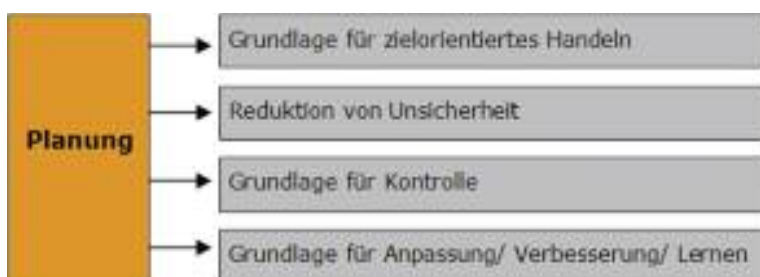


Integrierte Planung und Kontr

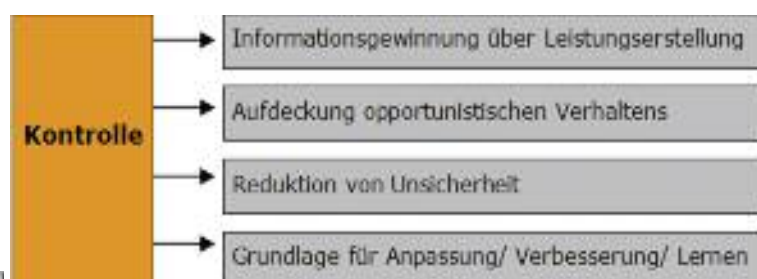
Leitfaden und System – Teil I –

Vor annähernd einem Jahrzehnt, als Controlling in anderen Branchen längst an der Tagesordnung war, schrieb Hansjörg Bach: „Wie in vielen Bereichen der Wohnungswirtschaft werden also auch hier [im Controlling] in den nächsten Jahren neue Wege zu begehen sein. Es wird aber wohl kein Weg an der Einführung und Anwendung des Controlling vorbeigehen ...“ (Bach, Hansjörg 2000: Controlling für Wohnungsunternehmen. In: Taschenbuch für den Wohnungswirt, o. Jg. (2000), S. 286).

Analoges galt und gilt für Planung und Kontrolle, das wichtigste Teilsystem des Controlling. Warum ist Planung so wichtig? Nur wer plant, kann auch kontrollieren! Darüber hinaus erfüllt Planung weitere Funktionen:



Genauso notwendig ist Kontrolle. Sie dient nicht nur der Überwachung, sondern auch der Informationsgewinnung und beinhaltet z. B. Sicherheits- und Lernaspekte (in Anlehnung an Baetge, Jörg 1993: Überwachung. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Michael Bitz u.a. (Hg.), Bd. 2, 3. Aufl., München 1993, S. 178 und S. 180 ff.)



Planung und Kontrolle sind zwei Seiten derselben Medaille und daher immer im Zusammenhang zu sehen. Dieser Zusammenhang muss auch datentechnisch hergestellt werden, Planung und Kontrolle sind also systemisch zu integrieren. Wie sollte nun ein integriertes immobilienwirtschaftliches Planungs- und Kontrollsystem konkret aussehen, und welche Instrumente bieten sich dazu an?

rolle in der Immobilienwirtschaft

Kurzfassung oder die Forderung nach dreifacher Integration

Planung und Kontrolle finden nicht im luftleeren Raum statt. Konkrete Planungs- und Kontrollmaßnahmen haben sich 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).

Eine Integration beinhaltet auch immer Rückkopplungsmöglichkeiten. Das Informationssystem kann mittels demografischer 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.



1. Schritt: Festlegung der Unternehmenszielsetzung

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

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-/Mietpolitik	> Welche Mieterkriterien wird zukünftig angesprochen? > Welche Neubau- / Modernisierungspolitik resultiert daraus?
Mietpolitik	> Welche Mietminderungspolitik wird gefahren?
Umweltpolitik	> Welche Mieterkriterien werden verbaut? > Welche umweltgerechten Entsorgungsmöglichkeiten für Mieterkriterien werden sichergestellt? > Wird auf geringe Bodenversiegelung geachtet? > Werden regenerative Energien und Ressourcen genutzt? > Wird versucht, den Energieeffizienzniveau zu unterstützen?

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 (vgl. Kofner, Stefan 2009: Corporate Governance – Teil 1. In: Die Wohnungswirtschaft, 62. Jg. (2009), Nr. 4, S. 53). Diese Faktoren besitzen in meinen Augen nicht nur für öffentliche Unternehmen ihre Gültigkeit, sondern gleichermaßen auch für Wohnungsgenossenschaften:

- dynamischer Wandel der Wohnungs-, Wirtschafts- und Finanzpolitik,
- wirtschaftliche Entwicklung der Region,
- finanzwirtschaftliche Einflüsse (z. B. Einführung von Rating-systemen),
- Wirkung langfristiger sozialer und demografischer 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.

Demografische 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 demografische Rahmenbedingungen die Darlehensgewährung an Wohnungsunternehmen und somit fremdfinanzierte Investitionen gänzlich verhindern können (vgl. Dr. Klein (Hg.) 2006: Vortragsmanuskript Rating: Wie kommt ein Wohnungsunternehmen an bessere Kreditkonditionen, Lübeck-Travemünde 2006, S. 21).



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 demografischen 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.

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 Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung geht beispielsweise von anderen Bevölkerungsbasiszahlen aus als die statistischen Landesämter. Zur Lösung dieses Problems werden bei orga-sense immer drei bis fünf Prognosen verglichen, diese auf einheitlicher Basis neu berechnet und die plausibelste Entwicklung extrahiert.

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.

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:

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.

Im folgenden Beispiel verfügt ein Wohnungsunternehmen im Jahr 2000 über 1 300 Wohnungen und damit über 2,65 Prozent aller 49 008 Wohnungen am Standort. Dieser Marktanteil soll auch zukünftig beibehalten werden. Die prognostizierte Wohnungsnachfrage der Folgejahre multipliziert mit 2,65 Prozent 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.

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	

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.

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 zum Beispiel:

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

Die Fortsetzung des Artikels können Sie in der Ausgabe 1/2010 der FWW lesen. Themen werden sein: Bautechnische Bestandsanalyse, Portfolio-Management, Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung, Kontrolle und Risiko-Management ■



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, Portfolio- und Risikomanagement.