

Jochen Arndt

Kosten- und Erfolgs-Controlling in der Wohnungswirtschaft

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1997 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832469092

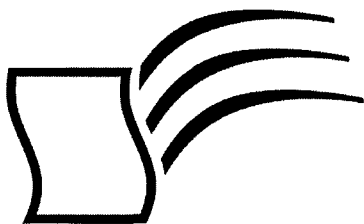
Jochen Arndt

Kosten- und Erfolgs-Controlling in der Wohnungswirtschaft

Jochen Arndt

Kosten- und Erfolgs- Controlling in der Wohungswirtschaft

**Diplomarbeit
an der Universität Dortmund
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Lehrstuhl für Controlling und Unternehmensrechnung
März 1997 Abgabe**



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 6909

Arndt, Jochen: Kosten- und Erfolgs- Controlling in der Wohnungswirtschaft

Hamburg: Diplomica GmbH, 2003

Zugl.: Fachhochschule Südwestfalen, Universität, Diplomarbeit, 1997

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
I. Kapitel: Problemstellung und Gang der Untersuchung.....	1
A. Problemstellung.....	1
B. Gang der Untersuchung.....	3
II. Kapitel: Begriffliche Grundlagen.....	5
A. Controlling	5
B. Wohnungswirtschaft und Wohnungsunternehmen	6
III. Kapitel: Konzeptioneller Bezugsrahmen unter besonderer Berücksichtigung branchenspezifischer Entwicklungen	8
A. Entwicklung der Wohnungswirtschaft im Spannungsfeld von Wohnungsmarkt und Wohnungspolitik.....	8
1. Der Wohnungsmarkt	8
2. Entwicklung der Wohnungswirtschaft	10
3. Entwicklung der Wohnungsunternehmen	14
4. Entwicklungsprognose der Wohnungswirtschaft.....	18
B. Controlling in der Wohnungswirtschaft	21
1. Entwicklungsbedingte Anpassungsprozesse des Controlling in der Wohnungswirtschaft.....	21
a) Traditionelles Controlling in der Wohnungswirtschaft	21
b) Notwendigkeit eines Controllingsystems in der Wohnungswirtschaft.....	23
2. Controlling-Konzeption.....	24
IV. Kapitel: Kosten- und Erfolgs-Controlling in der Wohnungswirtschaft.....	28
A. Aufgaben des Kosten- und Erfolgs-Controlling in der Wohnungswirtschaft.....	28
B. Instrumente des Kosten- und Erfolgs-Controlling in der Wohnungswirtschaft	30
1. Umsatzplanung in der Wohnungswirtschaft	30
a) Bestimmungsfaktoren und Prognose von Umsätzen in der Wohnungswirtschaft	30

b) Umsatzarten in der Wohnungswirtschaft	32
(1) Grundmiete	32
(2) Erlösschmälerungen	33
(3) Aufwendungszuschüsse	33
(4) Umlagen und Vergütungen	33
(5) Umsatzarten im Überblick	34
c) Umsatzplan und Umsatzkennzahlen	35
2. Sonstige Erträge in der Wohnungswirtschaft	45
a) Wertsteigerungen als unrealisierte Gewinne	45
b) Versicherungsleistungen	47
3. Kostenplanung in der Wohnungswirtschaft	47
a) Kostenarten in der Wohnungswirtschaft	47
(1) Bewirtschaftungskosten	48
(a) Abschreibungen auf Sachanlagen	48
(b) Betriebskosten	50
(c) Instandhaltungskosten	51
(d) Modernisierungskosten	53
(e) Verwaltungskosten	55
(f) Weitere Kosten	55
(2) Kapitalkosten	56
(3) Kostenarten im Überblick	58
b) Kostenstrukturelle Besonderheiten in der Wohnungswirtschaft	60
c) Kostenrechnungssysteme in der Wohnungswirtschaft	64
(1) Bestehende Kostenrechnungssysteme in der Wohnungswirtschaft	64
(2) Erweitertes Kostenrechnungssystem für die Wohnungswirtschaft	65
d) Kostenplan und Kostenkennzahlen	68
(1) Kostenplan auf Grundlage der Vollkostenrechnung	68
(2) Kostenplan auf Grundlage der Teilkostenrechnung	73
(3) Kostenkennzahlen	80
4. Erfolgsplanung in der Wohnungswirtschaft	82
a) Erfolgsplan und Erfolgskennzahlen auf Grundlage der Vollkostenrechnung	82
b) Erfolgsplan und Erfolgskennzahlen auf Grundlage der Teilkostenrechnung	85
C. Kosten- und Erfolgs-Controlling bei wechselnden Verhältnissen auf dem Wohnungsmarkt	89
1. Mietnachlässe als Mittel zur Anpassung an wechselnde Verhältnisse auf dem Wohnungsmarkt	89
2. Fixkostenmanagement als Mittel zur Anpassung an wechselnde Verhältnisse auf dem Wohnungsmarkt	90
3. Weitere Ansätze eines modernen Kostenmanagements für die Wohnungswirtschaft	94
D. Kennzahlensysteme in der Wohnungswirtschaft	95
1. Kosten- und Erfolgs-Controlling-Kennzahlensystem in der Wohnungswirtschaft	95
a) allgemeiner Teil	95

b) spezieller Teil nach Kostenbereichen.....	97
(1) Betriebskosten	97
(2) Instandhaltungskosten	99
(3) Modernisierungskosten	102
(4) Verwaltungskosten	103
(5) Sonstige Kosten.....	105
c) Anwendung des Kosten- und Erfolgs-Controlling-Kennzahlensystems im externen Vergleich	106
2. Bilanz-Kennzahlensystem als Instrument für das Kosten- und Erfolgs-Controlling in der Wohnungswirtschaft.....	108
a) Bilanz-Kennzahlensystem zur internen globalen Planung und Kontrolle	110
b) Bilanz-Kennzahlensystem für den zwischen- und überbetrieblichen Vergleich	110
3. Zusammenfassende Würdigung der Kennzahlensysteme.....	113
V. Kapitel: DV-gestütztes Kosten- und Erfolgs-Controlling in der Wohnungswirtschaft auf Basis der PC-Technologie	115
A. Notwendigkeit der DV für ein Kosten- und Erfolgs-Controlling in der Wohnungswirtschaft.....	115
B. Konzeption eines DV-gestützten Kosten- und Erfolgs-Controlling als FIS	117
C. Anwendungsmöglichkeiten eines FIS auf die Wohnungswirtschaft	120
VI. Kapitel: Zusammenfassung und Ausblick	123
Anhang: Betriebsvergleich der Arbeitsgemeinschaft großer Wohnungsunternehmen.....	125
Literaturverzeichnis	131
Firmen- und Verbandsliste	135
Danksagung	
Versicherung	

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Wohnungsfertigstellungen 1980-1993	11
Abb. 2:	Wohnungsquote 1986-1993	13
Abb. 3:	AGW-Umsatzanteile 1994 (graphisch)	35
Abb. 4:	WOWI GmbH - Umsatzanalyse nach Wohnungstypen (graphisch)	43
Abb. 5:	WOWI GmbH - Umsatzkennzahlen 1995	44
Abb. 6:	Wertentwicklung von Wohngebäuden 1991-1995 (alte Bundesländer)	46
Abb. 7:	AGW-Kostenanteile 1994 (graphisch)	59
Abb. 8:	WOWI GmbH - Kostenkennzahlen 1995	81
Abb. 9:	WOWI GmbH - Erfolgskennzahlen 1995	84
Abb. 10:	Kosten- und Erfolgs-Controlling-Kennzahlensystem (allgemeiner Teil)	96
Abb. 11:	Betriebskosten-Controlling-Kennzahlen	98
Abb. 12:	Instandhaltungskosten-Controlling-Kennzahlen	100
Abb. 13:	Modernisierungskosten-Controlling-Kennzahlen	102
Abb. 14:	Verwaltungskosten-Controlling-Kennzahlen	104
Abb. 15:	Betriebsvergleich WOWI GmbH - AGW (Ist-Daten 1994)	107
Abb. 16:	Bilanz-Kennzahlensystem	109
Abb. 17:	WOWI GmbH - Bilanz-Kennzahlensystem 1994	112
Abb. 18:	FIS 6.0 (Berichtsbaum)	122

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	AGW-Umsatzanteile 1994 (tabellarisch)	34
Tab. 2:	WOWI GmbH - Bestandsdaten 1995	37
Tab. 3:	WOWI GmbH - Umsatzplan 1995 (Umsatzstruktur; Niederlassungen)	38
Tab. 4:	WOWI GmbH - Umsatzplan 1995 (monatlich kumuliert)	39
Tab. 5:	WOWI GmbH - Umsatzplan 1995 (Gesamt-/Grundmieten; nach m ² Wohnfläche)	40
Tab. 6:	WOWI GmbH - Umsatzplan 1995 (Grundmieten nach Mietertypen)	41
Tab. 7:	WOWI GmbH - Umsatzplan 1995 (Grundmieten nach Wohnungstypen)	41
Tab. 8:	AGW-Kostenanteile 1994 (tabellarisch)	58
Tab. 9:	Kostenartenrechnung-Bewirtschaftungskosten (schematisiert)	69
Tab. 10:	Kostenstellenplan (schematisiert)	70
Tab. 11:	WOWI GmbH - Kostenplan 1995 (mit Vollkosten)	72
Tab. 12:	WOWI GmbH - Kostenplan 1995 (Kostenspaltung)	74
Tab. 13:	WOWI GmbH - Kostenplan 1995 (Kostenspaltung, detailliert nach Niederlassungen)	75
Tab. 14:	WOWI GmbH - Kostenplan 1995 (mit Teilkosten, Wohnungskosten)	77
Tab. 15:	WOWI GmbH - Kostenplan 1995 (mit Teilkosten, Gebäudekosten)	79
Tab. 16:	WOWI GmbH - Kostenplan 1995 (mit Teilkosten, Niederlassungs- und Unternehmenskosten)	80
Tab. 17:	WOWI GmbH - Erfolgsplan 1995 (mit Vollkosten)	83
Tab. 18:	WOWI GmbH - Erfolgsplan 1995 (Deckungsbeiträge über Wohnungen)	86
Tab. 19:	WOWI GmbH - Erfolgsplan 1995 (Deckungsbeiträge über Gebäuden)	87
Tab. 20:	WOWI GmbH - Erfolgsplan 1995 (Deckungsbeiträge über Niederlassungen und Betriebsergebnis)	88
Tab. 21:	WOWI GmbH - Erfolgsplan 1995 (Zusammenfassung)	88
Tab. 22:	WOWI GmbH - Fixkostendatei 1995	92
Tab. 23:	WOWI GmbH - Kennzahlenvergleich Personalkosten-Controlling 1995	105
Tab. 24:	Kennzahlenvergleich: WOWI GmbH / AGW 1994	113

Abkürzungsverzeichnis

AGW	Arbeitsgemeinschaft Großer Wohnungsunternehmen
BGB.....	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBL	Bundesgesetzblatt
BJ	Berichtsjahr
BV	Berechnungsverordnung
CIC.....	Controlling Innovations Center
CIS	Chefinformationssysteme
CW	Computer Wolff
DOGEWO.....	Dortmunder Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft
DSS	Decisions-Support-Systems
EIS.....	Executive-Information-Systeme
FIS.....	Führungsinformationssysteme
FWI	Führungsakademie der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft
G.....	Gesetz
GdW	Gesamtverband der Wohnungswirtschaft
GmbH.....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GG.....	Grundgesetz
i.d.F.	in der Fassung
IFO	Institut für Wirtschaftsforschung
INWIS	Inst. f. Wohnungswesen, Immobilienwirtsch., Stadt- u. regionale Entwickl.
MHG.....	Gesetz zur Regelung der Miethöhe
NF.....	Nutzfläche
NL	Niederlassung
o.V.....	ohne Verfasser
Rd. Erl.	Runderlaß
RGBL	Reichsgesetzblatt
SAA.....	Systems Application Architecture (Architektur für Systemanwendungen)
SMBL. NW	Sammlung Ministerialblatt Nordrhein-Westfalen
StGB	Strafgesetzbuch
THS	Treuhandstelle
VE	Verrechnungseinheit
VJ	Vorjahr
WE	Wohnungseinheit
WF.....	Wohnfläche
WFB	Wohnungsbauförderungsbestimmungen
WG.....	Wohngebäude
WIS	Wohnungswirtschafts-Information-System
WiStG.....	Wirtschaftsstrafgesetz
WoBauG	Wohnungsbaugesetz
WoBindG.....	Wohnungsbindungsgesetz
WOWI	Wohnungswirtschaftsgesellschaft
ZFB.....	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZPO	Zivilprozeßordnung

I. Kapitel

Problemstellung und Gang der Untersuchung

A. Problemstellung

Der Wohnungsmarkt als wirtschaftliche Ausprägungsform eines Grundbedürfnisses nach genügend, hinreichend ausgestattetem Wohnraum bietet nicht nur in der Öffentlichkeit ständigen Gesprächsstoff. Gerade auf diesem bedeutsamen Feld menschlicher Bedürfnisbefriedigung haben sich in der Vergangenheit viele zum Teil skandalöse Fehlentwicklungen ergeben, die nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch bedingt waren. Man denke nur an die Bausünden der 60er und 70er Jahre, als Zehntausende von Wohnungen ziemlich konzeptionslos und lieblos, die Bedürfnisse der Mieter ignorierend, hastig erstellt worden sind. Diese traurigen Erscheinungen der Wohnungswirtschaft lassen sich z.B. noch heute in den (verwahrlosten) Satellitenstädten in Berlin-Gropiusstadt oder in Dortmund-Grevel bedauern. Ferner sei an den Zusammenbruch des einstmals größten europäischen Wohnungsunternehmens Neue Heimat oder - in jüngster Vergangenheit - an die Pleiten im Zusammenhang mit dem „Immobilienkönig“ Schneider erinnert. Schließlich tummelten sich schon immer unseriöse Unternehmen¹ in dieser Branche.

Auch die beschriebenen Vorgänge wurden zum Anlaß genommen, sich in Theorie und Praxis intensiver mit dem Thema Wohnen zu befassen. Zumindest seitens der (seriösen) Wohnungswirtschaft² hat man eingesehen, daß eine moderne Unternehmensplanung überfällig ist. Die antiquierte **Versorgung** der Bevölkerung mit Wohnraum ist durch ein **marktkonformes Angebotsdenken** abzulösen. Diese Erkenntnis wird außerdem durch den derzeitigen Entwicklungsstand des Wohnungsmarktes impliziert. Dort zeichnen sich in manchen Gebieten überteuerte, leerstehende Wohnungen als Zeichen gesättigter Märkte oder struktureller Ungleichgewichte ab (regional,

¹ Dazu gehörten neben unseriösen Wohnungsunternehmen vor allem auch „schwarze Schafe“ aus den Bereichen von Bauunternehmen, Bauträgern oder Maklern.

² Aber auch von politischer Seite gibt es Reaktionen. So hat man beispielsweise erkannt, daß manche Fehlplanungen durch zu lange behördliche Genehmigungsphasen der Bauanträge verursacht worden sind.

Ausstattung). Velerorts sind Mietermärkte entstanden. Woanders besteht auf Teilmärkten ein großer Nachfrageüberhang nach vor allem preiswertem Wohnraum.

Preisbewußte und dennoch anspruchsvolle Mieter, die von einer mieterfreundlichen³ Gesetzgebung unterstützt werden, eine interessierte Öffentlichkeit sowie ein zunehmendes Konkurrenzdenken zwingen die Anbieter von Wohnungen zum kosten- und qualitätsbewußten Verhalten. Hinzu kommt, daß sich für die Branche ein besonderer Kostendruck in Form von (vernachlässigter) Instandhaltung und Modernisierung aufbaut. Ein großer Teil der Wohnungen ist in den Zeiten großer Wohnungsnot nach dem II. Weltkrieg errichtet worden und wird nun instandhaltungs- und modernisierungsbedürftig.⁴

Vor dem beschriebenen Hintergrund änderten viele Wohnungsunternehmen ihre Unternehmensphilosophie. So stellte *Platz* etwa einen Trend vom reaktiven Verwalten zum aktiven Management von Immobilien fest.⁵

Zur modernen Unternehmensführung gehört neben dem Marketing auch ein **Controllingsystem**, um die Entscheidungsträger im Wohnungsunternehmen mit stets aktuellen, empfangenorientiert aufbereiteten Informationen zu versorgen.⁶

Controllingsysteme liegen aber in der Wohnungswirtschaft nicht oder erst in Anfängen vor.⁷

³ Unter einer mieterfreundlichen Gesetzgebung wird hier der besondere Mieterschutz verstanden, der durch das GG Art.13 [Unverletzlichkeit der Wohnung] oder durch das BGB (z.B. die Härtefallklausel des § 556a) vorgegeben wird. Nach § 556a BGB kann der Mieter einer Wohnung auch einer berechtigten Wohnungskündigung durch den Vermieter widersprechen. Ferner läßt sich der besondere Mieterschutz durch die Existenz und die Bestimmungen des *Miethöhegesetzes* nachweisen. Danach wird der Preismechanismus auf dem Gebiet von Mietwohnungen stark beschnitten. Vgl. insbesondere die §§ 1-5 des *MHG*.

⁴ Die Wirtschaftswoche etwa prognostizierte diesen außerordentlichen Instandhaltungsbedarf bereits 1987. Vgl. o.V.: Auf die Branche rollt eine gewaltige Kostenlawine zu, in: Wirtschaftswoche, Heft 30/1987, S. 30-41.

⁵ Vgl. *Platz, Jürgen*: Immobilienmanagement, Prüfkriterien zu Lage, Substanz, Rendite, 2. Aufl., Wiesbaden, 1991, S. 97.

⁶ Vgl. *Riebel, Volker*: Controlling als funktionenübergreifendes Steuerungsinstrument, in: Grundlagen der Wohnungswirtschaft und Immobilienwirtschaft, hrsg. v. *Kühne-Büning, Lidwina u. Heuer, Jürgen H.B.*, Frankfurt/Main, 1994, S. 532-542, hier S. 532 u. 533.

⁷ So z.B. bei der *THS Treuhandstelle GmbH*, Essen. Das Gesagte gilt zumindest, was veröffentlichte oder mir zugängliche Informationen betrifft. Es ist natürlich nicht auszuschließen, daß es bereits in (der Praxis) der Wohnungswirtschaft im Verborgenen bleibende moderne, geschlossene Controllingsysteme gibt, die aus betriebsinternen Gründen nicht veröffentlicht und damit dem Wettbewerb preisgegeben werden sollen. Insofern gilt mein besonderer Dank dem Unternehmen *THS* in Essen, dessen Controlling-Leiterin Frau Dr. Hubbert mir mit umfangreichen Informationen behilflich gewesen ist.

Weitere Probleme entstehen durch die kostenstrukturellen Besonderheiten der Branche, die eine starre Anwendung der zumeist für Industriebetriebe entwickelten Kostenrechnungsinstrumente verbieten. *Riebel, V.* meint sogar extrem, daß bei starrer Anwendung dieser Instrumente z.B. viele Wohnungsunternehmen liquidiert werden müßten, weil Alternativenanlagen meist vorteilhafter wären.⁸

In der vorliegenden Arbeit wird versucht, ein Controllingssystem für die **Bestandsbewirtschaftung** in der Wohnungswirtschaft zu entwickeln, das insbesondere die kostenstrukturellen Besonderheiten dieser Branche berücksichtigt und von einer leistungsfähigen Datenverarbeitung unterstützt werden kann. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Kosten- und Erfolgs-Controlling, weil dort besondere branchenspezifische Probleme vermutet werden.

B. Gang der Untersuchung

Zunächst werden wesentliche begriffliche Grundlagen gelegt, um einheitliche Definitionen für die Kernbegriffe dieser Arbeit zu erhalten. Der Begriff „Controlling“, sowie einige wohnungswirtschaftliche Grundbegriffe werden als wesentlich herausgehoben.

Anschließend wird ein konzeptioneller Bezugsrahmen unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung der Wohnungswirtschaft aufgestellt. Um die Besonderheiten dieser Branche richtig erfassen zu können, erfolgt eine historisch abgeleitete Situationsbeschreibung der unternehmerischen Wohnungswirtschaft in der BRD, die in einer Entwicklungsprognose mündet.

Vor diesem branchenmäßig aufgestellten Hintergrund wird das gebräuchliche Controlling in der Wohnungswirtschaft referiert, um daraus die Notwendigkeit eines (konzeptionsgebundenen) Controllingssystems für die Wohnungswirtschaft herzuleiten.

⁸ Vgl. *Riebel, Volker*: Leistungs-Rechnung, in: Die Wohnungswirtschaft, Heft 6/1993, S. 312-318, hier S. 314
V. Riebel ist Mitglied der Geschäftsführung der schon angesprochenen THS, Essen. Er hat sich laut Literaturrecherche besonders intensiv mit der Kostenrechnung und dem Controlling in der Wohnungswirtschaft auseinandergesetzt. (Zur Unterscheidung vom später auch zitierten *Paul Riebel* wird nachfolgend der erste Buchstabe des Vornamens im Haupttext genannt.)