

Die DEGEWO-Gruppe aus Berlin senkt die Mietrückstände um über 3 Mio. €. Gleichzeitig konnten die Kosten der Forderungsverfolgung mehr als halbiert werden.

Neue Wege bei der Mietschuldenbearbeitung in Berlins größtem kommunalen Wohnungsunternehmen erzeugen eine win/win Situation bei Vermieter und Mieter und nutzen die wirtschaftlichen und sozialen Vorteile einer auf Wohnungserhalt und Vermeidung gerichtlicher Verfahren angelegten Strategie. Ein Beitrag von Volker Bussler, dem Leiter des konzernerzogenen Forderungsmanagements und Geschäftsführer der 2005 gegründeten DEGEWO Forderungsmanagement GmbH, die Mietschuldner auf Erfolgsprovisionsbasis in ihren Wohnungen aufsucht.

I. Einleitung:

Der gesetzliche Rahmen für Mietrückstände und deren Verfolgung ist schnell skizziert. Der Mieter ist gemäß § 535 Absatz 2 BGB verpflichtet, dem Vermieter die vereinbarte Miete zu entrichten. Diese ist gemäß § 556 b BGB i d R zum dritten Werktag des Monats fällig, so dass sich der Mieter ab dem 4. Werktag auch ohne kaufmännische Mahnung gemäß § 286 BGB in Verzug befindet, mit der Folge, dass neben den Verzugszinsen iHv 5% über Basiszins gemäß § 288 BGB auch alle sonstigen Verfolgungskosten, insbesondere Gerichts-, Anwalts- und Vollstreckungskosten als Verzugsschaden vom Mieter zu tragen sind. Außerdem kann der Vermieter gemäß §§ 543, 569 BGB fristlos kündigen und die Mietsache im Rahmen einer Räumungsklage herausverlangen. Die Intention des Gesetzgebers war dabei, dass die hohen Verzugsfolgekosten disziplinierend auf das Zahlungsverhalten des Schuldners wirken sollen. Allerdings erweist sich diese Wirkung bei finanzschwachen Schuldnern oft als kontraproduktiv. Die vom Vermieter vorzuschießenden Gerichts-, Anwalts- und Vollstreckungskosten treiben die Forderungen gegen den Mieter weiter in die Höhe, während die Werthaltigkeit bzw. ein return on invest aufgrund von Pfändungsfreigrenzen, eidesstattlichen Versicherungen, Verbraucherinsolvenzen oder unbekanntem Aufenthalt häufig nicht gegeben ist. Die DEGEWO-Gruppe mit ihrem über das gesamte Stadtgebiet verteilten Bestand von 85.000 Mieteinheiten, davon 70.000 Wohneinheiten, hat sich daher das Ziel gesetzt, die Rückstandsverfolgung unter Berücksichtigung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit ihrer Mieter ergebnis- und kostenmäßig zu optimieren.

Kurzvorstellung DEGEWO-Gruppe

DEGEWO-GRUPPE
DEGEWO - KÖWOGGE - WBG MARZAHN - GEWOBE

- ▶ Die DEGEWO-Gruppe besteht aus der DEGEWO, KÖWOGGE, WBG Marzahn und der GEWOBE
- ▶ Der Konzern ist mit seiner mehr als 80-jährigen Geschichte das größte kommunale Wohnungsunternehmen der Hauptstadt
- ▶ Die DEGEWO-Gruppe verwaltet ca. 85.000 Mieteinheiten davon rund 70.000 Wohnungen
- ▶ Sie hat eine Reihe von innovativen Bauten in der Vergangenheit errichtet, z.B. das größte Haus Europas im Märkischen Viertel, das erste Wohnhochhaus Berlins und die Autobahnüberbauung in der Schlangebader Straße



		DEGEWO-Gruppe
Wohnungsbestand	WE	ca. 70.000
Sollmieten p.a	Mio. €	ca. 266
Leerstandsquote inkl. Rückbau (Stand:31.12.2006)	Prozent	6,7
Mitarbeiter 2006	Anzahl	674
Bilanzsumme 2006	Mio. €	2.766,1
Jahresüberschuss 2006	Mio. €	8,2

II. Die Mietschuldenbearbeitung erfolgt durch das Forderungsmanagement als zentraler Dienstleister mit dezentraler Präsenz in den Kundenzentren

Die einzelnen Konzerngesellschaften der DEGEWO-Gruppe waren in der Vergangenheit unterschiedlich mit der Forderungsverfolgung umgegangen und nutzten unterschiedliche ERP-Systeme (GES und SAP, 2006 erfolgte als Pilotkunde die Umstellung des Konzerns auf Blue Eagle). Es gab ursprünglich eine Mischung aus Mietenbuchhaltung, internem Mahn- und Klagewesen und eine Schnittstelle zu externen Rechtsanwälten. 2004 erfolgte der strategische Umbau der vorgenannten

Bereiche zu einem bei der Muttergesellschaft angesiedelten zentralen Forderungsmanagement unter zentraler Leitung mit dezentraler, kundennaher Präsenz der Forderungsmanager in den 5 Kundenzentren. Diese befinden sich über das Stadtgebiet verteilt in den Bestandsschwerpunkten Neukölln (Süd), Tiergarten (City), Wedding (Nord), Marzahn und Köpenick und sind als Profit Center angelegt, die direkt dem Vorstand unterstellt sind. Das Forderungsmanagement nimmt als Zentralbereich und interner Dienstleister die Aufgaben der Rückstandsverfolgung wahr. Seit der Zusammenführung der ursprünglich 30 und jetzt noch 23 Mitarbeiter des Forderungsmanagements im April 2004 findet ein regelmäßiger intensiver Erfahrungsaustausch statt, der sich insbesondere in monatlichen, protokollierten Teambesprechungen etabliert hat. Unterschiedliche Herangehensweisen werden gegenübergestellt und bewertet und unter Kosten-/Nutzengesichtspunkten erfolgen Festlegungen zur Optimierung einzelner Prozessschritte und kontinuierlichen Verbesserung. Dem engagierten, mitdenkenden Einsatz der Mitarbeiter kommt dabei maßgebliche Bedeutung zu. Offenheit und Mut auch neue Wege zu gehen gepaart mit fachlichem know how bilden die Basis. Über Mitarbeitergespräche und kennzahlenorientierte Zielvereinbarungen erfolgt die begleitende Führung.

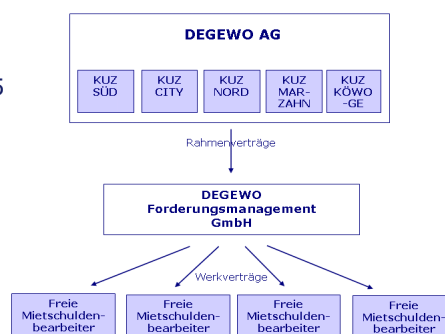
III. Gründung der DEGEWO Forderungsmanagement GmbH zur aufsuchenden Mietschuldenbearbeitung auf Erfolgsprovisionsbasis (www.degewo-fm.de)

Bei allen internen Anstrengungen verblieb der Bereich derjenigen Schuldner, die sich nicht von sich aus auf unsere Mahnungen oder Kündigungen gemeldet haben und die wir auch telefonisch nicht erreichen konnten. Für diese Zielgruppe bestand der Bedarf, eine aufsuchende Mietschuldenbearbeitung zu organisieren. Mit den vorhandenen Mitarbeitern des Forderungsmanagements war dies aus Kapazitätsgründen flächendeckend nicht durchführbar. Um ein wirtschaftlich tragfähiges und transparentes Modell zu etablieren fiel daher die Entscheidung zur Gründung der **DEGEWO Forderungsmanagement GmbH**, die auf Erfolgshonorarbasis freie Mitarbeiter beschäftigt und zu der die Schnittstelle und Kommunikation bedarfsgenau aufgebaut wurde. Nach erfolgter Einholung einer Inkassogenehmigung nach dem Rechtsberatungsgesetz arbeiten seit Mitte 2005 ein Koordinator und 4 bis 5 freie Mietschuldenbearbeiter für die **DEGEWO Forderungsmanagement GmbH**. Es handelt sich um Spezialisten aus den Bereichen der Sozialarbeit, der Berufsbetreuung und der Mieterberatung.

Gründung der DEGEWO Forderungsmanagement GmbH

DEGEWO-GRUPPE
DEGEWO - KÖWOWE - WBG MARZAHN - GEWOBE

- ▶ Genehmigung nach dem Rechtsberatungsgesetz
- ▶ Beginn operatives Geschäft im Juni 2005
- ▶ Mitarbeiter
 - Geschäftsführer
 - Prokurist
 - Koordinator
 - 4 freie Mietschuldenbearbeiter



Über Listen ausgewertete Rückstandsmieter werden nach dem monatlichen Systemmahnlauf zusätzlich von der **DEGEWO Forderungsmanagement GmbH** angeschrieben, die auf ihrem Briefkopf als Inkassounternehmen ausgewiesen ist. Die Mieter werden aufgefordert, sich binnen einer Woche mit uns in Verbindung zu setzen. Andernfalls wird ein Besuch angekündigt. Erfahrungsgemäß leisten die zahlungsfähigen Schuldner bereits auf die schriftliche Ankündigung unseres Besuches, da ein Besuch durch ein Inkassounternehmen nicht gewünscht wird. Nach Fristablauf erfolgen die

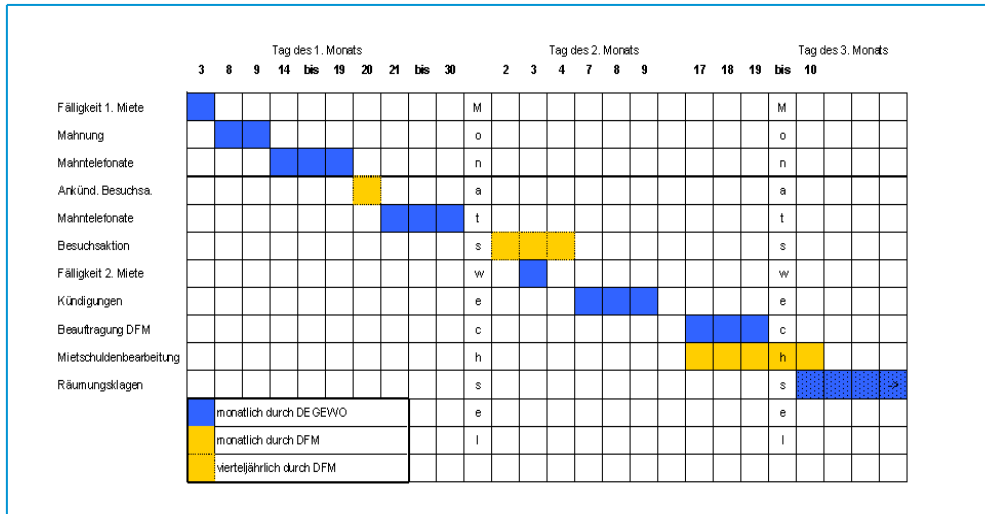
Besuche (auch abends und an Wochenenden). Mieter die nicht angetroffen werden, erhalten eine Benachrichtigung, dass wir vor Ort waren und nochmals die Aufforderung sich mit uns in Verbindung zu setzen. Bei den besuchten Mietern treffen wir auf die unterschiedlichsten Konstellationen - unwirtschaftliches Verhalten, fehlendes Zahlungswissen (das offenbar weder in der Schul- noch in der Berufsausbildung vermittelt wird), Arbeitslosigkeit, Trennung vom Partner, Krankheit, Drogen- insbesondere Alkoholprobleme, psychische Probleme, oder auch nur Unerfahrenheit im Umgang mit Behörden. Die wirtschaftlichen und persönlichen Verhältnisse werden ermittelt und nach Lösungen für einen Abbau der Mietschulden gesucht, z.B. über Ratenzahlungen, Direktzahlungsanträge oder Anträge auf Mietschuldenübernahme gemäß § 22 SGB II, aber auch den Umzug in eine angemessene Wohnung. Die Resonanz der Mieter ist sehr positiv. Während sie von anderen Gläubigern immer mehr in die Ecke gedrängt werden, erleben sie von uns konkrete Unterstützung bei der Sicherung ihres Wohnraumes.

Unsere Auftraggeber - sprich die Kundenzentren der DEGEWO-Gruppe und mittlerweile auch ein größerer externer Kunde - erhalten ein monatliches Reporting und monatliche Abrechnungen. Grundlage sind die seit unserer Beauftragung tatsächlich auf den Mieterkonten eingehenden Zahlungen bzw. die tatsächliche Rückstandsreduzierung, die gleichzeitig die Grundlage für die Erfolgsprovision bilden. Jeder Fall ist in der Abrechnung einzeln aufgeführt und damit nachvollziehbar. Außerdem liefern wir unverzüglich Besuchsberichte an die Verwalter über das Besuchsergebnis und festgestellte Besonderheiten wie beispielsweise ein abweichendes Namensschild an der Tür, einen überquellenden Briefkasten oder auffällige Mängel an der Mietsache etc. 2006 haben wir über 1700 Mieter mit einem Rückstandsvolumen von rund 1,6 Mio. € angeschrieben, von denen über 1.000 in ihren Wohnungen aufgesucht wurden. In etwa der Hälfte der besuchten Fälle kann nach dem Besuch als erstes die laufende Mietzahlung wieder in Gang gesetzt werden. Hier haben sich insbesondere unsere Vordrucke für Direktzahlungen, die wir nach unseren Gesprächen mit den JobCentern entwickelt haben, bewährt. Für die Zusammenarbeit mit den JobCentern und die Vermittlung der Neuregelungen zum ALG II und der AV-Wohnen waren die vom **BBU** initiierten Runden Tische mit JobCentern und Bezirksämtern, der **Arbeitskreis Mietersozialdienste** und die Fortbildungsveranstaltungen des **BBA** sehr hilfreich

IV. Ergebnisse und Fazit:

Die Rückstandsquote bei den wohnenden Mietern konnte so seit der Zusammenführung des Forderungsmanagements im April 2004 von 1,85 % (=7.280.345€) auf 1,3% (=4.270.689€) im Juni 2007, absolut also um über **3 Mio. €** gesenkt werden. Die Zahl der teuren Zwangsräumungen ist signifikant gesunken (2004 waren es noch 682; 2005 waren es „nur“ noch 532; und 2006 lag die Zahl unter 300). Weiteres Einsparpotential ergab sich aus der Umsetzung der **Berliner Räumung** gekoppelt mit der Ausschreibung der Beräumungsleistungen nach dem **VERA Verfahren**. Mussten früher Räumungsvorschüsse iHv 3.000€ und mehr an den Gerichtsvollzieher vorgestreckt werden, fallen bei der Berliner Räumung gerade noch 300€ für Gerichtsvollzieher und Schlüsseldienst an und in einem guten Drittel der Fälle bleibt es dabei, weil die Wohnung entweder bereits vom Mieter leer geräumt wurde oder mit ihm eine Räumungsvereinbarung abgeschlossen werden kann. Schließlich haben sich durch die Vermeidung gerichtlicher Verfahren die Ausgaben für Rechtsanwälte gegenüber früheren Jahren mehr als halbiert und die Gerichtskosten reduziert. Bei der Rückstandsbearbeitung kann an vielen Stellen angesetzt werden, um Erträge zu steigern und Kosten zu senken. Nach den Erfahrungen der DEGEWO-Gruppe hat sich ein straffer Mahnlauf ergänzt um eine besuchsgestützte sozialkompetente Mietschuldenbearbeitung bewährt, die grundsätzlich nach folgendem Ablaufschema durchgeführt wird, wobei die Aktivitäten der internen Forderungsmanager blau und die der aufsuchenden Mietschuldenbearbeitung durch die **DEGEWO Forderungsmanagement GmbH** farblich gelb markiert sind:

Ablaufschema



Aufgrund der guten Ergebnisse haben wir uns entschlossen, die aufsuchende Mietschuldenbearbeitung künftig auch anderen Vermietern in Berlin anzubieten.
 Kontakt: Volker Bussler, DEGEWO Forderungsmanagement, Potsdamer Strasse 60, 10785 Berlin,
 Tel: 030/26485412, Fax: 030/26485564, volker_bussler@degewo.de, www.degewo.de und
 www.degewo-fm.de