

Veröffentlicht in:

DW Die Wohnungswirtschaft

Heft 10 / 2009

Dietrich, Peter [2009]: Integrierte Planung und Kontrolle in der Immobilienwirtschaft.
In: DW - Die Wohnungswirtschaft, 62. Jg. 2009, Nr. 10, S. 42 - 46.

Mit freundlicher Genehmigung der

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

DW Die Wohnungswirtschaft | Haufe Shop

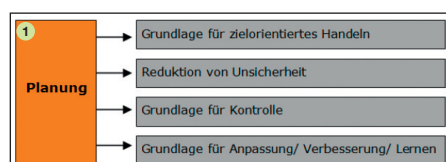
Leitfaden und System

Integrierte Planung und Kontrolle in der Immobilienwirtschaft: ein ganzheitlicher Ansatz

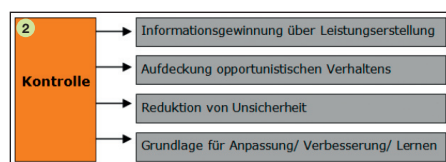
In diesem Grundsatzartikel stellt Unternehmensberater, DW- und Hammonia-Buchautor Dr. Peter Dietrich ein Konzept für die integrierte Planung und Kontrolle wohnungswirtschaftlicher Kernprozesse vor. Eingebettet in ein Controlling-System verbindet er dabei Unternehmenszielsetzung, bautechnische Bestandsaufnahme und Portfoliomanagement mit Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung, Risikomanagement und Rating. Anspruchsvoll – aber nicht unmöglich.

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, S. 286).

Analoges galt und gilt für Planung und Kontrolle, dem wichtigsten Teilsystem des Controlling. Warum ist Planung so wichtig? Nur wer plant, kann auch kontrollieren! Darüber hinaus erfüllt Planung weitere Funktionen (Grafik 1):



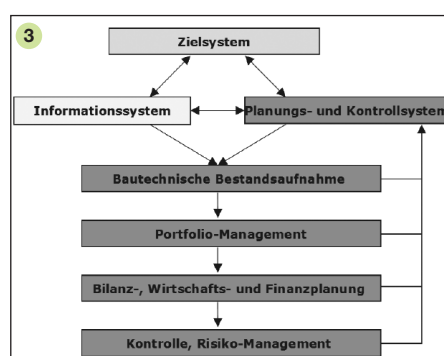
Genauso notwendig ist Kontrolle. Sie dient nicht nur der Überwachung, sondern auch der Informationsgewinnung und beinhaltet zum Beispiel Sicherheits- und Lernaspekte (in Anlehnung an Baetge, Jörg 1993, S. 178 und S. 180 ff.) (Grafik 2)).



Planung und Kontrolle sind zwei Seiten derselben Medaille und sind 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?

0. 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 Portfoliomanagement, die integrierte Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung bis hin zur Kontrolle mit den Soll-Ist-Abweichungen und dem Risikomanagement gespannt wird (3. Integrationserfordernis) (Grafik 3).



bautechnischen Bestandsanalyse beeinflussen die Maßnahmenziele gleichermaßen. Durch das Portfoliomanagement 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 beziehungsweise wie viel Fremdkapital notwendig wird. Risikomanagement 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 (Grafik 4):

1.1 Analyse der Unternehmenssituation

Diese Fragen sind abhängig von der speziellen Situation, in der sich das Immobilienunternehmen befindet, wie zum Beispiel:

- politische Einflüsse,
- wirtschaftliche und soziale Orientierung,

Eine Integration beinhaltet auch immer Rückkopplungsmöglichkeiten. Das Informationssystem kann mittels demografischer Daten zu einem Überdenken der Maßnahmenziele führen. Die Erkenntnisse der

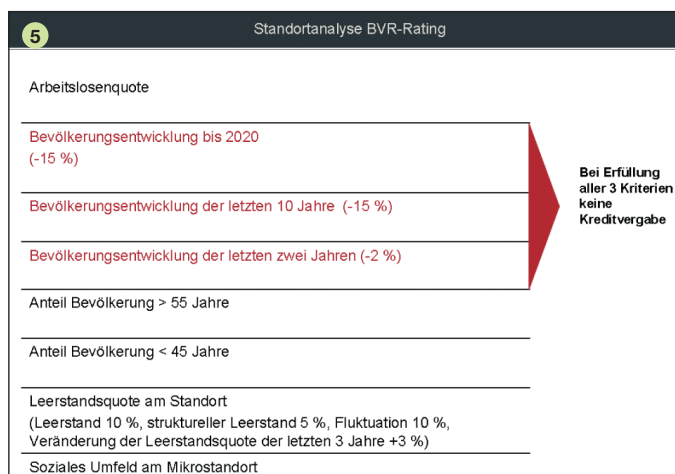
4 Bereich	Fragen
Unternehmenspolitik	> Welche wirtschaftlichen und sozialen Ziele werden verfolgt?
Bestandsentwicklung/ Portfoliopolk	> Wird der Wohnungsbestand in dieser Größenordnung beibehalten? > Wie werden unterschiedliche Bestandsstrukturen behandelt (Portfolio)?
Produkt-/ Mieterpolitik	> Welche Mieterklientel wird zukünftig angesprochen? > Welche Neubau-, Modernisierungspolitik resultiert daraus?
Mietenpolitik	> Welche Mieterhöhungspolitik wird gefahren?
Umweltpolitik	> Welche Materialien werden verbaut? > Welche umweltgerechten Entsorgungsmöglichkeiten für Materialien werden sichergestellt? > Wird auf geringe Bodenversiegelung geachtet? > Werden regenerativer Energien und Ressourcen genutzt? > Wird versucht, den Jahresprimärenergiebedarf zu reduzieren?

- 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, 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 (zum Beispiel Einführung von Ratingsystemen),
- 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 Ratingsystem 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, S. 21.) (Grafik 5).

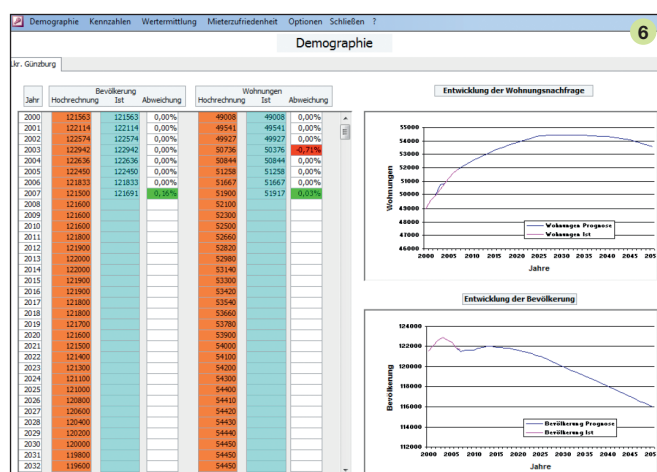


Damit wird offensichtlich, dass die von Kofner angeführten Aspekte miteinander verwoben sind. Die wirtschaftliche Entwicklung der Region ist eng verknüpft mit den langfristigen sozialen und demografischen Faktoren. Wirtschaftlich prosperierende Ballungsräume werden auch zukünftig Arbeitsplätze bieten 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.

1.2 Informationsbeschaffung

Die Bevölkerungs- und Wohnungsnachfrageentwicklung am Standort steht somit im Mittelpunkt der Informationsbeschaffung. Dabei bietet es sich an, Daten unterschiedlicher Prognoseinsti- ▶

tute 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 Bevölkerungsbasiszahlen aus als die gleichfalls renommierten 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 Bevölkerungswie der Wohnungsnachfrageentwicklung in absoluten Zahlen, nur so lassen sich jährlich Soll-Ist-Vergleiche anstellen und mögliche Trendänderungen erkennen. (Grafik 6).



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 (Grafik 7):

7 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?

8	Wohnungen/ Haushalte Kommune	Wohnungen/ Haushalte WU	Anteil am Gesamt- bestand
Jahr			
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	

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- beziehungsweise Haushaltsnachfrage.

In folgendem 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. 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 (Grafik 8)!

Das Produktionsprogramm von Industrieunternehmen findet seine Entsprechung im strategischen Portfolio von Wohnungsunternehmen. Die „Produktdifferenzierung“ erfolgt hier einerseits durch den bautech-

nischen 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- beziehungsweise Preisdifferenzierung angestrebt, wie zum Beispiel (Grafik 9):

9 Plan-Portfolio	Anzahl WE	Anteil	mtl. Miethöhe
Schlittwohnungen	150	11,5%	3,00 €/m²
Günstiges Preissegment	200	15,4%	4,00 €/m²
Moderater Mietpreis	200	15,4%	5,00 €/m²
Gut modernisiert	600	46,2%	6,00 €/m²
Neubaustandard / Neubau	150	11,5%	8,00 €/m²
Summe	1300	100,0%	Ø 5,40 €/m²

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.

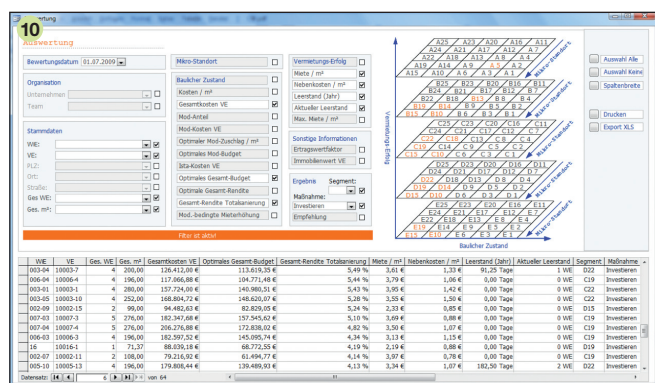
3. Schritt: Portfoliomanagement

Damit ist es aber nicht getan! Um entscheidungsrelevante und belastbare Aussagen treffen zu können, müssen diese Daten (Modernisierungs- und Instandhaltungskosten) mit Vermietungsdaten (zum Beispiel Miethöhe, Leerstand, Nebenkosten etc.) und Lagedaten (Mikrostandort etc.) – systemtechnisch über Schnittstellen – in Beziehung gesetzt werden. Genauso sind die externen Rahmenbedingungen (Makrostandort), die demografischen Daten, die Unternehmenszielsetzung und -größe sowie die Finanzdaten zu integrieren. Diese „Integrationsaufgaben“ übernimmt das eigentliche Portfoliomanagement. 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 beziehungsweise Wohnungen eines Unternehmens die jeweiligen Strategien. Dabei lassen sich vier grundsätzliche Handlungsalternativen ausmachen:

- Ausschöpfung Mieterhöhungsspielraum
- Abschöpfung
- Investition/Bestandsentwicklung
- Veräußerung/Abriss

Dadurch können die wohnungswirtschaftlichen Kernaufgaben exakt geplant werden (Grafik 10).



Das System zeigt diejenigen Objekte an, die Mieterhöhungsspielräume besitzen und schlägt die jeweils mögliche Mieterhöhung vor. Bei Investitionsobjekten berechnet das Portfoliomanagementsystem 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 Portfoliomanagement vorgeschlagenen Maßnahmen (investieren, abschöpfen, Miete erhöhen, verkaufen) können dann der Geschäftsleitung zur Entscheidung vorgelegt werden. Dadurch wird eine Rückkopplung und Abstimmung mit dem Zielsystem sichergestellt. 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. 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 beziehungsweise deren Ausfall, die gesamten derzeitigen Mieteinnahmen, Personalausfälle, unvorhergesehene Ausgaben (zum Beispiel 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 Finanzplanerergebnisse, die Kennzahlen, den Unternehmenswert, die Beleihungsgrenzen etc. in dieser und den kommenden Perioden aufgezeigt werden. Genauso entscheidend ist die Auswirkung von Modernisierungs- oder Neubaulmaßnahmen auf die Bestandsdaten, sprich die Wohnfläche in Quadratmeter oder die Anzahl der Wohnungen. Diese Daten sind wichtige Bezugsgrößen der Kennzahlenermittlung. Als Ergebnis zeigt das integrierte Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanungssystem mit einem Planungshorizont von mindestens zehn Jahren:

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

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

5. Schritt: Kontrolle und Risikomanagement

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) (Grafik 11).

Gleichzeitig müssen die Plankennzahlen des laufenden Jahres in das Risikomanagementsystem einfließen, hier vor allem in ▶

Abweichungsanalyse Wirtschaftsplan - kumulierte durchschnittliche Monatswerte												
11	Link	Jahreswert		Abweichung	Februar		Abweichung	März				
		2010	2010		Januar	Januar		Februar	Februar		1.01	1.02
		Soll	Soll		Tsd. €	Tsd. €		Tsd. €	Tsd. €		Tsd. €	Tsd. €
Umsatzerlöse												
- Wohnungen		874,8	72,9	-100,0%	145,8		-100,0%	218,7				
- Gewerbesteuern		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				
- Erlöse aus anderen Leistungen		63,5	5,1	-100,0%	10,6		-100,0%	16,3				
- Heiz- und Betriebskostenveranschlagungen		343,3	28,6	-100,0%	57,2		-100,0%	85,8				
- Modernisierungs- / Aufwandszuschüsse		0,3	0,0	-100,0%	0,1		-100,0%	0,1				
- Gebühren		0,0	0,0		0,0			0,0				
- Umlageausfallwagnis		0,0	0,0		0,0			0,0				
a) Summe Hausbewirtschaftung	GRV 1	1.223,2	101,9	-100,0%	203,9		-100,0%	305,8				
b) aus dem Verkauf von Grundstücken	GRV 3	0,0	0,0		0,0			0,0				
c) aus Betreuungstätigkeit	GRV 4	0,0	0,0		0,0			0,0				
d) aus anderen Lieferungen und Leistungen	GRV 5	0,0	0,0		0,0			0,0				
Bestandsveränderungen												
GRV 6	9,7	0,8	-100,0%	1,6		-100,0%	2,4					
Andere aktivierte Eigenleistungen												
GRV 7	0,0	0,0		0,0			0,0					
Sonstige betriebliche Erträge												
GRV 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		46,3	3,9	-100,0%	7,8		-100,0%	11,3				
- Heizkosten		49,4	2,0	-100,0%	3,9		-100,0%	6,2				
- Straßenerhaltung		45,4	0,0	-100,0%	0,1		-100,0%	4,1				
- Müllabfuhr		45,3	0,0	-100,0%	10,9		-100,0%	16,4				
- Hausreinigung/ Winterdienst		2,0	0,0	-100,0%	0,3		-100,0%	0,3				
- Gartenpflege		44,9	3,7	-100,0%	7,4		-100,0%	11,3				
- Beleuchtung		12,6	1,1	-100,0%	2,1		-100,0%	3,3				
- Schornsteinreinigung		8,0	0,7	-100,0%	1,3		-100,0%	2,0				
- Sach- u. Haftpflichtversicherungen		28,2	1,7	-100,0%	3,4		-100,0%	5,1				
- Gemeinschaftsanlagen		43,3	3,6	-100,0%	7,3		-100,0%	10,9				
- Strom		0,0	0,0		0,0			0,0				
- Aufzuganlagen		0,0	0,0		0,0			0,0				
- sonstige BK		0,0	0,1	-100,0%	0,1		-100,0%	0,1				
- Instandhaltungskosten		118,6	26,5	-100,0%	46,0		-100,0%	69,6				
- Miet- und Rückzahlungsdarlehen		0,0	0,0		0,0			0,0				
- Sonstige Aufwendungen		0,0	0,0		0,0			0,0				
a) Summe Aufwendungen für Hausbewirtschaftung	GRV 9	447,0	53,9	-100,0%	107,8		-100,0%	161,7				
b) Aufwendungen für Verkaufsgrundstücke	GRV 10	0,0	0,0		0,0			0,0				
c) Aufwendungen für andere Lieferungen und Leistungen	GRV 11	113,6	9,5	-100,0%	18,9		-100,0%	28,4				
Rohergebnis												
		741,0	61,8	-100,0%	123,5	0,0	-100,0%	185,3				

die Reportingvorlagen. Nur mit aktuellen Zahlen, also mit Zahlen, die für das laufende Jahr geplant wurden, kann die vom Gesetz geforderte Zukunftsorientierung des Risikomanagements sichergestellt werden (Grafik 12).

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. Hinsichtlich der Rechtsprechung zum Risikomanagement 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 materiell-rechtlich begründet an.

Erfüllt das Risikomanagement die Vorgaben, ist ein dokumentiertes Unternehmenszielsystem mit Unternehmensvision und strategischen Zielen eingerichtet, existieren

ein Portfoliomanagementsystem sowie ein Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanungssystem und sind die Systeme aufeinander abgestimmt, führt das nachgewiesenermaßen zu einem besseren Unternehmensrating.

Schlussbemerkungen, Auswirkungen und Ausblick

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 Haushaltsgrundsätzegesetz (Grafik 13).

Bereits nach ihrer Erstveröffentlichung (vgl. 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).

Dr. Peter Dietrich
Böhmerwaldstraße 7
85737 Ismaning

Kontakt:

www.orga-sense.de
peter.dietrich@orga-sense.de
Tel.: 089 9256 2201
Fax: 089 9256 7056
Mobil: 0171 4826970

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.), Band 2, 3. Auflage, München 1993, S. 177 ff.
- Dietrich, Peter 2009: Führung und Steuerung von Wohnungsunternehmen, 2. Auflage, Hamburg 2009.
- Dietrich, Peter 2006: Basel II – Die Endfassung, Reaktionsmöglichkeiten der Wohnungswirtschaft, Hamburg 2006.
- Dietrich, Peter 2005: Führung und Steuerung von Wohnungsunternehmen, 1. Auflage, 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. Jahrgang. (2009), Nr. 4, S. 52 ff.
- Kofner, Stefan, Kook, Heiner und Sydow, Manfred 2001a: Ein Portfoliomodell für Wohnungsunternehmen. In: Die Wohnungswirtschaft, 54. Jahrgang (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. Jahrgang (2001), Nr. 10, S. 75 ff.
- TU Darmstadt (Hg.) 2005: Seminarthemen Wintersemester 2005/6 des Lehrstuhls Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre.

