

Schulungsblock 4

Betriebswirtschaftslehre / Prüfungswesen

13.11.2023 bis 17.11.2023 in Berlin

Die Wohnungswirtschaft
Deutschland



Unternehmens- planung



Referent: WP/StB/RA Jürgen Wendlandt

Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V., Hamburg

1. Rechtliche Grundlagen
2. Prüfung der Unternehmensplanung – warum eigentlich?
3. Begriffe im Umfeld
4. Portfolioanalyse (Objekte)
5. Portfolioanalyse (Darlehen)
6. Investitionsplanung und –rechnung
7. Modernisierungsplanung (Aktivierung)
8. Wirtschafts- und Finanzplanung
9. Liquiditätsplanung
10. Zusammenfassung

1. Rechtliche Grundlagen



§ 34 Abs. 1 GenG

„Die Vorstandsmitglieder haben bei Ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einer Genossenschaft anzuwenden.“

§ 43 Abs. 1 GmbHG

„Die Geschäftsführer haben in den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden.“

§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG

„Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat zu berichten über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung), wobei auf Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen unter Angabe von Gründen einzugehen ist;“

§ 24 Abs. 3 GdW-Mustersatzung für Wohnungsgenossenschaften

„Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat zu berichten über **die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung)**. Dabei hat er auch auf **wesentliche Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen** sowie auf **die erkennbaren Risiken der künftigen Entwicklung einzugehen.**“

§ 289 Abs. 1 Satz 4 HGB

„Ferner ist im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben.“

DRS 20 (Konzernlagebericht)

- Im Lagebericht sind Prognosen der Geschäftsleitung zum Geschäftsverlauf und zur Lage des Konzerns zu beurteilen und zu erläutern.
- Die wesentlichen Annahmen, auf denen die Prognosen beruhen, sind anzugeben
- Prognosezeitraum mindestens ein Jahr

Ergebnis

- Geschäftsleitung ist zur Errichtung einer Unternehmensplanung verpflichtet
- Planung gehört zur Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführers

2. Prüfung der Unternehmensplanung – warum eigentlich?



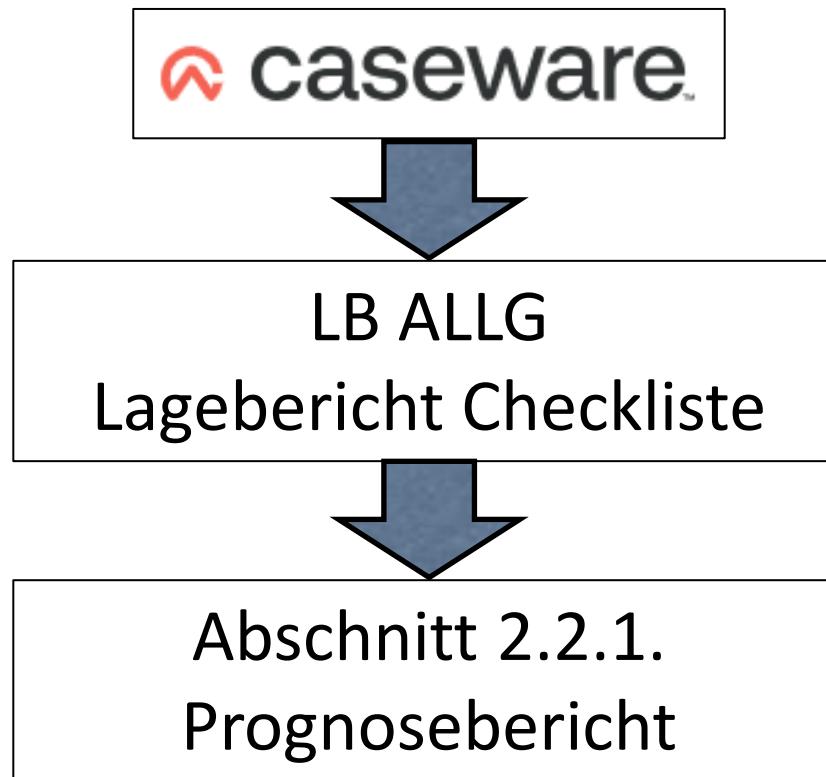
Prüfungspflicht der Unternehmensplanungen?

- Lagebericht mit Aussagen über die voraussichtliche Entwicklung mit Chancen und Risiken
- Prüfung der Fortführung der Unternehmensaktivität
- Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung
- Erstellung der Vorschaurechnung im Prüfungsbericht
- Anlassbezogene Beurteilungen von Unternehmensplanungen

Lagebericht mit Aussagen über die voraussichtliche Entwicklung mit Chancen und Risiken (IDW PS 350)

- Es ist zu prüfen, ob Prognosen und Wertungen tatsächliche Verhältnisse zugrunde liegen, ob die Prognosen und Wertungen wirklichkeitsnah sind.
- Vornahme eines Vergleichs der Vorjahreslageberichte mit der tatsächlich eingetretenen Entwicklung zur Einschätzung der Prognosesicherheit
- Die der Prognose zugrunde liegenden Annahmen über die zukünftige Entwicklung der wesentlichen Einflussfaktoren der wirtschaftlichen Lage sind auf Vollständigkeit und Plausibilität zu prüfen.
- Die Prognosen im Lagebericht dürfen nicht von internen Erwartungen des Unternehmens abweichen.

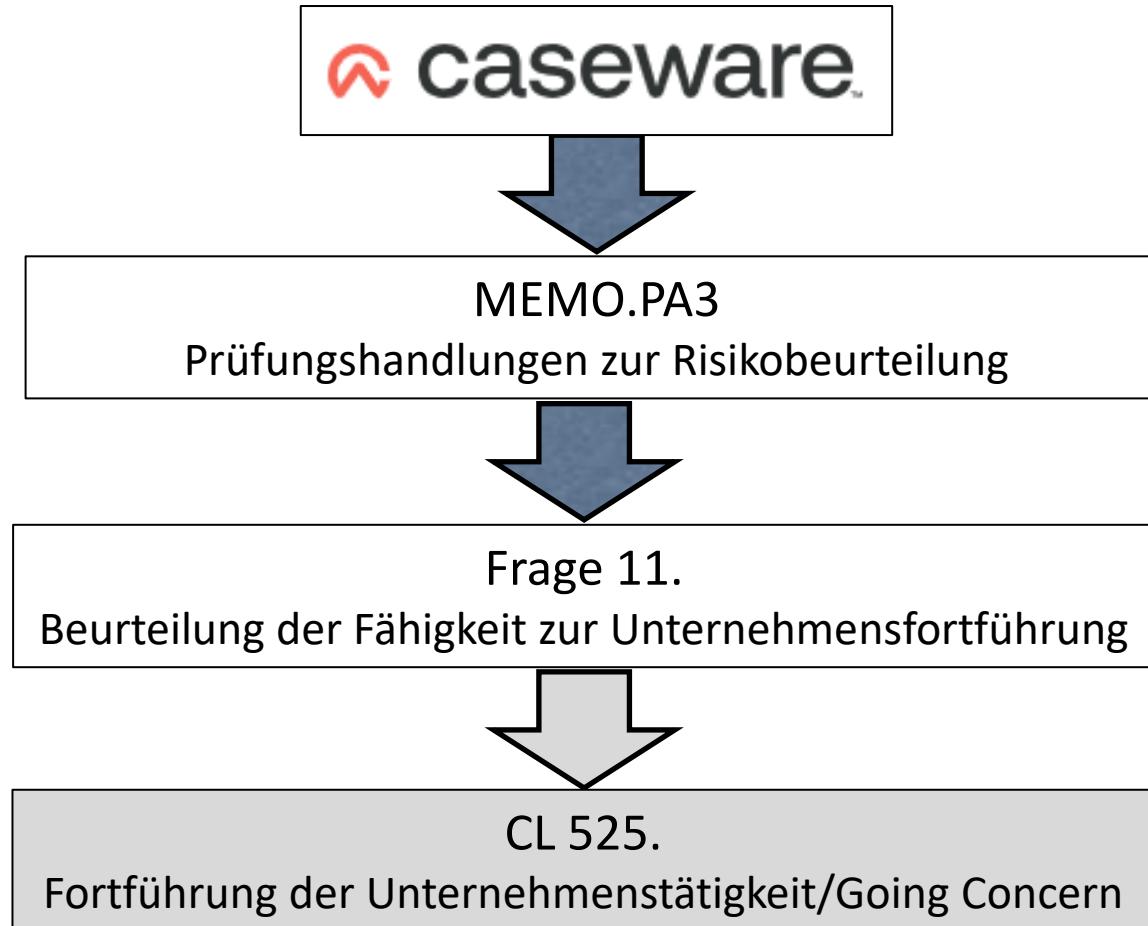
Lagebericht mit Aussagen über die voraussichtliche Entwicklung mit Chancen und Risiken (IDW PS 350)



Die Beurteilung der Fortführung der Unternehmensfähigkeit im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 270)

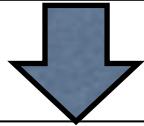
- Gegenstand jeder Jahresabschlussprüfung
- Abschlussprüfer hat zu beurteilen,
 - ob die von den gesetzlichen Vertretern vorgenommene Einschätzung der Fähigkeit des Unternehmens zur Fortführung der Unternehmensfähigkeit angemessen ist
 - ob nach seinem Ermessen eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die einzeln oder insgesamt bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Unternehmens zur Fortführung der Unternehmensfähigkeit aufwerfen können
- Wenn von Fortführung des Unternehmens nicht mehr ausgegangen werden hat, hat dies Auswirkungen auf die anzuwendenden Bewertungsregeln
- Bezugsperiode mindestens Zeitraum von zwölf Monaten, gerechnet vom Abschlussstichtag des Geschäftsjahres

Die Beurteilung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 270)



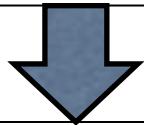
Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung

§ 53 GenG



OGF.RET

Ordnungsmäßigkeit der
Geschäftsführung



C.

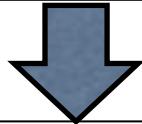
Instrumentarium und
Risikomanagementsystem

Planung

- Überzeugen Sie sich davon, ob der Planungsprozess geregt ist und diese Regelungen eingehalten wurden. Beschreiben Sie diese Regelungen.
- Überzeugen Sie sich davon, ob sich der Planungsprozess auf alle wesentlichen Unternehmensbereiche bezieht. Welche Planungsrechnungen werden vom Unternehmen erstellt?

Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung

§ 53 HGrG

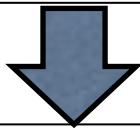


Fragenkatalog
zur Berichterstattung über
die Erweiterung der
Abschlussprüfung
nach § 53 HGrG

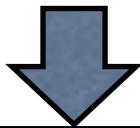


Fragenkreis 3

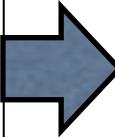
- Entspricht das **Planungswesen** - auch im Hinblick auf Planungshorizont und Fortschreibung der Daten sowie auf sachliche und zeitliche Zusammenhänge von Projekten - den Bedürfnissen des Unternehmens?
- Werden Planabweichungen systematisch untersucht?
- ...
- Besteht ein funktionierendes **Finanzmanagement**, welches u. a. eine laufende Liquiditätskontrolle und eine Kreditüberwachung gewährleistet?
- Gehört zu dem Finanzmanagement auch ein zentrales **Cash-Management** und haben sich Anhaltspunkte ergeben, dass die hierfür geltenden Regelungen nicht eingehalten worden sind?
- ...
- Entspricht das **Controlling** den Anforderungen des Unternehmens/Konzerns und umfasst es alle wesentlichen Unternehmens-/Konzernbereiche?



B.
Mindestanforderungen an
das Risikomanagement
(MaRisk) ...



B.1. MaRisk



Sicherstellung der Risikotragfähigkeit ist von großer Bedeutung. Hierbei sind Regelungen in den MaRisk zu beachten:

- Hat die Genossenschaft eine Geschäfts- und Risikostrategie festgelegt, die die Grundlage für einen mehrjährigen Wirtschafts- und Finanzplan bildet?

Vorschaurechnung im Prüfungsbericht

Vorschaurechnung 2022

Der weitere Verlauf der finanziellen Vorgänge stellt sich nach den Erkenntnissen zum Prüfungszeitpunkt wie folgt dar:

	T€	T€
Jahresüberschuss lt. Wirtschaftsplan	1.245,0	
zzgl. Abschreibungen	1.715,0	
zzgl. Zinsaufwendungen	<u>1.422,0</u>	
Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit		4.382,0
Auszahlungen für Modernisierungen und Neubaumaßnahmen	-13.231,0	
Betriebs- und Geschäftsausstattung	<u>-100,0</u>	
Cashflow aus der Investitionstätigkeit		-13.331,0
Einzahlungen aus Darlehensvalutierungen	11.250,0	
Auszahlungen für planmäßige Tilgungen	-2.441,0	
Zinsen	-1.422,0	
Dividenden	-464,0	
Veränderung der Geschäftsguthaben	<u>500,0</u>	
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		7.423,0
Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestands		-1.526,0
Finanzmittelbestand zum 01.01.2022	<u>2.972,5</u>	
Finanzreserve nach Fortrechnung		<u>1.446,5</u>

Anlassbezogene Beurteilungen von Unternehmensplanungen

- **Unternehmensbewertung**
 - IDW S 1 (Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen)
- **Restrukturierung in Krisensituationen (Sanierung)**
 - IDW S 6 (Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten) und F & A zu IDW S 6
- **Due Diligence**
- **Genossenschaftsgründung**
 - GdW Richtlinie: Die Gründungsprüfung von Genossenschaften

Prüfung der Wirtschafts- und Finanzplanung im Rahmen

- der Lageberichtsprüfung (Prognosebericht)
- der Going Concern-Prüfung
- der OGF-Prüfung
- der Vorschaurechnung im Prüfungsbericht

3. Begriffe im Umfeld

Risikomanagement

Risikofrühherkennung

Controlling

Internes Kontrollsyste

Eintritts- wahrschein- lichkeit	Schadenhöhe				
	sehr geringer Schaden	Bagatellschaden	mäßig schwerer Schaden	hoher Schaden	sehr hoher Schaden
sehr gering	gering	gering	gering	mittel	mittel
vorstellbar	gering	gering	mittel	mittel	hoch
durchaus möglich	gering	mittel	mittel	hoch	hoch
zu erwarten	gering	mittel	hoch	hoch	hoch
fast gewiss	gering	mittel	hoch	hoch	hoch

- Risikoidentifikation
- Risikobewertung und Risikoaggregation
- Risikokommunikation

- Planung von Investitionsentscheidungen
- **Aufstellung von Unternehmensplänen**
- Kennzahlen-Controlling
- Beobachtung der Planungsziele
- Erkennung von Abweichungen
- Gegensteuerungsmaßnahmen

Unternehmensplanung

strategisch

operativ

Grundsätzlicher Orientierungsrahmen für zentrale Unternehmens-Entscheidungen

konkrete Orientierung für das tagtägliche Handeln (unter Berücksichtigung der strategischen Ziele)

- soll Antwort geben auf grundsätzliche Fragen:
 - In welchen Geschäftsfeldern soll das Unternehmen tätig sein?
 - Wie soll das Unternehmen den Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern bestreiten?
 - Wie ist die langjährige Erfolgsbasis, die Kernkompetenz des Unternehmens?
 - Wie kann der Wohnungsbestand bis 2045 klimaneutral werden?
- Zusammengefasst:

„Tun wir die richtigen Dinge?“

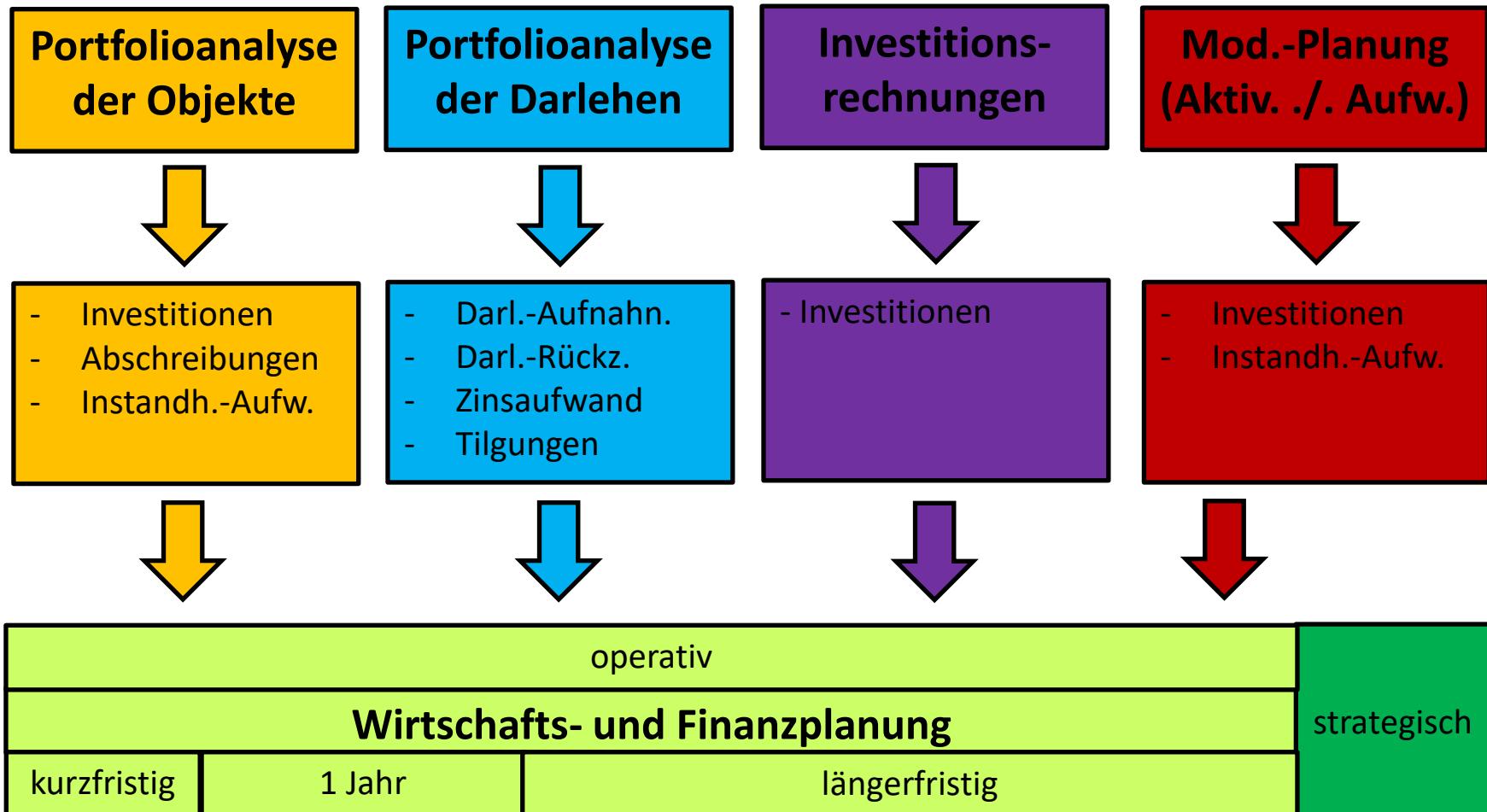
- Hier geht um die Frage:

„Tun wir die Dinge richtig?“

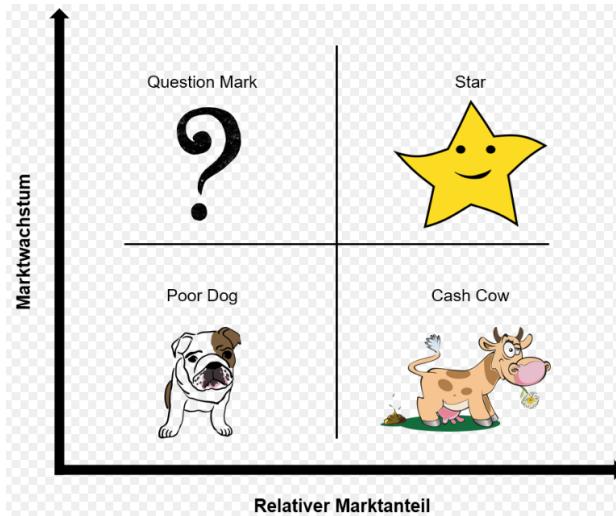
- Wirtschafts- und Finanzplanung mit Detailplänen wie Investitions- oder Modernisierungsplan

- Ziel ist Klimaneutralität des Wohnungsbestands bis 2045
- Umfangreiche Investitionen notwendig
- Klimastrategie
 - Bestandsaufnahme:
 - Erstellung einer CO2-Bilanz
 - Technische Bestandsaufnahme
 - Entwicklung einer Klimastrategie
- Berücksichtigung der Kosten der geplanten Maßnahmen in der Wirtschafts- und Finanzplanung

Elemente der Unternehmensplanung

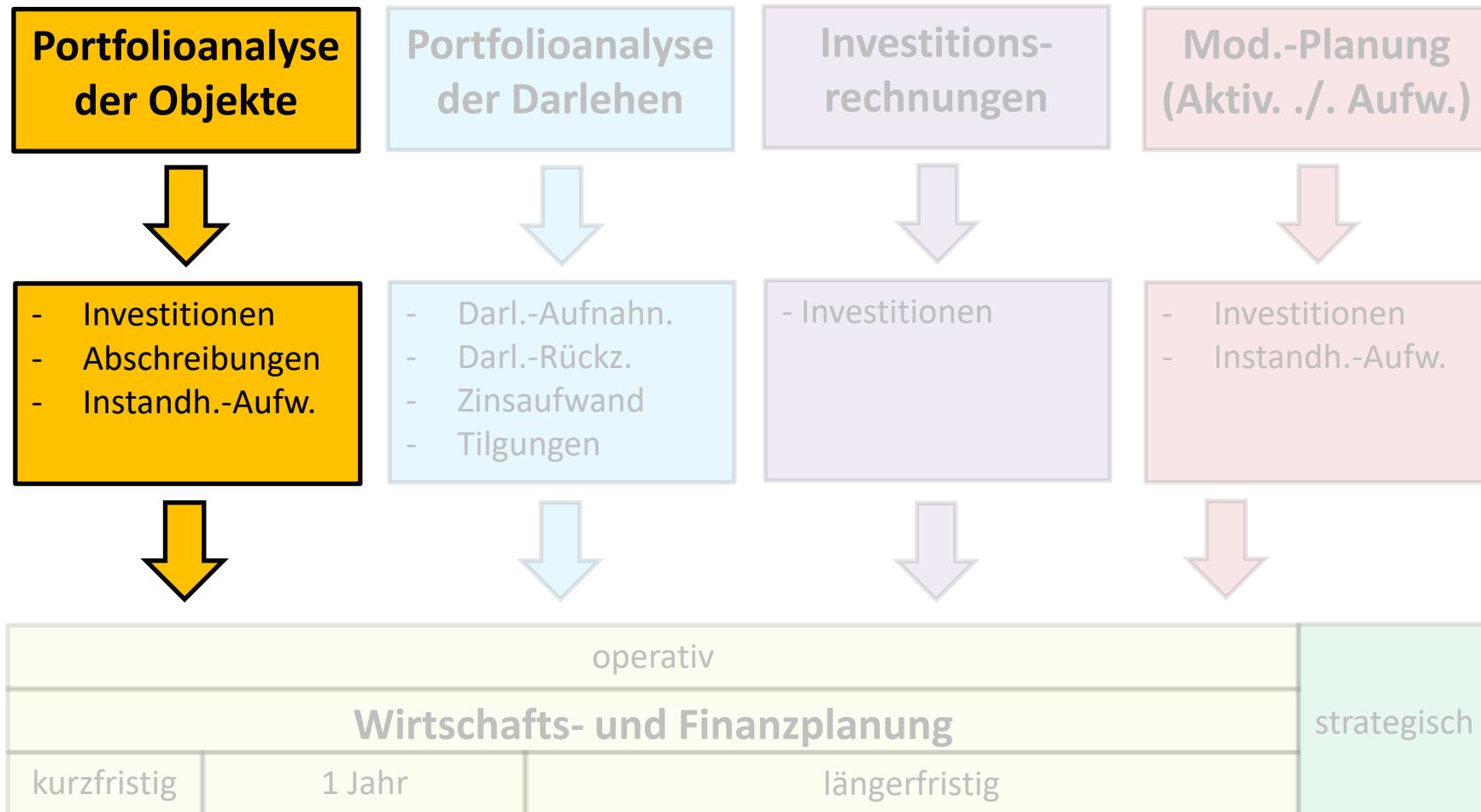


4. Portfolioanalyse (Objekte)



Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	85	Eigenkapital	25
Umlaufvermögen	15	Bankverbindlichkeiten	70
		Kurzfristige Fremdmittel	5
	100		100

Elemente der Unternehmensplanung

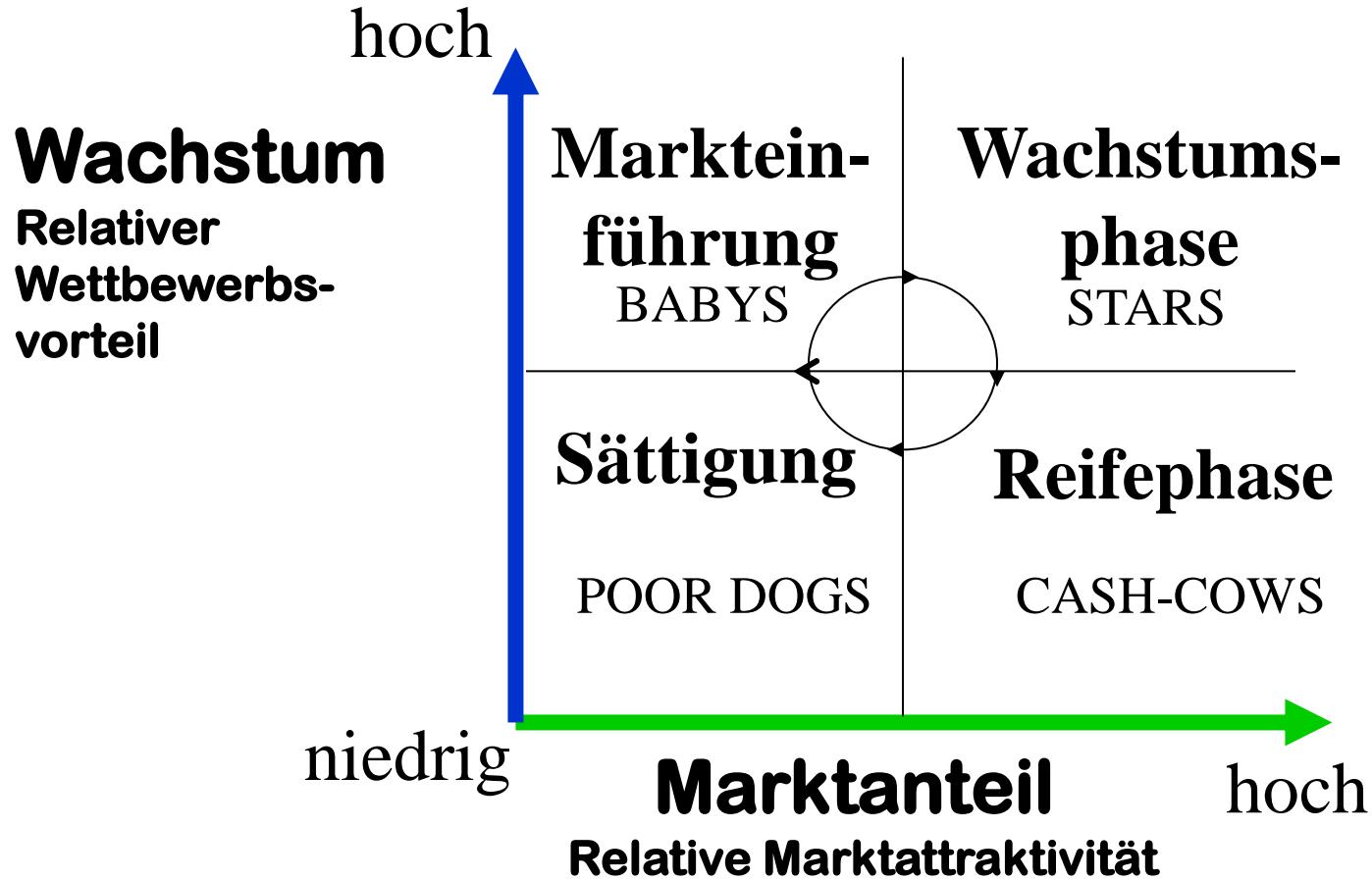


- Qualitative Bewertung des Objektportfolios
 - Scoring-Verfahren
 - Bildung von marktrelevanten Segmenten/Dimensionen
 - gewichtete Bewertungsparameter
 - Vergabe von Noten
 - Zusammenfassung zu einer Gesamtnote je Segment/Dimension

Wofür benötigt man ein Portfoliomanagement?

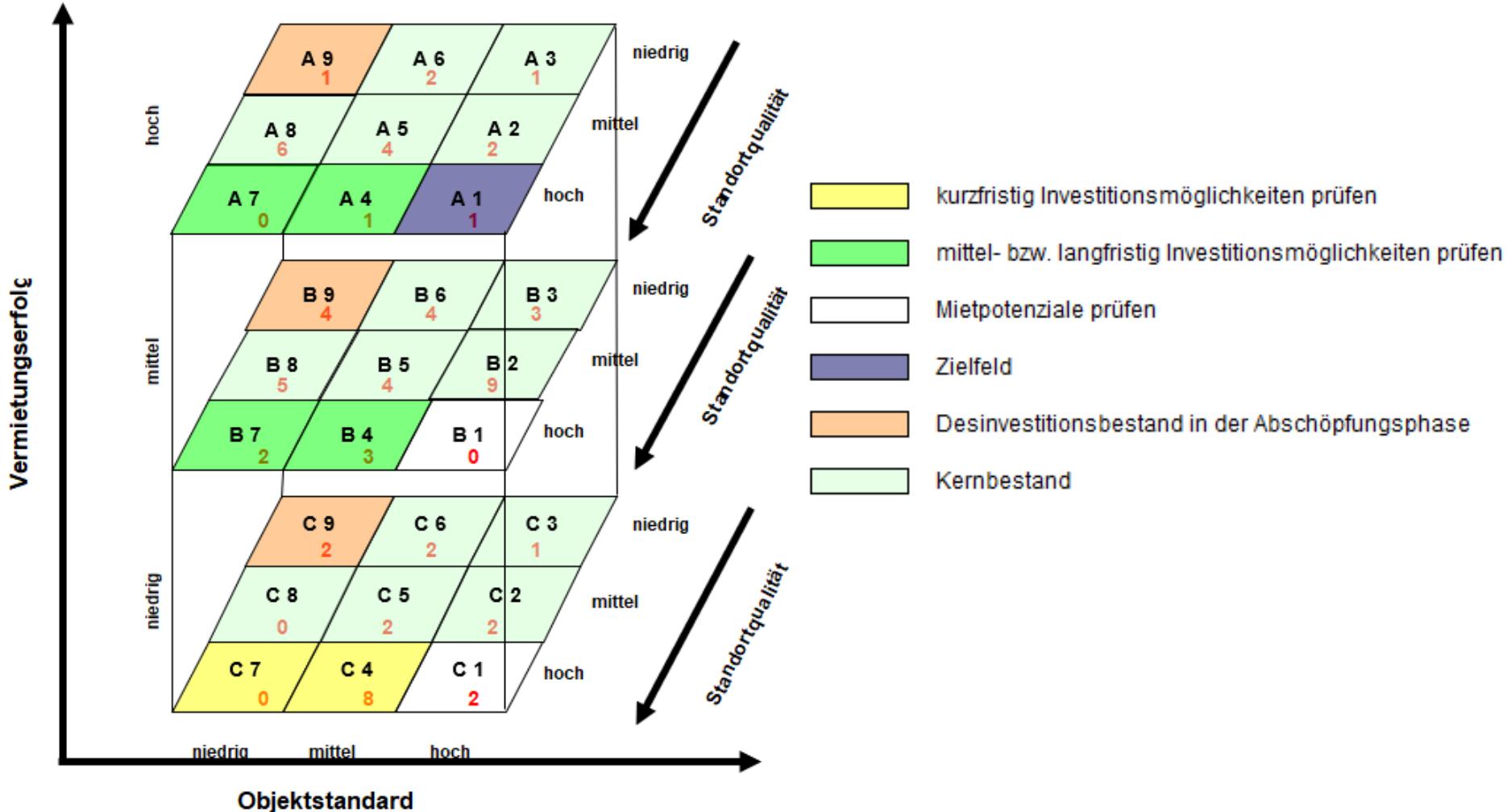
- Kenntnisse über die Bestände für alle Mitarbeiter erforderlich/Generationswechsel
- Anforderungen der Kreditgeber
- Diskussionsgrundlage für die Aufsichtsgremien
- **Unternehmensplanung**

Klassisches Portfoliomodell (BCG)



Durchführung der Portfolioanalyse am Beispiel des vdw/VNW-Programms

Portfolio Management



Durchführung der Portfolioanalyse

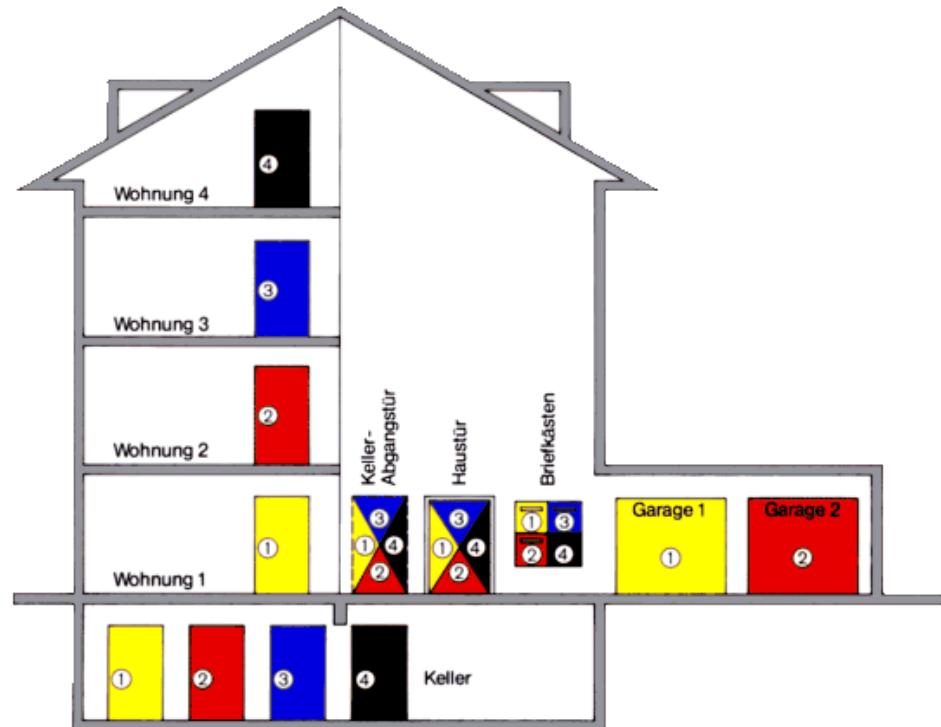
- Definition von Bewertungsdimensionen
 - z. B.
 - wirtschaftlicher Erfolg (Vermietungserfolg),
 - Lage (Standortqualität) und
 - technischer Zustand (Objektstandard)

Durchführung der Portfolioanalyse

- Definition von Bewertungskriterien für Dimensionen

- **Objektstandard**

- Dach
 - Fenster/Türen
 - Fassade
 - Treppenhaus
 - Balkon
 - Elektroinstallation
 - Heizung
 - Bad



Durchführung der Portfolioanalyse

Dach		Fenster/Türen		Fassade	
Punktzahl	Beschreibung	Punktzahl	Beschreibung	Punktzahl	Beschreibung
1	Dach mit großen Schäden behaftet, Notreparaturen reichen nicht aus/führen nicht zum gewünschten Erfolg	1	Einfach verglast, veraltet oder verrotet; Reparaturen sind nicht mehr möglich/nicht mehr sinnvoll	1	Große Mängel oder Wirtschaftseinheit bereits von aufsteigender Feuchtigkeit beeinträchtigt; großflächige Putzschäden, dadurch Einregnung bzw. Durchfeuchtungen in den Wohnungen; Wohnungen oft aufgrund der Mängel unvermietet oder Miete bereits gemindert
2	Schäden am Dachbelag, häufige Reparaturen	2	Fenster mind. zw eifach verglast; Fenster in gebrauchsfähigem Zustand, aber häufig Reparaturen erforderlich; durch kleine Reparaturen wie Abdichtungsarbeiten, Verkittung oder neuen Anstrich instandzusetzen	2	Kleinere Mängel oder aufsteigende Nässe im Kellerbereich
3	Kleinere Mängel, mit Reparaturen instandzusetzen (z. B. Dachanschlüsse, Dachentwässerung); Richtwert = 1 Reparatur/Jahr	3	Guter Zustand, nur kleinere Mängel	3	Keine baulichen Mängel/durch aufsteigende Feuchtigkeit aber optische Beeinträchtigung; nur Farbanstrich erforderlich
4	Mangelfrei, kein Handlungsbedarf	4	Mangelfrei, kein Handlungsbedarf	4	Mangelfrei, kein Handlungsbedarf

Durchführung der Portfolioanalyse

Dimension: Objektstandard

Aufnahmeprotokoll

Punktzahl	Intervall
14 - 23	Niedrig
24 - 45	Mittel
46 - 54	Hoch

Objekt- nummer	Bezeichnung	Dach			Fenster/Türen			Fassade			Wertung		
		Merkmal	Punktzahl	Gewichtungs- faktor	gewichtete Punktzahl	Punktzahl	Gewichtungs- faktor	gewichtete Punktzahl	Punktzahl	Gewichtungs- faktor	gewichtete Punktzahl	Gesamt- punkt- zahl	Intervall
1	Beispielstr. 1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	4	23,5	Niedrig
2	Beispielstr. 2	2	1	2	2	2	1	2	3	2	6	25,5	Mittel
3	Beispielstr. 3	4	1	4	1	1	1	1	3	2	6	32,5	Mittel
4	Beispielstr. 4	2	1	2	3	1	1	3	4	2	8	49	Hoch
5	Beispielstr. 5	2	1	2	2	1	1	2	2	2	4	34,5	Mittel
6	Beispielstr. 6	4	1	4	4	1	4	4	3	2	6	41	Mittel
7	Beispielstr. 7	4	1	4	3	1	1	3	3	2	6	49	Hoch
8	Beispielstr. 8	3	1	3	3	1	1	3	3	2	6	38,5	Mittel
9	Beispielstr. 9	2	1	2	2	1	1	2	3	2	6	32,5	Mittel
10	Beispielstr. 10	2	1	2	3	1	1	3	1	2	2	18,5	Niedrig
0	Beispielstr. 11		1	0		1	0		2	0	0	3	Niedrig
0	Beispielstr. 12		1	0		1	0		2	0	0	3	Niedrig

Durchführung der Portfolioanalyse

Auswertung Portfolio

Objektstandard

Punktzahl	Intervall
13,5 - 23	Niedrig
24 - 45	Mittel
46 - 54	Hoch

Standortqualität

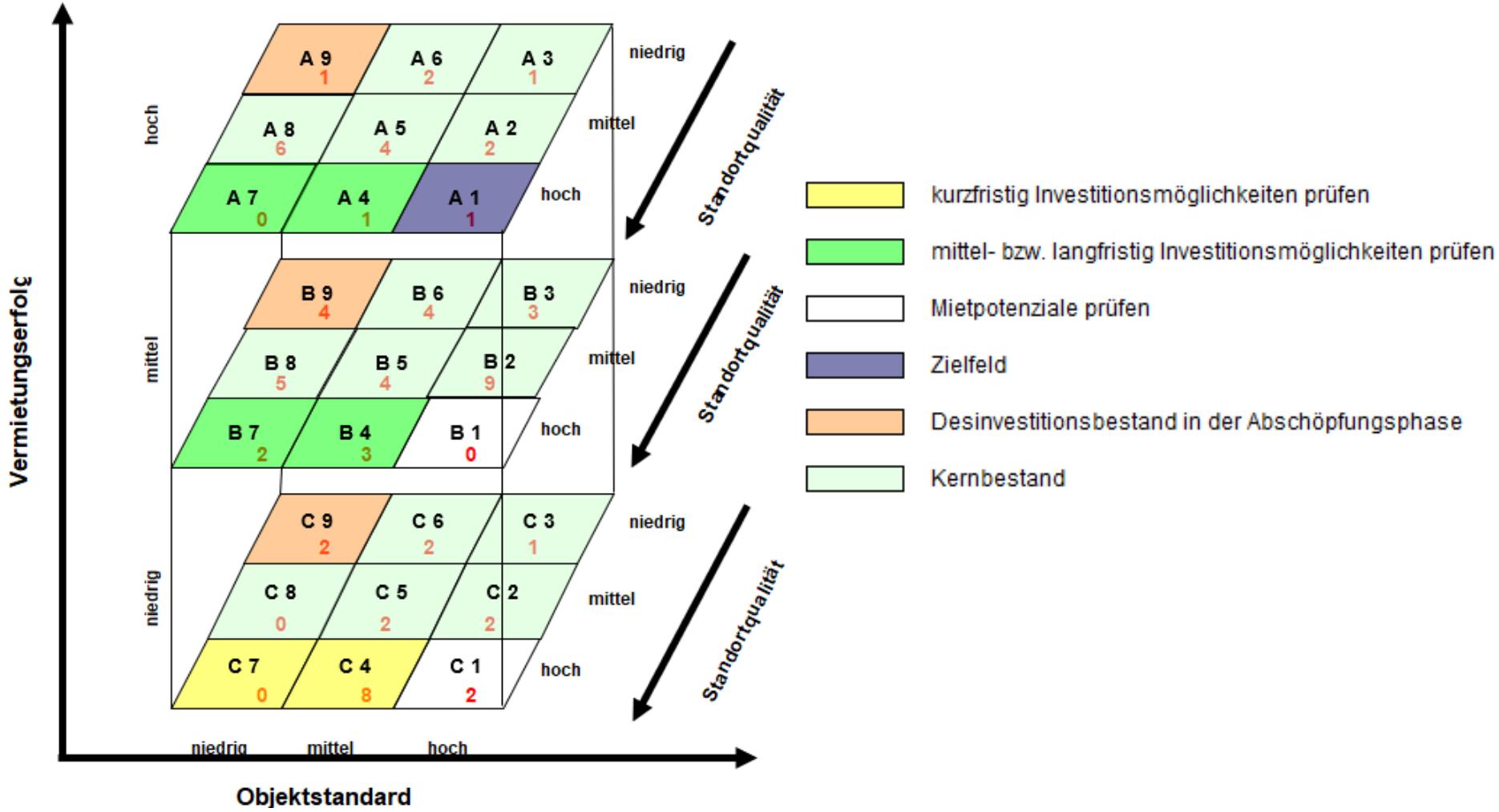
Punktzahl	Intervall
10 - 24	Niedrig
25 - 33	Mittel
34 - 40	Hoch

Vermietungserfolg

Punktzahl	Intervall
6 - 15	Niedrig
16 - 20	Mittel
21 - 24	Hoch

Objekt-nummer	Bezeichnung	Punktzahl	Intervall	Punktzahl	Intervall	Punktzahl	Intervall	Wertung (Zur Grafik)
1	Beispielstr. 1	23,5	Niedrig	29	Mittel	13	Niedrig	g C 8
2	Beispielstr. 2	25,5	Mittel	29	Mittel	13	Niedrig	g C 5
3	Beispielstr. 3	32,5	Mittel	28	Mittel	16	Mittel	B 5
4	Beispielstr. 4	49	Hoch	38	Hoch	22	Hoch	A 1
5	Beispielstr. 5	34,5	Mittel	30	Mittel	15,5	Niedrig	C 5
6	Beispielstr. 6	41	Mittel	25	Mittel	17	Mittel	B 5
7	Beispielstr. 7	49	Hoch	23	Niedrig	19,5	Mittel	B 3
8	Beispielstr. 8	38,5	Mittel	26	Mittel	14,5	Niedrig	C 5
9	Beispielstr. 9	32,5	Mittel	23	Niedrig	12,5	Niedrig	C 6
10	Beispielstr. 10	18,5	Hoch	24	Niedrig	16,5	Mittel	B 3

Durchführung der Portfolioanalyse

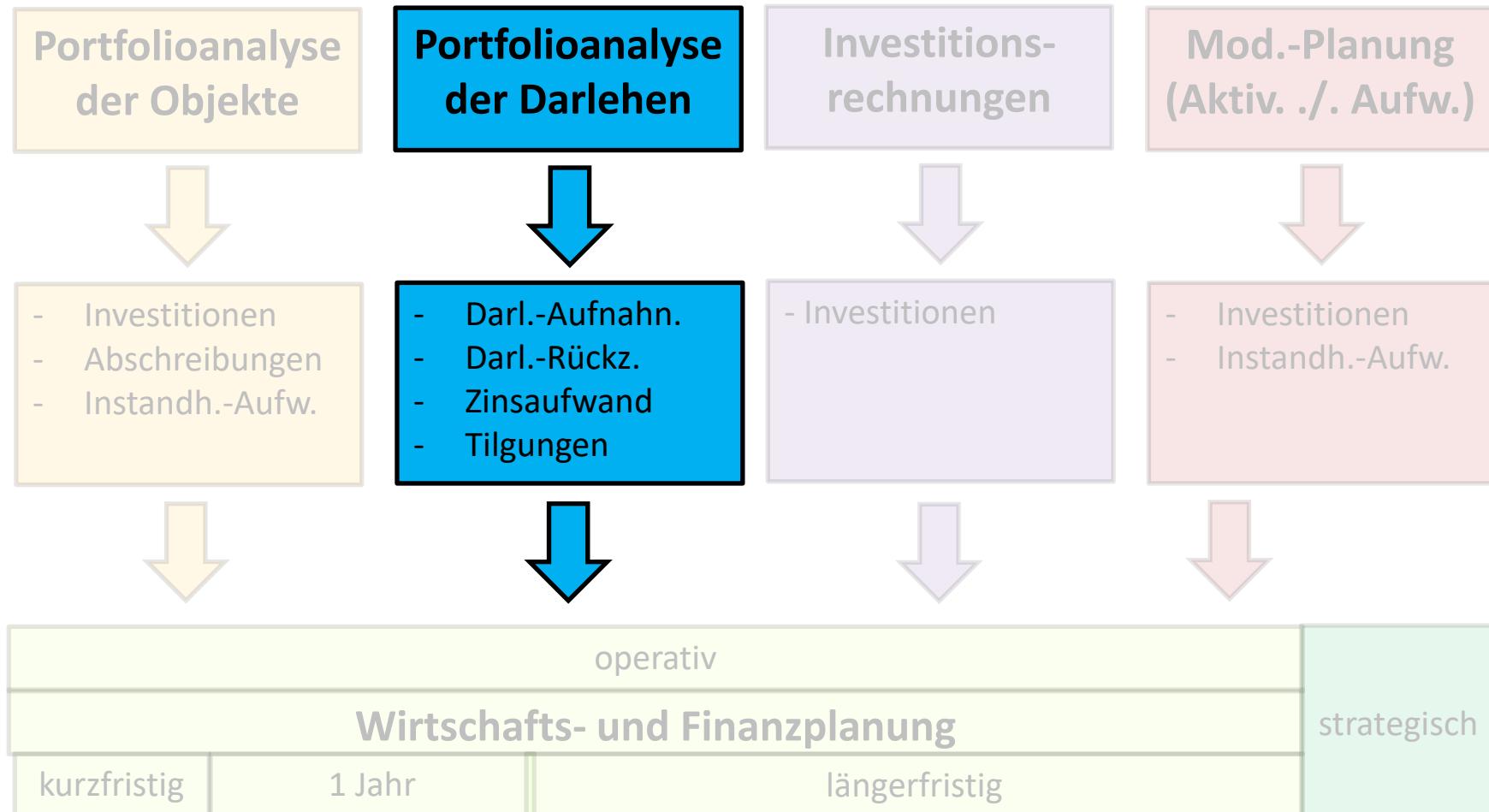


Durchführung der Portfolioanalyse

- Auswertung der Portfolioanalyse
- Bewertung von Handlungsalternativen
 - Investition
 - Desinvestition
 - Nichtstun
- Integration in Wirtschafts- und Finanzplanung

5. Portfolioanalyse (Darlehen)

Elemente der Unternehmensplanung



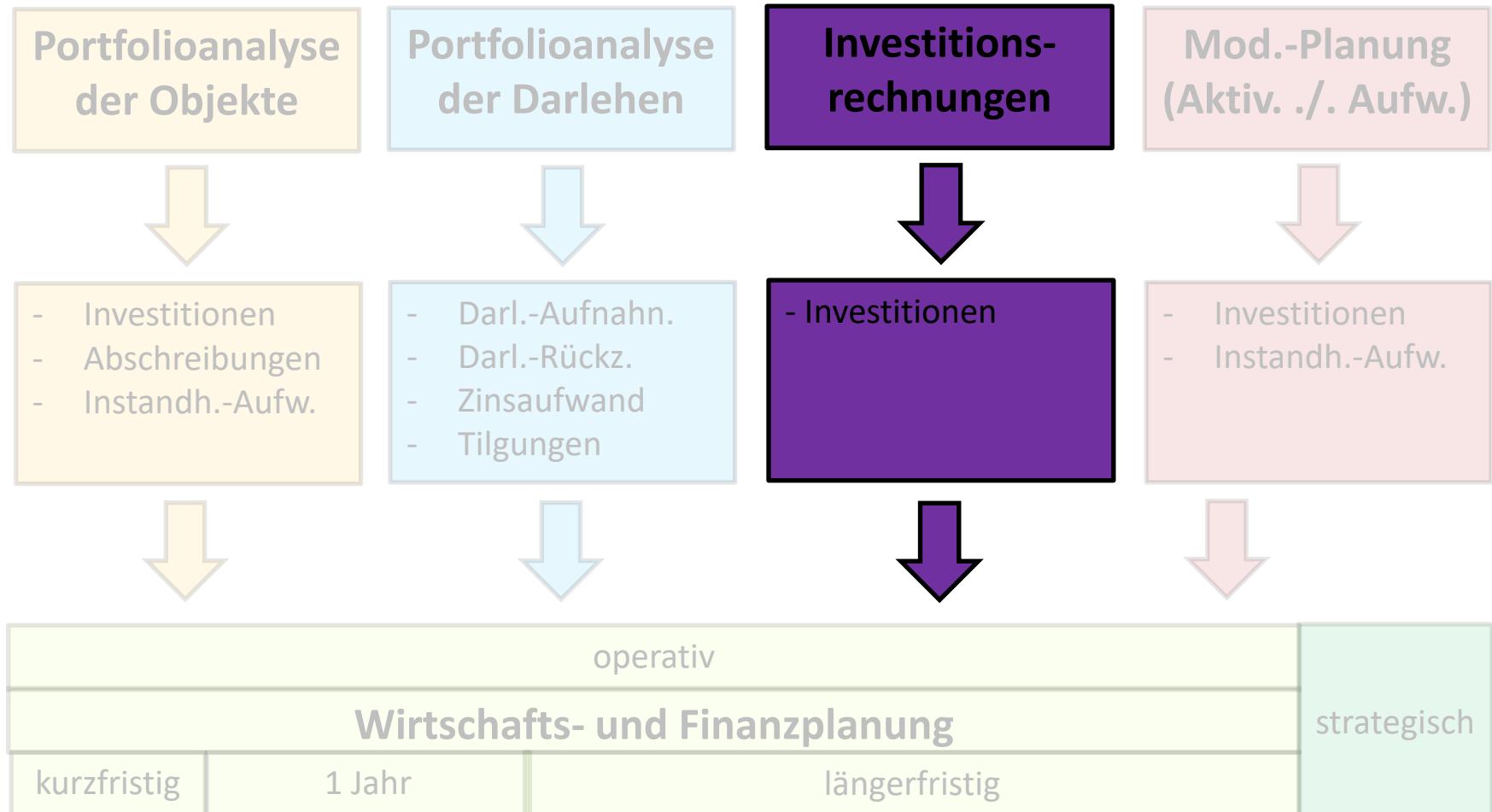
Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	85	Eigenkapital	25
Umlaufvermögen	15	Bankverbindlichkeiten	70
		Kurzfristige Fremdmittel	5
	100		100

- Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ist sehr kapitalintensiv
- Zins- und Tilgungsleistungen sind oft die größten Ausgabepositionen
- Kreditkosten sind abhängig von Ausfallrisiko
 - Bonität = Rating
 - Beurteilung der Sicherheiten
- Wichtigstes Ziel beim Finanzierungs-/Beleihungsmanagement ist, das Risiko für die Banken so gering wie möglich zu gestalten

- Erstellung Darlehens- und Beleihungsportfolio:
Vorgehensweise
 - Beleihungswertermittlung für den Immobilienbestand
 - Inventur aller Darlehen und Sicherheiten (Erfassung aller Grundbuchdaten und Grundbuchrechte, Sicherheitenabreden, Gesamtgrundschulden)
 - Ermittlung des Beleihungsportfolios (Zuordnung der Darlehen zu den Grundpfandrechten, Erstellung von Beleihungsübersichten)
 - Analyse des Beleihungsportfolios

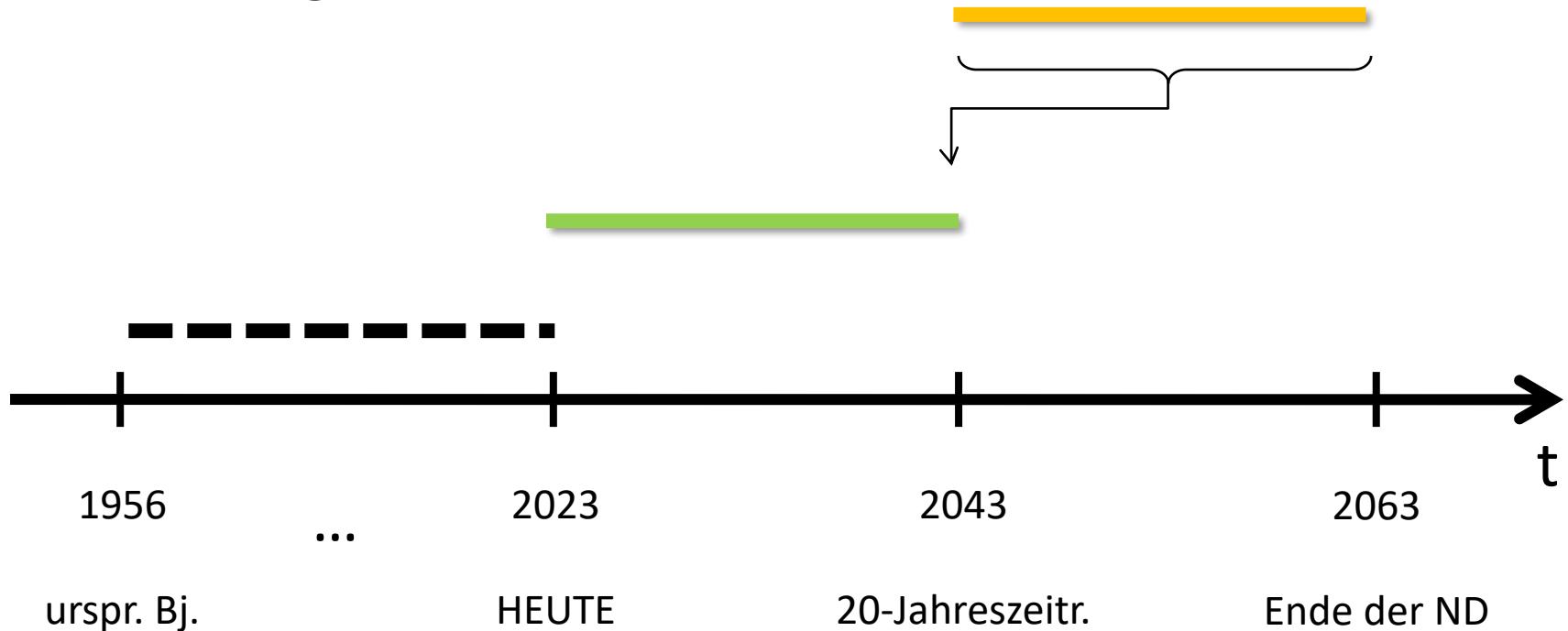
6. Investitionsplanung und -rechnung

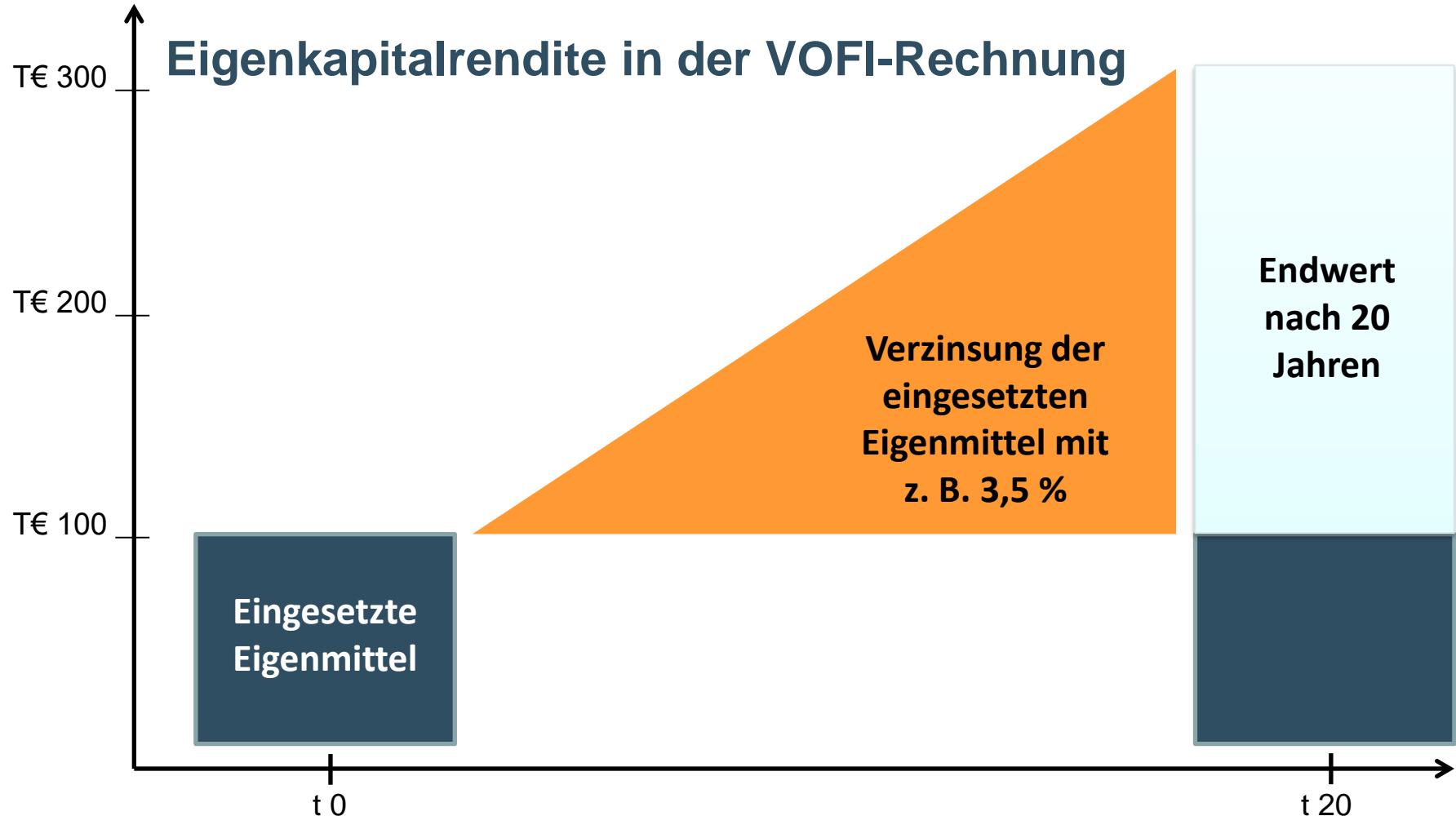
Elemente der Unternehmensplanung

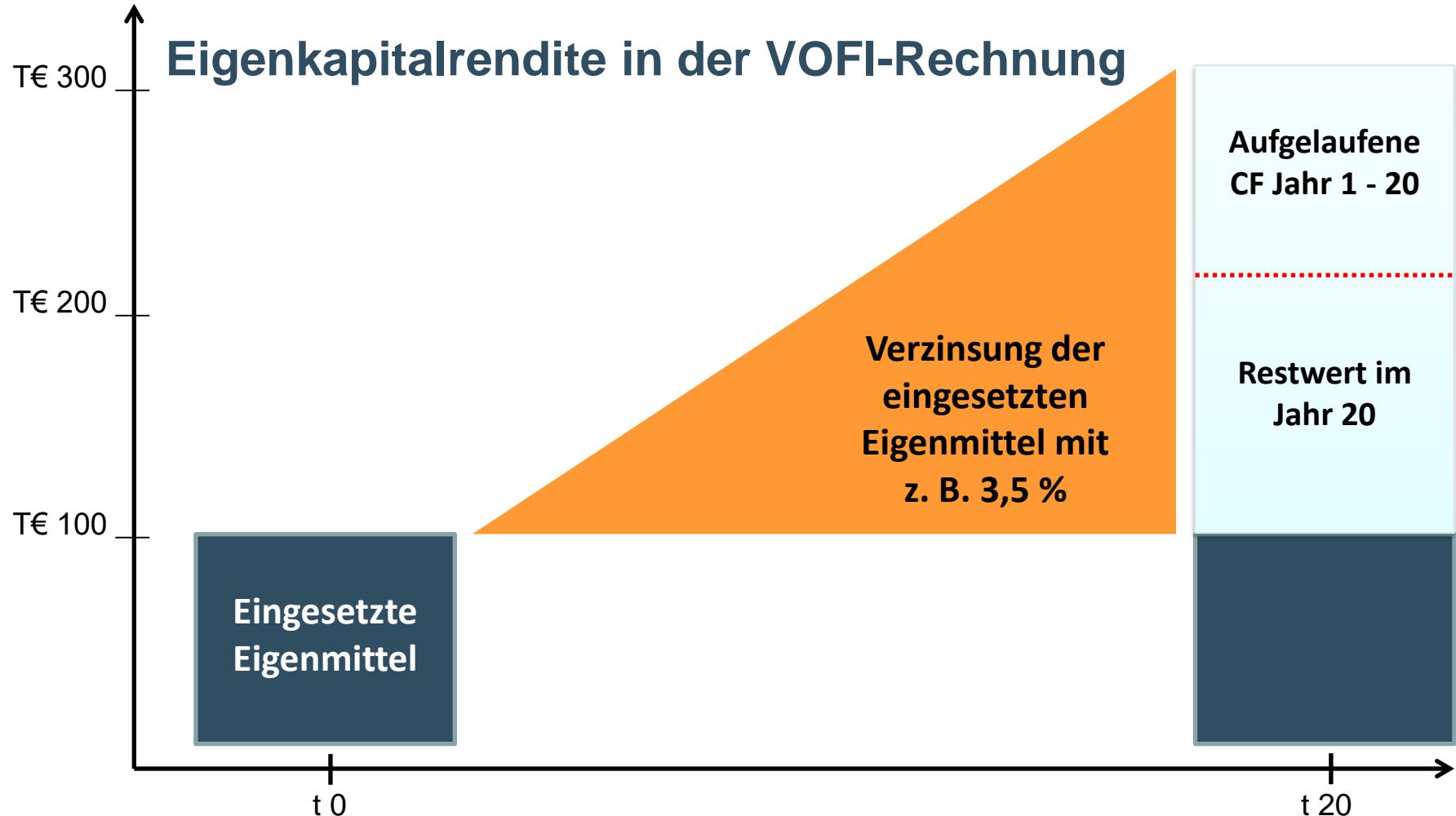


- VOFI-Methode = Methode vollständiger Finanzpläne
- sämtliche Ein- und Auszahlungen einer Investition in den einzelnen Perioden werden abgebildet
- Instrument zur Darstellung und Berücksichtigung der komplexen wirtschaftlichen und finanziellen Auswirkungen einer Investition

Betrachtungszeitraum





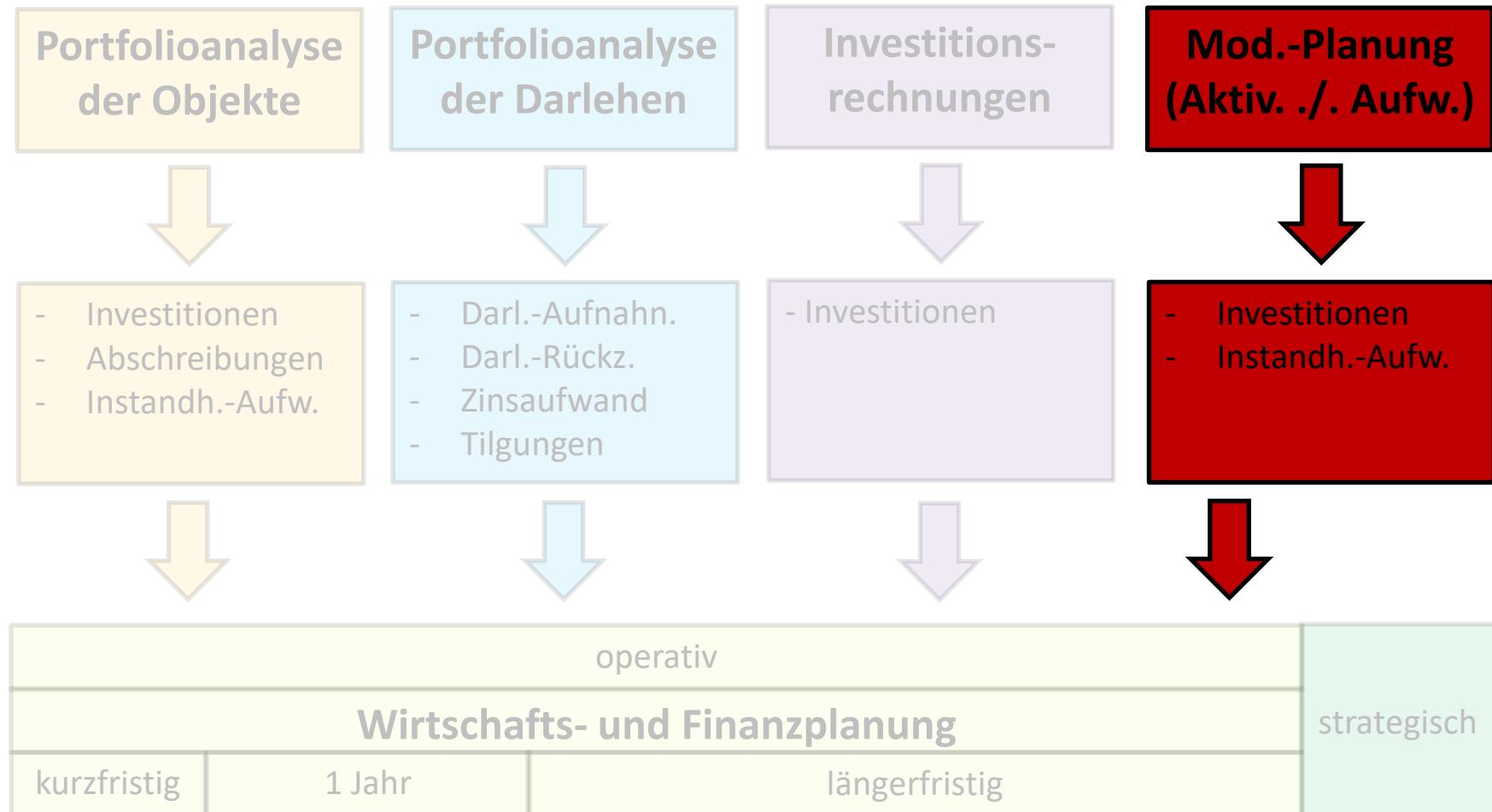


Weiteres Vorgehen

- Ergebnisse der Investitionsrechnungen bilden Grundlage für Investitionsentscheidungen
- Der Klimaschutz spielt auch hier bei der Entscheidungsfindung eine wichtige Rolle
- Getroffene Entscheidungen werden in der Wirtschafts- und Finanzplanung berücksichtigt

7. Modernisierungsplanung (Aktivierung)

Elemente der Unternehmensplanung



Modernisierungsplanung (Aktivierung)

- Wann sind die Kosten einer Modernisierungs-Investition
 - zu aktivieren?
 - als Aufwand zu erfassen?

Abgrenzung Aktivierung ./. Erhaltungsaufwand

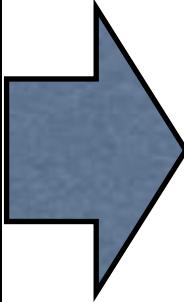


IDW ERS IFA 1 n.F.

**IDW Stellungnahme zur
Rechnungslegung:**

**Abgrenzung von
Erhaltungsaufwand und
Herstellungskosten bei
Gebäuden in der
Handelsbilanz**

(Stand: 03.07.2023)



Die Wohnungswirtschaft
Deutschland



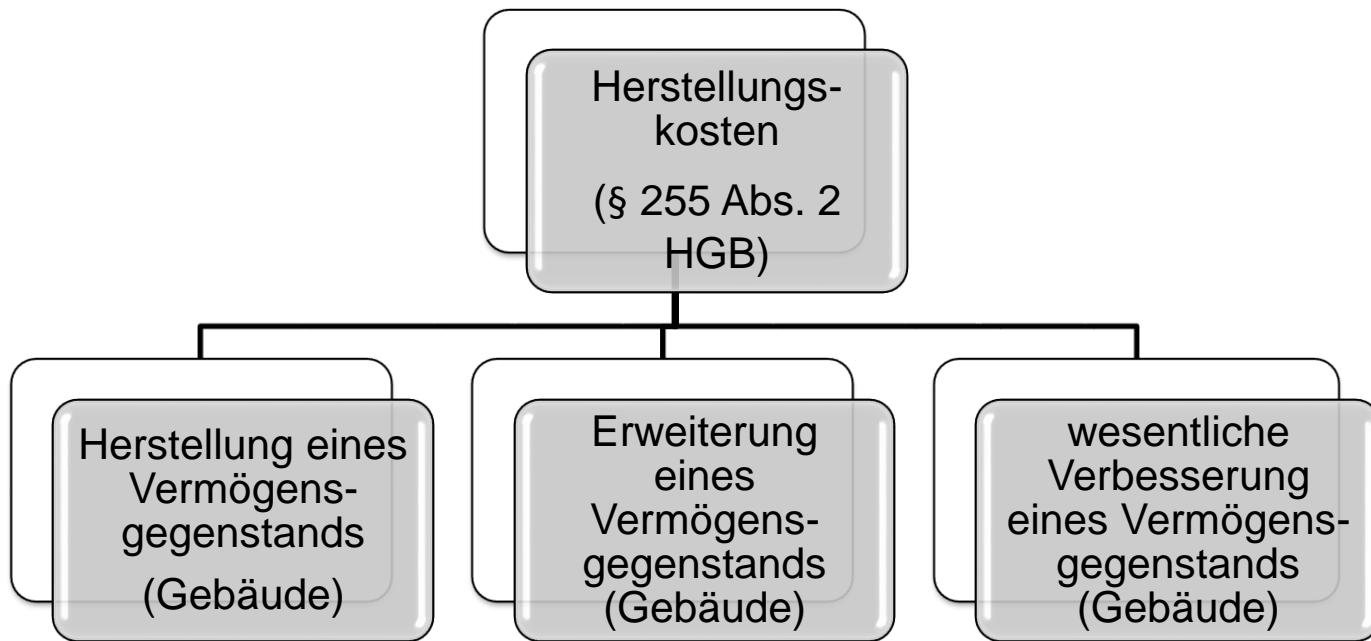
GdW Standard

**Modernisierung von Gebäuden – zur
Abgrenzung von Herstellungskosten
und Instandhaltungskosten (Erhaltungs-
aufwand) in der Handelsbilanz**

Rechnungslegungsstandard der Konferenz
der Prüfungsdirektoren des GdW Bundes-
verband deutscher Wohnungs- und
Immobilienunternehmen e.V.

August 2022

Definition der Herstellungskosten nach § 255 HGB



Wichtigste Neuerung im IDW ERS IFA 1 n.F.:

- 14a Gleichwertig zur Anhebung des Standards in mindestens drei der zentralen Bereiche der Ausstattung (vgl. Tz. 13 f.) können auch Maßnahmen, die zu einer deutlichen Minderung des Endenergieverbrauchs oder -bedarfs⁴ führen, eine wesentliche qualitative Verbesserung des Gebäudes darstellen. Jedenfalls dann, wenn der Endenergieverbrauch oder -bedarf um mindestens 30 % gegenüber dem ursprünglichen Zustand (vgl. Tz. 7 ff.) gesenkt wird, kann von einer wesentlichen Verbesserung der Gebäudequalität ausgegangen werden. Dies entspricht bei Wohngebäuden einer Verbesserung der Energieeffizienzklasse des Gebäudes um mindestens zwei Stufen.

Abgrenzung Aktivierung ./. Erhaltungsaufwand

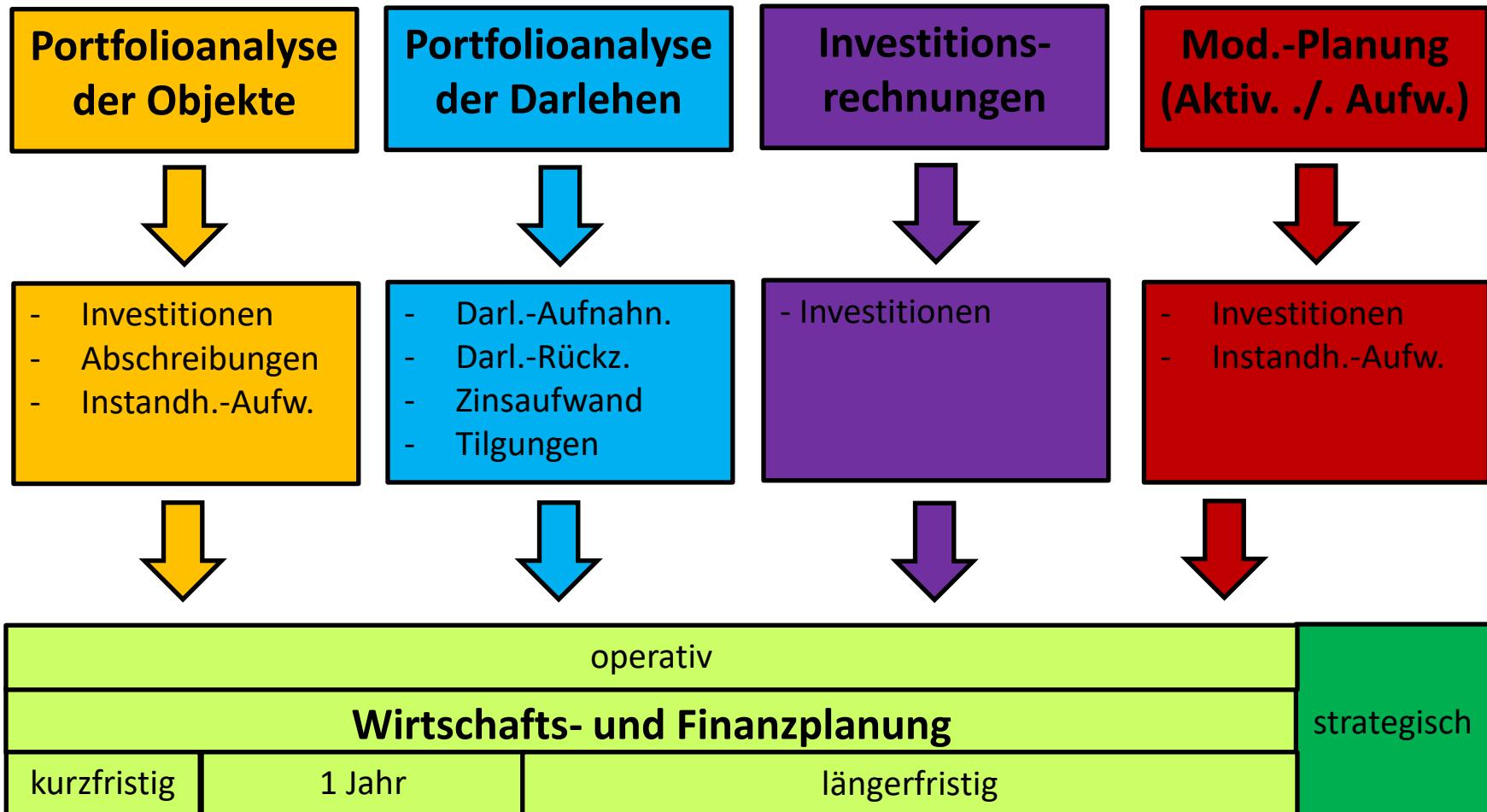
- ... wichtige bilanzpolitische Weichenstellung, die deutliche Auswirkungen auf die Wirtschafts- und Finanzplanung hat

Einfluss des Objekt-Portfolios, des Darlehens-Portfolios, der Investitionsrechnungen, der Modernisierungsplanung (Aktivierung ./. Instandh.) auf den Wirtschafts- und Finanzplan:

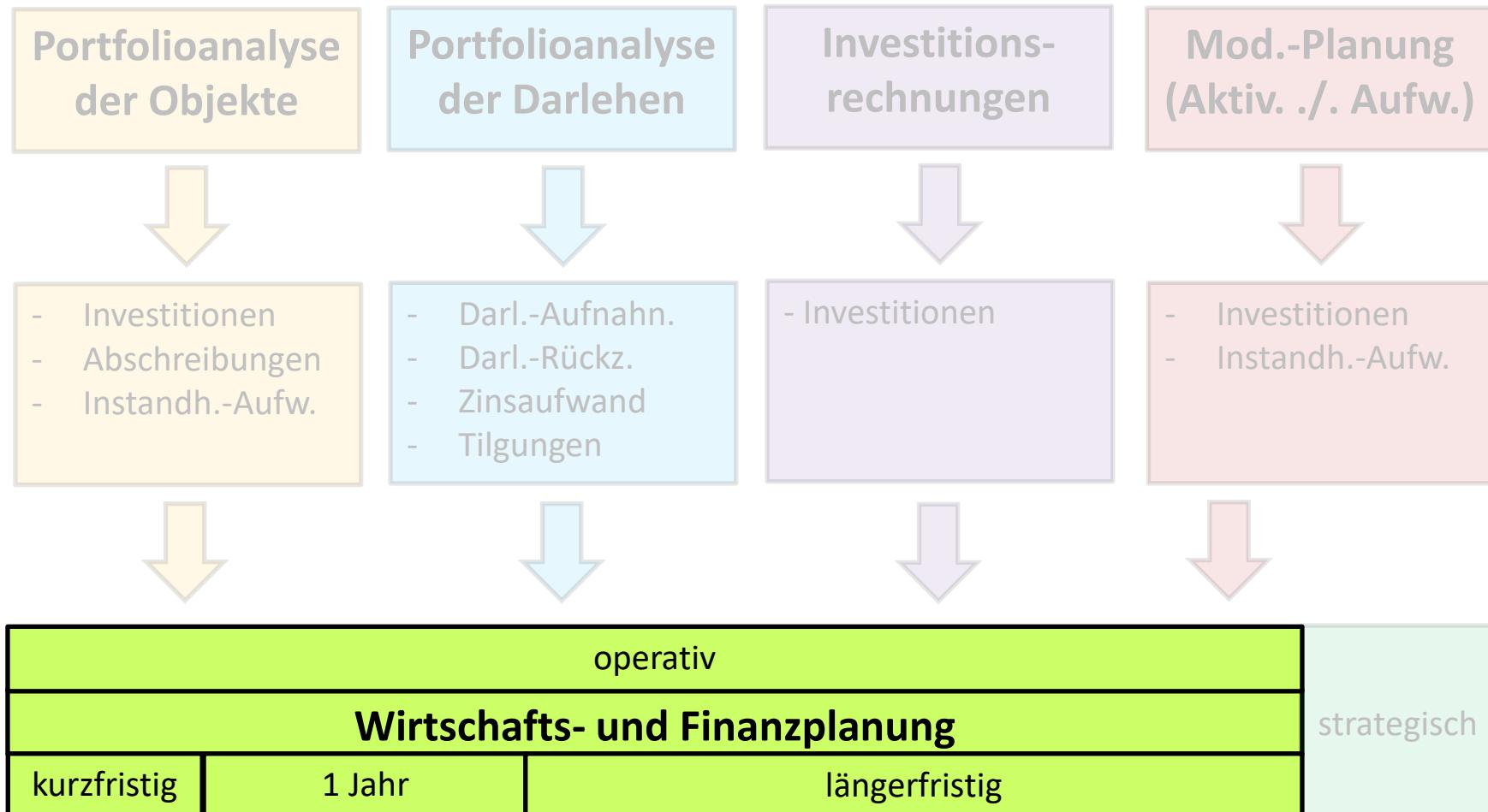
- Das Objekt-Portfolio liefert Informationen zum **Zustand der Objekte**. Daraus leitet sich der Investitions- und Instandhaltungsbedarf für die Wirtschafts- und Finanzplanung ab.
- Das Darlehens-Portfolio liefert Angaben zu **vorhandenen Beleihungsreserven** und damit auch **Informationen zu möglichen Finanzierungen der geplanten Investitionen**, die ebenfalls in die Wirtschafts- und Finanzplanung einfließen.
- Investitionsrechnungen geben Auskunft über die **Wirtschaftlichkeit angedachter Investitionen** und liefern damit eine Entscheidungsgrundlage für die Vornahme von Investitionen, die dann bei einer Entscheidung für eine Investition in der Wirtschafts- und Finanzplanung Berücksichtigung finden.
- Die Frage, ob die Kosten einer vorgesehenen Modernisierungsmaßnahme zu aktivieren oder als Instandhaltungsaufwand zu erfassen sind, hat unmittelbaren Einfluss auf die Wirtschafts- und Finanzplanung, indem sie **entweder das Jahresergebnis vermindert oder das Investitionsvolumen erhöht**.

8. Wirtschafts- und Finanzplanung

Elemente der Unternehmensplanung



Elemente der Unternehmensplanung



- Grundlagen
- Aufbau und Inhalt
- Planüberwachung durch das Unternehmen
- Prüfung der Unternehmensplanung

- **Grundlagen**
- Aufbau und Inhalt
- Planüberwachung durch das Unternehmen
- Prüfung der Unternehmensplanung

- **Interne Einsatzmöglichkeiten**
 - Informations- und Entscheidungsgrundlage für Geschäftsführung
 - Erkennen von Chancen und Risiken, Erfolgspotentialen und Engpässen
 - Zukünftiger Erfolg soll so weit als möglich erkennbar gemacht werden
- **Externe Einsatzmöglichkeiten**
 - Aufnahme von Fremdkapital/Kreditverhandlungen
 - Kommunikation mit den Eigentümern bzw. dem Kapitalmarkt

- Begegnung des Problems der Unsicherheit der Planung
 - Rollierende Planung (Feinplanung für zeitlich naheliegende Perioden und Grobplanung für die Folgeperioden; laufende Fortschreibung)
 - Alternativ- oder Eventualplanung („Normalfall“ und „Worst-Case-Szenario“)

Planungshorizont

- Mehrjährige Planung
 - mindestens für fünf Jahre
 - für 10 Jahre kann es auch sinnvoll sein
- Feinplanung für zeitlich naheliegende Perioden und Grobplanung für die Folgeperioden

Planungstools

- ERP-Systeme (z.B. Wodis Sigma Budgetierung)
- avestrategy (einschließlich Portfoliomangement, Darlehens- und Beleihungsmanagement und Controlling)
- Excel, auch WiFiP vom vdw/VNW als Excelanwendung
- ...

- Grundlagen
- Aufbau und Inhalt
- Planüberwachung durch das Unternehmen
- Prüfung der Unternehmensplanung

- Mindestbestandteile
 - Plan-GuV („Wirtschaftsplan“)
 - Plan-Cashflow-Rechnung („Finanzplan“)
- Mögliche weitere Bestandteile
 - Plan-Bilanz
 - Kennzahlen
- I.d.R. wird Ermittlung der einzelnen Posten in Nebenrechnungen dokumentiert
- Ist-Werte vergangener Perioden für Vergleichszwecke angeben

- Aufbau der Plan-GuV
 - Entsprechend HGB-GuV
 - Nach betrieblichen Leistungsbereichen

Plan-GuV

	2022 T€	2023 T€	2024 T€	2025 T€	2026 T€
Umsatzerlöse					
Sollmieten	4.770	4.850	4.800	5.080	5.113
Aufwendungszuschüsse	217	204	192	179	167
Erlösschmälerungen Mietausfälle, Abschreibungen MF, Miet- und Räumungskl.	-262	-194	-194	-194	-194
	4.725	4.860	4.798	5.065	5.086
Betriebskosten					
Erlöse Betriebskostenumlage	1.530	1.503	1.503	1.503	1.503
Betriebskosten	-1.290	-1.273	-1.273	-1.273	-1.274
Grundsteuer	-250	-240	-240	-240	-240
	-10	-10	-10	-10	-11
Umsatzerlöse aus Verwaltungsbetreuung	34	46	46	46	50
Erträge aus Anlageverkäufen	57	87	154	154	154
Sonstige betriebliche Erträge	17	17	17	17	17
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	21	26	31	36	36
Aufwendungen für Hausbewirtschaftung					
Instandhaltungskosten	-1.985	-1.923	-1.940	-1.899	-1.950
Andere Aufwendungen für Hausbewirtschaftung	-20	-7	-7	-32	-7
Personal- und Sachaufwendungen	-794	-800	-839	-834	-854
Abschreibungen	-733	-733	-754	-770	-786
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-20	-15	-15	-15	-20
Überschuss vor Steuern und Finanzierung	1.292	1.548	1.481	1.758	1.715
Fremdkapitalzinsen (lt. Finanzbedarfsrechnung)	-1.248	-1.239	-1.218	-1.182	-1.155
Jahresüberschuss vor Steuern	44	309	263	576	560
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag					
GewSt	0	-18	-9	-56	-51
Ausschüttungsbelastung	0	0	-45	-45	-45
Jahresüberschuss nach Steuern	44	291	209	475	464

Kapitalflussrechnung

	2022 T€	2023 T€	2024 T€	2025 T€	2026 T€
Jahresüberschuss	44	291	209	475	464
Abschreibungen	733	733	754	770	786
Gewinne aus Verkäufen	-57	-87	-154	-154	-154
Cashflow	720	937	809	1.091	1.096
Veränderung der					
Sonstigen Aktiva	1.690	64	490	0	0
Sonstigen Passiva	-1.467	-62	0	0	0
Cashflow laufende Geschäftstätigkeit	943	939	1.299	1.091	1.096
Investitionen	-548	-673	-834	-834	-834
Erlöse aus Verkäufen	98	128	236	307	307
Cashflow Investitionstätigkeit	-450	-545	-598	-527	-527
Veränderung der Darlehen	-312	-354	-601	-464	-469
Dividende	-181	-40	-100	-100	-100
Cashflow Finanzierungstätigkeit	-493	-394	-701	-564	-569
Veränderung Liquidität	0	0	0	0	0

Plan-Bilanz (Aktivseite)

	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027
	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Vermögen						
Anlagevermögen						
Historische AK/HK 01.01.	43.990	43.990	44.429	44.993	45.609	46.035
Kauf						
Modernisierungen u. a.	0	548	673	834	834	834
Verkauf	0	-109	-109	-218	-408	-408
Abschreibungen Vorjahre	-14.474	-14.474	-15.139	-15.804	-16.422	-16.937
Abschreibungen Geschäftsjahr	0	-733	-733	-754	-770	-786
Abschreibungen auf Abgang		68	68	136	255	255
	29.516	29.290	29.189	29.187	29.098	28.993
Umlaufvermögen						
kurzfristig						
Bebaute und unbebaute Grundstücke	853	771	709	219	219	219
Unfertige Leistungen und andere Vorräte	1.452	1.505	1.503	1.503	1.503	1.503
Flüssige Mittel	222	222	222	222	222	222
Übrige Aktiva	1.661	0	0	0	0	0
	4.188	2.498	2.434	1.944	1.944	1.944
Gesamtvermögen	33.704	31.788	31.623	31.131	31.042	30.937

Plan-Bilanz (Passivseite)

	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.12.2026	31.12.2027
	T€	T€	T€	T€	T€	T€
Kapital						
Gezeichnetes Kapital	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115	1.115
Rücklagen	6.072	6.072	6.076	6.267	6.376	6.751
Bilanzgewinn	181	44	291	209	475	464
	7.368	7.231	7.482	7.591	7.966	8.330
Fremdkapital						
lang- und mittelfristig						
Dauerschulden	21.309	20.997	20.643	20.042	19.578	19.109
kurzfristig						
Rückstellungen	51	63	53	50	50	50
Erhaltene Anzahlungen	1.472	1.505	1.503	1.503	1.503	1.503
Übrige Passiva	3.504	1.992	1.942	1.945	1.945	1.945
	5.027	3.560	3.498	3.498	3.498	3.498
Gesamtkapital	33.704	31.788	31.623	31.131	31.042	30.937

Planung der Darlehen

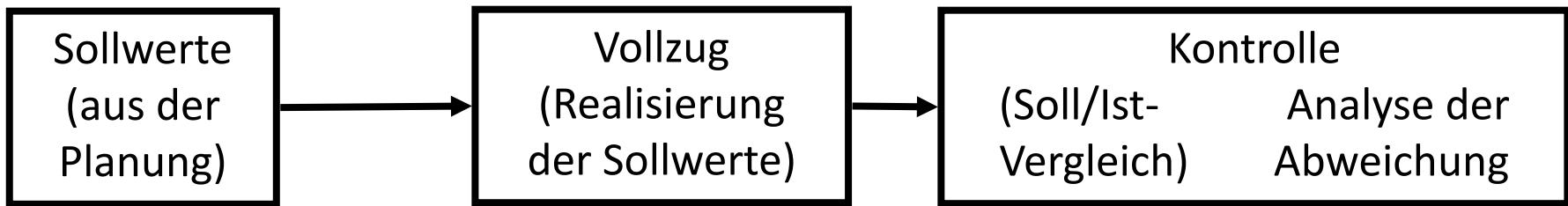
	2022 T€	2023 T€	2024 T€	2025 T€	2026 T€
Vortrag Kredite	21.309	20.997	20.643	20.042	19.578
Kredittilgung					
Planmäßig	-923	-950	-995	-1.030	-972
Außerplanmäßig	-269	-4	-6	0	0
Kreditaufnahme					
Geplant	880	600	400	400	400
Restbedarf	0	0	0	166	103
Kredite 31.12.	<u>20.997</u>	<u>20.643</u>	<u>20.042</u>	<u>19.578</u>	<u>19.109</u>
Kreditzinsen	1.248	1.239	1.218	1.182	1.155

Kennzahlen

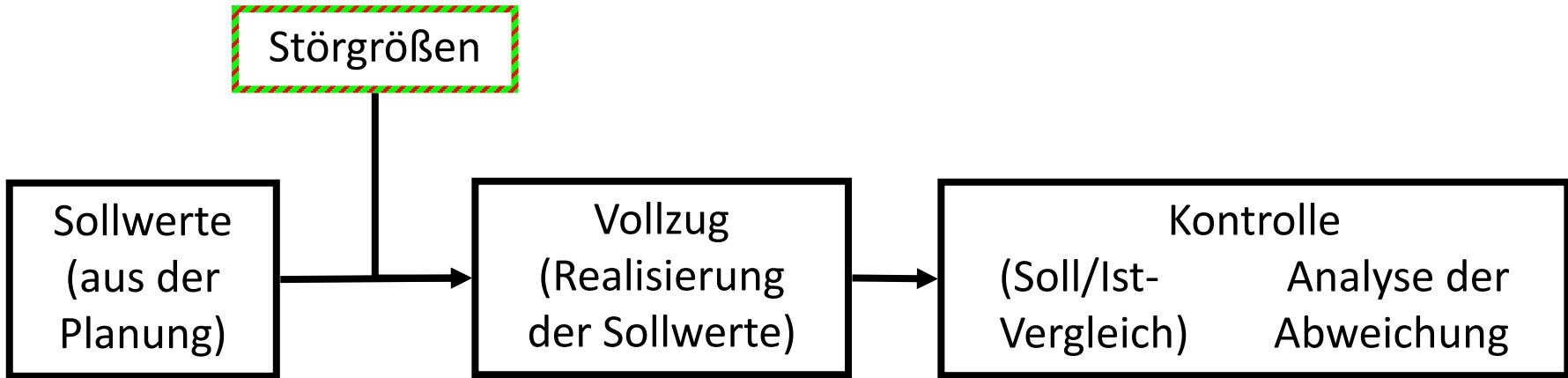
- Die Planung kann um Kennzahlen ergänzt werden
- Der Übersichtlichkeit halber am besten auf ausgewählte Kennzahlen beschränken
- Wichtig bei Wohnungsunternehmen können z.B. sein
 - der Jahresüberschuss
 - die Bilanzsumme
 - Liquiditätsstand
 - Investitionen
 - Leerstand
 - Mietsteigerungen p.a.
 - Instandhaltungsaufwand je qm
 - ...

- Grundlagen
- Aufbau und Inhalt
- Planüberwachung durch das Unternehmen
- Prüfung der Unternehmensplanung

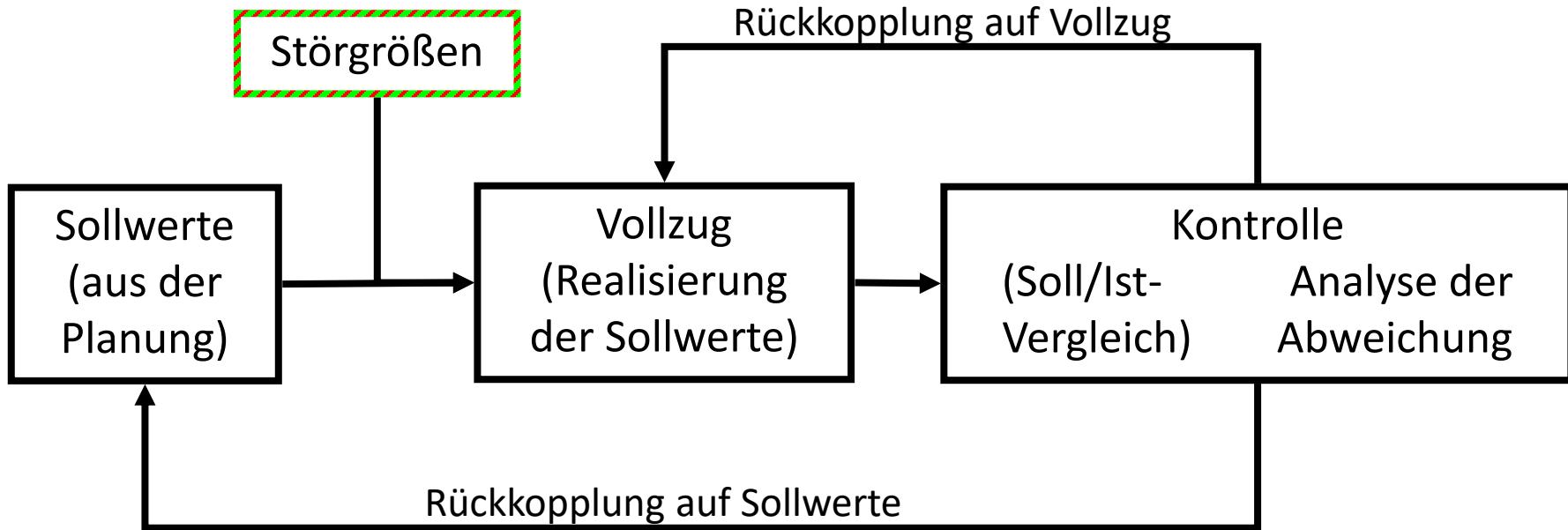
Die Kontrolle im Regelkreis



Die Kontrolle im Regelkreis



Die Kontrolle im Regelkreis



Planüberwachung durch das Unternehmen

- Soll/Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse
 - Betrachtungszeitraum:
 - monatlich, quartalsweise oder jährlich
 - Betrachtungsgegenstand:
 - Wirtschafts- und Finanzplanung insgesamt (alle Positionen)
 - zumindest ausgewählte kritische Bereiche, z. B. Instandhaltungsaufwendungen oder Investitionen
 - Berichte über Soll/Ist-Vergleiche mit Abweichungsanalyse
 - Festgelegtes Verfahren ist wichtig
 - Einbindung des Aufsichtsgremiums (§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG!)

- **§ 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG**

„Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat zu berichten über die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung), wobei auf **Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen unter Angabe von Gründen einzugehen ist;**“

- Grundlagen
- Aufbau und Inhalt
- Planüberwachung durch das Unternehmen
- Prüfung der Unternehmensplanung

Prüfung der Unternehmensplanung

- Wirtschafts- und Finanzplanung
 - IDW Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung 2/2017
 - Plausibilität der einzelnen Posten der Wirtschafts- und Finanzplanung
 - Planüberwachung durch das Unternehmen
 - Einbindung des Aufsichtsgremiums
 - Dokumentation der Prüfung

Prüfung der Unternehmensplanung

- Wirtschafts- und Finanzplanung
 - IDW Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung 2/2017
 - Plausibilität der einzelnen Posten der Wirtschafts- und Finanzplanung
 - Planüberwachung durch das Unternehmen
 - Einbindung des Aufsichtsgremiums
 - Dokumentation der Prüfung

- **IDW Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung 2/2017**
 - Allgemeine Maßstäbe für die Durchführung der Planungsbeurteilung
 - Analysehandlungen zur Beurteilung der Planzahlen
 - Anlassbezogene Besonderheiten

- **IDW Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung 2/2017**
 - Es ist zu beurteilen, ob die der Unternehmensplanung zugrunde gelegten Annahmen plausibel, d.h. nachvollziehbar, konsistent und frei von Widersprüchen sind
 - Beurteilung der Unternehmensplanung schließt auch die Gewinnung eines Verständnisses vom Erstellungsprozess ein
 - Auch ist zu beurteilen, ob und inwieweit Teilpläne miteinander verknüpft sind

- **IDW Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung 2/2017**

- Plausibilitätsmaßstäbe:

Rechnerische und formelle Plausibilität	Materielle Plausibilität	
	interne Plausibilität	externe Plausibilität

- **IDW Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung 2/2017**

Rechnerische und formelle Plausibilität

- » *Rechnerische Konsistenz:*
Fehlerfreiheit der Berechnungen innerhalb der Teilpläne und zwischen den Teilplänen
- » *Annahmen-Konsistenz:*
Würdigung der Konsistenz der Annahmen innerhalb einzelner Teilpläne sowie zwischen den Teilplänen

- **IDW Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung 2/2017**

Materielle, interne Plausibilität

- » *Erläuterungen des Managements:*
Nachvollziehbarkeit und Konsistenz der Planung mit den Erläuterungen
- » *Unternehmensanalyse (einschließlich Vergangenheitsanalyse):*
Nachvollziehbarkeit und Konsistenz der Planung mit den Ist-Entwicklungen in der Vergangenheit und den Unternehmenspotenzialen zum Stichtag

- **IDW Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung 2/2017**

Materielle, externe Plausibilität

- » *Marktanalyse:*
Nachvollziehbarkeit und Konsistenz der Planung z.B. mit volkswirtschaftlichen Prognosen, Absatzmarktanalysen
- » *Analyse der Wettbewerber:*
Nachvollziehbarkeit und Konsistenz der Planung z.B. mit Ist-Zahlen und Analystenschätzungen

Prüfung der Unternehmensplanung

- Wirtschafts- und Finanzplanung
 - IDW Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung 2/2017
 - Plausibilität der einzelnen Posten der Wirtschafts- und Finanzplanung
 - Planüberwachung durch das Unternehmen
 - Einbindung des Aufsichtsgremiums
 - Dokumentation der Prüfung

- Prüfungsumfang und -intensität
 - sind abhängig von der wirtschaftlichen und finanziellen Situation des Unternehmens.
 - Ansonsten „normales“ Prüfungsvorgehen: Ein (dokumentiertes) wirksames internes Kontrollsysteem vermindert den Prüfungsumfang der einzelnen Posten

- Entwicklung der Sollmieten plausibel?
 - Sind eventuell geplante Neubauten, Zukäufe oder Verkäufe berücksichtigt?
 - Sind angenommene jährliche Erhöhungen der Sollmieten nachvollziehbar begründet (unter Berücksichtigung der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung und der Marktprognose)?
 - Stehen angenommene Erhöhungen nicht im Widerspruch zu den geltenden Gesetzen (z.B. Mitpreisbremse)?

- Erlösschmälerungen
 - Sollten immer gesondert ausgewiesen sein
 - Ist angenommene Entwicklung plausibel (unter Berücksichtigung der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung und der Marktprognose)?
 - Sind bei vorgesehenen umfangreichen Modernisierungsmaßnahmen mit Leerzug des Objektes entsprechende Mietausfälle berücksichtigt?

- Behandlung der Umlagen
 - Erfassung der Umlagen als Erträge und der Betriebskosten als Aufwendungen unter Berücksichtigung der Bestandsveränderung oder
 - Nur Erfassung der nicht umlagefähigen Betriebskosten als Aufwand
 - (Ist Höhe der nicht umlagefähigen Betriebskosten plausibel? - unter Aufwendungen Hausbewirtschaftung zu prüfen)

- Zuschüsse
 - Ist Höhe der geplanten Aufwendungs- oder anderer Zuschüsse plausibel (auch Veränderungen durch Neubau, Verkauf ...?)
- Weitere Umsatzerlöse (aus Verkauf von Grundstücken, aus Betreuungstätigkeit, ...)
 - Ebenfalls auf Plausibilität hin zu untersuchen (Prüfungsintensität je nach Umfang der Tätigkeiten)

- Abhängig davon, ob Umlagen als Ertrag und Betriebskosten erfasst werden oder ob nur nicht umlagefähiger Teil der Betriebskosten als Aufwand erfasst wird
 - Bei erster Alternative ist Risiko von fehlerhafter Behandlung besonders groß, wenn keine Planbilanz erstellt wird (keine Entwicklung der unfertigen Leistungen erkennbar)
 - Bei der zweiten Alternative sind die im Wirtschaftsplan ausgewiesenen Umsatzerlöse aus Hausbewirtschaftung und die Aufwendungen für Hausbewirtschaftung (und auch die Bestandsveränderungen) nicht mit den Ist-Zahlen der Vorjahre vergleichbar. Das gilt auch für eine eventuelle Planbilanz.

- Angemessene Berücksichtigung eigener BAB-Kosten?
- (Ist Höhe der nicht umlagefähigen Betriebskosten plausibel? - unter Aufwendungen Hausbewirtschaftung zu prüfen)

Andere aktivierte Eigenleistungen

- Plausibilität der Ansätze gegeben unter Berücksichtigung
 - der geplanten Maßnahmen
 - der zukünftig zur Verfügung stehenden Mitarbeiter und
 - der Vorjahre?

- Entwicklung der Auflösungen und des Verbrauchs von Rückstellungen nachvollziehbar
 - Sind entsprechende Rückstellungen überhaupt vorhanden?
- Bei Erträgen aus Objektverkäufen
 - Entspricht der angenommene Kaufpreis dem Marktwert des Objektes?
 - Ist der Abgang des Objektes bei der Entwicklung der Sollmieten und der Abschreibungen berücksichtigt?
- Plausibilitätsprüfung weiterer bedeutsamer Positionen

- Betriebskosten
 - Abhängig davon, ob Umlagen als Ertrag und Betriebskosten erfasst werden oder ob nur nicht umlagefähiger Teil der Betriebskosten als Aufwand erfasst wird
 - Ist Höhe der nicht umlagefähigen Betriebskosten plausibel? - Prüfung anhand von Erfahrungswerten aus den Vorjahren
 - Ist die CO₂-Abgabe als nicht umlagefähige Betriebskosten berücksichtigt (soweit Vermieter die Abgabe künftig zu tragen hat)?

- Instandhaltungskosten
 - Abstimmbarkeit mit Instandhaltungsplan muss gegeben sein
 - Ist Ansatz plausibel unter Berücksichtigung
 - der Aufwendungen in den Vorjahren,
 - der vielleicht im Lagebericht beschriebenen geplanten Maßnahmen,
 - des Zustandes der Objekte und der Marktsituation und
 - der Entwicklung der Umsatzerlöse (Objekte mit Sollmietenerhöhungen wegen umfassender Modernisierung müssen bei den Instandhaltungsaufwendungen entsprechend berücksichtigt sein (oder bei Aktivierbarkeit der Maßnahmen bei den Investitionen))?
 - Sind Instandhaltungskosten hinsichtlich der Erreichung der Klimaziele ausreichend bemessen?

Aufwendungen für Hausbewirtschaftung

- Andere Aufwendungen für die Hausbewirtschaftung
 - Plausibilitätsprüfung, soweit von Bedeutung

Aufwendungen für Verkaufsgrundstücke

- Plausibilität der Ansätze unter Berücksichtigung der Vorjahre und der Bauplanung gegeben?
- Prüfung, ob richtige Abbildung der Bestandsveränderungen (und der zum Verkauf bestimmten Objekte im Umlaufvermögen) erfolgt

- Ist Höhe des Personalaufwandes nachvollziehbar unter Berücksichtigung
 - der geplanten Entwicklung des Personalbestandes und
 - möglicher Tariferhöhungen?
- Sind Zuführungen zu Pensionsrückstellungen in angemessener Weise berücksichtigt?
- Die Verminderung des Personalbestandes hat u. U. Auswirkungen auf andere Bereiche (erhöhte Aufwendungen für Fremdvergabe der Leistungen/Zeitarbeit)

Abschreibungen auf Sachanlagen

- I. d. R. können mit Anlagebuchhaltungen Prognoserechnungen für die Folgejahre erstellt werden.
- Sind AfA-Änderungen durch eventuell geplante Neubauten, Zukäufe oder Verkäufe berücksichtigt?
- Muss mit außerplanmäßigen Abschreibungen gerechnet werden (Anhaltspunkte können z. B. in den nächsten Jahren erhöhte Erlösschmälerungen bei bestimmten Objekten oder umfangreiche aktivierungspflichtige Modernisierungsmaßnahmen sein)?

Sonstige betriebliche Aufwendungen

- Entwicklung der Kosten plausibel unter Berücksichtigung
 - der Aufwendungen in den Vorjahren und
 - eventueller Planungen
(z. B. Abrisskosten, EDV-Umstellung ...)?
- Bei geplanten Großmodernisierungsmaßnahmen:
Ist die Erstattung von Umzugskosten und Zahlung von Mieterentschädigungen in ausreichendem Maße berücksichtigt?

- Abstimmbar mit den Flüssigen Mitteln (sofern Planbilanz vorhanden)?

- Oft können mit Darlehensbuchhaltungen Prognoserechnungen für die Folgejahre hinsichtlich der anfallenden Zins- und Tilgungsleistungen erstellt werden.
- Sind Änderungen durch geplante Neuaufnahmen oder außerplanmäßige Tilgungen berücksichtigt?

- Plausibilität prüfen. Abhängigkeit von
 - den steuerlichen Verhältnissen (volle Steuerpflicht oder steuerbefreite Vermietungs- genossenschaft)
 - der steuerlichen EK-Situation bei geplanten Ausschüttungen

Sonstige Steuern

- Geplante Ansätze plausibel in Bezug auf Vorjahre?

- Abstimmung mit Investitionsplänen/Investitionsrechnungen vornehmen
- Sind Auswirkungen der Investitionen (oder Desinvestitionen) auf die Plan-GuV berücksichtigt (Umsatzerlöse, Instandhaltungsaufwendungen, Abschreibungen, Zinsaufwendungen)?
- Sind zur Erreichung der Klimaziele notwendige Investitionen berücksichtigt?
- Sind Zuschüsse für energetische Investitionen berücksichtigt?

- Oft können mit Darlehensbuchhaltungen Prognoserechnungen für die Folgejahre hinsichtlich der anfallenden planmäßigen Zins- und Tilgungsleistungen erstellt werden.
- Abstimmbar mit Investitionen/Desinvestitionen?
- Ist die Entwicklung der Zinsaufwendungen und der Tilgungen entsprechend angepasst?
- Wenn bei Investitionen hinsichtlich der Finanzierung ein Eigenanteil vorgesehen ist
 - stehen die entsprechenden Mittel überhaupt zur Verfügung (aus dem laufenden Cashflow oder aus dem Bestand an Flüssigen Mitteln)?

- Erleichtern die Prüfung, ob Zahlenwerk in sich stimmig ist
- machen Aussagen über die Entwicklung von Bilanzkennzahlen möglich (z. B. Eigenkapitalquote)

- mit Hilfe von Kennzahlen kann die Plausibilität der Planansätze überprüft werden

Prüfung der Unternehmensplanung

- Wirtschafts- und Finanzplanung
 - IDW Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung 2/2017
 - Plausibilität der einzelnen Posten der Wirtschafts- und Finanzplanung
 - Planüberwachung durch das Unternehmen
 - Einbindung des Aufsichtsgremiums
 - Dokumentation der Prüfung

- Planüberwachung durch das Unternehmen
 - Erfolgt wirksame Überwachung der Planung durch das Unternehmen (Soll/Ist-Vergleich mit Abweichungsanalyse)?
 - s.o. Abschnitt „Planüberwachung durch das Unternehmen“

Prüfung der Unternehmensplanung

- Wirtschafts- und Finanzplanung
 - IDW Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung 2/2017
 - Plausibilität der einzelnen Posten der Wirtschafts- und Finanzplanung
 - Planüberwachung durch das Unternehmen
 - **Einbindung des Aufsichtsgremiums**
 - Dokumentation der Prüfung

Prüfung der Unternehmensplanung

- Einbindung des Aufsichtsgremiums
 - Ist dem Aufsichtsrat die Wirtschafts- und Finanzplanung vorgelegt worden?
 - Ist über Soll/Ist-Abweichungen unter Angabe von Gründen berichtet worden?

Prüfung der Unternehmensplanung

- Wirtschafts- und Finanzplanung
 - IDW Praxishinweis zur Beurteilung einer Unternehmensplanung 2/2017
 - Plausibilität der einzelnen Posten der Wirtschafts- und Finanzplanung
 - Planüberwachung durch das Unternehmen
 - Einbindung des Aufsichtsgremiums
 - Dokumentation der Prüfung

• Dokumentation der Prüfung

- Welche CL? Welche Fragen?
siehe oben unter Abschnitt 2. Prüfung der Unternehmensplanung – warum eigentlich?
- Aktuelle Planungen zu den Arbeitsunterlagen nehmen
- Durchgeführte Plausibilitätsprüfungen mit Prüfungsergebnissen auf der Planung oder gesondert dokumentieren
- Prüfungsergebnis in zusammengefasster Form darstellen; möglichst mit Aussage zur der Frage, ob Planung eher optimistisch/realistisch/ pessimistisch ist

- **Dokumentation der Prüfung**

- Besonders wichtig, da derzeit auf die Prognoseberichterstattung im Lagebericht ein besonderer Fokus gerichtet wird.

(Nach § 289 Abs. 1 HGB ist im Lagebericht die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben.)

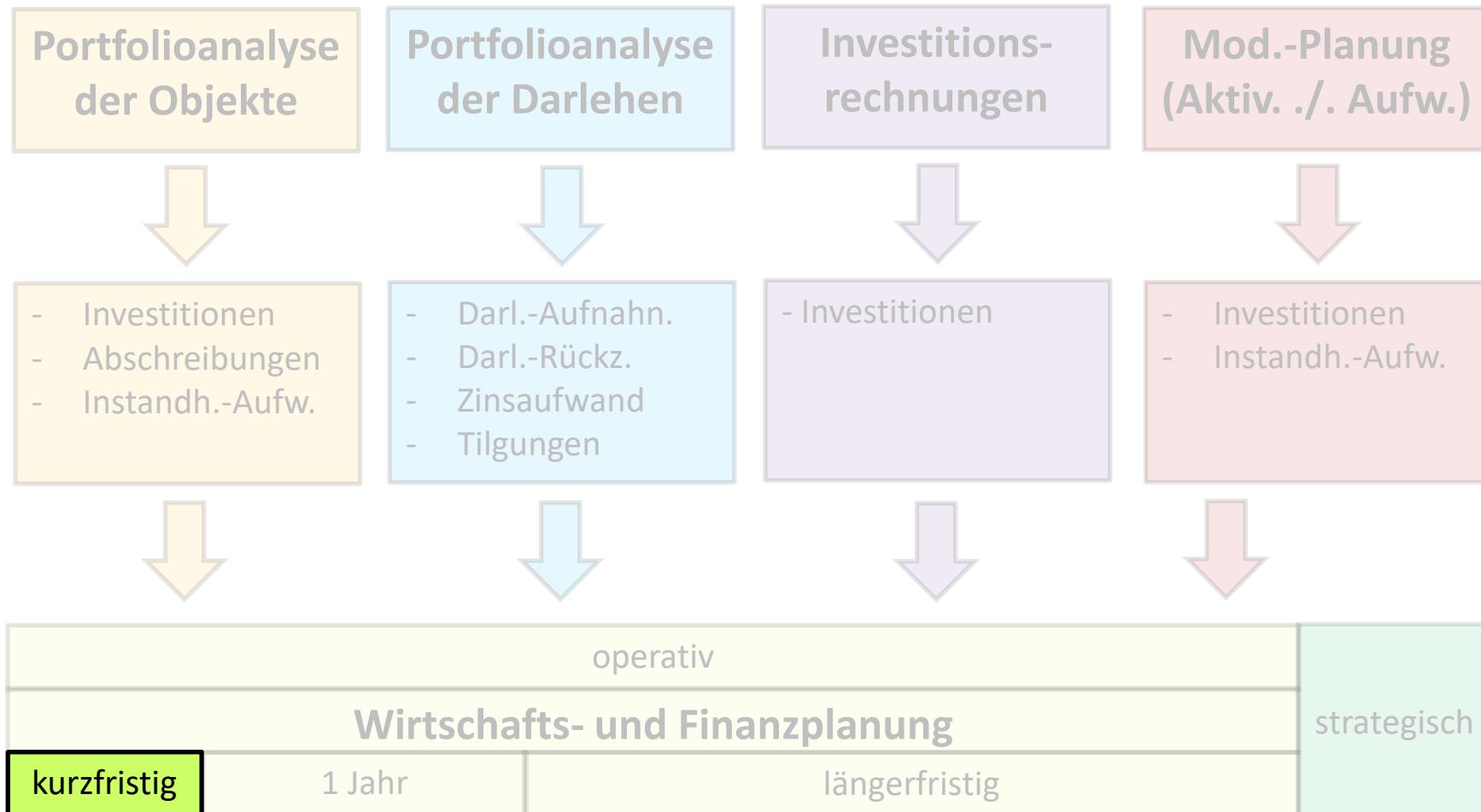
Ablage der Planungsunterlagen in

Nach den Vorgaben des jeweiligen Verbandes. VNW/vdw als Beispiel:

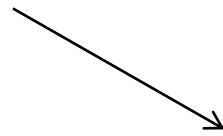
- >  **Prüfungshandlungen - Wohnungswirtschaft**
- <  **Prüfungshandlungen - Sonstige**
 - >  **Anhang**
 - >  **Lagebericht**
 - >  **Rechtliche Verhältnisse**
 - <  **Wirtschaftliche Lage**
 - >  **Vermögenslage**
 - >  **Finanzlage**
 - >  **Ertragslage**
 - <  **Unternehmensplanung**
 - ✓  PL. 1 0172 JA22 Planungsrechnung 2023 (Stand 25.03.202) DEE 11.09.2023
 - ✓  PL. 2 0172 JA22 Investitionsplanung 2023 (Stand 03/2023) DEE 11.09.2023
 - ✓  PL. 3 0172 JA22 Planung Stand 31.7.2023 inkl. Investition DEE 11.09.2023
 - >  **Übersicht Quartiere**
 - >  **Unterlagen aus 2021**
 - >  **Wirtschaftliche Tätigkeit**
 - >  **Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung (Genossenschaften)**
 - >  **Ordnungsmäßigkeit der Buchführung**
 - >  **Haftungsverhältnisse**
 - >  **Abschluss der Prüfung**

9. Liquiditätsplanung

Elemente der Unternehmensplanung



- Bestandteile der Planung
 - Plan-GuV p. a. („Wirtschaftsplan“)
 - Plan-Cashflow-Rechnung p. a. („Finanzplan“)
 - Plan-Cashflow-Rechnung für kürzeren Zeitraum (Quartal / Monat / Tag) = Liquiditätsplan



Ist das Unternehmen zum gewählten Stichtag liquide?

Liquiditätsplanung

	Januar	Februar	März	April
Bestand (Bank und Kasse)	15.478	5.089	-229	20.589
Einzahlungen				
Umsatz (inkl. MwSt))	110.000	92.000	120.000	90.000
Erstattung Vorsteuer	4.258	7.584	5.349	6.019
sonstige Einzahlungen	0	0	350	0
Summe der Einzahlungen	114.258	99.584	125.699	96.019
Auszahlungen				
Personalausbgaben	45.100	45.100	45.100	45.100
Material	38.400	29.600	34.100	32.500
Miete und Gebäudekosten	3000	3000	3000	3000
Fahrzeugkosten	800	900	600	600
Versicherungen	5.000	0	0	800
sonstige Auszahlungen	300	0	0	0
Umsatzsteuer	31.547	25.802	21.580	28.148
Kreditrate (Tilgung und Zinsen)	500	500	500	500
Summe der Auszahlungen	124.647	104.902	104.880	110.648
Liquidität am Ende des Monats	5.089	-229	20.589	5.960

10. Zusammenfassung

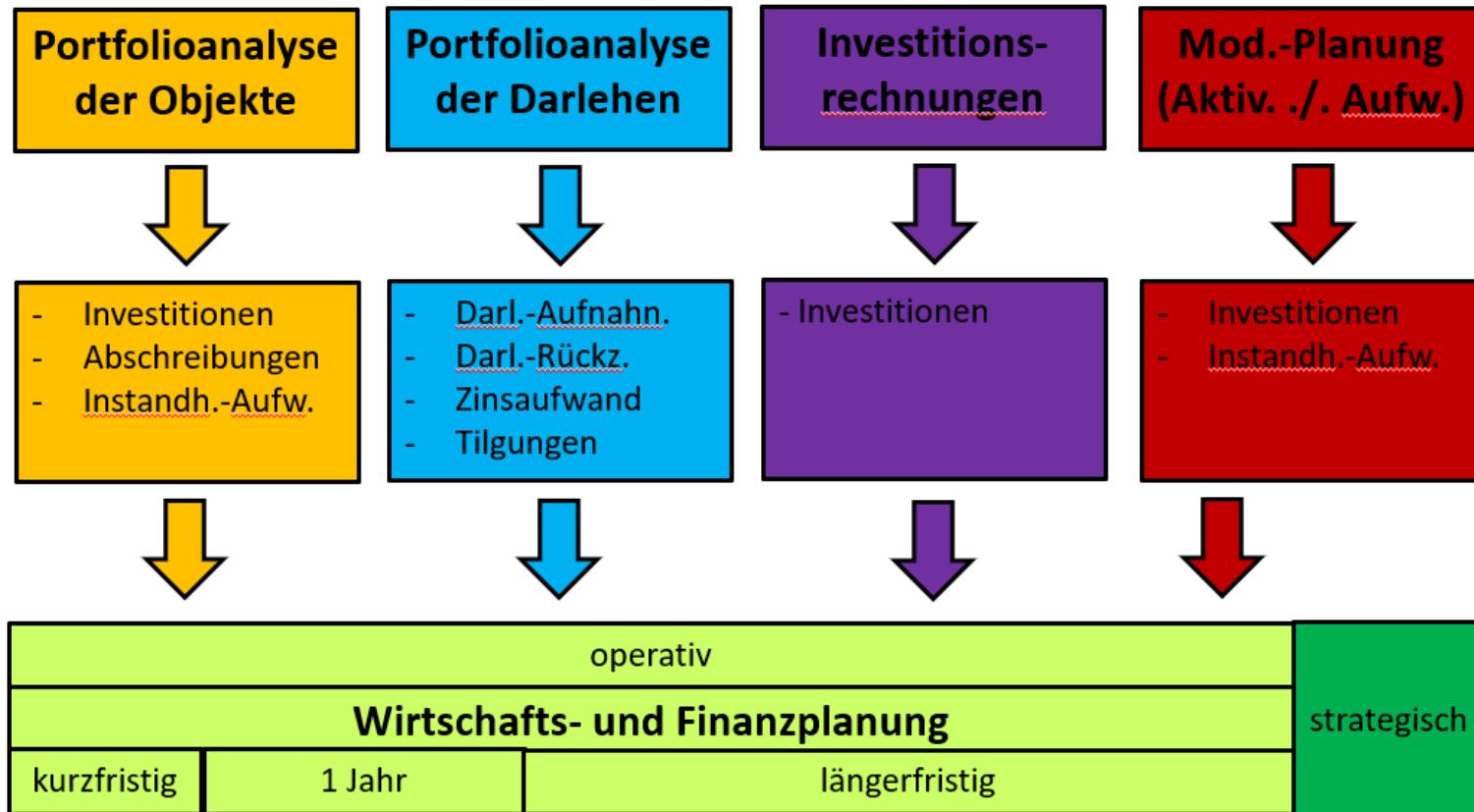
- Geschäftsleitung ist zur Errichtung einer Unternehmensplanung verpflichtet
- Umfang der Planung ist insbesondere abhängig von
 - Unternehmensgröße und
 - Unternehmenssituation

Warum Prüfung der Wirtschafts- und Finanzplanung?

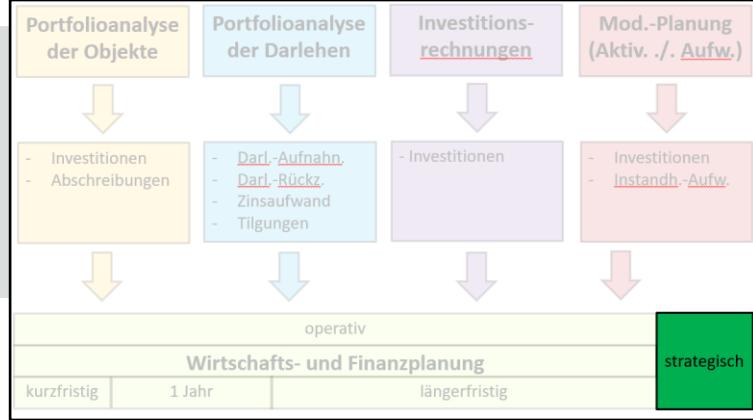
Prüfungspflicht im Zusammenhang mit der

- der Lageberichtsprüfung
(Prognosebericht)
- der Going Concern-Prüfung
- der OGF-Prüfung
- der Vorschaurechnung im Prüfungsbericht

Elemente der Unternehmensplanung (i.w.S)



Strategische und operative Unternehmensplanung



Unternehmensplanung

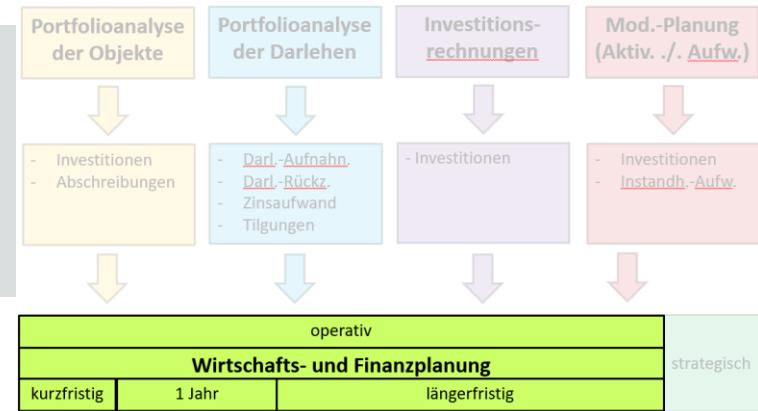
strategisch

operativ

„Tun wir die richtigen Dinge?“

„Tun wir die Dinge richtig?“

Wirtschafts- und Finanzplanung



- Dient als Informations- und Entscheidungsinstrument für die Geschäftsführung
- Dient der Erkennung von Chancen und Risiken, Erfolgspotentialen und Engpässen
- Kann bei der Aufnahme von Fremdkapital bzw. bei Kreditverhandlungen den Banken vorgelegt werden

- Bestandteile der Planung
 - Plan-GuV p. a. („Wirtschaftsplan“)
 - Plan-Cashflow-Rechnung p. a. („Finanzplan“)
 - Plan-Cashflow-Rechnung für kürzeren Zeitraum (Quartal / Monat / Tag)
= Liquiditätsplan
 - ggf. Planbilanz und Kennzahlen
- Planungshorizont möglichst nicht unter 5 Jahre
- Planüberwachung durch das Unternehmen

- Prüfung
 - Plausibilität der Planansätze?
 - Einbindung des Aufsichtsgremiums?
 - Planüberwachung durch Unternehmen?
- Auf ausreichende Dokumentation der durchgeführten Prüfungshandlungen achten



Wirtschaftliche und finanzielle Lage der WU hat sich in den letzten Jahren in den meisten Fällen verbessert

- Leerstand rückläufig
- Zinsen gering



Wirtschaftliche und finanzielle Situation der WU wird sich in der Zukunft verschlechtern

- hoher Aufwand für Dekarbonisierung des Bestandes
- deutliche Bau- und Modernisierungskostensteigerungen
- steigende Zinsen
- deutliche Steigerungen der Energiekosten vermindern Spielraum für Mieterhöhungen

→ **Wirtschafts- und Finanzplanung (und deren Prüfung) wird in der Zukunft noch an Bedeutung gewinnen**