

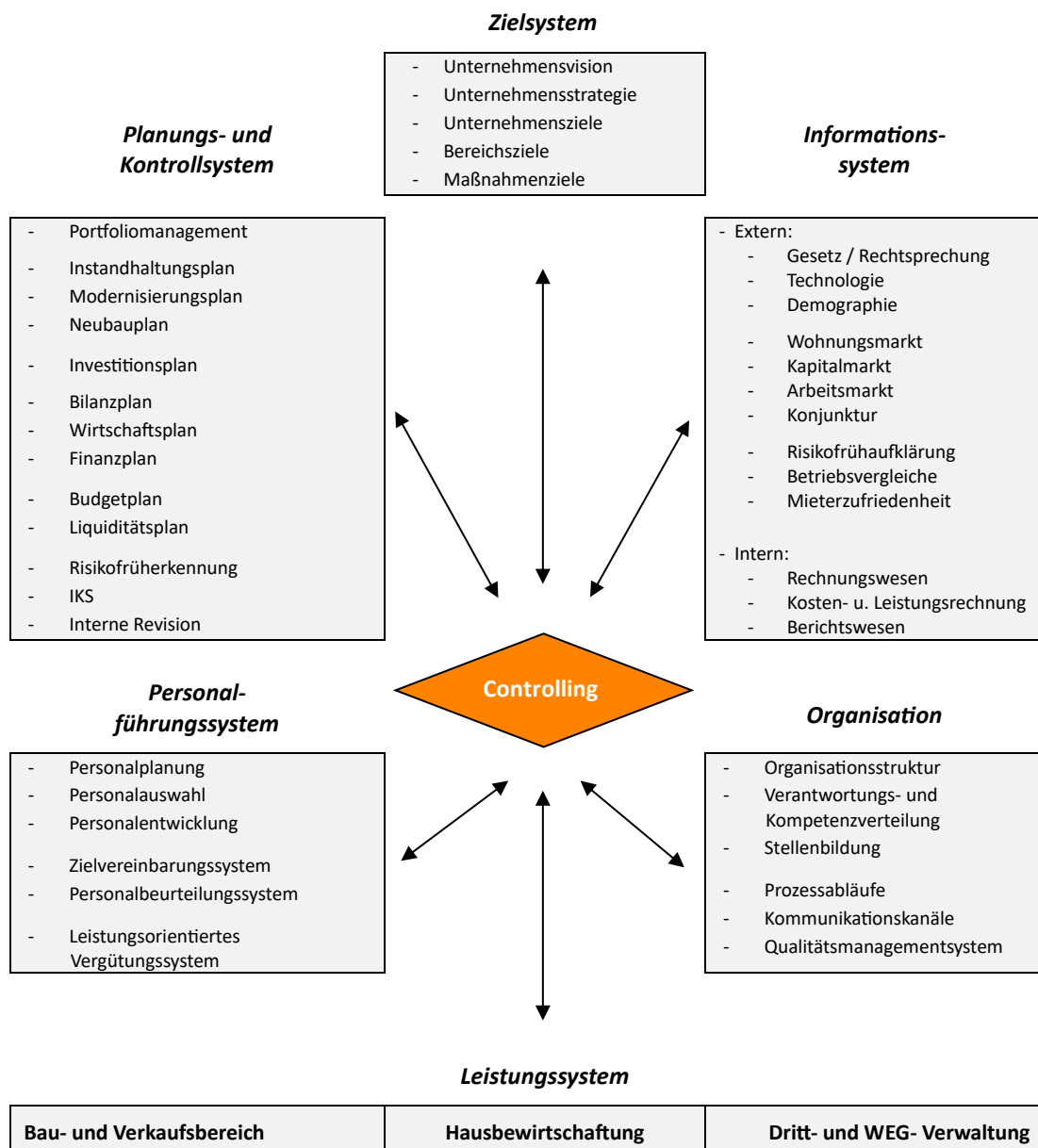
Controlling-System ORGA-CONTROL

Das immobilienwirtschaftliche Controlling-System **ORGA-CONTROL** folgt einer ganzheitlichen und umfassenden Philosophie. Wir betrachten Controlling als Führungssystem, das alle Führungsteilsysteme eines Wohnungs- und Immobilienunternehmens untereinander und gleichzeitig mit dem Leistungssystem verknüpft und koordiniert.

Führungsteilsysteme sind dabei:

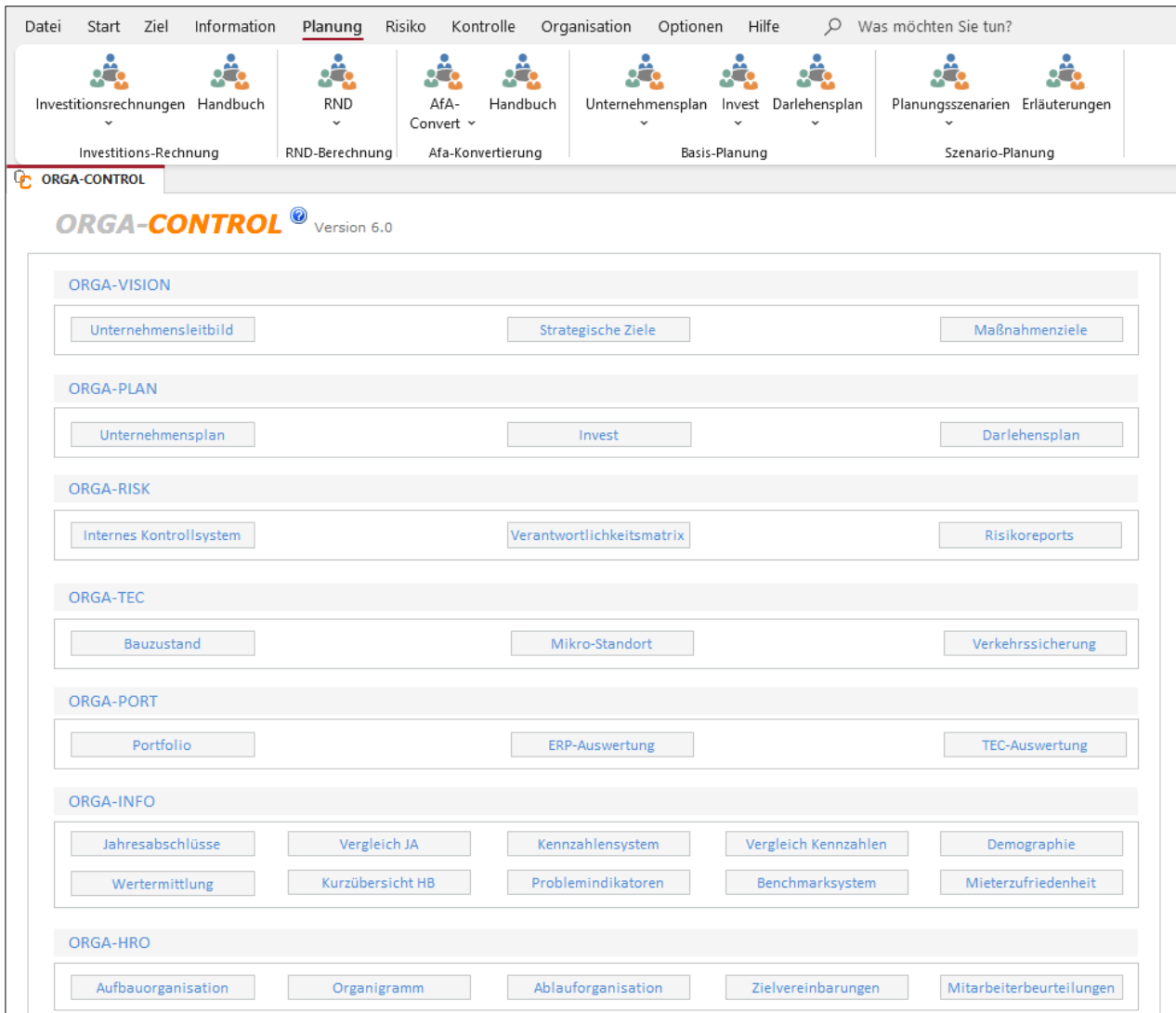
- das Zielsystem,
- das Informationssystem,
- das Planungs- und Kontrollsystem sowie
- das Personal- und Organisationssystem.

Abbildung 1: Immobilienwirtschaftlicher Controlling-Ansatz



Controlling ist damit **das** Unternehmenssteuerungssystem schlechthin.

Abbildung 2: Teilbereiche der Controlling-Software **ORGA-CONTROL**



Die Abstimmungs- oder Koordinationsfunktion von **ORGA-CONTROL** wird z.B. dann deutlich, wenn man sich überlegt, wie ein Zielsystem abzustimmen bzw. zu koordinieren ist.

Von der Unternehmensvision, die meist in Satzung bzw. Gesellschaftsvertrag formuliert ist bis hin zu den Zielen einzelner Mitarbeiter ist umfangreiche Abstimmungsarbeit notwendig. So müssen konkrete Bereichsziele entwickelt, das heißt geplant werden. Konkrete Bereichsziele können z.B. aus der Erfüllung eines bestimmten Instandhaltungs- oder Modernisierungsplans bestehen. Die dazu notwendigen Planungsdaten liefern das Planungs- und Informationssystem.

Organisatorisch ist festzulegen, welche Organisationsbereiche betroffen sind und ob Auswirkungen auf andere Organisationsbereiche zu erwarten sind.

Die Bereichsziele müssen dann mit dem oder den betroffenen Bereichsleitern abgestimmt werden. Diese wiederum müssen die Bereichsziele mit ihren Mitarbeitern abstimmen.

Die Zielerreichung muss gemessen und kontrolliert werden. Daten hierfür liefern Kostenrechnung und Rechnungswesen. Zielabweichungen ergeben sich durch die Analyse in den Wirtschafts- und Finanzplänen etc..

Oder denken sie an die Mieter- oder Kundenzufriedenheit. Sinkende Zufriedenheitswerte im Bereich Bestandsbewirtschaftung stehen im Gegensatz zum Ziel einer annähernden Vollvermietung, sie können sich in Mietausfällen niederschlagen und wirken somit im Informationssystem (Rechnungswesen, Kostenrechnung). Gleichzeitig betreffen sie das Planungs- und Kontrollsystem (Wirtschaftsplan, Budgetplan, Finanzplan), wenn bestimmte Planumsätze nicht erreicht werden und die Liquidität leidet. Möglicherweise müssen sogar bestimmte Investitionen verschoben werden. Sinkende Zufriedenheitswerte mit Mietausfällen können auch im Bereich des Risikomanagements sichtbar werden, wenn bestimmte Schwellenwerte überschritten werden.

Entscheidend sind dann die Ursachenanalysen. Worin liegen sinkende Zufriedenheitswerte begründet? Sind die Miethöhe oder die Nebenkosten ein Grund, stimmen Zugschnitt und Ausstattung der Wohnungen nicht, spielen Lage oder sogar der Vermieter eine Rolle? Sind Mitarbeiter unfreundlich, werden Mängel nicht behoben, nachvollziehbare Beschwerden nicht behandelt oder fühlt sich einfach niemand für die Anfragen und Belange der Mieter zuständig?

Man sieht, die Ursachen können vielfältiger Art sein und betreffen neben dem Leistungssystem auch die Führungsteilsysteme Information, Planung und Kontrolle sowie Personal und Organisation.

Unternehmenssteuerungs- und Controllingsystem ORGA-CONTROL

Im Bereich des Zielsystems beinhaltet **ORGA-VISION** die Entwicklung einer strategischen Unternehmensleitlinie (Unternehmensvision) durch die Führungskräfte eines Unternehmens, die naturgemäß wenig differenziert ist (z.B. regionale Marktführerschaft), die Umsetzung dieser Vision in differenziertere Ziele für die Unternehmensleitung (z.B. Umsatzziel des Gesamtunternehmens) sowie die Ableitung konkret quantifizierbarer Maßnahmenziele (Planportfolio, Umsatzziel der WEG-Verwaltung, An- und Verkäufe aus dem Bestand, Bauträgermaßnahmen etc., jeweils für ein bestimmtes Geschäftsjahr).

Die Entwicklung des Unternehmenszielsystems wird auch von **ORGA-INFO** flankiert. Für die Entscheidungsfindung in Wohnungsunternehmen sind die hier hinterlegten Informationen zur demographischen Entwicklung im Hinblick auf die Bevölkerungsentwicklung und die daraus resultierende Nachfrage nach Wohnung von großer Bedeutung.

Darüber hinaus verdichtet **ORGA-INFO** die Jahresabschlussplanungen genauso wie es Vergleiche mit unterschiedlichen Planungs-Szenarien, Stress-Tests sowie mit den Planungen der Vorjahre (Soll-Ist-Vergleiche) liefert.

Zusätzliche Informationen stehen mit dem Ertragswert des Unternehmens für die Vergangenheit genauso wie für alle Perioden innerhalb des Planungshorizonts zur Verfügung. Den Vergleich mit anderen Wohnungsunternehmen ermöglicht das Benchmarksystem, wo auf Daten der Verbände zurückgegriffen werden kann.

Als Portfoliomanagement-System flankiert **ORGA-PORT** gleichsam die Entwicklung der Unternehmenszielsetzung. Es setzt auf die technische Bestandsbewertung **ORGA-TEC** auf. Hier werden die Modernisierungs- und Instandhaltungskosten für alle Bestandsobjekte ermittelt.

Um entscheidungsrelevante und belastbare Aussagen treffen zu können, setzt **ORGA-PORT** die mittels **ORGA-TEC** ermittelten Daten (Modernisierungs- und Instandhaltungskosten) mit Vermietungsdaten (z.B. Miethöhe, Leerstand, Nebenkosten etc.) und Lagedaten (Mikrostandort etc.) – systemtechnisch über Schnittstellen - in Beziehung. Genauso wie externe Rahmenbedingungen (Makrostandort), demographische Daten, Unternehmenszielsetzung und –größe sowie Finanzdaten integriert werden.

Auf Grundlage eines dreidimensionalen Multifaktorenmodells ermittelt **ORGA-PORT** für alle Objekte bzw. Wohnungen eines Unternehmens die jeweiligen Strategien. Für jedes Ihrer Bestandsobjekte schlägt **ORGA-PORT** eine der grundsätzlichen Handlungsalternativen vor:

- Ausschöpfung Mieterhöhungsspielraum
- Abschöpfung
- Modernisierung/ Instandhaltung
- Veräußerung

Nach Freigabe durch die Geschäftsleitung fließen diese Daten in das wiederum integrierte Unternehmensplanungssystem (Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung) **ORGA-PLAN** ein.

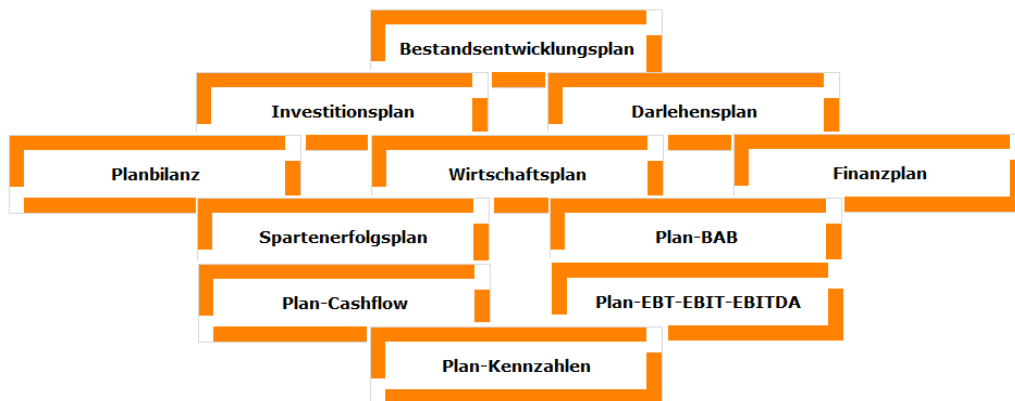
Dazu sammelt und verarbeitet **ORGA-INVEST** alle Daten zu den Neubau-, Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen, Mietänderungen, Verkäufen, Neuerwerbungen, Abrissmaßnahmen, Maschinen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, errechnet die damit in Verbindung stehenden Abschreibungen sowie die Miet- und Betriebskostenänderungen. Da die Planung neuer Maßnahmen - auch für entfernte zukünftige Perioden - nicht unabhängig vom übrigen Unternehmensgeschehen erfolgen kann, berücksichtigt **ORGA-LOAN** zu erbringende Zins- und Tilgungsleistungen für Altdarlehen, Sondertilgungen, Neuvaluierungen etc..

ORGA-PLAN integriert die Daten aus **ORGA-LOAN** und **ORGA-INVEST** sowie alle kurzfristigen Positionen (alte kurzfristige Verbindlichkeiten, die zurückbezahlt werden müssen, kurzfristige Forderungen bzw. deren Ausfall), zu zahlende Steuern, die gesamten derzeitigen Mieteinnahmen, Mieterhöhungen zukünftiger Perioden, Personalausfälle etc. in das gesamte Zahlenwerk.

Ohne ein integriertes System ist niemand in der Lage, all diese Auswirkungen gedanklich vorwegzunehmen.

Neben Planbilanz, Plan-G&V, Finanzplan, Cash-Flow-Rechnung, Plan-BAB und Darlehensplänen liefert **ORGA-PLAN** Plankennzahlen. Diese beinhalten 17 Bilanz- und 25 wohnungswirtschaftliche Kennzahlen. Der lange Prognosehorizont von 30 Jahren bietet schon heute die Möglichkeit, die Auswirkung einer Mieterhöhung im Jahr 2020 auf die Bilanz und G&V des Jahres 2050 zu betrachten! Damit wird die aus dieser Mieterhöhung resultierende Veränderung der Eigenkapitalquote, des dynamischen Verschuldungsgrades, des Cashflows nach DVFA/SG, der Liquidität 1. und 2. Grades, der Kapitaldienstdeckungskraft, der durchschnittlichen Wohnungsmiete etc. für jedes einzelne zukünftige Jahr bis 2050 ersichtlich!!

Abbildung 3: Aggregierte Planungsergebnisse



Die hier ermittelten Plandaten fließen in das Risikomanagementsystem **ORGA-RISK** als Zielgrößen ein. Unterschreitungen von Ziel- oder Schwellenwerten werden angezeigt und sind zu reporten. Ergänzt werden diese Plandaten um externe Daten und Kennzahlen, die regelmäßig erhoben werden. Eine Verlinkung mit externen Informationsquellen, wie z.B. dem Statistischen Bundesamt, ist bereits vorinstalliert. Diese Vorgehensweise dient der Trenddarstellung externer Entwicklungen aus Gesellschaft, Politik, Recht und Wirtschaft und stellt somit einen wichtigen Aspekt der Abschätzung zukünftiger Unternehmensentwicklungen dar. Eine Verantwortlichkeitsmatrix bietet den zusammengefassten Überblick über alle nach Verantwortungsbereichen gegliederten Einzelrisiken, die jeweilige Risikoeinstufung sowie den jeweiligen Reporting- und Überwachungssturnus.

Controlling steht mit dem Personal- und Organisationssystem **ORGA-HRO** in enger Verbindung, wenn es sich um sinnvolle Aufgaben- und Stellengliederung sowie Kompetenz- und Verantwortungsverteilung handelt. Im Personalbereich, sprich im Bereich der Mitarbeiter der Leistungsbereiche, sind einzelne Instrumente, wie z.B. Zielvereinbarungen, Mitarbeiterbeurteilung, Dienst- und Verfahrensanweisungen zu koordinieren und auf die Unternehmensziele auszurichten.

Als integriertes Unternehmenssteuerungs- bzw. Controllingsystem beinhaltet **ORGA-CONTROL** folgende Module bzw. Leistungen:

- Unternehmenszielsystem
(**ORGA-VISION**)
- System der bautechnischen Bestandsaufnahme
(**ORGA-TEC**)
- Portfoliomanagementsystem
(**ORGA-PORT**)
- Strategisches Unternehmensplanungssystem
(**ORGA-PLAN**)
- Investitionserfassungs- und Verarbeitungssystem
(**ORGA-INVEST**)
- Finanzierungssystem
(**ORGA-LOAN**)
- Risikomanagementsystem
(**ORGA-RISK**)
- Informationssystem
(**ORGA-INFO**)
- Personal- und Organisationssystem
(**ORGA-HRO**)