

Integrierte Planung und Kontr

Leitfaden und System – Teil II –

Den 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

rolle in der Immobilienwirtschaft

Dadurch können die wohnungswirtschaftlichen Kernaufgaben exakt geplant werden.

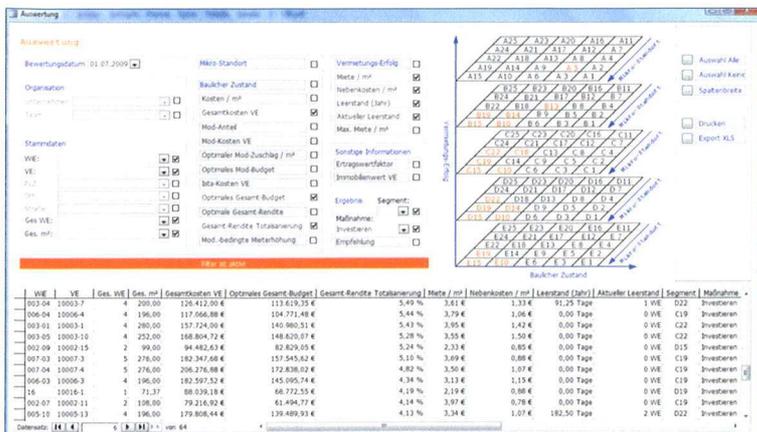
Das System zeigt diejenigen Objekte an, die Mieterhöhungs-spielräume besitzen und schlägt die jeweils mögliche Mieterhöhung vor.

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 Instandhaltungs- und 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,
- Cashflow-Rechnung,
- Darlehensplan,
- Wirtschaftsplan,
- Plan-BAB
- Zins- und Tilgungsplan,
- Finanzplan,
- Kennzahlenentwicklung,
- Bestandsveränderungsplan.

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, 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.

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 einen Planungshorizont von mindestens zehn Jahren.

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

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 Unternehmensziel-system mit Unternehmensvi-

Abweichungsanalyse Wirtschaftsplan - kumulierte durchschnittliche Monatswerte									
	Link	Jahreswert		Januar Ist	Abweichung	Februar		Abweichung	März Soll
		2010 Soll	Januar Soll			Februar Soll	Februar Ist		
		Tsd. C	Tsd. C	Tsd. C	%	Tsd. C	Tsd. C	%	Tsd. C
Umsatzerlöse									
- Wohnungen		874,8	72,9		-100,0%	145,8		-100,0%	218,7
- Gewerbeeinheiten		30,3	2,5		-100,0%	5,1		-100,0%	7,6
- Garagen/ Stellplätze		38,5	3,2		-100,0%	6,4		-100,0%	9,6
- Erlösschmälerungen		-63,9	-5,3		-100,0%	-10,6		-100,0%	-16,0
- Heiz- und Betriebskostenvorauszahlungen		343,2	28,6		-100,0%	57,2		-100,0%	85,8
- Modernisierungs-/ Aufwendungszuschüsse		0,3	0,0		-100,0%	0,1		-100,0%	0,1
- Gebühren		0,0	0,0			0,0			0,0
- Umlagenausfallwagnis		0,0	0,0			0,0			0,0
a) Summe Hausbewirtschaftung	G&V 1	1.223,2	101,9		-100,0%	203,9		-100,0%	305,8
b) aus dem Verkauf von Grundstücken	G&V 3	0,0	0,0			0,0			0,0
c) aus Betreuungstätigkeit	G&V 4	0,0	0,0			0,0			0,0
d) aus anderen Lieferungen und Leistungen	G&V 5	0,0	0,0			0,0			0,0
Bestandsveränderungen	G&V 6	9,7	0,8		-100,0%	1,6		-100,0%	2,4
Andere aktivierte Eigenleistungen	G&V 7	0,0	0,0			0,0			0,0
Sonstige betriebliche Erträge	G&V 8	268,6	22,4		-100,0%	44,8		-100,0%	67,2
Aufwendungen für bezogene Lieferungen und Leistungen									
- Kosten der Wasserversorgung/ Kosten der Entwässerung		-46,9	-3,9		-100,0%	-7,8		-100,0%	-11,7
- Heizkosten		-83,6	-7,0		-100,0%	-13,9		-100,0%	-20,9
- Straßenreinigung		-0,4	-0,0		-100,0%	-0,1		-100,0%	-0,1
- Müllabfuhr		-65,5	-5,5		-100,0%	-10,9		-100,0%	-16,4
- Hausreinigung/ Winterdienst		-2,0	-0,2		-100,0%	-0,3		-100,0%	-0,5
- Gartenpflege		-44,4	-3,7		-100,0%	-7,4		-100,0%	-11,1
- Beleuchtung		-12,6	-1,1		-100,0%	-2,1		-100,0%	-3,2
- Schornsteinreinigung		-8,0	-0,7		-100,0%	-1,3		-100,0%	-2,0
- Sach- u. Haftpflicht-Versicherungen		-20,2	-1,7		-100,0%	-3,4		-100,0%	-5,1
- Gemeinschaftsantennen		-43,7	-3,6		-100,0%	-7,3		-100,0%	-10,9
- Strom		0,0	0,0			0,0			0,0
- Aufzugsanlagen		0,0	0,0			0,0			0,0
- sonstige BK		-0,8	-0,1		-100,0%	-0,1		-100,0%	-0,2
- Instandhaltungskosten		-318,6	-26,5		-100,0%	-53,1		-100,0%	-79,6
- Miet- und Räumungsklagen		-0,3	-0,0		-100,0%	-0,1		-100,0%	-0,1
- Sonstige Aufwendungen		0,0	0,0			0,0			0,0
a) Summe Aufwendungen für Hausbewirtschaftung	G&V 9	-647,0	-53,9		-100,0%	-107,8		-100,0%	-161,7
b) Aufwendungen für Verkaufsgrundstücke	G&V 10	0,0	0,0			0,0			0,0
c) Aufwendungen für andere Lieferungen und Leistungen	G&V 11	-113,6	-9,5		-100,0%	-18,9		-100,0%	-28,4
Rohergebnis		741,0	61,8	0,0	-100,0%	123,5	0,0	-100,0%	185,3

Handbuch IKS Risiko-Controlling Risiko-Frühwarnsystem Optionen Schließen ?

Risikokatalog Einzelrisiko

Einzelrisiko: Erlösschmälerungen

Beobachtungsbereich: Bestandsbewirtschaftung

Verantwortlicher: Hr. Mustermann

Schadenspotenzial: Negative Auswirkungen auf Vermögens-, Finanz- und Ertragslage durch Erlösschmälerungen sowie durch erhöhte Verwaltungs-/ Instandhaltungskosten

zurück zur Verantwortlichkeitsmatrix

Report erstellen

Risiko-Matrix

Schadenshöhe: erheblich

Eintrittswahrscheinlichkeit: wahrscheinlich

Risikoeinstufung: 6

Letzter Report: 18.10.2008

Reportingturnus (alle ... Monate): 3

Risiko-Report: fertig

Nächster Report fällig am: 18.01.2009

Erinnerung in Outlook eintragen

		Eintrittswahrscheinlichkeit			Schadenshöhe
		gering	mittel	hoch	
Schadenshöhe	gering	3	6	9	wahrscheinlich möglich unwahrscheinlich
	erheblich	2	4	8	
	schwerwiegend	1	2	3	

Indikatoren	Beschreibung		Indikator Status
	Indikatorwert	Schwellenwert	
Leerstandquote in %	3,0 %	4,0 %	grün
Fluktuationsrate (Mieter) in %	15,1 %	10,0 %	rot
Erlösschmälerungen in % (VE + Umlagen)	6,1 %	3,0 %	rot
Anteil der Erlösschmälerungen in % (WE)	8,9 %	5,0 %	rot

Gegenmaßnahmen

- Analyse der Ausstattung
- Angebot von Serviceleistungen
- Anpassung Instandhaltungspolitik
- Mieterzufriedenheitsanalyse
- Organisationsanalyse (Anzahl der Ansprechpartner, Qualität der Mieterbetreuung)
- Ursachenanalyse
- Verbesserung Betriebskostenmanagement (Reduzierung "zweite Miete")

ORGA-CONTROL © - [ORGA-Control]

Zielsystem Portfoliomanagement Planungs- und Kontrollsystem Informationssystem Personal- und Organisationssystem Optionen Beenden ?

ORGACONTROL® Version 2.6

sion und strategischen Zielen eingerichtet, existieren ein Portfolio-Managementsystem sowie ein Bilanz-, Wirtschafts- und 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 Haushaltsgrundgesetzes.

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.

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, Diplomb 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.

Teil I unter:

<http://www.baufachinformation.de/zeitschriftenartikel.jsp?z=2010019035622>