

Immobilienwirtschaftliches Controlling

Modell und Prozess

Dr. rer. pol. Peter Dietrich

www.orga-sense.de

Abstract	3
A. Theoretische Grundlagen des Controlling.....	4
I. Controlling-Funktion	4
II. Controlling-Ansätze.....	4
B. Umfassendes Controlling-Modell für die Immobilienwirtschaft	7
I. Immobilienwirtschaftlicher Controlling-Ansatz	7
II. Immobilienwirtschaftliche Koordinations-Instrumente	8
C. Beispielhafter immobilienwirtschaftlicher Controlling-Prozess.....	10
I. Integrierter Planungs- und Kontrollprozess	11
a. Festlegung der Unternehmenszielsetzung	12
1. Analyse der Unternehmenssituation.....	13
2. Informationsbeschaffung.....	14
b. Bautechnische Bestandsanalyse	16
c. Portfolio-Management	17
d. Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung	18
e. Kontrolle und Risiko-Management	19
II. Integration von Personalführungssystem und Organisation.....	20
a. Integration des Personalführungssystems.....	20
b. Integration der Organisation.....	22
D. Schlussbemerkungen, Auswirkungen und Ausblick.....	23

Abstract

Veröffentlichungen zum Controlling sind mittlerweile Legion. Auch in der Praxis ist Controlling in vielen Branchen längst an der Tagesordnung. Augenscheinlich bildet die Immobilienwirtschaft hier eine Ausnahme. Während in anderen Branchen theoretische Ansätze längst in praxistaugliche Systeme überführt wurden, diskutieren vor allem immobilienwirtschaftliche Praktiker noch über Vorgehensweisen und Systeme. Die Notwendigkeit derartiger Systeme gilt jedoch als gesichert. „Es wird .. wohl kein Weg an der Einführung und Anwendung des Controlling vorbeigehen ... “¹ Adressaten vorliegender Abhandlung sind daher immobilienwirtschaftliche Praktiker. Ihnen soll durch die beispielhafte Darstellung eines praxisorientierten Controlling-Modells mit den damit in Verbindung stehenden Teilsystemen, Instrumenten und Prozessschritten eine Hilfestellung gegeben werden.

Grundsätzlich sind vier Anforderungen an eine Controlling-Konzeption zu stellen:

1. Eigenständige Problemstellung
2. Theoretische Fundierung
3. Überführung in ein praxistaugliches System
4. Bewährung in der Praxis

Aufgrund der Branchenunabhängigkeit können die Aspekte ‚eigenständige Problemstellung‘ und ‚theoretische Fundierung‘ des Controlling weitestgehend als geklärt gelten. Die Ausführungen zu diesen Aspekten, sprich zu den theoretischen Grundlagen des Controlling, sind daher relativ knapp gehalten.

Hinsichtlich der Überführung in ein praxistaugliches System wird ein theoretisches Controlling-Modell den immobilienwirtschaftlichen Besonderheiten angepasst. Neben der Skizzierung der Controlling-Teilsysteme erfolgt die Benennung der immobilienwirtschaftlich relevanten Controlling-Instrumente.

Die immobilienwirtschaftliche Praxis verwendet Controlling-Instrumente meist nur als nicht integrierbare bzw. nicht integrierte Insellösungen. Die Skizzierung eines Controlling-Prozesses soll daher das Ineinandergreifen der Controlling-Teilsysteme und -Instrumente verdeutlichen. Die immobilienwirtschaftlich relevanten Prozessschritte stehen dabei im Vordergrund der Betrachtung. Aus der Notwendigkeit, größere Datenmengen verarbeiten zu müssen, erwachsen vor allem im Planungs- und Kontrollsystem hohe systemische Anforderungen. Dies führt zwangsläufig zum Einsatz spezieller IT-Lösungen. Nur mit Hilfe von IT-Systemen können Datenintegration und Komplexitätsreduktion sichergestellt werden. Die Skizze des immobilienwirtschaftlichen Controlling-Prozesses nimmt daher zwangsläufig Bezug auf praxisbewährte Softwarelösungen.

A. Theoretische Grundlagen des Controlling

Unter Controlling ist im Grundsatz die zielorientierte Ausrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrolltätigkeiten zu verstehen. Diese Tätigkeiten sind originäre Führungstätigkeiten, die wiederum mit Hilfe bestimmter Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente (Führungsinstrumente) ausgeübt werden. Indem es die einzelnen Führungsinstrumente aufeinander abstimmt, gewährleistet Controlling eine zielorientierte Führung.

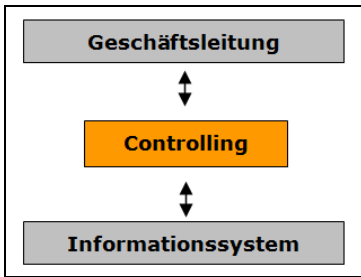
I. Controlling-Funktion

Die Komplexität und der Umfang von Aufgaben machen eine Arbeitsteilung und den Einsatz spezialisierter Systeme und Mitarbeiter unumgänglich. Die durch die Arbeitsteilung bedingte Zerschneidung und Verselbständigung führt wiederum zur Notwendigkeit, Personen, Systeme, Tätigkeiten und Abläufe zu koordinieren bzw. aufeinander abzustimmen. Analoges gilt auch für das Führungssystem. Die Aufsplitterung des Führungssystems in einzelne Führungsteilsysteme, die wiederum aus eigenständigen Führungsinstrumenten bestehen, macht eine Koordination derselben erforderlich. Diese Koordinationsfunktion wird von allen führenden Vertretern des Controlling als die zentrale Controlling-Aufgabe verstanden.² Controlling unterstützt dabei die Führung durch Übernahme dieser Koordinationsfunktion.

II. Controlling-Ansätze

Die Anfänge des Controlling fokussierten sich zunächst auf den Bereich Information. Dieses von Müller entwickelte **informationsorientierte Controlling-Konzept** beschäftigt sich z.B. vorzugsweise mit der Erzeugung, Bereitstellung und Abstimmung wichtiger Informationen.³ Die Unternehmensleitung soll hier mit entscheidungsrelevanten Daten versorgt werden. Dazu zählen der Aufbau einer aussagekräftigen Kostenrechnung, Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen, Investitionsbeobachtungen, Betriebsvergleiche sowie die Ausgestaltung eines Berichtswesens. Hierbei handelt es sich um die Weiterentwicklung des traditionellen Rechnungswesens (Unternehmensrechnung). Entscheidend ist dabei, dass die systeminternen Instrumente nicht auf ein Zielsystem, sondern auf den Verwender ausgerichtet sind.

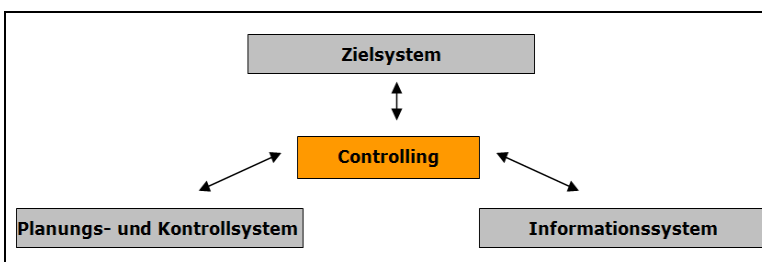
Abbildung 1: Informationsorientierter Controlling-Ansatz



Als Weiterentwicklung stellt das **planungs- und kontrollorientierte Controlling-Konzept** die Abstimmung von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung als gleichberechtigte Aufgaben in den Mittelpunkt. Aufgrund ihrer Komplexität bedürfen Planung und Kontrolle einerseits einer Abstimmung innerhalb dieser beiden Führungsfunktionen, andererseits sind Planung und Kontrolle auch mit dem Informationssystem abzustimmen. Eine sinnvolle Planung und Kontrolle kann z.B. nicht unabhängig von Rechnungswesendaten oder daraus abgeleiteter Kennzahlen vorgenommen werden.

Als strategisches Controlling-Konzept erfolgt hier die Berücksichtigung eines Zielsystems. Die Planung und Steuerung bestimmter Maßnahmen erfolgt immer in Abstimmung mit den übergeordneten Zielen. Mittels Soll-Ist-Vergleichen wird die Zielerreichung turnusmäßig beobachtet, um im Bedarfsfall frühzeitig korrigierende Eingriffe zu ermöglichen. Neben der reinen Ergebniskontrolle wird bei auftretenden Abweichungen eine genaue Ursachenanalyse vorgenommen. Diese Sichtweise macht Horvath zur Grundlage seines Controlling-Ansatzes.⁴

Abbildung 2: Planungs- und kontrollorientierter Controlling-Ansatz



Das hier favorisierte **koordinationsorientierte Controlling-Konzept** beinhaltet die vorgenannten Sichtweisen, geht jedoch gleichzeitig darüber hinaus. Koordiniert werden hier nicht nur die Führungsteilsysteme Planung, Kontrolle und Information, sondern auch Organisation und Personal. Diese Sichtweise geht auf Küpper zurück. Nach Analyse der gängigen Führungsdefinitionen identifiziert Küpper folgende Bestandteile eines Führungssystems:⁵

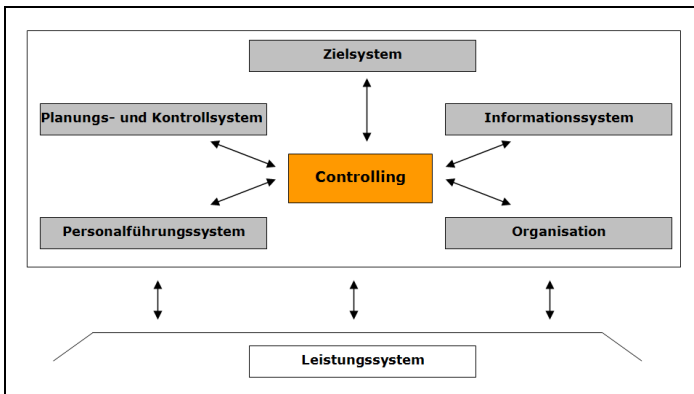
Abbildung 3: Führungsteilsysteme

Führungssystem	
>	Zielsystem und Führungsgrundsätze
>	Organisation
>	Personalführungssystem
>	Planungs- und Kontrollsystem
>	Informationssystem

Wenn es nun Aufgabe des Controlling ist, Führungsteilsysteme zu koordinieren, stellt sich für Küpper die Frage, warum neben dem Planungs- und Kontrollsystem sowie dem Informationssystem nicht auch die Teilsysteme Organisation und Personal koordiniert werden sollten. Gerade am Beispiel der Organisation wird das besonders deutlich. Organisation hat ja per definitione die Aufgabe, einerseits Aufgaben zu zerlegen und auf Bereiche, Abteilungen oder einzelne Mitarbeiter zu verteilen, andererseits aber auch sicherzustellen, dass diese zerlegten Aufgaben wieder zusammengeführt, sprich koordiniert werden! Die Koordinationsfunktion ist vom Controlling also bei allen Führungsteilsystemen auszuüben. Das bedeutet nicht nur die Abstimmung zwischen den einzelnen Systemen, sondern auch die Abstimmung innerhalb des jeweiligen Teilsystems.

Der koordinationsorientierte Controlling-Ansatz stellt sich graphisch wie folgt dar:⁶

Abbildung 4: Koordinationsorientierter Controlling-Ansatz



B. Umfassendes Controlling-Modell für die Immobilienwirtschaft

Der hier zum Vortrag kommende Controlling-Ansatz für die Immobilienwirtschaft verwendet den koordinationsorientierten Controlling-Ansatz von Küpper als theoretische Basis. Für eine immobilienwirtschaftliche Betrachtungsweise stellt sich nun die Frage, was die einzelnen Führungsteilsysteme beinhalten, wenn das theoretische Konzept auf die Immobilienwirtschaft übertragen wird.

I. Immobilienwirtschaftlicher Controlling-Ansatz

Ein immobilienwirtschaftliches **Zielsystem** unterscheidet sich im Grundsatz nicht von denjenigen anderer Branchen. Es beinhaltet Unternehmensvision, Unternehmensstrategie, taktische Ziele und operative Ziele. Die Ausgestaltung der Ziele ist jedoch sachzieldominanter, da der Gewinn als alleiniges Oberziel oftmals zu kurz greift.

Im Bereich des **Informationssystems** ist die Immobilienwirtschaft aufgrund der Standortbezogenheit ihrer Produkte von externen demographischen Daten, wie z.B. Bevölkerungsentwicklung und Wohnungsnachfrageentwicklung, wesentlich stärker beeinflusst, als andere Branchen. Das Rechnungswesen, die Kosten- und Leistungsrechnung oder das Berichtswesen sind analog zu anderen Branchen wichtige Informationsquellen.

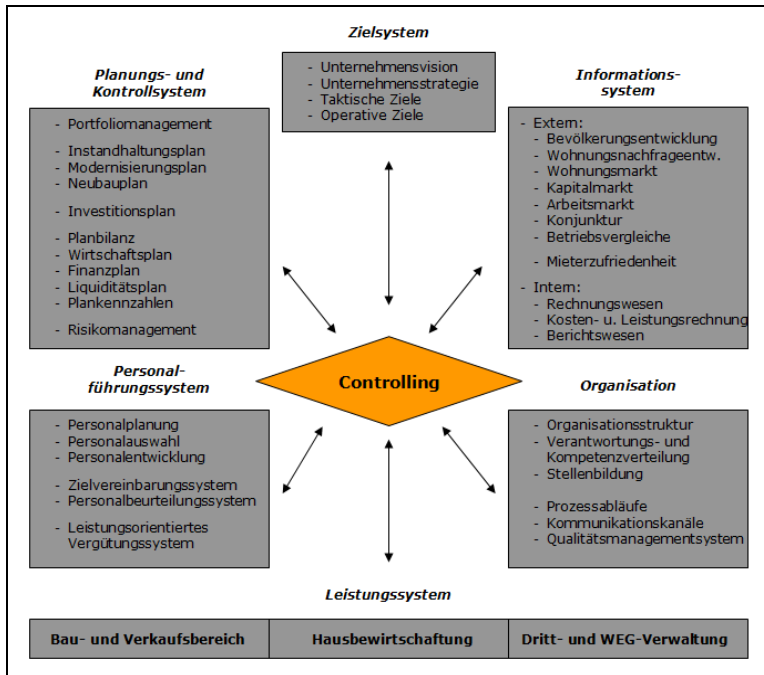
Das **Planungs- und Kontrollsystem** ist auch in der Immobilienwirtschaft das zentrale Führungsteilsystem. Vom Portfoliomanagement mit integrierter bautechnischer Beurteilung des Wohnungsbestandes, der daraus resultierenden Modernisierungs- und Instandhaltungsplanung, der Investitionsrechnung über die Übernahme dieser Pläne in eine integrierte Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung wird hier der Bogen bis hin zu Risikomanagement und Kontrolle gespannt.

Die Grundsätze der **Organisation** gelten für die Immobilienwirtschaft ebenso wie für andere Branchen. Im Kern geht es um die Zerlegung von Aufgaben und ihre zielorientierte Koordination. Angesprochen sind hier die Organisationsstruktur, die Verantwortungs- und Kompetenzverteilung, die Stellenbildung sowie die daraus resultierenden Prozessabläufe und Kommunikationskanäle. Die Koordination dieser Aufgaben führt oftmals zu einem Qualitätsmanagementsystem.

Das **Personalführungssystem** beinhaltet Personalplanung, Personalauswahl und Personalentwicklung. Aus Controlling-Sicht entscheidend sind hier vor allem die Koordinationsinstrumente Zielvereinbarungssystem, Personalbeurteilungssystem sowie leistungsorientiertes Vergütungssystem.

Folgende Abbildung verdeutlicht das Gesamtkonzept. Es beinhaltet die einzelnen Führungsteilsysteme und alle immobilienwirtschaftlich relevanten Führungsinstrumente innerhalb der jeweiligen Führungsteilsysteme:⁷

Abbildung 5: Immobilienwirtschaftlicher Controlling-Ansatz



II. Immobilienwirtschaftliche Koordinations-Instrumente

Die Kernfrage lautet nun, wie bzw. mit welchen Mitteln Controlling die Koordinationsfunktion zwischen und innerhalb der Führungsteilsysteme sowie mit dem Leistungssystem und den Kunden wahrnimmt.

Der erste Schritt ist die Gestaltung und Anwendung der angeführten Führungsinstrumente innerhalb der jeweiligen Führungsteilsysteme. Nur durch die Anwendung der genannten Führungsinstrumente wird Koordination erst möglich. So wird Kontrolle erst möglich, wenn eine Planung vorgeschaltet ist. Planung wiederum macht erst Sinn, wenn bestimmte Ziele vorhanden sind, die durch Planung und Durchführung bestimmter Maßnahmen erreicht werden sollen. Die Entwicklung und Anwendung von geeigneten Führungsinstrumenten schafft erst den Rahmen, um koordinierte Entscheidungen möglich und wahrscheinlich zu machen. Nach Horvath wird diese Art der Koordination als **systembildende Koordination** bezeichnet.⁸

- Bei der Entwicklung von Führungsinstrumenten steht die Ausarbeitung von Zielen an erster Stelle. Wichtig ist hier die Einbindung der Mitarbeiter, z.B. durch eine gemeinsame Erarbeitung der Ziele in Workshops.
- Bei öffentlichen Wohnungsunternehmen wird diese Vorgehensweise durch die Information der Mitarbeiter über die Ziele der Eigentümer (falls vorhanden) flankiert. Gleichzeitig gilt es, sich über die prognostizierte Bevölkerungsentwicklung sowie die damit in Verbindung stehende Wohnungsnachfrageentwicklung zu informieren.

- Steht beispielsweise die Modernisierungs- und Instandhaltungspolitik im Fokus, ist ein Portfoliomanagement mit vorgeschalteter bautechnischer Bestandsaufnahme als Planungsgrundlage anzuraten.
- Die daraus resultierenden Maßnahmenvorschläge sind in ihren Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen mittels einer integrierten Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung durchzuspielen.
- In den Bereichen Personal und Organisation sind Strukturen zu schaffen (z.B. durch Gliederung der Leistungsbereiche, durch Kompetenzvergabe, durch Zielvereinbarungen), welche die Zielerreichung sicherstellen.

Die laufende oder **systemkoppelnde Koordination** beinhaltet die Mitwirkung des Controlling an Zielbildung, Planung und Kontrolle. Hier wird das Vorhandensein der Führungsinstrumente als gegeben vorausgesetzt. Controlling stellt hier sicher, dass die Beziehungen zu anderen Führungsteilsystemen und Organisationsbereichen genügend gesehen und bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.⁹ Diese Art der Abstimmung erfolgt beispielsweise durch:

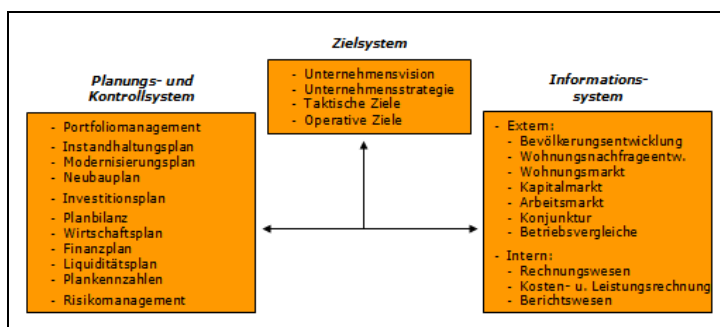
- Planungsgruppen
- Pläne
- Budgets
- Kennzahlen
- Zielvorgaben etc.
- Plankontrollen
- Projektgruppen
- Mitarbeiterbeurteilungen
- IT-Systeme

C. Beispielhafter immobilienwirtschaftlicher Controlling-Prozess

Wenn nun Controlling die zielorientierte Koordination originärer Führungstätigkeiten wie Planung, Steuerung und Kontrolle sicherzustellen hat, wie hat man sich dann einen immobilienwirtschaftlichen Controlling-Prozess konkret vorzustellen?

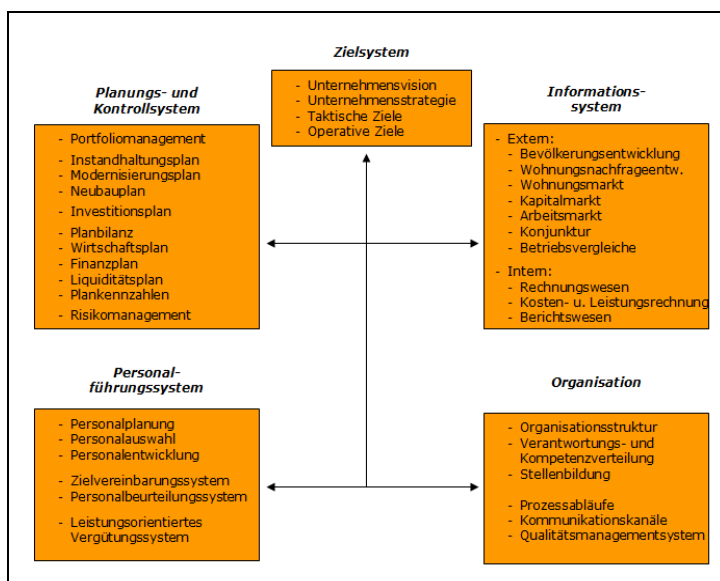
Eine Möglichkeit, diesen Prozess zu gestalten, soll nachfolgend vorgestellt werden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit erfolgt die Darstellung in zwei Schritten. Anliegen des ersten Schritts ist es, die aus dem übergeordneten Zielsystem abgeleiteten Planungs- und Kontrollschritte aufzuzeigen und gleichzeitig die Rolle des flankierenden Informationssystems sowie die permanente Rückkopplung zwischen den drei Führungsteilsystemen herauszuarbeiten.

Abbildung 6: Erster Schritt im immobilienwirtschaftlichen Controlling-Prozess



Der zweite Schritt integriert die aus dem Planungsprozess resultierenden Daten mit dem Personalführungs- und Organisationssystem.

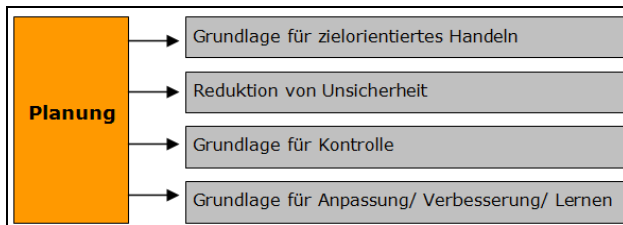
Abbildung 7: Zweiter Schritt im immobilienwirtschaftlichen Controlling-Prozess



I. Integrierter Planungs- und Kontrollprozess

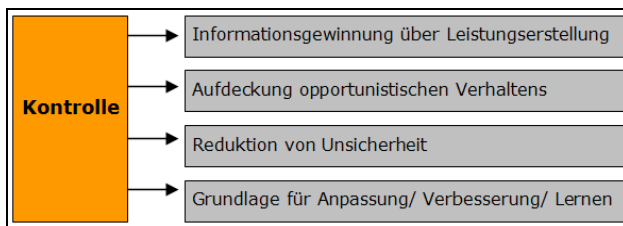
Das Planungs- und Kontrollsystem gilt gemeinhin als wichtigstes Teilsystem des Controlling. Planung und Kontrolle bedingen sich gegenseitig. Planung ist ohne Kontrolle sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich.¹⁰ Planung erfüllt daneben weitere wichtige Funktionen:

Abbildung 8: Funktionen der Planung



Genauso notwendig ist Kontrolle. Sie dient nicht nur der Überwachung, sondern auch der Informationsgewinnung und beinhaltet z.B. Sicherheits- und Lernaspekte.¹¹

Abbildung 9: Funktionen der Kontrolle



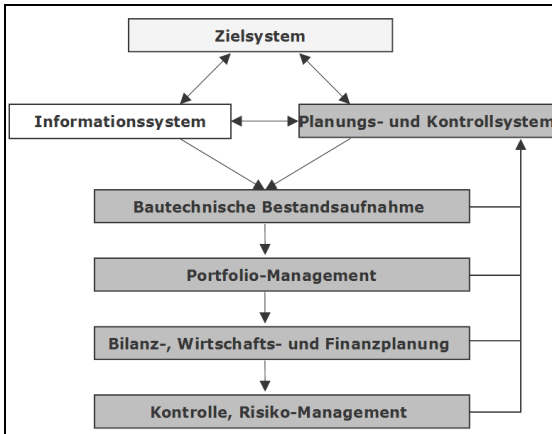
Planung und Kontrolle sind zwei Seiten derselben Medaille und sind daher immer im Zusammenhang zu sehen. Dieser Zusammenhang muss auch datentechnisch hergestellt werden, Planung und Kontrolle sind also systemisch zu integrieren.

Da Planung und Kontrolle nicht im luftleeren Raum statt finden, haben sich konkrete Planungs- und Kontrollmaßnahmen immer an der grundlegenden Unternehmenszielsetzung zu orientieren (*1. Integrationserfordernis*).

Gleichzeitig benötigt das Planungs- und Kontrollsystem einen Informationsrahmen, der die Planung mit unternehmensinternen und –externen Rahmendaten versorgt (*2. Integrationserfordernis*).

Darüber hinaus ist entscheidend, dass die einzelnen Planungs- und Kontrollschritte systemisch integriert sind. Damit wird sichergestellt, dass datentechnisch von der bautechnischen Bestandsaufnahme der Bogen über das Portfolio-Management, die integrierte Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung bis hin zur Kontrolle mit den Soll-Ist-Abweichungen und dem Risiko-Management gespannt wird (*3. Integrationserfordernis*).

Abbildung 10: Integriertes strategisches Planungs- und Kontrollsystem



Eine Integration beinhaltet auch immer Rückkopplungsmöglichkeiten. Das Informationssystem kann mittels demographischer Daten zu einem Überdenken der Maßnahmenziele führen. Die Erkenntnisse der bautechnischen Bestandsanalyse beeinflussen die Maßnahmenziele gleichermaßen. Durch das Portfolio-Management kann es zur Verschiebung von Maßnahmen in zeitlicher wie renditeorientierter Hinsicht kommen. Die Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung kann zum Ergebnis führen, dass der geplante Maßnahmenmix nicht oder nur zum Teil finanzierbar ist bzw. wie viel Fremdkapital notwendig wird. Risiko-Management und Kontrolle liefern schlussendlich Aussagen darüber, ob die Ziele in Art und Umfang erreicht wurden.

Die Rückkopplungsmöglichkeiten der Planungsphase sind überaus wichtig, nur so können Rahmenbedingungen so umfassend wie möglich berücksichtigt werden. Dies ist unabdingbare Voraussetzung für eine belastbare Planung.

a. Festlegung der Unternehmenszielsetzung

Da sich ein Planungsprozess aus dem übergeordneten Zielsystem ableitet, sind von Immobilienunternehmen grundsätzlich folgende Fragen zu beantworten:

Abbildung 11: Aspekte der Ausformulierung eines Zielsystems

Bereich	Fragen
Unternehmenspolitik	> Welche wirtschaftlichen und sozialen Ziele werden verfolgt?
Bestandsentwicklung/ Portfoliopolitik	> Wird der Wohnungsbestand in dieser Größenordnung beibehalten? > Wie werden unterschiedliche Bestandsstrukturen behandelt (Portfolio)?
Produkt-/ Mieterpolitik	> Welche Mieterklientel wird zukünftig angesprochen? > Welche Neubau-, Modernisierungspolitik resultiert daraus?
Mietenpolitik	> Welche Mieterhöhungspolitik wird gefahren?
Umweltpolitik	> Welche Materialien werden verbaut? > Welche umweltgerechten Entsorgungsmöglichkeiten für Materialien werden sichergestellt? > Wird auf geringe Bodenversiegelung geachtet? > Werden regenerative Energien und Ressourcen genutzt? > Wird versucht, den Jahresprimärenergiebedarf zu reduzieren?

1. Analyse der Unternehmenssituation

Obige Fragen sind abhängig von der speziellen Situation, in der sich das Immobilienunternehmen befindet, wie z.B.:

- Politische Einflüsse,
- Wirtschaftliche und soziale Orientierung,
- Wirtschafts- und Finanzlage,
- Unternehmensgröße.

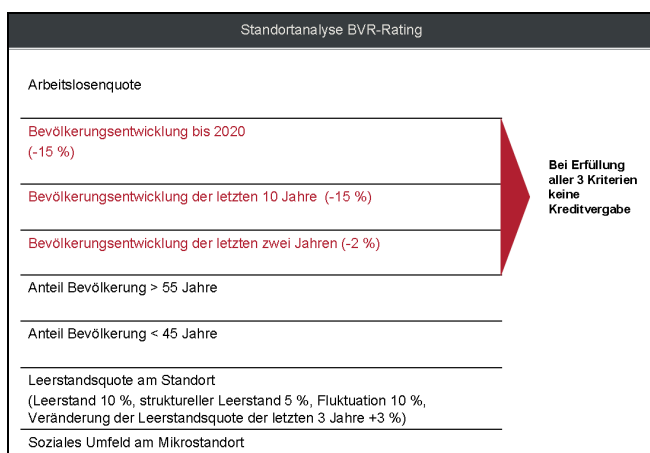
Gleichzeitig spielen externe Einflussfaktoren eine wichtige Rolle. Stefan Kofner hat kürzlich die externen Einflussfaktoren öffentlicher Unternehmen aufgezeigt.¹² Diese Faktoren besitzen in meinen Augen nicht nur für öffentliche Unternehmen ihre Gültigkeit, sondern gleichermaßen auch für private Unternehmen und Genossenschaften:

- Dynamischer Wandel der Wohnungs-, Wirtschafts- und Finanzpolitik,
- Wirtschaftliche Entwicklung der Region,
- Finanzwirtschaftliche Einflüsse (z.B. Einführung von Ratingsystemen),
- Wirkung langfristiger sozialer und demographischer Faktoren.

Für die immobilienwirtschaftliche Planung ist primär entscheidend, ob an den Unternehmensstandorten auch zukünftig mit einer Nachfrage nach Wohnraum zu rechnen ist. Wenn nicht, sind Neubaumaßnahmen oder Totalsanierungen nicht sinnvoll.

Demographische Faktoren sind für Immobilienunternehmen aber nicht nur unternehmenspolitisch, sondern auch im Hinblick auf das Rating und damit die Unternehmensfinanzierung von Relevanz. So zeigt beispielsweise das Rating-System des Bundesverbandes der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR), dass schlechte demographische Rahmenbedingungen die Darlehensgewährung an Wohnungsunternehmen und somit fremdfinanzierte Investitionen gänzlich verhindern können.¹³

Abbildung 12: Standort-Rating der Volks- und Raiffeisenbanken



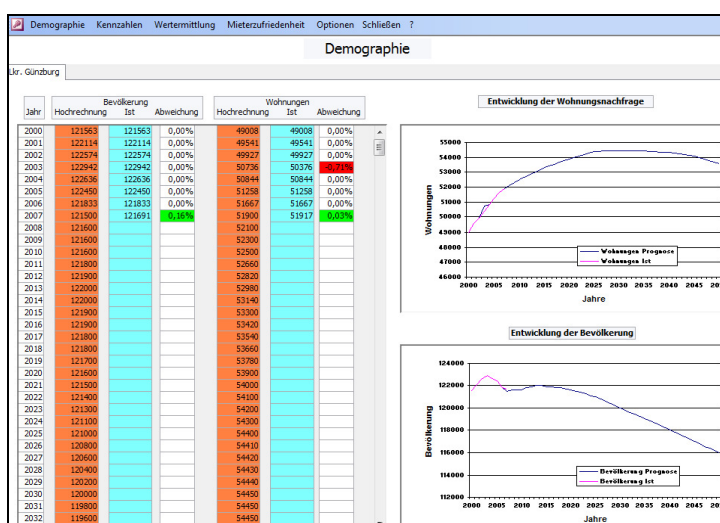
Damit wird offensichtlich, dass die von Kofner angeführten Aspekte miteinander verwoben sind. Die wirtschaftliche Entwicklung der Region ist eng verknüpft mit den langfristigen sozialen und demographischen Faktoren. Wirtschaftlich prosperierende Ballungsräume werden auch zukünftig Arbeitsplätze bieten und damit junge Menschen an den Standort binden. Wo wirtschaftlicher Wohlstand herrscht, gibt es weniger soziale Spannungen und einen besseren Altersstrukturmix. An derartigen Standorten gibt es nicht nur mehr junge Familien mit Kindern, sondern auch mehr Zuwanderung (Binnen- und Außenwanderung). Als Folge dieser Entwicklung verbessert sich auch das standortbezogene Rating.

2. Informationsbeschaffung

Die Bevölkerungs- und Wohnungsnachfrageentwicklung am Standort steht somit im Mittelpunkt der Informationsbeschaffung. Dabei bietet es sich an, Daten unterschiedlicher Prognoseinstitute und deren Modellannahmen zu vergleichen. Diese unterscheiden sich oft stark und gehen bei der Hochrechnung absoluter Bevölkerungs- und Wohnungszahlen oftmals von unterschiedlichen Basiswerten aus, was die Prognosen in Teilen stark verzerrt. Das renommierte Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung geht beispielsweise von anderen Bevölkerungsbasiszahlen aus, als die gleichfalls renommierten statistischen Landesämter.

Es bietet sich daher an, verschiedene Prognosen zu vergleichen, diese auf einheitlicher Basis neu zu berechnen und die plausibelste Entwicklung zu extrahieren. Wichtig ist zudem die Darstellung der Bevölkerungs- wie der Wohnungsnachfrageentwicklung in absoluten Zahlen, nur so lassen sich jährliche Soll-Ist-Vergleiche anstellen und mögliche Trendänderungen erkennen.¹⁴

Abbildung 13: Demographische Entwicklung



Obwohl derartige Prognosen implizite Annahmen über die wirtschaftliche Entwicklung der jeweiligen Regionen beinhalten, ist es von Vorteil, diese Daten separat zu beobachten und in ihrem Zeitverlauf zu dokumentieren:

Abbildung 14: Wichtige externe Informationen

Fragen
> Wie entwickelt sich die Altersstruktur der Bevölkerung insgesamt und an den Standorten?
> Wie entwickelt sich die Arbeitslosigkeit insgesamt und an den Standorten?
> Wie entwickelt sich das Wirtschaftswachstum insgesamt und an den Standorten?
> Wie entwickelt sich die öffentliche Förderung?
> Wie entwickeln sich die Zinssätze?
> Wie entwickeln sich die wohnungspolitischen Rahmenbedingungen?
> Wie entwickeln sich die rechtlichen Rahmenbedingungen?

Hat man sich nun einen Überblick über die Einflussfaktoren verschafft, können die strategischen Ziele festgelegt werden. Neben Gewinn- und Effizienzzielen beziehen sich strategische Ziele auch auf das Produktions- und Absatzprogramm. Hier werden langfristige Marktanteile, Investitionsprioritäten, Mindestrentabilitäten und die Finanzierung festgelegt.

Bei Wohnungsunternehmen kann beispielsweise der Marktanteil in Abhängigkeit von der Anzahl der Wohnungen in der Kommune bestimmt werden. Zukünftige Entscheidungen können entweder in Richtung Ausweitung, Verringerung oder Beibehaltung des jeweiligen Marktanteils getroffen werden.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Berücksichtigung der prognostizierten zukünftigen Wohnungs- bzw. Haushaltsnachfrage.

In folgendem Beispiel verfügt ein Wohnungsunternehmen im Jahr 2000 über 1.300 Wohnungen und damit über 2,65% aller 49.008 Wohnungen am Standort. Dieser Marktanteil soll auch zukünftig beibehalten werden. Die prognostizierte Wohnungsnachfrage der Folgejahre multipliziert mit 2,65% liefert dann die angestrebte Bestandszahl des Wohnungsunternehmens. Von 2000 bis zum Jahr 2010 müsste das Unternehmen 91 Wohnungen errichten oder erwerben, um seinen Marktanteil beizubehalten. Ausgehend vom Jahr 2000 erfordert ein Planungshorizont bis 2030 143 zusätzliche Wohnungen.

Da aber für die Zeit nach 2030 sinkende Haushaltszahlen prognostiziert werden, sind zur Beibehaltung des Marktanteils im gesamten Zeitraum von 2000 bis 2040 nur 139 und von 2000 bis 2050 insgesamt nur 120 zusätzliche Wohnungen nötig!

Abbildung 15: Berechnung und Prognose des Marktanteils

Jahr	Wohnungen/ Haushalte Kommune	Wohnungen/ Haushalte WU	Anteil am Gesamt- bestand
2000	49.008	1.300	2,65%
2010	52.500	1.391	2,65%
2020	53.900	1.428	2,65%
2030	54.450	1.443	2,65%
2040	54.320	1.439	2,65%
2050	53.570	1.420	2,65%
bis 2010	3.492	91	
bis 2020	4.892	128	
bis 2030	5.442	143	
bis 2040	5.312	139	
bis 2050	4.562	120	

Das Produktionsprogramm von Industrieunternehmen findet seine Entsprechung im strategischen Portfolio von Wohnungsunternehmen. Die „Produktdifferenzierung“ erfolgt hier einerseits durch den bautechnischen Zustand der einzelnen Wohnungen, andererseits durch unterschiedliche Mietpreise sowie durch unterschiedliche Mikrostandorte (Lage der Objekte). Dadurch generieren sich nicht nur unterschiedliche „Produkte“, es werden auch unterschiedliche „Kundenkreise“ angesprochen.

Selbstverständlich bevorzugt jedes Unternehmen im Grundsatz voll modernisierte Wohnungen in sehr guter Lage mit sehr hohem Vermietungserfolg. Dies entspricht aber leider nie der Realität. So können nicht alle Wohnungen gleichzeitig modernisiert werden, die finanziellen Mittel sind dafür meist nicht vorhanden. Genauso wie ausschließlich teure, voll sanierte Wohnungen in guter Lage sehr wahrscheinlich der Unternehmenszielsetzung widersprechen.

Im Plan-Portfolio wird daher meist eine Produkt- bzw. Preisdifferenzierung angestrebt, wie z.B.:

Abbildung 16: Plan-Portfolio

Plan-Portfolio	Anzahl WE	Anteil	mtl. Miethöhe
Schlichtwohnungen	150	11,5%	3,00 €/m ²
Günstiges Preissegment	200	15,4%	4,00 €/m ²
Moderater Mietpreis	200	15,4%	5,00 €/m ²
Gut modernisiert	600	46,2%	6,00 €/m ²
Neubaustandard / Neubau	150	11,5%	8,00 €/m ²
Summe	1300	100,0%	Ø 5,40 €/m²

b. Bautechnische Bestandsanalyse

Der nächste Schritt besteht in der genauen Analyse des eigenen Wohnungsbestandes. Für die bautechnische Bestandsaufnahme empfehlen sich die bekannten Bewertungssysteme. Anhand einiger Geometriedaten und Erhebungen vor Ort beschreiben diese Systeme Baugruppen und Bauarten der Gebäude. Den aus der Gebäudebewertung resultierenden Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen werden auf Basis der DIN 276 automatisch Kosten zugeordnet. Die Systemlogik ermittelt damit unabhängig von unternehmensinternen Interessenslagen objektive

Modernisierungs- und Instandhaltungskosten für alle Bestandsobjekte. Gleichzeitig erfolgt eine erste Datenrückkopplung mit dem Zielsystem.

c. Portfolio-Management

Damit ist es aber nicht getan! Um entscheidungsrelevante und belastbare Aussagen treffen zu können, müssen diese Daten (Modernisierungs- und Instandhaltungskosten) mit Vermietungsdaten (z.B. Miethöhe, Leerstand, Nebenkosten etc.) und Lagedaten (Mikrostandort etc.) – systemtechnisch über Schnittstellen - in Beziehung gesetzt werden. Genauso sind die externen Rahmenbedingungen (Makrostandort), die demographischen Daten, die Unternehmenszielsetzung und –größe sowie die Finanzdaten zu integrieren.

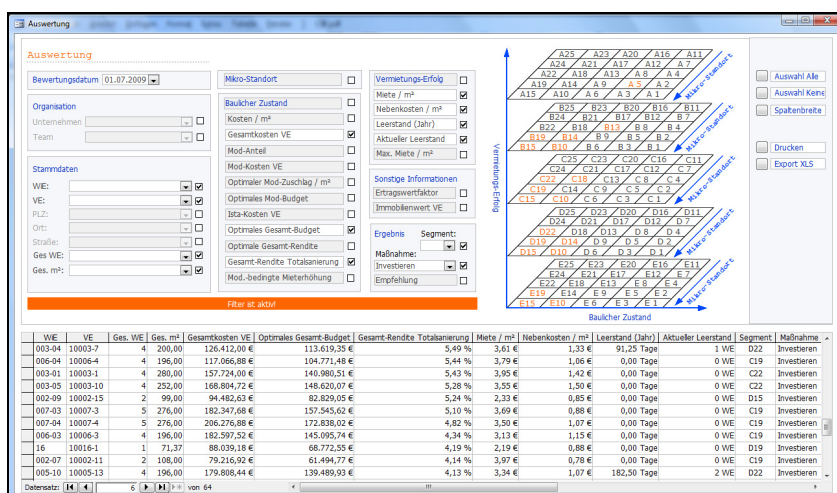
Diese „Integrationsaufgaben“ übernimmt das eigentliche Portfolio-Management. Hier haben sich dreidimensionale Multifaktorenmodelle bewährt.¹⁵

Auf Grundlage dieser dreidimensionalen Multifaktorensicht ermitteln Portfoliomanagement-Systeme für alle Objekte bzw. Wohnungen eines Unternehmens die jeweiligen Strategien. Dabei lassen sich fünf grundsätzliche Handlungsalternativen ausmachen:

- Ausschöpfung Mieterhöhungsspielraum
- Abschöpfung
- Modernisierung/ Instandhaltung
- Veräußerung
- Abriss/ Neubau

Dadurch können die wohnungswirtschaftlichen Kernaufgaben exakt geplant werden.

Abbildung 17: Beispielhafte Portfolio-Management-Auswertung



Das System zeigt diejenigen Objekte an, die Mieterhöhungsspielräume besitzen und schlägt die jeweils mögliche Mieterhöhung vor.

Bei Investitions-Objekten berechnet das Portfolio-Managementsystem die jeweilige Rendite der Instandhaltungs- und Modernisierungsinvestition. Können die kompletten Modernisierungskosten nicht an die Mieter weitergegeben werden, schlägt das System ein optimales Modernisierungsbudget vor und berechnet die daraus resultierende Rendite. Sollte die Entscheidung dennoch zugunsten einer Vollsanierung fallen, wird auch diese Rendite ermittelt.

Im Bereich Veräußerung berechnet das System den möglichen Verkaufspreis und stellt diesen den jeweiligen Instandhaltungs- und Modernisierungskosten gegenüber. Gleichzeitig werden die Abriss/Neubaukosten für das jeweilige Objekt berechnet.

Die vom Portfolio-Management vorgeschlagenen Maßnahmen (investieren, abschöpfen, Miete erhöhen, verkaufen) können dann der Geschäftsleitung zur Entscheidung vorgelegt werden. Gerade Geschäftsleitungen ehemals gemeinnützigen Wohnungsunternehmen erkennen hier oftmals, dass in ihren Beständen *kein* signifikanter Zusammenhang zwischen Mikrostandortqualität (Lageparameter) und Miethöhe besteht. Analoge Erkenntnisse zeitigt auch die Studie von Möbert et.al.¹⁶ Die Rückkopplung der Portfolioergebnisse stellt die Abstimmung mit dem Zielsystem sicher und kann beispielsweise neuerliche Strategiediskussionen auslösen. Die Rückkopplung verdeutlicht gleichzeitig, dass Menschen Entscheidungen treffen und nicht Systeme. Systeme reduzieren jedoch Komplexität und unterstützen Entscheidungen durch die Bereitstellung von Information.

d. Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung

Nach Freigabe durch die Geschäftsleitung fließen diese Daten in das wiederum integrierte Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanungssystem. Hier werden die Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen, Mietänderungen, Verkäufe, Neuerwerbungen, Abrissmaßnahmen, Neubauten in das gesamte Zahlenwerk integriert.

Die Planung neuer Maßnahmen - auch für entfernte zukünftige Perioden - kann nicht unabhängig vom übrigen Unternehmensgeschehen erfolgen. Zu berücksichtigen sind beispielsweise zu erbringende Zins- und Tilgungsleistungen für Altdarlehen, Sondertilgungen, Neuvaluierungen, zu zahlende Steuern, alte kurzfristige Verbindlichkeiten, die zurückbezahlt werden müssen, die Werthaltigkeit der kurzfristigen Forderungen bzw. deren Ausfall, die gesamten derzeitigen Mieteinnahmen, Mieterhöhungen zukünftiger Perioden, Personalausfälle, unvorhergesehene Ausgaben (z.B. Altlasten) etc..

Niemand ist in der Lage, all diese Auswirkungen gedanklich vorwegzunehmen.

Nur mit einem integrierten Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanungssystem kann jeder wohnungswirtschaftliche Prozess abgebildet werden. So können beispielsweise die Auswirkungen geplanter Modernisierungen im Zusammenspiel mit den Rückzahlungen kurzfristiger Verbindlichkeiten in der nächsten Periode, dem Ausfall von Forderungen in dieser Periode, zukünftigen Mieterhöhungen

etc. auf die Wirtschafts- und Finanzplangergebnisse, die Kennzahlen, den Unternehmenswert, die Beleihungsgrenzen etc. in dieser und den kommenden Perioden aufgezeigt werden.

Genauso entscheidend ist die Auswirkung von Modernisierungs- oder Neubaumaßnahmen auf die Bestandsdaten, sprich die Wohnfläche in m² oder die Anzahl der Wohnungen. Diese Daten sind wichtige Bezugsgrößen der Kennzahlenermittlung.

Als Ergebnis zeigt das integrierte Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanungssystem mit einem Planungshorizont von mindestens 10 Jahren:

Abbildung 18: Ergebnis des integrierten Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanungssystems

➤ Bilanzplan,	➤ Cashflow-Rechnung,	➤ Darlehensplan,
➤ Wirtschaftsplan,	➤ Plan-BAB	➤ Zins- und Tilgungsplan,
➤ Finanzplan,	➤ Kennzahlenentwicklung,	➤ Bestandsveränderungsplan.

Diese Ergebnisse werden wiederum der Geschäftsleitung vorgelegt. Damit erfolgt eine erneute Rückkopplung mit dem übergeordneten Zielsystem.

e. Kontrolle und Risiko-Management

Zur Kontrolle bieten sich der Wirtschaftsplan (Plan-G&V), der Finanzplan und die Kennzahlen an. Dazu sind im laufenden Jahr die Plandaten den Istdaten gegenüberzustellen (Soll-Ist-Vergleich).

Abbildung 19: Unterjähriger Soll-Ist-Vergleich des Wirtschaftsplans

Abweichungsanalyse Wirtschaftsplan - kumulierte durchschnittliche Monatswerte									
	Link	Jahreswert			Abweichung	Februar		Abweichung	März
		2010 Soll	Januar Soll	Januar Ist		Februar Soll	Februar Ist		
		Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	%	Tsd. €	Tsd. €	%	Tsd. €
Umsatzerlöse									
- Wohnungen		874,8	72,9		-100,0%	145,8		-100,0%	218,7
- Gewerbeeinheiten		30,3	2,5		-100,0%	5,1		-100,0%	7,6
- Garagen/ Stellplätze		38,5	3,2		-100,0%	6,4		-100,0%	9,6
- Erlösschmälerungen		-63,9	-5,3		-100,0%	-10,6		-100,0%	-16,0
- Heiz- und Betriebskostenvorauszahlungen		343,2	28,6		-100,0%	57,2		-100,0%	85,8
- Modernisierungs- / Aufwendungszuschüsse		0,2	0,0		-100,0%	0,1		-100,0%	0,1
- Gebühren		0,0	0,0		-100,0%	0,0		-100,0%	0,0
- Umlagenausfallwagnis		0,0	0,0		-100,0%	0,0		-100,0%	0,0
a) Summe Hausbewirtschaftung	GRV 1	1.223,2	101,9		-100,0%	203,9		-100,0%	305,8
b) aus dem Verkauf von Grundstücken	GRV 3	0,0	0,0			0,0			0,0
c) aus Betreuungstätigkeit	GRV 4	0,0	0,0			0,0			0,0
d) aus anderen Lieferungen und Leistungen	GRV 5	0,0	0,0			0,0			0,0
Bestandsveränderungen	GRV 6	9,7	0,8		-100,0%	1,6		-100,0%	2,4
Andere aktivierte Eigenleistungen	GRV 7	0,0	0,0			0,0			0,0
Sonstige betriebliche Erträge	GRV 8	268,6	22,4		-100,0%	44,8		-100,0%	67,2
Aufwendungen für bezogene Lieferungen und Leistungen									
- Kosten der Wasserversorgung/ Kosten der Entwässerung		-46,9	-3,9		-100,0%	-7,8		-100,0%	-11,2
- Heizkosten		-83,6	-7,0		-100,0%	-13,9		-100,0%	-20,9
- Straßeneinigung		-0,4	-0,0		-100,0%	-0,1		-100,0%	-0,1
- Müllabfuhr		-65,5	-5,5		-100,0%	-10,9		-100,0%	-16,4
- Hausreinigung/ Winterdienst		-2,0	-0,2		-100,0%	-0,3		-100,0%	-0,5
- Gartenpflege		-44,4	-3,7		-100,0%	-7,4		-100,0%	-11,1
- Beleuchtung		-12,6	-1,1		-100,0%	-2,1		-100,0%	-3,3
- Schornsteinreinigung		-8,0	-0,7		-100,0%	-1,3		-100,0%	-2,0
- Sach- u. Haftpflicht-Versicherungen		-20,2	-1,7		-100,0%	-3,4		-100,0%	-5,1
- Gemeinschaftsbänken		-43,7	-3,6		-100,0%	-7,3		-100,0%	-10,9
- Strom		0,0	0,0			0,0			0,0
- Aufzugsanlagen		0,0	0,0			0,0			0,0
- sonstige BK		-0,8	-0,1		-100,0%	-0,1		-100,0%	-0,2
- Instandhaltungskosten		-318,6	-26,5		-100,0%	-53,1		-100,0%	-79,6
- Miet- und Räumungsklagen		-0,3	-0,0		-100,0%	-0,1		-100,0%	-0,1
- Sonstige Aufwendungen		0,0	0,0			0,0			0,0
a) Summe Aufwendungen für Hausbewirtschaftung	GRV 9	-647,0	-53,9		-100,0%	-107,8		-100,0%	-161,7
b) Aufwendungen für Verkaufsgrundstücke	GRV 10	0,0	0,0			0,0			0,0
c) Aufwendungen für andere Lieferungen und Leistungen	GRV 11	-113,6	-9,5		-100,0%	-18,9		-100,0%	-28,4
Rohergebnis		741,0	61,8	0,0	-100,0%	123,5	0,0	-100,0%	185,3

Gleichzeitig müssen die Plankennzahlen des laufenden Jahres in das Risiko-Managementsystem einfließen, hier vor allem in die Reportingvorlagen. Nur mit aktuellen Zahlen, also mit Zahlen, die für das laufende Jahr geplant wurden, kann die vom Gesetz geforderte Zukunftsorientierung des Risiko-Managements sichergestellt werden.

Abbildung 20: Beispielhaftes Einzelrisiko mit integrierten Plandaten des laufenden Jahres

Risikokatalog Einzelrisiko

Einzelrisiko: Erlösschmälerungen
 Beobachtungsbereich: Bestandsbewirtschaftung
 Verantwortlicher: Hr. Huber
 Schadenspotenzial: Negative Auswirkungen auf Vermögens-, Finanz- und Ertragslage durch Erlösschmälerungen sowie durch erhöhte Verwaltungs-/ Instandhaltungskosten

zurück zur Verantwortlichkeitsmatrix
Report erstellen

Risiko-Matrix

Schadenshöhe: erheblich
 Eintrittswahrscheinlichkeit: wahrscheinlich
 RisikoEinstufung: 6
 Letzter Report: 18.10.2007
 Reportingturnus (alle ... Monate): 3
 Risiko-Report: fällig
 Nächster Report fällig am: 18.01.2008
 Erinnerung in Outlook eintragen

		Eintrittswahrscheinlichkeit			Schadenshöhe
gering	3	6	9		
erheblich	2	4	6	wahrscheinlich	
schwerwiegend	1	2	3	möglich unwahrscheinlich	

Indikatoren	Beschreibung		Indikator-Status
	Indikatorwert	Schwellenwert	
Leerstandquote in %	3,1 %	4,0 %	grün
Fluktuationsrate (Mieter) in %	15,7 %	10,0 %	rot
Erlösschmälerungen in % (WE + Umlagen)	6,0 %	3,0 %	rot
Anteil der Erlösschmälerungen in % (VE)	8,9 %	5,0 %	rot

Gegenmaßnahmen

- Analyse der Ausstattung
- Angebot von Serviceleistungen
- Anpassung Instandhaltungspolitik
- Mieterzufriedenheitsanalyse
- Organisationsanalyse (Anzahl der Ansprechpartner, Qualität der Mieterbetreuung)
- Ursachenanalyse
- Verbesserung Betriebskostenmanagement (Reduzierung "zweite Miete")

Das Arbeiten mit Kennzahlen der Vorperiode ist nicht zukunftsorientiert. Ohne Dokumentation und ein engmaschiges Berichtswesen erfüllt das Risiko-Management nicht die gesetzlichen Anforderungen. Hinsichtlich der Rechtsprechung zum Risiko-Management sei auf zwei Urteile verwiesen (Landgericht München 2007, Az: 5 HKO 15964/06 sowie Kammergericht Berlin 2004, Az: 2 U 191/02). Die Münchner Richter erklärten den Beschluss einer Hauptversammlung über die Entlastung des Vorstands für nichtig. Die Berliner Richter sahen eine fristlose Kündigung aus wichtigem Grund des zuständigen Vorstands als materiell-rechtlich begründet an.

Mit einem einzelrisikoangepassten Reporting durch den Risikoverantwortlichen erfüllt das Risikomanagementsystem nicht nur die gesetzlich geforderte Dokumentationspflicht, sondern dient wiederum der Information der Geschäftsleitung sowie der Rückkopplung mit dem übergeordneten Zielsystem.

II. Integration von Personalführungssystem und Organisation

a. Integration des Personalführungssystems

Controlling sorgt innerhalb des Personalführungssystems für die Abstimmung der Bereichs-, Abteilungs- oder Mitarbeiterziele. Gleichzeitig koordiniert Controlling die angeführten Ziele mit dem

übergeordneten Zielsystem (z.B. Unternehmensziele). Hier wird darauf abgestellt, dass das Handeln verschiedener Personen von denen ihnen verfügbaren Informationen und vom Austausch dieser Informationen abhängt. Die Koordinationsfunktion des Controlling bezieht sich somit auch auf die Informationsversorgung.

Die Abstimmung der Bereichs-, Abteilungs- oder Mitarbeiterziele erfolgt beispielsweise durch Zielvereinbarungen. Aus der Planung resultieren z.B. Verkaufsmaßnahmen. Hier wurden Verkaufspreise unterstellt. Diese gilt es mit den zuständigen Mitarbeitern nochmals auf ihre Plausibilität zu überprüfen. Nach Einigung können die Verkaufsmaßnahmen für die nächsten Jahre mit bestimmten Preisuntergrenzen als Zielvereinbarung festgeschrieben werden.

Abbildung 21: Beispielhafte Verkaufsziele

Abgang/ Verkauf aus dem Bestand (Grundstücke mit Wohnbauten)										
	Gesamt Tsd. €	Grund- verkauf Tsd. € (B2)	Gebliebene Tsd. € (B2)	Abgang (-) Wohnbau- bauten (Einnahmen)	Abgang (-) in Garagen (Einnahmen)	Abgang (-) in Wohn- flächen (Einnahmen)	Wegfall (-) Abgang in Tsd. € (B2)	Wegfall (-) in Tsd. € (B2)	Wegfall (-) in Tsd. € (B2)	Wegfall (-) in Tsd. € (B2)
Abgang/ Verkauf Bestand										
Sonstige betriebliche Erträge										
Sonstige betriebliche Aufwendungen (-)										
Ergebnis										
Sonstige betriebliche Erträge	377,2		0,0	0,0						
Sonstige betriebliche Aufwendungen (-)										
Berlin-Hausen Straße 25	33,0	3,2	29,2	-4,0		136,0		6,0		-0,7
Berlin-Hausen Straße 26	31,4	3,2	28,2	-4,0		-200,0		5,3		-0,7
Berlin-Hausen Straße 24	38,2	4,4	33,4	-4,0		-292,0		5,4		-0,7
Ergebnis	402,8	11,1	91,6	-12,0	0,0	-556,0	0,0	21,7	0,0	-1,1
Sonstige betriebliche Erträge	383,0									
Sonstige betriebliche Aufwendungen (-)										
Berlin-Hausen Straße 30a	18,5	4,4	14,1	-4,0		-193,4		1,4		-0,4
Berlin-Hausen Straße 30	38,3	4,4	33,9	-4,0		-252,0		1,5		-0,7
Berlin-Hausen Straße 22a	26,8	4,6	22,0	-4,0		-289,0		1,7		-0,4
Ergebnis	500,3	13,4	100,8	-12,0	0,0	-784,4	0,0	4,7	0,0	-1,2
Sonstige betriebliche Erträge	467,0									
Sonstige betriebliche Aufwendungen (-)										
Ferdinand-Ruß-Straße 12	39,8	4,8	35,0	-4,0		-285,0		1,7		-0,8
Friedberg 2	48,7	5,7	43,0	-4,0		-356,7		2,3		-1,2
Friedberg 7a	48,7	5,7	43,0	-4,0		-356,7		2,3		-1,2
Ergebnis	450,3	16,0	117,0	-16,0	0,0	-1.001,4	0,0	6,3	0,0	-3,2
Sonstige betriebliche Erträge	470,0									
Sonstige betriebliche Aufwendungen (-)										
Kammweg 5	46,7	5,7	41,0	-4,0		-356,7		2,3		-0,8
Kammweg 6a	46,7	5,7	41,0	-4,0		-356,7		2,3		-0,8
Britzener Gärtnerei 4	46,7	5,7	41,0	-4,0		-356,7		2,3		-0,8
Ergebnis	250,0	17,1	133,0	-17,0	0,0	-1.081,4	0,0	7,6	0,0	-2,6
Sonstige betriebliche Erträge	250,0									
Sonstige betriebliche Aufwendungen (-)										
von Jahresstratum 12	53,5	6,5	46,0	-4,0		-415,0		2,7		-1,6
von Jahresstratum 12a	53,5	6,5	46,0	-4,0		-415,0		2,7		-1,6

Ein analoges Vorgehen bietet sich im Bereich Instandhaltung/ Modernisierung an. Mit den verantwortlichen Mitarbeitern werden die aus der Planung resultierenden Instandhaltungs- und Modernisierungsbudgets besprochen und die Maßnahmen dann im zeitlichen Ablauf festgelegt.

Bei steigenden Fluktuationsraten können beispielsweise verhaltensbezogene Ziele festgelegt werden oder Vorgaben im Umgang mit den Mietern erlassen werden.

Abbildung 22: Beispielhafte Ziele der Kundenbetreuung

Vereinbarte Ziele	Beurteilungs- und Messkriterien
1. Zeitnahe Wiedervermietung nach Auszug bzw. Modernisierung	5 Tage = 100% erfüllt 8 Tage = 95% 10 Tage = 90% 12 Tage = 80% 15 Tage = 70% 18 Tage = 60% 20 Tage = 50%
2. Fristgerechte Bearbeitung von Beschwerden. Aufgrund unterschiedlicher Bestände und Mieter wird von einer durchschnittlichen Beschwerdefähigkeit der letzten drei Jahre ausgegangen. Die Bearbeitungszeiten richten sich nach dem Beschwerdeeingang	5 Tage = 100% erfüllt 8 Tage = 90% 12 Tage = 70% 14 Tage = 60% 16 Tage = 50%
3. Sicherung der Mieteinnahmen/ jährliche Reduzierung der Mietrückstände (ausgebuchte Mietsforderungen tragen nicht zur Zielerreichung bei)	20% = 100% erfüllt 18% = 90% 16% = 80% 14% = 70% 12% = 60% 10% = 50%
4. Reduzierung der Erlösschmälerungen (ohne Herausnahme aus der Sollmiete)	- Prozent
5. Reduzierung der Fluktuationsraten	- Prozent
6. Reduzierung der Miet- und Räumungsklagen (z.B. durch verstärkte Betreuung, Ratenzahlungsvereinbarungen)	- Prozent

Grundsätzlich resultieren aus dem Planungs- und Kontrollsystem vielfältige Maßnahmen, Budgets und nicht zuletzt Kennzahlen, die sich als Grundlage für Zielvereinbarungen eignen. Es sind datentechnisch dieselben Zahlen, die auch als Richtwert für Risikomanagement und Kontrolle Verwendung finden. Damit wird offensichtlich, dass die Planung durch die Zielvereinbarungsgespräche nochmals überprüft wird und möglicherweise Änderungen vorgenommen werden. Eine erneute Rückkopplung mit dem Zielsystem ist damit sichergestellt.

Abbildung 23: Kennzahlen

Kennzahlensystem															
Basisjahr 2006	Bezugsjahr 2010	Schwellenwert	Differenz zum Basisjahr 2010	Differenz zum Vorjahr	Differenz in % zum Vorjahr	2009	Differenz zum Vorjahr	Differenz in % zum Vorjahr	2008	Differenz zum Vorjahr	Differenz in % zum Vorjahr	2007	Differenz zum Vorjahr	Differenz in % zum Vorjahr	
Eigenkapitalquote in %	10,00	<	23,81	8,18	3,54	17,41%	30,31	4,02	24,65%	16,31	-2,74	-14,38%	19,05	3,36	21,41%
Eigenmittelquote in %	25,00	<	41,59	10,99	4,32	11,59%	37,27	5,35	16,76%	21,92	-3,37	-8,55%	35,25	4,69	15,33%
Eigenrentabilität in %	2,50	<	14,38	-1,34	-1,71	-10,63%	16,09	13,72	578,90%	2,39	-9,78	-80,49%	12,11	-3,57	-22,71%
Gesamtkapitalrentabilität in %	2,50	<	8,70	0,39	-0,26	-2,80%	8,98	5,19	137,67%	3,77	-3,81	-50,26%	7,58	-0,73	-8,78%
Verschuldungsgrad in %	200,00	>	130,67	-86,86	-27,57	-16,58%	106,21	-44,54	-21,13%	210,76	28,52	15,65%	102,25	-43,27	-19,19%
Anlagedeckungsgrad I in %	100,00	<	97,19	19,48	9,94	11,39%	87,24	12,51	16,74%	76,74	-6,37	-7,85%	81,11	3,40	4,38%
Anlageintensität in %	12,50	<	77,01	-11,04	-6,64	-7,86%	84,51	-4,39	-4,94%	88,50	-1,28	-1,42%	90,10	1,27	1,43%
Liquidität 1. Grades in %	100,00	<	370,01	285,43	159,72	75,64%	211,10	147,42	231,32%	85,78	-29,99	-32,00%	83,19	8,26	9,69%
Liquidität 2. Grades in %	60,00	<	500,21	335,94	159,48	46,81%	340,70	206,10	153,09%	134,62	-83,18	-38,19%	217,01	53,54	32,59%
Beleihungsspielraum 60% in Tsd. €	1451,13	<	5921,42	1247,49	303,20	5,40%	9618,22	536,02	10,55%	5082,21	-496,63	-8,90%	5578,03	904,90	19,36%
Cash-Flow nach DVFA/ SG in Tsd. €	150,00	<	896,30	131,40	19,72	2,96%	679,68	406,88	149,20%	272,70	-219,03	-44,54%	491,73	-76,17	-13,41%
dynamischer Verschuldungsgrad in Jahren	25,00	>	6,20	-2,32	-0,37	-5,63%	6,67	-10,87	-62,33%	17,44	8,42	93,35%	9,02	0,50	5,87%
Kapitaldeckungskraft Objektfinanzierung (Faktor)	1,40	<	1,79	0,43	0,06	3,47%	1,71	1,01	140,28%	0,75	-0,52	-41,94%	1,24	-0,12	-8,82%
Tilgungskraft Objektfinanzierung (Faktor)	1,00	<	4,07	0,40	-0,05	-1,21%	4,12	2,35	132,77%	1,77	-1,40	-44,16%	3,17	-0,50	-13,62%
Zinsdeckungskraft Objektfinanzierung (Faktor)	2,50	<	3,19	1,02	0,22	7,41%	2,97	1,75	143,44%	1,28	-0,81	-39,90%	2,00	-0,14	-6,45%
Kapitaldeckungskraft Gesamt (Faktor)	1,00	<	1,79	0,42	0,06	3,49%	1,72	1,00	138,89%	0,75	-0,52	-41,94%	1,24	-0,12	-8,82%
Tilgungskraft Gesamt (Faktor)	2,50	<	4,07	0,40	-0,05	-1,21%	4,12	2,35	132,77%	1,77	-1,40	-44,16%	3,17	-0,50	-13,62%
Zinsdeckungskraft Gesamt (Faktor)	2,00	<	3,17	1,00	0,22	7,46%	2,95	1,74	143,80%	1,24	-0,81	-40,10%	2,00	-0,15	-6,91%
Durchschnittliche Wohnungsfläche pro m² Monat	3,00	<	3,93	0,36	0,19	5,08%	3,74	0,10	2,75%	3,64	-0,14	-3,70%	3,78	0,21	5,88%
Durchschnittliche Miete (incl. Gewerbe/ Garagen) pro m² Monat	3,10	<	3,85	0,42	0,18	4,90%	3,67	0,09	2,51%	3,58	-0,03	-0,83%	3,61	0,18	5,25%
Mietausfallquote in %	3,00	>	7,18	-1,08	-0,09	-1,24%	7,25	0,59	8,86%	6,86	2,02	43,53%	4,02	-3,60	-43,69%
Anteil der Erlösschmälerungen in % (WE)	5,00	>	8,68	0,35	-0,03	-0,34%	8,68	1,40	18,72%	2,48	4,48	149,33%	1,00	-5,50	-84,71%

b. Integration der Organisation

Innerhalb der Organisation sei beispielsweise auf die Institutionalisierung bestimmter Koordinationsorgane wie Planungs- oder Projektgruppen, Abteilungsleiterbesprechungen etc. verwiesen. Ihre Aufgabe liegt in der Abstimmung der Mitarbeiter. Auch die Schaffung von speziellen Controller-Stellen fällt in diesen Bereich.

Aufbauorganisatorisch kann in der Bestandsverwaltung beispielsweise an Teambildung gedacht werden. Durch die Zusammenfassung unterschiedlicher Aufgaben kann die Teambildung eine in-

tensivere Betreuung der Mieter ermöglichen und somit häufige Mieterwechsel reduzieren und durch eine geringere Anzahl von Ansprechpartner Beschwerden schneller bearbeiten. Auch im Bereich Instandhaltung und Modernisierung kann an die Bildung von Projektteams gedacht werden.

Organisatorische Formalien wie z.B. Dienstanweisungen können hier mit dem Zielsystem koordiniert werden. So ist beispielsweise die Vorgehensweise von Risikomanagementaktivitäten, die Festlegung von Verantwortlichkeiten etc. in einer Dienstanweisung festzuhalten.

Obwohl die Festlegung von Verantwortlichkeiten gemeinhin dem Organisationssystem zugeordnet ist, fließen Verantwortlichkeiten systemtechnisch betrachtet auch in andere Führungsteilsysteme bzw. –instrumente ein. So wird z.B. im Risikomanagementsystem auf die jeweils Risikoverantwortlichen verwiesen. Hier werden systemtechnische Zusammenhänge der Koordination sichtbar.

Abbildung 24: Verantwortlichkeiten im Risikomanagement

Verantwortlichkeitsmatrix						
Einzelrisiko	Verantwortlicher	Beobachtungsbereich	Risiko-Einstufung	Datum letzter Report	Status	Datum nächster Report
Ausstattungsbedingte Nachfrageausfälle	Hr. Huber	Bestandsbewirtschaftung	0	18.10.2007	aktuell	18.10.2008
Baubwicklungsängel (Mod./Ista)	Hr. Müller	Modernisierung/ Instandhaltung	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
Baubwicklungsängel (Neubau)	Hr. Müller	Neubauaktivität	0	15.03.2007	aktuell	15.06.2007
Steigungsstrukturängel	Hr. Müller	Bestandsbewirtschaftung	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
Bestandsstrukturängel	Hr. Müller	Bestandsentwicklung	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
EDV-Funktionsängel	Hr. Müller	EDV	0	15.03.2007	aktuell	15.09.2007
EDV-Inkompatibilitäten	Hr. Müller	EDV	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
Eingeschränkte Kreditwürdigkeit, Imageverlust, Fehlentscheidungen	Hr. Müller	Rechnungswesen/ Controlling	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
Erfösschwellungen	Hr. Huber	Bestandsbewirtschaftung	0	18.10.2007	aktuell	18.01.2008
Fehlende Mieterzufriedenheit	Hr. Müller	Bestandsbewirtschaftung	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
Fehlende Notfallregelung	Hr. Müller	Management	0	17.10.2007	aktuell	17.04.2008
Fehlende/ unvollständige Zahlung der Genossenschaftanteile	Hr. Huber	Finanzwesen	0	01.02.2006	aktuell	01.05.2006
Führungs- und Steuerungsfehler	Hr. Müller	Management	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
Geschäftsschädigende Handlungen (firm. Bereich)	Hr. Müller	Zahlungsverkehr	0	15.03.2007	aktuell	15.09.2007
Geschäftsschädigende Handlungen (techn. Bereich)	Hr. Müller	Neubauaktivität/ Modernisierung/ Instandh.	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
Image- und Kundenverlust	Hr. Müller	Erscheinungsbild	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
Immobilien-Portfoliorisiko	Hr. Müller	Management	0	18.10.2007	aktuell	18.04.2008
Instandhaltungsrückbau	Hr. Müller	Modernisierung/ Instandhaltung	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
Kennzahleninduzierte Steuerungsfehler	Hr. Müller	Steuerungszahlen	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
Kümmersrisiko identische Einbindung	Hr. Müller	Finanzwesen	0	31.10.2009	aktuell	30.11.2009
Kompetenz-, Verantwortungs- und Ablaufprobleme	Hr. Müller	Organisationsstruktur	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
Konjunktureller Nachfragerückgang	Hr. Müller	Konjunkturelle Entwicklung	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
lagebedingte Vermietungsschwierigkeiten	Hr. Müller	Bestandsbewirtschaftung	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008
Leistungs- und Qualitätsminderung	Hr. Müller	Personalwesen	0	15.03.2007	aktuell	15.03.2008

Analog verhält es sich mit Stellenbeschreibungen, Prozessablaufdarstellungen oder umfassenden QM-Handbüchern.

D. Schlussbemerkungen, Auswirkungen und Ausblick

Erfüllt das Risiko-Management die Vorgaben, ist ein dokumentiertes Unternehmenszielsystem mit Unternehmensvision und strategischen Zielen eingerichtet, existieren ein Portfolio-Managementssystem sowie ein Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanungssystem und sind die Systeme aufeinander abgestimmt, führt das nachgewiesenermaßen zu einem besseren Unternehmensrating.

Diese Vorgehensweise hat sich in der Praxis bewährt. Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen arbeiten mit einer an diese Controllingsystematik angelehnte IT-Lösung und bekommen in der Abschlussprüfung Bestnoten hinsichtlich der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und den Kriterien des § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz.

Literaturverzeichnis

Bach, Hansjörg 2000: Controlling für Wohnungsunternehmen. In: Taschenbuch für den Wohnungswirt, o. Jg. (2000), S. 280 ff..

Baetge, Jörg 1993: Überwachung. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Michael Bitz u.a. (Hg.), Bd. 2, 3. Aufl., München 1993, S. 177 ff..

Dietrich, Peter 2009: Führung und Steuerung von Wohnungsunternehmen, 2. Aufl., Hamburg 2009.

Dietrich, Peter 2006: Basel II – Die Endfassung, Reaktionsmöglichkeiten der Wohnungswirtschaft, Hamburg 2006.

Dietrich, Peter 2005: Führung und Steuerung von Wohnungsunternehmen, 1. Aufl., Hamburg 2005.

Dr. Klein (Hg.) 2006: Vortragsmanuskript Rating: Wie kommt ein Wohnungsunternehmen an bessere Kreditkonditionen, Lübeck–Travemünde 2006.

Horvath, Peter 1990: Controlling, 3. Aufl., München 1990.

Horvath, Peter 1996: Controlling, 6. Aufl., Stuttgart 1996.

Kofner, Stefan 2009: Corporate Governance – Teil 1. In: Die Wohnungswirtschaft, 62. Jg. (2009), Nr. 4, S. 52 ff..

Kofner, Stefan, Kook, Heiner und Sydow, Manfred 2001a: Ein Portfoliomodell für Wohnungsunternehmen. In: Die Wohnungswirtschaft, 54. Jg. (2001), Nr. 7; 8 und Nr. 9, S. 77 ff.; S. 38 f. und S. 47 ff..

Kofner, Stefan, Kook, Heiner und Sydow, Manfred 2001b: Die strategische Bedeutung des Portfolios in der Unternehmenspraxis. In: Die Wohnungswirtschaft, 54. Jg. (2001), Nr. 10, S. 75 ff..

Küpper, Hans- Ulrich 1990: Industrielles Controlling. In: Industriebetriebslehre, Marcel Schweitzer (Hg.), München 1990, S. 781 ff..

Küpper, Hans- Ulrich 1995: Controlling. Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 1995.

Küpper, Hans- Ulrich, Weber, Jürgen und Zünd, Andre 1990: Zum Verständnis und Selbstverständnis der Controlling – Thesen zur Konsensbildung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990), Heft 3, S. 281 ff..

Möbert, Jochen, Kortmann, Konstantin und Nemeth, Rita 2008: Hedonische Regression der Wohnungsmietpreise unter Berücksichtigung von Lagevariablen am Beispiel eines Bestands im Ruhrgebiet. In: Zeitschrift für Immobilienökonomie, 7. Jg. (2008), Heft 1, S. 50 ff..

Müller, Wolfgang 1974: Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 26. Jg. (1974), Heft 8, S. 683 ff..

Weber, Jürgen 1997.: Zur Abgrenzung von Führung und Controlling, WHU-Forschungspapier Nr. 45, Vallendar 1997.

Anmerkungen

¹ Bach, Hansjörg 2000, S. 286.

² vgl. Horvath, Peter 1996; Küpper, Hans- Ulrich 1995; Weber, Jürgen 1996.

³ vgl. Müller, Wolfgang 1974, S. 683 ff.

⁴ vgl. Horvath, Peter 1990, S. 110 ff.

⁵ vgl. Küpper, Hans-Ulrich 1990, S. 787.

⁶ in Anlehnung an Küpper, Hans-Ulrich 1995, S. 15.

⁷ vgl. Dietrich, Peter 2005, S. 62.

⁸ vgl. Horvath, Peter 1990, S. 140.

⁹ vgl. Küpper, Hans-Ulrich 1990, S. 790.

¹⁰ vgl. Mag, Wolfgang 1993, S. 16

¹¹ in Anlehnung an Baetge, Jörg 1993, S. 178 und S. 180 ff.

¹² vgl. Kofner, Stefan 2009, S. 53.

¹³ vgl. Dr. Klein (Hg.) 2006, S. 21.

¹⁴ vgl. Dietrich, Peter 2009, S. 88.

¹⁵ vgl. Kofner, Stefan, Kook, Heiner und Sydow, Manfred 2001a und 2001b sowie Dietrich, Peter 2009, S. 76 ff.

¹⁶ vgl. Möbert, Jochen, Kortmann, Konstantin und Nemeth, Rita 2008, S. 50 ff.