

GBH

# Schluss mit Bauchentscheidung und Gießkannenprinzip



„Wenn Politiker unsere Bilanz von heute 1,1 Mrd. DM lasen, kamen sie in der Vergangenheit bei einer solchen gigantischen Zahl schnell zum Schluss, hier ließe es sich auch mal ein paar Jahre ohne Investitionen auskommen.“ – **Jan Kuhnert** war vier Jahre lang kaufmännischer Geschäftsführer der Gesellschaft für Bauen und Wohnen Hannover mbH (GBH), mit über 17.500 Wohnungen eines der größeren kommunalen Wohnungsunternehmen Deutschlands. **Kuhnert** berichtet im folgenden Beitrag, wie in der GBH mithilfe moderner Informationssysteme eine Rentabilitätsrechnung als Basis für Portfolioanalysen eingeführt und so die notwendige Transparenz für fundierte Entscheidungen geschaffen wurden.

In Wahlkampfzeiten stehen plötzlich sogar öffentlich geförderte Wohnungen im Rampenlicht. Man entdeckt sein Herz für ein ungeliebtes Schmutzkind und geht mit Schlagzeilen auf Stimmenfang. So wird dann auch in Hannover geschrieben, „die Wohnungen der GBH sind so schlecht, die kann man niemandem vermieten“. Tatsächlich ist der Investitionsstau unübersehbar. Als ich vor vier Jahren zur GBH kam, stand das Unternehmen vor unzähligen komplizierten Aufgaben. Man wusste, der Altbestand war stark vernachlässigt worden. Die meisten GBH-Woh-

nungen sind in den 50er- und 60er-Jahren errichtet worden. Oft war für Reparaturen kein Geld im städtischen Haushalt da, ganz zu schweigen für Instandsetzungen oder gar Modernisierungen. Stattdessen gab es in den 70er-Jahren noch zusätzlich den Betonplatten-Bauboom. Das kostete wieder Eigenkapital, das größtenteils aus der laufenden Miete floss. So ist die GBH inzwischen ausgezehrt, denn das hat sich akkumuliert. Heute stehen die Wohnungen fast alle zur Reparatur an.

Das kommunale Haushaltsrecht trug zu diesen Fehlentwicklungen maßgeblich bei. Es gab keine mehrjähri-

erhöhen. Plötzlich steht es dann vor ernsthaften finanziellen Problemen.

## Investitionssteuerung statt Gießkanne

Jede der meist sehr kostenträchtigen Investitionen muss sorgfältig geplant werden, denn sie hat langfristige Auswirkungen auf Ertrag und Liquidität. Die Auswirkungen dieser Entscheidungen lassen sich nicht „mit dem Bauch“ abschätzen. Wer Fehlinvestitionen vermeiden will, muss lohnende Investitionspotenziale herausfinden. Dazu müssen Informationen – auch über Alternativen – vollständig und schnell verfügbar und verständlich darstellbar sein.

Der Investitionsdruck war und ist bei der GBH sehr groß, ein Vielfaches des jährlich zur Verfügung stehenden Investitionsvolumens müsste eingesetzt werden. Ein weiteres Vorgehen nach dem Gieß-

im Markt zu halten bzw. sie dorthin zu bringen? – Damit war die primäre Aufgabe einer zu entwickelnden Portfolioanalyse definiert: Investitionssteuerung.

Als neuer kaufmännischer Geschäftsführer fand ich bei meinem Start in der GBH nur mangelhafte Steuerungsinstrumente vor. Man wusste gar nicht, wieviel da eigentlich auf das Unternehmen zukam, mancher wollte es wohl auch nicht so genau wissen. Mit WohnData lief bei GBH bereits eine mächtige und für die Branchenerfordernisse optimierte betriebswirtschaftliche Softwarelösung. Eigentlich waren alle Daten vorhanden. Ich war aus einer Excel-Welt zur GBH gekommen und bekam nun kartonweise Daten auf Listen vorgesetzt, die so aber nicht bearbeitbar waren. Wir mussten uns tatsächlich noch durch diese Listen arbeiten und die relevanten Daten abschreiben, damit wir sie schließlich doch auf den Monitor bekamen. So war es nur folgerichtig, dass wir uns im Softwaremarkt nach einem Auswertungsinstrument für die Unmengen an Verwaltungsdaten umsahen, z. B. Buchhaltungs-, Verrechnungs-, Kosten- oder auch Hypothekendaten, die auch noch in ganz unterschiedlichen Bereichen der mächtigen Branchensoftware abgelegt waren.

Vor allem zwei Arten von Informationen benötigten wir für die Portfolioanalyse zur Identifikation von Verlust- sowie von verkaufsfähigen Objekten für die Geldbeschaffung und zur Bestandumschichtung. Einerseits waren das Vergangenheitsinformationen zur Kostenträchtigkeit von Gebäuden. Andererseits wollten wir im Unternehmen reich vorhandenes so genanntes Erfahrungswissen in eine Form bringen, die von einer Rechenmaschine verarbeitet werden konnte. Beide Informationsarten sollten der Schlüssel zum Portfoliomanagement sein: Was kostet das Gebäude im laufenden Betrieb, und was wird es kosten? – Hinzu kam ei-



gen Ausgabenplanungen – Investitionen ja, aber lediglich für die laufenden Aufgaben: langfristige Investitionen in Erhaltung sind eben schwieriger. Einnahmen müssen in der Regel gleich wieder für Kleinreparaturen ausgegeben werden und können gar nicht beiseite gelegt werden. Kommen dann aber routinemäßige Instandsetzungen – z. B. werden Dächer fällig – zusammen, kann das klamme kommunale Wohnungsunternehmen aber nicht seine Mieten „mal einfach so“ drastisch

kannenprinzip ist nicht mehr möglich, denn überall ein bisschen zu tun bringt gar nichts und die Häuser verkommen dann alle. So lautet die erste Frage, kann ich die Objekte identifizieren, die sich in der Kombination ihrer Lage und Gebäude-Form mittelfristig am Markt behaupten werden? Dann stellt sich die nächste Frage: Sind die von der Gebäudetechnik her überhaupt wirtschaftlich tragbar? Schließlich eine weitere Frage: Wieviel ist mittelfristig zu investieren, um sie



ne dritte Dimension, die im kommunalen Bereich bis heute noch oft vernachlässigt wird: Zu welchem Preis kann man diese Wohnung auf den Markt bringen? – Der Preis hängt nicht nur mit der Lage, Ausstattung und Qualität zusammen. Zusätzlich fließen in die Preisberechnung „politische Faktoren“ ein: Eine gute Wohnung der öffentlichen Hand in ansprechender Lage könnte über zehn Mark bringen. Man verlangt aber wegen Subventionen und Kundschaft nur acht Mark. Der Zusammenhang zwischen Wohnungsqualität und Miethöhe ist durch die öffentliche Förderung zerbrochen.

## Rentabilitätsrechnung im MIS

Für die Portfolioanalyse mussten Vergangenheitsdaten, Investitionsprognosen und Marktinformationen zusammengeführt werden. Daten waren aus dem reichen Datenpool zu heben und neue Elemente, wie etwa Listen aus den einzelnen Gewerken, einzubeziehen, die bislang nicht zu rechnen waren.

Dazu wurde in einem ersten Schritt das Informationssystem des Controllingspezialisten PST Software & Consulting GmbH, PST-MIS, eingeführt. Im Herzstück des Systems, der Controller-Datenbank, werden die großen Datenvolumina der Vorkontrollsysteme systematisiert und für Auswertungen aufbereitet. Alle für die Betrachtung der VE-Rentabilität relevanten Informationen waren damit bereits enthalten. So wurde auch zunächst eine Rentabilitätsrechnung nach Deckungsbeitragsrechnung (DB) bei der GBH aufgebaut und im MIS abgebildet. Den Erlösen wie Mieteinnahmen, Zuschüsse etc. wurden Ausgaben wie Verwaltungs-, Kapital-, Instandhaltungs-/Modernisierungskosten, Abschreibungen etc. gegenübergestellt.

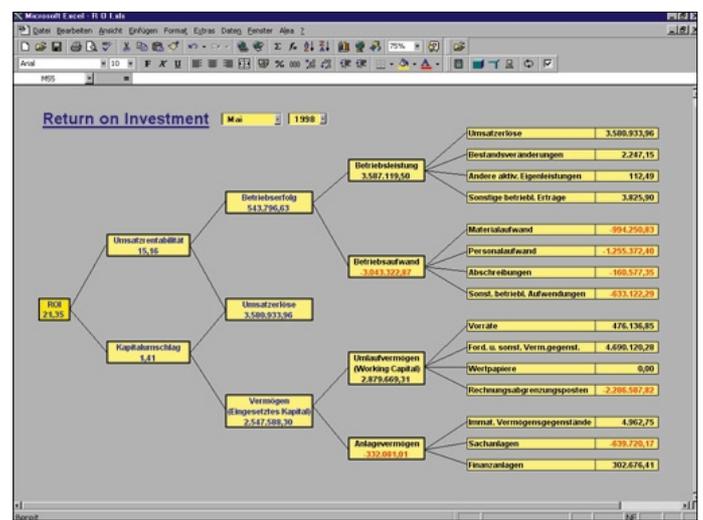
In einem zweiten Schritt wurde mit der Client/Server-Lösung PST-CSS ein Auswertungssystem darauf aufgesetzt, das die Daten der Con-

troller-Datenbank sowie „weiche“ Daten einbeziehen, verknüpfen und mehrdimensional verarbeiten konnte. PST-CSS, zu dem vom PST-MIS eine Schnittstelle vorliegt, ist ein auf OLAP-Technologie basierendes Management-Informationssystem für Analyse, Reporting und Planung auf Basis einer multidimensionalen Real-Time-Datenbank. Der Vorteil dieser Architektur liegt in der augenblicklichen Verfügbarkeit neuer Werte während der Planungs- bzw. Simulationsphase. PST-CSS integriert dabei die komplexen Datenbestände unterschiedlichster Vorkontrollsysteme, durch häufigen Schnittstellenlauf sind die Werte in PST-CSS bei GBH ständig up-to-date. Die ALEA-Oberfläche des CSS garantiert eine hohe Analyseflexibilität, einfache Navigation und übersichtliche Darstellung im ge-



wohnten „Excel-Outfit“. Gerade dies ist ein großer Fortschritt, passen doch bei althergebrachten Vorkontrollsystemen längst nicht alle relevanten Werte in einen Bildschirm.

Die in der Rentabilitätsrechnung nach DB per PST-MIS erarbeiteten realen Ertragsaussagen, Vergangenheitszahlen, musste man bei der GBH mit Investitionsprognosen zusammenbringen. Im PST-CSS wurden dazu die Vergangenheit rechnerisch fortgesetzt. Dabei konnte sichtbar gemacht werden, wie sich z. B. der DB entwickelt. Eine Vorauswahl in der Portfolioanalyse wurde danach



etroffen, welche Objekte sich am negativsten entwickeln würden. Der Identifizierung der kostenträchtigsten Objekte schloss sich ein Validierungsprozess an, in dem die Aussagen zu überprüfen und die Ursachen für die aufgezeigte Entwicklung zu erfragen waren. Die gewonnenen Einsichten wurden Grundlage der Portfoliosteue-

haus im Sanierungsgebiet darstellen?“ waren nun kein Problem mehr. Früher mussten wir immer wieder einmal passen: „Geht leider nicht, der Bericht ist nicht da“. Das ist beim PST-CSS anders: da fasst man A und C an und schiebt die zusammen und schon ist die neue Aussage erstellt. Die schnellen Veränderungen der Ergebnisdarstellung ermöglicht die verwendete OLAP-Technologie.

So lassen sich nun mit dem PST-CSS Fragen einfacher und selbstständig beantworten, die sich aus Berichten etwa des PST-MIS ergeben. Dazu müssen die Daten nicht mehr extra in ein Excel-verarbeitungsfähiges Format übertragen werden, sondern stehen unmittelbar für die Verarbeitung in Excel zur Verfügung. Die aussagekräftigen Online-Auswertungen haben bei den Entscheidungs- und Aufsichtsgremien ein altes Phänomen zerbrochen. Hatten die Politiker früher unsere Investitionsvorschläge mit der Bemerkung, „ach, die erzählen ja nur!“ abtun können, ist das mit den neuen Analyse-möglichkeiten nun anders. Bei Diskussionen, ob Objekte gehalten und saniert werden sollten oder nicht, konnten wir in PST-CSS gerechnete und in Excel visualisierte Forecast-Daten online oder ausgedruckt präsentieren. So war alles viel besser nachzuvollziehen, als mit nur ein paar Fotos, die zeigen sollten, wie schlimm die Situation ist.

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

