

Integrierte Planung und Kontr

Leitfaden und System – Teil II –

Den ersten Teil dieses Artikels finden Sie in der Ausgabe 6/2009 der FWW (Seite 268 ff.)

2. Schritt: Bautechnische Bestandsanalyse

Der nächste Schritt besteht in der genauen Analyse des eigenen Wohnungsbestandes. Für die bautechnische Bestandsaufnahme empfehlen sich die bekannten Systeme analysSuite und epiqr. Hier werden unabhängig von unternehmensinternen Interessenslagen die Modernisierungs- und Instandhaltungskosten für alle Bestandsobjekte durch unabhängige Dritte ermittelt. Gleichzeitig erfolgt eine erste Datenrückkopplung mit dem Zielsystem.

3. Schritt: 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 (vgl. Kofner, Stefan, Kook, Heiner und Sydow, Manfred 2001a und 2001b sowie Dietrich, Peter 2009, S. 76 ff.).

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

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

rolle in der Immobilienwirtschaft

Dadurch können die wohnungswirtschaftlichen Kernaufgaben exakt geplant werden.

Das System zeigt diejenigen Objekte an, die Mieterhöhungs-spielräume 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. Dadurch wird eine Rückkopplung und Abstimmung mit dem Zielsystem sicher gestellt.

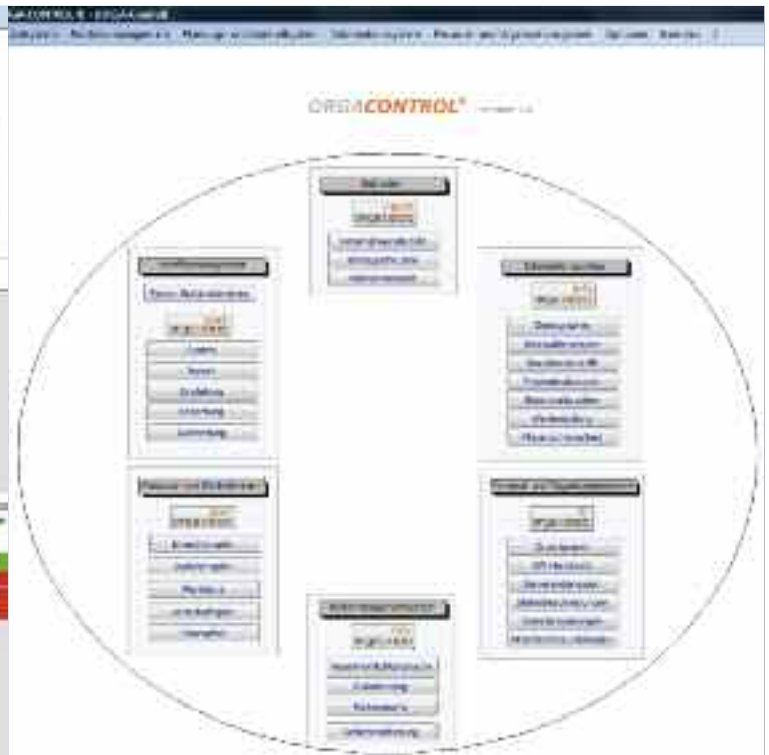
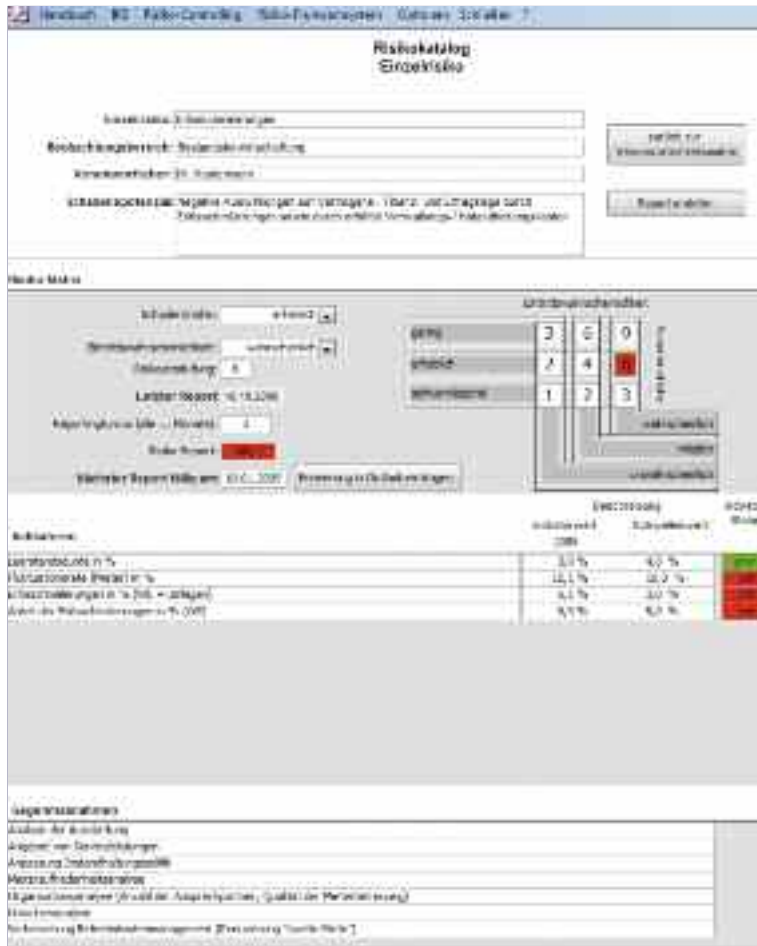
Gleichzeitig soll hier verdeutlicht werden, dass Menschen Entscheidungen treffen und nicht Systeme. Systeme reduzieren jedoch Komplexität und unterstützen Entscheidungen durch die Bereitstellung von Information.

4. Schritt: 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.



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



sion und strategischen Zielen eingerichtet, existieren ein Portfolio-Managementsystem 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. Eingebettet in die Controllingssystematik orga-control arbeiten Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen mit diesem System und bekommen in der Abschlussprüfung Bestnoten hinsichtlich der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und den Kriterien des § 53 Haushaltsgrundsatzgesetz.

Bereits nach ihrer Erstveröffentlichung (vergleichen Sie Dietrich, Peter 2005) hat diese Sichtweise gleichermaßen Eingang in die Wissenschaft gefunden, und zwar als Seminarbasisliteratur an einem der wenigen immobilienwirtschaftlichen Universitätslehrstühle (Technische Universität Darmstadt, Prof. Dr. Pfnür, vgl. TU Darmstadt (Hg.) 2005).

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.
 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.
 TU Darmstadt (Hg.) 2005: Seminarthemen Wintersemester 2005/6 des Lehrstuhls Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre.



Der Autor **Dr. Peter Dietrich**, Diplom-Kaufmann, ist seit 1995 in Prüfung und Beratung von Wohnungsunternehmen tätig. Seit 2003 ist er Geschäftsführer der ORGA-SENSE GmbH (www.orga-sense.de) mit den Tätigkeitsschwerpunkten Controlling, Ziel-systementwicklung, Planung, Portfolio- und Risikomanagement.