

GBH

Ein Buch mit sieben Siegeln entschlüsselt



In der Wohnungswirtschaft sind viele Ausgaben klar kalkulierbar: Personalkosten, Sachaufwand, mehrjährig geplante Investitionen, Zinsen etc. Aber so genannte ungeplante Instandhaltungen waren und sind vielerorts ein Buch mit sieben Siegeln. Bei der Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH (GBH) wurden sie mit einem neuen Controlling-Modul erstmals in eine komfortable Steuerungsgröße gebracht, mit dem vorab Plankosten für die ungeplante Instandhaltung festgelegt werden können.

Die Fernsehnaht rapselt, wie Star-Illusionist **Copperfield** Monate vor der Ziehung die Lotto-Zahlen „planen“ konnte. Ganz anders hingegen läuft in der GBH, mit über 17.500 Wohnungen eines der größeren kommunalen Wohnungsunternehmen Deutsch-

lands, bei der „Planung der ungeplanten Instandhaltung“ kein fauler Zauber hinter den Kulissen: Grundlage ist eine neue Client/Server-Lösung des Controllingspezialisten PST. Ohne Hexerei, aber z. B. mit so genannten Hypercubes als Datenbasis – multidimensionale Datenwürfel, deren Dimensionen frei gestaltbar sind – lassen sich damit bei der GBH ungeplante Instandhaltungen planen – quasi auf Mausklick, da alle Daten und Berechnungen sofort zur Verfügung stehen.

Ungeplante versus geplante Investitionen

Den Anstoß zur Beschäftigung mit diesem Thema gab ein altes Ärgernis. Bei dem Versuch, in dem kommunalen Unternehmen Budgets einzuführen, gab es im Jahresverlauf ständig dasselbe Lied: immer wieder beteuerten Bereichsverantwortliche dem Controlling, sie könnten das Budget wegen plötzlich notwendiger Instandhaltungen nicht einhalten. „Kunde Mieter“ hat natürlich Anspruch auf eine intakte Wohnung, also auf Instandhaltungen: fällt

ein Fenster heraus, geht ein Boiler kaputt, muss gehandelt werden. In Summe umfasste dieser Kostenblock aufgrund des allgemein schlechten Bauzustandes im GBH-Bestand immerhin 50 Prozent der Investitionsmasse. Immer wieder musste bei Überschreitung des ungeplanten Volumens entsprechend das geplante gekürzt werden. Das ist aber wirtschaftlich nicht sinnvoll.

Um aus dieser Falle herauszukommen, wurden Möglichkeiten gesucht, diese laufenden Aufwendungen weitestgehend detailliert und differenziert zu prognostizieren. Nur scheinbar war das einfach zu machen: Den Aufwendungen der einzelnen Gewerke aus der Vergangenheit fünf Prozent Baukostensteigerung zuschlagen – und schon steht der Plan für das nächste Jahr, so einfach funktionierte es nicht. War z. B. in einem Gewerk im Vorjahr nichts angefallen, ging mit Sicherheit im nächsten Jahr genau dort etwas kaputt. Um die voraussichtlichen Aufwendungen zu ermitteln, mussten also zunächst mehrjährige Vergangenheitsdaten herangezogen werden. Das allein war für die Instandhalter der GBH schon ungewohnt und neu, ließ aber bei diesen relativ einfachen Aufwandssummen der letzten Jahre längerlebige Bereiche wie Dächer unberücksichtigt, wenn dort seit Jahren keine Werte angefallen waren.

So galt es also, beim Aufbau des neuen Planungssystems sehr schnell über die Abbildung der Vergangenheitsdaten der Gewerke und deren Zusammenführung zu einem Investitionsvolumen, z. B. für eine Verwaltungseinheit gesamt, hinauszugehen. Da die GBH-Häuser in ihrem Zustand sehr verschieden und auch unterschiedlich anfällig sind, mussten so genannte subjektive Faktoren hinzugefügt werden. Dazu wurden fünf Kriterien entwickelt: Zustand („Investitionsträchtigkeit“) der Technik im Haus, Erhaltungsgang des Hauses, Mieterfluktuation, Gebäudeverschleiß und eine frei wählbare Größe wie z. B. Vandalismus. Diese Faktoren sollten dann in ein Berechnungsmodell integriert werden, entsprechend der Zuschlagsbewertung die Berechnung der Planwert je qm Wohnfläche erfolgen.

Flexibles IT-System für die „Knetphase“

Dieses geplante Vorgehen machte den Verantwortlichen schnell klar, dass für den Planungsprozess eine höchst flexible IT-Basis nötig war, die alle relevanten, auch historischen, Daten schnell verfügbar machen konnte und entsprechende Berechnungsverfahren bot. Zudem musste das zugrunde liegende IT-System übersichtliche Darstellungen liefern und einfach bedienbar sein, sollte doch die neuartige Planung künftig mit den Technikern in der Instandhaltung – ohne detaillierte EDV-Kenntnisse – möglich sein. Die GBH entschied sich für die Client/Server-Lösung PST-CSS des Controllingspezialisten PST Software & Consulting GmbH. Diese war in vorhandene Informationssysteme leicht zu integrieren und konnte so den Benutzern relevante Informationen bereit stellen, die wiederum frei verknüpft werden können. Die grafische Oberfläche der Microsoft-Excel-Integration ermöglicht den CSS-Anwendern innerhalb kurzer Zeit intuitiv mit dem System zu arbeiten.

In dem PST-System werden die aus unter-



Planungsumgebung		Zuschlagsgröße nach Kategorien	
Planungsjahr	03	IT	Haustechnik
Planungsversion	P625	MV	Mieterwechsel
vorgeg. Durchschnittswerte	Planwert	IN	Instandhalt./ Modernisierung
Vorgabewert	11,88 DM	GV	Gebäudeverschleiß
Mindestwert	3,98 DM	V	Vandalismus
variabler Teil	8,90 DM		Pflichtunterstützung
			1,08

Bezeichnung	Anpassungswerte		geplante Kosten			Vorbereitungsjahre		
	qm	Vorgabe	Plankost	Abw.	%	98	97	96
Linden								
Vahrenheide								
Buchholz								
Vest								
GBH GESAMT								

Ergebnis- und Steuerungsmaske bei der GBH

schiedlichen Vorksystemen übernommenen Daten in eine multidimensionale Real-Time-OLAP-Datenbank integriert. Für Analysen leisten so genannte Hypercubes als Datenbasis gute Dienste; multidimensionale Datenwürfel, deren Dimensionen (z. B. Gewerk, Zeit etc.) frei gestaltbar sind, mit integrierten umfangreichen Berechnungsfunktionalitäten. Außerdem von großem Nutzen ist die Fähigkeit, beliebige Zusammenhänge und Kennzahlen anhand betriebswirtschaftlicher Begriffe gestalten zu können, ohne dass die Anwender EDV-technische Begrifflichkeiten erlernen mussten.

Bei der Planung der ungeplanten Instandhaltungen mit PST-CSS konnte nun jede einzelne Verwaltungseinheit und jede Techniksparte einbezogen und betrachtet werden. Als es darum ging, das aus den historischen Werten ermittelte Gesamtbudget zu „kneten“, konnten die Techniker in dem neuen Investitions-Optimierungssystem z.B. sofort am Bildschirm sehen, was ihre getroffenen Beurteilungen in Geld bedeuteten. Wenn das Gesamtbudget, bezogen auf alle beteiligten Technikergebiete, gesprengt worden war, mussten zur Optimierung Bewertungen neu erfolgen.

Für den Fall einer Nichteinigung, bei dem man trotz aller Bemühungen in Summe z. B. auf 110 Prozent kam, wurde mit PST-CSS ein zusätzlicher Anpassungsautomatismus eingefügt. Dieser kann zentral bei den gebildeten Planwerten pauschale

Ungeplante Instandhaltung - Geschäftsstelle Vahrenheide														
Planvorgabewerte			Kategorisierung:			Anzahl		Kategorisierungswerte						
Vorgabewert	12,00		HT	Y	0,20	1	1	1	1	1	1			
(Gesamtbudget/Restpost-9M)			IM	Y	0,20	1	1	1	1	1	1			
Mindestwert	3,00		MV	Y	0,20	1	1	1	1	1	1			
(Ihre Vorgabe)			GV	Y	0,07	1	1	1	1	1	1			
variabler Teil	3,00		Y	Y	0,07	1	1	1	1	1	1			
(Differenz Vorgabe - Mindestbudget)			maximaler Eintragungsbetrag X			Eingabefelder								
Bezeichnung	Ausgangswerte		Kategorisierung					Plan	geplante Kosten			Vergleich Istwerte Vorjahr		
	grn	Vorgabe	HT	IM	MV	GV	Y		max	Plankost	Istw.	X	98	97
Chemnitz/Lepziger Str.														
Lepziger Str./Pflanzstr 2														
Erster Weg 117 Dresden														
Dresden Str./Lepziger														
Dresden Str./TOLKopy														
Lepziger-Zirkelstr.1														
Freiburger Hof 130 a.A.														
Lepziger-Zirkelstr.10														
Dresden Str./23,24,48,5														
Vogelstr./Sackstr./Anka														
Chemnitzstr.13a														
Lepziger Str./5a,9b,99Ma														
Lepziger Str./18,19,18														
Schloßweg 5-7														
Duxstr. 2 A4 D														
Duxstr. 2														
Hilgersstr. 10, A, B, A														
Soldatenweg 9-19														
Tobitschweg 19-27 a.a														

Onlinemaske der Zielwerte für jede VE („Knetphase“)

Kürzungen um die überflüssigen Prozente vornehmen; bei jedem einzelnen geplanten Betrag sowohl der Verwaltungseinheiten als auch der einzelnen Gewerke. Angesichts dieser Option waren die an der Planung Beteiligten um so mehr bemüht, im Rahmen zu bleiben.

Bewusstseinswandel und Budgettreue

1999 wurde die Planung ungeplanter Instandhaltungen mit dem PST-CSS begonnen. Ziel war und ist seither die nachvollziehbare, Objektiv gemessene Verteilung vorhandener Gelder. Dazu musste

das Technikerwissen in die Computerberechnungen einfließen. Die Techniker nahmen die neuen Möglichkeiten gut an, denn nun waren erstmals die gefragt, die „ihre“ Häuser richtig einschätzen konnten. Das PST-CSS erweist sich in der beschriebenen Knetphase mit den fünf Parametern als sehr flexibel. In fünf Felder geben die beteiligten Sparringspartner Daten ein und können sofort die Auswirkungen sehen. Diese neue Qualität gegenüber früheren Prozeduren, bei denen Zettel auszufüllen und an das Controlling einzureichen waren, die dann irgendwann wieder zurückkamen, hat einen Bewusstseinswandel bewirkt: die Planzahlen waren früher

die Daten von „denen da oben“, heute sind es die eigenen. Zugleich hat bei den Technikern ein Lernprozess eingesetzt, die vorhandenen knappen Mittel fair aufzuteilen.

Wie wichtig und angebracht dieses neue Planungsverfahren ist, zeigt die drastisch verbesserte Budgettreue. Budgetüberschreitungen sind drastisch zurückgegangen. Nicht zuletzt weil das in PST-CSS gebildete Budget die tagtägliche operative Arbeit mitbestimmt. In das operative System WohnData exportiert, wird es hier als abzubuchendes Konto behandelt. Bei neuen Aufträgen z. B. sind Instandhalter immer über den aktuellen Stand des Gewerkebudgets informiert. Sie verstehen als ehemalige Planer dessen Bedeutung nun besser und können sich so selbst steuern. Das Budget einzuhalten, dafür sind die Techniker selbst verantwortlich gemacht worden. Mit großem Erfolg: auch die früher üblichen Überraschungen in der Geschäftsführung zum Jahresabschluss gibt es seither so nicht mehr.

Jan Kunert
Geschäftsführer
KUB Kommunal- und Unternehmensberatung, Hannover
Jan_Kunert@t-online.de

Soll - Ist - Vergleich der "Ungeplanten Instandhaltung" aller Geschäftsstellen									
Jahr	99	Sollbelastung liegt bei:		99,00%	Restbud Soll:		98,00%		
Monat	Jan 99								
	grn	Budget	IST FBR		Zeitzentrale Auslastung		Abweichung v. Soll / Ist	vorläuf. Restbudget	
			Wert	Aufr. Dtlva	Wert	IST - Z		Wert	in %
LINDEN									
BUCHHOLZ									
VAHRENHEIDE									
VEEST									
GRH GESAMT									

Zusammenfassung der aktuellen Werte der laufenden Instandhaltung der Geschäftsstellen