

Wer ist schuld an der Trennung von Controlling und Risiko-Management?

Geschichte einer bewussten Provokation und ihrer Auswirkungen

Eine Polemik von Peter Dietrich

Inhalt

Kurzfassung	3
A. Was ist der Grund für die Trennung von Controlling und Risikomanagement?	4
B. Indizien einer bewussten Provokation.....	5
1. Indiz - Verkürzte und missverständliche Zitation der Gesetzesbegründung zum KonTraG	5
2. Indiz – die Behauptung, Frühwarnung / Früherkennung sei kein Bestandteil des Controlling	6
3. Indiz - die Behauptung, das KonTraG fordere ein Frühwarnsystem	13
4. Indiz – die Behauptung, das KonTraG fordere ein Risikomanagementsystem	15
5. Indiz – keine Übernahme des Lück'schen Risikomanagement-Konstrukts durch das IDW	15
6. Indiz – die Behauptung, Controlling sei ein Teilbereich des Risikomanagement-Systems	16
7. Indiz – die Verwendung von Controlling nur im Kontext von Kontrolle.....	16
8. Indiz – die Behauptung, Risiko-Controlling sei kein Bestandteil des Controlling.....	17
9. Indiz – die fehlende Berücksichtigung der Planung.....	18
C. Reaktionen renommierter Vertreter von Controlling, Frühaufklärung und Risikomanagement.....	25
D. Was bezweckte Lück mit seinem Risikomanagement-Konstrukt?	29
E. Auswirkungen auf Branchenebene am Beispiel sozial orientierter Wohnungsunternehmen.....	35
F. Wie sollte ein Risiko-Management für sozial orientierte Wohnungsunternehmen aussehen, und warum? ..	45
1. Bestimmung der Unternehmenssituation	45
a. Besonderheiten des Gutes Wohnen.....	47
b. Teilmarktbildung.....	48
c. Kein Markt / Kein Wettbewerb.....	49
d. Sach- statt Gewinnziel	49
e. Wachsende Nachfrage trifft sinkendes Angebot	49
f. Hohe Produktionskosten	51
g. Lange Produktionsdauer	51
h. Keine Produktion i.e.S. (keine Bauausführung)	51
i. Produktstabilität.....	52
j. Niedrige Nutzungsentgelte.....	52
k. Lange Nutzungsdauer	52
l. Stabile Einnahmensituation	52
2. Folgen für Planung, Controlling, Risikomanagement.....	54
Autor	72
Literaturverzeichnis.....	73

Kurzfassung

Aus Sicht des Controlling wirken bestimmte Ansätze im Risikomanagement nicht nur irritierend, sondern sogar provozierend. Besonders jene, die Controlling als integralen Bestandteil – organisational, nicht inhaltlich – des Risikomanagements verstehen. Es erscheint sinnvoll, Herkunft und Entwicklung derartiger Ansätze zu beleuchten und kritisch zu würdigen. Nicht zuletzt deshalb, als sie die Trennung von Controlling und Risikomanagement maßgeblich verantworten. Zudem haben diese Ansätze eine weite Verbreitung erfahren und prägen sogar das Risikomanagement ganzer Branchen!

Teil A verdeutlicht, dass mit Prof. Dr. Wolfgang Lück ein Urheber der Trennung zwischen Controlling und Risikomanagement gefunden ist. Sein Risikomanagement-Konstrukt wird kurz skizziert.

In **Teil B** werden verschiedene Aussagen Lücks vorgestellt, die nicht nur im Widerspruch zur Interpretation gesetzlicher Vorschriften stehen, sondern auch von der gängigen Auffassung im Controlling abweichen – was den Eindruck einer bewussten Provokation erweckt. Anhand dieser Indizien wird Lücks Risikomanagement-Konstrukt widerlegt. Zudem wird das von ihm propagierte Frühaufklärungssystem diskutiert und dessen Schwächen, insbesondere das Fehlen einer Planung, thematisiert.

Die Reaktion führender Vertreter von Controlling und Risikomanagement ist Inhalt von **Teil C**.

Teil D sucht nach einem Motiv für Lücks provozierende Behauptungen und sein Konstrukt.

Eine ausführliche Behandlung der Thematik in den Teilen A bis D erscheint notwendig, um im Anschluss in **Teil E** die Auswirkungen von Lücks Risikomanagement-Konstrukt sowie des von ihm verwendeten Frühaufklärungssystems auf Branchenebene – und damit wesentlich granularer – darzustellen und zu analysieren.

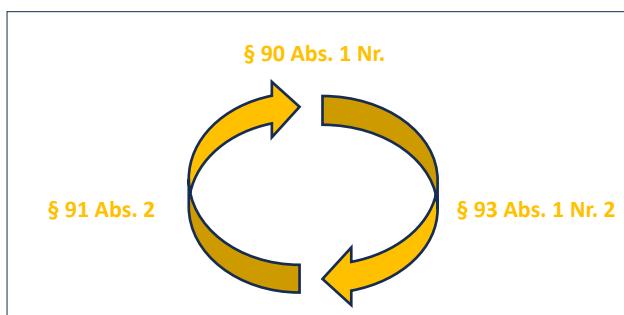
Dabei liegt der Fokus auf der sozial orientierten Wohnungswirtschaft. Die hier vorherrschenden Verbandsstrukturen fördern wiederum die Verbreitung von Lücks Konstrukt und des von ihm transportierten Indikatormodells der Frühaufklärung. In der sozial orientierten Wohnungswirtschaft erscheint die Art und Weise der Umsetzung des Indikatormodells jedoch fragwürdig.

Teil F beschäftigt sich mit der Darstellung eines theoretisch fundierten, praxisbewährten und speziell auf sozial orientierte Wohnungsunternehmen zugeschnittenen sowie vor allem integrierten Controlling- und Risikomanagementsystems. Dabei geht es nicht nur um das ‚Wie‘, sondern auch um das ‚Warum‘.

Das Modell verbindet operative mit strategischer Planung sowie Risikomanagement. Es basiert auf der rechtsformunabhängigen Verpflichtung zur Frühaufklärung, Planung und indirekt auch zum Controlling (vgl. Dietrich, Peter [2025], S. 50–54, hier S. 51 f.). Damit entspricht es – bereits seit Jahren – dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Diskussion (vgl. z.B. Controller Magazin, 50. Jg. 2025, Nr. 4 ‚Wer plant, gewinnt‘).

Ohne Controlling mit integrierter Unternehmensplanung keine Risikofrühaufklärung, keine Risikotragfähigkeitsermittlung und somit kein haftungsfreier „safe harbour“ im Sinne der Business Judgement Rule! Damit schließt sich der Controlling-Kreis von der langfristigen Unternehmensplanung (§ 90 AktG) über den haftungsfreien unternehmerischen Handlungsspielraum (§ 93 AktG) mit der Begrenzung durch Bestandssicherungspflicht und Risikotragfähigkeit (§ 91 AktG, neuerdings auch § 1 StaRUG), ermittelbar wiederum nur durch die langfristige Unternehmensplanung (§ 90 AktG).

Abbildung 1: Controlling-Kreis



Quelle: Eigene Darstellung.

A. Was ist der Grund für die Trennung von Controlling und Risikomanagement?

Große Anstrengungen wurden und werden bis heute unternommen, um die beiden Bereiche Controlling und Risikomanagement erneut zusammenzuführen. 2018 versuchten beispielsweise die Risk Management Association e.V. und der internationale Controller Verein e.V. in einer gemeinsamen Schrift, Controlling und Risikomanagement wieder zu vernetzen (vgl. RMA / ICV [2018]).

2022 beschrieben Schmidt et al. die Integration von Controlling und Risikomanagement (vgl. Schmidt, Alexander, Henschel, Thomas und Gleißner, Werner [2022], S. 52 - 57).

„Natürlich beschäftigen sich Controller neben Ist- und Planwerten schon immer mit Planungs- und anderen Risiken. [...] Es gilt also sicherzustellen, dass Risikomanagement und Controlling eng und gut zusammenarbeiten, die gleichen Verfahren, Modelle und Systeme nutzen und vor allem Doppel- und Parallelarbeiten vermeiden“ (Gleißner, Werner und Schäffer, Utz [2025], S. 42 – 43, hier S. 43).

Wenn aber die Trennung von Controlling und Risikomanagement Wissen und Intuition gleichermaßen widerspricht, warum erfolgte überhaupt eine Trennung, was war die Ursache?

Ein Grund dafür mag die rasche Verbreitung der Thesen gewesen sein, Controlling sei ein Bestandteil des Risikomanagements und ein Frühwarnsystem sei kein Bestandteil des Controlling.

Diese mit der Einführung des *Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)* in die Welt gesetzten Thesen stammen von Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Lück, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Herausgeber eines Lexikons der Betriebswirtschaft. In der betriebswirtschaftlichen Literatur zum KonTraG kann Lück als einer der meistzitierten Autoren gelten.

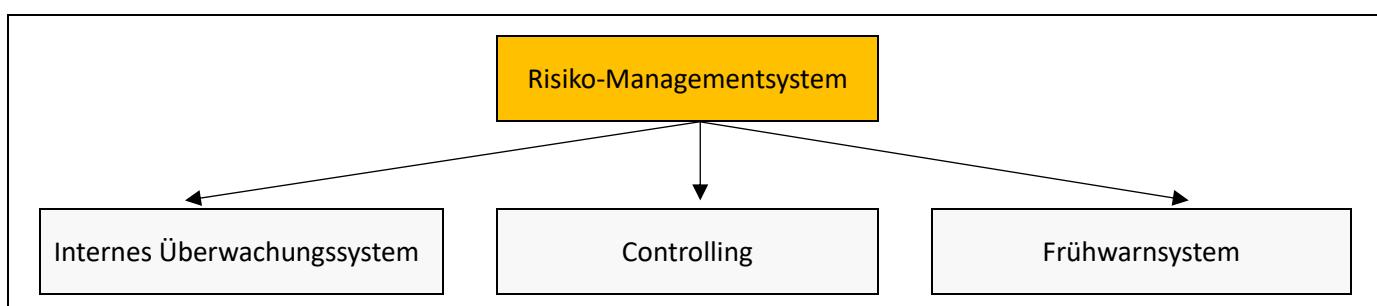
Mit dem KonTraG ging unter anderem die Änderung des § 91 Abs. 2 AktG einher, der nunmehr lautete (vgl. Bundesregierung [1998], S. 4):

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

Das nahm Lück zum Anlass, ein eigenes Konstrukt eines Risiko-Managementsystems zu entwerfen (Lück, Wolfgang [1998a], S. 8 – 14, hier S. 9, Hervorhebungen durch Lück):

„Aus der Formulierung des § 91 Abs. 2 AktG-E und aus der Begründung zu dieser Vorschrift sowie der allgemeinen Begründung zum KonTraG-Entwurf folgt, dass sich ein einzurichtendes Risiko-Managementsystem aus einem *Internen Überwachungssystem*, aus einem *Controlling* und aus einem *Frühwarnsystem* zusammensetzt.“

Abbildung 2: Komponenten des Risiko-Managementsystems nach Lück



Quelle: Lück, Wolfgang [1998a], S. 9.

Dieses Konstrukt - nicht inhaltlich, sondern organisational gelesen - war schon damals nur schwerlich in über 25 Jahre Controlling-Forschung und -Praxis zu integrieren und noch heute, über 25 Jahre danach, sieht man sich mit den Folgen konfrontiert.

Aber kann man hier wirklich von einer bewussten Provokation Lücks sprechen? Dafür sprechen einige Indizien.

B. Indizien einer bewussten Provokation

1. Indiz - Verkürzte und missverständliche Zitation der Gesetzesbegründung zum KonTraG

Es lohnt sich, die von Lück als Grundlage seines Konstrukts angeführte Begründung zum Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) genauer anzusehen (Bundesregierung [1998], S. 11 Allgemeine Begründung):

„Das deutsche Aktienrecht **hat** ein vielschichtiges **Kontrollsystem**. Überwachung **findet** auf **mehreren Ebenen** statt.

Entscheidend ist **zunächst** die Einrichtung einer unternehmensinternen Kontrolle durch den Vorstand (**Interne Revision, Controlling**).

Die **nächste** Überwachungsebene ist der Aufsichtsrat, der vom Abschlussprüfer unterstützt wird.

Sodann übt die Hauptversammlung im Rahmen ihrer gesetzlich definierten Befugnisse Kontrolle über die Tätigkeit der Verwaltung aus. Hier ist neben der persönlichen Präsenz vor allem das Funktionieren des Vollmachtstimmrechts (Kreditinstitute, Aktionärsvereinigungen) entscheidend.

Bei börsengehandelten Gesellschaften kommt **zuletzt** und mit zunehmendem Gewicht die Kontrolle durch die Kapitalmärkte hin zu. Diese reagieren sehr sensibel und einschneidend. Die negative Marktbewertung eines Unternehmens schädigt sein Ansehen und verschlechtert seine Finanzierungsmöglichkeiten nachhaltig.

Dieses System ist ausgewogen und **hat** sich insgesamt bewährt.“

Vorstehende Textpassage ist wörtlich zitiert, die Hervorhebungen (Farben, Unterstreichungen, Kursivdruck) stammen vom Autor. Lück stützt sich auf die - selektiv ausgewählten - grün markierten Begriffe. Die blauen Markierungen sollen hingegen verdeutlichen, dass die verwendeten Begrifflichkeiten der Aufzählung verschiedener Kontrollebenen dienen:

Kontrollsystem mit Überwachung auf mehreren Ebenen		
Ebene 1:	Zunächst	Kontrolle durch Vorstand (Interne Revision, Controlling)
Ebene 2:	Nächste	Kontrolle durch Aufsichtsrat (unterstützt vom Abschlussprüfer)
Ebene 3:	Sodann	Kontrolle durch Hauptversammlung (über die Tätigkeit der Verwaltung)
Ebene 4:	Zuletzt	Kontrolle durch Kapitalmärkte (bei börsengehandelten Gesellschaften)

Gleichzeitig handelt es sich hier um eine Zustandsbeschreibung, um die Darstellung des Status Quo vor Änderungen, erkennbar an der Verwendung des Präsens. Das Aktienrecht **hat** ein Kontrollsystem. Überwachung **findet statt**. Dieses System **ist** ausgewogen und **hat** sich insgesamt bewährt.

In der Begründung zu § 91 Abs. 2 AktG im Gesetzentwurf zum KonTraG wird auch explizit hervorgehoben, dass es sich um eine deutliche Hervorhebung und eine nunmehrige Klarstellung und **nicht** um eine Neuerung handelt (Bundesregierung [1998], Allgemeine Begründung, S. 15, Hervorhebungen durch den Autor):

„Die **Verpflichtung des Vorstands**, für ein angemessenes **Risikomanagement** und für eine angemessene **interne Revision** zu sorgen, **soll verdeutlicht** werden. Es handelt sich um **eine gesetzliche Hervorhebung** der allgemeinen Leitungsaufgabe des Vorstands gemäß § 76 AktG, zu der auch die Organisation gehört. [...]“

Die Verpflichtung des Vorstandes zur Einrichtung eines Überwachungssystems **wird** in § 91 Abs. 2 AktG **nunmehr klarstel- lend** erwähnt.“

Lück, der in seinen Ausführungen immer wieder betont, sein Konstrukt „aus der Formulierung des § 91 Abs. 2 AktG-E und aus der Begründung zu dieser Vorschrift sowie der allgemeinen Begründung zum KonTraG“ abgeleitet zu haben (Lück, Wolfgang [1998a], S. 8 – 14, hier S. 8, auch Kromschröder, Bernhard und Lück, Wolfgang [1998], S. 1573 – 1576, hier S. 1573), zitiert jedoch verkürzt und missverständlich (hier Lück, Wolfgang [1999], S. 139 – 176, hier S. 142, Hervorhebungen durch Lück):

„Das deutsche Aktienrecht hat ein vielschichtiges Kontrollsystem. Überwachung **findet** auf mehreren Ebenen statt. Entscheidend ist zunächst die Einrichtung einer unternehmensinternen Kontrolle durch den Vorstand (**Interne Revision, Controlling**).“

Der oben angeführten Satz aus der Begründung zum KonTraG – „**die Verpflichtung des Vorstands, für ein [...] Risikomanagement und für eine [...] interne Revision zu sorgen, soll verdeutlicht werden**“ – spricht zudem doch

eher für zwei getrennte Instrumente. Das steht im Widerspruch zu Lücks Konstrukt, dass sich ein einzurichtendes Risiko-Managementsystem aus einem Internen Überwachungssystem (einschließlich Interner Revision), aus einem Controlling und aus einem Frühwarnsystem zusammensetzt.

Möglicherweise ist das der Grund dafür, dass er später nur noch von Instrumenten spricht, die der Gesetzgeber angeblich fordere (Lück, Wolfgang [1999], S. 139 – 176, hier S. 141):

„Aus der Formulierung des § 91 Abs. 2 AktG und aus der Begründung zu dieser Vorschrift sowie der allgemeinen Begründung zum KonTraG folgt, dass der Gesetzgeber folgende Instrumente fordert [...]:

Risikomanagementsystem,
Überwachungssystem (einschließlich Interner Revision),
Controlling,
Frühwarnsystem.“

In diesem Zusammenhang erscheint es legitim, von einer bewussten Verkürzung der allgemeinen Begründung zum KonTraG in Verbindung mit einer bewussten Missdeutung der Kernaussage des Gesetzestextes zu sprechen.

Wenn es sich beim KonTraG nur um eine deutliche Hervorhebung und eine nunmehrige Klarstellung handelt, stellt sich berechtigterweise die Frage nach den Beweggründen des Gesetzgebers für diese Änderungen. Dazu ist ausgeführt (Bundesregierung [1998], Allgemeine Begründung, S. 11):

„Dieses System ist ausgewogen und hat sich insgesamt bewährt.

Seit der Aktienrechtsreform 1965 und der Mitbestimmungsgesetzgebung von 1974 sind allerdings auch Schwächen und Verhaltensfehlsteuerungen in diesem System aufgetreten, die es nicht insgesamt in Frage stellen, aber doch gezielte Korrekturen erforderlich machen.

Hinzu kommt, dass sich unser Gesellschaftsrecht, und zwar insbesondere im Bereich der börsennotierten Gesellschaften, wandelt. Die nationalen Kapitalmärkte sind nicht mehr isoliert.

Unsere Publikumsgesellschaften finanzieren sich zunehmend auf den internationalen Kapitalmärkten. Die Bedeutung ausländischer Investoren und ihrer Erwartungen nimmt erheblich zu. Die deutschen Emittenten stehen im unmittelbaren Wettbewerb mit Risikokapitalnachfragern weltweit.

Infolgedessen richtet sich die Unternehmensstrategie deutscher Unternehmen zunehmend auf den Anleger aus. Dies bedingt eine stärkere Orientierung an einer langfristigen Wertsteigerung für die Anteilseigner.

Es erfordert ferner eine intensivere Kommunikation der Verwaltung mit den Marktteilnehmern über Unternehmenspolitik und -entwicklung sowie mehr Transparenz und Publizität in allen Bereichen.

Diese Öffnung und Neuausrichtung auf die Kapitalmärkte ist unausweichlich und soll als Chance für unsere Unternehmen begriffen werden.

Sie zwingt zur Stärkung der Ertragskraft unserer Unternehmen, beschleunigt notwendige Anpassungsprozesse und trägt damit zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und im Ergebnis zur Sicherung der Arbeitsplätze bei.“

Darüber hinaus erhebt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit des Lück'schen Risikomanagement-Konstrukt. Dazu nachfolgend weitere Indizien, welche die Sinnhaftigkeit seiner Thesen, seine Schlussfolgerungen und Behauptungen zumindest zweifelhaft erscheinen lassen.

2. Indiz – die Behauptung, Frühwarnung / Früherkennung sei kein Bestandteil des Controlling

Die Anfänge der Frühwarnung (bzw. -erkennung) bestanden aus der Erfassung und Auswertung regelmäßig wiederkehrender Phänomene (Gaub, Florence [2023], S. 54 f.):

„Der sumerische Kalender [ca. 2400 Jahre vor Christus, P.D.] verzeichnete auch Regen und Trockenzeiten, was darauf hindeutet, dass er bei der Planung der Landwirtschaft zurate gezogen wurde. Ohne ein solches Planungssystem wäre die Zivilisation immer wieder von den regelmäßig auftretenden Überschwemmungen des Euphrat und des Tigris überrascht worden. [...] Dazu notierten sie auch alles andere, was zum Zeitpunkt des Ereignisses passiert war, sowohl in der Natur als auch in den Sternen [...]. Diese Sammlung von Omen sollte beim nächsten Mal als Frühwarnsystem dienen.“

Die militärische Frühaufklärung wird als Vorbild für operative Frühaufklärungssysteme angesehen (vgl. Rieser, Ignaz [1978], S. 51 – 68, hier S. 52), insbesondere aufgrund der konzeptionellen Nähe (vgl. Krystek, Ulrich und Müller-Stewens, Günter [1993], S. 41). Die Anfänge militärischer Frühaufklärung reichen bis in das 18. Jahrhundert zurück (O.V. [2025a]):

„Die Tradition [...] geht bis ins Jahr 1743 zurück, als König Friedrich der Große im Reglement für die Preußischen Husarenregimenter festlegte, dass diese auch Aufklärungsaufgaben zu übernehmen hatten. [...]“

Im Deutsch-Französischen Krieg (1870/71) gab es erstmals Eskadronen [*kleinste taktische Einheit der Kavallerie, ca. 5 Offiziere und 150 Mann zu Pferde* (vgl. o.V. [2025b]), P.D.] als reine Aufklärungseinheiten in den Infanteriedivisionen.“

Vor der Verwendung des Begriffs *Frühwarnung* wurde in der Betriebswirtschaftslehre von rechtzeitiger Erkennung von Risiken durch Planung gesprochen:

„Die Planung soll helfen Risiken rechtzeitig zu erkennen, auszuschalten, abzudecken, auszugleichen“ (Hill, Wilhelm [1966], S. 11).

„Nur Planung [bietet] die Möglichkeit [...] auf unvorhergesehene oder unvorhersehbare Störungen angemessen, d. h. unter Einbeziehung aller Auswirkungen der zur Störungsbeseitigung erforderlichen Maßnahmen, zu reagieren“ (Häusler, Joachim [1969], S. 18).

Eine Grundfunktion der Planung liegt in der Risikoerkenntnis und -reduzierung (vgl. Wild, Jürgen [1974], S. 18).

Die strategische Frühaufklärung wird daher als Weiterentwicklung der operativen Unternehmensplanung angesehen (vgl. Baum, Heinz-Georg, Coenenberg, Adolf G. und Günther, Thomas [2007], S. 330).

Laut Hahn (vgl. Hahn, Dietger [1983], S. 7) hielt der Begriff ‚Frühwarnung‘ erstmalig 1973 in sachlich eindeutiger Verwendung Einzug in die betriebswirtschaftliche Literatur; und zwar durch Szyperski (Szyperski, Norbert [1973a], S. 25 – 48, hier S. 32):

„Frühwarnung:

Nicht tatsächliche Ereignisse, sondern prognostizierte, d.h. erwartete tatsächliche Ereignisse sind in Verbindung mit den vorgegebenen Soll- und Schwellenwerten die Ausgangsbasis für eine Warnung, die so rechtzeitig kommt, dass noch Maßnahmen zum Abwenden des zu befürchtenden Ereignisses möglich sind.“

Die Betriebswirtschaftslehre blickte also bereits vor Einführung des KonTraG auf eine lange Tradition der Frühwarnung in Forschung und Praxis zurück. Einen tieferen Einblick soll folgende Tabelle bieten:

Tabelle 1: Frühwarnsystem = Planung

Jahr	Aussage	Quelle
1966	„Die Planung soll helfen Risiken rechtzeitig zu erkennen, auszuschalten, abzudecken, auszugleichen.“	Hill, Wilhelm [1966], S. 11.
1969	„Flexibilität – d. h. Anpassung an die sich ändernde Umwelt – ist nur möglich, wenn durch Planung rechtzeitig alternative Handlungsstrategien ‚vorausgedacht‘ [...] wurden.“ „Wir wissen heute, dass uns nur Planung die Möglichkeit gibt, (1) die Auswirkung gegenwärtiger Entscheidungen nicht nur für die nahe Zukunft, sondern auch in ihren Perspektiven zu überschauen, (2) für Entscheidungen vorbereitet zu sein, die zu einem späteren Zeitpunkt getroffen werden müssen, sowie (3) auf unvorhergesehene oder unvorhersehbare Störungen angemessen, d. h. unter Einbeziehung aller Auswirkungen der zur Störungsbeseitigung erforderlichen Maßnahmen, zu reagieren.“	Häusler, Joachim [1969], S. 16 und S. 18.
1973	„Frühwarnung:“ Nicht tatsächliche Ereignisse, sondern prognostizierte, d. h. erwartete tatsächliche Ereignisse sind in Verbindung mit den vorgegebenen Soll- und Schwellenwerten die Ausgangsbasis für eine Warnung, die so rechtzeitig kommt, dass noch Maßnahmen zum Abwenden des zu befürchtenden Ereignisses möglich sind.“	Szyperski, Norbert [1973a], S. 25 – 48, hier S. 32 (erste namentliche Erwähnung des Begriffs, vgl. Hahn, Dietger [1983], S. 7 mit Verweis auf Szyperski, S. 27, richtig ist S. 32).
1974	Planung erfüllt u. a. die Grundfunktion der Risikoerkenntnis und -reduzierung	vgl. Wild, Jürgen [1974], S. 18.
1974	„Im Kern besteht die Aufgabe der Planung darin [...] zukünftige unternehmensexterne und externe Entwicklungen aufzuzeigen [...]. Nur auf diese Weise lassen sich Risiken erkennen und begrenzen [...].“	Hahn, Dietger [1974], S. 657.
1975	„We have developed a conceptual framework and a practical procedure by which a firm in a turbulent environment can cope with weak signals, thus minimizing the chances of surprise. The result is a new planning approach.“	Ansoff, Igor H. [1975], S. 21 – 33, hier S. 33.

Jahr	Aussage	Quelle
1976	„Frühwarnsystem Planung“	Jehle, Kurt [1976], S. 11 – 29, hier S. 12.
1978	„Was wir heute benötigen, ist ein System, das uns erlaubt, Faktoren aus der Innen- und der Umwelt der Unternehmung zur Beurteilung und Planung heranzuziehen, lange bevor sie sich als Kosten und Erträge niederschlagen. [...]“ Wir benötigen nicht nur ein längerfristiges, sondern auch ein umfassenderes Frühwarnsystem in der Unternehmung. [...]“ Strategisch gesehen ist die Zielsetzung einer Unternehmung die Existenzsicherung und -erhaltung. [...]“ Mit dieser Veränderung der Zielaussage tritt zum operativen Controlling als Gewinnsteuerungssystem eine Methode zur nachhaltigen Existenzsicherung der Unternehmung.“	Mann, Rudolf [1978], S. 1 – 4, hier S. 2 f..
1978	„Die Entwicklung von Frühwarnsystemen scheint heute eine Notwendigkeit zu sein, um Unvollkommenheiten der heutigen Planungs- und Kontrollsyste me zu beseitigen. Schwerpunkt wird aber deren Ergänzung und Anpassung an die veränderten Umweltbedingungen sein.“	Rieser, Ignaz [1978], S. 51 – 68, hier S. 66.
1979	„Die angestrebte Extraktion von schwachen Signalen macht es erforderlich, Daten auf Ihren Gehalt zu prüfen, d. h. mögliche künftige Auswirkungen abzuschätzen. Zu diesem Zweck sind ständig Fragen nach einem Folge-Geschehen (Fragen der Art „Was geschieht, wenn ...?“) zu beantworten. Daher sind die Eingangsdaten eines Frühwarnsystems mit einem Modell der Unternehmung zu konfrontieren.“	Gernert, Dieter [1979], S. 147 – 150, hier S. 149.
1979	„Im Rahmen der strategischen Planung unterstützen solche Sensitivitätsanalysen zunächst die Bestrebungen, möglichst robuste Strategien zu finden. Diese Bestrebungen werden heuristisch umso effizienter, je mehr eine Frühaufklärung auf Umweltfaktoren aufmerksam macht, bei denen sich möglicherweise dramatische Änderungen abzeichnen.“	Kirsch, Werner und Trux, Walter [1979], S. 47 – 69, hier S. 63.
1979	„Die durch Früherkennung identifizierten Chancen und Risiken gestatten eine rechtzeitige Initiierung von Neuplanungen oder eine Anpassung bereits vorhandener (ggf. auch bereits in Durchführung befindlicher) Planung an die signalisierte Situation.“	Hahn, Dietger [1979], S. 25 – 46, hier S. 40.
1979	„ Frühwarninformationen sollten grundsätzlich im Rahmen des Plan- und Berichtssystems der Unternehmung erarbeitet und ausgewertet werden. In Form von Hochrechnungen im Rahmen der operativen Planung und als Basis für die strategische Planung werden vielfach bereits Indikatoren verwendet, die Frühwarncharakter aufweisen.“	Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [1979], S. 21 – 32, hier S. 27.
1981	„ Strategische Frühaufklärung hat [...] die antizipative Diskontinuitätenhandhabung zum Gegenstand. [...]“ Demnach ist es Ziel einer strategischen Frühaufklärung , diese ist so im strategischen Management zu verankern, dass sie die Rolle des Krisenmanagements in zunehmendem Maße reduziert.“ „Hauptkomponente eines strategischen Managements ist die strategische Planung .“	Müller, Günter [1981], S. IV i.V.m. S. 18.
1983	„Erst wenn sich ein Unternehmen darüber Klarheit verschafft hat, welche durchaus realistischen Möglichkeiten mit unterschiedlichen Entwicklungen in der Zukunft stecken, kann es vorausschauend und strategisch planen . Darüber hinaus ist ein Unternehmen, das die Zukunft systematisch durchleuchtet hat, viel eher in der Lage, auf Trendbrüche und Störereignisse flexibel und durchdacht zu reagieren. Ein Vorgehen, das hierbei hilft und bereits von vielen Unternehmen mit Erfolg angewendet wird, ist die Szenariotechnik .“	Reibnitz, Ute von [1983], S. 71 – 79, hier S. 71.
1983	„ Szenarien enthalten Aussagen zu Langfristentwicklungen . Dabei wird der Zeithorizont durch die Erfordernisse der Investitionsplanung , der Produktlebenszyklen sowie der Prioritäten in Forschung und Entwicklung bestimmt. Die Szenarien werden in der strategischen Unternehmensplanung für Perioden von fünf, zehn und 15 Jahren erstellt. Angesichts der Veränderung strategieentscheidender Orientierungsgrößen werden diese im Rahmen der revolvierenden Planung jährlich überarbeitet. [...]“ Die Schwerpunkte der Szenarioerstellung konzentrieren sich auf folgende Bereiche: [...]“ • Politische Trends (geopolitische Strukturen und Planungsrisiken)“	Höhn, Siegfried [1983], S. 27 – 38, hier S. 29.
1983	„ Planung , Frühwarnung , Kontrolle – dies sind die drei tragenden Säulen des integrierten Führungs- systems. [...]“ Die Entwicklung eines Frühwarnsystems lässt sich nur vor dem Hintergrund ihres Zusammenspiels mit der Planung und der Kontrolle sinnvoll erläutern.“	Gomez, Peter [1983], S. 7.
1985	„ Planung ist Teil eines Lernprozesses, durch den der Weg in die Zukunft gestaltet wird. Sie liefert einen Fahrplan in die Zukunft. Dieser Fahrplan hat vielfältige Aufgaben: Er soll Erfolge sichern oder steigern. Er soll die Unternehmensrisiken kalkulierbar machen und reduzieren. Er soll die Komplexität reduzieren und Orientierungsmöglichkeiten schaffen. Er soll koordinieren und Synergieeffekte ermöglichen.“	Marré, Gerhard [1985], S. 62 – 76, hier S. 68.
1987	„Einbeziehung der strategischen Frühaufklärung in die strategische Planung .“ „Für die strategische Planung leitet sich daraus die Konsequenz ab, dass die Planung nicht nur auf eine (wahrscheinlichste bzw. günstigste) Umweltentwicklung ausgerichtet wird, sondern dass in die Planüberlegungen explizit unterschiedliche Umweltbedingungen einbezogen werden (Kontingenz- bzw. Eventualplanung).“	Kreilkamp, Edgar [1987], Kapitelüberschrift S. 309 und S. 312.
1988	„Zweck der Planung ist die Ausschaltung bzw. Verringerung von unerwarteten Ereignissen , damit sich das Risiko der zu treffenden Maßnahmen auf ein Minimum verringert.“	Perridon, Louis und Steiner, Manfred [1988], S. 387.
1989	„Die Gegenüberstellung der beiden Begriffe zeigt, dass Risk Management immer einen Planungsprozess enthält, da künftige Sachverhalte betroffen sind, und dass Planung insoweit Risk Management darstellt, als die einzugrenzenden und zu strukturierenden künftigen Entscheidungs- und Handlungsspielräume ungewiss sind.“ [...]“ „Durch Planung werden zukünftige Entscheidungs- und Handlungsspielräume erkannt, eingegrenzt und strukturiert. Die Ungewissheitsmerkmale dieser zukünftigen Entscheidungs- und Handlungsspielräume verursachen automatisch die Beachtung der Risikoaspekte bei der Planung . Die Prozess- und Instrumentaleffekte des Risk Management , also Erkennung, Analyse und Bewertung sowie Handhabung des Risikos , sind daher wesentliche Bestandteile jeder Planung .“	Farny, Dieter [1989], Sp. 1749–1758, hier Sp. 1750 und Sp. 1756.
1990	„Es müssen in die operative Planung Impulse durch Zukunftsanalysen hineingetragen werden. Szenarien erscheinen dafür geeignet.“	Geschka, Horst und Hammer, Richard M. [1990], S. 311 – 336, hier S. 331 f.

Jahr	Aussage	Quelle
1990	„Wegen der vielfältigen und engen Beziehungen zwischen Frühaufklärung und Unternehmensplanung (Frühaufklärungsinformationen sind informationelle Basis der Planung) gewinnt die Differenzierung in operative und strategische Frühaufklärung Bedeutung.“	Krstek, Ulrich und Müller-Stewens, Günter [1990], S. 337 – 364, hier S. 341.
1991	„Eine wohl-definierte Information beschreibt eine und nur eine Welt; eine schlecht definierte Information verweist dagegen auf mehrere Welten. Wenn dem so ist, so kann auch gesagt werden: Je mehr sich jemand mit (etwa szenarienhaften) Beschreibungen möglicher Welten in unterschiedlichen Kontexten befasst, desto größer ist die Chance, dass er mögliche Interpretationen schwacher Signale beherrscht. [...] Es stellt sich natürlich die Frage wie Unternehmen schwache Signale erkennen und zur Handhabung strategischer Diskontinuität nutzen können.“	Kirsch, Werner [1991], S. 334.
1993	„Folgende Fähigkeiten oder Funktion kann man der Planung zubilligen: [...] • Sicherungsfunktion: Risiken sollen rechtzeitig erkannt werden (= Schärfung des Risikobewusstseins), um sie dann leichter ausschalten, abdecken oder ausgleichen zu können.“	Mag, Wolfgang [1993], S. 1 – 57, hier S. 6.
1993	„Als Feed-Forward-Informationen versetzen also die Ergebnisse solcher Hochrechnungen die Lenkungsinstanzen in die Lage, bestimmte Umweltentwicklungen und ‚ Störungen ‘ des Operationsbereichs zu erkennen, bevor sie [...] wirksam werden.“ „ Hochrechnungen haben somit Planungscharakter und unterliegen denselben Anforderungen wie die Planung selbst.“	Krstek, Ulrich und Müller-Stewens, Günter [1993], S. 64 und S. 65.
1994	„Grundsätzlich bewirken Frühwarninformationen eine qualitative Verbesserung der informationellen Entscheidungsgrundlage für alle Bereiche der Unternehmensplanung .“	Lück, Wolfgang [1994], S. 52 – 56, hier S. 55.
1995	„Durch Planung kann nicht nur das eigene, sondern auch das künftige Handeln abhängiger Personen gestaltet werden. In ihr will man Risiken erkennen und nach Möglichkeit reduzieren .“	Küpper, Hans-Ulrich [1995], S. 59.
1998	„Die Integration von Aufgaben der strategischen Frühaufklärung in der Phase der strategischen Analyse und Prognose kann somit als in doppelter Hinsicht ‚frühaufklärend‘ bezeichnet werden: Sie ermöglicht die Berücksichtigung von Frühaufklärungsinformationen in einer frühen Phase [...] des strategischen Planungsprozesses .“	Hammer, Richard M. [1998], S. 270.
2001	„Computerunterstützte Frühwarnsysteme können in direkter oder loser Kopplung an computerunterstützte Planungssysteme in Form von Gesamtunternehmensmodellen angebunden sein. Auf der Basis von Frühwarninformationen können die Wirkungen von unerwartet eingetretenen oder wahrscheinlich gewordenen Entwicklungen ... auf die Unternehmensziele in Alternativrechnungen verdeutlicht werden.“	Hahn, Dietger und Hungenberg, Harald [2001], S. 336.
2006	„KonTraG [...] ein Gesetz [...] wo eigentlich der Controller im Gesetz ausdrücklich enthalten sein müsste. ‚Wir haben ein Risiko ‘, kann ich ja nur erkennen, wenn ich es aus der Planung herauslesen kann.“	Albrecht Dehyle. In: Binder, Christoph [2006], S. 132.
2006	Dies bedeutet, dass die Unternehmensplanung kein Instrument ist, welches das Risikofrüherkennungssystem unterstützt, sondern dass das Risikofrüherkennungssystem ein Bestandteil einer gut strukturierten Unternehmensplanung ist.	vgl. Müller, Stefan u. a. [2006], S. 15.
2007	Strategische Frühaufklärung ist historisch die Weiterentwicklung der operativen Unternehmensplanung (S. 330), heute dem strategischen Planungsprozess vorgeschaltet (S. 11).	vgl. Baum, Heinz-Georg, Coenenberg, Adolf G. und Günther, Thomas [2007], S. 330 i.V.m. S. 11.
2008	Früherkennungssysteme sind Teil der langfristigen Planung	vgl. Küpper, Hans-Ulrich [2008], S. 154 mit Verweis auf Breid, Volker [1994], S. 13.
2010	„Ziele und künftige Entwicklungen werden im Rahmen der Unternehmensplanung festgelegt. Die Risiken , die es im Rahmen des § 91 Abs. 2 AktG zu überwachen gilt, resultieren somit im Prinzip aus den im Rahmen der Unternehmensplanung definierten Vorgaben, so dass ein Risikofrüherkennungssystem schlicht ins Leere laufen würde, wenn im Unternehmen nicht auch eine Unternehmensplanung durchgeführt wird.“ [...] „Wichtig ist, dass das Risikomanagement immer nur einen Baustein im Gesamtgebilde einer Unternehmensplanung darstellt. Dieser Baustein ist unverzichtbar. Ohne Risikomanagement ist Unternehmensplanung sinnlos. Führt man sich nochmals den Hauptzweck der Unternehmensplanung vor Augen, nämlich die Sicherung der Unternehmenszukunft sowie die Sicherung der Erreichung der Unternehmensziele, dann ist durch logische Schlussfolgerung klar, dass dieser Zweck ohne Risikofrüherkennungssystem nicht erfüllt werden kann.“	Todesco, Felix [2010], S. 136 und S. 138.
2011	„Einbeziehung unternehmensexterner bzw. ‚anders Denkender‘ (z. B. Künstler) in strukturierte Diskurse, wie etwa den jährlichen strategischen Planungsprozess .“	Weber, Jürgen und Schäffer, Utz [2011], S. 412.
2017	„[Eine, P.D.] Notwendigkeit ist dabei die Aggregation der Risiken (in einem integrierten Planungsmodell) auch über mehrere Jahre hinweg. Schwerwiegende Krisen, ‚bestandsbedrohende Entwicklungen‘ oder gar Insolvenzen entstehen nämlich meist nicht schon, wenn Risiken in einem einzelnen Jahr Verluste auslösen. In der Regel ist das Risikodeckungspotenzial (Eigenkapital und Liquiditätsreserven) ausreichend, um ein sich dadurch ergebendes ‚temporäres Stressszenario‘ zu überleben. Die Realisierung risikobedingter Verluste z. B. im Jahr 2017 führt aber dazu, dass sich das Risikodeckungspotenzial für das Jahr 2018 vermindert (Eigenkapital und Liquiditätsreserven werden abgebaut).“	Gleißner, Werner [2017], S. 4 – 11, hier S. 9.
2022	„Ein vollständiges Risikomanagementsystem beinhaltet eine risikoorientierte Planung “	Geyer, Helmut [2022], S. 77.
2023	„Der sumerische Kalender verzeichnete auch Regen und Trockenzeiten, was darauf hindeutet, dass er bei der Planung der Landwirtschaft zurate gezogen wurde. Ohne ein solches Planungssystem wäre die Zivilisation immer wieder von den regelmäßig auftretenden Überschwemmungen des Euphrat und des Tigris überrascht worden. [...] Dazu notierten sie auch alles andere, was zum Zeitpunkt des Ereignisses passiert war, sowohl in der Natur als auch in den Sternen [...]. Diese Sammlung von Omen sollte beim nächsten Mal als Frühwarnsystem dienen.“	Gaub, Florence [2023], S. 54 f.
2024	„Es benötigt daher einen Planungsprozess der nicht nur einzelne Bereiche des Unternehmens betrachtet sondern verschiedenste Steuerungselemente beziehungswise Instrumente integriert und somit zum Erfolg beiträgt. Mit einer solchen übergreifenden Planung lässt sich eine realistische holistische Übersicht des Unternehmens generieren, die maßgeblich für Unternehmensziele wie Gewinnmaximierung, Cash-Flow-Maximierung oder auch Risikominimierung ist.“	Kohlhaas, Oliver und Rittgen, Oliver [2024b], S. 77 – 94, hier S. 78.

Quelle: Eigene Darstellung.

Eng verbunden mit der Frühwarnung als Bestandteil der Planung ist die Entwicklung sogenannter Unternehmensmodelle. Sie wurden bereits seit Anfang der 70iger Jahre im Rahmen von Tagungen – z.B. *Corporate Simulation Models* (vgl. Albert N. Schrieber (Hg.) [1970]), *Modell- und computergestützte Unternehmungsplanung* (vgl. Grochla, Erwin und Szyperski, Norbert (Hg.) [1973]) oder *Probleme beim Aufbau betrieblicher Informationssysteme* (vgl. Hansen, Hans R. und Wahl, Manfred P. (Hg) [1973]) sowie *Computergestützte Unternehmensplanung. Computer assisted corporate planning. Wirtschaftsinformatik Symposium 1976 der IBM Deutschland* (vgl. Plötzeneder, Hans D. (Hg.) [1977]) diskutiert.

Tabelle 2: Frühwarnsystem = Unternehmensmodell

Jahr	Aussage	Quelle
1973	Innerhalb von Melde- und Warnsystemen als Bestandteil von Informationssystemen existieren „ Frühwarnsysteme .“	vgl. Szyperski, Norbert [1973a], S. 25 – 48, hier S. 32.
1973	„Bei der integrierten Konzernplanung (Corporate Planning) werden im bearbeiteten Fall sogenannte Zielgrößen festgelegt [...] Für jeden möglichen Wert einer Zielgröße wird die Eintrittswahrscheinlichkeit als Maß für das Risiko , gerade diesen Wert in die Planung einzusetzen, errechnet.“	Stahlknecht, Peter [1973], S. 339 – 350, hier S. 343.
1976	„Eine Frühwarnung vor einer möglichen Krise schützt aber noch nicht vor dem Eintreten der Krise und vor ihren Auswirkungen. Es müssen also Maßnahmen getroffen werden. Zur Beurteilung der Auswirkungen einzelner Maßnahmen wird die Verwendung von Unternehmensmodellen (Corporate Planning Models) vorgeschlagen.“	Müller-Merbach, Heiner [1976], S. 159 – 177, hier S. 160.
1979	„Ein Frühwarnsystem einer Unternehmung sollte nicht nur die Identifikation von Störungen bezwecken. Notwendig ist die Diagnose der Ursachen und Abschätzung der Auswirkungen auf das Unternehmen. Hierbei leisten Unternehmensmodelle wichtige Dienste.“	Horváth, Péter [1979], S. 398.
1979	„Die angestrebte Extraktion von schwachen Signalen macht es erforderlich, Daten auf Ihren Gehalt zu prüfen, d. h. mögliche künftige Auswirkungen abzuschätzen. Zu diesem Zweck sind ständig Fragen nach einem Folge-Geschehen (Fragen der Art ‚Was geschieht, wenn ... ?‘) zu beantworten. Daraus sind die Eingangsdaten eines Frühwarnsystems mit einem Modell der Unternehmung zu konfrontieren. (Es ist äußerst fraglich, inwieweit hierbei Teilmodelle in Betracht kommen, im Regelfall sind von strategischen Diskontinuitäten und den Reaktionen mehrere Funktionsbereiche betroffen.) Deshalb sind mögliche Wege zum Aufbau eines Gesamtmodells der Unternehmung [...] zu analysieren.“	Gernert, Dieter [1979], S. 147 – 150, hier S. 149.
1979	„Ähnlich wie die langfristige Planung selbst, so sind auch die meisten Modelle zur Unterstützung finanzwirtschaftlich orientiert. [...] Es handelt sich hier um mehr oder weniger umfangreichen Fragestellungen dienende Accounting-, Budget-, Kennzahlen-, Cash-Flow- oder Investitionsmodelle .“	Zahn, Erich [1979], S. 74 f..
1983	„Wichtige Ansatzpunkte zur Problemerkenntnis geben mittel- und langfristige Zukunftsprojektionen der Kosten und Erlöse , des Kapitaleinsatzes und die Ergebnisse des Unternehmens beziehungsweise seiner großen Teilbereiche (Sparten, Werke, Regionen). Sie ermöglichen die frühzeitige Erkenntnis strategischer Lücken. Computergestützte Unternehmensmodelle können derartige Zukunftsprojektionen und -simulationen sehr erleichtern und den laufenden Überblick über die zu erwartenden Unternehmensentwicklung unter Berücksichtigung der jeweiligen Veränderungen interner und externer Einflussgrößen [...] fördern. Damit lassen sich Verlustquellen, Schwächen und herankommende Schwierigkeiten früher erkennen .“	Buchinger, Gerhard [1983a], S. 371 – 386, hier S. 374.
1985	„Für die Bestimmung der Auswirkung wichtiger Einflussfaktoren auf [...] Unternehmen wurden Simulationsmodelle entwickelt, die verschiedene zukünftige Szenarien simulieren.“	Wieselhuber, Norbert [1985], S. 172 – 186, hier S. 180.
1986	„In der 3. Auflage des Buches Finanz-Controlling sind die Beispiele zum großen Teil ‚computer-gelistet‘ zubereitet. [...] Daraus ergibt sich die Chance zur [...] Anwendung der Finanzcontrollingsystematik unter Klärung von wenn ..., dann ... -Fragen sowie zur Ausarbeitung von Risikoprofilen um die budgetierten Positionen herum.“	Deyhle, Albrecht [1986], Vorwort S. 10.
1990	„Unter Gesamtunternehmungsmodellen verstehen wir hier mathematische Modelle, mit denen das gesamte Unternehmungsgeschehen mit einem gewählten Abstraktionsgrad abgebildet und das Verhalten bzw. die Entwicklung der Unternehmung bei Veränderung von externen und / oder interne Einflussgrößen untersucht und ggf. zielorientiert gestaltet werden kann.“	Hahn, Dietger, Höller, Erich und Steinmetz, Dieter [1990], S. 687 – 717, hier S. 688.
2001	„Computerunterstützte Frühwarnsysteme können in direkter oder loser Kopplung an computerunterstützte Planungssysteme in Form von Gesamtunternehmensmodellen angebunden sein. Auf der Basis von Frühwarninformationen können die Wirkungen von unerwartet eingetretenen oder wahrscheinlich gewordenen Entwicklungen [...] auf die Unternehmensziele in Alternativrechnungen verdeutlicht werden.“	Hahn, Dietger und Hungenberg, Harald [2001], S. 336.
2017	„[Eine] Notwendigkeit ist dabei die Aggregation der Risiken (in einem integrierten Planungsmodell) auch über mehrere Jahre hinweg . Schwerwiegende Krisen, ‚bestandsbedrohende Entwicklungen‘ oder gar Insolvenzen entstehen nämlich meist nicht schon, wenn Risiken in einem einzelnen Jahr Verluste auslösen. In der Regel ist das Risikodeckungspotenzial (Eigenkapital und Liquiditätsreserven) ausreichend , um ein sich dadurch ergebendes ‚temporäres Stresszenario‘ zu überleben. Die Realisierung risikobedingter Verluste z. B. im Jahr 2017 führt aber dazu, dass sich das Risikodeckungspotenzial für das Jahr 2018 vermindert (Eigenkapital und Liquiditätsreserven werden abgebaut).“	Gleißner, Werner [2017], S. 4 – 11, hier S. 9.
2024	„ Budgetierung und Forecasting : Planungstechnologien müssen die Nutzer befähigen, Budgets zu planen, Ist- und Soll-Werte zu dokumentieren und überwachen zu können. Hierbei dient die Technologie im Idealfall als ‚Single Source of Truth‘. Eine Verknüpfung von strategischer und finanzieller Planung , ggf. sogar der operativen Planung gilt in vielen Unternehmen nach wie vor als Königsweg.“	Marckstadt, Fabian u.a. [2024], S. 95 – 116, hier S. 103.

Quelle: Eigene Darstellung.

Frühwarnsysteme wurden ab den ausgehenden 70iger Jahren verstärkt direkt dem Controlling zugeordnet:

Tabelle 3: Frühwarnsystem = Controlling

Jahr	Aussage	Quelle
1978	„Wir benötigen nicht nur ein längerfristiges, sondern auch ein umfassenderes Frühwarnsystem in der Unternehmung [...] Strategisches Controlling heißt systematisch zukünftige Chancen und Risiken erkennen und beachten. [...] Strategisch gesehen ist die Zielseitung einer Unternehmung die Existenzsicherung und -erhaltung. [...] Mit dieser Veränderung der Zielaussage tritt zum operativen Controlling als Gewinnsteuerungssystem eine Methode zur nachhaltigen Existenzsicherung der Unternehmung.“	Mann, Rudolf [1978], S. 1 – 4, hier S. 2 und 3.
1979	Zweckmäßigkeit einer Integration der Früherkennungs-/ Frühwarnfunktion in das Controlling	vgl. Hahn, Dietger und Klausmann, Walter [1979].
1984	„Risikomanagement - eine spezifische Controllingaufgabe“	Braun, Herbert [1984], Titel.
1984	„Krisenfrühwarnung durch das Controllingsystem“	Gress, Hans-Jörg [1984], S. 10 - 15, hier Titel und S. 10.
1985	„Strategisches Controlling als Träger der Früherkennung“	Wieselhuber, Norbert [1985], S. 172 – 186, hier S. 185.
1985	„sollte ein Frühwarnsystem eingerichtet werden, um dem Controller [...] als geeignetes und ergänzendes Instrument zur Planung, Steuerung und Überwachung des Unternehmens zu dienen.“	Lück, Wolfgang [1985], S. 271 – 272, hier S. 272.
1986	„In der 3. Auflage des Buches Finanz-Controlling sind die Beispiele zum großen Teil ,computer-gelistet‘ zubereitet. [...] Daraus ergibt sich die Chance zur [...] Anwendung der Finanzcontrollingsystematik unter Klärung von wenn ..., dann ... – Fragen sowie zur Ausarbeitung von Risikoprofilen um die budgetierten Positionen herum.“	Deyhle, Albrecht [1986], Vorwort S. 10.
1990	„Organisatorische Fragen der Beschaffung und Aufbereitung von Informationen über Chancen und Risiken bzw. die Stärken und Schwächen. Die zentrale organisatorische Frage [...] lautet: Wer soll die Analysen und Prognosen durchführen? Grundsätzlich kommen hierzu unternehmensexterne und -interne Stellen in Frage. Ihre Auswahl [...] hat vor allem organisatorisch sicherzustellen, dass die Prognose Eingang in den Planungs- und Kontrollprozess finden, deshalb sollte sie durch den Controller koordiniert werden.“	Horváth, Péter [1990], S. 423.
1990	„[...] Diese Zwecksetzung geht noch weiter, wenn das Controlling für Innovation und Frühwarnung zu sorgen hat. In diesem Fall ist nicht nur auf Veränderungen in der Umwelt zu reagieren“	Küpper, Hans-Ulrich [1990], S. 781 – 891, hier S. 788.
1993	„Beim Controlling in einem traditionellen Sinne ist die Relevanz der Frühaufklärung dort gegeben, wo es um Soll-Wird-Vergleiche und Abweichungsanalysen geht. In modernen Controlling-Konzeptionen wird die Frühaufklärungsfunktion auf eine indikatororientierte Frühaufklärung von kurz- und mittelfristig relevanten Chancen und Bedrohungen [...] ausgedehnt. Controlling bedient sich damit der gesamten operativen Frühaufklärung.“	Krstek, Ulrich und Müller-Stewens, Günter [1993], S. 27.
1994	„Die strategische Frühwarnung als Controlling-System übt die Funktion eines Prämissen-Controlling aus.“	Lück, Wolfgang [1994], S. 52 – 56, hier S. 55.
1997	„Der Aufbau und die Weiterentwicklung von Frühwarnsystemen ist Aufgabe des strategischen Controlling.“	Peemöller, Volker H. [1997], S 142.
1998	„Das Controlling hat in der Regel den Planungsprozess begleitet und die Plausibilität hinterfragt. Dies bedeutet, dass das Controlling über ausreichend Know-how verfügt, um die Risikoeinschätzung und Risikosteuerung zu beurteilen. Damit kann es auch die Aufgaben des sogenannten Risikomanagers übernehmen.“	Vogler, Matthias und Gundert, Martin [1998], S. 2377 - 2383, hier S. 2379.
1999	„Controlling als Träger von Frühaufklärungssystemen“	Krstek, Ulrich und Müller, Michael [1999], S. 177 – 183, hier S. 182.
2000	„Zudem existiert die Meinung, dass ein leistungsfähiges Controllingsystem bereits wesentliche Teile des nunmehr geforderten Risikomanagements wahrnimmt. Demnach wird das Risikomanagement bereits als Teilbereich des Controllings angesehen. Risiken sind dementsprechend auch Objekte des Controllings; sie werden analysiert, bewertet und kontrolliert bzw. entsprechend den Vorgaben des Managements eingedämmt oder bewusst getragen. Zum Beispiel kommen im strategischen Management verschiedene Instrumente zum Einsatz, die explizit Risikoaspekte mitberücksichtigen. Dies ist beispielsweise bei Anwendung der SWOT-Analyse oder der Szenario-Technik der Fall.“	Horváth, Péter und Gleich, Ronald [2000], S. 99 – 126, hier S. 102.
2001	„Risikomanagement als Bestandteil des Planungs- und Kontrollsysteams“	Wittmann, Edgar [2001], Rdnr. 260 – 358, hier Titel, RdNr. 260.
2022	„Das zentrale Risikomanagement wird primär als Risikocontrolling ausgestaltet und ist oft - aber nicht notwendigerweise - Teil des Controllings.“	Gleißner, Werner [2022], S. 572.

Quelle: Eigene Darstellung.

Nach Hahn sind Planung und Kontrolle Kernbestandteile des Controlling (vgl. Hahn, Dietger [1974]).

Diese planungs- und kontrollorientierte Sichtweise wird von Müller (vgl. Müller, Wolfgang [1974]) und von Horváth (vgl. Horváth, Péter [1979]) um das Informationssystem erweitert.

Wenn nun Planung und Informationsversorgung Kernbestandteile des Controlling bzw. Controllinginstrumente sind (vgl. z.B. Horváth, Péter [1990], S. 238; vgl. ebenso Küpper, Hans-Ulrich u.a. [1990], S. 435; vgl. ebenso Hahn, Dietger und Hungenberg, Harald [2001], S. 265; vgl. ebenso Weber, Jürgen 2024) und gleichzeitig Frühwarnung meist der Planung, dem Informationssystem oder dem Controlling direkt zugerechnet wurde und wird, ist - als logische Folge - Frühwarnung als Controlling-Bestandteil zu werten.

Wer sich die Mühe gemacht hat, die Tabellen zu durchforsten, wird auch Lück entdeckt haben. Vorstehender Sachverhalt ist Lück nicht verborgen geblieben. Er hat sich selbst explizit bereits 1985 in der Zeitschrift *Forum der Brauerei* und erneut 1994 in der Zeitschrift *Brauwelt* mit Frühwarnsystemen beschäftigt.

Im Gegensatz zu seinen Ausführungen im Zusammenhang mit dem KonTraG bzw. mit seinem Risikomanagement-Konstrukt Ende der 90iger Jahre, sah auch Lück 1985 Controlling und Controller in der Pflicht, Frühwarnsysteme aufzubauen und zu betreiben (Lück, Wolfgang [1985], S. 271 – 272, hier S. 272):

„Das Controlling muss [...] Indikatoren (Kennzahlen oder Kennzahlensysteme) festlegen, die möglichst frühzeitig Gefährdungen in den jeweiligen Beobachtungsbereichen signalisieren [...]

Spätestens bei Vorliegen stagnierender Märkte sollte ein Frühwarnsystem eingerichtet werden, um dem Controller und der Unternehmensleitung als geeignetes und ergänzendes Instrument zur Planung, Steuerung und Überwachung des Unternehmens zu dienen.“

Obwohl Lück 1985 in seinen Ausführungen sowohl im Text als auch bei der Abbildung auf Verweise verzichtet, nennt er in den Literaturhinweisen mit Hahn (vgl. Hahn, Dietger [1979]) und Krystek (vgl. Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [1979a]) nicht nur zwei Protagonisten der betriebswirtschaftlichen Frühwarnungs- / Frühaufklärungs-, sondern gleichzeitig auch zwei namhafte Vertreter der Controllingforschung.

Darüber hinaus findet sich Gress, dessen angeführter Artikel „Krisenfrühwarnung durch das Controllingsystem“ ebenfalls bereits im Titel keinen Zweifel aufkommen lässt, wo er die Frühwarnung verortet wissen will (Gress, Hans-Jörg [1984], S. 10 – 15, insbesondere S. 15).

Mit dem abschließenden Verweis auf Rieser – bereits bei Hahn als Quelle genannt (vgl. Hahn, Dietger [1979], S. 25 – 46, hier S. 25) – erhärtet sich die Auffassung, dass in Unternehmen vorhandene Planungs- und Kontrollsysteme durch Frühwarnung nur eine notwendige Ergänzung und Anpassung erfahren sollen (Rieser, Ignaz [1978], S. 51 – 68, hier S. 52):

„Die Entwicklung von Frühwarnsystemen scheint heute eine Notwendigkeit zu sein, um Unvollkommenheiten der heutigen Planungs- und Kontrollsysteme zu beseitigen. Schwerpunkt wird aber deren Ergänzung und Anpassung an die veränderten Umweltbedingungen sein.“

Um Lücks Ausführung des Jahres 1994 - gleichfalls mit dem Begriff ‚Frühwarnsysteme‘ überschrieben – einordnen zu können, lohnt eine kurze Übersicht zur Historie der Frühwarnungsentwicklung. Betrachtet man diese von der zum Einsatz kommenden Methodik her, werden gemeinhin drei Generationen unterschieden.

Abbildung 3: Entwicklung der Frühaufklärung

Historische Entwicklungsstufe	1. Generation kennzahlen- und hochrechnungs- orientiert	2. Generation indikator- orientiert		3. Generation erfolgspotenzial- orientiert	
	Hochrechnung von Planungen und Kennzahlen auf Basis bereits reali- sierter Ergebnisse	Systematisierte und gerichtete Suche innerhalb festgelegter Be- obachtungsbereiche	Umfeldscanning mittels strategi- schem Radar (vgl. Aguilar, Francis J. [1967]) zur Identifizierung schwä- cher Signale (vgl. Ansoff, Igor H. [1975])	Informationsquellen- orientiert	netzwerk- orientiert
Methodenorientierung	kennzahlenorientiert	modellorientiert	analyseorientiert	Informationsquellen- orientiert	netzwerk- orientiert
Führungsansatz / Einsatzgebiet	operativ		strategisch		

Quelle: Auszug aus Krystek, Ulrich und Müller-Stewens, Günter [1993], S. 26.

Auch 1994 sieht Lück Frühwarnsysteme aufs engste mit Planungs- und Kontrollsysteinen verbunden (vgl. Lück, Wolfgang [1994], S. 52 – 56, hier S. 55 und S. 56):

„Die strategische Frühwarnung als Controlling-System übt die Funktion eines Prämissen-Controlling aus.“

„Grundsätzlich bewirken Frühwarninformationen eine qualitative Verbesserung der informationellen Entscheidungsgrundlage für alle Bereiche der Unternehmensplanung.“

„Ein Frühwarnsystem hat für ein Unternehmen nur dann einen Nutzen, wenn die von ihm abgegebenen Frühwarninformations auch Eingang in den Planungs- und Kontrollprozess finden.“

Dabei ist das erste Zitat – verweislos – indirekt von Horváth übernommen (vgl. Horváth, Péter [1991], S. 421, der auf Winterhalter, Alois [1981], S. 228 verweist), im zweiten verweist Lück auf Hahn (vgl. Hahn, Dietger [1979], S. 40) und im letzten wiederum auf Horváth (vgl. Horváth, Péter [1991], S. 421).

Auf Grundlage der Arbeiten von Hahn (vgl. Hahn, Dietger [1979]) und Klausmann (vgl. Klausmann, Walter [1983]), ergänzt um Horváth (vgl. Horváth, Péter [1991]), den dort aufgeführten Drexel (vgl. Drexel, Gerhard [1984]) sowie Gomez (vgl. Gomez, Peter [1983]) gibt Lück zudem einen Überblick über Begriffe und Systeme. Breiteren Raum räumt er der Skizzierung der von Hahn und Krystek (vgl. Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [1979]) entwickelten indikatororientierten Frühwarnung / Früherkennung ein. Hier beschreibt Lück die Vorgehensweise mit der Festlegung der Beobachtungsbereiche, der Bestimmung von Frühwarnindikatoren, der Ermittlung von Sollwerten und Toleranzgrenzen je Indikator sowie der aufbau- und ablauforganisatorischen Informationsverarbeitung (amüsanterweise von ihm versehentlich als *letzter Schrei* statt als *letzter Schritt* beim Aufbau eines Frühwarnsystems bezeichnet, vgl. Lück, Wolfgang [1994], S. 52 – 56, hier S. 54). Wie bereits angeführt, stellt er die Bedeutung für die Unternehmensplanung heraus. Auch das Umfeld-Scanning mit dem Aufspüren schwacher Signale bleibt nicht unerwähnt.

Lück befand sich demnach 1994 auf dem Stand der Frühwarnungsforschung. 1998 fokussieren sich seine Ausführungen zur Frühwarnung jedoch nur auf das Indikatormodell (Krystek, Ulrich und Müller, Michael [1999], S. 182, Hervorhebung durch den Autor):

„Insbesondere Lück weiß explizit auf die Notwendigkeit eines Frühwarnsystems zur Erkennung und Bewältigung von Risiken hin und skizziert dessen Aufbau *in enger Anlehnung* an die hier vorgestellten Konzepte.“

1998 scheint jedoch sein eigenes Risikomanagement-Konstrukt mit der ihm in der Vergangenheit durchaus vertrauten Verbindung von Controlling und Frühwarnsystem zu kollidieren (Krystek, Ulrich und Müller, Michael [1999], S. 182, Hervorhebung durch den Autor):

„Allerdings geht er auf die *naheliegende* Verbindung zu einem (risikoorientierten) Controlling nicht ein, sondern stellt das Frühwarnsystem in seinem Konzept von Risikomanagement neben ein internes Überwachungssystem und das Controlling.“

Interessanterweise schimmern Lücks vormals zu Papier gebrachten Aussagen dann doch durch, wenn er 1998 seinen bereits 1994 (Lück, Wolfgang [1994], S. 52 – 56, hier S. 55) indirekt von Horváth übernommen Satz (vgl. Horváth, Péter [1991], S. 421) wiederholt (Lück, Wolfgang 1998a, S. 8 – 14, hier S. 12):

„Die strategische Frühwarnung als Controlling-System übt die Funktion eines Prämissen-Controlling aus.“

Die strategische Frühwarnung scheint also doch Bestandteil des Controlling zu sein!

3. Indiz - die Behauptung, das KonTraG fordere ein Frühwarnsystem

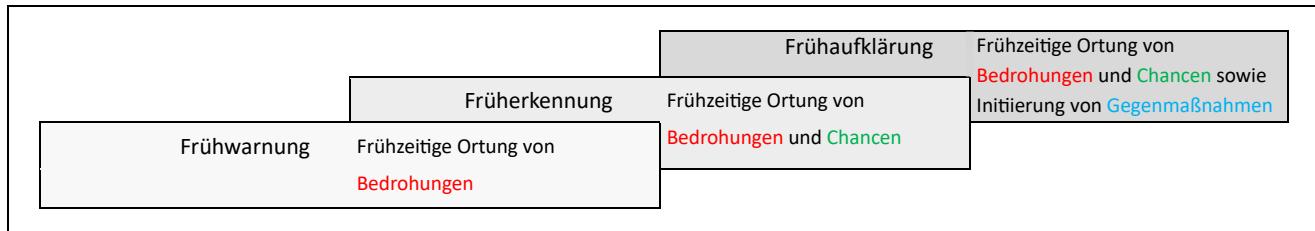
Die historische Weiterentwicklung der *Frühwarnung* erfolgte über die *Früherkennung* bis hin zur *Frühaufklärung*.

Die Erweiterung der frühzeitigen Ortung von Bedrohungen um die gleichermaßen frühzeitige Ortung von Chancen geht auf Rieser sowie Kühn / Walliser zurück. Diese dann gemeinhin als *Früherkennung* bezeichnete Sichtweise (vgl. Rieser, Ignaz [1978], S. 51 – 68, hier S. 65, sowie Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [1979], S. 21 – 32, hier S. 24 sowie Hahn, Dietger [1979], S. 25 – 46, hier S. 25) wurde ursprünglich auch *Frühentdeckung* genannt (Kühn, Richard und Walliser, Marius [1978], S. 223 – 248, hier S. 223). Kirsch und Trux bezeichneten den gleichen Sachverhalt des frühzeitigen Aufspürens sowohl von Gefahren als auch von Gelegenheiten als *Frühaufklärung* (Kirsch, Werner und Trux, Walter [1979], S. 47 – 69, hier S. 50).

Im heutigen Sprachgebrauch ergänzt die *Frühaufklärung* die vorgenannten Systeme noch um jeweils zu ergreifende Maßnahmen.

Eine gängige Einteilung lautet:

Abbildung 4: Entwicklungsstufen von Frühwarnung zu Frühaufklärung



Quelle: Krystek, Ulrich und Müller-Stewens, Günter [1993], S. 21.

Diese Weiterentwicklung der *Frühwarnung* über die *Früherkennung* hin zur *Frühaufklärung* ist keinesfalls nur semantischer Natur.

Krystek und Müller heben dabei auf die psychologische Komponente ab, dass ein rein auf Risikovermeidung gerichteter Fokus - wie ihn der Begriff Frühwarnung impliziert – gleichzeitig zu einer Chancenvermeidung führen kann. Geht doch die Wahrnehmung von Chancen meist auch mit Risiken einher. Wenn Entscheider im Unternehmen potenzielle Verluste aber als schwerwiegender einschätzen, als potenzielle Gewinne, führt das in eine Krise. Erkenntnisse der Krisenforschung bestätigen das (vgl. Krystek, Ulrich und Müller, Michael [1999], S. 183).

Dieser Zusammenhang ist nicht unerheblich und wurde beispielsweise vom Gesetzgeber im Entwurf zum Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) hinsichtlich der sogenannten Business Judgement Rule berücksichtigt. Mit der Business Judgement Rule ist der haftungsfreie unternehmerische Beurteilungs- und Handlungsspielraum angesprochen. Stellen sich auf Grundlage angemessener Information getroffene Entscheidungen *ex post* als fehlerhaft heraus, muss nach Satz 2 des § 93 Abs. 1 AktG nicht gehaftet werden („safe harbour“) (vgl. Bundesregierung [2005], S. 11 f.):

„Eine unternehmerische Entscheidung beruht häufig auch auf Instinkt, Erfahrung, Phantasie und Gespür für künftige Entwicklungen und einem Gefühl für die Märkte und die Reaktion der Abnehmer und Konkurrenten. Dies lässt sich nicht vollständig durch objektive Information ersetzen. Das Gesetz möchte den Mut zum unternehmerischen Risiko nicht nehmen, zugleich aber Unbesonnenheit und Leichtsinn auf Kosten der Kapitalgeber und der Arbeitnehmer keinen Vorschub leisten.“

Im Zusammenhang mit sogenannten ‚strategischen Überraschungen‘, die von den verantwortlichen Führungskräften aufzuspüren sind, führt Lück selbst explizit aus (Lück, Wolfgang [1994], S. 52 – 56, hier S. 56):

„Diese [die verantwortlichen Führungskräfte, P.D.] sollten einerseits eine hohe Problemsensibilität entwickeln und selbst beim Empfang schlecht interpretierbarer Signale schon gezielt über strategische Krisenbewältigungsmaßnahmen nachdenken, andererseits haben sie doch darauf zu achten, dass eine Überreaktion sowie eine Alarmneurose des Managements nicht entsteht.“

Auch die Differenzierung *Frühwarnung* - *Früherkennung* ist Lück nicht fremd (Lück, Wolfgang [1985], S. 271 – 272, hier S. 271):

„Die Erweiterung von Frühwarnsystemen zu Früherkennungssystemen ist dann vollzogen, wenn neben der rechtzeitigen Erkennung von Gefährdungen bzw. Risiken die Möglichkeit besteht, Chancen frühzeitig aufzuspüren und für das Unternehmen zu nutzen.“

Lück, Wolfgang [1994], S. 52 – 56, hier S. 52:

„Von Frühwarnsystemen sind Früherkennungssysteme zu unterscheiden. Während die Frühwarnsysteme auf die rechtzeitige Erfassung latenter Krisensituationen ausgerichtet sind, sollen mit Hilfe von Früherkennungssystemen latente Chancen frühzeitig aufgespürt und somit für das Unternehmen genutzt werden. Das rechtzeitige Erkennen und Nutzen von Chancen ist genauso wie die Abwehr oder das Mildern von Unternehmenskrisen eine Voraussetzung für die weitere Überlebensfähigkeit eines Unternehmens [...].“

Derartige Unterscheidungen waren Lück also durchaus geläufig und auch der Gesetzestext im KonTraG zu § 91 Abs. 2 AktG – an den er sich, wie behauptet, gehalten hat - spricht von *Früherkennung* und nicht von Frühwarnung (Bundesregierung [1998], S. 4, Hervorhebungen durch den Autor):

„Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen **früh erkannt** werden.“

Interessanterweise tauchen in der Checkliste im Anhang seines ursprünglichen Artikels zum KonTraG – obwohl Lück weiterhin konsequent von Frühwarnung spricht – als Pendant zu den Risiken auch Chancen auf, die es gleichfalls zu identifizieren, zu beschreiben und zu bewerten gilt (vgl. Lück, Wolfgang 1998a, S. 8 – 14, hier S. 14).

4. Indiz – die Behauptung, das KonTraG fordere ein Risikomanagementsystem

Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [2000], S. 73 – 97, hier S. 79 führen mit Verweis auf Brebeck, Frank und Herrmann, Dagmar [1997], S. 381 – 391, hier S. 387 an, dass das KonTraG keinesfalls ein Früherkennungssystem als Element eines Überwachungssystems fordere, sondern lediglich ein Überwachungssystem zur:

„Überwachung der Schaffung eines Früherkennungssystems und seiner Anwendung.“

Lorenz sieht hierin - mit Verweis statt vieler auf Hüffer, Uwe [2006], § 91 Rz. 9 und Pahlke, Ann-Kathrin [2002], S. 1680 – 1688, hier S. 1681 - die im juristischen Schrifttum überwiegend vertretene Ansicht wiedergegeben. Demnach sei (Lorenz, Manuel [2008], S. 3 – 29, hier S. 7, Hervorhebungen durch den Autor):

„§ 91 Abs. 2 AktG eng auszulegen. Er begründe **keine** Pflicht zur Errichtung eines umfassenden Risikomanagementsystems.“

Bestätigend hat 2021 auch der Gesetzgeber in der Begründung zum Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) ausgeführt (Bundesregierung [2021], S. 114, Hervorhebungen durch den Autor):

„Eine **explizite gesetzliche Pflicht** zur Einrichtung solcher Systeme [Risikomanagementsysteme, P. D.] **gibt es jedoch nicht.**“

Erst mit diesem Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) wird (Bundesregierung [2021], S. 114 f., Hervorhebungen durch den Autor):

„daher ausdrücklich eine gesetzliche Pflicht zur Einrichtung **sowohl** eines angemessenen und wirksamen internen **Kontrollsystems** **als auch** eines entsprechenden **Risikomanagementsystems** für **börsennotierte Aktiengesellschaften** festgelegt.“

Dieser Satz verdeutlicht zudem einmal mehr, dass es sich bei dem internen Kontrollsystem und dem Risikomanagementsystem um zwei unterschiedliche Systeme handelt und diese - auch aktuell - nur für börsennotierte Aktiengesellschaften gesetzlich verpflichtend sind!

5. Indiz – keine Übernahme des Lück'schen Risikomanagement-Konstrukts durch das IDW

Man hätte vermuten können, dass Lück in seiner Eigenschaft als Wirtschaftsprüfer und sehr früher Kommentator des KonTraG die Sichtweise des IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer) hinsichtlich eines möglichen Risikomanagement-Ansatzes beeinflussen würde.

Dem war jedoch nicht so. Lücks Risikomanagement-Konstrukt fand beim Hauptfachausschuss des IDW keinen Widerhall. Vom IDW wurde keine organisatorische Einordnung des Risikomanagementsystems vorgenommen. Im Rahmen eines Risikofrüherkennungssystem standen beim IDW mit der Festlegung von Risikofeldern, der Risikoerfassung, der Risikoanalyse und der Risikokommunikation in einem ersten Schritt Prozessphänomene im Vordergrund.

Institutionalisierende Aspekte, wie klare Zuordnung von (Risiko-) Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Einrichtung eines Überwachungssystems mit prozessabhängigen und -unabhängigen Kontrollen mit Sicherstellung von Rückkopplungen sowie Dokumentation der getroffenen Maßnahmen verdeutlichen den Systemcharakter des Ansatzes.

6. Indiz – die Behauptung, Controlling sei ein Teilbereich des Risikomanagement-Systems

Dies wird überwiegend anderes gesehen (vgl. Tabellen 1, 2, vor allem aber Tabelle 3 dieses Artikels und dafür stellvertretend Mann, Rudolf [1978], S. 1 – 4, hier S. 2 und 3):

„Strategisches Controlling heißt systematisch zukünftige Chancen und Risiken erkennen und beachten. [...] Strategisch gesehen ist die Zielsetzung einer Unternehmung die Existenzsicherung und -erhaltung. [...] Mit dieser Veränderung der Zielaussage tritt zum operativen Controlling als Gewinnsteuerungssystem eine Methode zur nachhaltigen Existenzsicherung der Unternehmung.“

In Konkurrenz zu Lücks Behauptung ist vielmehr das Gegenteil argumentativ schlüssig durchdekliniert (Braun, Herbert [1984], S. 18 f. mit Verweis auf Horváth, Péter [1979], S. 143 und S. 186 f.):

„Da alle Risikoprobleme letztendlich mit Entscheidungsproblemen einhergehen, ist das Risiko und dessen Bewältigung zentraler Gegenstand der Unternehmensführung. Das Risikomanagement-System kann somit als Subsystem der Unternehmensführung bezeichnet werden, welches diese bei der ständigen Risikobewältigung und somit der Verwirklichung des Ziels der Unternehmenssicherung unterstützt. Risikomanagement im Sinne der Unterstützung und Koordination der Risikobewältigung bezeichnet somit eine spezifische Controllingaufgabe.“

Krystek und Müller führen empirische Belege dazu an, so (Krystek, Ulrich und Müller, Michael [1999], S. 177 – 183, hier S. 182, Hervorhebungen durch den Autor):

„gewinnt die Betrachtung der Frühaufklärung als Aufgabenbereich des Controlling zunehmend an Bedeutung [...]. Allein schon wegen der zentralen Informationsversorgungsaufgabe des Controlling erscheint dies gerechtfertigt. [...] Eine Untersuchung [...] erbrachte bereits Ende der 70er Jahre starke Hinweise auf die **Zweckmäßigkeit** einer Integration der Früherkennungs-/ Frühwarnfunktion in den Controlling-Bereich.“

Als Vertreter der Wohnungswirtschaft hat Rotter auf Basis der Horváth'schen Systematik Lücks Konstrukt widerlegt (Rotter, Christian 2002, S. 23 f., Hervorhebungen durch den Autor):

„Die Einordnung des Controllings als führungsunterstützenden Bestandteil des Risikomanagementsystems bedeutet also eine **Reduzierung** auf einen Ausschnitt **systemnutzender Funktionen** und kann deshalb nicht zweckmäßig sein, da dem Controlling im Hinblick auf das unternehmensweite Informationssystem und insbesondere hinsichtlich des **Risikomanagementsystems** auch **systemgestaltende Funktion** zuzuordnen ist. Insofern ist Controlling **keinesfalls** als Bestandteil des Risikomanagements, sondern vielmehr als unternehmensweite Führungsfunktion zu begreifen.“

7. Indiz – die Verwendung von Controlling nur im Kontext von Kontrolle

Obwohl Lück Controlling als zielorientierte Koordination von Planung, Informationsversorgung, Kontrolle und Steuerung definiert und sogar ausdrücklich festhält, dass Controlling nicht mit Kontrolle gleichzusetzen sei, da Controlling über die Kontrollfunktion hinausgeht, verwendet er Controlling ausschließlich im Kontext der Kontrolle (Lück, Wolfgang 1998a, S. 8 – 14, hier S. 10 f., Hervorhebungen durch den Autor):

„Die Unternehmensleitung bedient sich neben dem IÜS [*Internen Überwachungssystem, P.D.*] auch des Controlling, um die Unternehmensabläufe zu überwachen. [...] Die **Kontrolltätigkeiten** im Rahmen des Controlling sind Grundlage für eine zielorientierte Steuerung des Unternehmens. Das Controlling sichert durch seine **Kontrollfunktion** die Zuverlässigkeit der betrieblichen Prozesse. Zur **Kontrolltätigkeit** im Rahmen des Controlling zählen **verfahrensorientierte Kontrollen** und **ergebnisorientierte Kontrollen**. Zu den **verfahrensorientierten Kontrollen** gehören u.a. die **Kontrolle** der Aktivitäten von Unternehmenseinheiten **bei der Planerstellung** und die **Kontrolle** der **Informationsermittlung**. **Ergebnisorientierte Kontrollen** sind die Soll / Ist-Vergleiche von Werten und / oder Mengen. **Kontrolle** ist somit ein Bestandteil des Controlling und des IÜS eines Unternehmens.“

Im selben Jahr wiederholt sich Lück - in Zusammenarbeit mit Kromschröder - wobei er nun statt Controlling den Begriff Risikocontrolling verwendet. Zudem bevorzugt er statt Kontrolle den Begriff Risikoüberwachung (Kromschröder, Bernhard und Lück, Wolfgang 1998, S. 1573 – 1576, hier S. 1575, Hervorhebungen durch den Autor):

„Auf der Stufe der **Risikoüberwachung / des Risikocontrolling** werden die Elemente der Risikodiagnose (Risikoerkennung, Risikomessung, Risikoanalyse und Risikobewertung) in **zeitlicher** und **sachlicher** Hinsicht **koordiniert**. **Ziel** ist die Gewährleistung einer umfassenden, alle Risikobereiche und Einzelrisiken integrierenden **permanenten Überwachung** der Risikosituation des Unternehmens. Die **zeitliche Koordination** betrifft die **Ausgestaltung der Risikodiagnose zu einem konsistenten**,

permanenten Überwachungsprozess. Die **sachliche Koordination** dient der **systematischen Zusammenfassung der erkannten und erfassten Einzelrisiken**. Zum Aufgabenbereich des Risikocontrolling, das grundsätzlich unabhängig von den operativen Prozessen erfolgt, gehört insbesondere auch die Festlegung und Festschreibung der Methodik, die ihrerseits Grundvoraussetzung für die Nachvollziehbarkeit des Risikomanagementprozesses ist.“

Risikoüberwachung / Risikocontrolling bezeichnen also die Koordination der Elemente der Risikodiagnose (Risikoerkennung, Risikomessung, Risikoanalyse und Risikobewertung) in zeitlicher und sachlicher Hinsicht. Diese Koordination in zeitlicher und sachlicher Hinsicht erfolgt offensichtlich gänzlich ohne Planung!

Unter Koordination versteht Lück zudem die ‚Ausgestaltung der Risikodiagnose zu einem konsistenten, permanenten Überwachungsprozess‘ bzw. die ‚systematische Zusammenfassung der erkannten und erfassten Einzelrisiken‘. Vollzieht sich das wiederum ohne Planung? Warum werden nur die erkannten und bereits erfassten Einzelrisiken zusammengefasst und nicht auch die gemessenen, analysierten und bewerteten? Was ist mit dem restlichen Unternehmensgeschehen?

8. Indiz – die Behauptung, Risiko-Controlling sei kein Bestandteil des Controlling

Immer noch im selben Jahr verwendet Lück Risiko-Controlling nicht mehr primär im Sinne von Kontrolle oder von ‚Koordination der Elemente der Risikodiagnose mit dem Ziel der permanenten Überwachung‘, sondern sieht die Aufgabenstellung des Risiko-Controlling aus dem Controlling abgeleitet. Jedoch versteht er Controlling und Risiko-Controlling nicht als Einheit, sondern organisatorisch getrennt; letzteres als Bestandteil des Risikomanagementsystems (Lück, Wolfgang [1998b], S. 1925 – 1930, hier S. 1929, Hervorhebungen durch den Autor):

„Das Risiko-Controlling ist als Element eines aktiven Risikomanagementsystems und eines Überwachungssystems eine unabdingbare Voraussetzung für eine sachgerechte Analyse und Beurteilung der Risiken. Die Aufgaben für das Risiko-Controlling leiten sich aus der Aufgabenstellung des Controlling ab.“

Controlling umfasst die zielorientierte Koordination von Planung, Informationsversorgung, Kontrolle und Steuerung (sog. Aktivitätenviereck). Die Zielsetzung des Controlling besteht in der Errichtung und Erhaltung der Reaktionsfähigkeit, der Anpassungsfähigkeit sowie der Koordinationsfähigkeit des Unternehmens. Das Controlling sollte deshalb im Unternehmen als bereichsübergreifende Führungs- und Entscheidungshilfe eingerichtet werden.

Das Risiko-Controlling hat dementsprechend die Aufgabe, die Unternehmensleitung zu unterstützen und sie mit den für ihre Entscheidungen relevanten Informationen über bestehende und drohende Risiken zu versorgen. Das Risiko-Controlling ist somit für die Reduktion bestehender Risiken und für die Verhinderung potentieller Risiken mitverantwortlich.

Das **Risiko-Controlling** hat neben der Unterstützung der Unternehmensleitung bei der **Identifikation** und **Bewertung der Risiken** auch die Aufgabe, die **Planung**, die **Steuerung** und die **Kontrolle der Risiken** zu unterstützen.

Die speziellen Anforderungen, die an das Risiko-Controlling innerhalb des Risikomanagementsystems gestellt werden, machen auch die Zuordnung von Verantwortung, die Festsetzung von Risikogrenzen (Limits), die Vorgabe einer Absicherungsquote sowie ein sog. Risk-Reporting durch das Risiko-Controlling erforderlich.

Zur Erfüllung der Aufgaben des Risiko-Controlling sind bestimmte Vorgaben und Arbeitsanweisungen notwendig. Aus den Vorgaben und Arbeitsanweisungen muss insbesondere hervorgehen, welche Maßnahmen beim Erreichen kritischer Risikoschwellen eingeleitet werden müssen. Nur so kann das Risiko-Controlling seine Aufgaben im Prozess der Unternehmenssteuerung wahrnehmen und ein effizientes Risikomanagement gewährleisten.“

Identifikation und Bewertung der Risiken – im Sinne einer Unterstützung der Unternehmensleitung - sind hier Aufgaben des Risiko-Controlling.

Im selben Artikel, einige Seiten vorher, sind jedoch Frühwarnsysteme diejenigen Instrumente, die Risiken für ein Unternehmen so rechtzeitig identifizieren, dass Reaktionen zur Abwehr der Risiken noch möglich sind (vgl. Lück, Wolfgang [1998b], S. 1925 – 1930, hier S. 1927).

Heißt das jetzt, dass Risiko-Controlling und Frühwarnsysteme gleichzeitig Risiken identifizieren? Das lässt Lück offen. Ebenso bleibt im Dunkeln, wie er sich die ‚Planung der Risiken‘ vorstellt.

Muss ein Risiko-Reporting zwingend durch ein vom klassischen Controlling organisatorisch getrenntes Risiko-Controlling erfolgen? Ist es nicht bei den von einzelnen Risiken betroffenen Mitarbeitern ‚an der Front‘ besser aufgehoben?

9. Indiz – die fehlende Berücksichtigung der Planung

In seinem ursprünglichen Artikel zum Risikomanagement nach KonTraG erwähnt Lück noch den Begriff Planung (Lück, Wolfgang 1998a, S. 8 – 14, hier S. 11):

„Frühwarninformationen bewirken grundsätzlich eine qualitative Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen für alle Bereiche der Unternehmensplanung.“

Die durch die Frühwarnung angezeigten Gefahren ermöglichen eine rechtzeitige Initiierung von Neuplanungen und / oder eine Anpassung der Planung an die signalisierten Krisensituationen.

Frühwarninformationen können auch Lerneffekte für zukünftige Planungen haben, weil sie eine größere Sensibilisierung der an der Planung beteiligten Personen gegenüber unvorhergesehenen Ereignissen verursachen; dadurch kann u.U. die Flexibilität der Planung erhöht und ein Planungautomatismus verhindert werden.“

Diesen Absatz hat Lück von Hahn übernommen. Er verweist im ersten und dritten Satz auf Hahn. Im zweiten Satz zitiert er - unter Angabe seines Artikels in der Brauwelt - sich selbst (Lück, Wolfgang [1994], S. 40). Das ist richtig, doch schon damals erinnerte der Satz stark an Hahn und lautet im Original (Hahn, Dietger [1979], S. 25 – 46, hier S. 40):

„Die durch die Früherkennung identifizierten Chancen und Risiken gestatten eine rechtzeitige Initiierung von Neuplanungen oder eine Anpassung bereits vorhandener (ggf. auch bereits in Durchführung begriffene) Planungen an die signalisierte Situation.“

Am Ende seines Artikels zählt Lück in einer Checkliste die zu erfüllenden Aufgaben hinsichtlich der Planung auf (Lück, Wolfgang 1998a, S. 8 – 14, hier S. 13):

- „Ausarbeitung und Festlegung des Planungsverfahrens.
- Organisation des zeitlichen Planungsablaufs.
- Erstellung eines Planungshandbuchs und einheitlicher Formulare.
- Koordination der Einzelpläne aller Funktionsbereiche zur Gesamtplanung.
- Kommentierung der Unternehmenspläne.“

Welche Aufgaben die Planung innerhalb des Risikomanagements hat, wie Planung zur Risikodiagnose (vgl. Tabelle 1-3 des vorliegenden Artikels) und vor allem zur Risikobewertung im Sinne der vom Gesetzgeber geforderten Bestandssicherung beitragen kann, wie die Anpassung der Planung an Risiken erfolgt, findet jedoch keinerlei Erwähnung.

Im zeitlich darauffolgenden Artikel (zusammen mit Kromschröder) kommt der Begriff Planung überhaupt nicht mehr vor (vgl. Kromschröder, Bernhard und Lück, Wolfgang 1998, S. 1573 – 1576).

Später im selben Jahr findet Planung nur als Definitionsbestandteil von Controlling bzw. Risiko-Controlling Verwendung (vgl. Lück, Wolfgang [1998b], S. 1925 – 1930, hier S. 1929 f.).

Im darauffolgenden Jahr ergeht sich Lück im Zusammenhang mit Planung in Definitionen (Lück, Wolfgang [1999], S. 139 – 176, hier S. 160):

„Planung

Die Planungsfunktion ist eng mit der Kontrollfunktion verbunden. Eine Primärkoordination des Unternehmens durch Pläne ist nur dann effektiv möglich, wenn sie durch entsprechende Kontrollen begleitet wird. Die inhaltliche Planung erfolgt durch das Management. Der Controller ist für die Gestaltung und Koordination der Planung zuständig.

Die Planung lässt sich in eine strategische Planung und in eine operative Planung unterteilen. Gegenstand der strategischen Planung ist die Identifikation und der Aufbau des strategischen Erfolgspotentials des Unternehmens. Die strategische Planung grenzt die Zielräume und die Aktionsräume des Unternehmens in der Regel langfristig, d.h. über mehr als 5 Jahre ab. Operative Pläne sind durch einen kurzfristigen bis mittelfristigen Planungszeitraum, durch einen hohen Detaillierungsgrad der betrieblichen Teilpläne und durch eine starke Realitätsnähe gekennzeichnet.

Kontrolle

Die Kontrolltätigkeiten im Rahmen des Controlling bilden die Grundlage für eine zielorientierte Steuerung des Unternehmens. Das Controlling sichert durch seine Kontrollfunktion die Zuverlässigkeit der betrieblichen Prozesse.“

Dass Planung bei Lücks Ausführungen zum Risikomanagement nicht über Allgemeinplätze hinausgeht und nur eine stiefmütterliche Rolle spielt, mag auch darin begründet liegen, dass er sich für Hahn und Krysteks Indikatormodell der Frühaufklärung (vgl. Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [1979]) entschieden hat.

Darüber kann laut Schorcht auch seine Erwähnung schwacher Signale (Lück, Wolfgang 1998a, S. 8 – 14, hier S. 11 und 12) nicht hinwegtäuschen (Schorcht, Heike [2010], S. 249):

„Allerdings verzichtet er auf eine Übertragung des Konzepts [der schwachen Signale, P.D.] in den Bereich des risikomanagementorientierten Frühaufklärungssystems.“

Zur Verdeutlichung der damit verbundenen Problematik lohnt ein erneuter Einstieg in die Entwicklungsgeschichte der Frühaufklärung.

Abbildung 5: Entwicklung der Frühaufklärung

	1. Generation kennzahlen- und hochrechnungs- orientiert	2. Generation indikator- orientiert		3. Generation erfolgspotenzial- orientiert	
	Hochrechnung von Planungen und Kennzahlen auf Basis bereits realisi- sierter Ergebnisse		Systematisierte und gerichtete Suche innerhalb festgelegter Be- obachtungsbereiche		Umfeldscanning mittels strategi- schem Radar (vgl. Aguilar, Francis J. [1967]) zur Identifizierung schwach- er Signale (vgl. Ansoff, Igor H. [1975])
Historische Entwicklungsstufe	kennzahlenorientiert	modellorientiert	analyseorientiert	Informationsquellen- orientiert	netzwerk- orientiert
Methodenorientierung	operativ		strategisch		
Führungsansatz / Einsatzgebiet					

Quelle: Auszug aus Krystek, Ulrich und Müller-Stewens, Günter [1993], S. 26.

Die sogenannte **erste Generation der Frühaufklärung** baut auf der operativen Planung auf (Kreilkamp, Edgar [1987], S. 258):

„Kernpunkt dieser Systeme war die Überlegung, mit der Durchführung von Abweichungs- und Ursachenanalysen nicht bis zu der tatsächlichen Realisierung von Maßnahmen und der Meldung der daraus resultierenden Ist-Werte zu warten, sondern einen permanenten Vergleich zwischen Plan und hochgerechnetem bzw. voraussichtlichem Ist vorzuschanzen.“

Innerhalb einer ergebnis- und liquiditätsorientierten Planung erfolgt diese Hochrechnung mittels Extrapolation bereits realisierter Ergebnisse. Jedoch kann eine Planung, die davon ausgeht, dass die Erlöse des ersten Halbjahres in Höhe von X bis zum 31.12. desselben Jahres 2X erreichen und sich gleichzeitig die Kosten von Y auf 2Y erhöhen, selbstverständlich nicht funktionieren!

Vor diesem Hintergrund urteilt z.B. Kreilkamp wie folgt (Kreilkamp, Edgar [1987], S. 258):

„Solche Frühwarnsysteme der ersten Generation sind in ihrer Wirksamkeit dadurch begrenzt, dass sie in ihrer Urform nur vergangenheitsorientiert sind. Das Zahlenmaterial, in dem sich lediglich abgeschlossene Aktivitäten widerspiegeln, erscheint zur Frühwarnung nicht geeignet. [...]“

Diese erste Generation der Frühaufklärungssysteme [...] kann daher nicht als Frühaufklärungssystem in dem heute gebräuchlichen Wortsinn aufgefasst werden.“

Das Indikatormodell - **der zweiten Generation von Frühaufklärungssystemen zugeordnet** - ist aus der Planung herausgelöst. Frühaufklärungsinformationen – der Planung vorgeschaltet – fließen jedoch dann wieder in eine wie auch immer geartete Planung ein. Wenn es sich dabei – wie oben angeführt - um eine derartig aussageschwache Planung handelt, verlieren auch Frühaufklärungsinformationen aus Modellen der zweiten Generation an Wert. Unternehmensleiter fällen Entscheidungen gemeinhin auf Planbasis, nicht auf Basis einzelner Frühaufklärungsinformationen. Darauf gehen die „Frühaufklärer“ jedoch nicht ein.

Im Kern sollen im Indikatormodell neben quantitativen Kennzahlen auch qualitative Informationen Berücksichtigung finden, wie z.B. Gesetzesänderungen oder die Verschlechterung des Betriebsklimas (vgl. Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [2000], S. 73 – 97, hier S. 82).

Die wichtigsten Aufgaben sehen die Autoren in der Festlegung der Beobachtungsbereiche sowie in der Auswahl der Indikatoren. Die Indikatorauswahl erfolgt dabei vorrangig durch Bildung kausaler Ketten. Baum et al. führen hierzu an (Baum, Heinz-Georg, Coenenberg, Adolf G. und Günther, Thomas [2007], S. 334):

„Als Beispiel für eine Kausalkette kann die Abfolge der Ereignisse ‚Auftragsanfragen‘ (1. Ereignis) und ‚Auftragseingänge‘ (2. Ereignis) angesehen werden, die letztlich die Höhe der Zielgröße ‚Umsatz‘ determinieren. Um einen möglichst großen zeitlichen Vorlauf der Informationen über zu erwartende Chancen und Risiken zu erhalten, ist es angebracht, Ereignisse als Indikator zu wählen, die frühzeitig in der Kausalkette angesiedelt sind.“

Bereits Anfang der 80iger Jahre kommentierte Gomez die Bemühungen zur Erstellung von Indikatorkatalogen folgendermaßen (Gomez, Peter [1983], S. 16):

„Bei vielen dieser Indikatorenkataloge stellte sich leider heraus, dass sie nichts anderes waren als aufgemöbelte Kennziffernsysteme, die in gut geführten Unternehmen schon seit Jahren verwendet werden.“

Ein erheblicher Schwachpunkt des Indikatormodells liegt darüber hinaus darin begründet, dass Auswahl und Festlegung von Beobachtungsbereichen die Frühaufklärung in ihrem Umfang beschränkt (Krystek, Ulrich und Müller-Stewens, Günter [1993], S. 98):

„Latente Chancen oder Bedrohungen aus nicht definierten Beobachtungsbereichen können nicht frühzeitig erkannt werden.“

Indikatoren verlieren zudem durch Trendbrüche im technologischen, ökonomischen, sozialen und politischen Bereich ihre Gültigkeit (vgl. Baum, Heinz-Georg, Coenenberg, Adolf G. und Günther, Thomas [2007], S. 338). Diesem Sachverhalt versucht die [dritte Generation von Frühaufklärungssystemen](#) dadurch Herr zu werden, dass sie Trendbrüche nicht als zufällig, sondern als menschengemacht interpretiert. Trendbrüche, auch Diskontinuitäten genannt, treten in dieser Sichtweise nicht plötzlich auf, sondern kündigen sich zuerst durch sogenannte schwache Signale an. Diese verbreiten und konturieren sich erst im Laufe der Zeit. Bei den schwachen Signalen handelt es sich um ‚Informationsrudimente‘ (vgl. Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [2000], S. 73 – 97, hier S. 86), sprich mehr um Ahnungen, als um fassbare Informationen. Schwache Signale basieren beispielsweise auf Informationen aus Presseberichten, aus Studien von Forschungsinstituten, aus dem Internet, aus Gesprächen auf Verbandstagen, -veranstaltungen etc.. In Frage kommen auch Stellungnahmen und Meinungsäußerungen von Schlüsselpersonen und -organisationen (vgl. Horváth, Péter [2006], S. 369). Die Theorie dazu entwickelte Ansoff (vgl. Ansoff, Igor H. [1975]).

Aufgabe der – hier als strategisch eingestuften – Frühaufklärung ist es daher, Unternehmen und Umwelt permanent nach schwachen Signalen abzutasten. Als wissenschaftlicher „Vater“ dieser Vorgehensweise gilt Aguilar. Sein bereits 1967 erschienenes Werk trägt den bezeichnenden Titel „Scanning the business environment“ (Aguilar, Francis J. [1967]). Für Unternehmen kann analog zum militärischen AWACS-System (Airborne Warning and Control System) ein ‚BEWACS‘ (Business Environment Warning and Control System) gedacht werden (vgl. Hahn, Dietger [1979], S. 25 – 46, hier S. 25).

Nach dem Wissensstand des Autors existieren keine Beiträge zur Frühaufklärung ohne die Darstellung dieser drei Generationen von Frühaufklärungssystemen. Als Folge dieser Darstellungen – vor allem der ersten Generation – können planungs- und modellorientierte Frühaufklärungssysteme als diskreditiert bezeichnet werden. Dass Planer Vergangenheitswerte in der oben beschriebenen tumben Art und Weise hochrechnen bzw. ‚extrapolieren‘, erscheint jedoch nach heutigen Maßstäben undenkbar!

Gleichzeitig zeigen die Ausführungen, dass keine Generation von Frühaufklärungssystemen ohne ein aussagekräftiges Planungssystem auskommt! Warum?

Innerhalb der ersten Generation besteht Frühaufklärung praktisch aus der operativen Planung.

In der zweiten Generation ist die Frühaufklärung der Planung vorgeschaltet (Hahn, Dietger [1979], S. 25 – 46, hier S. 40):

„Die durch Früherkennung identifizierten Chancen und Risiken gestatten eine rechtzeitige Initiierung von Neuplanungen oder eine Anpassung bereits vorhandener (ggf. auch bereits in Durchführung begriffener) Planung an die signalisierte Situation.“

Als maßgeblicher Vertreter der dritten Generation konkretisiert Ansoff diesen Sachverhalt, indem er feststellt, dass die strategische Planung nur dann von Frühaufklärungsinformationen profitieren kann, wenn sie a) früh genug verfügbar und b) so ausgestaltet sind, dass die Planer deren Auswirkungen auf das Unternehmen beifern, spezielle (Gegen-)maßnahmen ergreifen, und den Wert dieser (Gegen-)maßnahmen abschätzen können (Ansoff, Igor H. [1975], S. 21 – 33, hier S. 22):

„To be useful in **strategic planning**, information must satisfy **two conditions**. **First**, it must be **available early enough** to permit time for preparation of plans and programs. For example, a firm that takes five years to develop a new product needs a forecasting horizon of seven to ten years. **Second**, if strategic plans and programs are to be made, the **content of the forecast** must be **adequate** to permit the planners to **estimate the impact** on the **firm**, to **identify specific responses**, and to **estimate the potential profit impact** of these responses.“

Dazu auch Gomez, Peter [1983], S. 19 (Hervorhebungen durch den Autor):

„Kern der Idee von Ansoff war es, neuartige Situationen von strategischem Interesse anhand der von ihnen ausgesandten **schwachen Signalen** möglichst frühzeitig zu erkennen und **die laufende strategische Planung darauf auszurichten**. Es ging darum, nicht zu warten, bis die Bedrohung im Zeitablauf klare Konturen angenommen hatte, d. h. zu einem starken Signal geworden war.“

Die vom Gesetzgeber geforderte Zukunftsorientierung betonen auch Romeike und Hager (Romeike, Frank und Hager, Peter [2020], S. 330 f.):

„Frühwarnsysteme bzw. Risiko-Management hat per definitionem jedoch nicht das Ziel, die Vergangenheit zu erklären, sondern will zukünftige Chancen und Risiken antizipieren.“

Gomez verweist daher auf die enge Verbindung zwischen Frühaufklärung und Planung (Gomez, Peter [1983], S. 7, Hervorhebungen durch den Autor):

„Die **Entwicklung eines Frühwarnsystems** lässt sich nur vor dem Hintergrund ihres **Zusammenspiels mit der Planung und Kontrolle** sinnvoll erläutern.“

Als Vertreter der Versicherungswirtschaft und daher unter Verwendung des Begriffs Risk Management verdeutlicht Farny sehr einleuchtend das Zusammenspiel mit der Planung (Farny, Dieter [1989], Sp. 1749 – 1758, hier Sp. 1750 und 1756, Hervorhebungen durch den Autor):

„Die Gegenüberstellung der beiden Begriffe zeigt, dass **Risk Management** immer einen **Planungsprozess** enthält, da **künftige Sachverhalte** betroffen sind, und dass **Planung** insoweit **Risk Management darstellt**, als die einzugrenzenden und zu strukturierenden künftigen Entscheidungs- und Handlungsspielräume **ungewiss** sind.“

„Durch Planung werden zukünftige Entscheidungs- und Handlungsspielräume erkannt, eingegrenzt und strukturiert. Die Ungewissheitsmerkmale dieser zukünftigen Entscheidungs- und Handlungsspielräume verursachen **automatisch die Beachtung der Risikoaspekte bei der Planung**. Die Prozess- und Instrumentaleffekte des Risk Management, also **Erkennung, Analyse und Bewertung** sowie **Handhabung des Risikos**, sind daher **wesentliche Bestandteile** jeder **Planung**.“

Ähnlich auch Todesco, Felix [2010], S. 137:

„Ziele und künftige Entwicklungen werden im Rahmen der Unternehmensplanung festgelegt. Die Risiken, die es im Rahmen des § 91 Abs. 2 AktG zu überwachen gilt, resultieren somit im Prinzip aus den im Rahmen der Unternehmensplanung definierten Vorgaben, so dass ein Risikofrüherkennungssystem schlüssig ins Leere laufen würde, wenn im Unternehmen nicht auch eine Unternehmensplanung durchgeführt wird.“

In diesem Zusammenhang darf die Tatsache nicht übersehen werden, dass drei Varianten des Zusammenspiels von Planung und Frühaufklärung existieren:

1. Frühaufklärungsinformationen **für** die Planung,
2. Frühaufklärungsinformationen **aus** der Planung und
3. **Wechselwirkungen** zwischen Frühaufklärungsinformationen und Planung

Zu 1) Innerhalb der Frühaufklärungsliteratur können Frühwarninformationen **für** die Planung als Standardfall gelten, sie sind also der Planung vorgeschaltet (vgl. z.B. Hahn, Dietger [1979], S. 25 – 46, hier S. 25, ebenso Horvath [1990], S. 421).

Zu 2) Frühwarninformationen **aus** der Planung werden z.B. von Deyhle beschrieben und stammen damit aus der Praxis (Deyhle in Binder, Christoph [2006], S. 132):

„Wir haben ein Risiko‘, kann ich ja nur erkennen, wenn ich es aus der Planung herauslesen kann.“

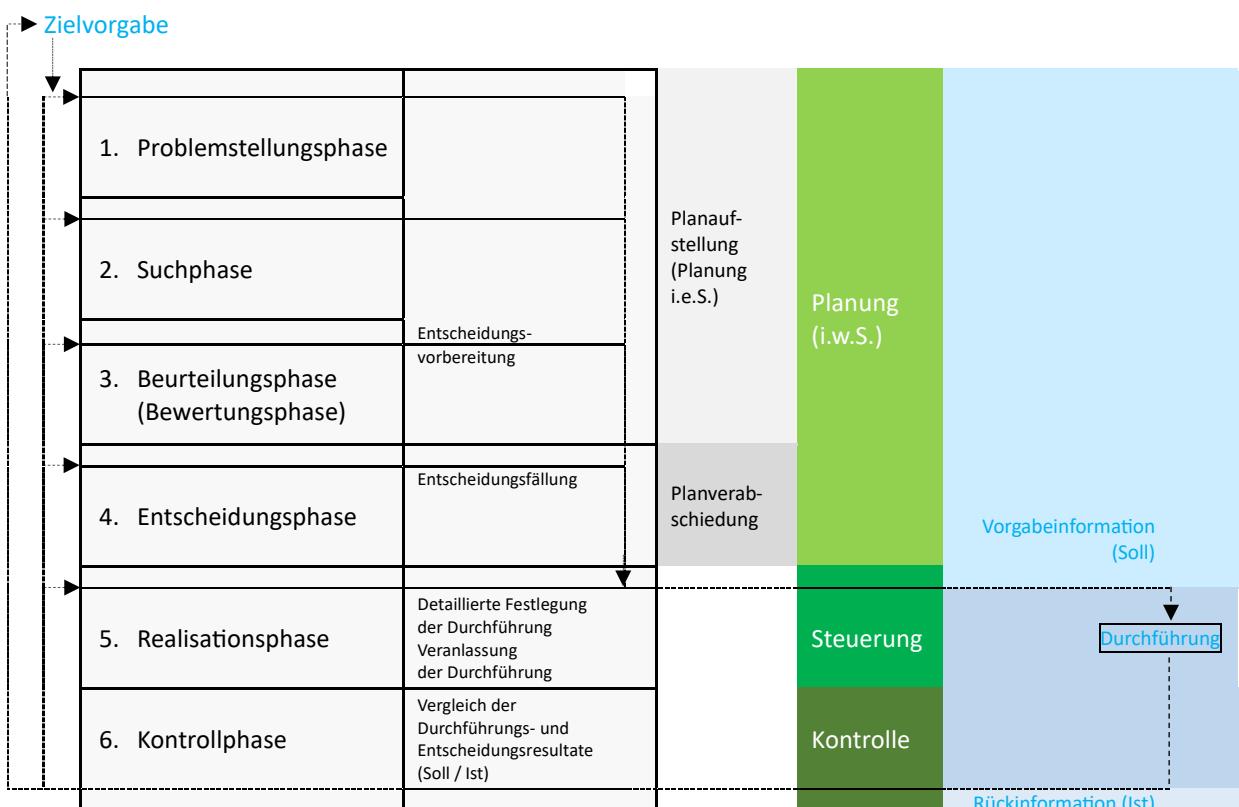
Ein Beispiel wäre die Inflation. Wird ein Risiko infolge stark steigender Inflation unterstellt, wirkt sich diese auf alle geplanten Investitionen und Beschaffungsmaßnahmen aus. Bei Wohnungsunternehmen primär auf den Neubau-, Modernisierungs- und Instandhaltungsbereich. Genauso aber auch auf Anschaffungen von immateriellen Vermögensgegenständen, auf zu erwerbende Maschinen und natürlich auf Investitionen im Bereich Betriebs- und Geschäftsausstattung (z.B. Fahrzeuge, Traktoren etc. des Betriebes), um nur einige zu nennen.

Ohne die konkrete Planung einzelner Investitionsmaßnahmen können inflationsbedingte Mehrkosten nicht einmal kurzfristig kalkuliert werden, geschweige denn für einen längeren Planungshorizont von 10 bis 30 Jahren! Je nach unterstellter Inflationshöhe erkennt man nur aus der (Maßnahmen-)Planung, ob und ab wann die Inflation zu einem echten Risiko wird. Im Normalfall ist die Berücksichtigung einer angemessenen Inflationsrate jedoch bereits Bestandteil einer Basisplanung.

Zu 3) **Wechselwirkungen** zwischen Frühwarninformation und Planung

Erfahrungen aus der Praxis bestätigen diese Wechselwirkungen, prozessuale Gegebenheiten bedingen geradezu ein Wechselspiel zwischen Frühwarninformation und Planung. Im Gegensatz zur betriebswirtschaftlichen Theorie laufen Planungs- bzw. Entscheidungsprozesse nicht nacheinander in einer bestimmten Reihenfolge ab. Ein derartiger Ablauf ist idealisiert dargestellt, was sicher auch der Didaktik geschuldet ist, so beispielsweise im Standardwerk von Hahn und Hungenberg (Hahn, Dietger und Hungenberg, Harald [2001], S. 46 f.):

Abbildung 6: Phasengliederungen von Entscheidungsprozessen



Quelle: Hahn, Dietger und Hungenberg, Harald [2001], S. 46.

Witte hat bereits Ende der 60iger Jahre darauf hingewiesen, dass in der Praxis keine derartige Chronologie vorherrscht (vgl. Witte, Eberhard [1968]). Hauschildt und Petersen fassen die Ergebnisse seiner empirischen Untersuchungen zum Ablauf / zu den Phasen eines Planungs- / Entscheidungsprozesses wie folgt zusammen (Hauschildt, Jürgen und Petersen, Knut [1987], S. 3, Hervorhebungen durch den Autor):

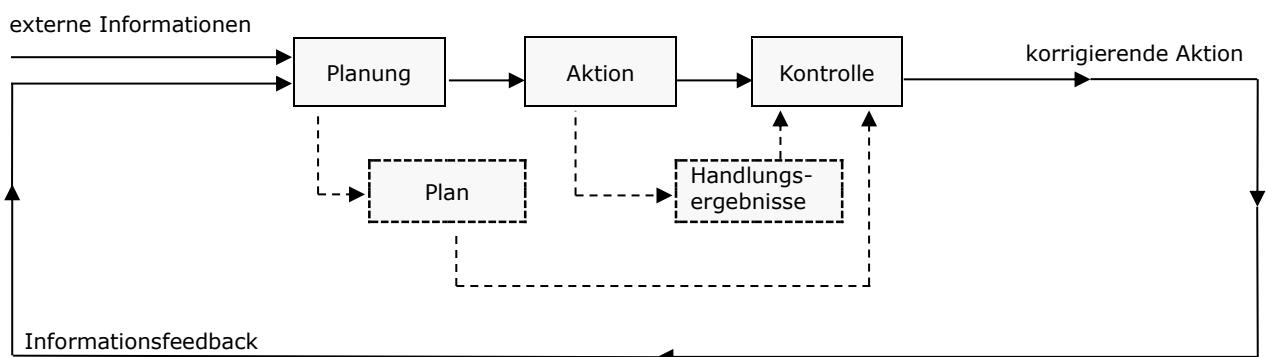
„Witte hat diese Behauptungen am Beispiel der Erstbeschaffung von Computern in 233 Entscheidungsprozessen mit dem Instrumentarium der Dokumentenanalyse überprüft. Er testete unterschiedliche Varianten des Phasen-Theorems mit unterschiedlichen Messkonzepten, in unterschiedlichen Zeiträstern, unter Einschluss unterschiedlicher Entscheidungsträger, für die Gesamtentscheidung und für einzelne Teilentscheidungen - in **keinem** dieser unterschiedlichen Testansätze **bestätigte** sich das deskriptiv interpretierte **Phasen-Theorem**.“

Ein Jahr vor Witte hat Henry diesen Aspekt in einer empirischen Untersuchung unter 45 nordamerikanischen Industrieunternehmen herausgearbeitet (Henry, Harold W. [1967], S. 148):

„Long Range plans were not finalized in discrete, sequential steps, as commonly portrayed in the management literature. Instead, there was a continual interplay and feedback between the major steps of planning, execution, and control.“

Auch Zahn sieht im Hinblick auf weitreichende Entscheidungen einen kontinuierlichen Prozess von Planung, Handlung und Kontrolle mit permanenten Rückkopplungen gegeben (vgl. Zahn, Erich [1979], S. 39 f.).

Abbildung 7: Planungsprozess



Quelle: Zahn, Erich [1979], S. 40 in Anlehnung an Higgins [1972].

Die Wechselwirkungen von Frühaufklärung und Planung richten den Blick wieder auf die vormals gescholtenen Unternehmensmodelle. Wie Horváth (vgl. Horváth, Péter [1979], S. 396 ff., S. 425 f., vor allem S. 518 ff., hier S. 398) hervorhebt, geht es nicht allein um die Identifikation von Störungen. Neben der Ursachenanalyse ist es extrem wichtig, Auswirkungen auf das Unternehmen abschätzen zu können. Das wiederum leisten nur integrierte Unternehmensplanungsmodelle.

Ähnlich Gernert, dessen Aussage nicht nur im Hinblick auf schwache Signale sinnvoll erscheint (Gernert, Dieter [1979], S. 147 – 150, hier S. 149):

„Die angestrebte Extraktion von schwachen Signalen macht es erforderlich, Daten auf Ihren Gehalt zu prüfen, d. h. mögliche künftige Auswirkungen abzuschätzen. Zu diesem Zweck sind ständig Fragen nach einem Folge-Geschehen (Fragen der Art ‚Was geschieht, wenn ... ?‘) zu beantworten. Daher sind die Eingangsdaten eines Frühwarnsystems mit einem Modell der Unternehmung zu konfrontieren. (Es ist äußerst fraglich, inwieweit hierbei Teilmodelle in Betracht kommen, im Regelfall sind von strategischen Diskontinuitäten und den Reaktionen mehrere Funktionalbereiche betroffen.) Deshalb sind mögliche Wege zum Aufbau eines Gesamtmodells der Unternehmung [...] zu analysieren.“

Monetär bewertete Einflüsse von Risiken / Chancen treffen hier auf monetäre Einflüsse einzelner Teilplanungen bzw. auf alle andere geplanten Einzelmaßnahmen. Bezogen auf das gesamte Unternehmen kann das nur ein integriertes Planungsmodell darstellen und vor allem koordinieren. Risiken und Teilpläne können gleichermaßen zu zeitlichen Verschiebungen von Maßnahmen, zur (evtl. dauerhaften) Zurückstellung von Maßnahmen, zur Notwendigkeit zusätzlicher finanzieller Mittel etc. führen. Integrierte Gesamtplanungsmodelle sind daher notwendig, um Risiken letztlich volumnfähiglich beurteilen und um Schlüsse daraus ziehen zu können.

Andernfalls ist der über § 91 Abs. 2 AktG Einzug gehaltenen Bestandssicherungspflicht der Unternehmensleitung nicht Genüge getan. Es sollte Klarheit darüber herrschen, dass die Beurteilung, ob Risiken eine Bestandsgefährdung darstellen, nicht ausschließlich von den Risiken selbst, sondern von Ihrer Einbettung in das übrige Unternehmensgeschehen (Investitionen, Einnahmen, Ausgaben etc.) abhängt. Je nach Unternehmensgeschehen können z.B. Risiken in Millionenhöhe verkraftet werden oder eben nicht!

Das bedeutet, dass eine Risikobewertung im Sinne einer Bestandsgefährdung ohne Unternehmensplanung letztendlich nicht vorgenommen werden kann! Geht es doch bei der Bestandsicherungspflicht um die Gefahr der Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit des ganzen Unternehmens (vgl. Schmidt, Joachim [2020], S. 412):

„Im Fokus steht also die Entscheidung, ob sich die Gesellschaft die Eingehung eines Risikos unter Berücksichtigung ihrer Risikotragfähigkeit leisten kann. [...] Die Untersuchung bestandsbezogener Risiken ist deshalb nicht nur zu Beginn eines Projektes, sondern im Verlauf der gesamten Lebenszeit der Gesellschaft erforderlich.“

Nicht umsonst hat der Gesetzgeber im KonTraG nicht nur den § 91 Abs. 2 AktG, sondern auch den § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG (nun Pflicht zur Unternehmensplanung) geändert und führt begründend aus (Bundesregierung [1998], S. 15, Hervorhebungen durch den Autor):

„Die Kontrolle des Aufsichtsrats darf nicht nur retrospektiv sein, sondern **muss sich gerade auch in die Zukunft richten** (Ex-ante-Kontrolle). Hier werden **langfristige Weichenstellungen** und **kostenwirksame Entscheidungen** getroffen, durch die das Unternehmen später festgelegt ist.

Um die besondere Bedeutung der Aufsichtsratstätigkeit hinsichtlich der **Unternehmensplanung** zu unterstreichen, sieht der Entwurf vor, die Berichtspflicht des Vorstandes in § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG klarer zu formulieren. Der Begriff ‚Unternehmensplanung‘ bringt das Gewollte besser zum Ausdruck. Beispielhaft zu nennen sind die **kurzfristige**, die **mittelfristige** (Mehrjahresplan) und die **langfristige Planung (Unternehmensplan)**. [...]

Ferner wird die Vorschrift um Beispiele ergänzt, nämlich hinsichtlich der **Finanz-, Investitions- und Personalplanung**. Die Aufzählung ist nicht abschließend, hinzukommen können je nach Bedarf, Größe oder Branche noch der **Produktions-, Absatz-, Beschaffungs-, Entwicklungs-, Kosten- oder der Ergebnisplan** etc. [...]

Die Vorschrift [...] umreißt zugleich die Aufgabe des Vorstands, die auch die **Unternehmensplanung** umfasst.“

Auch Küpper sieht das ähnlich (Küpper, Hans-Ulrich in Binder, Christoph [2006], S. 138):

„Das eine, was wir bis heute immer noch viel zu wenig geschafft haben, liegt darin, dass das meiste Geld in der Praxis über strategische Entscheidungen ausgegeben wird. Den Bezug zwischen strategischen und operativen Entscheidungen und den Bezug zwischen der ausgebauten Kostenrechnung und den eigentlich wesentlichen Rechnungen herzustellen, das führt zu Erfolgspotenzialrechnungen [...]. Was man dann noch in der Kostenrechnung bearbeitet, sind meist kleinere Beiträge. Sie brauchen die Kostenrechnung eigentlich mehr als Basisinformationsinstrument. Und was ich ewig sage: Alles sind Investitionsprobleme und eine Frage der Projektsteuerung.“

Die herausragende Bedeutung von Planung für das Risikomanagement veranlasst Todesco sogar zu folgender Aussage (Todesco, Felix [2010], S. 139):

„In letzter Konsequenz bedeutet dies aus Sicht der Unternehmensplanung, dass die Anforderungen des § 91 Abs. 2 AktG von jedem Unternehmen bereits erfüllt sind, sofern das Unternehmen eine auf den betriebswirtschaftlichen Grundsätzen basierende Unternehmensplanung implementiert hat.“

Lück sind die Schwächen des indikatororientierten Ansatzes – hier v.a. die Vernachlässigung der Planung - nicht anzulasten, dennoch ist er für die Auswahl des von ihm favorisierten und von ihm nicht nur im Zusammenhang mit dem KonTraG publizierten Frühaufklärungssystems verantwortlich.

Rekapituliert man die angeführten Indizien – mit Einschränkungen hinsichtlich der vernachlässigten Planung - , erhärtet sich der Eindruck einer bewussten Provokation Lücks.

Zwei Fragen bleiben in diesem Zusammenhang noch ungeklärt:

- Was bezweckte Lück damit?
- Warum haben die Protagonisten von Frühaufklärung und Controlling dies so hingenommen?

C. Reaktionen renommierter Vertreter von Controlling, Frühaufklärung und Risikomanagement

Wie bereits angeführt, kann Lück als einer der meist zitierten Autoren zum KonTraG gelten. Auch von renommierten Controlling-Forschern wird er ausgiebig zitiert, wie folgende Übersicht verdeutlichen soll:

Tabelle 4: Lück - Zitate renommierter Controlling - Forscher

Jahr	Zitierende Autoren	Lück-Quelle
1999	Krystek, Ulrich und Müller, Michael [1999]: Frühaufklärungssysteme. Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG. In: Controlling, 11. Jg. 1999, Nr. 4 / 5, S. 182.	Lück, Wolfgang [1998a]: Elemente eines Risiko-Managementsystems: Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 1, S. 11. Kromschröder, Bernhard und Lück, Wolfgang [1998]: Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung. In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 32, Seite 1573 - 1576.
2000	Dörner, Dietrich und Doleczik, Günter [2000]: Prüfung des Risikomanagements. In: Praxis des Risikomanagements, Dietrich Dörner, Péter Horváth und Henning Kagermann (Hg.), Stuttgart 2000, S. 199, 202.	Lück, Wolfgang [1998a]: Elemente eines Risiko-Managementsystems: Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 1, S. 8. Kromschröder, Bernhard und Lück, Wolfgang [1998]: Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung. In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 32, Seite 1573.
2000	Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [2000]: Früherkennungssysteme und KonTraG. In: Praxis des Risikomanagements, Dietrich Dörner, Péter Horváth und Henning Kagermann (Hg.), Stuttgart 2000, S. 73 - 97.	Lück, Wolfgang [1998b]: Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem. In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 39, S. 1925 ff. Lück, Wolfgang [1998a]: Elemente eines Risiko-Managementsystems: Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 1, S. 11.
2000	Hommelhoff, Peter und Mattheus, Daniela [2000]: Früherkennungssysteme und KonTraG. In: Praxis des Risikomanagements, Dietrich Dörner, Péter Horváth und Henning Kagermann (Hg.), Stuttgart 2000, S. 11.	Lück, Wolfgang [1999]: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Einrichtung eines Überwachungssystems und eines Risikomanagementsystems. In: Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und der Prüfung: KonTraG – KapAEG – EuroEG – StückAG, Dietrich Dörner, Dieter Menold und Norbert Pfitzer (Hg.), Stuttgart 1999, S. 139 – 176. Kromschröder, Bernhard und Lück, Wolfgang [1998]: Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung. In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 32, Seite 1573 - 1576.
2000	Horváth, Péter und Gleich, Ronald [2000]: Controlling als Teil des Risikomanagements. In: Praxis des Risikomanagements, Dietrich Dörner, Péter Horváth und Henning Kagermann (Hg.), Stuttgart 2000, S. 101, 114, und S. 121.	Lück, Wolfgang [1998a]: Elemente eines Risiko-Managementsystems: Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 1, S. 8, 9 und S. 12. Lück, Wolfgang [1998b]: Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem. In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 39, S. 1927.
2001	Hahn, Dietger und Hungenberg, Harald [2001]: PuK - Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 38	Lück, Wolfgang [1998b]: Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem. In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 39, S. 1925 – 1930, hier S. 1925.
2006	Reichmann, Thomas [2006]: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Aufl. München 2006, S. 618, 620, 626, 627, 628, 632, 640, 646.	Lück, Wolfgang [1998a]: Elemente eines Risiko-Managementsystems: Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 1, S. 8 – 13, hier S. 8 ff. Lück, Wolfgang [1998b]: Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem. In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 39, S. 1925 – 1930, hier S. 1925, S. 1926 Lück, Wolfgang [1999]: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Einrichtung eines Überwachungssystems und eines Risikomanagementsystems. In: Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und Prüfung: KonTraG – KapAEG – EuroEG – StückAG, Dietrich Dörner, Dieter Menold und Norbert Pfitzer (Hg.), Stuttgart 1999, S. 139 – 176, hier S. 172 ff., S. 147. Kromschröder, Bernhard und Lück, Wolfgang [1998]: Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung. In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 32, Seite 1574, S. 1576.

Jahr	Zitierende Autoren	Lück-Quelle
2011	Weber, Jürgen und Schäffer, Utz [2011]: Einführung in das Controlling, 13. Aufl., Stuttgart 2011, S. 411.	Lück, Wolfgang [1999]: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Einrichtung eines Überwachungssystems und eines Risikomanagementsystems. In: Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und der Prüfung: KonTraG – KapAEG - EuroEG – StückAG, Dietrich Dörner, Dieter Menold und Norbert Pfitzer (Hg.), Stuttgart 1999, S. 139 – 176.

Quelle: Eigene Darstellung.

Küpper fehlt in dieser Listung. Lück (vgl. Lück, Wolfgang [1984]) ist in den Literaturverzeichnissen der unterschiedlichen Auflagen von ‚Controlling‘ nur im Zusammenhang mit Rationalisierung aufgeführt (vgl. z.B. Küpper, Hans-Ulrich [2008], Literaturverzeichnis).

Trotz des nicht unerheblichen Umfangs von über 30 Seiten, den Baum / Coenenberg / Günther der strategischen Frühaufklärung einräumen, finden Lück und sein Konstrukt auch hier keinerlei Erwähnung (vgl. Baum, Heinz-Georg, Coenenberg, Adolf G. und Günther, Thomas [2007], S. 329 – 360).

Doch Lück wird auch von Risikomanagementseite zitiert:

Tabelle 5: Lück - Zitate renommierter Risikomanagement – Forscher / - Praktiker

Jahr	Zitierende Autoren	Lück-Quelle
2000	Wolf, Klaus und Runzheimer, Bodo [1999]: Risikomanagement und KonTraG. Konzeption und Implementierung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 19.	Lück, Wolfgang [1998a]: Elemente eines Risiko-Managementsystems: Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998a, Nr. 1, S. 8 - 14.
2022	Gleißner, Werner [2022]: Grundlagen des Risikomanagements, 4. Aufl., München 2022, S. 590.	Lück, Wolfgang [2000]: Managementrisiken im Risikomanagementsystem. In: Der Betrieb (DB), 53. Jg. 2000, Nr. 30, S. 1473 - 1477.

Quelle: Eigene Darstellung.

Interessanterweise fehlt mit Romeike auch ein maßgeblicher Vertreter des Risikomanagements. Es findet sich kein Verweis auf Lück in den dem Autor bekannten Arbeiten (vgl. Romeike, Frank [2008a], vgl. ebenso Gleißner, Werner und Romeike, Frank [2011], vgl. ebenso Romeike, Frank und Hager, Peter [2020]). Eine Nachfrage des Autors bei Frank Romeike bestätigt diese Aussage.

Von Controllerseite haben Krystek und Müller [1999] - wie bereits oben angeführt - neben der engen Anlehnung an eigene Forschungsergebnisse vor allem die naheliegende fehlende Verbindung zu einem (risikoorientierten) Controlling sowie die fehlende Differenzierung von Frühwarnung und Früherkennung angesprochen.

Letztere wird auch von Hahn und Krystek kritisiert. Völlig unverständlich bleibt jedoch die Wiedergabe der - ausschließlich um den Aspekt der Früherkennung erweitert - Lück'schen Folgerungen aus dem KonTraG (Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [2000], S. 73 – 97, hier S. 79):

„Insgesamt fordert der Gesetzgeber folgende Instrumente:

- Risikomanagementsystem,
- Überwachungssystem (einschließlich Interner Revision),
- Controlling,
- Frühwarn- (Früherkennungs-)system.“

Daran anschließend erfolgt zwar der Hinweis der Autoren, dass die Auffassungen hinsichtlich der Zuordnung der Systeme untereinander erheblich auseinandergehen. Der Vorschlag einer Differenzierung in ein generelles und ein spezielles Risikomanagement kann jedoch nicht überzeugen und täuscht auch nicht darüber hinweg, dass Lucks Risikomanagement-Konstrukt zuerst einmal als vom Gesetzgeber so gewollt wiedergegeben wird. Erst später plädieren die Autoren für die Einbindung des Risikomanagements in den Bereich Controlling als weitere Führungsunterstützungsfunktion (vgl. Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [2000], S. 73 – 97, hier S. 80).

Fast identisch ist das Lück'sche Konstrukt bei Horváth und Gleich zu lesen (Horváth, Péter und Gleich, Ronald [2000], S. 99 – 126, hier S. 101):

„Aus den allgemeinen Begründungen zum Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sowie aus der Gesetzesformulierung im § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes wird gefolgt, dass der Gesetzgeber folgende Bestandteile (Subsysteme) eines Risikomanagementsystems als notwendig erachtet:

- ein Internes Überwachungssystem (einschließlich Interner Revision);
- ein Controllingsystem;
- sowie ein Frühwarnsystem (oder Früherkennungssystem).“

Seltsam moderat, fast devot mutet die Kritik des Controlling-Papstes Horváth – 1973 Berufung auf den ersten Controlling-Lehrstuhl Deutschlands an der Technischen Hochschule Darmstadt (heute TU Darmstadt) – und seines Habilitanden Gleich an (Horváth, Péter und Gleich, Ronald [2000], S. 99 – 126, hier S. 102):

„Zudem existiert die Meinung, dass ein leistungsfähiges Controllingsystem bereits wesentliche Teile des nunmehr geforderten Risikomanagements wahrnimmt. Demnach wird das Risikomanagement bereits als Teilbereich des Controllings angesehen. Risiken sind dementsprechend auch Objekte des Controllings.“

Auf Nachfrage des Autors verweist Prof. Dr. Gleich auf den langen Zeitraum von 25 Jahren seit der Veröffentlichung und - damit verbunden - auf seine nicht mehr genau nachvollziehbaren damaligen Überlegungen und die des mittlerweile verstorbenen Prof. Dr. Horváth.

Dörner und Doleczik schließen sich den oben genannten Autoren hinsichtlich des Lück'schen Konstrukts an, auch hier mit Früherkennung statt Frühwarnung (Dörner, Dietrich und Doleczik, Günter [2000], S. 193 – 217, hier S. 199):

„Das Risikomanagementsystem bildet sich aus den drei Komponenten internes Überwachungs-, Früherkennungs- und Controllingsystem.“

Im Gegensatz zu den bekannten Frühwarnungs-, Früherkennungs-, Frühaufklärungssystemen und Lücks Konstrukt sehen sie Früherkennung – obwohl als Systemkomponente des Risikomanagements bezeichnet - nicht als eigenständiges System. Vielmehr wird das ‚Früherkennungssystem‘ – obwohl kein System - vom internen Überwachungssystem und vom Controllingsystem getragen (Dörner, Dietrich und Doleczik, Günter [2000], S. 193 – 217, hier S. 199 f.):

„Das Früherkennungssystem wird hierbei als kein isolierbares, eigenständiges System, sondern als das Ergebnis von Tätigkeiten des internen Überwachungs- und des Controllingsystems verstanden. Das RM [...] wird von den bisher bekannten Systemen der internen Überwachung (hauptsächlich durch fortlaufende prozessabhängige und -unabhängige Kontrollen) und des Controlling (im Wesentlichen durch die Planungs- und Kontrollsysteme) getragen. [...]“

Hierzu wird ein systematisches Scanning in- und externer Daten sowie ein Monitoring ihrer Entwicklung und ihre Auswirkungen auf die kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens betrieben. Die Verarbeitung und das Reporting der Daten erfolgt anhand von Signalen, Schwellenwerten und Limiten“.

Auch bei Hahn und Hungenberg findet sich Lücks Konstrukt (Hahn, Dietger und Hungenberg, Harald [2001], S. 38):

„Zu diesem Zweck ist neben bzw. im Zusammenhang mit einem Planungs- und Kontrollsysteem, einem internen Überwachungssystem und einem Frühwarnsystem ein Risikomanagementsystem zu installieren.“

Lücks Risikomanagement-Konstrukt ist dagegen bei Hommelhoff und Mattheus kein Thema. Lück (vgl. Lück, Wolfgang [1998a], vgl. ebenso Lück, Wolfgang [1998b], vgl. ebenso Lück, Wolfgang [1999], vgl. ebenso Kromschröder, Bernhard und Lück, Wolfgang [1998]) wird dagegen explizit in Fußnote 9 im folgenden Zusammenhang genannt (Hommelhoff, Peter und Mattheus, Daniela [2000], S. 5 – 40, S. 11):

„Auf den ersten Blick ließe sich daher schlussfolgern, § 91 Abs. 2 AktG sei in seinem Charakter eben nur eine gesetzliche Herhebung der allgemeinen Leitungsaufgabe des Vorstands aus § 76 AktG und habe lediglich deklaratorische Bedeutung. Gleichwohl hat diese Vorschrift Praxis und Wissenschaft in helle Aufregung versetzt; kaum ein anderer Bereich wird derzeit mit solcher Eindringlichkeit debattiert. Insbesondere drängt sich der Eindruck auf, die unternehmerische Praxis sehe die Vorstandsaufgabe aus § 91 Abs. 2 AktG als eine völlige neue Erkenntnis und ihre praktische Umsetzung als Novum an [9].“

Dazu stellt Reichmann klar (Reichmann, Thomas [2006], S. 619):

„Dabei stellt das KonTraG keine unmittelbar neuen Anforderungen, sondern macht die Unternehmensleitung klarstellend auf ihre Verpflichtung aufmerksam, die mit unternehmerischen Tätigkeiten verbundenen Risiken und Chancen [...] angemessen zu berücksichtigen.“

Reichmann verbucht die meisten Lück-Zitate. Auf acht Buchseiten nennt er ihn (vgl. Reichmann, Thomas [2006], S. 618, 620, 626, 627, 628, 632, 640, 646). Interessanterweise kommt Lücks Risikomanagement-Konstrukt darin nicht vor.

Lücks Konstrukt bleibt auch bei Weber und Schäffer unerwähnt, Lück erscheint nur im folgenden Zusammenhang (Weber, Jürgen und Schäffer, Utz [2011], S. 411):

„Die Notwendigkeit von Frühwarnsystemen als Baustein unternehmerischen Risikomanagements wurde verstärkt auch aus prüfungs- und haftungsrechtlicher Sicht vor dem Hintergrund der Anforderungen des KonTraG [...] diskutiert.“

Wolf und Runzheimer als Vertreter des Risikomanagements geben wiederum Lücks Konstrukt wieder (Wolf, Klaus und Runzheimer, Bodo [1999], S. 19):

„Konkret sieht Lück dieses Frühwarninstrument als Bestandteil des Risikomanagement-Systems, dem das Controlling und das interne Überwachungssystem als weitere Komponenten beistehen.“

Sie werten jedoch nicht, vielmehr stellen sie unterschiedliche Thesen gegenüber (Wolf, Klaus und Runzheimer, Bodo [1999], S. 79):

„Einerseits besteht zwischen dem Risikomanagement und dem Risikocontrolling ein wechselseitiges Verhältnis: das Risikomanagement erfährt steuernde Eingriffe durch Anweisungen des Controlling und bildet gleichermaßen die Grundlage dessen Systemkonzeption. Daher soll das Risikocontrolling Bestandteil des Risikomanagements i. w. S. sein.

Andererseits scheint die obige Begriffsfassung des Risikocontrolling zu eng gefasst. Zu den Grundfunktionen des Controlling zählen die Planung, Kontrolle, Informationsversorgung und die Steuerung. [...]

Diese Meinung teilen auch Gleich / Kogler [Gleich, Ronald und Kogler, Sabine [1999], S. 10 – 15 hier S. 15, P.D.], die erkennen, dass der Risikomanagementprozess keine Neuerungen für das Controlling darstellt. Vielmehr induziert das KonTraG eine Fokussierung auf Risiken als Steuerungsobjekt des Controlling. Risiken sind in den Regelkreis einzubinden.“

Hinsichtlich der organisatorischen Einordnung des Risikomanagements skizzieren Wolf und Runzheimer allgemeine organisatorische Gesichtspunkte wie die Abteilungs- und Stellengliederung und diskutieren funktionsorientierte, divisionale, mehrdimensionale und teamorientierte Möglichkeiten. Dann entscheiden sie sich für letztere (Wolf, Klaus und Runzheimer, Bodo [1999], S. 86):

„Der Teamgedanke gewinnt dagegen zunehmend an Bedeutung.“

Mit Verweis auf Kromschröder, Bernhard und Lück, Wolfgang [1998], S. 1573 – 1576, hier S. 1575 stellen sie fest (Wolf, Klaus und Runzheimer, Bodo [1999], S. 86):

„Risikopolitik ist die Aufgabe jedes einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen.“

Auf Gleißner wird im Folgenden noch einzugehen sein.

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass die renommierten ‚Controller‘ – mit Ausnahme von Krystek und Müller sowie Hahn und Krystek - wenn überhaupt, dann nur mit relativ zurückhaltender Kritik auf Lücks bewusste Provokation reagierten!

D. Was bezweckte Lück mit seinem Risikomanagement-Konstrukt?

Darüber lässt sich nur spekulieren! Das Fehlen der Planung ist sicherlich ein Schwachpunkt des Indikatormodells, könnte jedoch auch einer „Wirtschaftsprüfer-Sicht“ geschuldet sein. Lück stellt primär die Systemdokumentation der Planung mit Handbüchern, Verfahrensanweisungen etc., sprich alles, was leicht zu kontrollieren ist, in den Vordergrund.

Möglicherweise war Lück aber auch an der Etablierung eines neuen Führungsparadigmas gelegen, quasi einer frühwarnsystemorientierten Unternehmungsführungslehre, um mit Rieser zu sprechen. Davon hielt Rieser selbst jedoch nichts (Rieser, Ignaz [1978], S. 51 – 68, hier S. 52, Hervorhebungen durch den Autor):

„Die Entwicklung von Frühwarnsystemen scheint heute eine Notwendigkeit zu sein, um Unvollkommenheiten der heutigen Planungs- und Kontrollsysteme zu beseitigen. Schwerpunkt wird aber deren Ergänzung und Anpassung an die veränderten Umweltbedingungen sein, die Entwicklung einer integrierten, frühwarnsystemorientierten Unternehmungsführungslehre, eines Management by Early Warning Systems drängt sich nicht auf.“

Dennoch bleibt Lücks Konstrukt nicht ohne Wirkung. Manche Autoren wollen tatsächlich mit Risikomanagement einen neuen Überbegriff schaffen. So macht Gleißner auf Bauer und Wesselmann sowie Velte aufmerksam (Gleißner, Werner [2022], S. 590, Hervorhebungen durch den Autor):

„Bauer und Wesselmann (2008) und auch Velte (2020) betonen, dass nunmehr das Risikomanagementsystem im weiteren Sinne als Überbegriff für Internes Kontrollsyste, Frühwarnsystem (Risikofrühwarnsystem im engeren Sinne des KonTraG) und Controlling aufgefasst werden sollte.“

Veltes Artikel behandelt den Referentenentwurf zum Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) (vgl. Velte, Patrick [2020]). Darin kommen die Begriffe *Controlling* und *Planung* jedoch nicht vor, *Kontrolle* meist nur im Sinne von Unternehmensführung und -kontrolle bzw. von interner Kontrolle. Velte erwähnt *Informationsversorgung* nur ein einziges Mal im Zusammenhang mit dem Informationszugriffsrecht des Prüfungsausschusses auf nachgelagerte Stellen des Vorstands (Velte, Patrick [2020], S. 817 – 826, hier S. 821, Hervorhebungen durch den Autor):

„Mit dem FISG-RefE wird in § 107 Abs. 4 AktG-E ein unmittelbares Informationszugriffsrecht des Prüfungsausschusses (wohl nicht allerdings des gesamten Aufsichtsrats) gegenüber dem Leiter der internen Kontrolle, des Risikomanagements und der Internen Revision ermöglicht. Dies soll allerdings eine unverzügliche Unterrichtung des Vorstands voraussetzen. Damit soll das bereits dargestellte ‚Informationsweitergabemonopol‘ des Vorstands bei der Überwachung des internen Kontroll-, Risikomanagement- und internen Revisionssystems künftig entfallen.“

Müsste Velte hinsichtlich des Risikomanagements nicht vielmehr so gelesen werden, dass hier drei separate Teilsysteme existieren, nämlich:

1. das Interne Kontrollsyste,
2. das Risikomanagementsystem und
3. das Interne Revisionssystem,

organisatorisch getrennt mit jeweils unterschiedlichen Leitern, nämlich:

1. dem Leiter der Internen Kontrolle,
2. dem Leiter des Risikomanagements und
3. dem Leiter der Internen Revision?

Diese Unterscheidung taucht wiederholt in Veltes Text auf. In seiner abschließenden Würdigung des Referentenentwurfs zum FISG hält er es für (Velte, Patrick [2020], S. 824, Hervorhebungen durch den Autor):

„verdienstvoll, dass der FISG-RefE in § 93 Abs. 1a AktG-E für börsennotierte Aktiengesellschaften die Implementierung eines angemessenen internen Kontrollsyste und Risikomanagementsystems vorsieht. Allerdings nehmen BMF und BMJV keine Abgrenzung dieser Systeme vor, so dass ein Rückgriff auf die Gesetzesbegründung zum BilMoG notwendig ist. Unklar ist auch, aus welchen Gründen nicht analog zum Vorschlag des AKBR auch ein internes Revisionssystem explizit aufgeführt wird.“

Der Referentenentwurf zum FISG spricht übrigens deziert von **zwei Systemen** (Bundesministerium der Finanzen und Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz [2020], S. 115 f., Hervorhebungen durch den Autor):

„Auch der Deutsche Corporate Governance Kodex spricht in seinem vierten Grundsatz davon, dass es für einen verantwortungsvollen Umgang mit den Risiken der Geschäftstätigkeit **eines geeigneten und wirksamen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems** bedarf. Die gesetzliche Festlegung der Pflicht zur Einrichtung der **beiden Systeme** soll deren Bedeutung insbesondere für die hier erfassten Unternehmen unterstreichen.“

Die Gesetzesbegründung zum BilMoG sieht im Hinblick auf die Überwachungsaufgaben des Prüfungsausschusses vor (vgl. Bundesregierung [2008], S. 102 zu Nummer 4 (§ 107 AktG), Hervorhebungen durch den Autor):

„Nach Artikel 41 Abs. 2 der Abschlussprüferrichtlinie hat der Prüfungsausschuss die Aufgabe [...]. Die Überwachung des **internen Kontrollsyste**ms, des **zum internen Kontrollsyste**m **gehörenden internen Revisionssystems** und des **Risikomanagementsystems** ist umfassend angelegt.“

Weiterhin plädiert Velte - börsennotierte Aktiengesellschaften betreffend - für eine Modifizierung des § 91 Abs. 2 AktG zur (vgl. Velte, Patrick [2020], S. 824, Hervorhebungen durch den Autor):

„Einrichtung eines umfassenden **Corporate Governance**-Systems, welches ein **Risikomanagement**-, **Internes Kontroll**-, **Internes Revisions**- und **Compliance Management**-System umfasst.“

Von Controlling als untergeordnetem Risikomanagementbestandteil ist hier jedenfalls nicht die Rede, wengleich Controlling stets zwingender Bestandteil der Unternehmensführung und damit der Leitung und Überwachung ist!

Der Artikel von Bauer und Wesselmann (vgl. Bauer, Silvia C. und Wesselmann, Carsten [2008], S. 1126 – 1128) beschäftigt sich mit dem IT-Bereich im Rahmen der EuroSOX genannten zusammengefassten Richtlinien. Als Vorbild dient der amerikanische Sarbanes-Oxley-Act. Im Fokus ihres Artikels stehen die Anforderungen an Datensicherheit, Datenschutz innerhalb der Corporate Governance bzw. Corporate Compliance und speziell des Internen Kontrollsyste

ms (IKS)!

Im Text des Artikel findet sich keine Aussage zur organisatorischen Einordnung von Controlling. Es wird jedoch im Zusammenhang mit Risikomanagement die Haftungsproblematik angesprochen (vgl. Bauer, Silvia C. und Wesselmann, Carsten [2008], S. 1128, Hervorhebungen durch Bauer und Wesselmann):

„Die Manager haften persönlich, falls keine nachweisbare Dokumentation etwa des **internen Kontrollsyste**ms (IKS), des **Revisions**- oder des **Risikomanagementsystems** besteht.“

Auch die Verpflichtung der Unternehmen zur Einführung eines Prüfungsausschusses durch die 8. EU-Richtlinie wird erwähnt, welcher (vgl. Bauer, Silvia C. und Wesselmann, Carsten [2008], S. 1129, Hervorhebungen durch den Autor):

„die **Abschlussprüfung** sowie die **IKS** und die **Risikomanagementsysteme** zu überwachen hat.“

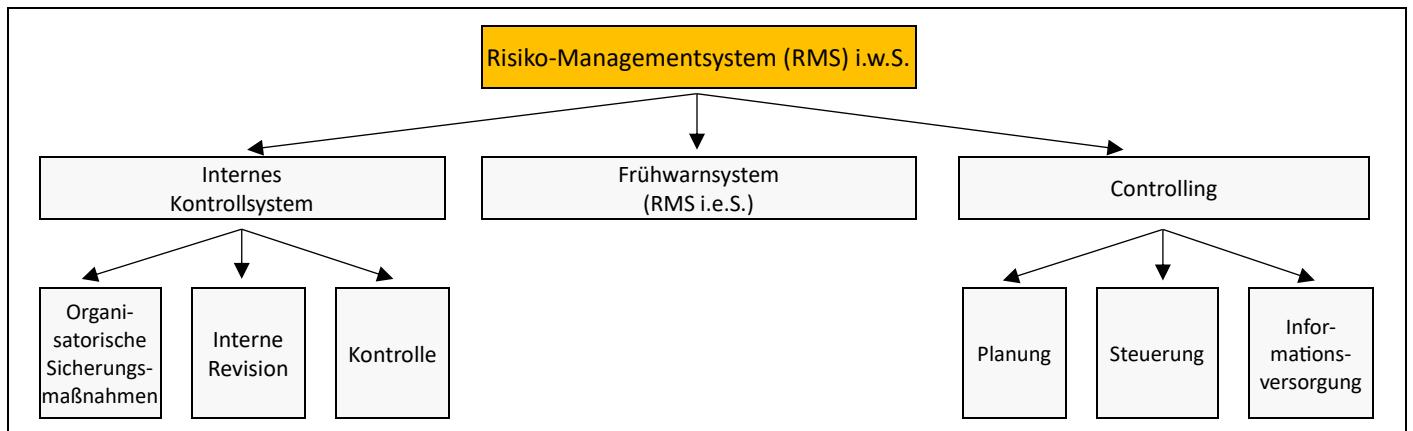
Auch zur Umsetzung von IKS und Risikomanagement - immer mit Fokus auf die IT – äußern sich die Autoren (vgl. Bauer, Silvia C. und Wesselmann, Carsten [2008], S. 1130, Hervorhebungen durch den Autor):

„Ein funktionierendes **IKS** besteht im Wesentlichen aus technischen und organisatorischen Prinzipien [...]. Eng damit verknüpft sind Maßnahmen zur Minimierung von Risiken durch **Risikomanagementsysteme**.“

Alle Zitate lassen auf getrennte Bereiche von IKS, Interner Revision und Risikomanagement schließen! Im Gegensatz dazu enthält einzig die auch von Gleißner übernommene Graphik (Bauer, Silvia C. und Wesselmann, Carsten [2008], S. 1130) Lücks Konstrukt (vgl. Gleißner, Werner [2022], S. 590).

Die Graphik stammt jedoch nicht von Bauer und Wesselmann, sondern von Coelen (Coelen, Lutz [2008]). Darauf weisen Bauer und Wesselmann auch hin. Die Graphik ist inhaltlich nicht in den Textfluss integriert, es wird im Text auch nicht auf sie verwiesen. Die Graphik unterscheidet zwischen Risikomanagementsystem im engeren und im weiteren Sinn, was im Text weder ausgeführt noch erklärt wird. Die Graphik leistet jedenfalls keinen Beitrag zur Verdeutlichung des Textinhaltes und wirkt seltsam isoliert.

Abbildung 8: Komponenten des Risiko-Managementsystems



Quelle: Bauer, Silvia C. und Wesselmann, Carsten [2008], S. 1130 mit Verweis auf Coelen, Lutz [2008].

Prof. Wesselmann nimmt auf eine schriftliche Nachfrage des Autors dazu wie folgt Stellung (Wesselmann, Cars-ten [2025], Hervorhebungen durch den Autor):

„Ich teile die [...] Auffassung, das Controlling dem Risikomanagement **organisatorisch** unterzuordnen, **ausdrücklich nicht**. Aus meiner Sicht – und dies entspricht auch der gängigen betriebswirtschaftlichen Lehrmeinung – ist das Risikomanagement vielmehr als integraler Bestandteil des Controllings zu verstehen.“

Das Controlling hat die Aufgabe, die Unternehmensführung bei der zielorientierten Steuerung des Unternehmens zu unterstützen. Dazu gehört neben der Planung, Steuerung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensprozesse auch die Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken. Das Risikomanagement ist somit eine Querschnittsfunktion, die eng mit anderen Controlling-Instrumenten wie Planung, Reporting und Performance-Messung verzahnt ist. Die Integration des Risikomanagements in das Controlling gewährleistet, dass Risiken nicht isoliert, sondern im Kontext der Unternehmensziele und der finanziellen Steuerung betrachtet werden.

Die [...] Umkehrung – das Controlling als Teilbereich des Risikomanagements – würde die ganzheitliche Steuerungsfunktion des Controllings schwächen und die betriebswirtschaftliche Logik der Unternehmensführung unterlaufen. Das Controlling ist als zentrales Steuerungs- und Informationssystem aufgestellt, das sämtliche Managementprozesse – einschließlich des Risikomanagements – integriert und koordiniert.

Die in unserem Artikel abgedruckte, an Coelen angelehnte Grafik sollte **keinesfalls** als **Beleg** für eine **organisatorische Überordnung** des **Risikomanagements** verstanden werden, sondern vielmehr die enge **inhaltliche** Verknüpfung beider Funktionen verdeutlichen.“

Nimmt man die an Coelen angelehnte Graphik dennoch ernst, ist sowohl analog zu Lücks Konstrukt Controlling dem Risikomanagement untergeordnet, als auch das Controlling um den Kontrollaspekt erleichtert.

Die Sinnhaftigkeit dahingestellt, könnte dieses Ansinnen als ‚kulturelle Aneignung‘ bezeichnet werden, wenn es auch ein wenig an die Etablierung des Controlling in den 70iger und 80iger Jahren des letzten Jahrhunderts erinnert.

Es ist davon auszugehen, dass sich die damaligen Vertreter des Rechnungswesens Usurpationstendenzen ausgesetzt sahen, wenn zum Beispiel die Informationsversorgung nun als Controlling-Funktion reklamiert wurde, obwohl sie gemeinhin als Funktion des traditionellen Rechnungswesens galt.

Ähnliche Gefühle hegten sicherlich auch die Vertreter des Fachbereichs Organisation, wenn nun die Koordinationsfunktion als Begründung für die Eigenständigkeit des Controlling bemüht wurde, obwohl diese als theoretische Fundierung in der Organisationsforschung seit langem etabliert war.

Im Hinblick auf Coelens Graphik bleibt jedenfalls zu bedenken, dass die Kontrolle innerhalb des Controlling anders geartet ist, als innerhalb des internen Kontrollsystems. Bei letzterem stehen betriebliche Abläufe im Vordergrund. Lück selbst nennt in diesem Zusammenhang beispielsweise (vgl. Lück, Wolfgang [1998a], S. 8 – 14, hier S. 10):

- ✓ das Abstimmen von Konten,
- ✓ den Vergleich der Ausgangsrechnungen mit den Versandunterlagen der gelieferten Waren,
- ✓ den Abgleich der Buchbestände mit außerhalb der Buchführung ermittelten Bestandswerten.
- ✓ programmierte Plausibilitätsprüfungen, z.B. in der Buchhaltungssoftware

Hingegen fällt die Verfolgung der Ist-Werte, deren Abweichungen von Plan-Werten und die Abweichungsanalyse in den Kontrollbereich des Controlling. Planung und Kontrolle sind hier zwei Seiten derselben Medaille und daher immer im Zusammenhang zu sehen. Diesen Zusammenhang gilt es auch datentechnisch herzustellen, Planung und Kontrolle sind also systemisch zu integrieren. Planung und Kontrolle innerhalb des Controlling organisatorisch voneinander trennen und damit neue Schnittstellen schaffen zu wollen, entbehrt jeder Grundlage, da ‚Planung ohne Kontrolle sinnlos und Kontrolle ohne Planung unmöglich ist‘ (vgl. Wild, Jürgen [1974], S. 44).

Auch Coelen kann nicht als Verfechter von Lücks Konstrukt gelten. Auf Anfrage des Autors stellt Coelen fest, dass das Risikomanagementsystem i.w.S. in seiner Graphik als inhaltlicher Überbegriff im Sinne der gesetzlichen Regelung im § 91 Abs. 2 AktG zu verstehen ist, welche durch das IKS, Controlling und RMS i.e.S. umgesetzt wird (vgl. Coelen, Lutz [2025]). Die Anfrage des Autors resultiert aus der Tatsache, dass Coelens Artikel nur auf der Website einer Wirtschaftsprüferkanzlei veröffentlicht wurde. Der von Bauer und Wesselmann angegebene Link dahin ist jedoch nicht mehr existent. Auskunftsgemäß sind weder die vom Autor kontaktierte Kanzlei, noch die kontaktierten Autoren Bauer und Wesselmann, noch der ebenfalls kontaktierte ursprüngliche Autor Coelen aktuell im Besitz dieses Artikels.

In der Fußnote zu Coelens Graphik verweist Gleißner neben Bauer und Wesselmann als Quelle auch auf Sassen. Bereits in der Subline seines mit ‚*Integration des Controllings in das Corporate Governance-System einer Aktiengesellschaft*‘ überschriebenen Artikels stellt Sassen folgende Behauptung auf (Sassen, Remmer [2012], S. 323 – 329, hier S. 323).

„Das Controlling ist zwar gesetzlich nicht explizit normiert, stellt jedoch einen Bestandteil des Risikomanagementsystems dar.“

Im Literaturverzeichnis stößt man – nicht ganz unerwartet – auf Lück (vgl. Lück, Wolfgang [1998a], S. 8 – 14.) und damit auch auf sein Konstrukt. Sassen definiert hier Controlling (Sassen, Remmer [2012], S. 323 – 329, hier S. 324, Hervorhebungen durch den Autor):

„Das Controlling dient der Unterstützung der Geschäftsführung als Instrument zur Unternehmenssteuerung. Es soll die Führungsfähigkeit eines Unternehmens durch die **Koordination** von **Planung**, **Kontrolle** und **Informationsversorgung** verbessern.“

Analog zu Lück findet Controlling in der weiterer Argumentation jedoch nur noch als Kontrolle bzw. als Überwachungsfunktion des Controlling Verwendung (Sassen, Remmer [2012], S. 323 – 329, hier S. 324, Hervorhebungen durch den Autor):

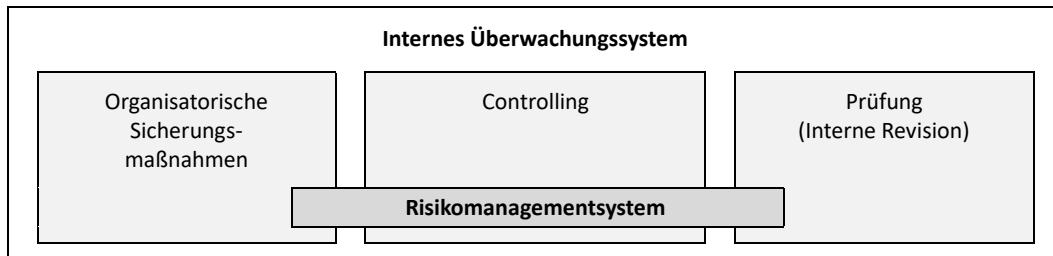
„Die oben angesprochene **Überwachungsfunktion** des **Controllings** betrifft somit nur einen Ausschnitt der typischen Funktionsbereiche.“

Dass nur die ‚*Überwachungsfunktion des Controlling*‘ betroffen ist, erwähnt Sassen des Öfteren (Sassen, Remmer [2012], S. 323 – 329, hier S. 324, S. 326, S. 328). Wenn dem so ist, wieso wird dann nicht durchgängig davon gesprochen (Sassen, Remmer [2012], S. 323 – 329, hier S. 328, Hervorhebungen durch den Autor):

„**Das Controlling als Teil des internen Überwachungssystems** ist im Sinne des Management Approaches wiederum maßgeblich an der Erstellung der verpflichtenden Unternehmenspublizität beteiligt.“

Konsequenterweise müsste auch in der Abbildung begrifflich nicht *Controlling*, sondern die *Überwachungsfunktion des Controlling* Verwendung finden!

Abbildung 9: Internes Überwachungssystem



Quelle: Ausschnitt aus Sassen, Remmer [2012], S. 324 in Anlehnung an Freidank, Carl-Christian [2006], S. 183.

Im Gegensatz dazu stellt Sassen Controlling in seiner Gesamtheit sowohl als Bestandteil des Internen Überwachungssystems als auch des Risikomanagementsystems dar (Sassen, Remmer [2012], S. 323 – 329, hier S. 324 und S. 328, Hervorhebungen durch den Autor):

„Das **Interne Überwachungssystem** setzt sich aus **organisatorischen Sicherungsmaßnahmen**, **Controlling** und **Interner Revision** zusammen, wobei diese Elemente ebenfalls **Bestandteile eines einzurichtenden Risikomanagementsystems** sind.“ [...]

„Von besonderer Bedeutung für die Praxis ist die Einrichtung eines normenkonformen Überwachungssystems, wobei insbesondere auf das **Risikomanagementsystem** und das dafür notwendige **Controlling** hinzuweisen ist.“

Andererseits dient das Risikomanagement laut Sassen auch dem Controlling (vgl. Sassen, Remmer [2012], S. 323 – 329, hier S. 324). Möglicherweise sind hier wiederum nur inhaltliche Wechselwirkungen angesprochen. Die organisatorische Unterordnung des Controlling in seiner Gesamtheit - hier vor allem der Planungs- und Steuerungsfunktion – in das Interne Überwachungssystem macht wenig Sinn.

Zudem verweist Sassen auf gesetzliche Normierungen, wie z.B. das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz - BilMoG (vgl. Bundesregierung [2008]). Im Zusammenhang mit dem Aufsichtsrat zitiert er wörtlich aus dem § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG (vgl. Sassen, Remmer [2012], S. 323 – 329, hier S. 325, Hervorhebungen durch den Autor):

„[Der Aufsichtsrat kann, P.D.] insbesondere einen Prüfungsausschuss bestellen, der sich mit der Überwachung des **Rechnungslegungsprozesses**, der Wirksamkeit des **internen Kontrollsyste**ms, des **Risikomanagementsystems** und des **internen Revisionssystems** sowie der **Abschlussprüfung** [...] befasst.“

Mit diesem Zitat verdeutlicht Sassen, dass der Gesetzgeber die zu kontrollierenden Elemente hier gleichwertig nebeneinanderstellt. Neben dem Risikomanagementsystem ist das interne Kontrollsyste und das interne Revisionssystem explizit aufgeführt. Controlling wird jedoch nicht erwähnt.

Insgesamt plädiert Sassen für eine Integration des Controllings in das Corporate Governance-System. Ähnlich wie zu Velte ausgeführt, unterstützt Controlling die Leitung und die Überwachung des Unternehmens und ist damit Bestandteil der Unternehmensführung!

Gleißner müsste jedoch nicht notwendigerweise auf Velte, Bauer und Wesselmann und somit indirekt auf Coelen oder auf Sassen verweisen. Wenngleich er unterschiedliche Organisationsvarianten des Risikomanagements vorstellt (vgl. Gleißner, Werner [2022], S. 572 ff.), argumentiert Gleißner selbst schwerpunktmäßig in Richtung einer neuen Unternehmungsführungslehre (Gleißner, Werner [2022], S. 4, Hervorhebungen durch den Autor):

„Offensichtlich geworden ist auch die **Notwendigkeit** einen **ganzheitlichen, risikoorientierten Unternehmensführungsansatz** zu **etablieren**, also Risikomanagement und Controlling zu verknüpfen, um so beispielsweise die Planungssicherheit zu verbessern.“

Auf dem Weg zur von ihm präferierten wertorientierten Unternehmungsführungslehre scheint Gleißner dabei nicht die Integration des Risikomanagements in das Controlling anzustreben, sondern vielmehr das Gegenteil, die des Controlling in das Risikomanagement (Gleißner, Werner [2022], S. 11, Hervorhebungen durch den Autor):

„die oben angesprochenen Themen zeigen zusammenfassend, welche zentrale Bedeutung das Risikomanagement potenziell als Funktion und Kompetenzbereich der Unternehmensführung hat. Risikomanagement ist weit mehr als ein formales Organisationssystem, eher ein Kompetenzfaktor und ein Erfolgsfaktor. Es ist derjenige Kompetenzbereich, der - verteilt auf eine Vielzahl von Mitarbeitern und Funktionen - die Unternehmensführung in die Lage versetzt, erwartete Erträge und Risiken gegenseitig abzuwägen - und so die Grundidee eines wertorientierten Managements in die Praxis umzusetzen.“

„Insbesondere ist es möglich wesentliche ‚Basisaufgaben‘ für das Risikomanagement in anderen Managementsystemen, wie Controlling oder Qualitätsmanagement effizient abzudecken“ (Gleißner, Werner [2022], S. 15).

„Sämtliche wichtigen strategischen und operativen Entscheidungen werden dabei am risikogerechten Ertragswert beurteilt. **Jedes Management wird** wegen der unsicheren Auswirkungen von Entscheidungen und Handhabungen **auch als Risikomanagement aufgefasst**“ (Gleißner, Werner [2022], S. 17).

Gleißners letzter Satz erinnert in der Analyse stark an Braun, der jedoch - wie bereits angeführt – fast 40 Jahre früher zu einer gänzlich anderen Schlussfolgerung gelangt (Braun, Herbert [1984], S. 18 f. mit Verweis auf Horváth, Péter [1979], S. 143 und S. 186 f., Hervorhebungen durch den Autor):

„Da alle Risikoprobleme letztendlich mit Entscheidungsproblemen einhergehen, ist das Risiko und dessen Bewältigung zentraler Gegenstand der Unternehmensführung. Das Risikomanagement-System kann somit als Subsystem der Unternehmensführung bezeichnet werden, welches diese bei der ständigen Risikobewältigung und somit der Verwirklichung des Ziels der Unternehmenssicherung unterstützt. **Risikomanagement** im Sinne der Unterstützung und Koordination der Risikobewältigung **bezeichnet somit eine spezifische Controllingaufgabe**.“

Wenn Controlling - wie Wesselmann oben ausführt - als zentrales Steuerungs- und Informationssystem auch das Risikomanagements integriert und koordiniert, würde die Umkehrung – das Controlling als Teilbereich des Risikomanagements – die Steuerungsfunktion des Controllings schwächen und die betriebswirtschaftliche Logik der Unternehmensführung unterlaufen.

Eine Ausrichtung „*sämtlicher wichtigen strategischen und operativen Entscheidungen am risikogerechten Ertragswert*“ käme zudem einer unsachgemäßen Verengung der Nutzungsmöglichkeiten von Controlling gleich. Bei Non-Profit-Organisationen oder kommunalen Unternehmen fungiert der risikogerechte Ertragswert nicht als Steuerungsgesichtspunkt!

Berücksichtigen nicht auch gewinnorientierte Unternehmen - z.B. bei Nutzung der Balanced Scorecard - darüber hinaus weitere Aspekte (Mitarbeiter, Zulieferer, Kunden etc.)?

Zudem steht und fällt auch Gleißners Risikomanagement-Ansatz mit der Güte des zum Einsatz kommenden Planungssystems (Gleißner, Werner [2022], S. 321):

„Notwendig für die Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs mittels Risikoaggregation ist also zunächst die Verbindung von Risiken und Planung. Jedes Risiko wirkt somit auf (mindestens) eine Position der Plan-Erfolgsrechnung (GuV) oder Plan-Bilanz und kann dort Planabweichungen verursachen.“

Die Erstellung von Plan-Erfolgsrechnungen oder von Plan-Bilanzen und die damit verbundene Feststellung von Planabweichungen sind unbestritten typische Controllingaufgaben.

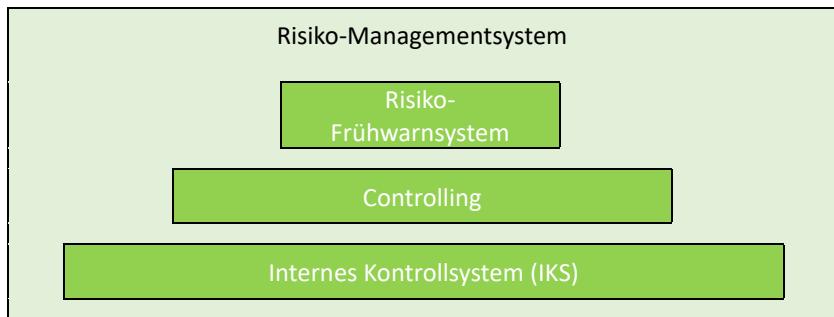
Abschließend bleibt festzuhalten, dass Risikomanagement- oder Frühwarnsysteme – im Sinne der systembildenden Koordination nach Horváth, also durch Gestaltung des Systems und die systeminterne Abstimmung – meist vom Controlling entwickelt werden. Die Institution, die ein System erschafft, kann daher nicht gleichzeitig untergeordneter Bestandteil dieses erschaffenen Systems sein.

E. Auswirkungen auf Branchenebene am Beispiel sozial orientierter Wohnungsunternehmen

Die Auswirkungen von Lücks Konstrukt auf Branchenebene sollen nun am Beispiel von Unternehmen der sozialorientierten, ehemals gemeinnützigen Wohnungswirtschaft beleuchtet werden.

Der GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V. gab 2000 gemeinsam mit den regionalen Prüfungsverbänden für seine Mitgliedsunternehmen ein Fachbuch zum Thema Risiko-Management heraus. Bereits im Vorwort und vor allem auf Seite 16 findet sich Lücks Risikomanagement-Konstrukt (GdW (Hg.) [2000], S. 4 und S. 16).

Abbildung 10: Komponenten des Risiko-Managementsystems für Wohnungsunternehmen nach GdW 2000



Quelle: GdW [2000], S. 16.

Der pyramidenartige Aufbau ist dabei bewusst gewählt (GdW (Hg.) [2000], S. 16):

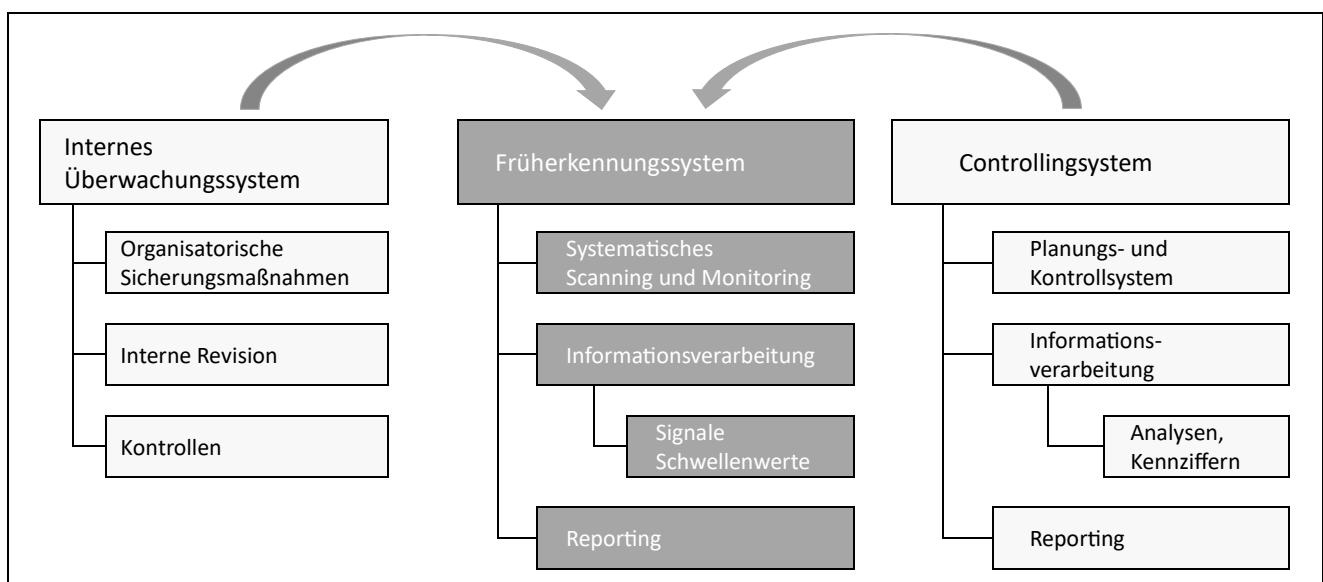
„Grundlage des Risiko-Managementsystems ist das interne Kontrollsyste (IKS), das durch organisatorische und systemintegrierte Sicherungsmaßnahmen im Rahmen der Unternehmensorganisation quasi die ‚Grundsicherung‘ darstellt.“

Darauf aufbauend ist das Controlling zu sehen, also die betriebliche Planung, Steuerung und Kontrolle. Hier haben Planungen (Wirtschafts- / Finanzpläne, Kennzahlen), die laufende Abweichungskontrolle sowie das Gegensteuern bei Eintritt unerwünschter Entwicklungen ihre Bedeutung.

Das Risiko-Frühwarnsystem an sich baut auf den vorherigen Komponenten auf. Insbesondere mit dem Controlling besteht eine enge Beziehung teilweise eine Wechselwirkung, denn die aufbereiteten Unterlagen des Controlling sind die eigentliche Basis des Risiko-Frühwarnsystems.“

Diese Sichtweise erinnert stark an die bereits obigen Ausführungen von Dörner und Doleczik. Auch hier schält sich das Früherkennungssystem quasi aus den Internen Überwachungssystem- und den Controllingsystem-Daten heraus. Früherkennung bezeichnet somit weniger ein System, als vielmehr eine Art Datenperspektive und -analyse.

Abbildung 11: Komponenten des Risiko-Managementsystems nach Dörner und Doleczik



Quelle: Dörner, Dietrich und Doleczik, Günter [2000], S. 200.

Beim GdW deutet der Fokus des Controlling mit Planungen (vorrangig Wirtschafts- / Finanzpläne und Budgetpläne, Kennzahlen, aber auch technische und wirtschaftliche Portfolioanalysen), der laufende Abweichungskontrolle, dem Gegensteuern bei Eintritt unerwünschter Entwicklungen und dem Berichtswesen dagegen auf ein operatives Controlling hin.

Die Ausführungen zu Wirtschaftsplan und Abweichungskontrolle bestätigen das. Hier steht der Soll-Wird-Vergleich im Mittelpunkt, sprich der Vergleich des Planwertes mit dem voraussichtlichen Ist des laufenden Jahres.

Die Finanzplanung (liquiditätsmäßige Betrachtung) erfolgt dabei im ersten Schritt innerhalb des Wirtschaftsplans. Hier ersetzt man die Abschreibungen der G&V durch planmäßige Tilgungen (GdW (Hg.) [2000], S. 31). Unabhängig von der sehr groben Art und Weise der Näherung an einen Finanzplan beeinflussen selbstverständlich auch außerplanmäßige Tilgungen das Finanzergebnis! Das auf diese Weise ermittelte voraussichtliche liquiditätsmäßige Ergebnis wird zum Ausgangspunkt der Finanzplanung, diesmal unabhängig vom Wirtschaftsplan.

Die Investitionsplanung firmiert als ‚Ergänzung zum Wirtschafts- und Finanzplan‘. Im Mittelpunkt stehen Neubau-, Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen sowie Grundstückskäufe und sonstige Investitionen (GdW (Hg.) [2000], S. 32):

„Die Planung der Maßnahmen selbst, aber auch die Untersuchung der bilanziellen Auswirkungen, d. h. in welchem Umfang die Modernisierungsmaßnahmen aktivierungspflichtig sind und in welchem Umfang sie Erhaltungsaufwand darstellen, ist ein Bereich der Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens, der in der Wohnungswirtschaft erhebliche Bedeutung hat.“

Das Früherkennungssystem bei Dörner und Doleczik inkludiert systematisches Scanning und Monitoring auf der Suche nach Signalen im Unternehmensumfeld. Das mutet doch eher strategisch an und verweist auf Ansoff.

Das Risikofrühwarnsystem des GdW entspricht dagegen weitestgehend dem Indikatormodell von Hahn und Krystek (Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [1979], S. 21 – 32, hier S. 24) und definiert sich durch vier Wesensmerkmale (GdW (Hg.) [2000], S. 51):

- „1. Identifizierung von möglichen Gefahrenpotentialen und Risikofeldern durch Festlegung von Beobachtungsbereich innerhalb des Unternehmens.
2. Ermittlung von Signalen bzw. Indikatoren für diese Beobachtungsbereiche, die Frühwarninformationen liefern können.
3. Beurteilung der Relevanz der empfangenen Signale und Quantifizierung der möglichen Schadenspotentiale. Hierbei kann auch die Ermittlung von Eintrittswahrscheinlichkeiten sinnvoll sein.
4. Ermittlung von Maßnahmen zur Risikoabwehr bzw. Risikobegrenzung.“

Gesetzesvorhaben, Veränderungen des Zinsniveaus, Konjunkturlage und Bevölkerungsveränderung sind als beispielhafte Gefahrenpotenziale aus dem Unternehmensumfeld angeführt.

Es sind diejenigen ‚Signale‘ bzw. Risikoindikatoren für die Risikobereiche zu ermitteln, die Frühwarninformationen liefern können! Bei der Gleichsetzung von Signalen mit Risikoindikatoren liegt offenbar ein Missverständnis vor. Im Indikatormodell (Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [1979], S. 21 – 32, hier S. 25) werden Indikatoren bestimmt,

„die in den gekennzeichneten Beobachtungsbereichen möglichst frühzeitig relevante Entwicklungen von Erscheinungen anzeigen, welche mögliche Gefährdungen für die Unternehmung signalisieren können. Solche Frühwarnindikatoren eines betrieblichen Frühwarnsystems sind z. B. die Entwicklungen von:

- Auftragseingängen,
- Beschaffungspreisen,
- Investitionen,
- Wechselkursen,
- Gewerkschaftsforderungen,
- Gesetzesvorbereitungen.“

Signale erinnern dagegen eher an Ansoffs ‚schwache Signale‘ (vgl. Ansoff, Igor H. [1975]). Die Beschränkung auf gekennzeichnete Beobachtungsbereiche soll hier jedoch gerade aufgebrochen werden. Deshalb steht bei den Signalen im Ansoff’schen Sinne die ungerichtete Suche im Mittelpunkt!

Im Verständnis des GdW ist das interne Kontrollsysteem Grundlage des Risiko-Managementsystems (GdW (Hg.) [2000], S. 16). Dagegen steht die Planung – wie in Indikatormodellen üblich – seltsam isoliert daneben. Analoges gilt für einzelne Teilpläne. Es existiert keine echte Verzahnung von Investitions-, Wirtschafts- und Finanzplänen. Eine Bilanzplanung wird überhaupt nicht erwähnt. Wie Aussagen zur zukünftigen Vermögens-, Finanz und Ertragslage ohne Bilanzplanung überhaupt getätigt oder umfassende Plan-Kennzahlensysteme entwickelt werden können, erscheint schleierhaft. Dies kann nur eine integrierte Unternehmensplanung leisten.

Über die Regionalverbände, z.B. den VdW Bayern (Verband bayerischer Wohnungsunternehmen (Baugenossenschaften und –gesellschaften) e.V.) hielt Lücks Konstrukt dann Einzug in die Praxis.

Abbildung 12: Komponenten des Risiko-Managementsystems nach VdW Bayern Consulting



Quelle: Reiter, Christian [2006], S. 1.

Obwohl Reiter die Berücksichtigung von Chancen und Risiken anspricht, verwendet er den Begriff Frühwarnung. Eine Differenzierung zwischen Frühwarnung und Früherkennung wird von ihm nicht vorgenommen.

Das Frühwarnsystem des VdW Bayern Consulting wird zwar als indikatororientiert bezeichnet, enthält jedoch mehrheitlich Jahresabschluss-Kennzahlen. Mit Gomez ist hier erneut zu konstatieren (Gomez, Peter [1983], S. 16):

„Bei vielen dieser Indikatorenkataloge stellte sich leider heraus, dass sie nichts anderes waren als aufgemöbelte Kennziffernsysteme, die in gut geführten Unternehmen schon seit Jahren verwendet werden.“

Neben Finanzkennzahlen wertet Reiter auch spezifisch wohnungswirtschaftliche Kennzahlen als Indikatoren. Die verwendeten Kennzahlen basieren dabei auf bereits realisierten Daten der Vergangenheit, wie der Soll-Ist-Vergleich oder die Abweichungsanalyse zwischen realisierten Kennzahlen und vorher festgelegten Schwellenwerten verdeutlichen (Reiter, Christian [2006], S. 1 – 5, hier S. 3 f.):

„Zum einen wird die Abweichung der jeweiligen Istkennzahl von der Plankennzahl prozentual dargestellt (Feed-back Betrachtung). Aufgrund dieses Abweichungsgrades I können Aussagen bezüglich der Qualität und Realisierung der Unternehmensplanung, aber auch über nicht vorhersehbare Sondereinflüsse getroffen werden.“

Zum anderen wird die Abweichung der Istkennzahl zu einem ermittelten Schwellenwert prozentual aufgezeigt (ebenfalls Feed-back-Betrachtung). Dieser Abweichungsgrad II gibt Aufschluss darüber, wie weit die Kennzahl von dem Wert abweicht, der im Hinblick auf eine kontinuierliche und stetige Unternehmensentwicklung erforderlich wäre (=Schwellenwert). [...]

Der Schwellenwert tritt in dem von uns entwickelten System an die Stelle eines kritischen Wertes.“

Wie Reiter selbst anführt, handelt es sich hier ausschließlich um Feed-back-Betrachtung, um Soll-Ist-Vergleiche auf Basis bereits realisierter Jahresabschlusskennzahlen! Die damit verbundene Problematik ist jedoch seit langem bekannt (Müller, Wolfgang [1974], S. 683 – 693, hier S. 689):

„Die vom Rechnungswesen erfassten und verarbeiteten Informationen erweisen sich vielfach als unbrauchbar für die Planungs- und Entscheidungsaufgaben der Unternehmung.“

Uhlir konstatiert in diesem Zusammenhang (Uhlir, Helmut [1979], S. 89 – 103, hier S. 97):

„Zahlreiche empirische Befunde bestätigen ferner, dass der verwertbare Informationsgehalt von Kennzahlen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der Jahresabschlüsse nur mehr gering ist.“

Kennzahlen haben daher nur begrenzt Frühaufklärungscharakter (Krystek, Ulrich und Müller, Michael [1999], S. 177 – 183, hier S. 178):

„da die sich in ihnen widerspiegelnden Ereignisse bereits abgeschlossen sind und Steuerungshandlungen somit meist nur noch reaktiven Charakter haben können.“

Selbst Lück schließt sich dieser Meinung an, wenn er zur Verwendung von Daten der externen Rechnungsleitung ausführt (Lück, Wolfgang [1994], S. 52 – 56, hier S. 52 f.):

„Die Prognosegenauigkeit dieser [...] Frühwarnsysteme ist auf Grund der Vergangenheitsorientierung der Datenbasis allerdings gering.“

Neben der Vergangenheitsorientierung existiert noch ein weiter Grund für die schlechte Anwendbarkeit von Kennzahlen für die Frühaufklärung. Kennzahlen einer hohen Aggregationsstufe sprechen zu spät auf Abweichungen an. Müller-Merbach vergleicht die Verwendung von Globalkennzahlen zur Krisenerkennung mit einem Waldbrand-Warnsystem (Müller-Merbach, Heiner [1976], S. 159-177, hier S. 163):

„bei dem nur die Durchschnittstemperatur im Wald gemessen wird und anhand dieser Durchschnittstemperatur der Waldbrand identifiziert wird. Eine signifikante Erhöhung der durchschnittlichen Waldtemperatur bedeutet aber, dass ein großer Teil des Waldes bereits brennt.“

Dies trifft auch auf die Wohnungswirtschaft zu. Über den ganzen Wohnungsbestand aggregierte Kennzahlen kommen hier als Indikatoren zur Anwendung. Das liegt nicht zuletzt darin begründet, dass es sich hier um im Rahmen der Jahresabschlussprüfung ermittelte Kennzahlen handelt. Zu nennen sind u.a. die Erlösschmälerungen, die Fluktuationsrate der Mieter, die Leerstandsquote oder die Mietausfallquote. Letztere berechnet sich als Summe aus den Abschreibungen auf Mietforderungen, den Erlösschmälerungen sowie den Kosten für Miet- und Räumungsklagen, dividiert durch die Summe aus Jahressollmiete und Umlagen. Eine Differenzierung (Problemviertel, guter oder schlechter Standort, Lärm, Mietersolvenz, Singles, Alleinerziehende etc.) wird hier nicht vorgenommen.

Ergänzend zu den vorherrschenden Feed-back-Betrachtungen erfolgt auch im Risiko-Managementsystem der Consultingabteilung der VdW Bayern Treuhandstelle eine Feed-forward-Betrachtung (Reiter, Christian [2006], S. 1 – 5, hier S. 3 f.):

„Zu guter Letzt wird der **Abweichungsgrad III** gebildet. Er zeigt die Abweichung der Plankennzahlen für mehrere Jahre zum Schwellenwert an (**Feed-forward Betrachtung**). Hierdurch werden die rein vergangenheitsbezogenen Feed-back-Betrachtungen um eine zukunftsorientierte Betrachtung der Planung (Feed-forward-Betrachtung) ergänzt, was den Frühwarncharakter des Systems unterstreicht.“

Wie diese Mehrjahresplanung, in welchem Umfang und mit welchen Teilbereichen vonstattengeht, wird nicht ersichtlich. Basieren die Feed-forward-Betrachtungen auf Hochrechnungsverfahren unter Verwendung von vergangenheitsorientiertem Zahlenmaterial, sind diese Verfahren lediglich in der Lage (Peemöller, Volker H. [1997], S. 142):

„bereits vorhandene [...] Krisen anzukündigen. Eine Frühwarnung im eigentlichen Sinne können sie jedoch nicht leisten.“

Bei der Festlegung der indikatorbezogenen Schwellenwerte werden zudem oftmals extrem hohe Werte angegeben. Beispielsweise stuft der GdW einen 10%igen Wohnungsleerstand als kritischen Wert ein, bei dessen Überschreitung (GdW (Hg.) [2000], S. 40 i. V. m. S. 41 und S. 42):

„in der Regel von einer Bestandsgefährdung auszugehen ist. [...] Die Kennzahlen können nur erste Hinweise geben, wobei beim Überschreiten einzelner kritischer Werte eine nähere Untersuchung des Gesamtunternehmens erfolgen sollte.“

Indikatorbezogenen Schwellenwerte dieser Höhe wurden mehrfach an konkreten Daten unterschiedlicher Unternehmen überprüft (vgl. z.B. Dietrich, Peter [2024]). Eine Szenario-Simulation bei einem öffentlichen Unternehmen unterstellte ab 2025 einen Leerstand von 10% der Wohnungen und damit einen Ausfall von 10% der Wohnungsmieten. Gewerbeeinheiten und Garagen wurden analog behandelt. Gleichzeitig verteilte sich der Leerstand annahmegemäß gleichmäßig über den gesamten Bestand, betraf also schwerpunktmäßig keine einzelnen Gebäude allein. Vereinfacht wurden daher auch 10% der Betriebskosten als Ausfall gewertet. Stimmiger - wie nachfolgend dargestellt - ist jedoch der Ansatz von 10% der primär verbrauchsunabhängigen Kosten (kalte Betriebskosten).

Abbildung 13: Umsatzerlöse aus der Bewirtschaftung im Szenario mit 10% Erlösschmälerungen ab 2025

Umsatzerlöse aus Bewirtschaftstätigkeit			Planwerte																	
Link	Steigerung	Istwerte		Planwerte																
		2022 Basisjahr		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037		
		TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC
Sollmieten																				
Wohnungen																				
- öffentlich gefördert																				
- preisfrei																				
Gewerbeinheiten																				
Garagen/ Stellplätze																				
Sonstiges																				
Veränderungen	I																			
- öffentlich gefördert																				
- preisfrei																				
- gewerblich																				
- Garagen/ Stellplätze																				
Sonstiges	G&V 2																			
Summe Mieten																				
Wohnungen																				
- öffentlich gefördert																				
- preisfrei																				
Gewerbeinheiten																				
Garagen/ Stellplätze																				
Sonstiges																				
Gesamt		7.245,3	7.690,9		7.884,4	8.084,8	8.216,8	8.588,3	9.431,6	9.581,6	9.846,2	10.280,2	10.499,1	10.879,7	11.154,5	11.674,1	11.948,9	12.425,3		
Erlösschmälerungen																				
- öffentlich gefördert (-)																				
- preisfrei (-)																				
- gewerblich (-)																				
- Garagen (-)																				
- Sonstiges (-)																				
- Umlagen (-)																				
Summe Erlösschmälerungen		-131,8	-182,2		-240,8	-981,2	-999,7	-1.036,4	-1.131,7	-1.162,4	-1.194,8	-1.241,9	-1.271,6	-1.317,3	-1.355,0	-1.411,4	-1.451,3	-1.508,1		
Gesamt nach Veränderung		7.113,5	7.508,7		7.643,6	7.103,6	7.217,1	7.549,9	8.299,9	8.419,1	8.651,4	9.038,3	9.227,5	9.562,4	9.799,5	10.262,7	10.497,6	10.917,2		

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGА-PLAN).

Der Finanzplan zeigt, dass bereits bei einem Mietausfall von 10% eine bedrohliche Situation eintreten würde. In den Jahren 2026 bis 2036 könnte an eine vermehrte Fremdkapitalaufnahme gedacht werden, evtl. auch an ein Verschieben der Neubau- und Modernisierungsmaßnahmen.

Abbildung 14: Finanzplanergebnisse im Szenario mit 10% Erlösschmälerungen (2023 bis 2037)

Finanzplan			Planwerte																	
Link	Istwerte	2023 Basisjahr		Planwerte																
		TC	TC	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037			
4. Zahlungsmittel-Endbestand per 31.12.	B28	3.997,6	2.886,0	9.096,9	794,0	79,2	1.342,6	-2.063,2	-390,3	-190,5	-2.115,7	-1.439,3	-1.171,7	-1.040,0	341,6	2.021,4				
davon in Mietkautionen gebundene Liquidität	B43	1.530,0	1.545,3	1.560,7	1.576,3	1.592,1	1.608,0	1.624,1	1.640,3	1.656,7	1.673,3	1.690,0	1.706,9	1.724,0	1.741,2	1.758,7				
S. verfügbare Liquidität per 31.12.		2.467,6	1.340,7	7.536,2	-782,3	-1.512,9	-265,5	-3.687,3	-2.030,7	-1.847,3	-3.789,0	-3.129,3	-2.878,7	-2.764,0	-1.399,7	262,7				

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGА-PLAN).

Ohne Gegenmaßnahmen sieht sich das Unternehmen von 2026 bis 2036 und von 2041 bis 2048 mit negativer verfügbarer Liquidität konfrontiert. Grundsätzlich sind dann Neubau- und Modernisierungsmaßnahmen stark zurückzufahren. Gleichzeitig muss an ein vom Unternehmen finanziell unterstütztes Freiziehen der nach Lage und bau-technischem Zustand schlechtesten Gebäude gedacht werden, um den Umlagenausfall zu kompensieren.

Abbildung 15: Finanzplanergebnisse im Szenario mit 10% Erlösschmälerungen (2038 bis 2052)

Finanzplan																				
		Link		Istwerte																
		2023 Basisjahr	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052			
		TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC
4. Zahlungsmittel-Endbestand per 31.12.	B28	3.997,6	2.158,7	2.173,3	2.430,9	880,7	189,6	-246,7	-1.660,1	-727,1	-1.002,9	90,8	1.205,9	2.202,6	3.119,8	4.154,1	5.203,6			
davon in Hietkautionen gebundene Liquidität	B43	1.530,0	1.776,2	1.794,0	1.811,9	1.830,1	1.848,4	1.866,8	1.885,5	1.904,4	1.923,4	1.942,6	1.962,1	1.981,7	2.001,5	2.021,5	2.041,7			
5. verfügbare Liquidität per 31.12.		2.467,6	382,4	379,3	619,0	-949,4	-1.658,7	-2.113,5	-3.545,6	-2.631,4	-2.926,4	-1.851,9	-756,1	220,9	1.118,3	2.132,6	3.161,9			

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGА-PLAN).

Noch höhere Indikator-Schwellenwerte können bei aktiven Unternehmen mit hoher Modernisierungs- / Instandhaltungstätigkeit und Neubau zum Kollaps führen!

Übertragen auf unser Beispiel führt eine Leerstandsquote von 15% wiederum zu Erlösschmälerungen i. H. v. 15%, wobei unterstellt wird, dass sich Wohnungen, Gewerbeeinheiten und Garagen gleich verhalten. Zudem sind annahmegemäß erneut 15% der verbrauchsunabhängigen Kosten (kalte Betriebskosten) nicht umlegbar.

Abbildung 16: Umsatzerlöse aus der Bewirtschaftung im Szenario mit 15% Erlösschmälerungen ab 2025

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGА-PLAN).

Damit gehen ab 2026 dauerhafte jährliche Fehlbeträge in einer Größenordnung einher, die sich nur schwerlich kompensieren lässt, wie Abb. 17 und Abb. 18 verdeutlichen. Für viele Wohnungsunternehmen bedeutet eine 15%ige Leerstands- bzw. Mietausfallsquote eine existenzielle Krise!

Abbildung 17: Finanzplanergebnisse im Szenario mit 15% Erlösschmälerungen (2023 bis 2037)

Finanzplan		Planwerte															
	Link	Istwerte		Planwerte													
		2023 Basisjahr		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
		TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC
4. Zahlungsmittel-Endbestand per 31.12.	B28	3.997,6	2.886,0	8.606,3	-196,4	-1.430,5	-732,9	-4.719,9	-3.644,5	-4.065,6	-6.626,5	-6.608,8	-7.018,8	-7.592,7	-6.936,8	-6.011,0	
davon in Mietkautionen gebundene Liquidität	B43	1.530,0	1.545,3	1.560,7	1.576,3	1.592,1	1.608,0	1.624,1	1.640,3	1.656,7	1.673,3	1.690,0	1.706,9	1.724,0	1.741,2	1.758,7	
5. verfügbare Liquidität per 31.12.		2.467,6	1.340,7	7.045,6	-1.772,8	-3.022,5	-2.340,9	-6.344,0	-5.284,8	-5.722,3	-8.299,8	-8.298,8	-8.725,7	-9.316,7	-8.678,0	-7.769,0	

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGА-PLAN).

Abbildung 18: Finanzplanergebnisse im Szenario mit 15% Erlösschmälerungen (2038 bis 2052)

Finanzplan																						
		Link	Istwerte																			
		2023 Basisjahr	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052					
		TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC		
4. Zahlungsmittel-Endbestand per 31.12.		B28	3.997,6	-6.644,3	-7.413,9	-7.954,4	-10.316,9	-11.834,2	-13.112,3	-15.383,1	-15.323,2	-16.488,0	-16.299,3	-16.106,4	-16.049,7	-16.089,9	-16.031,0	-15.974,8				
davon in Mietkautionen gebundene Liquidität		B43	1.530,0	1.776,2	1.794,0	1.811,9	1.830,1	1.848,4	1.866,8	1.885,5	1.904,4	1.923,4	1.942,6	1.962,1	1.981,7	2.001,5	2.021,5	2.041,7				
5. verfügbare Liquidität per 31.12.			2.467,6	-8.420,5	-9.207,9	-9.766,4	-12.146,9	-13.682,6	-14.979,2	-17.268,6	-17.227,6	-18.411,4	-18.241,9	-18.068,5	-18.031,4	-18.091,4	-18.052,5	-18.016,5				

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGAPLAN).

Nachrichtlich sei im Hinblick auf die Risikoaggregation erwähnt, dass das Beispielunternehmen 2024 68% seiner Sollmieten für Investitionen (Instandhaltung und Modernisierung) verwendet, 12% für den Kapitaldienst (Zins und Tilgung) sowie 8% für die Verwaltung. Es ist als sehr effizient einzustufen!

Abbildung 19: Ist-Kennzahlen des Beispielunternehmens

Kurzübersicht Hausbewirtschaftung			
Basisplanung Aktuell		2023	
	Betrag p.a. €/m ²	Betrag mtl. €/m ²	Anteil %
Ø - Gesamtmiete:	88,20	7,35	100%
- Ø - Investitionen im Bestand:	59,78	4,98	68%
- Ø - Kapitaldienst:	10,76	0,90	12%
- Ø - Verwaltungskosten:	7,39	0,62	8%
Ø - Überschuss / Fehlbetrag	10,27	0,86	12%

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGAN-CONTROL).

Abbildung 20: Plan-Kennzahlen des Beispielunternehmens

Kurzübersicht Hausbewirtschaftung			
Basisplanung Aktuell			
	Betrag p.a. €/m ²	Betrag mtl. €/m ²	Anteil %
Ø - Gesamtmiete:	90,36	7,53	100%
- Ø - Investitionen im Bestand:	46,12	3,84	51%
- Ø - Kapitaldienst:	11,48	0,96	13%
- Ø - Verwaltungskosten:	8,41	0,70	9%

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGAN-CONTROL).

Vorstehende Berechnungen verdeutlichen jedoch, dass selbst bei gut aufgestellten Unternehmen eine Bestandsgefährdung bereits bei Erreichen eines einzelnen Schwellenwerts (Erlösschmälerungen bzw. Mietausfälle) gegeben sein kann.

Dennoch werden Schwellenwerte dieser Größenordnung als allgemeine Richtwerte (hier für Genossenschaften) empfohlen!

Zudem erfordern gleichzeitig auftretende Risiken eine Risikoaggregation, so dass mehrere der nachfolgend angegebenen Schwellenwerte erreicht werden können. Das Beispielunternehmen wäre dann ruiniert!

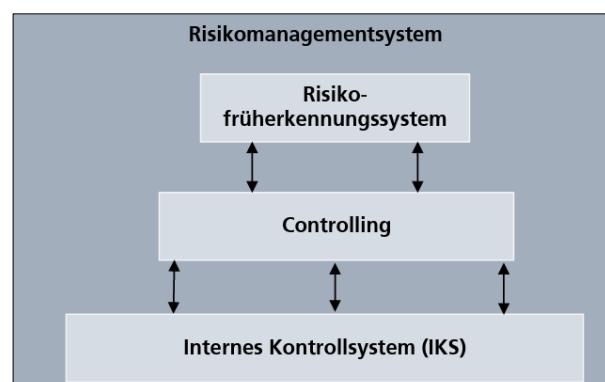
Abbildung 21: Schwellenwerte bei Frühwarnindikatoren nach GdW

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen als Frühwarnindikatoren		
Kennzahlen (z.B.):	Definition	Schwellenwert (z.B.)
Eigenkapitalquote	Verhältnis vom im Unternehmen vorhandenen Eigenkapital zum Gesamtkapital	10 %
Cashflow	Jahresergebnis + Abschreibungen + Erhöhung der langfristigen Rückstellungen - Verminderung der langfr. Rückstellungen -+ nicht zahlungswirksamen Erträgen/Aufw = betriebl. Nettoeinnahmen	Cashflow minus Tilgung < 1
Leerstandsquote	Angabe der nicht vermietete Wohnungen	15 %
Fluktuationsquote	Verhältnis der gekündigten Wohnungen im Jahr zur Gesamtzahl der Wohnungen	25 %
Verhältnis Zinsaufw. zur Nettokaltmiete	Ermittlung des Hauptteils der Ausgaben/ Inwieweit stehen noch Einnahmen für weitere Kosten zur Verfügung?	50 %
Verhältnis Kap.dienst zur Nettokaltmiete	Angabe gesamter Abfluss für das aufgenommene FK im Vergl. zu Einnahmen	65 %

Quelle: Hillebrand, Klaus-Peter [2003], S. 9.

Auch in jüngerer Zeit hält der GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. an Lücks Risikomanagement-Konstrukt und damit auch an der indikatororientierten Frühaufklärung der 2. Generation fest, obgleich nunmehr statt *Frühwarnungssystem* der Begriff *Früherkennungssystem* Verwendung findet (GdW (Hg.) [2022a], S. 49).

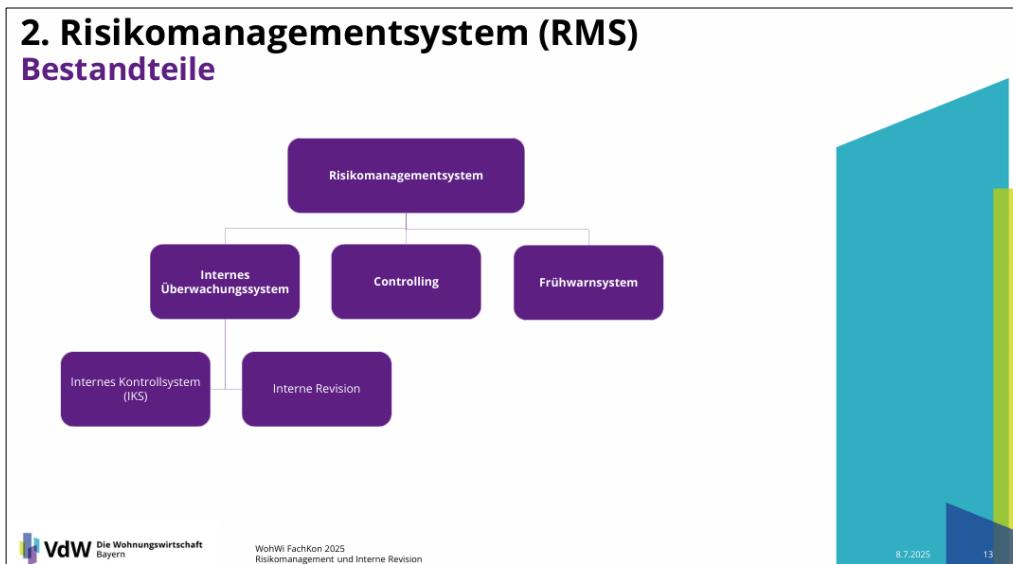
Abbildung 22: Komponenten des Risiko-Managementsystems für Wohnungsunternehmen nach GdW 2022



Quelle: GdW (Hg.) [2022a], S. 49.

Mit Lücks Risikomanagement-Konstrukt und der indikatororientierten Frühaufklärung der 2. Generation gilt analoges - ganz aktuell – auch für den VdW Bayern. Hier jedoch mit Rückgriff auf die Begrifflichkeit *Frühwarnung*; und damit auf den Stand der späten 70iger Jahre des letzten Jahrhunderts!

Abbildung 23: Bestandteile des Risikomanagementsystems für Wohnungsunternehmen nach VdW 2025



Quelle: Vries, Jan de und Pflüger, Rolf [2025], S. 13.

Im Power Point-Vortrag zum Risikomanagement findet sich auf 30 Seiten ein einziges Mal der Begriff *Unternehmensplanung* im Zusammenhang mit dem Risiko einer gestiegenen Mieterfluktuation und den daraus resultierenden erhöhten Instandhaltungskosten (vgl. Vries, Jann de [2025], S. 1 – 30, hier S. 25).

Die Risikobewertung erfolgt hier qualitativ (hoch, mittel, gering). Wie die Bewertung *hoch* - ausgedrückt durch eine prozentualen Steigerung der Fluktuationsrate - bei den Instandhaltungskosten innerhalb der Unternehmensplanung Berücksichtigung finden soll, bleibt offen.

In besagtem Risikomanagementbeispiel in Form einer Listung von Risiken innerhalb eines Risikomanagement-Handbuchs herrschen Risiken aus der Bewirtschaftungstätigkeit (inkl. Instandhaltung) vor. Innerhalb dieser damit in Verbindung stehender Beobachtungsbereiche werden 16 Risikoindikatoren genannt. Im Bereich Neubau/Modernisierung hingegen nur 2.

Abbildung 24: Bestandteile des Risiko-Managementsystems für Wohnungsunternehmen nach VdW 2025

3. Risikomanagement und Wohnungsunternehmen Beispielhafter Aufbau eines Risikomanagementhandbuchs

Beobachtungsfelder / Risikobereiche z.B.	Risikoindikatoren z.B.	Risikobewertung / Schadenspotenzial (z.B. gering, mittel, hoch gem. Matrix) z.B.	Schwellenwert (ggf. Bandbreite) / Erwartungswert z.B.	Maßnahmen / Handlungsbedarf z.B.	Überwachungszeitraum (z.B. laufend, wöchentl., mtl., quartalsw., halbj.) z.B.	Verantwortlicher Mitarbeiter z.B.
Analyse der Bewirtschaftung	Mietpreisgestaltung	hoch	Erhöhung um ca. T€ 25 p.a. (Finanzierung der Beseitigung Instandhaltungstau)	Mieterhöhung bei Mieterwechsel in nicht preisgebundenen Wohnungen.	regelmäßig	Leiter Vermietung
	Mietrückstände	mittel	y T€ bzw. x% der Sollmiete	Allgemeine Mieterhöhung / regelm. Überprüfung Mieterhöhungsmöglichkeiten im preisgebundenen Wohnraum.	halbjährlich	Leiter Vermietung
	Erlösschmälerungen	mittel	y T€ bzw. x% der Sollmiete	Forderungsmanagement bereits optimiert/ist zu verbessern/derzeit kein Handlungsbedarf	quartalsweise	Leiter Vermietung
	Fluktuation	hoch	Erwartung 2012: z% (bzgl. Gesamtbestand oder unterteilt nach Wohnungsgröße)	mit weiterem Ansteigen in der Region wird gerechnet. <u>Gegenmaßnahmen</u> : Modernisierung, Angebot von Dienstleistungen, seniorengerechte Gestaltung der Wohnungen	quartalsweise	Leiter Vermietung
	Leerstand (länger als 3 Monate)	hoch	Erwartung 2012: z% (gesamt bzw. ggf. aufgeteilt nach Wohnungsgröße)	steigende Fluktuation führt zu höherem Instandhaltungsbedarf -> Berücksichtigung in der <u>Unternehmensplanung</u> ; Seniorengerechte Gestaltung der Wohnungen bei Mieterwechsel; aktiv betriebene Neuvermietung erforderlich.	quartalsweise	Leiter Vermietung
		Stand: x%		Sanierung, Abbruch, Anpassung der Wohnungen an Mieteranforderungen;	quartalsweise	Leiter Vermietung

VdW Die Wohnungswirtschaft Bayern WohWi FachKon 2025 Risikomanagement und Interne Revision 8.7.2025

Quelle: Vries, Jan de und Pflüger, Rolf [2025], S. 25.

Schwellenwerte an der Fluktuationsrate des ganzen Bestandes festzumachen, ist sinnlos. Siehe dazu das oben angeführte Beispiel des *Waldbrand-Warnsystems* (Müller-Merbach, Heiner [1976], S. 159-177, hier S. 163). Auch die Wohnungsgröße allein scheint wenig Sinn zu machen. Allgemein bekannt ist, dass mit kleineren Wohnungen ein häufigerer Mieterwechsel und damit eine höhere Fluktuationsrate einhergeht, als mit großen Wohnungen.

Für ein derartiges Risiko-Managementsystem benötigt man keine Planung, kein Controlling. Dies manifestiert sich vor allem in der Verwendung von Schadenserwartungswerten und der Art der Risikobewertung. In Form qualitativer Größen (hoch, mittel, gering) bewertete Risiken (vgl. GdW (Hg.) [2000], S. 59, vgl. ebenso Vries, Jann de [2025], S. 1 – 30, hier S. 23 - 30) machen eine Integration in die Planung unmöglich. Diese ist – wie aufgezeigt – offensichtlich auch nicht beabsichtigt.

Ohne Risikoquantifizierung und ohne integrierte Unternehmensplanung (inklusive Bilanzplanung) bleibt nur der Rückgriff auf vergangene Jahresabschlusskennzahlen. Diese liefern das Rechnungswesen bzw. der Prüfungsbericht. Mit Zahn bleibt zu schließen (Zahn, Erich [1997], S. 65 – 91, hier S. 78):

„Das konventionelle Rechnungswesen ist vergangenheitsorientiert [...]. Ein Controlling auf seiner Basis gleicht einem ‚Autofahren durch den Rückspiegel.‘“

F. Wie sollte ein Risiko-Management für sozial orientierte Wohnungsunternehmen aussehen, und warum?

Mit dem *warum* beginnend, ist zunächst zu klären, wo man sich befindet. In welcher Branche, in welcher Wettbewerbssituation agiert man, welche Umweltdynamik prägen Produkte und Unternehmen. Die Unternehmenssituation bestimmt die Ausgestaltung von Controlling, Planung und Risikomanagement (vgl. Horváth, Péter und Gleich, Ronald [2000], S. 99 – 126, hier S. 108.)

1. Bestimmung der Unternehmenssituation

Hinsichtlich der Dynamik der Umwelt ist zu konstatieren (Horváth, Péter [2003], S. 3):

„Es gibt inzwischen kaum ein Buch über Management, insbesondere über Planung, das nicht die (vermeintlich?) zunehmende Komplexität und Dynamik als Ausgangspunkt für die Problembeschreibung und für die vorgeschlagenen Lösungsansätze wählt.“

Davon kann er sich selbst nicht ausnehmen (Horváth, Péter [1979], S. 3 mit Verweis auf Ansoff, Igor H. [1976] und Drucker, Peter F. [1969]):

„Dynamik, Diskontinuität und Komplexität der Umwelt nehmen zu. Die Umweltbedingungen ändern sich rascher, das Eintreten unerwarteter Ereignisse erfolgt häufiger, die Komplexität der zu lösenden Probleme wächst.“

Drucker rief bereits 1969 mit seinem Buch *The Age of Discontinuity* das Zeitalter der Strukturbrüche aus (vgl. Drucker, Peter F. [1969]). Szyperski identifiziert 1973 (Szyperski, Norbert [1973b], S. 21 – 40, hier S. 25):

„Veränderungen ganzer Wirtschafts- und Kulturbereiche, die zum Teil technisch bedingt sind, zum Teil aber auch durch soziale Veränderungen hervorgerufen werden. Die Wandlungen der Märkte und ihrer wirtschaftlichen und sozialen Umgebung werden immer schneller.“

Ansoff verortet den Beginn dieser Veränderungen bereits in den 50iger Jahren (Ansoff, Igor H. [1975], S. 21 – 33, hier S. 23, Hervorhebung durch den Autor):

„Since the 1950s these two variables have been on a collision course. The rate of **environmental change** has **accelerated**, and the firm's response has been made slower by growing size, complexity, and geographic diversification.“

Und heute wird gerne von der sogenannten VUCA World gesprochen (Kohlhaas, Oliver und Strauss, Eric [2024a], S. 1 – 14, hier S. 7, Hervorhebungen durch den Autor):

„The phrase ‚VUCA world‘ refers to an environment marked by **volatility**, **uncertainty**, **complexity**, and **ambiguity**. Due to these factors, the corporate climate is less solid, predictable, and clear than in the past.“

Natürlich ist zu konstatieren, dass Leben grundsätzlich Veränderung bedeutet. Immerwährend! Für den Einzelnen, wie für Unternehmen. Genauso selbstverständlich ist jedoch auch, dass nicht jede Unternehmenssituation gleich ist. Sie unterscheiden sich z.T. erheblich (Buchner, Holger [2003], S. 103 – 119, hier S. 105):

„Daher ist ein umfassendes Bild konsistenter Umfeld- und Unternehmenssituationen in Form von verschiedenen Unternehmenskonfigurationen als Rahmenbedingungen der Gestaltung von Planung zu betrachten.“

Buchner skizziert vier repräsentative Unternehmens-Umweltkonfigurationen (vgl. auch zu folgendem Buchner, Holger [2003], S. 103 – 119, hier S. 105 f., Hervorhebung durch den Autor):

1. Für Maschinenorganisationen mit Kostenführerschaftsstrategie ist eine einfache und stabile Umwelt charakteristisch. Als Beispiele nennt er Massenfertiger, wie Tabakunternehmen oder Containerfirmen, Rohstoffproduzenten, Monopolisten und **öffentliche Unternehmen**.
2. Divisionale Unternehmen sehen sich dagegen einer komplexen, aber stabilen Umwelt gegenübergestellt. Diversifizierte Organisation, wie international agierende Automobilhersteller oder Universalbanken sind hier als Beispiele aufgeführt.

3. Eine Differenzierungsstrategie fahren kleine Nischenanbieter mit einfacher Organisationsstruktur, vergleichbar einer ‚Unternehmerorganisation‘. Sie agieren in einem einfachen, aber dynamischen Umfeld. Beispiele dafür sind hoch spezialisierte Zulieferbetriebe oder sogenannte Hidden Champions.
4. In einem in der Regel komplexen und dynamischen Umfeld agieren innovative Adhocratie-Unternehmen. Sie kennzeichnet eine hohe gegenseitige Abstimmung, als Koordinationsmechanismus fungiert die Unternehmenskultur. Typische Beispiele sind Softwareunternehmen, Hersteller von Mikroelektronik und Beratungsunternehmen.

Tabelle 6: Zentrale Ausprägungen von Planungssystemen unterschiedlicher Unternehmenskonfigurationen

Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Komplexität • Stabil  <p>eine klare Zukunft</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Komplexität • Mittlere Dynamik  <p>alterative Zukunftsperspektiven</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrige Komplexität • Hohe Dynamik  <p>viele Zukunftsformen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Komplexität • Hohe Dynamik  <p>echte Mehrdeutigkeit</p>
Unsicherheit	sehr niedrig	niedrig	hoch	sehr hoch
Was ist bekannt	ein einziger Forecast, der präzise genug ist, um die Strategie zu bestimmen	einige diskrete Ergebnisse, die die Zukunft definieren	viele mögliche Ergebnisse, aber keine natürlichen Szenarien	keine Basis für Zukunftsprognosen
Effektivität des Systems	„Routine“ Management			
Managementansatz	<ul style="list-style-type: none"> • finanzielle und operative Informationen: wie sieht das Ergebnis aus? 	<ul style="list-style-type: none"> • Budgetierung: was werden wir tun? 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativ-Planung: was tun, WENN ...? 	<ul style="list-style-type: none"> • Management of Surprise: Wie müssen wir uns organisieren, um auf das Unvorhergesehene vorbereitet zu sein?
Strategiekonzept	<ul style="list-style-type: none"> Porter • Anpassung der Strategie um die Branchenstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> Hamel und Prahalad • Wettbewerbsinnovation (die Spielregeln des Wettbewerbs ändern) 	<ul style="list-style-type: none"> D'Aveni • Verschiebung der Spielregeln • Nutzung von Signalen, um die zukünftigen Veränderungen zu beeinflussen • Simultane und sequentielle strategische Manöver 	<ul style="list-style-type: none"> Chakravarthy • Management von Netzwerk-effekten • Mit dem Strom gehen
Favorisierte Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenführer 	<ul style="list-style-type: none"> • breite Differenzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nischendifferenzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsdifferenzierung
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • fast keine 	<ul style="list-style-type: none"> • niedrig bis mittel 	<ul style="list-style-type: none"> • wenig 	<ul style="list-style-type: none"> • sehr hoch
Marketingstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • niedriger Preis 	<ul style="list-style-type: none"> • Image, Vollsortimenter 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität, Service, Zuverlässigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • neue Produkte, hohe Qualität
Produkt / Marktfokus	<ul style="list-style-type: none"> • mittel 	<ul style="list-style-type: none"> • sehr breit 	<ul style="list-style-type: none"> • sehr eng 	<ul style="list-style-type: none"> • mittel
Analysewerkzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • traditioneller Strategiewerkzeugkasten 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsanalyse • Optionsbewertungsmodelle • Spieltheorie 	<ul style="list-style-type: none"> • Forschung über latente Nachfrage • Technologieprognosen • Szenarioplanung 	<ul style="list-style-type: none"> • Analogien und Muster erkennen • nichtlineare dynamische Modelle
Machtkonzentration	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstandsvorsitzender und Organisationsgestalter 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstand und Bereichsleiter 	<ul style="list-style-type: none"> • an der Spitze 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickler / Technokraten und mittleres Management
Bürokratisierung	<ul style="list-style-type: none"> • viele formale Regelungen / Richtlinien etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • mittlere Regelungsdichte 	<ul style="list-style-type: none"> • niedrig informell 	<ul style="list-style-type: none"> • organisch
Organisationsform	<ul style="list-style-type: none"> • Funktional 	<ul style="list-style-type: none"> • Sparten 	<ul style="list-style-type: none"> • Funktional 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrix
Integration und Koordination der Unternehmensaktivitäten vorwiegend über ...	<ul style="list-style-type: none"> • Technokraten mittels formaler Prozeduren 	<ul style="list-style-type: none"> • regelmäßige Führungs-kreise mithilfe von Plänen und Budgets 	<ul style="list-style-type: none"> • durch Top-Management über direkte Weisung 	<ul style="list-style-type: none"> • über temporäre Organisationsformen und gegenseitige Abstimmung
Informationssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenkontrolle und Budgets 	<ul style="list-style-type: none"> • Management-Informationssysteme und Erfolgsverantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • grob, informell 	<ul style="list-style-type: none"> • informelle Informations-sammlung, offene Kommunikation
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Strategien gegen einen Billigfluglinien-konkurrenten 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie eines Telekommunikationsunternehmens um den deregulierten Ortsnetzgesprächs-markt zu betreten • Kapazitätsstrategien für Chemiederlassungen 	<ul style="list-style-type: none"> • neue Märkte wie Indien erschließen • neue Technologien der Verbraucherelektronik entwickeln oder akquirieren 	<ul style="list-style-type: none"> • den Markt für Verbraucher-Multimedianwendungen erschließen • den russischen Markt 1992 erschließen

Quelle: Buchner, Holger [2003], S. 107.

Als Charakteristika sozialorientierter, ehemals gemeinnütziger und damit meist öffentlicher und privater bedarfswirtschaftlicher Unternehmen (Genossenschaften) – in Tabelle 6 der zweiten Spalte zu entnehmen – sind zu nennen: Stabilität, niedrige Komplexität, sehr niedrige Unsicherheit und eine klare Zukunft. Unternehmen der sozial orientierten Wohnungswirtschaft können gemeinhin auf noch stabilere Umweltbedingungen blicken.

Einige Autoren sehen jedoch im Gegensatz dazu auch Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft mit grundlegenden Veränderungen konfrontiert, der Wandel vollziehe sich hier auf drei Ebenen (Ebert, Günter, Monien, Frank und Steinhübel, Volker [2009], S. 26):

„Kontinuität vs. Diskontinuität

Stetige, berechenbare Entwicklungen, die der Erfahrung in Form des Faktenwissens eine hohe Bedeutung zukommen lassen, werden mehr und mehr durch unstetige, unberechenbare Entwicklungen abgelöst. Dies führt gleichzeitig zur Relativierung des Faktenwissens zugunsten der Systemerfahrung;

Transparenz vs. Komplexität

Durchschaubare, verständliche Tatbestände, die ein hohes Maß an Sicherheit entstehen lassen, werden mehr und mehr durch undurchschaubare, unverständliche Tatbestände abgelöst, die eine zunehmende Verunsicherung bei den Mitarbeitern und Führungskräften bewirken;

Eigendynamik vs. Fremddynamik

Weitgehende Selbstbestimmung, welche die Gefahr der Überschätzung der eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Wettbewerbsvorteile in sich birgt, wird durch eine steigende Fremdbestimmung abgelöst, die das Problem der rechtzeitigen Adaption und konsequenter Umsetzung durch die Führungskräfte bewirkt.“

Vor allem im Zusammenhang mit sozial orientierten Wohnungsunternehmen liefern Ebert et al. damit durchaus amüsante Zeilen. Wird die Welt der Wohnungsunternehmen wirklich immer unstetiger, unberechenbarer, undurchschaubarer und unverständlicher? Auch wenn nicht repräsentativ, so hält sich die Verunsicherung der dem Autor bekannten Mitarbeiter und Führungskräfte in der Wohnungswirtschaft doch eher in Grenzen.

Darüber hinaus bleibt zu hoffen, dass z.B. Statiker und Bauingenieure in Wohnungsunternehmen doch auch Faktenwissen sprechen lassen. Analoges sei auch bei den Mitarbeiter der Bewirtschaftungsabteilungen z.B. im Hinblick auf Mieterhöhungen / Betriebskostenabrechnungen unterstellt.

Sozial orientierte Wohnungsunternehmen sehen sich seit Jahrzehnten sowohl bei Bauerstellung als auch bei der Bewirtschaftung mit strengen Reglementierungen konfrontiert. Es bleibt unklar, wann eine „weitgehende Selbstbestimmung“ gegeben war.

Bei sozial orientierten Wohnungsunternehmen ist vielmehr das Vorherrschen stabiler Umweltbedingungen zu konstatieren. Es fußt auf folgenden Gesichtspunkten:

a. Besonderheiten des Gutes Wohnen

Einigkeit herrscht in der Literatur dahin gehend, dass es sich beim Gut Wohnen neben Essen und Kleidung um ein **existenznotwendiges** Gut handelt (vgl. Jenkis, Helmut W. [1985], S. 237, vgl. ebenso Oettle, Karl [1994], S. 3 – 22, hier S. 7, vgl. ebenso Eichhorn, Peter [1996], S. 159 - 183, hier S. 161).

Geht man von der in unserem Kulturkreis üblichen Bauweise aus, so sind Wohnungen **standortgebunden**, genauer gesagt sind sie **bodengebunden**. Das Wohnungsangebot wird dadurch räumlich abgegrenzt. Die feste Verbindung der Wohnung mit dem Boden führt auch dazu, dass der erzielbare Nutzen durch den Konsum des Gutes Wohnung auch von dritten Faktoren abhängt, wie z.B. von der Entfernung zum Arbeitsplatz oder den Einkaufsmöglichkeiten (vgl. Jenkis, Helmut W. [1985], S. 238).

Die aus einer Vielzahl von direkten Faktoren (z. B. Wohnungsgröße, Anzahl der Zimmer, Ausstattung, Gebäudetyp, Lage der Wohnung) und indirekten Faktoren (Lage des Arbeitsplatzes, Sozialprestige) resultierende **Heterogenität** führt strenggenommen dazu, jede einzelne Wohnung als gesondertes Gut zu betrachten.

Das Gut Wohnung ist damit nur schwer **substituierbar**. Dafür spricht auch die **Unteilbarkeit des Konsums** einer Wohnung (Heuer, Jürgen H. B. [1996], S. 24):

„Wohnungen sind nicht oder nur bedingt teilbar. Die Un teilbarkeit der Wohnungsnachfrage hat zur Folge, dass der nachfragende Haushalt auf Preisveränderungen, die eine gewisse, von dem Haushalt individuell festgesetzte Obergrenze übersteigen, nur reagieren kann, indem er zwischen 2 Wohnungstypen springt.“

b. Teilmarktbildung

Während in einem marktwirtschaftlichen System Angebot und Nachfrage eines Gutes gemeinhin über den Preis geregelt werden, der jeweilige Güterpreis und das jeweilig verfügbare Einkommen die Nachfrage bestimmen, resultieren aus den Besonderheiten des Gutes Wohnung Besonderheiten der wohnungswirtschaftlichen Teilmarktbildung.

Neben der Standortgebundenheit verdeutlicht die Unteilbarkeit der Wohnung (Heuer, Jürgen H. B. [1996], S. 24):

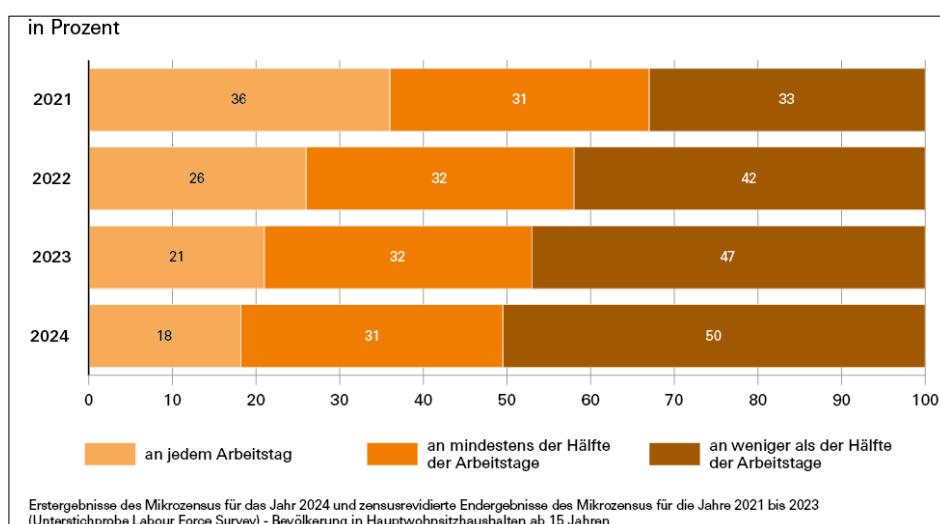
„dass die konventionellen Konzepte der Preis- und Einkommenselastizität der Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt kaum anwendbar sind.“

Gerade die Heterogenität des Gutes Wohnen mit dieser Vielzahl von Kriterien verhindert einen Ausgleich unter den Teilmärkten (Heuer, Jürgen H. B. [1994], S. 26):

„Ein Mangel an Dreiraumwohnungen wird nicht durch ein Überangebot an Einraumwohnungen ausgeglichen werden können.“

Während die Standortgebundenheit des Gutes Wohnung Hauptursache für die Bildung eines regionalen Teilmarktes ist, hängt dessen langfristiges Überleben wiederum *hauptsächlich* von der Kombination aus Standortgebundenheit und den dort bzw. in der näheren Umgebung vorhandenen Arbeitsplätzen (als indirektem Faktor der Heterogenität) ab. *Hauptsächlich* deshalb, weil der Einsatz moderner Kommunikationsmittel (Internet) die Bedeutung geographischer Entfernung minimiert (vgl. Oberndörfer, Markus [2014], S. 68). Der notgedrungen hohe Homeoffice-Anteil während der Covid 19-Pandemie hat gezeigt, was hier technisch möglich ist.

Abbildung 25: Abhängig Beschäftigte (ohne Azubis) mit Homeoffice in Bayern



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik [2025].

Dennoch führt die Kombination aus Standortgebundenheit und Heterogenität in diesem Bereich zu Marktungleichgewichten (Engels, Wolfram u. a. [1984], S. 12):

„Wenn also ein Überschuss an Wohnungen in Bielefeld herrsche, dann nütze das demjenigen nichts, der in München arbeiten muss.“

Globalisierung, demografische Entwicklung, sozioökonomischer Strukturwandel und Suburbanisierung sind Ursachen für die Existenz wachsender und schrumpfender Räume / Regionen bzw. regionaler Teilmärkte gleichermaßen (vgl. Oberndörfer, Markus [2014], S. 67 ff.).

c. Kein Markt / Kein Wettbewerb

Sozial orientierte Wohnungsunternehmen unterliegen im Grundsatz keinen Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Vielmehr wird gerade Marktversagen für die Existenz öffentlicher Wohnungsunternehmen ins Feld geführt. Der Zusammenschluss zu Wohnungsgenossenschaften ist ein weiterer Versuch, diesem Marktversagen entgegen zu treten. Private Unternehmen sind nicht in der Lage, derart niedrige Mietpreise anzubieten. Sozial orientierte Wohnungsunternehmen liegen – in den allermeisten Fällen - mit ihrer Miete weit unterhalb der jeweiligen Marktmieten.

Vor allem in strukturschwachen Regionen mit schrumpfender Bevölkerung treten dann doch wieder *marktähnliche* Situationen auf. Die Standortgebundenheit des Gutes Wohnung trifft hier auf eine nur prinzipielle Standortgebundenheit der Arbeitsstätte. Werden z.B. Betriebsstandorte verlagert, verlagern sich die Arbeitsplätze mit ihnen. Ohne weitere Arbeitsmöglichkeiten am vormaligen Standort werden die Arbeitnehmer entweder mitziehen oder sich anderswo Arbeit suchen, während die Wohnungen am Standort verbleiben. Ortsansässige private Wohnungsanbieter sehen sich dann gezwungen, ihren Wohnraum günstiger anzubieten, evtl. so günstig, dass z.B. genossenschaftliche Mietpreise am Standort erreicht bzw. sogar unterboten werden.

d. Sach- statt Gewinnziel

Wie vorstehend angeführt, ist das Marktversagen des / der Wohnungsteilmärkte ursächlich für die Existenz öffentlicher Wohnungsunternehmen und Genossenschaften. Ein bestimmendes Merkmal dieser Unternehmen ist das fehlende Gewinnziel. Öffentliche Unternehmen arbeiten zuallererst nach dem Bedarfsdeckungsprinzip. Damit stehen Sach- und Maßnahmenziele im Vordergrund. Das Erzielen von Überschüssen ist – nach Erreichen der Sach- und Maßnahmenziele - jedoch nicht gänzlich ausgeschlossen.

e. Wachsende Nachfrage trifft sinkendes Angebot

Seit Jahren herrscht vor allem in Ballungsräumen eine steigende Nachfrage nach günstigen Wohnungen. Diese trifft auf ein stetig sinkendes Angebot an Sozialwohnungen.

Abbildung 26: Entwicklung der Mietpreis- und Belegungsbindung im GdW



Quelle: GdW (Hg.) [2023b].

Abbildung 27: Anzahl jährlich neugebauter Sozialwohnungen im GdW



Quelle: GdW (Hg.) [2023a].

Abbildung 28: GdW-Anteile an der Neubaubilanz 2022



Quelle: GdW (Hg.) [2023c].

Tabelle 7: Sozialwohnungsdefizite 2024 nach Bundesländern

Bundesland	Ist	Soll	Sozialwohnungsdefizit
Schleswig-Holstein	46.727	63.700	-16.973
Hamburg	81.006	85.700	-4.694
Niedersachsen	52.601	161.300	-108.699
Bremen	7.055	17.300	-10.245
Nordrhein-Westfalen	435.025	439.200	-4.175
Hessen	82.172	163.100	-80.928
Rheinland-Pfalz	39.213	67.500	-28.287
Baden-Württemberg	52.287	258.100	-205.813
Bayern	133.129	328.200	-195.071
Saarland	759	13.800	-13.041
Berlin	104.757	236.100	-131.343
Brandenburg	19.813	33.300	-13.487
Mecklenburg-Vorpommern	2.691	20.900	-18.209
Sachsen	12.541	60.400	-47.859
Sachsen-Anhalt	5.070	26.600	-21.530
Thüringen	12.725	24.800	-12.075
Deutschland	1.087.571	2.000.000	-912.429

Quelle: Pestel Institut [2024], S. 29.

f. Hohe Produktionskosten

Die hohen Produktionskosten sind vor allem der lohnintensiven Produktionsweise und der Witterungsabhängigkeit des Bauprozesses geschuldet (vgl. Heuer, Jürgen H. B. und Nordalm, Volker [1996], S. 23 – 41, hier S. 25). Hohe Produktionskosten und eine lange Nutzungsdauer sind ursächlich für das Problem eines geringen Kapitalumschlags.

g. Lange Produktionsdauer

Von der Investitionsentscheidung bis zur Fertigstellung eines Objektes werden Zeiträume zwischen zwei (vgl. Kornemann, Rolf [1973], S. 17), vier (vgl. Hämerlein, Hans [1996], S. 21) und fünf Jahren (vgl. Jenkis, Helmut W. [1985], S. 239) angegeben.

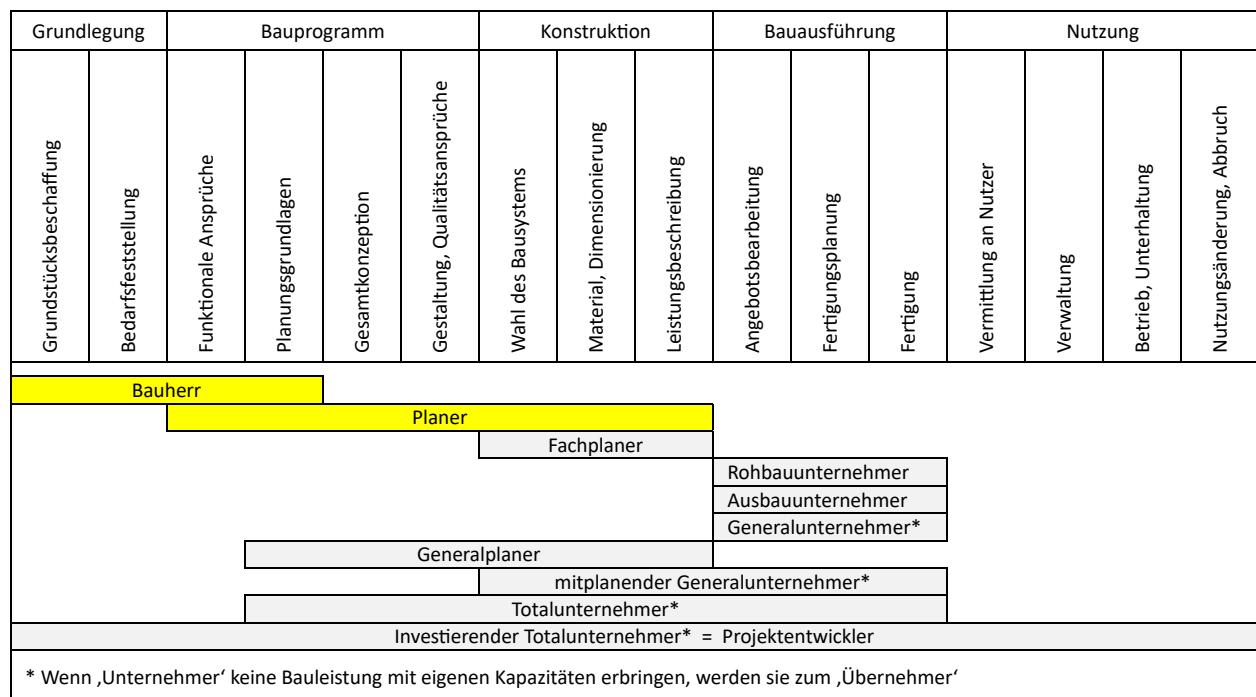
h. Keine Produktion i.e.S. (keine Bauausführung)

Öffentliche Wohnungsunternehmen und -genossenschaften führen weder Neubau-, noch Modernisierungs-, noch größere Instandhaltungsmaßnahmen selbst aus. Sie beschränken sich meist auf die Bauplanung mit Entwurf, Genehmigungsplanung, Baugenehmigung, Ausschreibung und Ausführungsplanung.

Mit der davon getrennten Bauausführung werden externe Baufirmen betraut. Obwohl traditionellerweise ein Architekt den Bauprozess leitet, muss auch dieser nicht zwingend Angestellter des Wohnungsunternehmens sein. Es kommt auch zur Übertragung von Aufgaben an sogenannte Generalunternehmer.

Mit den damit wegfällenden Koordinierungsaufgaben geht eine nicht unerhebliche Komplexitäts- und Risikoreduktion (z.B. Schnittstellenrisiken, Terminrisiken) einher, wenn auch die Kosten steigen.

Abbildung 29: Unternehmer-Einsatzformen im Baubereich



Quelle: In Anlehnung an Haenes, Helmut [2011].

i. Produktstabilität

Wir leben im Grundsatz in Gebäuden, die es bereits seit Jahrhunderten gibt (o.V. [2025c]):

„In den tonreichen Flussauen des Niltales begannen die Menschen [...] sich mit Hilfe von Formen künstliche Mauersteine aus Lehm herzustellen, die durch Untermischen von Strohhäcksel und Kamelmist verfestigt wurden. Diese Technik dürfte rund 15000 Jahre alt sein. Ein bedeutender Entwicklungssprung trat durch die „Erfindung“ des gebrannten Ziegels ein. Man ist heute sicher, dass bereits um 4000 v.Chr. in Mesopotamien gebrannte Ziegel bekannt waren und dass es um 3000 v. Chr. möglich war, Ziegel in verschiedenen Färbungen herzustellen.“

Das wohl bekannteste Ziegelbauwerk der Frühzeit ist der Turm von Babylon (Babel), dessen Geschichte bis 2000 v.Chr. zurückreicht. Bis in die Neuzeit wurden wichtige Gebäude – Burgen, Klöster oder Kirchen – überwiegend mit Mauerwerk aus Naturstein oder künstlichen Ziegeln errichtet, während der überwiegende Teil der Wohnbebauung auf Holz- und Fachwerkkonstruktionen beschränkt war. Verheerende Brände führten schließlich zu der Einsicht, dass Häuser aus Stein in puncto Sicherheit und Langlebigkeit auch bei wirtschaftlicher Betrachtung von Vorteil sind.

Erst nach der Erfindung von mechanischen Aufbereitungshilfen und Formpressen für den Ton in der Mitte des 19. Jahrhunderts wurde der Ziegel zum Massenprodukt, das auch für den normalen Bürger zum Errichten der Häuser erschwinglich war.“

Mit Ausnahme der Verwendung von Stahl / Stahlbeton und des Komforts mit innenliegenden Wasserleitungen, Bädern und Toiletten sowie Zentralheizungen sind hier über ein Jahrhundert keine gravierenden Neuerungen oder Strukturbrüche zu verzeichnen.

j. Niedrige Nutzungsentgelte

Das in Relation zum Kapitaleinsatz niedrige Nutzungsentgelt erhöht das Investitionsrisiko und verlangsamt zusätzlich mögliche Marktreaktionen (vgl. Heuer, Jürgen H. B. und Nordalm, Volker [1996], S. 22 – 41, hier S. 25).

k. Lange Nutzungsdauer

Nach Heuer, Jürgen H. B. und Nordalm, Volker [1996], S. 22 – 41, hier S. 24 gilt:

„Die Wohnung ist das langlebigste aller lebensnotwendigen Konsumgüter und wird von mehreren Haushalten hintereinander genutzt. Entsprechend der technischen Qualität des erstellten Baukörpers wird eine bis zu 100jährige Nutzungsdauer unterstellt, die oft noch überschritten wird (und bei entsprechender Instandhaltung des Gebäudes auch gesteigert werden kann).“

l. Stabile Einnahmensituation

Damit ist nicht nur die stabile Nachfrage gemeint, sondern primär die - sicherlich nicht zuletzt der Existenznotwendigkeit des Gutes Wohnung geschuldet - mietvertragliche Fixierung einer dauerhaften Anmietung von Wohnungen durch Mieter. Im juristischen Sprachgebrauch begründet der Mietvertrag ein sogenanntes *Dauerschuldverhältnis*. Lang andauernde, sich wiederholende Leistungen unterscheiden das *Dauerschuldverhältnis* beispielsweise von einem Kaufvertrag, charakterisiert durch die Einmaligkeit von Leistung und Gegenleistung.

Anders ausgedrückt erfolgt hier eine ‚langfristige Abnahmegarantie‘ der ‚Produkte‘ durch den ‚Kunden‘. Damit verbinden sich sichere Einnahmen auf Jahre / Jahrzehnte.

Zusammenfassend sind die Umweltbedingungen sozial orientierter Wohnungsunternehmen gekennzeichnet durch:

- ✓ existenznotwendige Produkte,
- ✓ nicht substituierbare Produkte,
- ✓ Produktstabilität,
- ✓ Umweltstabilität,
- ✓ lange Produktions- und Nutzungsdauer,
- ✓ niedrige Komplexität,
- ✓ sehr niedrige Unsicherheit,
- ✓ klare Zukunft,
- ✓ kein Markt,
- ✓ kein Wettbewerb (Konkurrenz),
- ✓ steigende Nachfrage,
- ✓ sinkendes Angebot,
- ✓ sichere Einnahmen.

Bei existenznotwendigen Produkten in Verbindung mit fehlender (bzw. stark eingeschränkter) Substituierbarkeit verbietet sich auch in Krisenzeiten eine Einsparung. Menschen müssen auch bei Krisen, wie die des ‚Neuen Marktes‘, bei Bankenkrisen, bei Pandemien oder in Kriegszeiten wohnen. Selbst wenn durch Krisen- wie z.B. in der Covid 19 – Pandemie - internationale Lieferketten unterbrochen werden, Beton, Stahl, Ziegel und Holz sind heimische Produkte. Selbst für Heizungssysteme finden sich heimische Anbieter.

Abbildung 30: Beispiel Stahlproduktion in Deutschland



Quelle: Wirtschaftsvereinigung Stahl (Hg.) [2025].

Abbildung 31: Beispiel Ziegelindustrie in Deutschland



Quelle: Bundesverband der Deutschen Ziegelindustrie e. V. (HG.) [2025].

Im Gegensatz dazu sorgte z.B. die Pandemie für sehr große Umsatzeinbußen in den exportorientierten Branchen, wie die der Kfz-Hersteller oder des Maschinenbaus. Genauso stark litten von Reise- und Kontaktbeschränkungen betroffene Wirtschaftszweige, wie die Luftfahrt oder das Gastgewerbe.

2. Folgen für Planung, Controlling, Risikomanagement

Welche Folgen üben nun die skizzierten Unternehmens- und Umweltbedingungen auf die sinnvollerweise zur Anwendung kommenden Planungs- / Controlling- / Risikomanagementinstrumente aus?

Im Risikomanagement von sozial orientierten Wohnungsunternehmen führt die übliche Bildung von Beobachtungsbereichen mit Festlegung von Indikatoren oftmals zur Überbetonung der Bewirtschaftungstätigkeit (inkl. Instandhaltung).

Von einem Wohnungsunternehmen wurde beispielsweise im Jahr 2013 auf Basis des Jahresabschlusses 2012 die Bewirtschaftung im Jahr 2022 geplant.

Im Finanzplan stehen dabei auf der Einnahmeseite die Sollmieten, die Einnahmen aus Betriebs- und Heizkosten sowie die Abrechnungsspitzen (Differenz aus Mietervorauszahlung und Abrechnung) und sonstige Umsatzerlöse.

Auf der Ausgabenseite finden sich die eigenen Kosten des Wohnungsunternehmens für Betriebs- und Heizkosten, die Instandhaltungskosten, die Grund- und Kfz.-Steuer, Dotierungen / Verbrauch bei der Rückstellung für unterlassenen Instandhaltungen, Erbbau- und Pachtzinsen, Miet- und Räumungsklagen sowie sonstige Kosten.

Stellt man nun diese im Jahr 2013 geplanten Einzahlungen / Auszahlungen den tatsächlich angefallenen Beträgen des Jahres 2022 gegenüber, zeichnet sich folgendes Bild:

Abbildung 32: Soll-Ist-Vergleich der Einnahmen aus Bewirtschaftung

Ausgangsdaten

Planungsart	Plan-Basis	Planungsart	Plan-Basis	Jahresabschluss	Planjahr
Basisplanung	Basis-2019 ^	Basisplanung	Basis-2012 ^	Bilanzplan	2022
Risikostresstest	Basis-2020	Risikostresstest	Basis-2013	Wirtschaftsplan	2023
Szenarioplanung	Basis-2021	Szenarioplanung	Basis-2014	Finanzplan	
	Basis-2022 v		Basis-2015 v	Investitionsplan	

Vergleichsdaten

		Basis-2022	Basis-2012	Abweichung	
		Basisplanung	Basisplanung	T€	%
Finanzplan-Positionen		2022	2012	T€	%
Planeinzahlungen aus der Bewirtschaftungstätigkeit		10.657,4	9.910,0	747,3	7,0%
-	Sollmieten abzgl. Erlösschmälerungen und Mietausfälle, einschl. UAW und AWZ	7.125,0	6.499,2	625,8	8,8%
-	Sonstige Umsatzerlöse Bewirtschaftung	7,2		7,2	100,0%
-	Betriebs- und Heizkostenabrechnung	2.952,6	3.339,3	-386,8	13,1%
-	Guthaben / Nachforderungen aus BK- / HK-Abrechnungen Vj.	572,6	71,5	501,1	87,5%

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGAN-CONTROL).

Abbildung 33: Soll-Ist-Vergleich der Ausgaben für Bewirtschaftung

Ausgangsdaten

Planungsart	Plan-Basis	Planungsart	Plan-Basis	Jahresabschluss	Planjahr
Basisplanung	Basis-2019 ^	Basisplanung	Basis-2012 ^	Bilanzplan	2022
Risikostresstest	Basis-2020	Risikostresstest	Basis-2013	Wirtschaftsplan	2023
Szenarioplanung	Basis-2021	Szenarioplanung	Basis-2014	Finanzplan	
	Basis-2022 v		Basis-2015 v	Investitionsplan	

Vergleichsdaten

		Basis-2022	Basis-2012	Abweichung	
		Basisplanung	Basisplanung	T€	%
Finanzplan-Positionen		2022	2012	T€	%
Planauszahlungen für die Bewirtschaftungstätigkeit		-5.956,8	-5.647,5	-309,3	5,2%
-	Betriebskosten	-1.492,1	-1.462,6	-29,5	2,0%
-	Heizkosten	-1.280,8	-1.588,4	307,6	24,0%
-	Instandhaltungskosten eigener Hausbestand	-2.197,0	-2.131,7	-65,3	3,0%
-	Instandhaltungskosten Pachtbestand	-124,9	-49,2	-75,7	60,6%
-	Grund- und Kfz-Steuer	-171,9		-171,9	100,0%
-	Dotierung RFI	-103,0	-50,0	-53,0	51,4%
-	Verbrauch RFI	49,3		49,3	100,0%
-	sonstige Ausgaben	-189,0	-4,2	-184,8	97,8%
-	Erbbauzinsen	-187,2	-169,6	-17,6	9,4%
-	Pachtzinsen	-260,2	-190,9	-69,3	26,6%
-	Miet- und Räumungsklagen		-0,9	0,9	100,0%

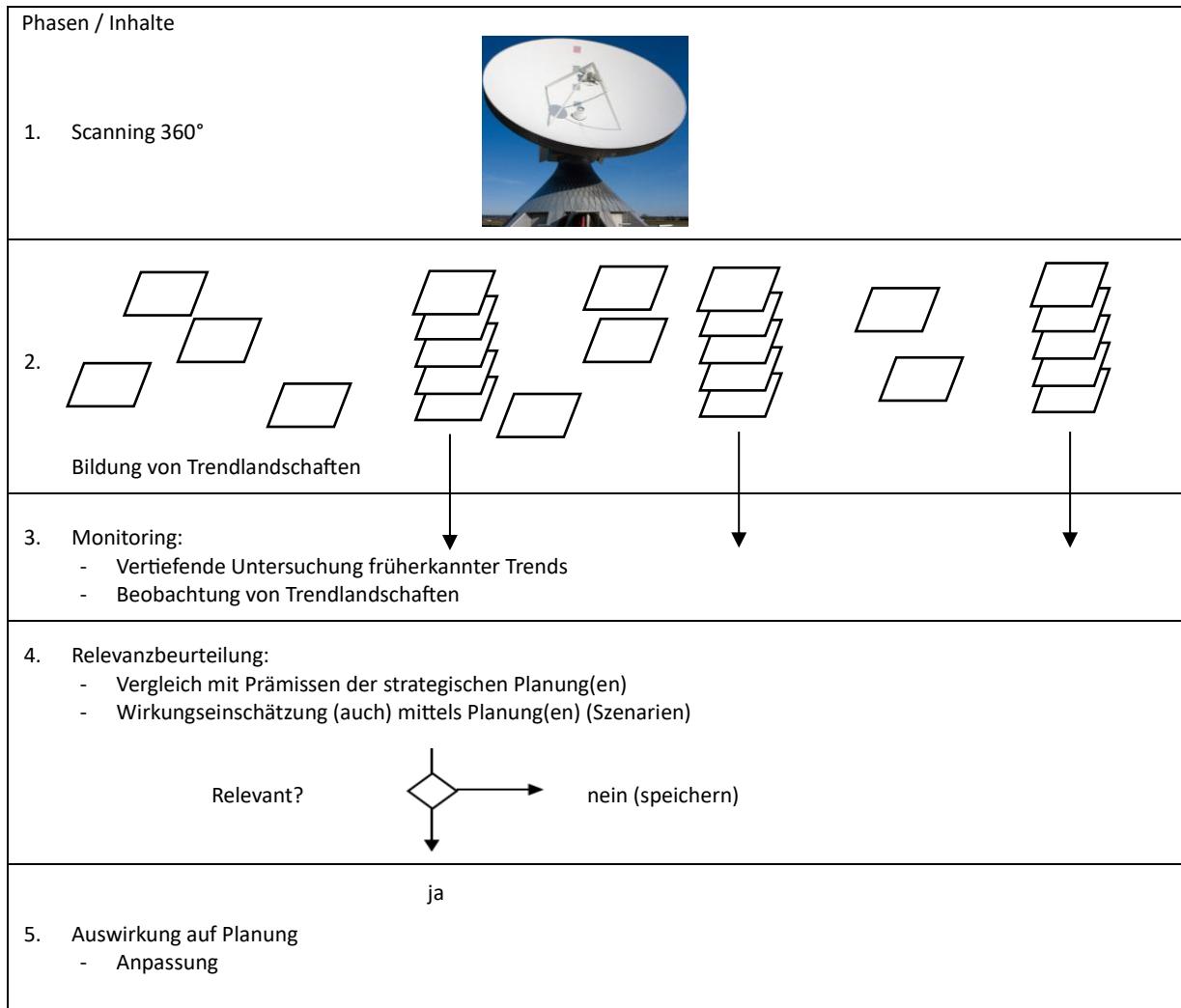
Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGAN-CONTROL).

Abweichungen i.H.v. 7,0% bzw. 5,2% - über diesen langen Zeitraum – sind primär den sicheren Einnahmen und den halbwegs planbaren Instandhaltungen geschuldet. Die eigentlichen Risiken für Wohnungsunternehmen liegen offensichtlich woanders und befinden sich zudem meist nicht innerhalb der standardmäßigen Beobachtungsbereiche, für die Indikatoren und Verantwortlichkeiten festgelegt sind.

Relevante, bestandsgefährdende Risiken liegen vielmehr in Gesetzesänderungen, in eingeschränktem Maße in Inflation und Zinsänderungen, im Klimawandel, im Projektmanagement des Bau- und Modernisierungsbereichs, in den Bereichen Personal sowie IT, in der jeweiligen demographischen Entwicklung am Standort sowie der Abhängigkeit der Arbeitsplätze von wenigen Anbietern begründet und damit mehrheitlich im strategischen Bereich. Indikatoren / Schwellenwerte oder auch Gegenmaßnahmen lassen sich hier im Vorfeld nur schwerlich ermitteln.

Aus Risikogesichtspunkten erscheinen daher andere Instrumente bzw. Vorgehensweisen angeraten. Eine grundsätzliche Vorgehensweise kann sich beispielsweise an der strategischen Frühaufklärung orientieren.

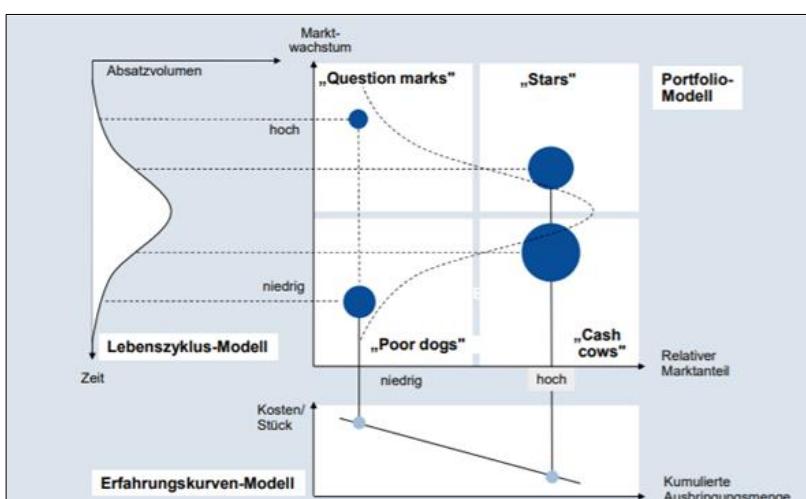
Abbildung 34: Strategische Frühaufklärung



Quelle: In Anlehnung an Krystek, Ulrich [2003], S. 134.

Im Planungs- bzw. Controllingbereich führen Marktversagen und fehlende Konkurrenz dazu, dass bestimmte Instrumente schon allein deshalb ausscheiden, als sie markt- bzw. wettbewerbsfokussiert sind, wie z.B. das klassische Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio der Boston Consulting Group.

Abbildung 35: Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio der Boston Consulting Group



Quelle: Lippold, Dirk [2020], S. 124.

Unternehmen ordnen darin ihre strategischen Geschäftseinheiten stets unter Beachtung ihrer Wettbewerber in die Matrix ein. Die mit den einzelnen Quadranten verbundenen Strategien berücksichtigen gleichsam die Wettbewerbssituation. Sozial orientierte Wohnungsunternehmen agieren nicht im Wettbewerb.

Das Marktwachstum hängt von den Inputfaktoren z.B. produzierender Unternehmen ab. Für Wohnungsunternehmen ist einer dieser Inputfaktor der Boden bzw. der als Bauland ausgewiesene Boden. Gerade im Ballungsgebieten ist dieser immer knapp. Marktwachstum ist kein primäres Ziel sozial orientierte Wohnungsunternehmen. Wachstum findet ausschließlich in den Grenzen öffentlicher Beauftragung statt.

Die Balanced Scorecard (BSC) als weiteres bekanntes Instrument ist ein Ausdruck von Zielvorgaben durch Kennzahlen (vgl. nachfolgende Tabelle). Sie steht damit im Widerspruch zur Sach- statt Gewinnzielvorgabe bei öffentlichen Unternehmen.

Zudem ist aus Gesichtspunkten der Frühaufklärung die Festlegung auf bestimmte Kategorien bzw. Kennzahlen / Soll- / Schwellenwerte zu verengt. Chancen und Bedrohungen außerhalb dieser Kategorien / Beobachtungsbereiche können nicht frühzeitig erkannt werden (vgl. Krystek, Ulrich [2003], S. 121 – 148, hier S. 126). Dies war ja gerade ein Schwachpunkt des Indikatormodells (2. Generation der Frühaufklärungssysteme).

Balanced Scorecard wie Risikomanagement benötigen Planung, lassen sie aber thematisch außen vor!

Eine Betrachtung der BSC als reines Instrument für Zielvorgaben wäre jedoch zu kurzgegriffen. Wenn die BSC Steuerungsfunktion ausüben soll, müssen die BSC-Vorgaben der Planung in Form von Soll-Wird- bzw. Soll-Soll-Vergleichen gegenübergestellt werden.

Risikomanagementinformationen können – wie bereits angeführt - sowohl Vorbedingung als auch Ergebnis der Planung sein oder ein Wechselspiel zwischen beiden!

Tabelle 8: Beispielhafte Balanced Scorecard

lfd. Nr.	Modell- art	Status	Finanzwirtschaftliche Perspektive		Einheit
			Ziel	Messgröße	
1	KL	T	Umsatzsteigerung	Netto-Umsatz	Mio. €
2	KL	T	Gewinn	Brutto-Betriebsergebnis	Mio. €
3	KL	T	Rentabilität	Return of Sales	%
4	UEFI	T	Kapitalverzinsung	Return on Investment / CF ROI	
5	UEFI	T	Liquidität	Free Cash Flow	Mio. €

			Kundenperspektive		
			Ziel	Messgröße	
6	KL	T	Marktdurchdringung	Marktanteil absolut / relativ	% / Faktor
7	KL	BZ	Kundentreue	Stammkundenquote	%
8	TCM	OCB	Kundenzufriedenheit	Index	Punkte
9	KL	KB	Kundenverlässlichkeit	Stornos	Anzahl
10	KL	BZ	Fehlerfreie Produkte	Retouren	Stück

			Innovations- und Wissensperspektive		
			Ziel	Messgröße	
11	KL	T	Neue Produkte	Umsatz Neu- / Gesamtprodukte	%
12	KL	BZ	Qualität aufs erste Mal	Änderungen / Nachbesserungen	Zahl
13	KL	E	Kontinuierliche Verbesserung	Weiterbildungskosten / Mitarbeiter	%
14	KL	T	Talent zum Wandel	Anteil Mitarbeiter in Projekten	%

			Prozessperspektive		
			Ziel	Messgröße	
15	KL	KB	Steuerungskompetenz	Produktions-Durchlaufzeit	Tage
16	KL	BZ	Qualität	Ausschussanteil	%
17	KL	T	Produktionseffizienz	Anlagenverfügbarkeit / Fehlzeitenquote	%
18	UEFI	T	Credit Management	Zahlungsverfügbarkeit	Tage
19	KL	T	Verkaufseffizienz	Deckungsbeitrag I: direkte Stückkosten	Faktor

Status		Modellart	
T	= Topziel	KL	= Kosten - Leistungsmodell
BEZ	= Basisziel	UEFI	= Unternehmensergebnis- und Finanzmodell
KB	= Entscheidungsparameter	TCM	= Topziel-Chefsache-Modell
OCB	= Oberste Chefsache Basisziel		

Quelle: Zwicker, Eckart [2009], S. 39 mit Verweis auf Deyhle, Albrecht [1999].

Wie bereits in Abschnitt B.9 vorliegender Arbeit ausgeführt, ist es – gerade auch für sozial orientierte Wohnungsunternehmen - zwingend notwendig, mittels Planung abzuschätzen, welche Auswirkungen von beabsichtigten Maßnahmen, möglichen Chancen und Risiken auf das Unternehmen ausgehen. Eine reine Identifikation von Störungen greift hier zu kurz (vgl. Horváth, Péter [1979], S. 396 ff., S. 425 f., vor allem S. 518 ff., hier S. 398).

Allein integrierte Unternehmensplanungsmodelle können hier zur Anwendung kommen. Diese müssen szenariotauglich sein, um die sprichwörtlichen ‚was wäre, wenn ... -Fragen‘ durchspielen zu können. Spielen ist ein wichtiges Stichwort und bedeutet in diesem Zusammenhang vor allem Lernen! Das Durchspielen von Szenarien erfordert wiederum das Vorhandensein eines Unternehmensplanungsmodells! Teilmodelle scheinen hier nicht in Betracht zu kommen, wenn nicht nur von Maßnahmen, sondern auch von strategischen Diskontinuitäten und den Reaktionen darauf im Regelfall mehrere Funktionalbereiche betroffen sind (vgl. Gernert, Dieter [1979], S. 147 – 150, hier S. 149).

Hahn sieht Planung grundsätzlich durch folgende Merkmale charakterisiert (Hahn, Dietger [2006a], S. 395 – 408, hier S. 396 f.):

- Zielbezogenheit,
- Gesamtheit bzw. Vollständigkeit,
- Beschreibung der Elemente bzw. Teilplanungen und Teilpläne nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug.
- Zielorientierte Integration der Teilplanungen und Teilpläne (horizontale und vertikale aufgabenorientierte inhaltliche und zeitliche Strukturierung) sowie
- Flexibilität, Aktualität und Wirtschaftlichkeit.

Aus den Merkmalen leitet er folgendes Grundschema eines Planungs- und Kontrollsysteams ab (Hahn, Dietger [2006a], S. 397):

- Zielplanung,
- Potenzialplanung und
- Aktionsplanung.

Interessant ist nun, was Hahn hinsichtlich der Ausgestaltung eines integrierten Planungssystems ausführt (Hahn, Dietger [2006a], S. 397, Hervorhebungen durch den Autor):

„Da eine **simultane Zielplanung** und **zielorientierte Potenzial- und Aktionsplanung** für das System Unternehmung i.d.R. **nur schwer möglich und beschreibbar ist**, wird unter Verwendung von in Praxis und Literatur geläufigen Begriffen ein Planungs- und Kontrollsysteem einschließlich Planungs- und Kontrollrechnung mit **folgenden integrierten Teilplanungskomplexen** zugrunde gelegt:

1. Unternehmenspolitik bzw. generelle Zielplanung;
2. Strategische Planung – Programm- und Potenzialplanung, Potenzialstrukturplanung;
3. Operative Planung – Programm- und Aktionsplanung bei gegebenen Potenzialen;
4. [evtl. Ergänzung durch aperiodische Projektplanungen, bei Hahn angeführt, aber kein eigener Gliederungspunkt, P.D.];
5. Gesamtunternehmensbezogene Ergebnis- und Finanzplanung.“

Wenn nicht zumindest die einzelnen ‚Teilplanungskomplexe‘ integriert und damit zwingend abgestimmt sind, wären sie wertlos!

Als ein Hauptproblem der Planung wird die Abstimmung zwischen strategischer und operativen Planung genannt! Gemeinhin ist das von der strategischen Planung vorgegeben Plan-Betriebsergebnis von der operativen Planung umzusetzen (Zwicker, Eckart [2009], S. 33 – 45, hier S. 34, Hervorhebungen durch den Autor):

„Die ‚Abstimmung‘ mit der strategischen Planung kann einseitig verlaufen, aber sie kann auch zu einem (wechselseitigen) Abstimmungsprozess führen. Wenn ein einseitiger Verlauf praktiziert wird, dann liefert die strategische Planung für das anstehende Planjahr bestimmte ‚Vorgaben‘ an die Stelle ‚operative Planung‘, die von dieser im Rahmen ihrer operativen Planung zu berücksichtigen sind. Diese Vorgaben sind immer **quantitative Größen**, die als Planwerte in dem Controlling-Modell [...] auftreten müssen. [...]“

Manchmal dürfte sich im Rahmen der operativen Planung zeigen, dass die strategischen Vorgaben in dem zu entwickelnden operativen Plan nicht umsetzbar sind. Wenn die strategische Planung zum Beispiel vorgibt, dass **dreizig Prozent aller Umsätze** von Artikeln stammen sollen, die in den letzten 3 Jahren entwickelt wurden, dann kann sich im Rahmen der operativen Planung zeigen, dass diese Forderung für das anstehende Planjahr nicht zu realisieren ist. In diesem Fall muss mit der strategischen Planung verhandelt werden, damit diese ihre Planvorgaben auf ein realistisches Maß reduziert.“

Zudem bereitet die Abstimmung zwischen operativen Planung und unternehmensbezogener Finanz- und Ergebnisplanung Probleme. Diese wird nicht nur durch sachliche Gegebenheiten erschwert, sondern auch durch technische (Zwicker, Eckart [2009], S. 33 – 45, hier S. 34):

„Sehr viele Unternehmen verwenden zur Durchführung ihrer operativen Planung das Controlling System der SAP AG. [...]

Das gesamte operative Controlling erschöpft sich aber nicht allein in der Planung eines Wertes des Betriebsergebnisses des anstehenden Planjahres. Im Rahmen einer zweiten Planungsstufe ist auch noch eine Unternehmensergebnis- und Finanzplanung vorzunehmen. Sie führt zur Planung der Bilanz und bestimmter Bilanzkennzahlen sowie der erforderlichen finanziellen Mittel. Da SAP für diese Planung mit einem Unternehmensergebnis- und Finanzplanungsmodell (UEFI Modell) keine Software zur Verfügung stellt, wird diese Art einer operativen Planung oft mit Excel durchgeführt.“

In sozial orientierten Wohnungsunternehmen stehen dagegen die zu erfüllenden Neubau-, Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen im Vordergrund. Dieser Aspekt der Sachziel- statt Gewinnzielorientierung führt bei bestehenden sozial orientierten Unternehmen dazu, dass:

1. Eine simultane Zielplanung und zielorientierte Potenzial- und Aktionsplanung möglich ist.
2. Eine Integration von strategischer, operativer und unternehmensbezogener Bilanz-, Ergebnis- und Finanzplanung möglich ist.
3. Kein Unterschied zwischen strategischer und operativer Planung besteht.
4. Keine Abstimmungsprobleme von strategischer und operativer Planung vorherrschen.
5. Keine Abstimmungsprobleme von operativer Planung und unternehmensbezogener Bilanz-, Ergebnis- und Finanzplanung vorherrschen.

Zu 1) und 2) Simultane Zielplanung und zielorientierte Potenzial- und Aktionsplanung bzw. Integration von strategischer, operativer und unternehmensbezogener Bilanz-, Ergebnis- und Finanzplanung

Eine 2003 vom Autor durchgeführte Satzungsanalyse der sozial orientierten öffentlichen Wohnungsunternehmen in Bayern ergab, dass der Unternehmenszweck – unabhängig vom jeweiligen Gesellschaftsvertrag – in der Errichtung, Betreuung, Bewirtschaftung und Verwaltung von Bauten liegt (vgl. Dietrich, Peter [2003], S. LXI ff.).

Tabelle 9: Mustergesellschaftsverträge des GdW

Muster-Gesellschaftsvertrag Typ A für Wohnungsgesellschaften 1990	Muster-Gesellschaftsvertrag Typ B für Wohnungsgesellschaften 1990
<p>§ 2 Gegenstand der Gesellschaft</p> <p>(1) Zweck der Gesellschaft ist vorrangig eine sichere und sozial verantwortbare Wohnungsversorgung der breiten Schichten der Bevölkerung (gemeinnütziger Zweck).</p> <p>(2) Die Gesellschaft errichtet, betreut, bewirtschaftet und verwaltet Bauten in allen Rechts- und Nutzungsformen, darunter Eigenheime und Eigentumswohnungen.</p> <p>Sie kann außerdem alle im Bereich der Wohnungswirtschaft, des Städtebaus und der Infrastruktur anfallenden Aufgaben übernehmen, Grundstücke erwerben, belasten und veräußern sowie Erbbaurechte ausgeben.</p> <p>Sie kann Gemeinschaftsanlagen und Folgeeinrichtungen, Läden und Gewerbegebäuden, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Einrichtungen und Dienstleistungen bereitstellen.</p> <p>Die Gesellschaft ist berechtigt, Zweigniederlassungen zu errichten, andere Unternehmen zu erwerben oder sich an solchen zu beteiligen.</p>	<p>§ 2 Gegenstand der Gesellschaft</p> <p>(1) Die Gesellschaft errichtet, betreut, bewirtschaftet und verwaltet Bauten in allen Rechts- und Nutzungsformen, darunter Eigenheime und Eigentumswohnungen.</p> <p>Sie kann außerdem alle im Bereich der Wohnungswirtschaft, des Städtebaus und der Infrastruktur anfallenden Aufgaben übernehmen, Grundstücke erwerben, belasten und veräußern sowie Erbbaurechte ausgeben.</p> <p>Sie kann Gemeinschaftsanlagen und Folgeeinrichtungen, Läden und Gewerbegebäuden, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Einrichtungen und Dienstleistungen bereitstellen.</p> <p>Die Gesellschaft ist berechtigt, Zweigniederlassungen zu errichten, andere Unternehmen zu erwerben oder sich an solchen zu beteiligen.</p> <p>(2) Die Gesellschaft darf auch sonstige Geschäfte betreiben, sofern diese dem Gesellschaftszweck (mittelbar oder unmittelbar) dienlich sind.</p>

Quelle: GdW (Hg.) [1990a] und GdW (Hg.) [1990b].

Auch bei kommunalen Wohnungsunternehmen, welche sich an den Muster-Gesellschaftsvertrag vom Typ B angelehnt haben, steht die Aufgabenerfüllung im Vordergrund, was nicht ausschließt, dass auch Gewinne erzielt werden dürfen. Dennoch steht das Sachziel vor dem Gewinnziel.

Abbildung 36: Auswertung Satzungsanalyse

Auswertung	
Insgesamt:	95 kommunale Gesellschaften
	2 kommunale AGs
	1 Zweckverband
davon:	4 ohne Mehrheit der Kommune
	91 mit Mehrheit der Anteile bei der Kommune, Landkreis, Bezirk
	2 im Besitz des Freistaats Bayern (unbegrenzte Ausschüttung)
	1 Zweckverband
	<ul style="list-style-type: none">• 64 Gesellschaften verwenden im Kern die Satzung Typ A, sind also dem Gemeinwohl verpflichtet• 28 Gesellschaften verwenden im Kern die Satzung Typ B• 1 Gesellschaft ist überwiegend im Bauträgergeschäft tätig• 2 Gesellschaften sind überwiegend in der Stadtentwicklung bzw. Sanierung tätig• 1 Gesellschaft (AG) verwendet im Kern die AG-Satzung, ist also dem Gemeinwohl verpflichtet• 1 Gesellschaft (AG) verwendet eine gänzlich andere Satzung• 1 Gesellschaft (GmbH) verwendet eine gänzlich andere Satzung
	<ul style="list-style-type: none">• bei 1 Gesellschaft wird eine Gewinnausschüttung in der Satzung untersagt• beim Zweckverband: "keine Gewinnabsicht"• bei 59 Gesellschaften Ausschüttungsdeckelung 4%• bei 1 Gesellschaft Ausschüttungsdeckelung 5%• bei 1 Gesellschaft Ausschüttungsdeckelung 8%• bei 1 Gesellschaft nur Ausschüttung auf steuerlichen Gewinn möglich• bei 34 Gesellschaften keine Deckelung der Ausschüttung

Quelle: Dietrich, Peter [2003], S. LXVIII.

Analoges – eine ähnliche Anlehnung an die Mustersatzung unterstellt - gilt für Wohnungsgenossenschaften.

Abbildung 37: Mustersatzung des GdW

Mustersatzung für Wohnungsgenossenschaften 2022
§ 2 Zweck und Gegenstand der Genossenschaft
(1) Zweck der Genossenschaft ist die Förderung ihrer Mitglieder vor rangig durch eine gute, sichere und sozial verantwortbare Wohnungsversorgung .
(2) Die Genossenschaft kann Bauten in allen Rechts- und Nutzungsformen bewirtschaften, errichten, erwerben, vermitteln¹, veräußern und betreuen ; sie kann alle im Bereich der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, des Städtebaus und der Infrastruktur anfallenden Aufgaben übernehmen. Hierzu gehören Gemeinschaftsanlagen und Folgeeinrichtungen, Läden und Räume für Gewerbebetriebe, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Einrichtungen und Dienstleistungen.

Quelle: GdW [2022], S. 4.

Das bedeutet, dass eine generelle Zielplanung nicht erst erarbeitet werden muss, sondern in Gesellschaftsvertrag und Satzung bereits festgelegt ist. Von Gesellschaftern / Mitgliedern erteilte Aufgaben entsprechen damit zwangsläufig dem Unternehmenszweck.

Wird nun ein öffentliches Unternehmen mit einer Neubaumaßnahme – hier handelt es sich stets um aperiodisch durchzuführende Projektplanungen - betraut, steht die Suche nach Bauland an erster Stelle. Ist dieses gefunden bzw. von kommunaler Seite zur Verfügung gestellt, erfolgt die Planung.

Neben der bautechnischen Planung werden wirtschaftliche Überlegungen, z.B. in Form einer Investitionsrechnung inklusive Finanzierung mit Fremd- und Eigenmitteln angestellt. In diesem Zusammenhang spielen auch Fördermittel eine erhebliche Rolle.

Die Planung ist konkret als detaillierte und quantifizierte Maßnahmenplanung konzipiert. Kosten und Fördermittel fließen so in die jeweiligen Positionen der unternehmensbezogenen Bilanz-, Ergebnis- und Finanzplanung ein.

Abbildung 38: Beispielhafte Maßnahmenplanung im Neubau

INVEST 2.1					Datenerfassung		Kostenanfall		Baubeginn		Fertigstellung		Bilanzposition		
Einfügen		Info		Drucken		2024		2019		2025		2027		B10	
Löschen		Speichern				2025		2022						B9	
Daten- erfassung	Kosten- anfall	Bau- beginn	Fertig- stellung	Fertig- stellung	WI - WA	Objekt - Straße				Bemerkung			Zugang Kosten Zugang Zus (-) Abgang RBW (-)		
Jahr	Jahr	Jahr	Jahr	Monat									€		
2024	2019	2025	2027	10	WA 45	Frei-Otto-Weg EOF				Frei-Otto-Weg Altosten Erbau Grund & Boden (AV1)			14.064,98		
2024	2019	2025	2027	10	WA 45	Frei-Otto-Weg EOF				Frei-Otto-Weg Altosten Wohnungen (AV1)			76.135,92		
2024	2019	2025	2027	10	WA 45	Frei-Otto-Weg EOF				Frei-Otto-Weg Altosten Wohnungen (AV1)			1.289.221,91		
2024	2022	2025	2027	10	WA 45	Frei-Otto-Weg EOF				Frei-Otto-Weg Altosten Wohnungen (AV1)			461.602,82		
2024	2023	2025	2027	10	WA 45	Frei-Otto-Weg EOF				Frei-Otto-Weg Altosten Wohnungen (AV1)			189.641,17		
2024	2025	2025	2027	10	WA 45	Frei-Otto-Weg EOF				Frei-Otto-Weg Erbau Grund & Boden (AV1)			532.402,16		
2024	2025	2025	2027	10	WA 45	Frei-Otto-Weg EOF				Frei-Otto-Weg Wohnungen (AV1)			2.000.000,00		
2024	2026	2025	2027	10	WA 45	Frei-Otto-Weg EOF				Frei-Otto-Weg Wohnungen (AV1)			13.200.000,00		
2024	2026	2025	2027	10	WA 45	Frei-Otto-Weg EOF				Frei-Otto-Weg Wohnungen (AV1)			-2.768.540,00		
2024	2026	2025	2027	10	WA 45	Frei-Otto-Weg EOF				Frei-Otto-Weg Erbau Grund & Boden (AV1)			12.223,53		
2025	2027	2025	2027	10	WA 45	Frei-Otto-Weg EOF				Frei-Otto-Weg Wohnungen (AV1)			-1.769.660,00		
2024	2027	2025	2027	10	WA 45	Frei-Otto-Weg EOF				Frei-Otto-Weg Wohnungen (AV1)			9.008.230,18		
Ergebnis:													22.245.322,67		

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGANVEST).

Zuschüsse sind bereits in die Maßnahmenplanung integriert. Darüber hinaus benötigte Fremdmittel zur Maßnahmenfinanzierung werden über einen Darlehensrechner geplant. Dies dient der Ermittlung von zukünftigen Annuitäten, die wiederum automatisiert in die unternehmensbezogene Bilanz-, Ergebnis- und Finanzplanung einfließen.

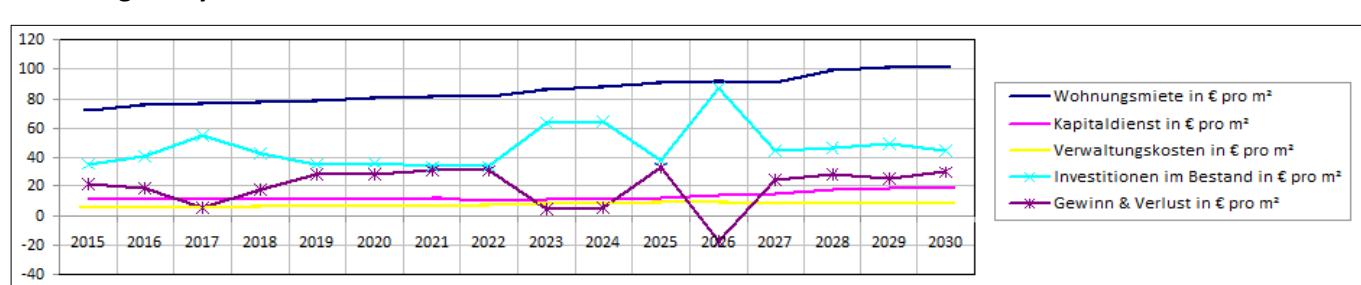
Abbildung 39: Beispielhaftes Einzeldarlehen zur Baumaßnahmenfinanzierung

ORG-LOAN																		
Daten		Drucken																
Darlehen Nr.	354502	Auslauf	01.04.2089	Σ Zinszahlungen	10.137.895,00								WE	45				
Valutierung 1	2.553.090,00	Valutierung 2	4.140.050,00	Valutierung 3	1.817.160,00								Interne Nr.	D077				
Valuta-Datum 1	01.10.2025	Valuta-Datum 2	01.10.2027	Valuta-Datum 3	01.07.2028													
Zahlungsturnus	halbjährlich	nachschüssig		Verzinsung 1. Tag	ja								Deutsche Zinsmethode (30/360)					
Zinssatz 1 p.a.	2,750%																	
Tilgungssatz p.a.	1,000%												Tilgungsbeginn	01.04.2041				
Annuität 1 p.a.	319.136,25																	
Zahlungs- datum	Datum	Zusatz- auszahlungen	Berechnungs- datum	Anfangssaldo	Zusatz- salden	Zinstage/ Jahr	Zinstage/ Periode	Zinstage/ zusätzlich	Zinsatz	Zinsen	Zusatz- zinsen	Tilgung	S-Tilgung	Disagio	Porto	Verwaltung	Annuität/ Periode	Endsaldo
01.10.2025	31.12.2025	2.553.090,00		360	90	2,750%	17.552,49										17.552,49	2.553.090,00
01.04.2026	30.06.2026	2.553.090,00		360	180	2,750%	35.104,99										35.104,99	2.553.090,00
01.10.2026	31.12.2026	2.553.090,00		360	180	2,750%	35.104,99										35.104,99	2.553.090,00
01.04.2027	30.06.2027	2.553.090,00		360	180	2,750%	35.104,99										35.104,99	2.553.090,00
01.10.2027	31.12.2027	2.553.090,00		360	180	2,750%	35.104,99										35.104,99	2.553.090,00
01.04.2028	30.06.2028	6.693.140,00	01.10.2027	4.140.050,00	360	90	2,750%	28.462,84									28.462,84	6.693.140,00
01.07.2028	31.12.2028	6.693.140,00	1.817.160,00	360	180	2,750%	92.030,68	24.985,95									24.985,95	8.510.300,00
01.10.2028	31.12.2028	8.510.300,00		360	180	2,750%	92.030,68										92.030,68	8.510.300,00
01.04.2029	30.06.2029	8.510.300,00		360	180	2,750%	117.016,63										117.016,63	8.510.300,00
01.10.2029	31.12.2029	8.510.300,00		360	180	2,750%	117.016,63										117.016,63	8.510.300,00
01.04.2030	30.06.2030	8.510.300,00		360	180	2,750%	117.016,63										117.016,63	8.510.300,00
01.10.2030	31.12.2030	8.510.300,00		360	180	2,750%	117.016,63										117.016,63	8.510.300,00
01.04.2031	30.06.2031	8.510.300,00		360	180	2,750%	117.016,63										117.016,63	8.510.300,00
01.10.2031	31.12.2031	8.510.300,00		360	180	2,750%	117.016,63										117.016,63	8.510.300,00

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGANLOAN).

Der Umfang der Neubaumaßnahmen wird sachlich und zeitlich mit den regelmäßigen Aufgaben der Instandhaltung und Modernisierung sowie der Bewirtschaftung in Beziehung gesetzt. Großinstandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen verlaufen dabei meist zyklisch.

Abbildung 40: Zyklische Investitionen in den Bestand



Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGANCONTROL).

Dadurch, dass keine Produktion i.e.S., also keine Bauausführung vorgenommen wird, kann der technische Personalbestand im Kern beibehalten werden. Wenn kein Personalwechsel stattfindet und keine kritische Größe erreicht wird (Anzahl betreuter Wohneinheiten pro kaufmännischem Mitarbeiter), ist sogar eine Extrapolation der Personalkosten unter Berücksichtigung der jährlichen Lohn- und Gehaltssteigerung möglich.

Die Einnahmenplanung gestaltet sich aufgrund der sicheren Einnahmen relativ einfach. Vom jeweils aktuellen Stand ausgehend, werden die regelmäßigen, gesetzlich möglichen Mieterhöhungen bzw. die der jeweiligen Unternehmensphilosophie entsprechenden Erhöhungen zeitlich genau in der Planung antizipiert und damit die gesamte Miete für die Zukunft berechnet. Zusätzliche Mieten, z. B. durch Neubaumaßnahmen, werden im Zusammenhang mit den Neubaumaßnahmen geplant. Analoges gilt für Mieterhöhungen aus Modernisierungsmaßnahmen.

Das integrierte Basisplanungstool entspricht in seinem Aufbau der Kontengliederung des wohnungswirtschaftlichen Jahresabschlusses. Berücksichtigung finden dabei alle Bilanz- und G&V-Konten! Hier sind wirklich ausnahmslos alle Konten gemeint, auch diejenigen zur Erfassung kurzfristiger Forderungen und Verbindlichkeiten! Auch eine Planung über Geschäftsvorfälle kann dabei definitiv nicht von Sachkontenplanung befreien. Wie auch immer die Datenerfassung ausgestaltet ist, im Endergebnis sind sämtliche Planungsinformationen und Geschäftsvorfälle den jeweiligen Positionen in Wirtschaftsplan und Planbilanz – automatisiert per IT oder manuell - zuzuordnen.

Damit ist gleichzeitig die Forderung erhoben, nicht nur jegliche operativen Planungsinformationen und -prozesse, sondern auch jegliche Risikoinformationen in eine quantifizierbare Form zu bringen (vgl. Gleißner, Werner [2022], S. 321). Dies gilt ebenso für Informationen und Prozesse der strategischen Planung (vgl. Zwicker, Eckart [2009], S. 33 – 45, hier S. 35 sowie Reibnitz, Ute von [1983], S. 71 – 79, hier S. 75 und S. 77).

Warum Informationsquantifizierung und Sachkontenplanung? Dies ist deshalb notwendig, da Kontrolle die zwingende Ergänzung zu jeder Planung darstellt (vgl. Wild, Jürgen [1974], S. 44, vgl. ebenso Perridon, Louis und Steiner, Manfred [1988], S. 389, vgl. ebenso Hahn, Dietger [2006b], . 451 – 464, hier S. 451).

Die verpflichtende jährliche Jahresabschlusserstellung und -prüfung liefert das *Ist* für die Kontrolle mittels Soll-Ist-Vergleich. Als Kontrolle derjenigen Annahmen, auf denen die Planung fußt, als Erkenntnislieferant für Plananpassung und Neuplanung. Ergänzt um die Kontrollinformationen wird das *Ist* nun Basis für eine neuerliche, da rollierende Basisplanung. Kontrolle ist nicht zuletzt als Grundlage für den Lernprozess bei der Planung eminent wichtig (Mann, Rudolf [1989], Sp. 219–228, hier S. 225, Hervorhebungen durch den Autor):

„Controlling lebt nicht von richtiger Planung, sondern von der falschen. Es sind die Abweichungen, die den Controller zu Untersuchungen, Gesprächen und der Suche nach Gegensteuerungsmaßnahmen veranlassen. Damit entsteht eine veränderte Einstellung zu Fehlern: Nicht mehr das falsch Getane und der Schuldige stehen im Vordergrund, sondern der (gewollte) Lernprozess, der durch Abweichungen möglich wird. So gesehen ist Controlling ein Lernprozess für die Unternehmung und ihr Management.“

So auch Luhmann (Luhmann, Niklas [2000], S. 356):

„Nur sollte man Planungen nicht primär danach beurteilen, ob sie ihre Ziele erreichen, mag der Anlass in Reformideen oder in Krisen liegen. Vielmehr ist Planung eine Komponente der Evolution des Systems. Ein planendes System muss sich selbst in Evolution beobachten können, und dazu sind vor allem systemtheoretische Analysen hilfreich.“

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, Neuvalutierungen, 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..

Nur ein Unternehmensplanungsmodell ist in der Lage, jeden wohnungswirtschaftlichen Prozess abzubilden. Es kann 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 Planbilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanergebnisse, die Kennzahlen, den Unternehmenswert, die Beleihungsgrenzen etc. in dieser und den kommenden Perioden aufzeigen.

Um belastbare Informationen liefern zu können, verfügt ein Unternehmensplanungsmodell daher zwangsläufig über einen gewissen Grad an Komplexität. In ihrem Artikel *‘Every good regulator of a system must be a model of that system’* führen Conan und Ashby diese Notwendigkeit auf die menschliche Denkstruktur und das menschliche Lernen zurück (Conan, Roger C. und Ashby, Ross W. [1970], S. 89 – 97, hier S. 89):

„The living brain, so far as it is to be successfull and efficient as the regulator for survival, must proceed, in learning by the formation of a model (or models) of its environment.“

Für Luhmann ist Planung (Luhmann, Niklas [1984], S. 637):

„zunächst eine bestimmte Art der Anfertigung einer Selbstbeschreibung des Systems. Im Falle von Planung wird diese Selbstbeschreibung an der Zukunft orientiert.“

„Außerdem ist Planung als Systemplanung genötigt, sich irgendwie an der Komplexität des Systems zu orientieren. Sie muss sich selbst ein Modell des Systems anfertigen, nach dem sie sich richten kann; sie muss also eine vereinfachte Version der Komplexität des Systems in das System einführen. Diese zweite Komplexität, diese vereinfachte Zweitausgabe der Komplexität des Systems entsteht erst durch Planung. Sie wird durch Planung sichtbar gemacht“ (Luhmann, Niklas [1984], S. 635 f.).

Das Unternehmensplanungsmodell ist sowohl für die Basisplanung als auch für das Risikomanagement charakteristisch. Als Körperschaft kann auch eine sozial orientierte Wohnungsgenossenschaft insolvent werden. Privatrechtliche, als Kapital- oder Personengesellschaft organisierte, sozial orientierte Unternehmen unterliegen ebenfalls der Insolvenzfähigkeit gemäß der deutschen Insolvenzverordnung (InsO). Bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung sind sie daher zwingend insolvenzantragspflichtig (vgl. Pluta, Maximilian und Stern, Ludwig [2024], S. 2). Die Bestandssicherungspflicht ist damit auch von sozial orientierten Unternehmen - bei allen Handlungen – permanent mitzudenken! Sie sind damit genauso gezwungen, durch Planung zukünftige Handlungsspielräume zu schaffen und zu durchleuchten (Wild, Jürgen [1974], S. 15):

„denn im Grunde ist Planung letztlich nichts anderes als eine antizipative, zeitlich vorgezogene Problemanalyse und -lösung, die früh genug erfolgt, um sogenannte Sach- und Zeitzwänge zu vermeiden. Sie soll Voraussetzung für künftiges Handeln schaffen und es erlauben, Handlungsmöglichkeiten wahrzunehmen, die ohne Planung später unter Umständen nicht mehr realisierbar sind. Späteres Krisenmanagement wird somit durch Planung substituiert.“

Auch Hahn und Hungenberg favorisieren derartige Unternehmensplanungsmodelle besonders im Hinblick auf Risikomanagement und Frühaufklärung (Hahn, Dietger und Hungenberg, Harald [2001], S. 336):

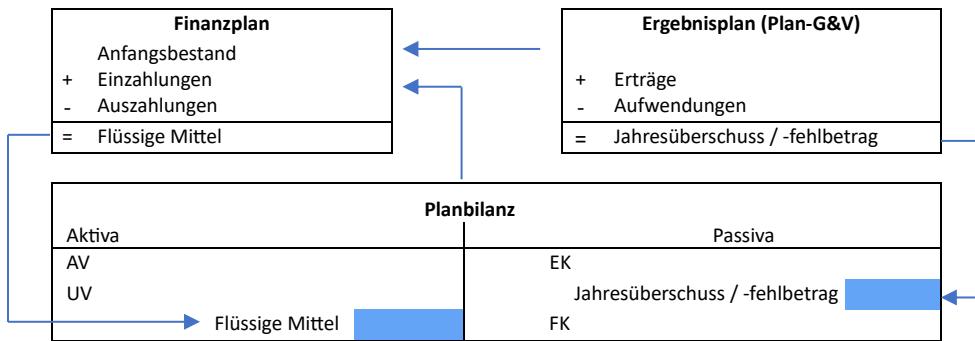
„Computerunterstützte Frühwarnsysteme können in direkter oder loser Kopplung an computerunterstützte Planungssysteme in Form von Gesamtunternehmensmodellen angebunden sein.
Auf der Basis von Frühwarninformationen können die Wirkungen von unerwartet eingetretenen oder wahrscheinlich gewordenen Entwicklungen [...] auf die Unternehmensziele in Alternativrechnungen verdeutlicht werden.“

Gleißner schlägt im Hinblick auf die Darstellung der Risikotragfähigkeit bei Risikoaggregation - sprich bei der Kombination von Risiken - die Integration von Risiken in den Wirtschaftsplan (Plan-G&V) vor (vgl. Gleißner, Werner [2022], S. 321 f.).

„Notwendig für die Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs mittels Risikoaggregation ist also zunächst die Verbindung von Risiken und Planung. Jedes Risiko wirkt somit auf (mindestens) eine Position der Planerfolgsrechnung (GuV) oder Planbilanz und kann dort Planabweichungen verursachen. Alternativ (bzw. ergänzend) zur Zuordnung von Risiken zu den Positionen der Planung kann man natürlich auch den einzelnen Planungspositionen (z.B. Kostenpositionen) selbst als Zufallsvariablen auffassen und durch eine Wahrscheinlichkeitsverteilung beschreiben.“

Integrierte Gesamtplanungsmodelle verzahnen zumindest Planbilanz, Finanz- und Ergebnisplan (Plan-G&V). Dadurch werden sie abstimmbare! Aus Planbilanz- und Plan-G&V - Daten ermitteln derartige Planungsmodelle dann – mit oder ohne Rückgriff auf eine Kapitalflussrechnung – automatisiert einen exakt abstimmbaren Finanzplan, dessen Ergebnis analog zum Plan-G&V-Ergebnis wiederum in die Planbilanz fließt.

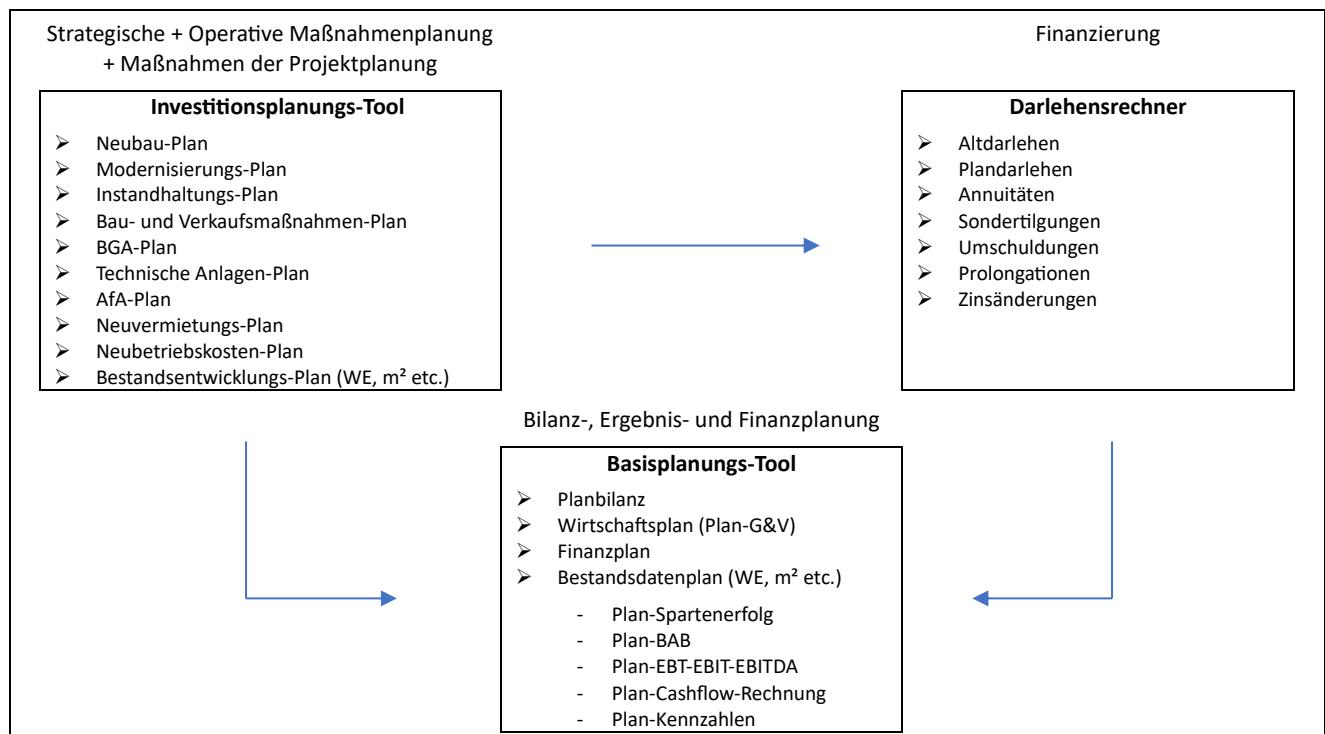
Abbildung 41: Verzahnung bei einem integrierten Planungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung.

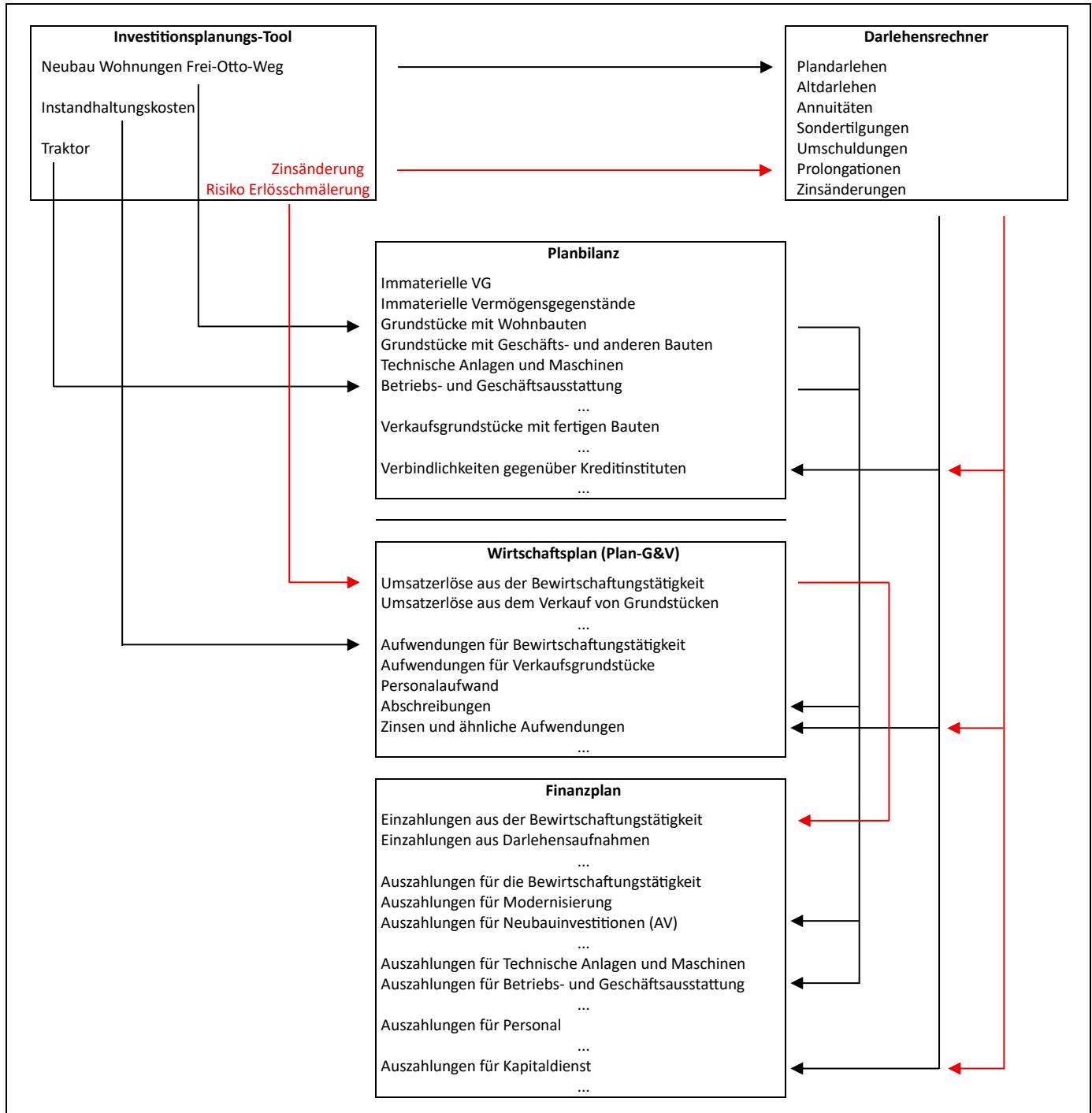
Ergänzt um die Investitions-, die damit verbundene Kapitalbedarfsplanung sowie die Einnahmenplanung erhält das wohnungswirtschaftliche Unternehmensplanungsmodell folgende Struktur:

Abbildung 42: Skizze eines integrierten wohnungswirtschaftlichen Unternehmensplanungsmodells



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 43: Beispielhaftes Ineinandergreifen im wohnungswirtschaftlichen Unternehmensplanungsmodell



Quelle: Eigene Darstellung.

Was bereits in den 70iger Jahren des letzten Jahrhunderts im Zusammenhang mit Planung und Frühaufklärung erdacht wurde, scheint auch heute noch zu gelten (Marckstadt, Fabian u.a. [2024], S. 95 – 116, hier S. 103, Hervorhebungen durch den Autor):

„Budgetierung und Forecasting: **Planungstechnologien** müssen die Nutzer befähigen, Budgets zu planen, Ist- und Soll-Werte zu dokumentieren und überwachen zu können. Hierbei dient die Technologie im Idealfall als ‚Single Source of Truth‘. Eine **Verknüpfung** von **strategischer** und **finanzieller Planung**, ggf. sogar der **operativen Planung** gilt in vielen Unternehmen **nach wie vor als Königsweg**.“

Hinsichtlich des Planungshorizonts ist mit Hill festzustellen (Hill, Wilhelm [1966], S. 21 f., Hervorhebungen durch den Autor):

„Natürlich ist niemals Einigkeit darüber zu erzielen, ob nun die langfristige Planung einen Zeitraum von 3, 5, 10, 15 oder noch mehr Jahren umfassen soll. Eine Festsetzung solche Zeiträume geht aber auch ebenso sehr an Ziel der langfristigen Planung vorbei, wie das Argument, langfristige Planung sei wegen der Ungewissheit zukünftiger Entwicklung gar nicht möglich. Unabhängig vom Zeitraum [...] geht es nämlich bei der langfristigen Planung in erster Linie um die Entwicklung neuer Zielsetzungen und um die Anpassung des Unternehmungssystems an sich verändernde Bedingungen und Ziele. Langfristig gesehen sind alle Gegebenheiten der Unternehmung variabel: Anlagen müssen ersetzt oder erweitert werden [...]. Solche Änderungen bedingen Entscheide von langfristiger Auswirkung. Fehlentscheide können die Unternehmung auf lange Zeit in eine ungünstige Lage bringen. Die Planung soll deshalb generell einen Zeitraum umfassen, der möglichst ebenso weit reicht wie Auswirkungen heute zu treffender Entscheide.“

Im Vergleich zur Rendite hohe Investitionskosten, langfristige Finanzierungen, lange Produktionsdauer und lange Nutzungsdauer bedingen einen weiten Planungshorizont, er beträgt hier sinnvollerweise 30 Jahre.

Küppers These – allgemein, brachen- und unternehmensgrößenunabhängig formuliert - kann damit als falsifiziert gelten (Küpper, Hans-Ulrich [2008], S. 124):

„Eine Totalplanung, die sich über alle Planungsbereiche und bis zu einem weiten Planungshorizont erstreckt, ist ein praktisch nicht umsetzbares Ideal.“

zu 3), 4) und 5) Kein Unterschied zwischen strategischer und operativer Planung bzw. keine Abstimmungsprobleme zwischen strategischer und operativer Planung bzw. keine Abstimmungsprobleme zwischen operativer und unternehmensbezogener Bilanz-, Ergebnis- und Finanzplanung.

Aus der Sach- statt Gewinnzielorientierung resultiert die Planung einzelner Maßnahmen. Folglich wird dadurch die Unterscheidung strategisch – operativ und die damit einhergehende Abstimmungsproblematik obsolet!

Zum Thema operatives und strategisches Controlling führt Deyhle aus (Deyhle, Albrecht [1991], S. 1 – 8, hier S. 3):

„Ein Thema wie ein Produkt, ein Kunde, eine Region, ein Verfahren ... ist immer beides: Operativ ebenso wie strategisch. Lohnt es sich? Die Beantwortung dieser Frage ist operativ und braucht Rechnungswesen. Es geht darum, die Dinge richtig oder richtiger zu tun. Simultan stellt sich aber auch die Überlegung, ob Problemlösungsfähigkeit besteht - mit einem Produkt bei einem Kunden in einer Region mit einem Verfahren

Dies ist eine strategische Fragestellung. Sie fragt nach einer Zielgruppe, die ein Problem gelöst haben will und dessen Lösung attraktiv findet. Und sie erkundigt sich nach der Fähigkeit, im Vergleich zu Wettbewerbskollegen dieses Problem zu lösen. Es geht um die Antwort auf die Frage ‚die richtigen Dinge tun.‘

Interpretiert ein Controller für das von ihm betreute Management eine Abweichung, so können die Gründe immer zweifach sein: Man macht es nicht richtig genug (operativ); oder man hat nicht mehr die richtigen Dinge ganz in der Hand (strategisch)? Die Wirklichkeit tut uns nicht den Gefallen, sich auseinander zu sortieren. Deshalb ist auch von einer Trennung in operatives und strategisches Management nicht viel zu halten. Dies ist ein praktisch nicht brauchbarer Ansatz. Der operative Manager sammelt ständig auch Eindrücke zu strategischer Neubesinnung. Dabei soll ihm der Controller begleitend helfen.“

Nach Gälweiler setzt die strategische Planung (Gälweiler, Aloys [1990], S. 203 – 220, hier S. 218 und 220, Hervorhebungen durch den Autor):

„eine fachlich fundierte Kenntnis über die jeweiligen produkt- und marktspezifischen Zeitkonstanten voraus. [...]

Daraus ergibt sich weiterhin, dass über die Länge der Zeithorizonte in der operativen (kurzfristigen) Planung und in der strategischen (langfristigen) Planung prinzipiell **keine** allgemeinen **Aussagen** möglich sind, weil sie jeweils **produkt-** und **marktspezifisch** bzw. **unternehmensspezifisch** bedingt sind. Der Zeithorizont der operativen Planung beim Produkt A kann, gemessen in Jahren, mehrfach weiterreichen als der Zeithorizont in der strategischen Planung bei Produkt B. [...]

Die strategische Planung ist nichts anderes als ein Instrument, um auf systematische Art und Weise Handlungsnotwendigkeiten und Handlungsmöglichkeiten im frühestmöglichen Zeitpunkt zu erkennen. [...]

Es wird nunmehr auch erkennbar, warum die a priori-Einteilung in kurz-, mittel- und langfristige Unternehmungsplanung das nicht bringen konnte. Für das Erkennen der tatsächlichen Zusammenhänge bringt sie im Grunde ebenso viel, als ob man in der Biologie alle **Pflanzen** oder **Tiere** in **kurze, mittlere** und **lange** einteilen würde. Die Vor- und Nachteile einer solchen Einteilung sind in beiden Fällen ähnlich.

Vorteile sind:

- Das leichte Erfassen und Begreifen.
- Das leichte Feststellen im konkreten Fall.

Nachteile sind:

- Jetzt lässt sich niemals eindeutig erklären, wo kurz aufhört und mittel oder lang anfangen.
- Ebenso wenig wie eine solche Einteilung der Tier- oder Pflanzenwelt zu tieferen Erkenntnissen über Gemeinsamkeiten oder Unterschiedlichkeiten in morphologischer, genealogischer, physiologischer usw. Hinsicht führt, ist auch bei einer entsprechenden a priori-Einteilung der Unternehmungsplanung nach relativ oberflächlichen Zeit-Kriterien der Fall, nach Kriterien, die ihrer Natur nach nicht originärer Art sind.“

So verdeutlicht die Planung im Zusammenhang mit dem Heizungsgesetz (vgl. auch Dietrich, Peter [2024] und Dietrich, Peter [2025]) in anschaulicher Weise die von der Wissenschaft – offensichtlich meist aus didaktischen Gründen - konstruierte Trennung von operativer und strategischer Planung.

Die Inhalte des Heizungsgesetzes, obwohl bereits totgesagt, werden - evtl. unter einem neuen Namen - bestehen bleiben. Warum?:

1. Nationale Gesetzgebung, -Verordnungen, -Regelungen: Das Bundes-Klimaschutzgesetz schreibt die CO₂-Neutralität bis 2045 vor (§3 KSG).
2. EU-Gesetzgebung, -Verordnungen, -Regelungen: EU-weite Klimaneutralität ist eine verbindliche Verpflichtung im Rahmen des EU-Klimagesetzes.
3. Banken: Die Nachhaltigkeitsberichterstattung veranlasst Banken, von ihren Kunden einen Plan zur Transformation des eigenen Wohnungsbestandes hin zu Klimaneutralität einzufordern.
4. Versicherungen: Analoge Fokussierung der Versicherer auf die ESG-Regeln. Daraus resultiert, dass für alles, was mit Kohle und Öl zu tun hat, kein Versicherungsschutz mehr gewährt wird.
5. Prüfungsverbände / Wirtschaftsprüfer: Innerhalb der Wohnungswirtschaft verlangen die Prüfungsverbände, dass Maßnahmen zur Umrüstung der Heizungen im Bestand etc. in den langfristigen Unternehmensplanungen der Unternehmen zu berücksichtigen sind (wenn es denn welche gibt).
6. Heizungsindustrie: Die Hersteller haben ihre Produktion bereits größtenteils auf Wärmepumpen umgestellt.
7. CO₂-Bepreisung / -Besteuerung (ab 2027 Preisbildung über den Markt) wird fossile Energieträger bereits mittelfristig unwirtschaftlich machen.

Die Planung der Heizungsumstellung wird von Wohnungsunternehmen meist in Zusammenarbeit mit Heizungsprojektanten erarbeitet. Im konkreten Fall wird eine Kostenschätzung für Wärmepumpen im Geschosswohnungsbau auf Basis der KW Heizleistung erstellt. Bei den Heizkörpern unterstellt man 900 € pro Stück, die Kostenermittlung für Wärmepumpen ergab 1.900 € pro KW.

Laut Planung wird 2025 mit der Umstellung begonnen! Das geplante Ende ist 2044 erreicht. Zusammen mit den anderen geplanten Investitionsmaßnahmen (z.B. Neubauten), den damit in Verbindung stehenden Abschreibungen, den Bestandsdatenänderungen (Wohnungen, Gewerbeeinheiten, Flächen), den Miet- sowie BK / HK – Änderungen, den Darlehensvalutierungen, den Zins- und Tilgungsleistungen etc. fließen diese Daten in die Basis-Planung ein. Die Kosten der Umstellung auf Wärmepumpen werden als Modernisierungskosten deklariert.

Abbildung 44: Kostenschätzung der Umstellung auf Wärmepumpen

Nr.	Gebäude	Anzahl WE	Anzahl GE	Anzahl Heizkörper	Whg. m ²	Gewerbe m ²	Heizung	Heizleistung kW	Verbrauch je m ² 2021	letzte Mod. Gebäude	WDVS	Kosten Heizkörper (900,00 € je Heizkörper)	Kosten Wärmepumpe 1.900,00 € / KW	Planungskosten (20%)	Hydraulischer Abgleich (300,00 € je Whg.)	Summe Kosten	Fördermittel 30 %	Stadtwerke Contracting Investitionszuschuss	Gesamtkosten
19	2	24		112	1.776,32		Gas	319	177,61	2009	ja	100.800	289.874	78.135	7.200	476.009	-117.202		358.807
24	2	32		145	2.158,35		Gas	220	133,52	2002		130.500	418.000	109.700	9.600	667.800	-164.550		503.250
25	5	136		690	9.997,06		Gas/FW	850	169,74	2006		621.000	1.615.000	447.200	40.800	2.724.000	-670.800	300.000	300.000
26	1	15		72	1.107,03		Gas	100	122,69	2017	ja	64.800	190.000	50.960	4.500	310.260	-76.440		233.820
30	3	24		120	1.672,92		Gas	115	183,61	2009	ja	108.000	218.500	65.300	7.200	399.000	-97.950		301.050
33	1	30		150	2.120,24		Gas	214	124,94	2008	ja	135.000	406.600	108.320	9.000	658.920	-162.480		496.440
	77	1198	23	5622	80.936,21	5.137,16		8.077				5.059.800	13.702.626	3.752.485	366.300	22.881.211	-5.628.728		13.363.314

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Basis dieser Kostenschätzung erfolgt im Investitionsplanungstool eine Einordnung der Daten nach bautechnischen, finanziellen sowie zeitlichen Gesichtspunkten.

Abbildung 45: Berücksichtigung der Bestandsumstellung auf Wärmepumpen in der Planung

INVEST 2.1					Datenerfassung		Kostenanfall		Baubeginn		Fertigstellung		Bilanzposition		Ziel-Bilanzpos.		Kostenart							
Einfügen		Info		Drucken		2024		2025		2025		2025		B2		B2		Groß-Ista						
Daten- erfassung	Kosten- anfall	Bau- beginn	Fertig- stellung	Fertig- stellung	WI - WA	Objekt - Straße				Bemerkung				Zugang Kosten	Zugang Zus (-)	Preis- steigerung	Perioden	Kosten inkl.	Zugang /	Kostenart				
Jahr	Jahr	Jahr	Jahr	Monat										€	%	Anzahl	€		Auswahl					
2024	2025	2025	2025	11	WA18	Berliner Str. 13-17; Ludwig-Ernst-Str. 46-50				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				400.000,00	2,00%	1	408.000,00	Zugang	IG					
2024	2028	2028	2028	11	WA20	Felix-Dahn-Str. 4, Thonauerstr. 1				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				280.320,00	2,00%	4	303.427,38	Zugang	M					
2024	2028	2028	2028	11	WA34	Julius-Kohn-Weg 6 (Süd), 8, 10				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				50.000,00	2,00%	4	54.121,61	Zugang	IG					
2024	2029	2029	2029	11	WA5	Herzog-Albrecht-Str. 37-41				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				594.690,00	2,00%	5	656.585,81	Zugang	M					
2024	2029	2029	2029	11	WA6	Herzog-Albrecht-Str. 43				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				69.090,00	2,00%	5	76.280,94	Zugang	M					
2024	2029	2029	2029	11	WA801	Geschäftsstelle				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				157.710,00	2,00%	5	174.124,58	Zugang	M					
2024	2030	2030	2030	11	WA12	Glogauer Str. 1; Rathgeber Str. 1,2				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				206.700,00	2,00%	6	232.777,77	Zugang	M					
2024	2030	2030	2030	11	WA24	Joseph-Ellner-Str. 20				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				243.000,00	2,00%	6	273.657,47	Zugang	M					
2024	2031	2031	2031	11	WA36	Neumeyer-Weg 2-10				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				50.000,00	2,00%	7	57.434,28	Zugang	IG					
2024	2031	2031	2031	11	WA28	Elbogener Str. 16				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				50.000,00	2,00%	7	57.434,28	Zugang	IG					
2024	2032	2032	2032	11	WA27	Joseph-Wirth-Str. 2-6				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				651.270,00	2,00%	8	763.066,61	Zugang	M					
2024	2032	2032	2032	11	WA30	Richard-v-Poschinger Str. 1,3,5; Max-Liebermann-22-24				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				662.340,00	2,00%	8	776.036,87	Zugang	M					
2024	2033	2033	2033	11	WA37	Am Rennplatz 1,3				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				308.700,00	2,00%	9	368.325,08	Zugang	M					
2024	2033	2033	2033	11	WA38	Am Rennplatz 5,7,9				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				328.020,00	2,00%	9	332.014,26	Zugang	M					
2024	2033	2033	2033	11	WA39	Schillerstraße 31				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				164.520,00	2,00%	9	196.616,63	Zugang	M					
2024	2034	2034	2034	11	WA11	Joseph-Seliger-Str. 28-32				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				504.180,00	2,00%	10	614.532,61	Zugang	M					
2024	2034	2034	2034	11	WA17	Joseph-Seliger-Str. 34-38				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				93.780,00	2,00%	10	114.317,30	Zugang	M					
2024	2034	2034	2034	11	WA21	Felix-Dahn Str. 6; Wirseder Str. 1				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				358.807,00	2,00%	10	437.383,73	Zugang	M					
2024	2035	2035	2035	11	WA23	Felix-Dahn-Str. 8				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				61.080,00	2,00%	11	75.945,30	Zugang	M					
2024	2035	2035	2035	11	WA40	Am Rennplatz 11,12				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				636.360,00	2,00%	11	866.582,16	Zugang	M					
2024	2036	2036	2036	11	WA41	Am Rennplatz 6, 8, 10				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				110.160,00	2,00%	12	139.709,52	Zugang	M					
2024	2036	2036	2036	11	WA42	Am Rennplatz 2, 4				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				61.920,00	2,00%	12	78.525,53	Zugang	M					
2024	2036	2036	2036	11	WA9	Herzog-Albrecht-Str. 26-30; Holzgartenstr. 5-7				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				503.250,00	2,00%	12	638.242,68	Zugang	M					
2024	2037	2037	2037	11	WA2	Fürstkirchner Str. 1-13; Würmstr. 23-41				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				300.000,00	2,00%	13	388.081,93	Zugang	IG					
2024	2038	2038	2038	11	WA10	Johann-Pflüger Str. 11/13/13a				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				233.820,00	2,00%	14	308.520,52	Zugang	M					
2024	2038	2038	2038	11	WA19	Iendersdorfer Str. 7				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				570.840,00	2,00%	14	753.211,26	Zugang	M					
2024	2039	2039	2039	11	WA22	Iendersdorfer Str. 7. II. BA				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				72.000,00	2,00%	15	96.902,52	Zugang	M					
2024	2039	2039	2039	11	WA32	Wilhelm-v. Kobell-Weg 2-6; Simon-Warnberger 1,3				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				722.100,00	2,00%	15	971.851,53	Zugang	M					
2024	2039	2039	2039	11	WA33	Max-Liebermann-Str. 15-19				Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke				122.310,00	2,00%	15	164.613,16	Zugang	M					

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGANVEST).

Die Kosten sind hier als Modernisierungskosten, sprich als nachträgliche Herstellungskosten deklariert und fließen damit in die entsprechende Bilanzposition ein, unterliegen der Absetzung auf Abnutzung und sind finanzplanrelevant.

Abbildung 46: Bilanzpositionsplan

Link		Istwerte		Planwerte														
		2022 Basisjahr		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
		TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC
Grund und Boden		82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	
Gebäude		40.217,6	39.477,3	38.517,0	37.164,3	40.639,6	64.186,2	62.470,9	61.363,8	69.263,3	74.212,8	72.650,0	79.655,6	77.869,4	84.330,5	81.480,2	79.694,9	
Summe		40.300,4	39.560,1	38.599,8	37.247,1	40.722,4	64.269,0	62.553,7	61.446,6	71.674,8	69.346,1	74.295,6	72.732,8	79.739,1	77.952,2	84.413,3	81.563,0	
Veränderungen																		
Stand 31.12. des Vorjahres Grund und Boden																		
Stand 31.12. des Vorjahres Gebäude																		
Umbuchungen / Umwidmungen Grund und Boden von																		
Umbuchungen Modernisierung Gebäude von	B4	B2-INV																
Umbuchungen Neubau Grund und Boden von	B9	B2-INV																
Umbuchungen Neubau Gebäude von	B9	B2-INV																
Umbuchungen Neubau Zuschüsse von (-)	B9	B2-INV																
Zugänge Modernisierung Gebäude	B2-INV																	
Zugänge Neubau Grund und Boden	B2-INV																	
Zugänge Neubau Gebäude	B2-INV																	
Abgänge Grund und Boden (-)	B2-INV																	
Abgänge Gebäude (-)	B2-INV																	
Abschreibungen abt bis 2022 (Fortrechnung) (-)	G&V 13																	
Abschreibungen abt (Zugänge 2023 ff.) (-)	G&V 13	B2-INV																
Wegfall / Reduzierung degressive AfA	G&V 13																	
Abschreibungen auf Abgang	G&V 13																	
Summe (Stand 31.12.)		40.300,4	39.560,1	38.599,8	37.247,1	40.722,4	64.269,0	62.553,7	61.446,6	71.674,8	69.346,1	74.295,6	72.732,8	79.739,1	77.952,2	84.413,3	81.563,0	79.777,4

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGА-PLAN).

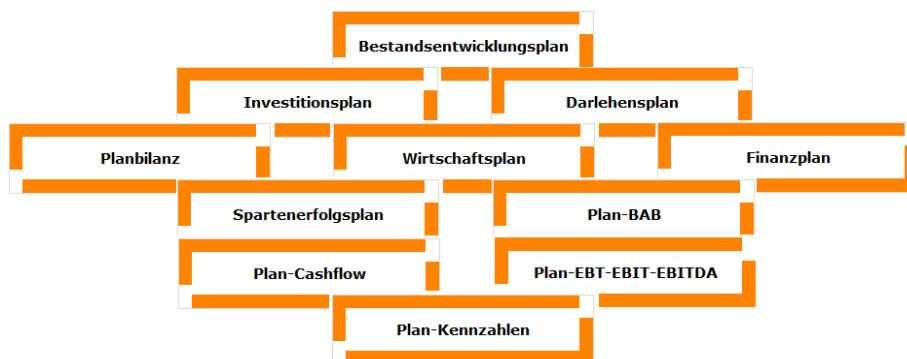
Abbildung 47: Finanzplan

Finanzplan		Finanzplan																		
	Link	Istwerte		Planwerte																
		2023 Basisjahr	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038			
			TC	TC	TC	TC														
Zahlungsmittel-Anfangsbestand der jeweiligen Periode																				
- Flüssige Mittel per 31.12. Vj.	B28	3.982,8	3.997,6	3.048,2	10.209,2	2.402,3	2.160,8	4.462,2	2.123,8	4.893,6	6.233,6	5.476,2	7.211,8	8.573,5	9.712,0	12.137,5	14.913,3			
- Bauspargebotshaben per 31.12. Vj.	B27																			
- Kontokorrentverbindlichkeiten per 31.12. Vj.	B40																			
1. Summe Zahlungsmittelbestand zum 01.01.		3.982,8	3.997,6	3.048,2	10.209,2	2.402,3	2.160,8	4.462,2	2.123,8	4.893,6	6.233,6	5.476,2	7.211,8	8.573,5	9.712,0	12.137,5	14.913,3			
Planeinzahlungen der künftigen Periode																				
- aus der Bewirtschaftungstätigkeit	G&V 1 B42	11.066,2	11.999,9	12.439,2	12.749,6	13.328,6	14.491,5	14.788,7	15.238,4	15.858,2	16.263,3	16.626,8	17.111,4	17.670,1	18.168,3	18.952,6	19.346,9			
- aus Verkäufen (UV)	G&V 2 B42	2.112,7			1.457,8	4.217,4	-2.799,1													
- aus Betreuungstätigkeit	G&V 3	31,3	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1
- aus anderen Lieferungen und Leistungen	G&V 4	292,5	297,8	303,2	308,8	314,4	320,2	326,1	332,1	338,2	344,4	350,8	357,3	363,9	370,6	377,5	384,5			
- aus Verkauf von Beständen (AV)	B1 B2 B3	-0,6																		
- aus sonstigen betrieblichen Einnahmen	G&V 7	185,2	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
- aus Finanzanlagen	G&V 15 G&V 16 G&V 17	51,8																		
- aus Darlehensaufnahmen	Fin	748,6	299,4	8.451,5	6.360,1	4.542,9	6.347,2	2.951,7	2.951,7	1.730,3	2.018,7	4.564,5	5.091,6	3.394,4	5.091,6	848,6				
- aus Veränderungen kurzfristiger Positionen	▼	41,9	-226,3	88,1	256,6	43,7	253,4	262,1	335,3	297,3	308,1	292,0	302,9	222,6	326,5	-121,0	-124,4			
2. Summe der Planeinzahlungen		14.529,4	12.404,6	21.315,7	21.166,6	22.480,7	18.646,9	18.362,2	18.891,2	18.257,7	18.968,2	21.867,7	22.896,9	21.684,7	23.990,7	20.091,4	19.640,7			
Planauszahlungen der künftigen Periode																				
- für die Bewirtschaftungstätigkeit	G&V 8	-9.175,0	-8.729,6	-6.891,2	-7.068,6	-8.517,0	-9.160,9	-8.137,9	-8.369,9	-9.564,1	-9.699,2	-9.898,7	-10.174,8	-10.422,5	-10.712,6	-11.479,7	-11.354,6			
- für Modernisierung		-22,4	-556,0	-880,0	-4.078,0		-303,4	-907,0	-506,4		-1.539,1	-957,6	-1.166,3	-942,5	-856,5	-1.061,7				
- für Neubauminvestitionen (AV)		-1.081,2	-126,7	-2.583,1	-12.252,0	-8.918,2	-2.516,3	-7.138,0	-2.543,1	-2.427,2	-3.528,6	-3.552,0	-4.895,8	-3.552,0	-4.317,5					
- für Neubauminvestitionen (UV)	G&V 9	-737,9	-4,3	-4,3	-1.509,3	-1.251,6	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3
- für Immaterielle Vermögensgegenstände	B1	-43,7	-27,1	-15,0	-10,4	-10,6	-10,8	-11,0	-11,3	-11,5	-11,7	-12,0	-12,2	-12,4	-12,7	-12,9	-13,2			
- für Technische Anlagen und Maschinen	B7																			
- für Betriebs- und Geschäftsausstattung	B8	-148,8	-45,0	-86,2	-89,3	-31,4				-23,0								-38,0	-32,3	-19,8
- für Betreuungstätigkeit	G&V 10																			
- für andere Lieferungen und Leistungen	G&V 11																			
- für Personalaufwand	G&V 12	-1.853,8	-1.902,0	-2.206,2	-2.269,3	-2.176,6	-2.239,2	-2.303,6	-2.370,0	-2.438,2	-2.508,5	-2.580,8	-2.655,3	-2.731,9	-2.810,7	-2.891,9	-2.975,5			
- für sonstige betriebliche Ausgaben	G&V 14	-517,7	-956,8	-455,1	-465,3	-474,6	-484,1	-493,8	-503,7	-613,7	-524,0	-634,5	-545,2	-656,1	-567,2	-578,6	-590,1			
- für Kapitaldienst	Fin	-930,0	-960,3	-1.029,6	-1.227,4	-1.338,0	-1.622,2	-1.700,8	-1.785,5	-1.854,4	-1.906,0	-2.488,0	-2.077,1	-2.182,1	-2.247,1	-2.324,0	-2.372,8			
- für Steuern	G&V 21 G&V 22	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,2	-4,2	-4,2	-4,2	-4,2	-4,2	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,4			
3. Summe der Planauszahlungen		-14.514,7	-13.353,9	-14.154,7	-28.973,6	-22.722,1	-16.345,5	-20.700,7	-16.121,3	-16.917,7	-19.725,6	-20.132,1	-21.535,2	-20.546,2	-21.565,3	-17.315,6	-18.376,6			
4. Zahlungsmittel-Endbestand per 31.12.	B28	3.997,6	3.048,2	10.209,2	2.402,3	2.160,8	4.462,2	2.123,8	4.893,6	6.233,6	5.476,2	7.211,8	8.573,5	9.712,0	12.137,5	14.913,3	16.177,4			
davon in Mietkautionen gebundene Liquidität		1.530,0	1.545,3	1.560,7	1.576,3	1.592,1	1.608,0	1.624,1	1.640,3	1.656,7	1.673,3	1.690,0	1.706,9	1.724,0	1.741,2	1.758,7	1.776,2			
5. verfügbare Liquidität per 31.12.		2.467,6	1.503,0	8.648,5	825,9	568,8	2.854,2	499,7	3.253,3	4.576,9	3.802,9	5.521,7	6.866,5	7.988,0	10.396,2	13.154,6	14.401,2			

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGAPLAN).

Die Basisplanung erzeugt – unter Berücksichtigung von Risiken - im Unternehmensplanungsmodell genauso wie die Szenarioplanung oder ein Stresstest folgende Planungsergebnisse:

Abbildung 48: Planungsergebnisse des Unternehmensplanungsmodells



Quelle: Eigene Darstellung.

Zudem werden Wertermittlungen auf der jeweiligen Planbasis erstellt.

Abbildung 49: Wertermittlung im Unternehmensplanungsmodell

Quelle: ORGA-SENSE GmbH (ORGAN-CONTROL).

Verschärfte Regelungen zum Klimaschutz - wie das Heizungsgesetz - verdeutlichen zweierlei. 2025 im Rahmen der Heizungsumstellung anfallende Kosten können erstens mit Hilfe einer zeitbezogenen Einteilung nicht in operativ oder strategisch unterschieden werden. Obwohl das Jahr 2025 für eine kurzfristige, operative Zuordnung sprechen würde, plädiert der Autor hier eindeutig für eine Zuordnung in den strategischen Bereich!

Gleichzeitig existieren zweitens für derartige Risiken keine vordefinierten Indikatoren, Kennzahlen, Grenzwerte oder Gegenmaßnahmen. Das Indikatormodell der Frühaufklärung und seine Prozesse greifen hier zu kurz.

Grundsätzlich erfolgt die Berücksichtigung von Risiken – soweit möglich und sinnvoll - bereits in der Basisplanung (z.B. Zinsänderungen, Inflation, Heizungsgesetz). Alle anderen durch schwache Signale ermittelten Risiken werden mithilfe von auf die Basisplanung aufgesetzten Szenario-Pläne konkretisiert und dokumentiert!

Zur Bewertung von Einzelrisiken wird gerne – wie bereits angesprochen - der sogenannte Schadenserwartungswert herangezogen. Die Bewertung jedes Risikos erfolgt dabei durch die Zuordnung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe. Der Erwartungswert errechnet sich dann aus dem Produkt dieser beiden Faktoren.

Romeike hält Schadenserwartungswerte dagegen für irrelevant (vgl. Romeike, Frank [2025])!

Die weit verbreitete Praxis, die einzelnen Schadenserwartungswerte auch noch zu addieren, bezeichnet er als „völlig fehlerhaften methodischen Ansatz“ (Romeike, Frank [2025], Hervorhebungen durch den Autor):

„Wie der Autor dieses Textes mit seinem Kollegen Gleißner bereits in dem im Jahr 2011 in der Zeitschrift "Risk, Compliance & Audit veröffentlichten Fachaufsatz „Die größte anzunehmende Dummheit im Risiko Management“ beschreibt, sagt die **Summe von Schadenserwartungswerten nichts** über den realen **Gesamtrisikoumfang** eines Unternehmens aus. Sie beschreibt lediglich die **mittlere Belastung** – nicht aber die potenziellen Extremereignisse oder Stresszenarien, die Unternehmen in die Insolvenz treiben können. Sie **blendet damit exakt die Szenarien aus**, die zu sog. **bestandsgefährdenden Entwicklungen** führen können.“

Im Hinblick auf den aktuell strauchelnden traditionsreichen Handels- und Agrarkonzern BayWa AG stellt Romeike fest (Romeike, Frank [2025], Hervorhebungen durch den Autor):

„Ein wirksames Risikomanagement-System hätte eben auch den Worst Case im Blick, nicht den **für das Risikomanagement irrelevanten Erwartungswert**. Doch dieser blieb bei BayWa systematisch außen vor. Ein wirksames Risikomanagement hätte vor allem die kumulierende Wirkung von Risiken auf dem Radar, etwa in Form einer stochastischen Risikoaggregation oder der Simulation kritischer Stresszenarien (etwa Zinsanstieg in Kombination mit konjunkturellem Abschwung).“

Den mit Jahresabschlussprüfungen betrauten WP-Gesellschaften stellt Romeike ein vernichtendes Urteil aus (Romeike, Frank [2025]):

„Die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts der BayWa AG für das Geschäftsjahr 2023 wurde von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) durchgeführt. PwC erteilte einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk, erklärte aber ausdrücklich, dass der Abschnitt über das Risikomanagementsystem im Lagebericht nicht inhaltlich geprüft wurde. [...]“

Gerade bei einem Konzern wie BayWa, der hochgradig abhängig ist von externen Einflussfaktoren wie Rohstoffpreisen, Zinssätzen oder regulatorischen Änderungen, ist ein solch vereinfachender Risikoblick grob fahrlässig und führt zu einer kompletten Risikolindheit. Es ist daher umso irritierender, dass Wirtschaftsprüfer ein solche Aussage im Risikobericht akzeptieren. Doch leider ist BayWa hier keine Ausnahme. Auch bei Wirecard (Ernst & Young), Lehman Brothers (Ernst & Young), Gerry Weber International (Ebner Stolz), Thomas Cook (Ernst & Young), Prokon Regenerative Energien (BDO), Luckin Coffee (Ernst & Young), Schlecker Drogenriemärkte (Grant Thornton, vormals Baker Tilly Roelfs), NMC Health (Ernst & Young), Greensill Capital (Grant Thornton), Carillion (KPMG), Steinhoff (Deloitte), Hypo Alpe Adria / HETA (KPMG) und vielen weiteren Unternehmenskrisen und -pleiten waren die Wirtschaftsprüfer in einem kompletten Blindflug unterwegs.“

Integrierte Gesamtplanungssysteme sind der Schlüssel zu Unternehmenssteuerung und Risikomanagement. Somit müssten primär sowohl das Vorhandensein integrierter Planungssysteme als auch die Planungsprozesse und -dokumentationen geprüft werden (vgl. Fuhr, Annette [2003]). Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Viele Unternehmen - nicht nur sozial orientierte Wohnungsunternehmen - verfügen über kein integriertes Planungssystem, wie eine Umfrage ergab (Deloitte (Hg.) [2006], S. 3):

„Die klassischen Bereiche Absatz und Umsatz, Personal, Investitionen sowie die Gewinn- und Verlustrechnung insgesamt führen die Rangliste der Planungsbestandteile an. Etwas überraschend wird eine Bilanzplanung, und damit auch die Finanzplanung, von signifikant weniger Unternehmen genannt.“

„88% der befragten Unternehmen haben einen festen Zeitplan für die Aktualisierung ihrer Planung im laufenden Jahr. 50% aktualisieren die operative Planung quartalsweise, 21% monatlich und 12% halbjährlich. Eine **rollierende Planung** wird nur von einem kleineren Teil der befragten Unternehmen (21%) eingesetzt. Die Methode der rollierenden Planung fügt dabei dem Plan für jeden abgeschlossenen, vergangenen Zeitraum laufend einen neuen Zeitraum gleicher Länge am Ende des Planungshorizontes an. Somit enthält der Plan immer den gleichen Gesamtzeitraum auch über das eigentliche Geschäftsjahr bzw. das laufende Kalenderjahr hinweg“ (Deloitte (Hg.) [2006], S. 6, Hervorhebungen durch den Autor).

Wenn - wie Küpper (vgl. Küpper, Hans-Ulrich in Binder, Christoph [2006], S. 138) feststellt - das meiste Geld in der Praxis über strategische Entscheidungen ausgegeben wird, dann müssen die Auswirkungen dieser Ausgaben auf das Unternehmen geprüft werden. Dies leistet wiederum nur ein integriertes Gesamtplanungssystem. Damit in Verbindung stehende Dokumentationen, Risikoreports, institutionalisierte Verantwortlichkeiten und Besprechungen (Risikokomitees), Szenarien und Stresstests komplettieren dann auch das wohnungswirtschaftliche Risikomanagement-System. Am besten integriert in ein Controlling-System.

Autor

Dr. Peter Dietrich, Diplom-Kaufmann, beschäftigt sich seit Studentagen an der LMU München mit Controlling (akad. Lehrer Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper). Seit 1995 arbeitet er in den Bereichen Prüfung und Beratung von Wohnungsunternehmen. Als Geschäftsführer der 2003 gegründeten **ORGA-SENSE** GmbH hat er ein speziell auf wohnungswirtschaftliche Unternehmen zugeschnittenes, integriertes Controlling-Modell entwickelt.

Literaturverzeichnis

- Aguilar, Francis J. [1967]: Scanning the business environment. New York 1967.
- Ansoff Igor H. [1975]: Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. In: California Management Review, 18. Jg. 1975, Nr. 2, S. 21 – 33.
- Ansoff Igor H. [1976]: Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 28. Jg. 1976, S. 129 – 152.
- Aschfalk, Bernd, Hellfors, Sven und Marettek, Alexander (Hg.): Unternehmensprüfung und -beratung, Festschrift zum 60. Geburtstag von Bernhard Hartmann, Freiburg 1976.
- Baetge, Jörg [1993]: Überwachung. In: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Michael Bitz u. a. (Hg.), Band 2, 3. Aufl., München 1993, S. 157 – 218.
- Bauer, Silvia C. und Wesselmann, Carsten [2008]: EuroSOX und die Compliance-Organisation im Unternehmen. In: Das Wirtschaftsstudium (wisu), 37. Jg. 2008, Nr. 8 / 9, S. 1126 – 1128.
- Baum, Heinz-Georg, Coenenberg, Adolf G. und Günther, Thomas [2007]: Strategisches Controlling, 4. Aufl., Stuttgart 2007.
- Bayerisches Landesamt für Statistik [2025]: Abhängig Beschäftigte (ohne Auszubildende) mit Homeoffice in Bayern 2021 bis 2024. In: https://www.statistik.bayern.de/mam/presse/2021/141_2025_42_a_arbeiten_im_homeoffice_2021-2024_abb_2.png, aufgerufen am 04.06.2025
- BGH [2008]: Beschluss II ZR 202/07 des Bundesgerichtshofs vom 14. Juli 2008. In: <https://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=45082&pos=0&anz=1>, aufgerufen am 12.03.2024
- Binder, Christoph [2006]: Die Entwicklung des Controllings als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre, Diss. Oestrich-Winkel 2006, Wiesbaden 2006.
- Braun, Herbert [1984]: Risikomanagement - eine spezifische Controllingaufgabe, Diss. Darmstadt 1984, Darmstadt 1984.
- Brebeck, Frank und Herrmann, Dagmar [1997]: Zur Forderung des KonTraG-Entwurfs nach einem Frühwarnsystem und zu den Konsequenzen für die Jahres- und Konzernabschlussprüfung. In: Wirtschaftsprüfung (WPg), 50. Jg. 1997, Nr. 12, S. 381 – 391.
- Breid, Volker [1994]: Erfolgspotentialrechnung, Diss. München 1994, Stuttgart 1994.
- Buchinger, Gerhard (Hg.) [1983]: Umfeldanalysen für das strategische Management. Konzeption - Praxis - Entwicklungstendenzen, Wien 1983.
- Buchinger, Gerhard [1983a]: Computergestützte Unternehmensmodelle als Instrument der Integration von Umwelt- und Unternehmensinformationen im strategischen Entscheidungsprozess. In: Umfeldanalysen für das strategische Management. Konzeption - Praxis - Entwicklungstendenzen, Gerhard Buchinger (Hg.), Wien 1983, S. 371 – 386.
- Buchner, Holger [2003]: Welche Planung passt zu Ihrem Unternehmen? In: Neugestaltung der Unternehmensplanung, Péter Horváth und Ronald Gleich (Hg.), Stuttgart 2003, S. 103 – 119.
- Bundesministerium der Finanzen und Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz [2020]: Referentenentwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz – FISG). In: https://www.bmjjv.de/Shared-Docs/Downloads/DE/Gesetzgebung/RefE/RefE_Finanzmarktintegriaet.pdf?__blob=publicationFile&v=3, aufgerufen am 09.05.2025.
- Bundesministerium der Finanzen und Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz [2020a]: Referentenentwurf eines Gesetzes über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz – StaRUG). In: https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Gesetzestexte/Gesetze_Gesetzesvorhaben/Abteilungen/Abteilung_VII/19_Legislaturperiode/2021-06-10-FISG/1-Referentenentwurf.pdf?__blob=publicationFile&v=1, aufgerufen am 09.05.2025.
- Bundesregierung [1998]: Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) der Bundesregierung. In: Drucksache 13/9712.
- Bundesregierung [2002]: Entwurf eines Gesetzes zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität (Transparenz- und Publizitätsgesetz - TransPuG) der Bundesregierung. In: Drucksache 14/8769.
- Bundesregierung [2005]: Entwurf eines Gesetzes zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG). In: Drucksache 15/5092.
- Bundesregierung [2008]: Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz – BilMoG). In: Drucksache 16/10067.

- Bundesregierung [2020]: Entwurf eines Gesetzes zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz – SanInsFoG). In: Drucksache 19/24181.
- Bundesregierung [2021]: Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz – FISG). In: Drucksache 19/26966.
- Bundesverband der Deutschen Ziegelindustrie e. V. (HG.) [2025]: Homepage-Startseite. In: <https://www.ziegel.de/>, aufgerufen am 01.06.2025.
- Coelen, Lutz [2008]: Risikomanagementsysteme in der Unternehmenspraxis.
- Coelen, Lutz [2025]: Stellungnahme Lutz Coelen. In: E-Mail von Lutz Coelen vom 15.06.2025.
- Conan, Roger C. und Ashby, Ross W. [1970]: Every good regulator of a system must be a model of that system. In: International Journal of Systems Science, 1. Jg. 1970, Heft 2, S. 89 – 97.
- Daube, Carl Heinz und Krivenkov, Vladislav [2023]: Aktuelle Bewertung von Bonitätsrisiken bei deutschen Immobilien-Unternehmen. In: IUCF Working Paper, o. Jg. 2023, No. 2, ZBW – Leibniz Information Centre for Economics, Kiel und Hamburg 2023.
- Deloitte (Hg.) [2006]: Blick nach vorn. Eine Standortbestimmung zur Planung in deutschen Unternehmen, Düsseldorf 2006.
- Deyhle, Albrecht [1986]: Vorwort. In: Finanz-Controlling. Kurt Jehle, Alfred Blazek und Albrecht Deyhle (Hg.), 3. Aufl., Gauting 1986, S. 9 – 10.
- Deyhle, Albrecht [1991]: Kommentar der 12 Thesen im Beitrag Küpper / Weber / Zünd zum „Verständnis und Selbstverständnis des Controlling.“ In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 61. Jg. 1991, Ergänzungsheft 3, S. 1 – 8.
- Deyhle, Albrecht [1999]: Schon immer Balanced Scorecard? In: Controller Magazin, 24. Jg. 2099, Nr. 6, S. 423 – 430.
- Deyhle, Albrecht [2003]: Controller-Praxis. Band I, 15. Aufl., Wörthsee 2003.
- Deyhle, Albrecht [2003a]: Controller-Praxis. Band II, 15. Aufl., Wörthsee 2003.
- Dietrich, Peter [2003]: Organisationaler Wandel öffentlicher Wohnungsunternehmen. Eine Fallstudie, betrachtet aus ökonomischer und soziologischer Perspektive, Diss. Potsdam 2003, Hamburg 2003.
- Dietrich, Peter [2005]: Führung und Steuerung von Wohnungsunternehmen, 1. Aufl., Hamburg 2005.
- Dietrich, Peter [2006]: Basel II – Die Endfassung, Reaktionsmöglichkeiten der Wohnungswirtschaft, Hamburg 2006.
- Dietrich, Peter [2009]: Führung und Steuerung von Wohnungsunternehmen, 2. Aufl., Hamburg 2009.
- Dietrich, Peter [2009a]: Integrierte Planung und Kontrolle in der Immobilienwirtschaft. In: DW - Die Wohnungswirtschaft, 62. Jg. 2009, Nr. 10, S. 42 – 46.
- Dietrich, Peter [2010]: Controlling - Integrierte Planung, Steuerung und Kontrolle in Immobilienunternehmen, Hamburg 2010.
- Dietrich, Peter [2011]: Immobilienwirtschaftliches Controlling – Vorschlag einer einheitlichen Konzeption. In: Taschenbuch für den Wohnungswirt, o. Jg. 2011, S. 65 – 80.
- Dietrich, Peter [2011 / 2012 / 2013]: Controlling in der Immobilienwirtschaft und Rating nach Basel II und III (Teil 1 bis 11). In: FWW, Die Private Immobilienwirtschaft, 65. Jg. 2011, Nr. 3, S. 26 – 31 (Teil 1) bis 67. Jg. 2013, Nr. 3, S. 25 – 30 (Teil 11), abrufbar unter: <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Branchen/Controlling-in-der-Immobilienwirtschaft-und-Rating-nach-Basel-II-und-III-Theoretische-Grundlagen.html>, aufgerufen am 03.05.2025.
- Dietrich, Peter [2024]: Controlling und Risikomanagement am Fallbeispiel „Heizungsgesetz“ (Teil 1 bis 3). In: <https://www.risknet.de/themen/risknews/controlling-und-risikomanagement-am-fallbeispiel-heizungsgesetz/>, aufgerufen am 03.05.2025.
- Dietrich, Peter [2025]: Heizungsgesetz tot? In: Controller Magazin, 50. Jg. 2025, Nr. 2, S. 50 – 54.
- Dörner, Dietrich und Doleczik, Günter [2000]: Prüfung des Risikomanagements. In: Praxis des Risikomanagements, Dietrich Dörner, Péter Horváth und Henning Kagermann (Hg.), Stuttgart 2000, S. 193 – 217.
- Dörner, Dietrich, Horváth, Péter und Kagermann, Henning (Hg.) [2000]: Praxis des Risikomanagements, Stuttgart 2000.
- Dörner, Dietrich, Menold, Dieter und Pfitzer, Norbert (Hg.) [1999]: Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und Prüfung: KonTraG — KapAEG — EuroEG — StückAG, Stuttgart 1999.
- Drexel, Gerhard [1984]: Ein Frühwarnsystem für die Praxis – dargestellt am Beispiel eines Einzelhandelsunternehmens. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 54. Jg. 1984, Nr. 1, S. 89 – 105.
- Drucker, Peter F. [1969]: The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society, New York 1969.
- Ebert, Günter, Monien, Frank und Steinhübel, Volker [2009]: Controlling in der Immobilienwirtschaft, Hamburg 2009.

- Eichhorn, Peter [1996]: Zieladäquanz wohnungspolitischer Instrumente der öffentlichen Hand. In: Kompendium der Wohnungswirtschaft, Helmut W. Jenkis (Hg.), 3. Aufl., München usw. 1996, S. 159 - 183.
- Engels, Wolfram u. a. [1984]: Mehr Markt in der Wohnungswirtschaft, Frankfurter Institut für wirtschaftspolitische Forschung (Hg.), Bad Homburg 1984.
- Farny, Dieter [1989]: Risk Management und Planung. In: Handwörterbuch der Planung, Norbert Szyperski und Udo Winand (Hg.), Stuttgart 1989, Sp. 1749–1758.
- Fayol, Henri [1929]: Allgemeine und industrielle Verwaltung. München und Berlin 1929 (im Original: Administration industrielle et générale – prévoyance organisation – commandement, coordination – contrôle, Paris 1916).
- Freidank, Carl-Christian [2006]: Controlling und Corporate Governance. In: Controlling und Finance Excellence, Péter Horváth (Hg.), Stuttgart 2006, S. 173 - 199.
- Fromme, Herbert und Gröger, Anne-Christin [2024]: Sorge vor neuer Umweltpolizei. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 212 vom 13.09.2024, S. 4.
- Fuhr, Annette [2003]: Die Prüfung der Unternehmensplanung - Ein Instrument zur Überwachung der Unternehmensleitung in Kapitalgesellschaften, Düsseldorf 2003.
- Gälweiler, Aloys [1990]: Determinanten des Zeithorizonts in der Unternehmensplanung. In: Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung, Dietger Hahn und Bernard Taylor (Hg.), 5. Aufl., Heidelberg 1990, S. 203 - 220.
- Gälweiler, Aloys [2005]: Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl., Frankfurt am Main 2005.
- Gaub, Florence [2023]: Zukunft. Eine Bedienungsanleitung, 3. Aufl., München 2023.
- GdW (Hg.) [1990a]: Mustervertrag-Gesellschaftsvertrag für Wohnungsgesellschaften (GmbH), Fassung A, Köln 1990.
- GdW (Hg.) [1990b]: Mustervertrag-Gesellschaftsvertrag für Wohnungsgesellschaften (GmbH), Fassung B, Köln 1990.
- GdW (Hg.) [2000]: Risiko-Managementsystem im Wohnungsunternehmen, GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V. und seine regionalen Prüfungsverbände (Hg.), Hamburg 2000.
- GdW (Hg.) [2022a]: Grundsätze der genossenschaftlichen Pflichtprüfung. Richtlinie des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. und seiner regionalen Prüfungsverbände, Berlin 2022.
- GdW (Hg.) [2022b]: Arbeitshilfe 88: Mustersatzungen, Mustergeschäftsordnungen und Musterwahlordnung für Wohnungsgenossenschaften 2022. GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Hg.), 1. Aufl., Berlin 2022.
- GdW (Hg.) [2023a]: Grafik Neubau im sozialen Wohnungsbau. In: <https://www.gdw.de/media/2023/08/neubau-sozialer-wohnungsbau.pdf>, aufgerufen am 30.05.2025.
- GdW (Hg.) [2023b]: Grafik Sozialwohnungen im GdW. In: <https://www.gdw.de/media/2023/08/sozialwohnungen-gdw.pdf>, aufgerufen am 30.05.2025.
- GdW (Hg.) [2023c]: Grafik Neubaubilanz 2022. In: <https://www.gdw.de/media/2023/08/bilanz-neubau.pdf>, aufgerufen am 30.05.2025.
- Gernert, Dieter [1979]: Frühwarnung und Krisenbewältigung – Vom passiven zum aktiven Informationssystem. In: Frühwarnsysteme, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 49. Jg. 1979, Ergänzungsheft 2, S. 147 – 150.
- Geschka, Horst und Hammer, Richard M. [1990]: Die Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung. In: Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung, Dietger Hahn und Bernard Taylor (Hg.), 5. Aufl., Heidelberg 1990, S. 311 - 336.
- Geyer, Helmut [2022]: Risikomanagement in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Freiburg, München und Stuttgart 2022.
- Gleich, Ronald und Kogler, Sabine [1999]: Hat Ihr Controlling die Risiken im Griff. In: is report Online & Guides, 3. Jg. 1999, Nr. 9, S. 10 - 15.
- Gleich, Ronald und Seidenschwarz, Werner (Hg.) [1997]: Die Kunst des Controlling, München 1997.
- Gleißner, Werner [2017]: Risikoanalyse, Risikoquantifizierung und Risikoaggregation. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 46. Jg. 2017, Nr. 9, S. 4 – 11.
- Gleißner, Werner [2019]: Der Vorstand und sein Risikomanager, 2. Aufl., München 2019.
- Gleißner, Werner [2022]: Grundlagen des Risikomanagements, 4. Aufl., München 2022.
- Gleißner, Werner und Romeike, Frank [2011]: Die größte anzunehmende Dummheit im Risikomanagement - Berechnung der Summe von Schadenserwartungen als Maß für den Gesamtrisikoumfang. In: Risk, Compliance & Audit (RC&A), 3. Jg. 2011, Nr. 1, S. 21 – 26.

Gleißner, Werner und Schäffer, Utz [2025]: Das Controlling-Verständnis von ICV und IGC aus Sicht des Risikomanagements. In: Controller Magazin, 50. Jg. 2025, Nr. 2, S. 42 - 43.

Gomez, Peter [1983]: Frühwarnung in der Unternehmung, Bern 1983.

Götzen, Gerhard und Kirsch, Werner [1983]: Problemfelder und Entwicklungstendenzen der Planungspraxis. In: Bausteine eines Strategischen Managements, Werner Kirsch und Peter Roventa (Hg.), Berlin und New York 1983, S. 309 - 353.

Gress, Hans-Jörg [1984]: Krisenfrühwarnung durch das Controllingsystem. In: Der Wirtschaftsingenieur, 16. Jg. 1984, Nr. 3, S. 10 – 15.

Grochla, Erwin und Szyperski, Norbert (Hg.) [1973]: Modell- und computergestützte Unternehmungsplanung, Wiesbaden 1973.

Haenes, Helmut [2011]: Unternehmer-Einsatzformen. In: <https://de.wikipedia.org/wiki/Generalunternehmer#/media/Datei:Unternehmer-Einsatzformen.svg>, aufgerufen am 31.05.2025.

Hager, Peter [2004]: Corporate Risk Management. Cash Flow at Risk und Value at Risk, Frankfurt am Main 2004.

Hahn, Dietger [1974]: Planungs- und Kontrollrechnung - PuK, 1. Aufl., Wiesbaden 1974.

Hahn, Dietger [1979]: Frühwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmensplanung. In: Frühwarnsysteme, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 49. Jg. 1979, Ergänzungsheft 2, S. 25 – 46.

Hahn, Dietger [1981]: Frühwarnsysteme. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 41. Jg. 1981, Nr. 3, S. 314 - 315.

Hahn, Dietger [1983]: Frühwarnsysteme. In: Umfeldanalysen für das strategische Management. Konzeption - Praxis – Entwicklungstendenzen, Gerhard Buchinger (Hg.), Wien 1983, S. 3 – 26.

Hahn, Dietger [2003]: Grenzen der Unternehmensplanung. In: Neugestaltung der Unternehmensplanung, Péter Horváth und Ronald Gleich (Hg.), Stuttgart 2003, S. 89 – 101.

Hahn, Dietger [2006a]: Planungs- und Kontrollsysteme als Gegenstand strategischer Planung. In: Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung, Dietger Hahn und Bernard Taylor (Hg.), 9. Aufl., Heidelberg 2006, S. 395 - 408.

Hahn, Dietger [2006b]: Strategische Kontrolle. In: Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung, Dietger Hahn und Bernard Taylor (Hg.), 9. Aufl., Heidelberg 2006, S. 451 - 464.

Hahn, Dietger und Hungenberg, Harald [2001]: PuK - Wertorientierte Controllingkonzepte, 6. Aufl., Wiesbaden 2001.

Hahn, Dietger und Klausmann, Walter [1979]: Aufbau und Funktionsweise von betrieblichen Frühwarnsystemen in der Industrie, Arbeitsbericht des Instituts für Unternehmensplanung, Gießen 1979.

Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [1979]: Frühwarnsysteme in der Wirtschaft. In: Gießener Universitätsblätter, 12. Jg. 1979, Nr. 2, S. 21 - 32.

Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [1979a]: Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 31. Jg. 1979, Nr. 1, S. 76 – 88.

Hahn, Dietger und Krystek, Ulrich [2000]: Früherkennungssysteme und KonTraG. In: Praxis des Risikomanagements, Dietrich Dörner, Péter Horváth und Henning Kagermann (Hg.), Stuttgart 2000, S. 73 - 97.

Hahn, Dietger und Taylor, Bernard (Hg.) [1990]: Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung, 5. Aufl., Heidelberg 1990.

Hahn, Dietger und Taylor, Bernard (Hg.) [2006]: Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung, 9. Aufl., Heidelberg 2006.

Hahn, Dietger, Höltner, Erich und Steinmetz, Dieter [1990]: Gesamtunternehmungsmodelle als Entscheidungshilfe im Rahmen der Zielplanung, strategischen und operativen Planung. In: Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung, Dietger Hahn und Bernard Taylor (Hg.), 5. Aufl., Heidelberg 1990, S. 687 – 717.

Hammer, Richard M. [1998]: Strategischen Planung und Frühaufklärung, 3. Aufl., Diss. Innsbruck 1987, München und Wien 1998.

Hämmerlein, Hans [1996]: Einführung in die Wohnungswirtschaft. Ein Leitfaden in Thesen und Übersichten, Baden-Baden 1996.

Hansen, Hans R. und Wahl, Manfred P. (Hg) [1973]: Probleme beim Aufbau betrieblicher Informationssysteme - Beiträge zum Wirtschaftsinformatiksymposium 1972 der IBM Deutschland, München 1973, S. 25 – 48.

Hauschildt, Jürgen und Petersen, Knut Working Paper [1987]: Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe: weiterführende Untersuchungen. Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 188, Kiel 1987.

Häusler, Joachim [1969]: Planung als Zukunftsgestaltung, Wiesbaden 1969.

Helmer, Olaf [1966]: Social Technology. Report on a Lone-Range Forecasting Study, Wien 1966.

- Helten, Elmar, Bittl, Andreas und Liebwein, Peter [2000]: Versicherungen von Risiken. In: Praxis des Risikomanagements, Dietrich Dörner, Péter Horváth und Henning Kagermann (Hg.), Stuttgart 2000, S. 153 - 191.
- Henry, Harold W. [1967]: Long-Range Planning Practices in 45 Industrial Companies, New York 1967.
- Heuer, Jürgen H. B. [1994]: Die Wohnungswirtschaft im gesamtwirtschaftlichen Gefüge. In: Kompendium der Wohnungswirtschaft, Helmut W. Jenkis (Hg.), 2. Aufl., München usw. 1994, S. 23 - 41.
- Heuer, Jürgen H. B. und Nordalm, Volker [1996]: Die Wohnungswirtschaft im gesamtwirtschaftlichen Gefüge. In: Kompendium der Wohnungswirtschaft, Helmut W. Jenkis (Hg.), 3. Aufl., München usw. 1996, S. 23 - 41.
- Higgins, J. C. [1972]: Corporate Planning and Management Science. In: Journal of Business Policy, 2. Jg. 1972, Nr. 3, S. 37 – 44.
- Hill, Wilhelm [1966]: Unternehmungsplanung, 1. Aufl., Stuttgart 1966.
- Hill, Wilhelm [1971]: Unternehmungsplanung, 2. Aufl., Stuttgart 1971.
- Hillebrand, Klaus-Peter [2003]: Frühwarnsysteme zur Insolvenzprophylaxe, Vortrag anlässlich des GdW-Genossenschaftskongresses am 17.11. und 18.11.2003 in Würzburg.
- Höhn, Siegfried [1983]: Szenario-Analyse als Instrument der strategischen Planung. In: Umfeldanalysen für das strategische Management. Konzeption – Praxis – Entwicklungstendenzen, Gerhard Buchinger (Hg.), Wien 1983, S. 27 – 38.
- Hommelhoff, Peter und Matthäus, Daniela [2000]: Gesetzliche Grundlagen: Deutschland und International. In: Praxis des Risikomanagements, Dietrich Dörner, Péter Horváth und Henning Kagermann (Hg.), Stuttgart 2000, S. 5 - 40.
- Horváth, Péter [1979]: Controlling, 1. Aufl., München 1979.
- Horváth, Péter [1990]: Controlling, 3. Aufl., München 1990.
- Horváth, Péter [1991]: Controlling, 4. Aufl., München 1991.
- Horváth, Péter [2003]: Neugestaltung der Planung – Notwendigkeit und Lösungsansätze. In: Neugestaltung der Unternehmensplanung, Péter Horváth und Ronald Gleich (Hg.), Stuttgart 2003, S. 3 – 17.
- Horváth, Péter [2006]: Controlling, 10. Aufl., München 2006.
- Horváth, Péter (Hg.) [2006]: Controlling und Finance Excellence, Stuttgart 2006.
- Horváth, Péter und Gleich, Ronald [2000]: Controlling als Teil des Risikomanagements. In: Praxis des Risikomanagements, Dietrich Dörner, Péter Horváth und Henning Kagermann (Hg.), Stuttgart 2000, S. 99 - 126.
- Horváth, Péter und Gleich, Ronald (Hg.) [2003]: Neugestaltung der Unternehmensplanung, Stuttgart 2003.
- Hüffer, Uwe [2006]: Kommentar zum Aktiengesetz, 7. Aufl., München 2006.
- Jehle, Kurt [1976]: Grundsätzliches zum Finanz-Controlling. In: Finanz-Controlling. Kurt Jehle, Alfred Blazek und Albrecht Deyhle (Hg.), 1. Aufl., Gauting 1976, S. 11 - 29.
- Jehle, Kurt, Blazek, Alfred und Deyhle, Albrecht [1976]: Finanz-Controlling, 1. Aufl., Gauting 1976.
- Jenkis, Helmut W. (Hg.) [1996]: Kompendium der Wohnungswirtschaft, Helmut W. Jenkis (Hg.), 3. Aufl., München usw. 1996.
- Jenkis, Helmut W. [1985]: Die gemeinnützige Wohnungswirtschaft zwischen Markt und Sozialbindung, Schriften zum Genossenschaftswesen und zur Öffentlichen Wirtschaft, Werner W. Engelhardt und Theo Thiemeyer (Hg.), Bd. 14/I und 14/II, Berlin 1985.
- Keßler, Jürgen und Hillebrand, Klaus-Peter [2021]: Der Aufsichtsrat der Wohnungsgenossenschaft, Freiburg 2021.
- Kipley, Dan und Lewis, Alfred [2009]: The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. In: Journal of Management Research, 1. Jg. 2009, Nr. 1, S. 1 – 26.
- Kirsch, Werner [1991]: Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., München 1991.
- Kirsch, Werner und Roventa, Peter (Hg.) [1983]: Bausteine eines Strategischen Managements, Berlin und New York 1983.
- Kirsch, Werner und Trux, Walter [1979]: Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse. In: Frühwarnsysteme, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 49. Jg. 1979, Ergänzungsheft 2, S. 47 – 69.
- Klaproth, Thomas [2004]: Risikomanagement im Rahmen des KonTraG – Anforderungen und betriebliche Notwendigkeit im Hinblick auf den Immobilienbereich. In: Risikomanagement im Immobilienbereich, Ulrich Lutz und Thomas Klaproth (Hg.), Berlin und Heidelberg 2004, S. 39 – 61.
- Klausmann, Walter [1983]: Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel. In: Zeitschrift Führung + Organisation (zfo), 52. Jg. 1983, Nr. 1, S. 39 – 45.

Knolmayer, Gerhard [1987]: Potentialplanung. In: Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, o. Jg. 1987, Nr. 193.

Kohlhaas, Oliver und Strauss, Eric [2024a]: Introduction Special Issue. In: Strategische Planung – Status quo und zukünftige Entwicklung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 76. Jg. 2024, Sonderheft 77, S. 1 - 14.

Kohlhaas, Oliver und Rittgen, Oliver [2024b]: Integrierte Unternehmensplanung – von der Strategie zur operativen Umsetzung. In: Strategische Planung – Status quo und zukünftige Entwicklung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 76. Jg. 2024, Sonderheft 77, S. 77 - 94.

Kornemann, Rolf [1973]: Fehlsubventionierung im öffentlich geförderten Wohnungsbau – Bilanz einer systemwidrigen Marktintervention, Schriftenreihe des Instituts für Städtebau, Wohnungswirtschaft und Bausparwesen e. V., Bd. 25, Diss. Bonn 1973, Bonn 1973.

Koschowski, Andreas [2024]: Andreas Koschowski, Leiter Wohnungswirtschaft bei der Deutschen Kreditbank AG (DKB) im Webinar „Finanzierung der Dekarbonisierung – So bleibt die Wohnungswirtschaft profitabel.“ In: <https://www.youtube.com/watch?v=XoUWQcsNSO8>, aufgerufen am 21.06.2024.

Krampe, Gerd und Müller, Günter [1983]: Diffusionsfunktion als theoretisches und praktisches Konzept für Strategische Frühaufklärung. In: Bausteine eines Strategischen Managements, Werner Kirsch und Peter Roventa (Hg.), Berlin und New York 1983, S. 283 - 304.

Kreilkamp, Edgar [1987]: Strategisches Management und Marketing, Berlin und New York 1987.

Kromschröder, Bernhard und Lück, Wolfgang [1998]: Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung. In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998, Nr. 32, S. 1573 - 1576.

Krystek, Ulrich [2003]: Bedeutung der Früherkennung für Unternehmensplanung und Kontrolle. In: Neugestaltung der Unternehmensplanung, Péter Horváth und Ronald Gleich (Hg.), Stuttgart 2003, S. 121 – 148.

Krystek, Ulrich und Müller, Michael [1999]: Frühaufklärungssysteme. Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG. In: Controlling, 11. Jg. 1999, Nr. 4/5, S. 177 – 183.

Krystek, Ulrich und Müller-Stewens, Günter [1990]: Grundzüge einer Strategischen Frühaufklärung. In: Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung, Dietger Hahn und Bernard Taylor (Hg.), 5. Aufl., Heidelberg 1990, S. 337 - 364.

Krystek, Ulrich und Müller-Stewens, Günter [1993]: Frühaufklärung für Unternehmen, Stuttgart 1993.

Kühn, Richard und Walliser, Marius [1978]: Problemdeckungssystem mit Frühwarneigenschaften. In: Die Unternehmung (DU), 32. Jg. 1978, Heft 3, S. 223 - 248.

Küpper, Hans-Ulrich [1990]: Industrielles Controlling. In: Industriebetriebslehre. Das Wirtschaften in Industrieunternehmungen, Marcell Schweitzer (Hg.), München 1990, S. 781 - 891.

Küpper, Hans-Ulrich [1995]: Controlling, 1. Aufl., Stuttgart 1995.

Küpper, Hans-Ulrich [1997]: Controlling, 2. Aufl., Stuttgart 1997.

Küpper, Hans-Ulrich [2008]: Controlling, 5. Aufl., Stuttgart 2008.

Küpper, Hans-Ulrich, Weber, Jürgen und Zünd, André [1990]: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling – Thesen zur Konseßbildung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 60. Jg. 1990, Nr. 3, S. 281 - 293.

Küpper, Hans-Ulrich, Winkler, Barbara und Zhang, Suixin [1990]: Planungsverfahren und Planungsinformationen als Instrumente des Controlling. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 50. Jg. 1990, Nr. 4, S. 438 - 458.

Lange, Knut W. und Wall, Friederike (Hg.) [2001]: Risikomanagement nach dem KonTraG: Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht, München 2001.

Lippold, Dirk [2020]: Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools: Von der BCG-Matrix zu den agilen Tools, Oldenbourg 2020.

Lorenz, Manuel [2008]: Einführung in die rechtlichen Grundlagen des Risikomanagements. In: Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements, Frank Romeike (Hg.), Berlin 2008, S. 3 - 29.

Lück, Wolfgang [1984]: Betriebswirtschaftliche Perspektiven der Rationalisierung (Teil II). In: Der Betrieb (DB), 37. Jg. 1984, S. 1050 - 1054.

Lück, Wolfgang [1985]: Frühwarnsysteme. In: Forum der Brauerei, 38. Jg. 1985, Nr. 11, S. 271 - 272.

Lück, Wolfgang [1994]: Frühwarnsysteme. In: Brauwelt, 134. Jg. 1994, Nr. 3, S. 52 – 56.

Lück, Wolfgang [1998a]: Elemente eines Risiko-Managementsystems: Die Notwendigkeit eines Risiko-Managementsystems durch den Entwurf eines Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). In: Der Betrieb (DB), 51. Jg. 1998, Nr. 1, S. 8 - 14.

- Lück, Wolfgang [1998b]: Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem. In: *Der Betrieb* (DB), 51. Jg. 1998, Nr. 39, S. 1925 - 1930.
- Lück, Wolfgang [1999]: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Einrichtung eines Überwachungssystems und eines Risikomanagementsystems. In: *Reform des Aktienrechts, der Rechnungslegung und Prüfung: KonTraG — KapAEG — EuroEG — StückAG*, Dietrich Dörner, Dieter Menold und Norbert Pfitzer (Hg.), Stuttgart 1999, S. 139 - 176.
- Lück, Wolfgang [2000]: Managementrisiken im Risikomanagementsystem. In: *Der Betrieb* (DB), 53. Jg. 2000, Nr. 30, S. 1473 - 1477.
- Lück, Wolfgang [2000a]: Managementrisiken. In: *Praxis des Risikomanagements*, Dietrich Dörner, Péter Horváth und Henning Kagermann (Hg.), Stuttgart 2000, S. 311 - 343.
- Luhmann, Niklas [1973]: *Zweckbegriff und Systemrationalität*, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1973.
- Luhmann, Niklas [1984]: *Soziale Systeme - Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt am Main 1984.
- Luhmann, Niklas [2000]: *Organisation und Entscheidung*, Wiesbaden 2000.
- Lutz, Ulrich und Klaproth, Thomas (Hg.) [2004]: *Risikomanagement im Immobilienbereich*. Berlin und Heidelberg 2004.
- Mag, Wolfgang [1993]: Planung. In: *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Michael Bitz u. a. (Hg.), Band 2, 3. Aufl., München 1993, S. 1 – 57.
- Mann, Rudolf [1978]: Vom operativen zum strategischen Controlling. In: *Controller Magazin*, 3. Jg. 1978, Nr. 1, S. 1 - 4.
- Mann, Rudolf [1989]: Controlling und Planung. In: *Handwörterbuch der Planung*, Norbert Szyperski und Udo Winand (Hg.), Stuttgart 1989, Sp. 219–228.
- Marckstadt, Fabian u.a. [2024]: Methoden und Technologien der strategischen Planung. In: *Strategische Planung – Status quo und zukünftige Entwicklung*, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 76. Jg. 2024, Sonderheft 77, S. 95 – 116.
- Marré, Gerhard [1985]: Controlling in der Krise. In: *Krisenmanagement und Sanierungsstrategien*. Ernst Schimke und Armin Töpfer (Hg.), Landsberg am Lech 1985, S. 62 – 76.
- Marschner, Horst [2017]: Große deutsche Wohnungsunternehmen im Stresstest. Quantitative Analyse der Krisensensitivität und Ansätze zur Förderung von Resilienz. Diss. Münster 2017, Münster 2017.
- Mintzberg, Henry [1994]: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York 1994.
- Müller, Wolfgang [1974]: Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (ZfbF), 26. Jg. 1974, Nr. 10, S. 683 - 693.
- Müller (-Stewens), Günter [1981]: *Strategische Frühauflklärung*, München 1981.
- Müller, Stefan u. a. [2006]: *Finanzierung mittelständischer Unternehmen – Selbstrating, Risikocontrolling, Finanzierungsalternativen*, München 2006.
- Müller-Merbach, Heiner [1976]: Frühwarnsysteme zur Vorhersage und Bewältigung von Unternehmenskrisen. In: Bernd Aschfalk, Sven Hellfors und Alexander Marette (Hg.): *Unternehmensprüfung und -beratung*, Festschrift zum 60. Geburtstag von Bernhard Hartmann, Freiburg 1976, S. 159 - 177.
- Müller-Stewens, Günter [2024]: Unternehmensplanung. In: Gablers Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensplanung-48330>, aufgerufen am 21.01.2024.
- O.V. [2025a]: Panzeraufklärer. In: Wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/Panzeraufklärer>, aufgerufen am 01.05.2025.
- O.V. [2025b]: Eskadron. In: Wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/Eskadron>, aufgerufen am 01.05.2025.
- O.V. [2025c]: Geschichte des Mauerwerksbaus. In: <https://mauerwerk.online/mauersteinarten/geschichte-des-mauerwerksbaus/>, aufgerufen am 25.05.2025.
- Oberndörfer, Markus [2014]: Effizientes Schrumpfen. Fehlanreize und Handlungsstrategien, Diss. Chemnitz 2014, Wiesbaden 2014.
- Oettle, Karl [1996]: *Wohnungswirtschaft – in den deutschen Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vernachlässigt*. In: *Kompendium der Wohnungswirtschaft*, Helmut W. Jenkis (Hg.), 3. Aufl., München usw. 1996, S. 3 – 22.
- Pahlke, Ann-Kathrin [2002]: Risikomanagement nach KonTraG – Überwachungspflichten und Haftungsrisiken für den Aufsichtsrat. In: *Neue Juristische Wochenschrift* (NJW), 55. Jg. 2002, S. 1680 – 1688.
- Pape, Jonas [2011]: *Corporate Compliance - Rechtspflichten zur Verhaltenssteuerung von Unternehmensangehörigen in Deutschland und den USA*, Diss. Berlin 2010, Berlin 2011.
- Peemöller, Volker H. [1997]: *Controlling - Grundlagen und Einsatzgebiete*, 3. Aufl., Berlin 1997.
- Perridon, Louis und Steiner, Manfred [1988]: *Finanzwirtschaft der Unternehmung*, 5. Aufl., München 1988.

Pestel Institut [2024]: Bauen und Wohnen 2024 in Deutschland, Verbändebündnis „Soziales Wohnen“ (Hg.), Hannover 2024.

Plötzeneder, Hans D. (Hg.) [1977]: Computergestützte Unternehmensplanung. Computer assisted corporate planning. Wirtschaftsinformatik Symposium 1976 der IBM Deutschland, 4. - 6.10.1976, Stuttgart 1977.

Pluta, Maximilian und Stern, Ludwig [2024]: Öffentlich-rechtliche Unternehmen in der Krise. In: Restructuring Business, o. Jg. 2024, Nr. 3, <https://www.deutscheranwaltspiegel.de/restructuringbusiness/restrukturierung/oefentlich-rechtliche-unternehmen-in-der-krise-149626/>, aufgerufen am 06.06.2025.

Pöschl, Petra [2004]: Aufbau und Handhabung eines Risikomanagement-Systems. In: Risikomanagement im Immobilienbereich, Ulrich Lutz und Thomas Klaproth (Hg.), Berlin und Heidelberg 2004, S. 77 – 97.

Pritschet, Andreas [2024]: Aktuelle Themen aus Bilanzierung und Planung. Vortrag anlässlich der wohnungswirtschaftlichen Fachkonferenz des VdW Bayern am 02.07.2024 in Bamberg, München 2024.

Pflüger, Rolf [2025]: Interne Revision. Vortrag anlässlich der wohnungswirtschaftlichen Fachkonferenz des VdW Bayern am 08.07.2025 in Bamberg, München 2025, S. 31 - 41.

Reibnitz, Ute von [1983]: Szenarien als Grundlage strategischer Planung. In: Harvard Manager, 5. Jg. 1983, Nr. 1, S. 71 – 79.

Reichmann, Thomas [2006]: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, 7. Aufl. München 2006.

Reimer, Marko und Fiege, Stefanie (Hg.) [2009]: Perspektiven des Strategischen Controllings: Festschrift für Professor Dr. Ulrich Krystek, Wiesbaden 2009.

Reiter, Christian [2006]: Risikofrühwarn- und Kennzahlensystem in der Wohnungswirtschaft. In: Informationstechnologie und Immobilien (IT&I), o. Jg. 2006, Sonderdruck April 2006, S. 1 - 5.

Rieser, Ignaz [1978]: Frühwarnsysteme. In: Die Unternehmung (DU), 32. Jg. 1978, Nr. 1, S. 51 – 68.

RMA / ICV (Hg.) [2018]: Vernetzung von Risikomanagement und Controlling, Risk Management Association e.V. und Internationaler Controller Verein e.V. (Hg.), Berlin 2018.

Romeike, Frank (Hg.) [2008]: Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements, Berlin 2008.

Romeike, Frank [2005]: Frühwarnsysteme im Unternehmen. Nicht der Blick in den Rückspiegel ist entscheidend. In: Rating aktuell, 4. Jg. 2005, Nr. 2, S. 22 – 27.

Romeike, Frank [2008a]: Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodexes (DCGK) an das Risikomanagement. In: Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements, Frank Romeike (Hg.), Berlin 2008, S. 31 - 69.

Romeike, Frank [2025]: Der Erwartungswert-Irrtum. In: <https://www.risknet.de/themen/risknews/der-erwartungswert-irrtum/>, aufgerufen am 26.05.2025.

Romeike, Frank und Finke, Robert B. [2003]: Erfolgsfaktor Risikomanagement. Chance für Industrie und Handel, Lessons learned, Methoden, Checklisten und Implementierung, Wiesbaden 2020.

Romeike, Frank und Hager, Peter [2020]: Erfolgsfaktor Risikomanagement 4.0, Methoden, Beispiele, Checklisten, 4. Aufl., Wiesbaden 2020.

Rotter, Christian [2002]: Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 28, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster 2002.

Sandvoß, Jörg [2004]: Grundlagen des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft. In: Risikomanagement im Immobilienbereich, Ulrich Lutz und Thomas Klaproth (Hg.), Berlin und Heidelberg 2004, S. 1 – 38.

Sassen, Remmer [2012]: Integration des Controllings in das Corporate Governance-System einer Aktiengesellschaft. In: Controlling, 24. Jg. 2012, Nr. 6, S. 323 – 329.

Schäffer, Utz [2003]: Wieviel Kontrolle braucht die Planung? In: Neugestaltung der Unternehmensplanung, Péter Horváth und Ronald Gleich (Hg.), Stuttgart 2003, S. 149 – 164.

Schäffer, Utz [2018]: Beyond Budgeting. In: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beyond-budgeting-30841/version-329499>, aufgerufen am 25.05.2025.

Schmidt, Alexander, Henschel, Thomas und Gleißner Werner [2022]: Integration von Controlling und Risikomanagement. In: Controller Magazin, 47. Jg. 2022, Nr. 2, S. 52 - 57.

Schmidt, Joachim [2020]: Die unternehmerische Verantwortung des Aufsichtsrats, Diss. Bayreuth 2019, Berlin 2020.

Schneider, Reinhard [2014]: Risikomanagement in Genossenschaften, Diss. Giesen 2014. In: <https://jupub.ub.uni-giessen.de/server/api/core/bitstreams/c6d537ae-c6d7-47fc-8a6e-6b63d22aa3be/content>.

Schorcht, Heike [2010]: Risikomanagement und Risikocontrolling junger Unternehmen in Wachstumsbranchen, 2. Aufl., Diss. Ilmenau 2003, Berlin 2010.

Schrieber, Albert N. (Hg.) [1970]: Corporate Simulation Models, Seattle 1970.

Schweitzer, Marcell [1990]: Industriebetriebslehre. Das Wirtschaften in Industrieunternehmungen, München 1990.

Stahlknecht, Peter [1973]: Erfahrungen mit computergestützten Planungsmodellen. In: Modell- und computergestützte Unternehmungsplanung, Erwin Gochla und Norbert Szyperski (Hg.), Wiesbaden 1973, S. 339 - 350.

Stedry, Andrew C. [1973]: Computers, Data and Decision-Making: Some Requirements for Rational Planning. In: Modell- und computergestützte Unternehmungsplanung, Erwin Gochla und Norbert Szyperski (Hg.), Wiesbaden 1973, S. 191 - 196.

Szyperski, Norbert [1973a]: Gegenwärtiger Stand und Tendenzen der Entwicklung betrieblicher Informationssysteme. In: Probleme beim Aufbau betrieblicher Informationssysteme - Beiträge zum Wirtschaftsinformatiksymposium 1972 der IBM Deutschland, Hans R. Hansen und Manfred P. Wahl (Hg.), München 1973, S. 25 - 48.

Szyperski, Norbert [1973b]: Forschungs- und Entwicklungsprobleme der Unternehmensplanung. In: Handwörterbuch der Planung, Erwin Gochla und Norbert Szyperski (Hg.), Wiesbaden 1973, S. 21 - 40.

Szyperski, Norbert [1981]: Planungswissenschaft und Planungspraxis - welchen Beitrag kann die Wissenschaft zur besseren Beherrschung von Planungsproblemen leisten? In: Unternehmensplanung, Jürgen Wild (Hg.), 2. Aufl. Wiesbaden 1981, S. 58 - 74, im Original in Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 44. Jg. 1974, Nr. 10, S. 667 - 684.

Szyperski, Norbert und Winand, Udo (Hg.) [1989]: Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989.

Todesco, Felix [2010]: Die Unternehmensplanung bei kleinen und mittleren Unternehmen im Blickpunkt der aktuellen gesetzlichen Anforderungen an die Unternehmensführung, Diss. Würzburg 2010, Würzburg 2010.

Trux, Walter und Kirsch, Werner [1979]: Strategisches Management oder die Möglichkeit einer „wissenschaftlichen“ Unternehmensführung. Anmerkungen aus Anlass eines Kooperationsprojektes zwischen Wissenschaft und Praxis. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 39. Jg. 1979, Nr. 5, S. 215 - 235.

Trux, Walter und Kirsch, Werner [1983]: Strategisches Management oder: Die Möglichkeit einer „wissenschaftlichen“ Unternehmensführung. Anmerkungen aus Anlaß eines Kooperationsprojektes zwischen Wissenschaft und Praxis. In: Bausteine eines Strategischen Managements: Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, Werner Kirsch und Peter Roventa (Hg.), Berlin, Boston, 1983, S. 501 - 538.

Uhlir, Helmut [1979]: Bedeutung von Kennzahlensystem zur Früherkennung negativer Unternehmensentwicklungen (Insolvenzen) aus der Sicht der Anteilseigner. In: Frühwarnsysteme, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 49. Jg. 1979, Ergänzungsheft 2, S. 89 - 103.

Velte, Patrick [2020]: Der Referentenentwurf für ein Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) – Reform der internen Corporate Governance nach dem Wirecard-Skandal. In: Steuer- und Bilanzpraxis (StuB), o. Jg. 2020, Nr. 21, S. 817 - 826.

Vogler, Matthias und Gundert, Martin [1998]: Einführung von Risikomanagementsystemen. In: Der Betrieb, 51. Jg. 1998, S. 2377 - 2383.

Vries, Jann de [2025]: Risikomanagement. Vortrag anlässlich der wohnungswirtschaftlichen Fachkonferenz des VdW Bayern am 08.07.2025 in Bamberg, München 2025, S. 1 - 30.

Weber, Jürgen [2024]: Controlling. In: Gablers Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/controlling-30235>, aufgerufen am 21.01.2024.

Weber, Jürgen und Schäffer, Utz [2011]: Einführung in das Controlling, 13. Aufl., Stuttgart 2011.

Wesselmann, Carsten [2025]: Stellungnahme Carsten Wesselmann. In: E-Mail von Carsten Wesselmann vom 15.06.2025.

Wieselhuber, Norbert [1985]: Früherkennung von Insolvenzgefahren. In: Krisenmanagement und Sanierungsstrategien, Ernst Schimke und Armin Töpfer (Hg.), Landsberg am Lech 1985, S. 172 - 186.

Wild, Jürgen [1974]: Grundlagen der Unternehmensplanung, Hamburg 1974.

Wild, Jürgen (Hg.) [1981]: Unternehmensplanung, 2. Aufl. Wiesbaden 1981.

Winterhalter, Alois [1981]: Strategisches Controlling - Konzept zur Ergänzung der strategischen Führung, Diss. St. Gallen 1981, Bern 1981.

Wirtschaftsvereinigung Stahl (Hg.) [2025]: Stahlproduktion in Deutschland. In: <https://www.wvstahl.de/stahlstandort-deutschland/>, aufgerufen am 01.06.2025.

Witte, Eberhard [1968]: Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe - ein Forschungsbericht. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 20 Jg. 1968, S. 625 - 641.

Wittmann, Edgar [2001]: Risikomanagement als Bestandteil des Planungs- und Kontrollsyste ms. In: Risikomanagement nach dem KonTraG: Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht, Knut W. Lange und Friederike Wall (Hg.), München 2001, Rdnr. 260 – 358.

Wolf, Klaus und Runzheimer, Bodo [2000]: Risikomanagement und KonTraG. Konzeption und Implementierung, 2. Aufl., Wiesbaden 2000.

Zahn, Erich [1979]: Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung, Habil. Mannheim 1976, Berlin 1979.

Zahn, Erich [1997]: Planung und Controlling. In: Die Kunst des Controlling, Ronald Gleich und Werner Seidenschwarz (Hg.), München 1997, S. 65 – 91.

Zwicker, Eckart [2009]: Zur Verknüpfung von operativer und strategischer Planung. In: Perspektiven des strategischen Controlling. Festschrift für Professor Dr. Ulrich Krystek, Marco Reimer und Stefanie Fiege (Hg.), Wiesbaden 2009, S. 33 - 45.