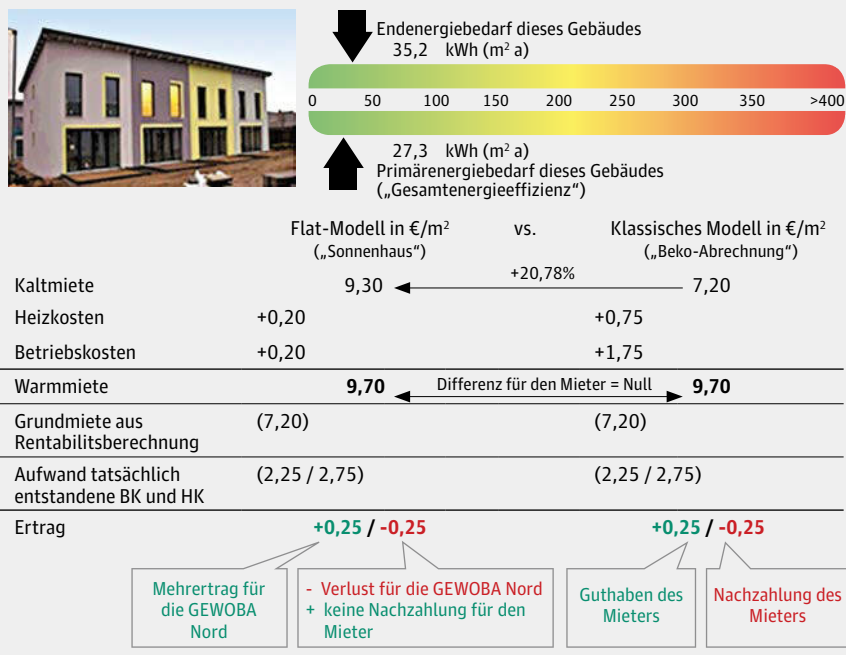
### BETRIEBSKOSTEN-BENCHMARKING MIT DER GEISLINGER KONVENTION

Effektives Betriebskostenmanagement bedeutet für Wohnungsunternehmen, mehr als nur genaue Kenntnisse über ihre anfallenden Betriebskosten zu haben. Was im internen Vergleich als „Vorzeigobjekt“ gilt, könnte sich im regionalen Vergleich schnell als Objekt mit überdurchschnittlichen Betriebskosten herausstellen. Doch wie gelangen Wohnungsunternehmen an die benötigten Daten für einen externen Vergleich?

Um die Basis für effektives Betriebskostenmanagement und die damit verbundene Reduzierung von Betriebskosten zu legen, arbeitet der Arbeitskreis „Geislinger Konvention“ seit dem Jahr 2000 daran, Normen für einen Vergleich von Betriebskosten und Strukturdaten zu entwickeln. Rund 4 Mio. Wohneinheiten werden auf Basis dieser im Laufe der Jahre entstandenen Datenbank bereits einem Betriebskosten-Benchmarking unterzogen. Im Vergleich zum regionalen Durchschnitt wird so schnell transparent gemacht, bei welchen Kostenarten bestimmte Objekte zu hohe Betriebskosten vorweisen. Schwachstellen und Optimierungspotenziale, die sich mit Hilfe konkreter Maßnahmen leicht in bares Geld umwandeln lassen, werden aufgedeckt. Darüber hinaus eignet sich Betriebskosten-Benchmarking ideal zur Plausibilisierung der eigenen Betriebskostenabrechnung. Viele zeitraubende Verwaltungsaufgaben für die Mitarbeiter können somit ausfallen und Kapazitäten für andere Aufgaben geschaffen werden.

Das Thema Betriebskostenmanagement wird für die Wohnungsunternehmen in den nächsten Jahren mehr und mehr an Bedeutung gewinnen – die Geislinger Konvention hat mit dem Betriebskosten-Benchmarking bereits vor vielen Jahren den Grundstein dafür gelegt.

## VERGLEICHRECHNUNGEN



reizlose und oft zermürbende Ressourcenbelastung entsteht aus dem Verwaltungsaufwand im Rahmen der laufenden Verbuchung von eingehenden Rechnungen. Zum Abrechnungszeitpunkt stößt man oft auf unfertige Kontierungen, unterschiedlich gepflegte Daten und zahlreiche Beteiligte, die alle gesonderten Umgang fordern. Höhere Abrechnungsqualität und effizienterer Ressourceneinsatz lassen sich jedoch durch Prozessvereinheitlichung und -verschlankeung mit klar definierten Abläufen und Service-Level-Agreements erreichen.

Nach Versand der Abrechnung häufen sich die Anrufe durch unzufriedene/verständnislose Kunden und der Papierstapel von Einsprüchen auf dem Tisch des Sachbearbeiters wächst. Die Gründe für das hohe Beschwerdeaufkommen nach Abrechnungsversand sind immer dieselben: fehlerhaft erstellte Abrechnungen, fehlendes unterjähriges Kundenfeedback und mangelnde unternehmensinterne Abstimmung bzgl. sonstiger offener Posten oder anstehender Mieterhöhungen. Dabei lässt sich die aufwendige Rückläuferbearbeitung durch transparente, unterjährige Mieter- und Unternehmenskommunikation sowie Vereinfachung der Abrechnung reduzieren. Letztendlich führen fehlende Transparenz, vorhandene Liquiditätspotenziale und inaktive Steuerung der Betriebskosten oft zu negativen, unerwarteten Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis. Neben dem laufenden Controlling und der Steuerung der unfertigen Leistungen und Umbuchungen birgt aktives Management Betriebskostenpotenziale wie Verbrauchs-/Vertragsoptimierung durch Be-

triebskosten-Benchmarking und Zusatzpotenziale durch in-/outgesourcete Services.

### Innovative Genossenschaft mit funktionierendem Piloten

Die wachsende Bedeutung der 2. Miete fordert Lösungen, die das klassische Vorauszahlungs-

### „Vorteile unseres Flat-Modells sind spürbar“

Dirk Schmidt, Abteilungsleiter Bestandsmanagement, GEWOBA Nord Baugenossenschaft eG

modell der Wohnungswirtschaft nicht bieten kann. Nachzahlungen durch steigende Heiz- und Betriebskosten führen zu Verständnislosigkeit, Unzufriedenheit und Unsicherheit beim Mieter. Die Anschaffung, Ablesung und Abrechnung der Ableseeinrichtungen bedeuten zusätzliche Kosten und die Abrechnungserstellung einen erheblichen Verwaltungsaufwand.

Das Flatmietmodell der GEWOBA Nord bietet sich als eine funktionsfähige Alternative an. „Der Vermieter profitiert von einem Alleinstellungsmerkmal am Markt, Kosten- und Ressourceneinsparung durch reduzierten Verwaltungsaufwand sowie Wertschöpfung durch Wahrnehmung von Margenpotenzialen durch aktives Betriebskostenmanagement“, berichtet Dirk Schmidt. Durch den Verzicht auf Nachzahlungen und -forderungen steigt der Anreiz des Vermieters, Heiz- und Betriebskosten aktiv zu optimieren. Unter anderem entfallen die Kosten der Gerätemiete für Verbrauchszähler sowie die Servicekosten für die Erstellung der Heizkostenabrechnung. Neben dem wahrgenommenen

positiven Mieterempfinden „alles in der Flat enthalten“, übernimmt der Vermieter außerdem das Risiko der Energiemarktentwicklung und verleiht dem Mieter Kostensicherheit.

Das Modell birgt zugleich Risiken, die von beiden Parteien getragen werden müssen. „Der Vermieter übernimmt das Risiko der energetischen Fehleinschätzung des Objekts sowie der Energiekostenentwicklung, außerdem koppelt das Modell das Mieterwohnverhalten vom Verbrauch ab“, gesteht Dirk Schmidt. Für den Mieter besteht das Risiko, dass die Gesamtmiete evtl. über dem Marktniveau liegen kann, außerdem kommen sprunghafte Mietenänderungen gem. Befristung im Mietvertragszusatz hinzu.

Bei Abschluss des Mietvertragszusatzes/-nachtrags zur Vereinbarung einer Bruttowarmmiete ist deshalb Folgendes zu beachten:

- Mieterverzicht auf Heiz- und Betriebskostenabrechnung
- Vermieterverzicht auf etwaige Nachforderungen
- Möglichkeit fristgerechten Widerrufs
- Zusicherung (Befristung) Bruttowarmmiete für bestimmten Zeitraum (z. B. drei Jahre)

Für die GEWOBA Nord Baugenossenschaft stellt sich das Flatmodell als Erfolg heraus. Neben der spürbaren Entlastung des externen Rechnungswesens profitiert das Unternehmen von der „Sonnenhaus-Architektur“, das den Jahres-Wärmebedarf

für Raumheizung und Warmwasser zu mindestens 75% aus solaren Anlagen deckt. Die energetischen Einsparungen in Kombination mit der Miet-Flat machen sich in einem Mehrertrag in Höhe von ca. 0,75 €/m<sup>2</sup> bemerkbar. ■

## ZUSAMMENFASSUNG

- Aktive Steuerung (beeinflussbarer) Betriebskostenpositionen senkt Gesamtmietbelastung und bindet Kunden
- Heizkosten sind der Hauptkostentreiber – energetische Maßnahmen in ausgewogenem Kosten-Nutzen-Verhältnis reduzieren Energieverbrauch nachhaltig
- Die 2. Miete braucht Management-Attention, konkrete Verantwortung und qualitative/quantitative Ziele
- Innovationen, wie z. B. ein Flatrate-Modell bieten Wertschöpfungspotenzial und vereinfachen den Abrechnungsprozess