



Ebert/Monien/Steinhübel

Controlling in der Wohnungswirtschaft

2. Auflage

HAUFE.

Günter Ebert, Frank Monien, Volker Steinhübel

Controlling in der Wohnungswirtschaft

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.d-nb.de> abrufbar.

Print: ISBN: 978-3-648-02528-4 Bestell-Nr.: 06518-0002

ePub: ISBN: 978-3-648-03266-4 Bestell-Nr.: 06518-0100

ePDF: ISBN: 978-3-648-02529-1 Bestell-Nr.: 06518-0150

Günter Ebert/Frank Monien/Volker Steinhübel
Controlling in der Wohnungswirtschaft
2., aktualisierte Auflage 2012

© 2012, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Produktmanagement: Jasmin Jallad

Lektorat: Lektoratsbüro Cornelia Rüping, 81679 München

Satz: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Umschlag: Kienle gestaltet, Stuttgart

Druck: Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Controlling in der Wohnungswirtschaft

Günter Ebert, Frank Monien, Volker Steinhübel

HAUFE.

Vorwort zur zweiten Auflage

Die erste Auflage der Publikation fand bei der Zielgruppe der Studierenden und Praktiker eine positive Resonanz, so dass es schnell erforderlich wurde, eine zweite Auflage zu erstellen. Dafür bedanken wir uns bei den Lesern.

Die zweite Auflage berücksichtigt aktuelle Entwicklungen im Controlling der Immobilien- und Wohnungswirtschaft, indem neue Kennzahlen eingeführt, neue Aspekte wie das Risikomanagement ergänzt und umfassende Instrumente wie das Managementhandbuch beschrieben werden. Darüber hinaus wurde der Text überarbeitet und es kamen zusätzliche Praxisbeispiele hinzu. Gleichzeitig sind unsere Erfahrungen aus Lehre und Beratung, die wir in den letzten Jahren gewonnen haben, in die Überarbeitung dieses Buchs eingeflossen.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Sebastian Reek, B. A., für die Erstellung der Praxisbeispiele und die Bearbeitung der Texte und Frau Dipl.-Bw. (FH) Anja Scheufele für die Koordination der Überarbeitungen und die Kommunikation mit dem Verlag.

Nürtingen, den 8. März 2012

Prof. Dr. Volker Steinhübel

Vorwort des Autors

Moderne Instrumente und Systeme der Unternehmenssteuerung finden zunehmend auch Anwendung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Daher gewinnt der Ansatz eines systemischen Controllings immer größere Bedeutung. Die Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH befasst sich seit über 20 Jahren mit der Entwicklung und Implementierung ganzheitlicher Controlling-Lösungen in ihrer spezifischen Ausprägung für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Dabei finden sowohl die operativen, gewinnorientierten und die aktuellen existenzsichernden wie auch die strategischen, potenzialorientierten und der dauerhaften Existenzberechtigung dienenden Aspekte Anwendung.

Die vorliegende Publikation gibt den aktuellen Erkenntnisstand der im Training und in der Beratung gewonnenen Kenntnisse der IFC EBERT GmbH, die als Herausgeber fungiert, wieder. Die jeweiligen Autoren sind bewährte Mitarbeiter mit mehrjähriger Erfahrung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Dipl.-Bw. (FH) Monien (Divisionsleiter „Wohnungs- und Immobilienwirtschaft“) für die Strukturierung der Publikation und die Praxisbeispiele, Frau Dipl.-oec. Morgenstern und Frau Dipl.-Wirtsch.jur. (FH) Distel (MBA) für die Bearbeitung und Formulierung der Texte, Herrn Dipl.-Bw. (FH) Krämer und Herrn Dipl.-Bw. (FH) Schmid für das Finishing und die Zusammenführung sowie Herrn Prof. Dr. Steinhübel für die Gesamtkoordination des Buchs.

Nürtingen, den 27. September 2008

Prof. Dr. Günter Ebert

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	4
Vorwort des Autors	5
Abbildungsverzeichnis	10
Abkürzungsverzeichnis	14
1 Einführung	19
2 Grundlagen des Controllings	21
2.1 Veränderungen im System Unternehmung und seinem Umfeld	23
2.1.1 Umfeldveränderungen	23
2.1.2 Entwicklung der Führung	25
2.1.3 Controlling als Teil der Führung	27
2.1.4 Umfeldveränderungen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft	30
2.1.4.1 Demographischer Wandel	30
2.1.4.2 Wandel in der Gesetzgebung	32
2.2 Wesen und Entwicklung des Controllings	32
2.2.1 Inhalt des Controllings	32
2.2.2 Controlling als Managementfunktion und Führungskonzeption	36
2.2.3 Dimensionen des Controllings	39
2.3 Controllingssystem für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft	40
2.3.1 Organisatorische Gestaltung des Controllings	41
2.3.2 Grundelemente des Controllings	45
2.3.2.1 Begriff und Zielsetzung des Planens	45
2.3.2.2 Grundstruktur des Planungsprozesses	47
2.3.2.3 Begriff und Zielsetzung des Kontrollierens	51
2.3.2.4 Grundstruktur des Kontrollprozesses	53
2.3.2.5 Begriff und Zielsetzung der Information	56
2.3.2.6 Grundstruktur des Informationsprozesses	59

2.3.3	Gestaltung eines integrierten Controllingprozesses	63
2.3.3.1	Horizontaler Controllingprozess	63
2.3.3.2	Vertikaler Controllingprozess	64
2.3.3.2.1	Planungsprozess	65
2.3.3.2.2	Kontroll- und Informationsprozess	67
3	Strategisches Controlling in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft	69
3.1	Grundlagen des strategischen Controllings	69
3.2	Strategische Steuerungsgrößen	73
3.3	Wesen von Strategien	74
3.3.1	Kategorisierung	74
3.3.2	Organisatorischer Geltungsbereich	76
3.4	Strategische Positionierung	77
3.5	Interdependenzen zwischen Potenzialen und Gewinn	78
3.5.1	Market Based View	78
3.5.2	Ressource Based View	80
3.5.3	Value Based View	80
3.5.4	Balance Based View	81
3.6	Praxis des strategischen Controllings	82
3.6.1	Instrumente zur Strategieanalyse	87
3.6.1.1	Integrierte Potenzialanalyse	87
3.6.1.2	Szenario-Technik	92
3.6.1.3	Strategische Wettbewerbsanalyse	94
3.6.1.4	Branchenanalyse	95
3.6.1.5	GAP-Analyse	96
3.6.1.6	Klassische Potenzialanalyse	97
3.6.1.7	Strategische Bilanz	99
3.6.1.8	Polaritätenprofil	100
3.6.1.9	Portfolio – Konzeption	101
3.6.2	Instrumente zur Strategieimplementierung	113
3.6.2.1	Grundstruktur Balanced Scorecard	113
3.6.2.2	Ziele der Balanced Scorecard	115
3.6.2.3	Perspektiven und Indikatoren der Balanced Scorecard	116
3.6.2.4	Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Balanced Scorecard	119
3.6.2.5	Anwendung und Umsetzung der Balanced Scorecard	123
3.6.3	Instrumente zur Strategieüberwachung	126
3.6.3.1	Potenzialbilanzen	126

3.6.3.2	Potenzialerfolgsrechnung	128
3.6.3.3	Potenzialitätsdiagramm	129
3.6.3.4	Benchmarking	131
3.6.3.5	Früherkennungssysteme	133
3.6.3.6	Wertsteigerungsanalyse	134
3.6.3.6.1	Grundlagen der Discounted Free Cashflow-Methode	135
3.6.3.6.2	Elemente der Discounted Free Cashflow-Methode	138
3.6.3.6.3	Marktwert	143
3.6.3.6.4	Grundlagen des Economic Value-Ansatzes	145
3.6.3.6.5	Workonomics TM – Ansatz	151
3.6.3.6.6	Customomics TM – Ansatz	152
3.6.3.6.7	House of Value ^{IFC}	153
3.6.3.6.8	Stakeholder Value-Ansatz	154
3.6.3.6.9	ErlC (Earning less Riskfree Interest Charge)	156
3.6.3.6.10	Customer Lifetime Value	158
3.6.3.7	Risikomanagement	163
4	Operatives Controlling in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft	169
4.1	Grundlagen operativer Steuerung	169
4.2	Operative Controllinginstrumente	172
4.2.1	Operative Planungssysteme	172
4.2.1.1	Integrierte Unternehmensgesamtplanung	172
4.2.1.1.1	Simultanverfahren	174
4.2.1.1.2	Sukzessivverfahren	174
4.2.1.1.3	Koordinationsverfahren	174
4.2.1.2	Investitionsplanungen	176
4.2.1.2.1	Statische Verfahren	176
4.2.1.2.2	Dynamische Verfahren	179
4.2.1.3	Finanzplanung	183
4.2.1.4	Ergebnisplanungen	188
4.2.2	Operative Kontrollinstrumente	193
4.2.2.1	Finanzwesen	193
4.2.2.1.1	Finanzmanagement	194
4.2.2.1.2	Liquiditätsmanagement	195
4.2.2.2	Externes Rechnungswesen	195
4.2.2.3	Internes Rechnungswesen	196
4.2.2.3.1	Grundelemente einer Kostenrechnung	196
4.2.2.3.2	Kostenrechnungssysteme	200

4.2.2.3.3	Kostenmanagement	206
4.2.3	Operative Informationsinstrumente	211
4.2.3.1	Berichtswesen	211
4.2.3.1.1	Grundlagen des Berichtswesen	211
4.2.3.1.2	Arten und Gestaltung von Berichten	213
4.2.3.1.3	Berichtssysteme	215
4.2.3.2	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	215
4.2.3.2.1	Grundlagen Kennzahlen	215
4.2.3.2.2	Arten von Kennzahlen	217
4.2.3.2.3	Grundlagen Kennzahlensysteme	232
4.2.3.3	Informationssysteme	237
4.2.3.4	Managementhandbuch	240
4.2.3.4.1	Ziele und Inhalte eines Managementhandbuchs	240
4.2.3.4.2	Struktur des Managementhandbuchs	241
4.2.3.4.3	Fazit	244
5	Integriertes Controllingsystem für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft	245
	Literaturverzeichnis	247
	Stichwortverzeichnis	252

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Situationsanalyse	24
Abbildung 2: Entwicklungsphasen des Controllings	26
Abbildung 3: Planungs-, Kontroll- und Informationskulturen	28
Abbildung 4: Traditionelles Umfeld und Controlling	29
Abbildung 5: Modernes Umfeld und Controlling	30
Abbildung 6: Regelkreisprinzip	33
Abbildung 7: Controlling als ganzheitlicher Lernprozess	35
Abbildung 8: Lenkungsprozesse im Controlling	36
Abbildung 9: Controlling – Leitmaxime zur effizienten Lenkung	37
Abbildung 10: Controlling als Managementfunktion und Führungskonzeption	38
Abbildung 11: Differenzierung des Controllings	40
Abbildung 12: Integriertes Controllingssystem	41
Abbildung 13: Organisatorische Eingliederung des Controllings	43
Abbildung 14: Funktionen und Kompetenzen des Controllers	44
Abbildung 15: Planungsprozess	51
Abbildung 16: Phasen des Kontrollprozesses	56
Abbildung 17: Wissenstreppe nach North	59
Abbildung 18: Informationsprozess	62
Abbildung 19: Horizontaler Controllingprozess	63
Abbildung 20: Vertikaler Controllingprozess	65
Abbildung 21: Budgetierungsmethoden	67
Abbildung 22: Grundstruktur des strategischen Controllings	71

Abbildung 23: Zeithorizont im strategischen Controlling	73
Abbildung 24: Bezug von Strategien	75
Abbildung 25: Arten der strategischen Positionierung	77
Abbildung 26: Generische Wettbewerbsstrategien nach Porter	78
Abbildung 27: Ganzheitliche Controlling-Ansätze im Überblick	81
Abbildung 28: House of Strategy ^{IFC}	82
Abbildung 29: Vision und Mission eines wohnungswirtschaftlichen Unternehmens	83
Abbildung 30: Beispiel Leitbild eines wohnungswirtschaftlichen Unternehmens	84
Abbildung 31: Beispiel Kernkompetenzen eines wohnungswirtschaftlichen Unternehmens	86
Abbildung 32: SWOT-Analyse	89
Abbildung 33 und Abbildung 34: Bewertung der Chancen/Gefahren und Stärken/Schwächen	91
Abbildung 35: Gesamtübersicht SWOT	91
Abbildung 36: Erfolgsmatrix	92
Abbildung 37: Szenario Technik	93
Abbildung 38: Strategische Wettbewerbsanalyse	94
Abbildung 39: Five-Forces-Modell nach Porter (erweitert)	95
Abbildung 40: Gap-Analyse (Zwei-Kurven-Modell)	96
Abbildung 41: Gap-Analyse (Drei-Kurven-Modell)	97
Abbildung 42: Potenzialanalyse	98
Abbildung 43: Strategische Bilanz	99
Abbildung 44: Polaritätenprofil (beispielhaft für Mitarbeiterpotenziale)	100
Abbildung 45: Vier-Felder-Portfolio	102
Abbildung 46: Normstrategien für Immobilienbestände	103

Abbildung 47: Neun-Felder-Portfolio	105
Abbildung 48: Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärkenportfolio	107
Abbildung 49: Strategischer Portfolioquader	111
Abbildung 50: Grundstruktur einer Balanced Scorecard	114
Abbildung 51: Beispiel BSC eines wohnungswirtschaftlichen Unternehmens	118
Abbildung 52: Ziele und Scores	120
Abbildung 53: Kausalitäten in einer BSC	121
Abbildung 54: Formular Strategy Story	122
Abbildung 55: Differenzierung der Balanced Scorecard	124
Abbildung 56: Externe Potenzialbilanz	127
Abbildung 57: Interne Potenzbilanz	128
Abbildung 58: Potenzialerfolgsrechnung	129
Abbildung 59: Potenzialitätsdiagramm	130
Abbildung 60: Benchmarkingprozess	131
Abbildung 61: Benchmarkingzyklus	132
Abbildung 62: Abwicklung eines Früherkennungssystems	134
Abbildung 63: Wertorientierte Führung nach Rappaport	136
Abbildung 64: Ermittlung des Unternehmenswertes nach der DFCF-Methode	137
Abbildung 65: Ermittlung des Shareholder Value nach der DFCF-Methode	137
Abbildung 66: Verhältnis zwischen Cashflow und Free Cashflow	139
Abbildung 67: Finanzmittelfreisetzungs-/Wertsteigerungs-Portfolio	145
Abbildung 68: Ermittlung des EVA TM	147
Abbildung 69: Übersicht über Ergebnisgrößen	148
Abbildung 70: Wertorientierte Kennzahlen	149
Abbildung 71: Verknüpfung von EVA TM und MVA	150

Abbildung 72: VAP-Methode	152
Abbildung 73: VAC-Methode	153
Abbildung 74: House of Value	153
Abbildung 75: Stakeholder des Unternehmens	154
Abbildung 76: Stakeholder Value: Ziele und Werttreiber	155
Abbildung 77: Ermittlung von ErIC im Vergleich zu herkömmlichen Wertbeiträgen	157
Abbildung 78: Risikomatrix	164
Abbildung 79: Operative Controllinggrößen	171
Abbildung 80: Planungssystem	173
Abbildung 81: Integrationsverfahren	175
Abbildung 82: Kapitalbindungsdauer	185
Abbildung 83: Objekte eines Finanzplans	186
Abbildung 84: Zeitraster der Finanzplanung	187
Abbildung 85: Finanzplanung	188
Abbildung 86: Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	191
Abbildung 87: Plan-Bilanz	193
Abbildung 88: Kostenträgerstruktur Wohnungsunternehmen	199
Abbildung 89: Kostendurchlaufplan in der Wohnungswirtschaft	200
Abbildung 90: Kostendurchlauf in der Vollkostenrechnung	202
Abbildung 91: Kostendurchlauf in der Teilkostenrechnung	205
Abbildung 92: Deckungsbeitragsrechnung	206
Abbildung 93: Ablauf Target Costing	210
Abbildung 94: Grundfragen eines Berichtswesens	212
Abbildung 95: Beispiel Standardbericht	213
Abbildung 96: Mögliche Informationssystemstruktur	237
Abbildung 97: Integriertes Controllingssystem	246

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
Basel II	Gesamtheit der Eigenkapitalvorschriften des Basler Ausschusses
BCG	Boston Consulting Group
BI	Business Intelligence
BilMoG	Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CoBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
d. h.	das heißt
DAX	Deutscher Aktien Index
DB	Deckungsbeitrag
DFCF	Discounted Free Cash Flow
DL	Dienstleistung(en)
DTV	Discounted Terminal Value
DW	Data Warehouse
EBIT	Earnings before interest and taxes
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation
EDV	elektronische Datenverarbeitung