

# Leitfaden und System – Teil II–

en 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

22 FWW 1/2010



Dadurch können die wohnungswirtschaftlichen Kernaufgaben exakt geplant werden.

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 Instandhaltungsund 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,
- Cashflow-Rechnung
- > Plan-BAB
  - Kennzahlenentwicklung
- > Darlehensplan,
- > Zins- und Tilgungsplan,
- b Sectoral control of a control of

FWW 1/2010 23

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, Neuvalutierungen, 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 wie orga-plan 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 Finanzplanergebnisse, 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 zehn Jahren.

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

#### 5. Schritt: 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).

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.

Das einzelrisikoangepasste Reporting der Risikoverantwortlichen erfüllt in orga-risk nicht nur die gesetzlich geforderte Dokumentationspflicht, sondern dient wiederum der Information der Geschäftsleitung sowie der Rückkopplung mit dem übergeordneten Zielsystem.

### Schlussbemerkungen, Auswirkungen und Ausblick

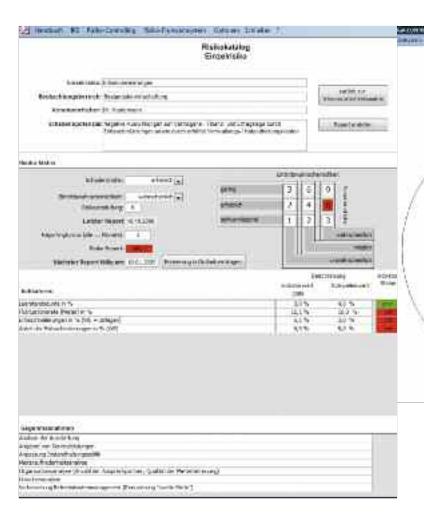
	1200	Detroporty		arta da					
	11111	3030 Sat	Sell.	Sensor Det	Mercyches	Primar Self	Petrose	Myserchess.	Sex
		+66.0	Pol. I	rut.t	146	1941.0	The E	146	166.1
STRENGE -									
- Mrhindam		3,600	25,4		1116,000	16.3		100.1%	
- Charles and the contract of		198.0	- 03		711 E (198)	- 98		100.0%	- 6
Diseased Mathematical		58.5	7.3		1116.0%	Y,4		310.2%	(1)
TOUR HEAVEN		1255	100		100.0%	1800		100.0%	- 1
1965 and Sketsbeks merverseasthungen		3/22	20/6		106,0%	57,2		203,000	115
- Michemation lige - Kelver diargits extense		8.11	20,0		-1063/6	401		100.0%	- 2
Applied that		2,6	. 0,0		70.5	101			2.
- Heigenstein followings in			1920		10.000.00				
al Savere Hainbouttle Battery	day.	1.223.1	101/0		185.0%	7113.0		100,0%	2006
bil nas dem Verkunt nen Grundsticken	CAY 2	0.0	8.0			0.0			0.
Cash Helmonagetäligkeit	484.4	16.6	6.4			0.0			- 0
4) est autom tieferinger and telepages	1,64.4	14,10	141			4.01			10,
		100	700		1,1763	500		100	
destarbine administra	UKK G	9,7	9,8		-190.0%	1.6	-	-1910%	1,
Andres deliveres Dycelebenagen	CRYT	0,0	0.0			0.6			0
Sawiter branchische Greibe:	UNIV.	200.6	33.4		380.0%	14.6		190,6%	er,
Arbeitalanges für betogen Leftwegen und Leitbergen				- 1	200	- 100		1.00	
distance Measurement Seconds Side Seconds		40.0	-71		173,7%	3.6		100,00	
-pwalet		- 0.4	778		193,5%	14.5		100.0%	- 41
- Treferre kang			- 04		130,3%	3.7		110.1%	
HARAM		160	10.51		199,0%	14.0		300,0%	- 4
Service of Water bend	=		100		1100,7%	10.1		-103 Em	
- introdese	_	-0.00	14		1493, 996	0.4		1404.00	- 1
********		410			193,5%	41		193.5%	-
Printed and the same of the sa		-	- 10		193.7%	- 31		10176	
Same a made both Versitians are	_	20.0	- 67		130,5%	711		380,5%	
Service of the state of the sta	-	0.7	3.7		130,3%	- 11		100,0%	
- 4000	-	\$135	14.6		17.1107	4.6		27770	- 14
- Auto presidente.	_	801	4.5			2.0			- 7
sandy - Hr		70	1520/		HILPS	1		10270	1 1
- NAME OF THE PROPERTY OF THE PARTY OF THE P	-	198.00	1847		180.7%	- 1		1105.5%	
IN COLUMN TO SECURITION OF THE PROPERTY OF THE					11000	- (B)			
-Half sed Nutring Majori		525			1100.0%	189		-1151%-	9,
- Soratge Authoritingers		X,0	3,1			1.0			00
a) haces Adversariages to Headers including	1000	7643.00	Thing the		-000,006			-100,0%	-10:1
hi Admentungen ha Verkuufsproodstikke	THE R. P.	18,81	160			0,0			15
c) Automobium ils seekes Laterrages and Lindseper	may (s	112.5	- 37		100,0%	197		300,6%	
Makeigekeis		VALA	111.0	4.0	1000,000	1863	34.0	-1001.0%	100

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 materiellrechtlich begründet an.

Erfüllt das Risiko-Management die Vorgaben, ist ein dokumentiertes Unternehmenszielsystem mit Unternehmensvi-

24 FWW 1/2010

Annes.



sion und strategischen Zielen eingerichtet, existieren ein Portfolio-Managementsystem sowie ein Bilanz-, Wirtschaftsund 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 Controllingsystematik 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 Haushaltsgrundsätzegesetz.

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.

migricone.

THE REAL PROPERTY.

OREGICONTHOL" -

making.

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, Zielsystementwicklung, Planung, Portfoliound Risikomanagement.

FWW 1/2010 25