

# Controlling in der Immobilienwirtschaft und Rating nach Basel II und III

Teil  
3

## Immobilienwirtschaftliche Controlling-Instrumente

### II Immobilienwirtschaftliche Informationen

Um unternehmerische Entscheidungen überhaupt treffen zu können, müssen belastbare Informationen vorliegen. Immobilienwirtschaftliche Informationssysteme speisen sich aus internen und externen Daten. Die internen Daten liefert das Rechnungswesen. Bei den externen Daten wird primär auf demografische Daten und Marktdaten abgestellt.

#### 1 Rechnungswesendaten

Interne Rechnungswesendaten (Buchführung, Kosten- und Leistungsrechnung etc.) sind der Kern des immobilienwirtschaftlichen Informationssystems. Aus den Ist-Daten lassen sich umfangreiche Auswertungen und Kennzahlen generieren. Gleichzeitig bilden sie die Basis für die Planung.

ORGA-CONTROL - [Kurzübersicht Hausbewirtschaftung]

Demographie Kennzahlen Wertermittlung Mieterzufriedenheit Optionen Schließen ?

### Kurzübersicht Hausbewirtschaftung für 2010

	Betrag	Anteil
jährliche durchschnittl. Wohnungsmiete in €/ m <sup>2</sup> :	61,92	
- jährlicher Kapitaldienst in €/ m <sup>2</sup> :	9,39	15,00%
- jährliche Verwaltungskosten in €/ m <sup>2</sup> :	5,50	9,00%
- jährliche Investitionen im Bestand in €/ m <sup>2</sup> :	44,29	72,00%
Überschuss/ Fehlbetrag in €/ m <sup>2</sup> :	2,74	

Jahres-Vergleich

Abbildung 1: Finanzwirtschaftliche Auswertung

Obige finanzwirtschaftliche Auswertung vergleicht die Leistungen aus der Bestandsbewirtschaftung mit den angefallenen Kosten der Leistungserstellung. Dazu werden dem durchschnittlichen jährlichen Mietertrag die angefallenen Kosten für Zins/Tilgung, für Verwaltung und für Modernisierung und Instandhaltung gegenüber gestellt. Hier wird beispielhaft deutlich, dass die hohen Modernisierungs- und Instandhaltungsinvestitionen weitgehend eigenfinanziert sind. Der Kapitaldienst ist vergleichsweise niedrig. Aus dem operativen Geschäft der Bestandsverwaltung wird trotz hoher Modernisierungs- und Instandhaltungskosten mit 2,74 Euro/m<sup>2</sup> eine Umsatzrendite von 4,43 Prozent erwirtschaftet. Spar-

terfolgsrechnung und BAB stellen weitere wichtige Auswertungen der Rechnungswesendaten dar. Die Spartenerfolgsrechnung verteilt direkt zurechenbare Aufwendungen und Erträge auf die jeweiligen Geschäftsbereiche. Nicht direkt zuordenbare Gemeinkosten werden nicht verteilt, sondern bleiben in Anlehnung an die Deckungsbeitragsrechnung als eigenständiger Kostenblock bestehen. Diese Darstellung verdeutlicht, in welchem Ausmaß die einzelnen Geschäftsbereiche zur Deckung des Gemeinkostenblocks und darüber hinaus zum Ergebnis beitragen.

Spartenerfolgsrechnung/ BAB		Verrechnung 2010											
Spartenerfolgsrechnung	Link	Istwerte		Verrechnung 2010								Kontrolle Differenz	
		2009	2010	HB wirtschaffl.	HB geldsch.	Besitzfähigkeit (AV)	Bau/Verkauf (UV)	Betriebsw.	Wf. Standb.	Sonstigen/ a.a.	Innenbetrieblich		
		Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €
<b>Ertrag/ Erlöse</b>													
Hausbewirtschaftung	GAV 1	7.579,7	7.676,9	7.676,9	7.676,9								
Verkauf von Grundstücken	GAV 3	0,0	0,0										
Betreuungstätigkeit	GAV 4	75,0	81,5						81,5				
andere Lieferungen und Leistungen	GAV 5	156,9	176,7						165,9		10,8		
Bestandsveränderungen	GAV 6	34,4	58,6	54,6	54,6				4,1	-0,1			
Andere aktivierte Eigenleistungen	GAV 7	126,7	245,2			245,2						245,2	
Sonstige betriebliche Erträge	GAV 8	1.051,7	1.078,1	1.049,8									28,3
Beteiligungserträge	GAV 15	0,0	0,0										
Erträge aus anderen Wertpapieren	GAV 16	0,0	0,0										
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	GAV 17	188,3	199,3							199,3			
<b>Aufwand/ Kosten</b>													
Hausbewirtschaftung	GAV 9	-4.616,0	-4.744,5	-4.507,6	-4.545,2				-165,9				-1,8
Verkauf von Grundstücken	GAV 10	-11,3	-13,5						43,5				
andere Lieferungen und Leistungen	GAV 11	0,0	-0,2							-0,2			
Personalkosten	GAV 12	-1.231,6	-1.245,7	-20,2	-20,7							-5,4	-1.231,6
Abschreibungen	GAV 13	-1.249,7	-1.264,8	836,8								-413,8	-812,1
planmäßige Tilgungen	BAD / BAI		-58,7		-448,7								
Sonstige betriebliche Aufwendungen	GAV 14	-1.332,1	-1.505,9	-1.186,0					26,8			-6,3	-293,5
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	GAV 19	-497,6	-484,9	-484,9	-484,9					-97,8			
Steuern vom Einkommen und Ertrag	GAV 21	0,0	0,0										
Sonstige Steuern	GAV 22	-156,0	-156,1	-154,2	-154,2							-1,9	-154,2
<b>Summe</b>		170,5	43,4	1.578,1	2.117,7	245,2	63,4	81,2	192,3	-211,2			-1.608,7

Abbildung 2: Beispielhafte Spartenerfolgsrechnung

Mit Hilfe des BAB erfolgt dann die Zuordnung der Gemeinkosten zu den entsprechenden Geschäftsbereichen (Kostenträger). Bei der Kostenzuordnung kommen Verteilungsschlüssel (Mengen- oder Wertschlüssel) zum Einsatz.

Spartenerfolgsrechnung/ BAB		Verrechnung 2010											
BAB	Link	Istwerte		Verrechnung 2010								Kontrolle Differenz	
		2009	2010	Betriebskosten	Stfa / Mod.	Besitzfähigkeit (AV)	Bau/Verkauf (UV)	Betriebsw.	Wf. Standb.	Sonstigen/ a.a.	Verwaltung		
		Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €	Tsd. €
<b>Verrechnung Innerbetriebliche Ko.</b>													
Personalkosten	GAV 12	1.231,6	1.245,7	245,4	177,2	186,9	69,4	137,6	165,6				239,5
davon Verwaltung direkt zuordenbar				245,4	177,2	186,9	69,4	137,6	165,6				239,5
- Anteil an zu verrechnenden Personalkosten -> manuelle Eingabe		100,00%		20,09%	14,51%	15,30%	5,68%	11,26%	13,56%	0,00%			19,61%
<b>Summe Personalverrechnung</b>		1.231,6		0,0	177,2	186,9	69,4	137,6	0,0	0,0			458,5
<b>Verrechnungsschlüssel:</b>													
		100,00%			14,51%	15,30%	5,68%	11,26%					53,23%
<b>Auflösung Pensionsrückstellungen</b>													
Abschreibungen	GAV 13	81,2			13,8	13,5	5,0	9,9					47,8
sächliche Verwaltungskosten	GAV 14	293,5			42,6	44,9	16,7	33,1					156,3
Ertragsteuern	GAV 21	0,0											
Kfz- und Grundsteuer (Büro)	GAV 22	3,4			0,9	0,4	0,4	0,3					1,3
<b>Summe</b>		1.648,8	1.606,7	246,3	232,9	245,7	91,2	180,9	165,6	0,0			444,1

Abbildung 3: Beispielhafter BAB

## 2 Mieterzufriedenheitsdaten

Daten zur Mieterzufriedenheit liefern Aussagen darüber, ob Unternehmensziele (Produkt-/Mieter-/Mietenpolitik/Bestandsentwicklungs- und Portfoliopolitik) richtig gesetzt sind, sprich ob sich die Unternehmensziele an den Mietern als Kunden orientieren oder ob deren Vorstellungen außer Acht bleiben.

Grundvoraussetzung einer intensiven Beschäftigung mit der Mieterzufriedenheit ist die Einsicht, dass ein Objekt (Haus, Wohnung) für sich allein noch keinen Wert generiert.

Eine jüngere Dissertation zum Thema Kundenbindung und -loyalität in der Bestandsbewirtschaftung formuliert diesen Zusammenhang folgendermaßen: „Das weit verbreitete Verständnis der Immobilie als zentrale Wertgröße wird zunehmend durch die Erkenntnis, dass Mieter aufgrund ihrer kontinuierlichen Mietzahlungen diesen Wert erst schaffen und den Erfolg eines Wohnungsunternehmens sichern, abgelöst“ (Sperl, Friederike 2009, S. 3).

Folgt man dieser Sichtweise, erhebt sich die Frage nach den Ursachen der Kundenzufriedenheit. Zu berücksichtigen ist hier die Erkenntnis, dass echte Kundenbindung nicht nur durch das Produkt „Wohnung“, sondern auch durch angrenzende Aspekte geschaffen wird. Bei den angrenzenden Aspekten sind vor allem das Wohnumfeld, die Leistung der externen Handwerker/Hausmeister sowie der Vermieter selbst zu nennen. Der zur Anwendung kommende Fragebogen zur Untersuchungen der Mieterzufriedenheit sollte diese Zusammenhänge beinhalten. Nur dann kann bei der Auswertung mit Hilfe eines linearen Regressionsmodells überprüft werden, ob die Gesamtzufriedenheit durch die Zufriedenheit mit Wohnumfeld (Haus/Umgebung/Nachbarschaft), die Zufriedenheit mit Hausmeister/Regiebetrieb/Handwerkern und die Zufriedenheit mit dem Vermieter erklärt wird und wie stark dieser Erklärungswert im Einzelnen ist.

Aufgenommene/Entfernte Variablen(b)					
Modell	Aufgenommene Variablen (a)	Entfernte Variablen	Methode		
1	Wohnumfeld (Haus/ Umgebung/ Nachbarschaft), Hausmeister/ Regiebetrieb/ Handwerker, Vermieter	.	Eingeben		
<small>a</small> Alle gewünschten Variablen wurden aufgenommen. <small>b</small> Abhängige Variable: Gesamtzufriedenheit					
ANOVA(b)					
Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression Residuen Gesamt	3 52 55	5,365 ,592	9,069	,000(a)
<small>a</small> Einflussvariablen: (Konstante), Haus/ Umgebung/ Nachbarschaft; Hausmeister/ Regiebetrieb/ Handwerker; Vermieter <small>b</small> Abhängige Variable: Gesamtzufriedenheit					

Abbildung 4: SPSS-Auswertung Gesamtmodell Mieterzufriedenheit

Im vorstehenden Beispiel beträgt die Wahrscheinlichkeit, dass kein Zusammenhang zwischen „Gesamtzufriedenheit“ und den Zufriedenheiten mit „Wohnumfeld“, „Hausmeister-Regiebetrieb-Handwerkern“ sowie „Vermieter“ besteht, unter 0,1 Prozent. Damit sind Rückschlüsse auf Organisationsstruktur und Personal des Immobilienunternehmens (Vermieters) möglich. Gleichzeitig ergeben sich Anhaltspunkte für Verbesserungen.

## 3 Mieterstrukturdaten

Bei der Mieterstruktur wird auf Einkommen, Altersstruktur, Verweildauer, Haushaltsgröße, Objektgröße sowie Migrantenanteil abgestellt. Die Altersstruktur im Bestand und ihre zukünftige Entwicklung ist ein wichtiger Hinweis. Zum einen verweist er auf den Bedarf an altengerechten Wohnraum, der bei Neubau oder Modernisierungen berücksichtigt werden sollte. Zum anderen ist die Altersarmut ein wachsendes Problem.

Um genaue Daten zur Mieterschaft zu erhalten, werden neben Auswertungen der internen Daten auch Daten aus Mieterzufriedenheitsstudien herangezogen. Beispielsweise verdeutlicht nachstehende Übersicht, dass sich das Nettoeinkommen der Mieter-Haushalte hier mehrheitlich auf einem sehr niedrigen Niveau bewegt. Knapp die Hälfte der Haushalte liegt monatlich unter 1.000 Euro. Nur gut 15 Prozent der Haushalte verfügen über ein monatliches Einkommen von über 1.500 Euro.

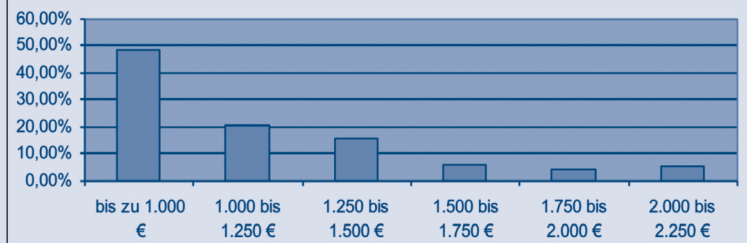


Abbildung 5: Nettoeinkommen der Mieter-Haushalte

Im folgenden Beispiel ist die Altersverteilung der Mieter ausgeglichen. 65 Prozent der Mieter sind unter 65 Jahre alt und damit im berufsfähigen Alter. Eine Gefahr der Überalterung und damit verbundene höhere altersbedingte Leerstände sind nicht zu befürchten.

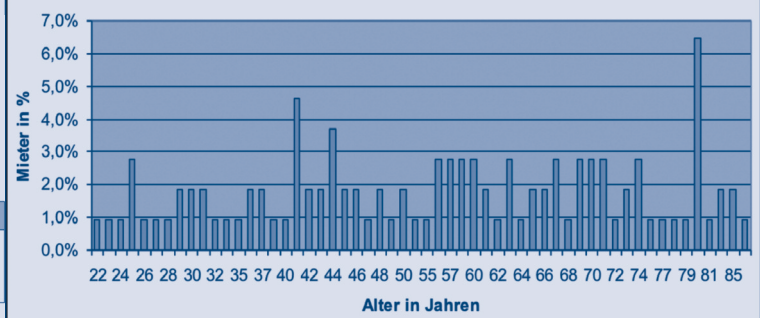


Abbildung 6: Altersstruktur der Mieter

Die Verweildauer trifft Aussagen über die Mietdauer und damit indirekt über Mieterbindung und -zufriedenheit mit den angebotenen Wohnungen. Eine kurze Verweildauer ist allein durch die Wiederholungshäufigkeit immer mit höheren Instandhaltungs- und gegebenenfalls Modernisierungskosten sowie mit höheren Verwaltungskosten (Wohnungsabnahme, Neumieterakquise, Besichtigungen, Vertragsabschluss) verbunden. Im nachfolgenden Beispiel wohnt mit 22,1 Prozent der Mieter das größte Cluster zwei bis fünf Jahre in den jeweiligen Wohnungen. 18,6 Prozent der Mieter leben sechs bis

zehn Jahre in den Wohnungen des Unternehmens. Mit 54,9 Prozent lebt über die Hälfte der Mieter seit mehr als zehn Jahren in Wohnungen des Unternehmens. Insgesamt zeigt die Verteilung eine hohe Verweildauer.

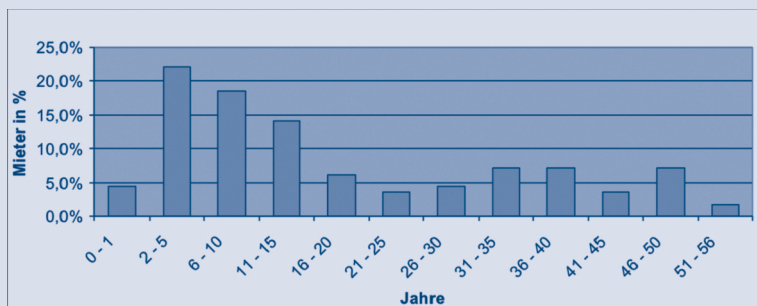


Abbildung 7: Verweildauer der Mieter in den Wohnungen

Die Anzahl der Personen pro Haushalt zeigt auf, welche Wohnungsgrößen/Grundrisse verstärkt nachgefragt werden. Im angeführten Beispiel überwiegen einem bundesweiten Trend folgend auch die 1- bzw. 2-Personen-Haushalte. Nur knapp über 20 Prozent der Mieter leben in Haushalten mit drei oder mehr Personen.

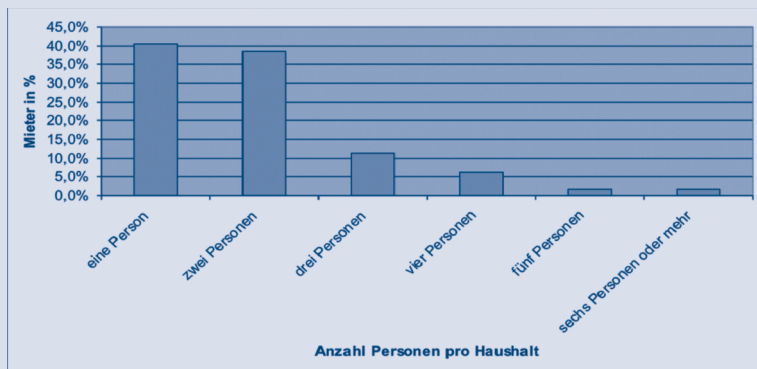


Abbildung 8: Anzahl der Personen pro Haushalt

Die Anzahl der Mietparteien pro Objekt verdeutlicht die Objektstruktur. Wenn die Mieter – wie im angeführten Beispiel – überwiegend in kleineren Objekten wohnen, ist großvolumiger Geschosswohnungsbau eher die Ausnahme.

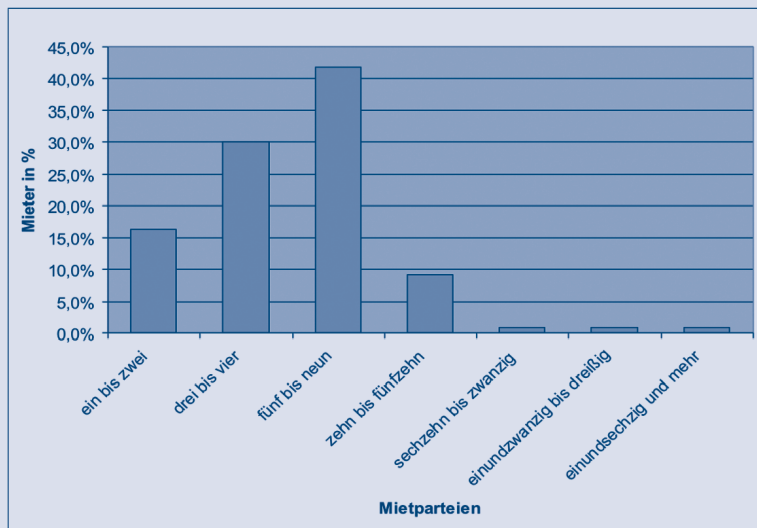


Abbildung 9: Anzahl der Mietparteien pro Objekt (-Eingang)

## 4 Demografiedaten

Die Bevölkerungs- und Haushaltsnachfrageentwicklung erlaubt Schlüsse auf die Entwicklung der Nachfrage und auf die allgemeine Attraktivität des Standorts. 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 renommierte Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung geht beispielsweise von anderen Bevölkerungs- und Wohnungszahlen aus als die gleichfalls renommierten statistischen Landesämter.

Es bietet sich daher an, verschiedene Prognosen zu vergleichen, diese auf einheitlicher Basis neu zu berechnen und die plausibelste Entwicklung zu extrahieren. Wichtig ist zudem die Darstellung der Bevölkerungs- wie der Wohnungsnachfrageentwicklung in absoluten Zahlen, nur so lassen sich jährliche Soll-Ist-Vergleiche anstellen. Entscheidend ist weniger der einzelne Absolutwert, sondern der Verlauf über mehrere Perioden. So lassen sich mögliche Trendänderungen frühzeitig erkennen (vgl. Dietrich, Peter 2009a, S. 270).

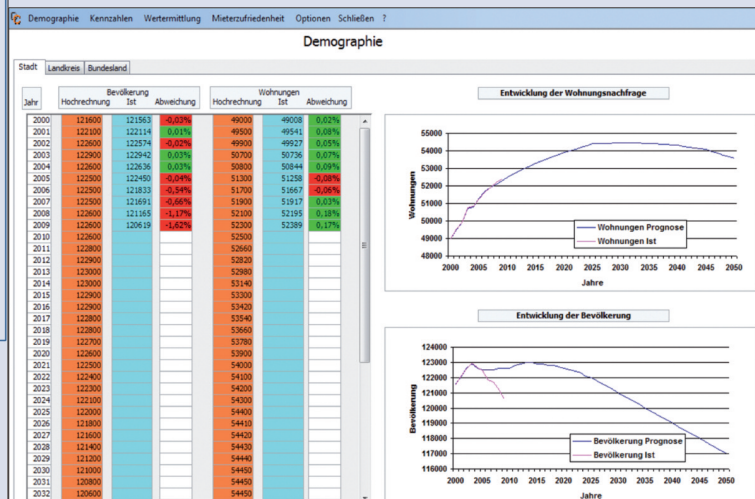


Abbildung 10: Demographische Entwicklung

## 5 Daten zur Wettbewerbssituation

Die Wettbewerbssituation ist eng mit dem Marktanteil verbunden. In einem ersten Schritt ist hier ausgehend von der Gesamtanzahl der Wohnungen am Standort die jeweilige Anbieter-, Eigentümer- und Nutzerstruktur zu untersuchen.

Gesamter Wohnungsbestand am Standort		
professionell-gewerbliche Anbieter	private Kleinanbieter	Selbstnutzer
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kommunale Eigenbetriebe</li> <li>- kommunale Wohnungsunternehmen</li> <li>- öffentliche Wohnungsunternehmen</li> <li>- Wohnungsgenossenschaften</li> <li>- professionelle private Anbieter/ Wohnungsunternehmen/</li> <li>- kirchliche Wohnungsunternehmen</li> <li>- zukünftige Konversionswohnungen, momentan militärisch genutzte Wohnungen/Bundeswehr, US-Army etc.</li> <li>- Sonstige (z.B. private equity fonds)</li> </ul>		

Abbildung 11: Immobilienwirtschaftliche Anbieter

Während Selbstnutzer und private Kleinanbieter als Wettbewerber zu vernachlässigen sind, ist bei den professionellen Anbietern zu untersuchen, in welchen Preissegmenten welche Art von Immobilien angeboten wird. Als direkte Wettbewerber fallen vor allem diejenigen professionellen Anbieter ins Gewicht, die über ein vergleichbares Angebot verfügen. Hier bietet sich eine Inaugenscheinnahme der Wohnungen der direkten Wettbewerber hinsichtlich des baulichen Zustands und der Lage der Objekte an. Damit ergeben sich erste Hinweise auf die gefahrenen Neubau-, Modernisierungs- und Instandhaltungsstrategien der Wettbewerber. Informationen zum Preisgefüge runden die Wettbewerbsanalyse ab.

Über die Grenzen des/der eigenen Standorts/e hinweg, helfen Benchmark-Daten, vergleichbare Unternehmen mit dem eigenen in Beziehung zu setzen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu analysieren und zu lernen.

ORG-CONTROL - [Benchmarksystem]									
Demographie Kennzahlen Wertermittlung Mieterzufriedenheit Optionen Schließen ?									
Vergleichswerte	Zeitraum:	Benchmarksystem							
		Schwellenwert	2004		2003		2002		Bench mark
Median	von 2000		2004	2004	2003	2003	2002	2002	Bench mark
Mittelwert	bis 2004								
Max									
Min									
Eigenkapitalquote in %		10,00	<	7,98	26,80	9,23	22,40	11,40	28,10
Eigenmittelquote in %		25,00	<	21,49	36,40	21,61	30,80	23,50	36,90
Eigenmittelrentabilität in %		2,50	<	0,49	25,70	-6,41	3,70	-6,00	7,30
Gesamtkapitalrentabilität in %		2,50	<	3,89	13,20	2,38	2,50	2,29	5,00
dynamischer Verschuldungsgrad in Jahren		25,00	>	23,33	16,50	75,80	3,88	46,20	4,00
Durchschnittliche Wohnungsmiete pro m² Monat		3,00	<	3,13	3,99	3,02	3,88	2,91	4,00
Durchschnittliche Miete (incl. Gewerbe/ Garagen) pro m² Monat		3,10	<	3,19	4,09	3,11	4,03	2,95	4,09
Mietausfallquote in %		3,00	>	5,49	2,70	4,43	2,80	5,30	2,20
Anteil der Erlösbeschmälerungen in % (VE)		5,00	>	5,20	4,90	3,74	2,50	4,69	2,20
Leerstandquote in %		4,00	>	3,70	2,30	3,70	2,30	4,20	2,30
Instandhaltungskosten pro m² Jahr		10,00	<	9,54	22,56	12,92	15,68	8,34	18,14
Betriebskosten gesamt pro m² Monat		1,80	>	1,25	1,72	1,21	1,65	1,16	1,60
Betriebskosten kalt pro m² Monat		1,40	>	0,99	1,22	0,93	1,19	0,94	1,14
Heizkosten/ Warmwasser pro m² Monat		0,50	>	0,26	0,53	0,28	0,46	0,22	0,46
Investitionen im Bestand pro m² Jahr		8,00	<	21,55	25,50	28,41	32,40	35,07	27,50
Durchschnittliche Buchwerte der Gebäude pro m² Jahr		0,60	<	240,00	366,40	221,00	366,40	235,00	363,50
Durchschnittliche Buchwerte der Grundstücke und Gebäude pro m² J		25,00	<	305,00	427,80	301,00	429,30	294,00	418,40
durchschnittliche Verschuldung pro m² Jahr		200,00	>	242,00	283,90	195,00	307,08	220,00	285,26
Erlösbeschmälerungen in % (VE + Umlagen)		3,00	>	4,79	3,00	3,74	2,50	4,28	2,20

Abbildung 12: Benchmarksystem

Zu beachten ist, dass die Kennzahlen aus Betriebsvergleichen höchst interpretativ sind. Beispielsweise kann eine niedrige Kennzahl im Bereich der Verwaltungskosten pro Verwaltungseinheit gleichzeitig mit hoher Beschwerdehäufigkeit, geringer Mieterbindung, hoher Fluktuationsrate und hohen Forderungsausfällen einhergehen. Von einer isolierten Betrachtung einzelner Kennzahlen ist somit abzuraten. Die einzelnen Kennzahlen sind also immer mit der Gesamtsituation des jeweiligen Unternehmens in Beziehung zu setzen.

## 6 Wohnungsmarktdaten

Die Untersuchung des Wohnungsmarkts hat die Ermittlung der Baulandpreise, der Preise für Neubauten und die Feststellung der Mietpreise zum Ziel.

## 7 Kaufkraftdaten

Der Kaufkraftindex gibt direkte Aussagen zur Finanzkraft der potentiellen Mieter im Vergleich zu anderen Regionen und Städten des Staates.

Er wird ermittelt, indem Erhebungen zur Kaufkraft aller Regionen auf den sich ergebenden Mittelwert projiziert wer-

den. Dieser Mittelwert wird zu 100 Prozent normiert. Kaufkraftindizes größer 100 Prozent stehen demnach für eine höhere, Indizes kleiner 100 Prozent für geringere Finanzkraft gegenüber dem Durchschnitt. Die Kaufkraft ist ein Kriterium, das sich nur innerhalb langfristiger Zeiträume spürbar verändert. Die Volatilität ist gering, deshalb ist die Betrachtung des Index einer Jahresehebung für die Standortbeurteilung hinreichend.

## 8 Arbeitslosenquote

Für das Heranziehen der Arbeitslosenquote spricht, dass die Erwerbsmöglichkeiten ein wesentlicher Indikator für die Attraktivität einer Region und damit auch für den Immobilienmarkt sind. Es ist leicht nachzuvollziehen, warum Regionen mit niedriger Arbeitslosigkeit in aller Regel eine deutlich bessere Immobilienmarktentwicklung zeigen als Regionen, die durch eine hohe Unterbeschäftigung gekennzeichnet sind. Dort, wo unter sonst gleichen Bedingungen viele wohnen wollen oder aufgrund wirtschaftlicher Verhältnisse arbeiten müssen, sind z. B. in aller Regel die Preise höher als anderswo. Auch die Arbeitslosenquote zeichnet sich durch geringe Schwankungen aus, eine unterjährige Betrachtung ist daher nicht notwendig.

## 9 Controlling-Funktion des immobilienwirtschaftlichen Informationssystems

Kern des Informationssystems sind die Daten aus dem Rechnungswesen. Aus Controlling-Sicht bilden diese Daten die Informationsbasis für weitere Planungen und den Maßstab für Kontrollen (z. B. Soll-Ist-Vergleich). Diese Daten sind jedoch nicht nur Kern des Informationssystems, sondern durchdringen gleichzeitig weitere Führungsteilsysteme, wie z. B. das Planungs- und Kontrollsystem, für das sie die Grundlagen liefern.

Mieterstruktur-, Wohnungsmarkt- und Kaufkraftdaten sowie die Arbeitslosenquote beziehen sich primär auf ein einzelnes Führungsteilsystem, das Informationssystem. In der Küpperschen Diktion stellen diese Daten isolierte Koordinationssysteme dar.

Mieterzufriedenheitsdaten liefern sowohl Planungsgrundlagen für weitere Maßnahmen als auch Kontrolldaten für die Unternehmensziele. Verfehlen die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Maßnahmen die Mieterwünsche, werden Maßnahmenziele hinterfragt.

Mieterzufriedenheitsdaten sorgen somit neben der Kontrolle auch für eine Reflexion der Unternehmensziele. Daraufhin erfolgte Änderungen oder Konkretisierungen von Maßnahmenzielen und Planung stellen die Anpassung an die Umwelt (Mieter, Kunden) sicher.

Auch demografische Beobachtungs- und Prognosedaten durchdringen unterschiedliche Führungsteilsysteme (Koordination). Sie analysieren die Umwelt, beeinflussen die Planung, wirken konkretisierend, in Teilen auch verändernd auf die Ziele (Reflexion).

Instrument	Beschreibung	Controlling-Funktion
Rechnungswesen	Information, Planungs- und Kontrollgrundlage	Information, Planung, Kontrolle, Koordination
Mieterstruktur	Informationen über Kunden	Information, Anpassung (Koordination mit der Umwelt)
Mieterzufriedenheit	Information, Planungs- und Kontrollgrundlage	Information, Planung, Kontrolle, Koordination, Reflexion, Konkretisierung, Anpassung (Koordination mit der Umwelt)
Demographie	Information, Planungsgrundlage	Information, Planung, Koordination, Reflexion, Anpassung (Koordination mit der Umwelt)
Wohnungsmarkt	Information	Information, Anpassung (Koordination mit der Umwelt)
Kaufkraft	Information	Information, Anpassung (Koordination mit der Umwelt)
Arbeitslosenquote	Information	Information, Anpassung (Koordination mit der Umwelt)

Abbildung 13: Controlling-Funktionen des immobilienwirtschaftlichen Informationssystems

### III Immobilienwirtschaftliches Portfoliomanagement

Die konkrete Ausgestaltung des nachfolgend skizzierten Portfoliomanagement-Systems für Wohnungs- und Immobilienunternehmen folgt einer dreidimensionalen Multifaktoren-Sicht (vgl. Kofner, Stefan, Kook, Heiner und Sydow, Manfred 2001a und 2001b).

Die drei Dimensionen setzen sich dabei jeweils aus mehreren Faktoren zusammen. Sie führen in Verbindung mit einer 3er-Skalierung zu einer dreidimensionalen Matrix, die aus 27 Einzelsegmenten besteht. Die Autoren unterscheiden die Dimensionen „Vermietungserfolg“, „baulicher Zustand“ und „Standortqualität“ (vgl. Kofner, Stefan, Kook, Heiner und Sydow, Manfred 2001 a, S. 78).

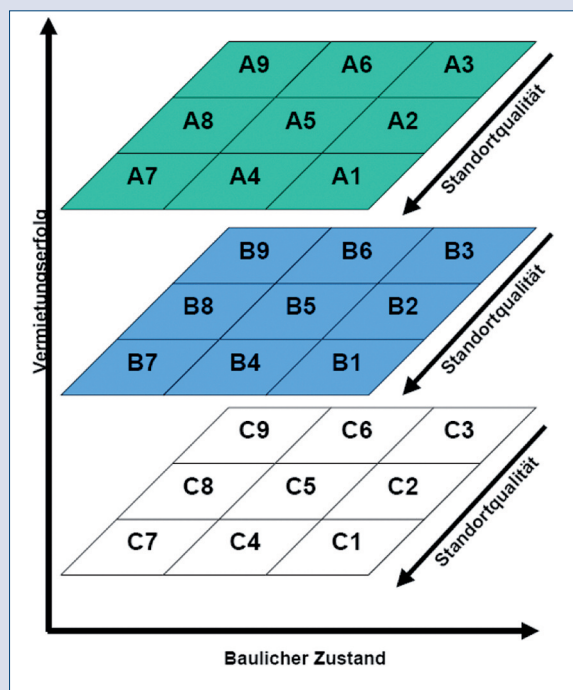


Abbildung 14: Portfoliomatrix nach Kofner, Kook und Sydow.

Die Dimension „Standortqualität“ sollte jedoch weiter präzisiert werden. Grundsätzlich sind Standortfaktoren nach Faktoren des Mikro- (unmittelbare Umgebung) und des Makrostandorts (großräumliches Verflechtungsgebiet) zu unterscheiden Während sich der Mikrostandort beispielsweise durch die Attraktivität des Umfelds (Image) und die Güte der

Infrastruktureinrichtungen (Verkehrsanbindung, Versorgung) definiert, stellt sich beim Makrostandort die Frage, ob es sich um einen prosperierenden Ballungsraum oder einen strukturschwachen ländlichen Raum handelt.

In der Regel ist der Makrostandort, gerade bei kleineren Kommunen, für alle Objekte gleich. Arbeitslosigkeit, Kaufkraft oder demografische Entwicklung werden meist nicht auf Stadtteilebene gemessen. Zur Segmentierung des Bestandes an einem Ort eignen sich die Bestimmungsfaktoren des Makrostandortes deshalb nicht. Sie sind sogar hinderlich, weil sich die Ausdifferenzierung des Bestandes mit der Zunahme weiterer Faktoren immer mehr verringert. Statt „Standortqualität“ ist daher besser „Mikrostandortqualität“ zu verwenden.

Kritik erfährt auch die 3er-Skalierung. Das Bewertungsraster, das in jeder Dimension nur die Skalierung „gut – mittel – schlecht“ zulässt, erscheint zu grob. Ein Vergleich der Skalierung mit Schulnoten zeigt, dass die mittlere Note 2 den größten Bereich abdeckt und daher auch die meisten Bewertungen auf sich vereint. Über 50 Prozent wird vom Mittelfeld abgedeckt.

Skalierung	Note	Reichweite der Noten	Reichweite
gut	1	1,00 bis 1,50	0,49
mittel	2	1,51 bis 2,50	0,99
schlecht	3	2,51 bis 3,00	0,49

Abbildung 15: Nachteile der 3er-Skalierung

Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von einem Spannungsverhältnis zwischen einer möglichst differenzierten Darstellung und der gleichzeitig notwendigen Reduzierung von Komplexität. Dieses Spannungsverhältnis sehen sie mit der 3er-Skalierung als akzeptabel aufgelöst. Sie räumen jedoch ein, dass hier nach dem Grundsatz: „Besser ungefähr richtig als genau falsch“ (Kofner, Stefan, Kook, Heiner und Sydow, Manfred 2001a, S. 78) verfahren wird.

Der geringe Differenziertheitsgrad ist bei der eher qualitativen Beurteilung der „Mikrostandortqualität“ noch zu verschmerzen, bei der Einteilung der durchschnittlichen Quadratmeter-Miete zur Beurteilung des „Vermietungserfolgs“ jedoch nicht. Analoges gilt für die Einteilung der Quadratmeterkosten-Kosten des Instandhaltungs- und Modernisierungsstaus zur Beurteilung des „baulichen Zustands“.

Aus diesen Gründen wird hier für eine 5er-Skalierung plädiert. Jede Dimension, also „Vermietungserfolg“, „baulicher Zustand“, „Mikrostandortqualität“ wird dahingehend beurteilt, ob die Ausprägung „sehr gut – gut – mittelmäßig – schlecht – sehr schlecht“ ist. Die drei Dimensionen „Vermietungserfolg“, „baulicher Zustand“ und „Mikrostandortqualität“ führen in Verbindung mit einer 5er-Skalierung dann zu einer dreidimensionalen Matrix, die statt aus 27 aus 125 Einzelsegmenten besteht (vgl. Dietrich, Peter 2009, S. 103 ff.).

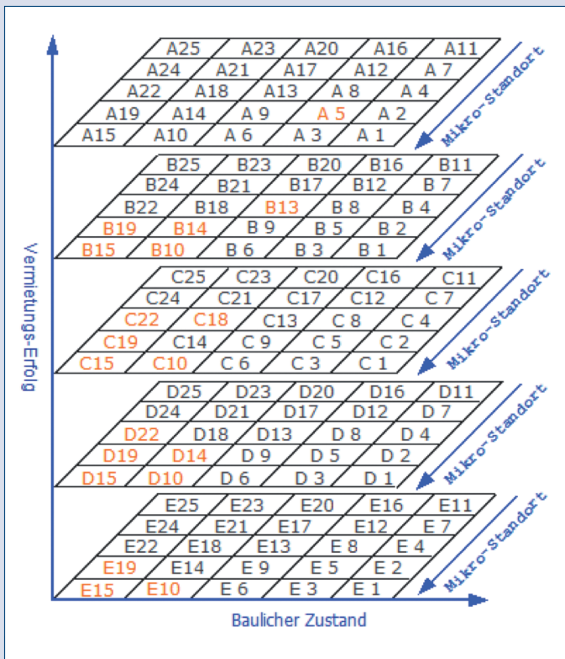


Abbildung 16: Portfoliomatrix

Damit lassen sich die einzelnen Objekte oder Wohnungen des untersuchten Immobilienbestandes in Abhängigkeit von der Ausprägung der jeweiligen Faktoren in den unterschiedlichen Dimensionen zu jeweils einem Segment zuordnen. Ist nun wiederum jedem Segment eine bestimmte Maßnah-

me oder Strategie zugeordnet, werden die Wohnungen des eingewerteten Immobilienbestands auf fünf grundsätzliche Handlungsalternativen untersucht:

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

## 1 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen bestimmen die Auswahl des richtigen Segmentstrategie-Bündels. Vielerorts wird für Segmentstrategie der Begriff Normstrategie verwendet und damit suggeriert, dass bei Vorliegen einiger Voraussetzungen bestimmte Strategien schematisch ergriffen werden können. Auf die Tatsache, dass ein Objekt in einen bestimmten Quadranten fällt, kann kein Automatismus, sprich keine starre Anwendung, einer Normstrategie folgen. Die Ausführungen über die Rahmenbedingungen machen zudem deutlich, dass sich die Segmentstrategien unterscheiden, je nachdem wie die Beurteilung folgender Faktoren ausfällt:

- Makrostandort;
- Zielsetzung des Unternehmens;
- Wirtschaftskraft des Unternehmens;
- Betriebsgröße des Unternehmens.



## Immobilienfinanzierungen ohne Ecken und Kanten.

Ob Jung oder Alt: Wir fördern Sie bei Umbau und Sanierung Ihres Eigenheims in Berlin. Unsere Berater freuen sich auf ein Gespräch.

Sprechen Sie uns an:  
 Telefon: 030 / 2125-3488  
 E-Mail: [immobilien@ibb.de](mailto:immobilien@ibb.de)  
[www.ibb.de/wohnen\\_modernisieren](http://www.ibb.de/wohnen_modernisieren)



Leistung für Berlin.

Ein schlechter Makrostandort bzw. eine schlechte Standortprognose kann dazu führen, dass weitere Investitionen keinen Sinn ergeben bzw. kein Fremdkapital für Investitionen zur Verfügung gestellt wird. Die Segmentstrategie „Investieren“ wird dann obsolet. Die Zielsetzung bzw. die grundlegende Unternehmensstrategie verändert die Segmentstrategien ebenfalls. Eine rein ökonomisch orientierte Unternehmensstrategie ist beispielsweise am Bestandserhalt überhaupt nicht interessiert. Auch sogenannte Sahnstücke, also Objekte in guter Standortlage und mit guten Objektkriterien (baulicher Zustand etc.) stehen hier zu Disposition. Obwohl sich bestandshaltende Wohnungsunternehmen sicherlich nicht die Vorgehensweisen eines Private Equity-Fonds zueigen machen wollen, erscheinen jedoch vorstehende Überlegungen gerade bei einer angespannten Finanzlage nicht gänzlich ausgeschlossen. Für ein Unternehmen mit schwacher Wirtschaftskraft muss die Segmentstrategie „Investieren“ entfallen, wenn die Finanzlage des Unternehmens weder eigen- noch fremdfinanzierte Investitionen zulässt. Um die Finanzlage zu verbessern, sind Teile des Bestandes, in die bei starker Wirtschaftskraft investiert würde, zu veräußern. Die Betriebsgröße lässt hingegen eine Veräußerung größerer Teile des Bestandes oftmals gar nicht zu, da bei Bestandsveräußerungen eine Betriebsgrößenschwelle unterschritten würde, die eine hauptberufliche Verwaltung nicht mehr trägt.

### 1.1 Makrostandort

Bei der Bestimmung des Makrostandortes bedient sich das Portfoliomanagement der bereits vom Informationssystem erhobenen externen Rahmenbedingungen Demografie, Kaufkraft und Arbeitslosenquote. Bei den Demografiedaten gehen Vergangenheitsdaten mit niedriger, Prognosedaten mit hoher Gewichtung in die Gesamtbewertung ein.

Makrostandort	Beschreibung
Kaufkraft	Kaufkraftindex in der Kommune, Ø der letzten 5 Jahre (2003 - 2007)
Arbeitslosenquote	Arbeitslosenquote der Kommune, Ø der letzten 5 Jahre (2003 - 2007)
Demographie Ia	Bevölkerungsentwicklung der Kommune (2000 - 2006)
Demographie Ib	Prognose Bevölkerungsentwicklung der Kommune (2000 - 2025)
Demographie IIa	Wohnungsnachfrage-Entwicklung in der Kommune (2000 - 2006)
Demographie IIb	Prognose Wohnungsnachfrage-Entwicklung in der Kommune (2000 -2025)

Abbildung 17: Makrostandort-Kriterien des Portfoliomanagements

### 1.2 Unternehmenssituation

Die Bestimmungsfaktoren der Unternehmenssituation werden gleichsam vom Informationssystem bereit gestellt. Es



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](http://www.orga-sense.de)) mit den Tätigkeitsschwerpunkten Controlling, Zielsystementwicklung, Planung, Portfolio- und Risikomanagement.

handelt sich hier um die Faktoren Ø-Ergebnis Kurzübersicht Hausbewirtschaftung, Ø-Ergebnis Finanzplan, Unternehmenszielsetzung und Betriebsgröße.

Makrostandort	Beschreibung
Ø-Ergebnis Kurzübersicht HB	Ergebnis Kurzübersicht Hausbewirtschaftung im Durchschnitt der letzten drei Jahre in €/m <sup>2</sup>
Ø-Ergebnis Finanzplan	Finanzplanergebnis im Durchschnitt der letzten drei Jahre in €
Unternehmenszielsetzung	Einordnung des Unternehmens zwischen Renditeorientierung und Daseinsvorsorge
Betriebsgröße	Anzahl der WE

Abbildung 18: Zusammenfassung Rahmenbedingungen

### 1.3 Zwischenfazit Rahmenbedingungen

Alle Bestimmungsfaktoren, also Makrostandort, Ø-Ergebnis Kurzübersicht Hausbewirtschaftung, Ø-Ergebnis Finanzplan, Unternehmenszielsetzung und Betriebsgröße sind KO-Kriterien. Das bedeutet, dass der Faktor mit der schlechtesten Einstufung das Gesamtergebnis bestimmt. Beispielhaft sind nachfolgend eingeschränkte Rahmenbedingungen ausgewählt.

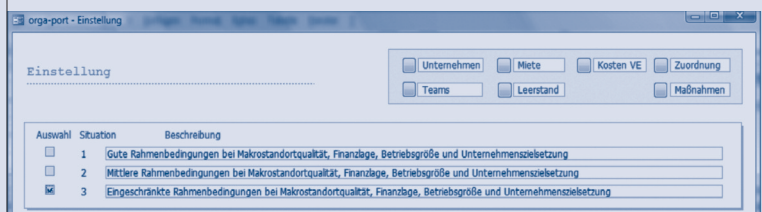


Abbildung 19: Auswahl der Portfolio-Rahmenbedingungen

## Literaturhinweise

**Dietrich, Peter** 2009: Führung und Steuerung von Wohnungsunternehmen, 2. Aufl., Hamburg 2009.

**Dietrich, Peter** 2009a: Integrierte Planung und Kontrolle in der Immobilienwirtschaft. In: FWW – Die Private Immobilienwirtschaft, 63. Jg. (2009), Nr. 6, S. 268 ff. – Teil I sowie FWW – Die Private Immobilienwirtschaft, 64. Jg. (2010), Nr. 1, S. 22 ff. – Teil II (Download-Möglichkeit über Fraunhofer-Institut: <http://www.baufachinformation.de/zeitschriftenartikel.jsp?z=2010019035622> sowie: <http://www.baufachinformation.de/zeitschriftenartikel.jsp?z=2010049007341>).

**Kofner, Stefan, Kook, Heiner und Sydow, Manfred** 2001a: Ein Portfolio-modell 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.

**Sperl, Friederike** 2009: Customer Relationship Management. Profitabilitätsorientierte Bindung von Wohnungsmietern, Schriftenreihe zur Immobilienwirtschaftlichen Forschung Bd. 6, Matthias Thomas und Nico B. Rottke (Hg.), Diss. Wiesbaden 2009, Köln 2009. ■

Dieser Artikel wird in der Ausgabe 6 fortgesetzt.

