

**Protokoll**  
**der 18. Tagung des**  
**Arbeitskreises „Personal und**  
**Organisation“**  
**der Arbeitsgemeinschaft Großer**  
**Wohnungsunternehmen**  
**(AGW)**  
**vom 17./18.03.2004**  
**in München**

Arbeitsgemeinschaft Großer Wohnungsunternehmen (AGW)

Arbeitskreis „Personal und Organisation“

Arbeitstagung vom 17./18.03.2004 in München

### **Tagesordnung**

1. Begrüßung und Einführung
2. Vorstellung der GWG München
3. Personalcontrolling bei der GWH Frankfurt. Ansatz zu einem Benchmarking in der Wohnungswirtschaft  
Referent: Herr Hoffmann/GWH Frankfurt
4. Anforderungen bei Umstellung auf SAP  
Referent: Prof. Dr.-Ing. habil. Neumann/GfPI mbH
5. Managerverhalten in Unternehmenskrisen  
Referent: Herr Dr. Schobert/ Dr. Schobert & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

## TOP 1

### Begrüßung und Einführung

Der Vorsitzende des Arbeitskreises, Herr Peter H. Richter, begrüßte die Teilnehmer und stellte den kfm. Geschäftsführer Herrn Dietmar Bock vom gastgebenden Unternehmen GWG Gemeinnützige Wohnstätten- und Siedlungsgesellschaft mbH München vor.

## TOP 2

### Vorstellung der GWG München

Das Unternehmen ist eine Tochtergesellschaft der Stadt München. Die Wohnungsbelegung und die Mietpreisgestaltung erfolgt in Absprache mit der Stadtverwaltung. Der Bewirtschaftungsbestand umfasst rd. 23.100 Mietwohnungen, rd. 920 Eigentumswohnungen, rd. 170 Gewerbeeinheiten und rd. 9.750 Garagen/Stellplätze. Rund die Hälfte der Mietwohnungen unterliegt noch den Bindungen aus der öffentlichen Förderung.

Anders als in vielen deutschen Städten besteht im Raum München ein Wohnungsnachfrageüberhang. Ein Schwerpunkt der Tätigkeit liegt deshalb in der Schaffung neuen Wohnraums. Die Nachfrage nach Wohnungseigentum ist allerdings rückläufig, so dass künftig wohl mehr freifinanzierter Wohnungsbau betrieben wird.

Im Jahr 2003 wurden 232 Wohnungen neu errichtet und 237 entkernte Wohnungen umfassend modernisiert. Die Gesamtinvestitionen für Instandsetzung/-haltung, Modernisierung und Neubau betragen jährlich durchschnittlich rd. 75 Mio. €.

Rund 1/5 des Bestandes kann als Substandard bezeichnet werden, der teils noch modernisierungsfähig, teils abrisssreif ist. Nach einer grundlegenden Modernisierung wird in diesen Wohnungen die durchschnittliche Monatsnettomiete von 3 €/m<sup>2</sup> auf 9,50 €/m<sup>2</sup> angehoben.

Das durchschnittliche Nettomietenniveau im gesamten Bestand betrug 2002 bei der GWG 4,46 €/m<sup>2</sup>/Monat, der Umsatz der Hausbewirtschaftung belief sich auf rd. 104 Mio. €. Das Gesamtvermögen der GWG München betrug am 31.12.2002 bei einem Eigenkapitalanteil von 29 % rd. 844 Mio. €.

Bei der GWG München sind insgesamt 257 Vollzeitstellen besetzt, davon 88 Hausmeister/Heizungsbetreuer, 50 technische und 119 kfm. Mitarbeiter. Wegen der relativ hohen Zahl an Teilzeitstellen sind rd. 290 Personen bei der GWG beschäftigt. Hinzu kommen bis zu 9 Auszubildende.

## ATOP

Herr Richter stellte einige Ergebnisse neuerer Untersuchungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung vor:

In Deutschland wird die Zahl der Arbeitskräfte ab 2015 massiv abnehmen, was auch durch verstärkte Zuwanderung nicht aufgefangen werden kann; es wird bis zum Jahr 2040 7,2 Mio. weniger Arbeitskräfte geben.

Eine Umfrage zum Thema „was ist Arbeitnehmern im Berufsleben wichtig?“ ergab deutliche Unterschiede der Wertungen in den alten und neuen Bundesländern.

Top 3 alte BL: 1. Bezahlung,  
2. nette Kollegen,  
3. Arbeitsplatzsicherheit

Top 3 neue BL: 1. Arbeitsplatzsicherheit,  
2. Bezahlung,  
3. nette Kollegen.

Während in den Top 7 bei den neuen Bundesländern noch der Nutzen für die Gesellschaft auftauchte, war das bei den alten Bundesländern nicht der Fall.

Auszüge aus den Unterlagen finden Sie in der Anlage.

## TOP 3

### **Personalcontrolling bei der GWH Frankfurt.** **Ansatz zu einem Benchmarking in der Wohnungswirtschaft** **Referenten: Herr Hoffmann und Frau Lea/GWH Frankfurt**

Frau Lea erläuterte Begriff und Ziele des Personalcontrollings. Das Kennzahlensystem der GWH verfolgt vor allem zwei Ziele: Förderung einer geschäftsbereichsbezogenen Verantwortungsübernahme sowie bessere Transparenz und Steuerung der Personalkosten.

Die Kennzahlen der GWH gliedern sich auf in Personalstrukturdaten (demograph. MA-Daten, Frühwarnsystem), Personalbewegungsdaten (z.B. Fehlzeiten, Fluktuation) und Personalleistungsdaten (Personalkosten, Wertschöpfung).

Es wurde ein „Kennzahlengrundbuch“ entwickelt, in dem wesentliche Angaben über Zustandekommen, Inhalt und Berechnungsmethoden der Kennzahlen festgelegt sind. Je nach Empfänger-Zielgruppe werden Kennzahlen in unterschiedlicher Datentiefe weitergegeben. Durch übersichtliche Dokumentation in einem Kennzahlenverzeichnis ist auch ein Langzeitvergleich der Kennzahlen möglich. Beim Umgang mit den Kennzahlen werden die Gründe für z. B. hohe Personalkosten in einer Organisationseinheit hinterfragt und mögliche Maßnahmen vorgeschlagen.

Herr Hoffmann leitete dann über zum beabsichtigten Personal-Benchmarking in der Wohnungswirtschaft. Er zeigte auf, warum die Sondererhebung zum Betriebsvergleich 1996 für die Unternehmen nicht verwertbar war, und schlug vor, einen Abgleich einiger weniger Unternehmen auf der Basis weniger, auf Vergleichbarkeit geprüfter Zahlen vorzunehmen und gemeinsam auszuwerten. Er bat interessierte Unternehmen, mit ihm Kontakt aufzunehmen, um bald starten zu können.

Herr Riedl äußerte in diesem Zusammenhang die Bitte, die Datenerhebung mit dem AK Betriebswirtschaft abzustimmen.

Auszüge aus den Unterlagen zum Vortrag von Frau Lea und Herrn Hoffmann finden Sie in der Anlage.

## TOP 4

### **Anforderungen bei Umstellung auf SAP**

**Referent: Herr Prof. Dr.-Ing. habil. Neumann, GfPI Gesellschaft für Problemlösungsberatung und Immobilien-Software mbH**

Herr Prof. Dr. Neumann stellte die mögliche strategische Kette der Einführung eines IuK-Systems mit Etappenzielen dar und machte deutlich, dass vor dem Einführungsprozess ein grundlegender Planungsprozess (Risikomanagement) erforderlich ist. Nach einer Übersicht über die vorhandenen SAP-Templates und deren Grob-Inhalte zeigte er verschiedene Sichtweisen im Unternehmen und Konfliktpotentiale im Projekt sowie Lösungsmöglichkeiten auf.

Herr Prof. Dr. Neumann gab den Hinweis, dass es möglich ist, statt eines Dienstvertrages auch einen Werkvertrag mit klaren Zielen abzuschließen. Außerdem ist es wichtig, sich in Verträgen ganz bestimmte Personen als Ansprechpartner zusichern zu lassen, nicht nur allgemein ein bestimmtes Unternehmen, da die Qualität der Betreuung häufig mit den Ansprechpartnern wechselt.

Die anschließende Diskussion befasste sich mit der Frage, ob die Übernahme eines fertigen SAP-Templates durch ein anderes Wohnungsunternehmen sinnvoll ist und ggf. Zeit- und Kostenersparnis bringt. Herr Prof. Dr. Neumann vertrat die Ansicht, dass das so nicht funktioniert, da die Software immer auf die speziellen Anforderungen des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten (customized) werden muss.

Auszüge aus den Unterlagen zum Vortrag von Herrn Prof. Dr. Neumann finden Sie in der Anlage.

## TOP 5

### **Managerverhalten in Unternehmenskrisen** **Referent: Herr Dr. Schobert/Dr. Schobert & Partner GmbH**

Herr Dr. Schobert erläuterte die allgemeinen Anzeichen für das Entstehen einer Unternehmenskrise und das Fortschreiten von der strategischen Krise über die Erfolgskrise zur Liquiditätskrise.

Er schilderte die üblichen Reaktionen des Managements in den verschiedenen Krisen-Phasen und stellte diverse Managertypen mit ihren spezifischen Denk- und Verhaltensweisen vor, z. B. den Schaufenster-Dompteur, den (genialen) Problemlöser, den Pedanten und den Spar-Kommissar.

Auszüge aus den Unterlagen zum Vortrag von Herrn Dr. Schobert finden Sie in der Anlage.

Herr Richter bedankte sich bei den Referenten für ihre Beiträge und ganz besonders bei der GWG für die erwiesene Gastfreundschaft.

Der nächste Arbeitskreis Personal und Organisation wird in Kassel stattfinden. Inzwischen wurde als Termin der 28./29.09.2004 festgelegt.

Richter