



## ***Immobilienwirtschaftliches Controlling – Vorschlag einer einheitlichen Konzeption***

### ***I Vorbemerkungen***

---

Die Beschäftigung mit Controlling wirft unweigerlich Fragen auf. Welche Bereiche sind hiervon überhaupt betroffen, welche Instrumente sollen zum Tragen kommen und wie sind die einzelnen Instrumente aufeinander abzustimmen?

Diese Fragen versucht unter anderem die Controlling-Forschung zu beantworten. Branchenunabhängig wird hier an Philosophien, Modellen und Systemen gearbeitet. Während in anderen Branchen theoretische Ansätze längst in praxistaugliche Systeme überführt wurden, könnte man in der Immobilienwirtschaft fast den Eindruck gewinnen, dass allein der Begriff Controlling bei vielen Praktikern Fluchtinstinkte auslöst.

Obwohl im Hinblick auf Wohnungsunternehmen schon vor einem Jahrzehnt explizit postuliert wurde: „Es wird...wohl kein Weg an der Einführung und Anwendung [des Controlling] vorbeigehen...“ (Bach, Hansjörg 2000, S. 286) ist offensichtlich, dass Controlling in der immobilienwirtschaftlichen Praxis keine bedeutende Rolle spielt. Viele Praktiker wissen nicht, was Controlling überhaupt bedeutet. Es ist weder einheitlich definiert, noch existiert eine einheitliche Philosophie, geschweige denn ein einheitliches Modell oder System. Auch neuerliche Veröffentlichungen mit explizit immobilienwirtschaftlichem Hintergrund konnten diesen Zustand nicht nachhaltig verändern.

Möglicherweise liegt das angespannte Verhältnis zwischen Controlling und immobilienwirtschaftlicher Praxis darin begründet, dass mit Controlling strategische Fragestellungen betroffen sind, dass es hier nicht nur um Instrumente, sondern auch um übergeordnete Zielvorstellungen

geht. Die inhaltliche Beschäftigung mit dieser Thematik scheint nicht sonderlich beliebt zu sein. „Manche Führungskräfte in Immobilienunternehmen scheuen die Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen und flüchten sich stattdessen ins Tagesgeschäft“, wie der GdW dazu bemerkt (GdW 2006, S. 4).

Die immobilienwirtschaftliche Praxis für das gering ausgeprägte Controlling-Verständnis allein verantwortlich zu machen, greift jedoch zu kurz. Tatsache ist, dass auch innerhalb der Controlling-Forschung widerstreitende Ansichten über Definitionen und Begrifflichkeiten bestehen. Der Versuch einer Konsensbildung innerhalb der scientific community (vgl. Küpper, Hans-Ulrich, Weber, Jürgen und Zünd, Andre 1990, S. 281 ff.) blieb ohne spürbare Konsequenz (vgl. Weber, Jürgen und Schäffer, Utz 2000, S. 109 ff.). Es ringen jedoch nicht nur die verschiedenen Vertreter des Controlling um ein gemeinsames Verständnis, auch namhafte Autoren legen in der von ihnen selbst entwickelten bzw. vertretenen Controlling-Definition eine bisweilen erstaunliche Flexibilität an den Tag.

Der wissenschaftliche Diskurs um eine einheitliche Definition entzündet sich vor allem an der Problematik, dass die verwendeten Controlling-Funktionen keine Abgrenzung von bereits etablierten betriebswirtschaftlichen Fachbereichen erlauben. Wenn zum Beispiel die *Informationsversorgung* nun als Controlling-Funktion reklamiert wird, obwohl sie gemeinhin als Funktion des traditionellen Rechnungswesens gilt, sehen sich die Vertreter des Rechnungswesens Usurpationstendenzen ausgesetzt. Ähnliche Gefühle mögen die Vertreter des Fachbereichs Organisation hegen, wenn nun die *Koordinationsfunktion* als Begründung für die Eigenständigkeit des Controlling bemüht wird, obwohl diese als theoretische Fundierung der Organisationsforschung seit langem etabliert ist.

Der wissenschaftliche Streit um Begrifflichkeiten und Definitionen zum Zwecke der Abgrenzung von anderen Fachbereichen ist für die immobilienwirtschaftliche Praxis jedoch gänzlich unerheblich. Entscheidend ist vielmehr, aus der Controlling-Forschung ein plausibles und für Wohnungs- und Immobilienunternehmen taugliches Modell abzuleiten.

Das wäre eine Aufgabe für den GdW und seine Mitgliedsverbände. Mit Wirtschaftsplänen, Portfolio- und Risiko-Management-Systemen sind von den Verbänden und anderen Anbietern lediglich unterschiedliche Einzelinstrumente entwickelt worden.

Aufgerufen wären auch die Anbieter immobilienwirtschaftlicher IT-Systeme. Buchhaltungssysteme werden neuerdings als ERP-Systeme bezeichnet. ERP steht dabei für Enterprise Resource Planning, sprich: für Planung und Verwendung der Unternehmensressourcen (Kapital, Betriebsmittel und Personal). Wenn unter einem ERP-System eine komplexe Anwendungs-Software zur Unterstützung der Ressourcenplanung eines gesamten Unternehmens zu verstehen ist, stellt sich die Frage, warum gerade der Bereich *Unternehmensplanung* von den bekannten immobilienwirtschaftlichen ERP-Systemen nicht oder nur unzureichend abgedeckt wird.

Die Verantwortlichen aus der Immobilienwirtschaft sind daher gezwungen, auf unterschiedliche externe und/oder auf selbst erstellte IT-Lösungen zurückzugreifen. Die mit unterschiedlichen IT-Systemen einhergehende Problematik (Schnittstellen, Dateneingabe, Datenbrüche etc.) ist bekannt. Führende IT-Anbieter schätzen die Marktchancen für immobilienwirtschaftliche Controlling-Lösungen als gering ein. Meiner Ansicht nach unterschätzen sie dabei die Wirkung:

1. *fehlender klarer Definitionen von Controlling,*
2. *fehlender immobilienwirtschaftlicher Controlling-Konzeptionen,*
3. *fehlender integrierter immobilienwirtschaftlicher Gesamtlösungen und -systeme,*
4. *vieler unterschiedlicher Anbieter von unterschiedlichen Teillösungen, Instrumenten etc.,*
5. *der Unsicherheit über die „richtige“ Controlling-Lösung,*
6. *verschärfter gesetzlicher Anforderung an die Zukunftsfähigkeit von Wohnungs- und Immobilienunternehmen (KonTraG, HGrG, Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung, Corporate Governance),*
7. *erschwerter Finanzbedarfsdeckung (Basel II),*

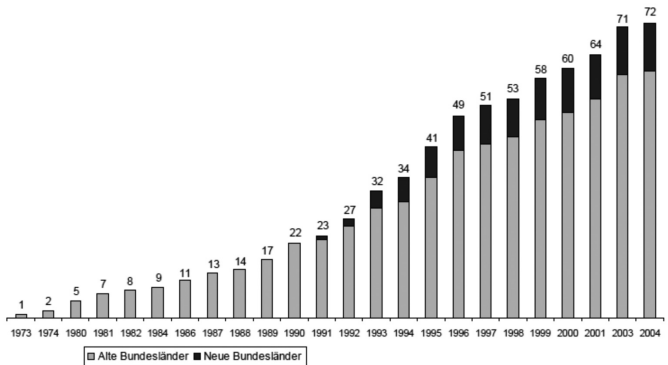
8. *fehlender Kenntnis darüber, wie Controlling die Aspekte 6 und 7 beeinflusst.*

Unabhängig von gesetzlichen Vorgaben sind viele Praktiker schon jetzt an umfassenden Softwarelösungen interessiert, die neben dem eigentlichen Rechnungswesen alle controlling-relevanten Funktionen abdecken. Um den oben genannten Aspekten 6 und 7 voll gerecht werden zu können, werden kurz- bis mittelfristig alle Immobilienunternehmen nach Controlling-Lösungen Ausschau halten müssen.

Anliegen dieses Artikels ist es daher, Anregungen für eine einheitliche immobilienwirtschaftliche Controlling-Sicht zu geben. Dazu wird aus der Controlling-Forschung ein theoretisches Controlling-Modell ausgewählt und den immobilienwirtschaftlichen Besonderheiten angepasst. Neben der Skizzierung der Controlling-Teilsysteme erfolgt die Benennung immobilienwirtschaftlich relevanter Controlling-Instrumente.

## **II Modell – Ableitung aus der Controlling-Forschung**

Zur Ableitung eines für Wohnungs- und Immobilienunternehmen geeigneten Modells sind die in der Controlling-Forschung etablierten und theoretisch fundierten Konzeptionen zu untersuchen. Nun hat sich seit Etablierung des ersten Controlling-Lehrstuhls 1973 mit der Berufung von Péter Horváth an die Technische Universität Darmstadt einiges getan. Eine Analyse aus dem Jahr 2004 identifiziert im deutschsprachigen Raum allein an den Universitäten 72 Controlling-Lehrstühle (vgl. Binder, Christoph und Schäffer, Utz 2005, S. 16).



**Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl deutschsprachiger Controlling-Lehrstühle (Uni)**

Wie lässt sich nun aus dieser Masse der Controlling-Philosophien und -Konzeptionen eine herrschende Meinung bzw. ein vorherrschendes Modell extrahieren? Da Professoren ihre Controlling-Sichtweisen in Fachzeitschriften veröffentlichen und ihre Sichtweisen von anderen Lehrstuhlinhabern aufgegriffen, diskutiert und weiter verarbeitet werden, kann die Anzahl der Zitationen einen ersten Anhaltspunkt bieten.

### **1 Controlling-Forschung – Zitationsanalyse**

Eine Analyse der Zitationen zu Controlling-Themen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften (ZfB, ZfbF, BFuP, DBW, DU und ZP) im Zeitraum von 1990 bis 2003 zeigt Küpper als einzigen Autor, der in allen sechs Zeitschriften zu den Meistzitierten gehört (vgl. Schäffer, Utz, Binder, Christoph und Gmür, Markus 2006, S. 406).

BFuP	DBW	DU	ZfbF/sbr	ZfB	ZP
1. Kloock (41)	1. Horváth (42)	1. Kaplan (35)	1. Wagenhofer (38)	1. Küpper (65)	1. Horváth (84)
2. Horváth (29)	2. Küpper (37)	2. Weber (34)	2. Ewert (28)	2. Horváth (38)	2. Weber (72)
2. Kaplan (29)	3. Weber (34)	3. Schäffer (20)	3. Küpper (24)	2. Kloock (38)	3. Küpper (63)
4. Küpper (28)	4. Cooper (23)	4. Horváth (16)	4. Schmalenbach (20)	4. Altbach (37)	4. Coenenberg (47)
5. Schneider (24)	5. Kaplan (22)	5. Norton (14)	5. Kaplan (19)	5. Schneider (33)	5. Kaplan (35)
5. Riebel (24)	5. Coenenberg (22)	6. Küpper (12)	6. Coenenberg (18)	6. Weber (31)	6. Kloock (31)
		6. Schierenbeck (12)	6. Schneider (18)		6. Reichmann (31)
			6. Reichelstein (18)		
			6. Stein (18)		

**Abbildung 2:**  
Anzahl Zitate der meistzitierten Autoren je Zeitschrift im Zeitraum 1990-2003 (ohne Eigenzitate)

1.	H.-U. Küpper	229
2.	P. Horváth	225
3.	J. Weber	205
4.	R. S. Kaplan	169
5.	A. G. Coenenberg	146
6.	J. Kloock	135
7.	D. Schneider	115
8.	A. Wagenhofer	114
9.	R. Ewert	91
10.	W. Kilger	83
10.	P. Riebel	83

**Abbildung 3:**  
Anzahl Zitate der meistzitierten Autoren im Zeitraum 1990-2003 (ohne Eigenzitate)

Addiert man alle Zitationen in den angeführten sechs Fachzeitschriften, belegen Küpper, Horváth und Weber die Plätze 1 bis 3 (vgl. Schäffer, Utz, Binder, Christoph und Gmür, Markus 2006, S. 407).

Hinsichtlich der vorherrschenden Controlling-Sichtweise erscheint es legitim, sich auf die Analyse der Controlling-Konzeptionen von Küpper,

Horváth und Weber zu beschränken. Einen zusätzlichen Ansatzpunkt kann die Entwicklungsgeschichte des Controlling liefern.

## 2 Controlling-Ansätze – Entwicklungsgeschichte

Die Anfänge des Controlling fokussierten sich zunächst auf den Bereich Information. Diese von Müller entwickelte **informationsorientierte Controlling-Konzeption** beschäftigt sich zum Beispiel vorzugsweise mit der Erzeugung, Bereitstellung und Abstimmung wichtiger Informationen (vgl. Müller, Wolfgang 1974, S. 683 ff.). Die Unternehmensleitung soll hier mit entscheidungsrelevanten Daten versorgt werden. Dazu zählen der Aufbau einer aussagekräftigen Kostenrechnung, Wirtschaftlichkeits- und Renditeanalysen sowie Investitionsbeobachtungen. 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.

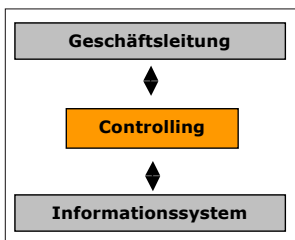
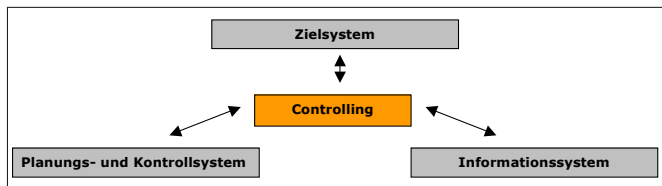


Abbildung 4: Informationsorientierter Controlling-Ansatz

Als Weiterentwicklung legt die **koordinationsorientierte Konzeption** den Fokus auf die Abstimmung von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung als gleichberechtigte Aufgaben. 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 zum Beispiel nicht unabhängig von Rechnungswesen-Daten 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 Horváth zur Grundlage seines Controlling-Ansatzes (vgl. Horváth, Péter 1990, S. 110 ff.).



**Abbildung 5: Koordinationsorientierter Controlling-Ansatz**

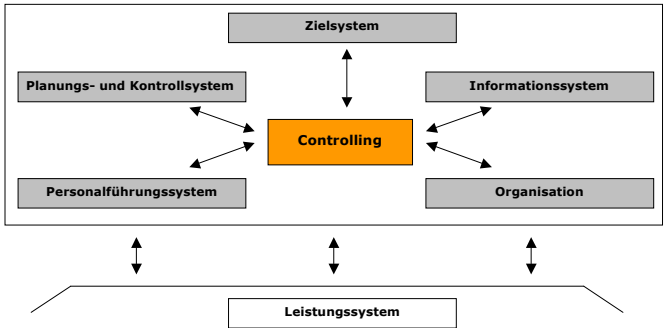
Die **erweiterte koordinationsorientierte Controlling-Konzeption** beinhaltet die vorgenannten Sichtweisen, geht jedoch gleichzeitig darüber hinaus. Koordiniert werden hier nicht nur die Führungsteilsysteme Planung, Kontrolle und Information, sondern auch Organisation und Personal. Diese Sichtweise geht auf Küpper zurück. Nach Analyse der gängigen Führungsdefinitionen identifiziert Küpper folgende Bestandteile eines Führungssystems (vgl. Küpper, Hans-Ulrich 1990, S. 787):



<b>Führungssystem</b>
> Zielsystem und Führungsgrundsätze
> Organisation
> Personalführungssystem
> Planungs- und Kontrollsystem
> Informationssystem

**Abbildung 6:**  
**Führungsteilsysteme**

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. Dieser erweiterte koordinationsorientierte Controlling-Ansatz stellt sich graphisch wie folgt dar (in Anlehnung an Küpper, Hans-Ulrich 2008, S. 30):



**Abbildung 7: Erweiterter koordinationsorientierter Controlling-Ansatz**

Jürgen Weber, früher gleichfalls Anhänger des koordinationsorientierten Controlling-Ansatzes Küpperscher Prägung, verlässt neuerdings die systemtheoretische Perspektive und stellt nun den Akteur in den Mittelpunkt seiner Betrachtung. Die Akteure (zum Beispiel Führungskräfte) unterliegen individuellen und situationsbedingten Können- und Wollen-Beschränkungen. Um bei Entscheidungen die bestmögliche Zweck-Mittel-Beziehung zu realisieren, spricht die **Rationalität von Führungsentscheidungen** sicherstellen zu können, benötigen die Akteure das Controlling (vgl. Weber, Jürgen und Schäffer, Utz 2006, S. 31 ff.). Die Situationsabhängigkeit von Rationalitätsempfängern ist als theoretische Fundierung zwar wenig spezifisch, da Rationalität ein Merkmal ist, das weit über die Betriebswirtschaft hinaus allgemein angestrebt wird. Sie erlaubt jedoch die Integration aller obigen Konzeptionen.

### **3 Controlling-Funktion**

Informationsbedarfsermittlung und -verwendung sowie Informationsbeschaffung und -abstimmung haben sich als Funktionen des Controlling etabliert (vgl. Müller, Wolfgang 1974, S. 683 ff. sowie Reichmann, Thomas 2006, S. 13). Analoges gilt für die zielorientierte Ausrichtung von Planungs-, Steuerungs- und Kontrolltätigkeiten. Diese Tätigkeiten sind originäre Führungstätigkeiten, die wiederum mit Hilfe bestimmter Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente ausgeübt werden (vgl. Horváth, Péter 1990). Ebenso unstrittig ist die der Organisationsforschung entlehene Feststellung, dass es die durch Arbeitsteilung bedingte Zerschneidung und Verselbständigung notwendig macht, Personen, Systeme, Tätigkeiten und Abläufe aufeinander abzustimmen, sprich: zu koordinieren. Dies gilt auch für das Führungssystem. Die Aufsplitterung des Führungssystems in einzelne Führungsteilsysteme, die wiederum aus eigenständigen Führungsinstrumenten bestehen, macht eine Koordination derselben erforderlich (vgl. Küpper, Hans-Ulrich 1990, S. 792 f.).

Die Koordinationsfunktion wird von führenden Vertretern des Controlling als zentrale Controlling-Aufgabe verstanden (vgl. Horváth, Péter 1990, Küpper, Hans-Ulrich 1990 und Weber, Jürgen 1991). Mit den abgeleiteten Funktionen Anpassung und Innovation wird zudem darauf abgestellt, dass nicht nur die innerbetriebliche Koordination im Fokus steht, sondern auch die Koordination mit der Umwelt durch Anpassung und aktiven Beeinflussung (Innovation) Berücksichtigung finden muss (vgl. Küpper, Hans-Ulrich 1990, S. 790).

Die in der Theorie genannten Funktionen haben alle ihre Berechtigung. Eine Beschränkung auf ausgewählte Funktionen scheint für die immobilienwirtschaftliche Praxis nicht zielführend zu sein. Eine Zusammenfassung der genannten Funktionen bietet folgende Abbildung.

Funktion	Bezug
Information	ein isoliertes Führungsteilsystem
Planung, Steuerung und Kontrolle	ein isoliertes Führungsteilsystem
Zielorientierung	übergeordnete Unternehmensziele
Koordination	mehrere bzw. alle Führungsteilsysteme
Anpassung und Innovation	Umwelt (zum Beispiel Bevölkerungs-, Wohnungsnachfrageentwicklung, Immobilien-, Arbeits-, Finanzmarkt; altersgerechtes Wohnen)
Rationalitätssicherung	allgemeine Führungstätigkeit (single, double loop learning)
Reflexion	allgemeine Führungstätigkeit (single, double loop learning)
Unterstützung	allgemeine Führungstätigkeit

**Abbildung 8: Controlling-Funktionen mit immobilienwirtschaftlicher Relevanz**

### **III Immobilienwirtschaftliche Controlling-Konzeption**

#### **1 Modell**

Die hier vorgeschlagene Controlling-Konzeption für die Immobilienwirtschaft verwendet den erweiterten 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.

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 demografischen Daten, wie zum Beispiel 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.

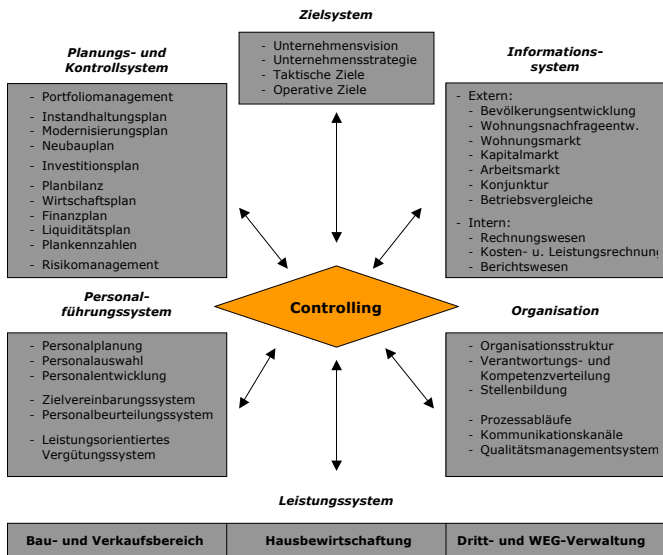
Das **Planungs- und Kontrollsystem** ist auch in der Immobilienwirtschaft das zentrale Führungsteilsystem. Vom Portfolio-Management mit integrierter bautechnischer Beurteilung des Wohnungsbestandes, der daraus resultierenden Modernisierungs- und Instandhaltungsplanung, der Investitionsrechnung über die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

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 (vgl. Dietrich, Peter 2005 bzw. 2009, S. 62 bzw. S. 66).

In diese immobilienwirtschaftliche Controlling-Konzeption können grundsätzlich alle als notwendig erachteten und als zielführend betrachteten Instrumente der betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen



**Abbildung 9: Immobilienwirtschaftlicher Controlling-Ansatz**

integriert werden. Die Instrumente müssen jedoch so ausgestaltet sein, dass sie mit den bereits vorhandenen Instrumenten korrespondieren können. Portfolio-Managementsystem ist eben nicht gleich Portfolio-Managementsystem, Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung ist nicht gleich Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung. Entscheidend ist weniger die Benennung, als vielmehr die konkrete Ausgestaltung der jeweiligen Instrumente und hier vor allem deren Integrations-, Koordinations- bzw. Zielorientierung.

Beispielsweise haben sich konkrete Planungs- und Kontrollmaßnahmen immer an der grundlegenden Unternehmenszielsetzung zu orientieren.

Das Planungs- und Kontrollsystem benötigt dazu einen Informationsrahmen, der die Planung mit unternehmensinternen und -externen Rahmendaten versorgt. Indem die einzelnen Planungs- und Kontrollschritte systemisch integriert sind, 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.

Beispielsweise beinhalten die in Abbildung 9 angeführten Planungs- und Kontrollinstrumente sämtlich sowohl Planungs- und Kontrollelemente als auch Elemente des Zielsystems, zum Beispiel in Form von Strategien beim Portfolio-Management oder in Form von Kosten der Maßnahmeziele in der integrierten Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung. Die Verknüpfung zwischen den Instrumenten wird zum Beispiel dadurch sichergestellt, dass Bilanz-, Wirtschafts-, Finanz- und Investitionsplan, Plan-Spartenerfolgsrechnung, Plan-Cashflow, Plan-BAB, Plan-Kennzahlensystem sowie die geplante Bestandsdatenveränderung und Soll-Ist-Abweichung in einem einzigen Instrument vereint sind. Die Verknüpfung mit der Darlehensplanung erfolgt durch direkte Integration genauso wie die Auswirkungen und Konsequenzen der geplanten Ziele in Form von Kennzahlen in das Risiko-Management einfließen.

Koordination und Integration zwischen den Führungsteilsystemen werden beispielsweise durch Zielvereinbarungen erreicht, die aus den Ergebnissen der integrierten Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung resultieren. Wenn zum Beispiel innerhalb der Planung für Verkaufsmaßnahmen bestimmte Preise unterstellt werden, können diese als Zielvereinbarung in Form von Preisuntergrenzen 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 als Ziele festgelegt.

## 2 Vorteile

Die Vorteile einer einheitlichen Controlling-Systematik sind vielfältig. Die Unternehmen sehen detailliert die Auswirkungen ihrer geplanten Handlungen. Controlling-Systeme zeigen die Auswirkungen der geplanten Maßnahmen auf das zukünftige Unternehmensgeschehen indem sie die zu erbringenden 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, Personalwechsel etc. berücksichtigen. Niemand ist 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.

Gleichzeitig beeinflusst die Einführung eines Controlling-Systems die Ratingnote eines Immobilienunternehmens positiv (vgl. Dietrich, Peter 2006). Ein Controlling-System trägt nachweislich dazu bei, in der Abschlussprüfung Bestnoten hinsichtlich der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und den Kriterien des § 53 Haushaltsgrundsätze-Gesetz zu erreichen sowie die Anforderungen der Corporate Governance zu erfüllen. Die vom Gesetz geforderte Zukunftsorientierung des Risikomanagements wird damit ebenfalls – auch verfahrensrechtlich – sichergestellt.

Weiterführende Literatur finden Sie unter:

<http://orga-sense.de/publikationen/literaturverzeichnis.pdf>

ORGA-SENSE GmbH  
Dr. Peter Dietrich  
[www.orga-sense.de](http://www.orga-sense.de)