

Controlling in der Immobilienwirtschaft

und Rating nach Basel II und III

IV Immobilienwirtschaftliche Unternehmensplanung

Bestandteile der integrierten immobilienwirtschaftlichen Unternehmensplanung

Eine effektive immobilienwirtschaftliche Unternehmensplanung ist integriert. Integriert bedeutet, dass geplante Bestandsdatenänderungen, Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung, Darlehenspläne, Cashflow-Pläne, geplante Spartenerfolge, BAB-Pläne, Plan-kennzahlen-System, monatliche und jährliche Soll-Ist-Abweichungen systemisch verknüpft sind.

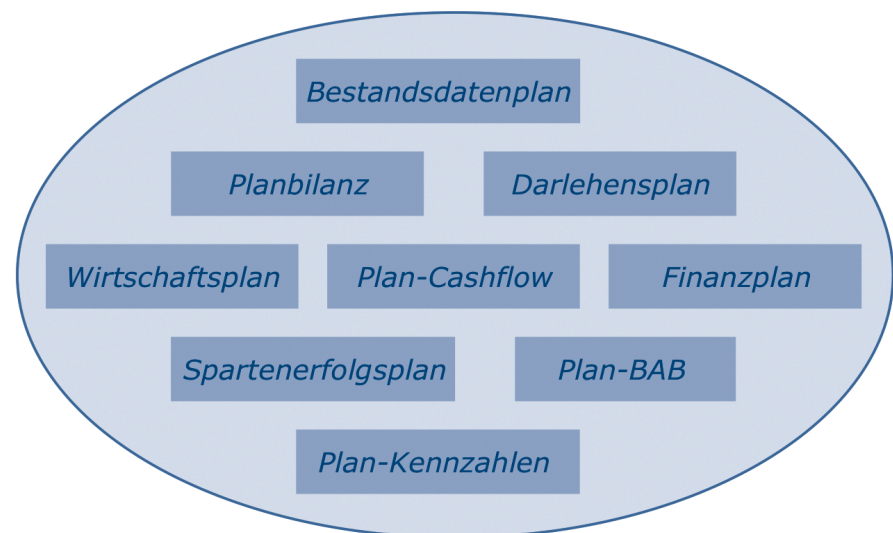


Abbildung 1: Bestandteile der integrierten immobilienwirtschaftlichen Unternehmensplanung

Dazu sind alle Bilanz- und G&V-Positionen zu integrieren, auch die kurzfristigen Positionen. Nur so ist eine genaue Abstimmung der Plan-Basis mit den Ist-Daten gewährleistet. Der Planungshorizont beträgt sinnvollerweise zehn Jahre. Klingt einfacher, als es ist.

Viele, durchaus bilanzsichere Planer scheitern bei der Konzeptionierung einer umfassenden Unternehmensplanung beispielsweise daran, dass die Aktiv- und Passivseiten zukünftiger Perioden in der Planbilanz nicht übereinstimmen. Das sollten sie aber!

Sobald in der Planung als Lösung dieses Problems auf einzelne Positionen des Jahresabschlusses verzichtet wird, zeichnet die Planung kein aussagekräftiges Bild der zukünftigen Entwicklung.

Die Notwendigkeit der Integration wird deutlich, wenn man sich die Auswirkungen einer geplanten Modernisierungsmaßnahme auf die unterschiedlichen Bestandteile der Unternehmensplanung vor Augen führt.

| Modernisierungsmaßnahme: | |
|---------------------------------------|---|
| ➤ Modernisierungskosten | ➤ Darlehens-, Bilanz-, Wirtschafts-, Finanzplan, Cashflow, Spartenerfolg, BAB, Kennzahlen |
| ➤ AfA-Satz | ➤ Planbilanz, Wirtschaftsplan, Cashflow, Kennzahlen |
| ➤ Änderung m ² -Wohnfläche | ➤ Bestandsdaten, Finanzplan, Wirtschaftsplan, Kennzahlen |
| ➤ Änderung Wohneinheiten | ➤ Bestandsdaten, Wirtschaftsplan, Kennzahlen |
| ➤ Zugang Wohnungsmiete | ➤ Finanzplan, Wirtschaftsplan, Planbilanz, Cashflow, Spartenerfolg, BAB, Kennzahlen |

Abbildung 2: Auswirkungen einer Modernisierung auf unterschiedliche Bestandteile der Unternehmensplanung

Die Unternehmensplanung ist so auszugestalten, dass die einzelnen Positionen sowohl mit Absolutwerten beplant werden als auch durch Eingabe von Prozentangaben im Zeitablauf verändert werden können. Die Möglichkeit, mit Absolutwerten planen zu können, ist vor allem bei den im Portfoliomanagement behandelten immobilienwirtschaftlichen Kernprozessen vorteilhaft. Hier liegen meist konkrete Plandaten für zukünftige Maßnahmen vor:

- Neubau
- Instandhaltung
- Modernisierung
- Veräußerung
- Abriss
- Neuvermietung
- Mieterhöhung

Für eine Modernisierungsmaßnahme sind die Absolutwerte daher so umfangreich zu planen, dass alle mit der Modernisierung im Zusammenhang stehenden Aspekte vom integrierten Planungssystem automatisch Berücksichtigung finden können. Analoges gilt für alle genannten Kernprozesse.

Ein erster Planlauf aller angedachten Maßnahmen zeigt auf, ob die geplanten Investitionen aus dem operativen Geschäft zu finanzieren sind. Falls nicht, ist der Fremdkapitalbedarf über die integrierten, nach Bilanzpositionen gegliederten Darlehenspläne zu berücksichtigen.

In der integrierten Bilanz, Wirtschafts- und Finanzplanung zeigen sich die Auswirkungen der geplanten Maßnahmen auf das zukünftige Unternehmensgeschehen und diese berücksichtigt dabei 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. Wie bereits angeführt, ist niemand in der Lage, all diese Auswirkungen gedanklich vorwegzunehmen. Nur integrierte Systeme fördern die Auswirkungen einzelner geplanter Maßnahmen durch die Verknüpfung mit den übrigen wirtschaftlichen und geldrechnungsmäßigen Tatbeständen ans Licht. Bildlich gesprochen verändert das „Drehen an einer Schraube“ innerhalb systemisch integrierter Daten alles. Eine geplante Maßnahme verändert die Ergebnisse aller Bestandteile der integrierten immobilienwirtschaftlichen Unternehmensplanung.

Vielfältige Simulationen unterschiedlicher Maßnahmen ermöglichen daher die Konkretisierung der Planung.

Controlling-Funktion der immobilienwirtschaftlichen Unternehmensplanung

Alle oben genannten Pläne nehmen Informations-, Planungs-, Kontroll-, Reflexions- und Koordinationsfunktionen wahr. Die zentrale Bedeutung der integrierten Unternehmensplanung für das Controlling wird deutlich, wenn man sich die koordinierende Wirkung auf andere Führungsteilsysteme vor Augen führt.

Geeignet für:

- professionelle Verwalter
- Wohnungsunternehmen
- Liegenschaftsverwaltungen



Mit PowerHaus von Haufe haben Sie Ihren Wohnungs- und Immobilienbestand im Griff. Versprochen.

PowerHaus ist die leistungsstarke Softwarelösung, mit der Sie die Bewirtschaftung Ihrer Einheiten vereinfachen. Dank modularem Aufbau passt sich die Software an Ihre individuellen Anforderungen an – Sie zahlen nur, was Sie wirklich nutzen.

Gern beraten wir Sie persönlich:
Tel.: 0800 79 56 724*
E-Mail: teamrealestate@haufe.de
* gebührenfrei aus dem deutschen Festnetz

www.haufe.de/powerhaus

HAUFE.

Die Ergebnisse der integrierten Unternehmensplanung sorgen beispielsweise innerhalb des Personalführungssystems für die Abstimmung der Bereichs-, Abteilungs- oder Mitarbeiterziele. Gleichzeitig koordiniert die Unternehmensplanung einzelne Maßnahmenziele mit dem übergeordneten Zielsystem (zum Beispiel Unternehmensziele). Hier wird darauf abgestellt, dass das Handeln verschiedener Personen von den ihnen verfügbaren Informationen und vom Austausch dieser Informationen abhängt. Die Koordinationsfunktion bezieht sich somit auch auf die Informationsversorgung. Die Abstimmung der Bereichs-, Abteilungs- oder Mitarbeiterziele erfolgt beispielsweise durch Zielvereinbarungen. Aus der Planung resultieren zum Beispiel Verkaufsmaßnahmen aus dem Bestand. Hier werden 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.

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.

| 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 Beschwerdehäufigkeit der letzten drei Jahre ausgegangen. Die Bearbeitungszeiten richten sich nach dem Beschwerdeeingang | 5 Tage | = | 100% | erfüllt |
| | 8 Tage | = | 90 % | |
| | 10 Tage | = | 80 % | |
| | 12 Tage | = | 70 % | |
| | 14 Tage | = | 60 % | |
| | 16 Tage | = | 50 % | |
| 3. Sicherung der Mieteinnahmen/ jährliche Reduzierung der Mietrückstände (ausgebuchte Mietforderungen 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 | | |

Abbildung 3: Beispielhafte Ziele der Kundenbetreuung

Grundsätzlich resultieren aus der Unternehmensplanung vielfältige Maßnahmen, Budgets und nicht zuletzt Kennzahlen, die sich als Grundlage für Zielvereinbarungen eignen. Aus der integrierten Unternehmensplanung abgeleitete Budgetierungssysteme, Kennzahlen- und Zielsysteme werden von Küpper als übergreifende Koordinationssysteme bezeichnet und damit als originäre Controlling-Instrumente betrachtet.

ORGA-CONTROL - [Kennzahlensystem]

Demographie Kennzahlen Wertermittlung Mieterzufriedenheit Optionen Schließen ?

Kennzahlensystem

| Basisjahr 2006 | Bezugsjahr 2011 | Schwellenwert | ↔ | Differenz | | | 2010 | Differenz | | 2009 | Differenz | | |
|--|--------------------|---------------|---|---------------|-------------|------------------|----------|-------------|------------------|-----------|-------------|------------------|----------|
| | | | | zum Basisjahr | zum Vorjahr | in % zum Vorjahr | | zum Vorjahr | in % zum Vorjahr | | zum Vorjahr | in % zum Vorjahr | |
| Eigenkapitalquote in % | | 10,00 | < | 41,05 | 25,36 | 1,73 | 4,40% | 39,32 | 21,76 | 123,92% | 17,56 | 1,25 | 7,66% |
| Eigenmittelquote in % | | 25,00 | < | 41,05 | 10,45 | 1,73 | 4,40% | 39,32 | 6,74 | 20,69% | 32,58 | 0,66 | 2,07% |
| Eigenmittelrentabilität in % | | 2,50 | < | 4,91 | -10,81 | -13,05 | -72,66% | 17,96 | 19,44 | -1313,51% | -1,48 | -3,85 | -162,45% |
| Gesamtkapitalrentabilität in % | | 2,50 | < | 4,47 | -3,84 | -5,49 | -55,12% | 9,96 | 7,43 | 293,68% | 2,53 | -1,24 | -32,89% |
| Verschuldungsgrad in % | | 200,00 | > | 142,46 | -83,07 | -10,67 | -6,97% | 153,13 | -52,34 | -25,47% | 205,47 | -5,31 | -2,52% |
| Anlagendeckungsgrad II in % | | 100,00 | < | 105,11 | 27,40 | 4,21 | 4,17% | 100,90 | 10,45 | 11,55% | 90,45 | 15,71 | 21,02% |
| Anlageintensität in % | | 12,50 | < | 91,18 | 2,27 | -2,48 | -2,65% | 93,66 | 0,15 | 0,16% | 93,51 | 4,61 | 5,19% |
| Liquidität 1. Grades in % | | 100,00 | < | 56,46 | -28,98 | 47,12 | 504,50% | 9,34 | 0,03 | 0,32% | 9,31 | -54,42 | -85,39% |
| Liquidität 2. Grades in % | | 60,00 | < | 172,65 | 8,38 | 46,96 | 37,36% | 125,69 | 46,50 | 58,72% | 79,19 | -55,44 | -41,18% |
| Beleihungsspielraum 60% in Tsd. € | | 1451,13 | < | 6791,67 | 1589,17 | -154,21 | -2,22% | 6945,88 | 786,90 | 12,78% | 6158,98 | 530,17 | 9,42% |
| Cash-Flow nach DVFA/ SG in Tsd. € | | 150,00 | < | 417,22 | -150,68 | 736,41 | -230,71% | -319,19 | -545,62 | -240,97% | 226,43 | -132,87 | -36,98% |
| dynamischer Verschuldungsgrad in Jahren | | 25,00 | > | 9,60 | 1,08 | 22,47 | -174,59% | -12,87 | -32,67 | -165,00% | 19,80 | 6,56 | 49,55% |
| Kapitaldienstdeckungskraft Objektfinanzierung (Faktor) | | 1,20 | < | 1,45 | 0,09 | 2,40 | -252,63% | -0,95 | -1,58 | -250,79% | 0,63 | -0,32 | -33,68% |
| Tilgungskraft Objektfinanzierung (Faktor) | | 1,00 | < | 3,96 | 0,29 | 6,55 | -252,90% | -2,59 | -4,20 | -260,87% | 1,61 | -0,72 | -30,90% |
| Zinsdeckungskraft Objektfinanzierung (Faktor) | | 2,50 | < | 2,29 | 0,12 | 3,79 | -252,67% | -1,50 | -2,54 | -244,23% | 1,04 | -0,56 | -35,00% |
| Kapitaldienstdeckungskraft Gesamt (Faktor) | | 1,00 | < | 1,44 | 0,08 | 2,38 | -253,19% | -0,94 | -1,57 | -249,21% | 0,63 | -0,32 | -33,68% |

Abbildung 4: Kennzahlen

Beispielsweise können aus den Kennzahlen Mietforderungen, Mietausfallquote, Erlöschmälerung und Fluktuationsrate verhaltensbezogene Ziele festgelegt werden oder Vorgaben für den Umgang mit Mietern erlassen werden.

Zusammenfassend nimmt die Unternehmensplanung folgende Controlling-Funktionen war:

| Instrument | Beschreibung | Controlling-Funktion |
|--------------------|---|---|
| Bestandsdaten | Änderung der Bestände durch Planung | Information, Planung, Kontrolle, Koordination |
| Darlehensplan | Geplante Zins- und Tilgungsbelastung | Information, Planung, Kontrolle, Koordination |
| Planbilanz | Vermögens- und Kapitalentwicklungsplan | Information, Planung, Kontrolle, Koordination |
| Wirtschaftsplan | wirtschaftlicher Planerfolg, Kontrollgrundlage | Information, Planung, Kontrolle, Koordination |
| Finanzplan | finanzwirtschaftlicher Planerfolg, Kontrollgrundlage | Information, Planung, Kontrolle, Koordination |
| Plan-Cashflow | finanzwirtschaftlicher Planerfolg, Kontrollgrundlage | Information, Planung, Kontrolle, Koordination |
| Spartenerfolgsplan | Planerfolg der Geschäftsbereiche, Kontrollgrundlage | Information, Planung, Kontrolle, Koordination |
| Plan-BAB | Planerfolg der Geschäftsbereiche, Kontrollgrundlage | Information, Planung, Kontrolle, Koordination |
| Plan-Kennzahlen | Planergebnis, Kontrollgrundlage, Zielvereinbarungsgrundlage | Information, Planung, Kontrolle, Koordination |
| Budgets | aus der Planung abgeleitete Budgets, Kontrollgrundlage | Information, Planung, Kontrolle, Koordination |
| Zielvereinbarungen | aus der Planung abgeleitete Maßnahmenziele, Kontrollgrundlage | Information, Planung, Kontrolle, Koordination |

Abbildung 5: Controlling-Funktionen der immobilienwirtschaftlichen Unternehmensplanung