



Prüfung der Unternehmensplanung

WP/StB David Jülich | VNW Hamburg

GdW Webinar am 25.09.2026

Ablauf

Termin:

25.09.2026

Thema

Prüfung der Unternehmensplanung

Referent: David Jülich

Zielgruppe: angehende Prüfer

Ablauf:

9:00 Uhr bis 10:00 Uhr	Webinar Teil 1
10:00 Uhr bis 10:20 Uhr	Pause
10:20 Uhr bis 11:20 Uhr	Webinar Teil 2
11:20 Uhr bis 11:40 Uhr	Pause
11:40 Uhr bis 12:40 Uhr	Webinar Teil 3
12:40 Uhr bis 13:00 Uhr	Multiple-Choice-Test und Ende des Webinars

Agenda

- I. Einleitung**
- II. Bedeutung der Unternehmensplanung für Geschäftsleitung und Abschlussprüfer**
- III. Anforderungen an eine belastbare Unternehmensplanung**
- IV. Beispiel einer Unternehmensplanung**
- V. Plausibilisierung der Unternehmensplanung – Allgemeines Vorgehen**
- VI. Besonderheiten der Unternehmensplanung in der Wohnungswirtschaft**
- VII. Plausibilisierung der Unternehmensplanung – Praktische Überlegungen Wohnungswirtschaft**
- VIII. Prüfungsdokumentation und Berichterstattung**
- IX. Thesenförmige Zusammenfassung**



I. Einleitung

Perspektivwechsel

JAHRESABSCHLUSS

Rückblick

in die Vergangenheit · eher statisch

“ Die Bilanz ist die verwackelte Momentaufnahme in der Geschichte eines Unternehmens.

UNTERNEHMENSPLANUNG

Ausblick

in die Zukunft · dynamisch, flexibel, unsicher

“ Die Unternehmensplanung ist das noch nicht verfilmte Drehbuch über die Zukunft eines Unternehmens.



II. Bedeutung der Unternehmensplanung für Geschäftsleitung und Abschlussprüfer

Rechtliche Grundlagen – Management

■ Allgemeine Sorgfaltspflichten – das gesetzliche Leitbild des ordentlichen Kaufmanns...

■ § 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.“

Rechtliche Grundlagen – Management

■ Berichtspflicht gegenüber dem Aufsichtsrat

■ § 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.“

■ § 23 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.“

Rechtliche Grundlagen – Management

■ Lagebericht

■ § 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.“

- Um diese Anforderungen zu erfüllen, ist es seitens der gesetzlichen Vertreter notwendig, eine fundierte Wirtschafts- und Finanzplanung auf der Grundlage von fundierten Annahmen zu erstellen. Diese Planung bildet die Basis für die Beurteilung der zukünftigen Entwicklung und ermöglicht es den gesetzlichen Vertretern, die wesentlichen Chancen und Risiken abzuschätzen und im Lagebericht darzustellen.

Rechtliche Grundlagen – Management

■ Going Concern – Unternehmensfortführungsannahme bei Aufstellung des Jahresabschlusses

■ § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB

„Bei der Bewertung ist von der Fortführung der Unternehmenstätigkeit auszugehen, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.“

- Die gesetzlichen Vertreter treffen bei der Aufstellung des Jahresabschlusses die Bewertungsannahme der Unternehmensfortführung, da sonst nach Zerschlagungswerten zu bilanzieren wäre. Eine fundierte Unternehmensplanung bildet i.d.R. die Grundlage für die Unternehmensfortführungsannahme.

- **Merke: Je schlechter es einem Unternehmen geht, umso wichtiger wird die Unternehmensplanung für die Unternehmensfortführungsprognose!**

Rechtliche Grundlagen – Management

■ Gesetzliche Pflicht zur Risiko-/Krisenfrüherkennung im Rahmen des Risikomanagements

■ § 91 Abs. 2 AktG

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

■ § 1 Abs. 1 StaRUG – Krisenfrüherkennung bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern (GmbH, eG, ...)

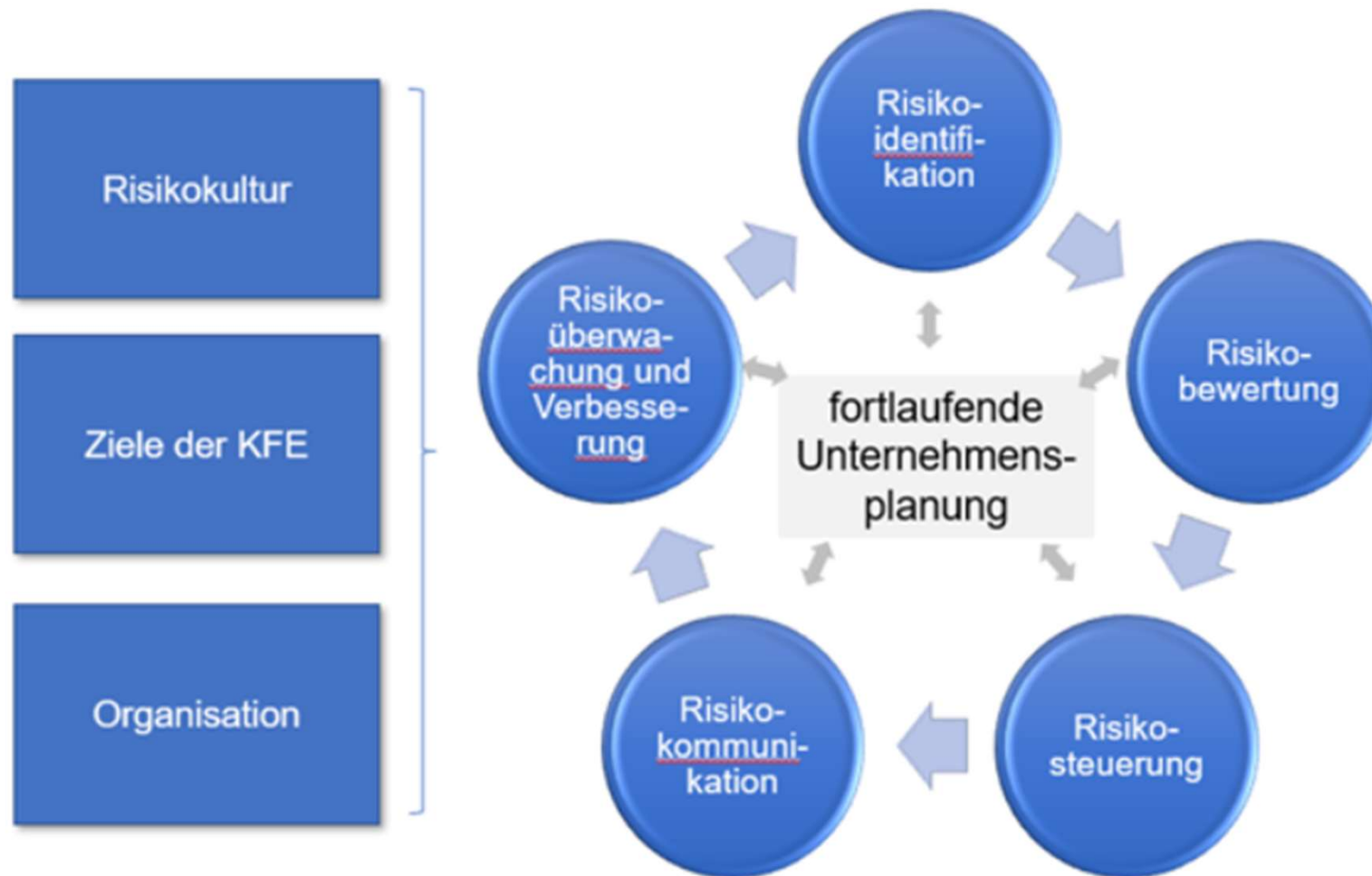
„Die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs einer juristischen Person (Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können. Erkennen sie solche Entwicklungen, ergreifen sie geeignete Gegenmaßnahmen und erstatten den zur Überwachung der Geschäftsleitung berufenen Organen (Überwachungsorganen) unverzüglich Bericht...“

StaRUG = Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz

Krisenfrüherkennung mittels Unternehmensplanung

- Den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen müssen früh erkannt werden. Dazu braucht es ein Risikofrüherkennungssystem bzw. Krisenfrüherkennungssystem. Die konkrete Ausgestaltung der KFE und des Krisenmanagements obliegt der Geschäftsleitung und ist u.a. von der Größe und Komplexität des Unternehmens abhängig.
- Unabhängig von Rechtsform und Unternehmensgröße ist für ein frühzeitiges Erkennen fortbestandsgefährdender Risiken eine Unternehmensplanung unerlässlich, um künftige negative Ereignisse frühzeitig erkennen, mit anderen Chancen und Risiken aggregieren und bewerten zu können (vgl. IDW S 16 – Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG, Tz. 10)
- **Merke: Ohne Unternehmensplanung keine Krisenfrüherkennung!**

Prozess der Krisenfrüherkennung – Risikomanagementsystem



Quelle: IDW S 16 – Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung und des Krisenmanagements nach § 1 StaRUG, Tz. 25

Warum beschäftigt sich der Abschlussprüfer mit der Unternehmensplanung?

■ Prüfung des Jahresabschlusses

Beurteilung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit (going concern)

IDW PS 270
bzw. künftig ISA [DE] 570

■ Prüfung des Lageberichts

Beurteilung der Chancen-, Risiko-, und Prognoseberichterstattung im Lagebericht

IDW PS 350

■ Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung

- Ist der Planungsprozess angemessen geregelt?
- Liegt eine sachgerechte Planungsrechnung mit vertretbaren Planungsannahmen vor?
- Erfüllt das Management seine Sorgfaltspflichten in Bezug auf die Pflicht zur Risikofrüherkennung?

Warum beschäftigt sich der Abschlussprüfer mit der Unternehmensplanung?

■ Berichterstattung im Prüfungsbericht

z.B.

Vorschaurechnung zur Finanz- und Ertragslage

- Welches Jahresergebnis wird prognostiziert?
- Welcher Cashflow wird im Folgejahr erwartet?
- Wie verändert sich der Finanzmittelbestand?

Vorwegberichterstattung bei Entwicklungsbeeinträchtigung/ Bestandsgefährdung

■ Anlassbezogene Beurteilungen von Unternehmensplanungen

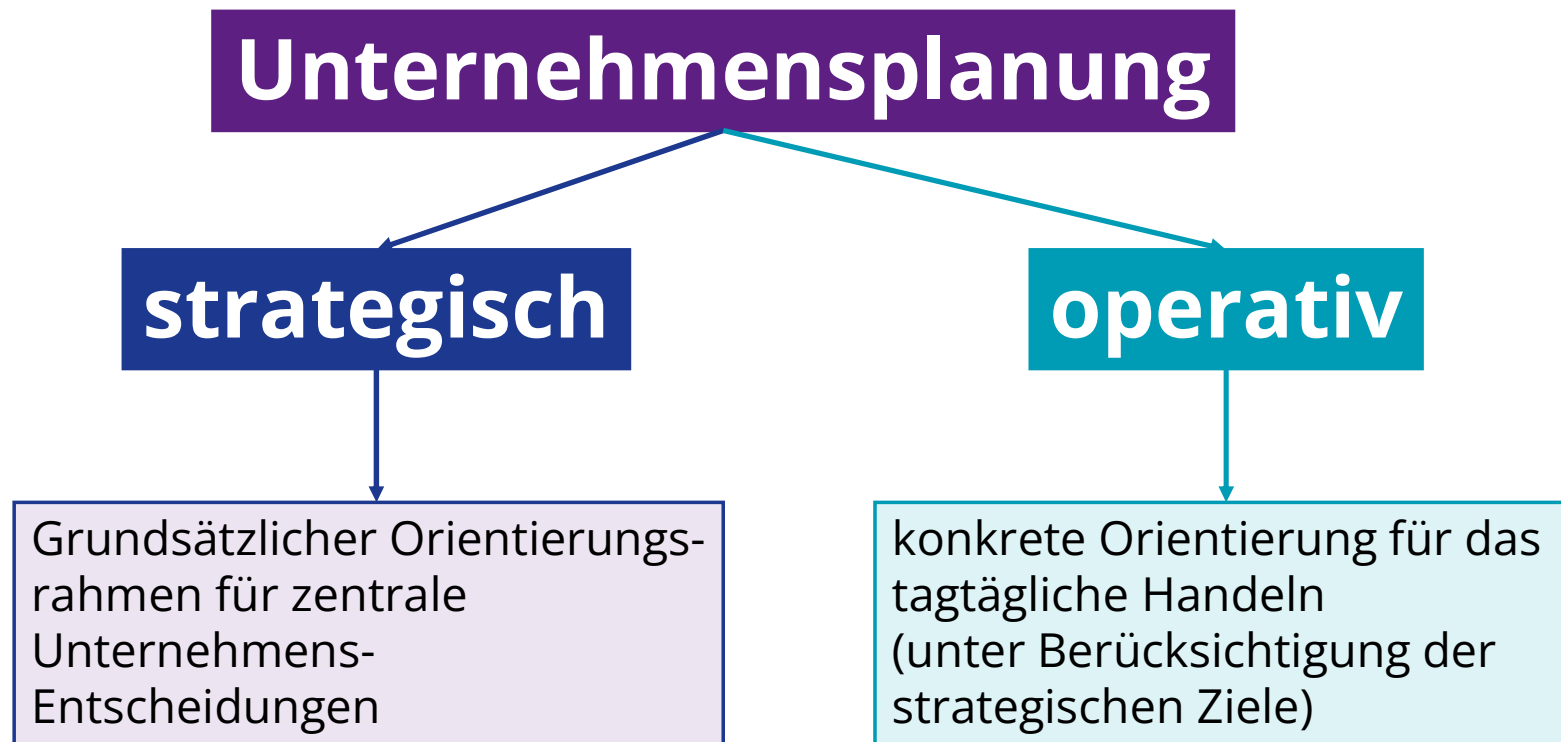
z.B.

Unternehmensbewertung (IDW S 1),
Sanierungskonzept (IDW S 6),
Ausgestaltung der Krisenfrüherkennung (IDW S 16),
Due Diligence und
Gründungsprüfung



III. Anforderungen an eine belastbare Unternehmensplanung

Strategische versus operative Planung



Strategische versus operative Planung

strategische Unternehmensplanung

- **Definition der Geschäftsfelder**
In welchen Geschäftsfeldern soll Unternehmen tätig sein?
 - Wie soll das Unternehmen den Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern bestreiten?
 - Wie ist die langjährige Erfolgsbasis, die Kernkompetenz des Unternehmens?
 - Langfristige Klimastrategie
 - **Zusammengefasst:**
„Tun wir die richtigen Dinge?“
-

operative Unternehmensplanung

- **Planung des täglichen Geschäftsbetriebs**
 - Detailplanung
 - **Zusammengefasst:**
„Tun wir die Dinge richtig?“
-

Typische Elemente des Risikomanagements

Risikofrüherkennung

Risikomatrix (Beispiel)

Eintrittswahrscheinlichkeit	Schadenhöhe				
	sehr geringer Schaden	Bagateltschaden	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, Risikoaggregation
- Risikokommunikation

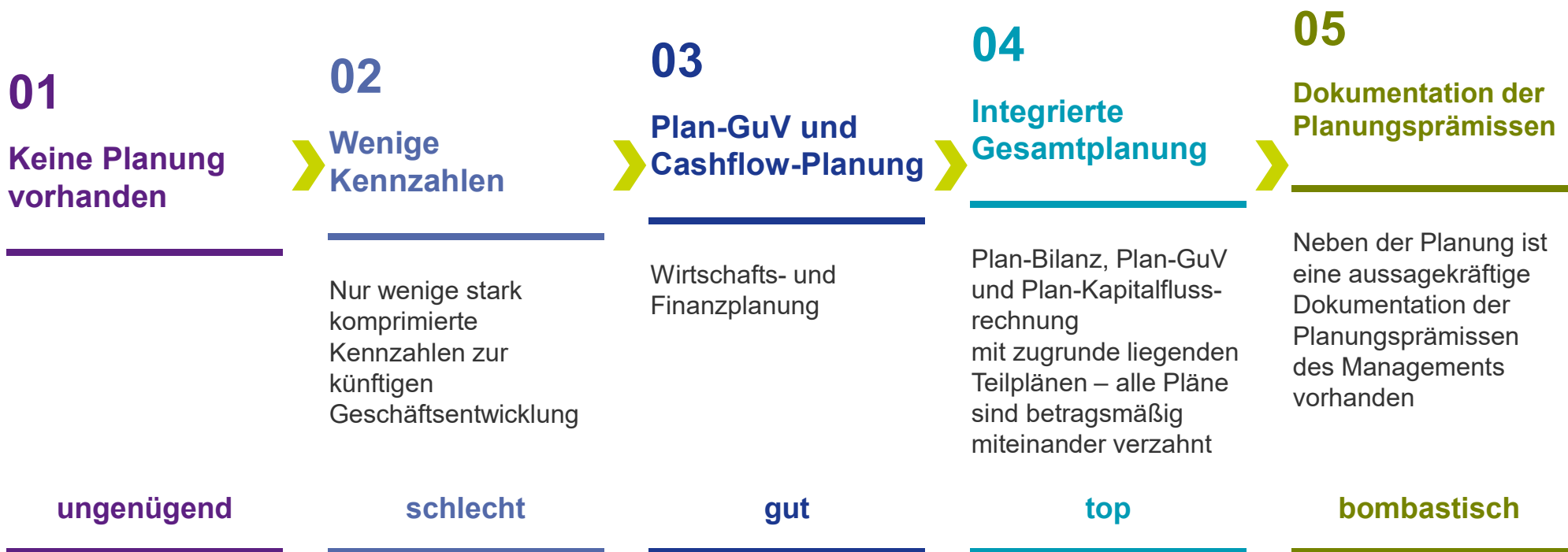
Controlling

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

Internes Kontrollsystem

Bestandteile einer Unternehmensplanung

„Evolutionsstufen“: von keiner Planung zur vollständig dokumentierten integrierten Gesamtplanung



Zunehmende Aussagekraft und Belastbarkeit der Unternehmensplanung;
Art und Umfang einer Unternehmensplanung ist abhängig von Größe und Komplexität des Unternehmens

Integrierte Gesamtplanung – Das Kernprinzip

Das Fundament:

Plan-Bilanz, Plan-GuV und Plan-Kapitalflussrechnung

Die Basis:

Konsistente Teilpläne (z.B. Investitions-, Finanzierungs-, Mieterlös-, Abschreibungs-, Instandhaltungs- und Personalplanung)

Der Clou:

Alle Pläne sind betragsmäßig miteinander verzahnt – vollständig integriert
(Änderungen wirken sich überall synchron aus)

Was sind die Nachteile, wenn das Unternehmen nicht über eine integrierte Gesamtplanung verfügt?

- **Vermögensentwicklung** erschwert beurteilbar

- **Eigenkapital- und Verschuldungsentwicklung** erschwert beurteilbar

- **Working-Capital-Effekte** (Veränderung Forderungen und Verbindlichkeiten) verborgen

- **Abstimmung von Investitionen, Finanzierung und Liquidität** erschwert

- **Betragsmäßige Verzahnung der Teilpläne** unvollständig (z.B. keine Plan-Bilanz)

Zeithorizont der Planung (Planungszeitraum)

Die Länge des Planungszeitraums hängt ab vom Planungszweck und den gegebenen Regelungen:

12 Monate

MINDESTZEITRAUM

Mindestens 12 Monate ab dem Beurteilungszeitpunkt; **aber in der Krise längerer Beurteilungszeitraum** (Going-Concern-Prognose).

24 Monate

FRÜHERKENNUNG

Mindestens 24 Monate können zweckmäßig sein, um Risiken frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten.

vgl. IDW S 16, Tz. 34

5 Jahre

WOHNUNGSWIRTSCHAFT

Branchenüblich bei einem Wohnungsunternehmen ist ein Planungszeitraum typischerweise von mindestens 5 Jahren.

10 Jahre

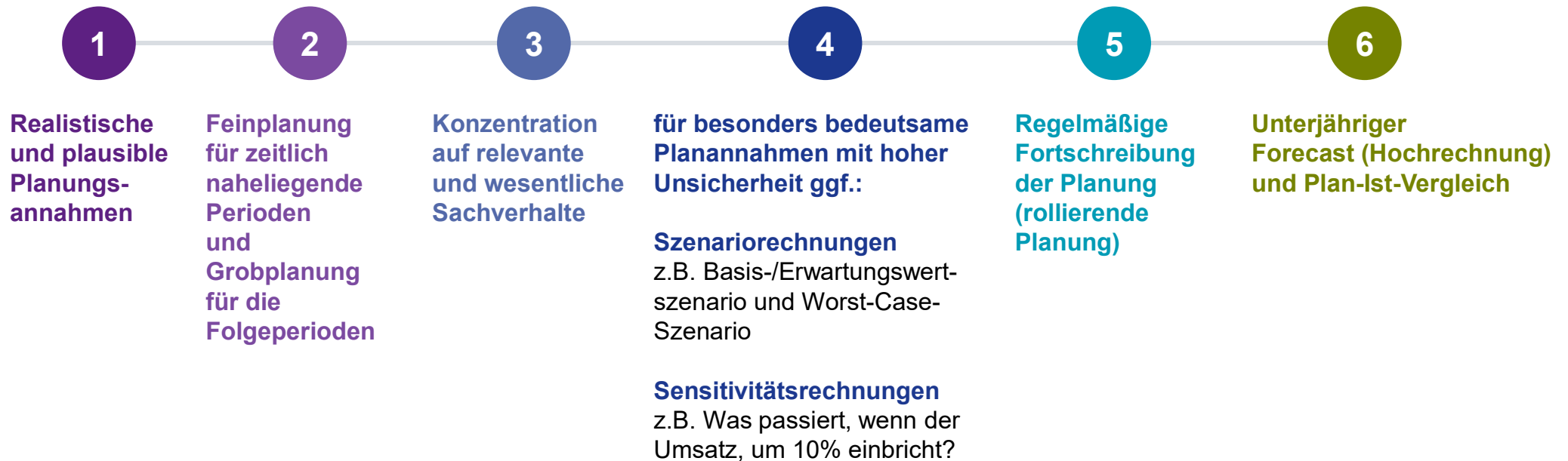
LÄNGERER HORIZONT

Teilweise auch längerer Planungszeitraum von 10 Jahren

Wie sollte das Management mit Unsicherheit in der Unternehmensplanung umgehen?

Jede Planung geht einher mit einer innewohnenden Unsicherheit (Prognosecharakter).

Ansätze zur Beherrschung der Unsicherheit können sein:



Realistische Planungsannahmen des Managements – worauf kommt es an?

Die der Unternehmensplanung zugrunde gelegten Annahmen müssen plausibel, d.h. nachvollziehbar, konsistent und widerspruchsfrei sein (vgl. IDW Praxishinweis 2/2017, Tz. 5).

1

**Historische Entwicklung
des Unternehmens als
Ausgangsbasis
(Ist-Werte)**

2

**Ziele und Annahmen durch
konkrete Maßnahmen
unterlegt**

z.B.
Umsatzwachstum setzt konkret
geplante Vertriebsmaßnahmen
o.Ä. voraus;
Kosteneinsparungen wegen
geplanter Effizienzmaßnahmen

3

**Chancen und Risiken mit
Maß und Mitte
berücksichtigen**

d.h. keine Übertreibung
(grenzenloser Optimismus),
aber auch keine
Untertreibung nach dem
Motto, alles was schief
gehen kann, geht schief...

4

**Sorgfältige Marktbeobachtung
zur Abschätzung künftiger
Entwicklungen**

z.B.
Beschaffungsmarkt, Absatzmarkt, ...
Stakeholder – Lieferanten, Kunden...
Inflation – erwartete Entwicklung von
Preisen und Kosten...
Personalsituation – Fachkräftemangel
und Tarifabschlüsse...
usw.

Planungstools

1

Planung mit dem
ERP-System

2

Planung mit einem
**externen
Planungs-Tool**

3

Klassiker:
**Planung mit
Excel**



IV. Beispiel einer Unternehmensplanung

Beispiel Plan-Bilanz | vereinfacht nach § 266 HGB

Aktivseite	Ist 20x0	Plan 20x1	Plan 20x2	Plan 20x3	Plan 20x4	Plan 20x5
A. Anlagevermögen	—	—	—	—	—	—
B. Umlaufvermögen	—	—	—	—	—	—
C. Rechnungsabgrenzungsposten	—	—	—	—	—	—
D. Aktive latente Steuern	—	—	—	—	—	—
Bilanzsumme	—	—	—	—	—	—

Passivseite	Ist 20x0	Plan 20x1	Plan 20x2	Plan 20x3	Plan 20x4	Plan 20x5
A. Eigenkapital	—	—	—	—	—	—
B. Rückstellungen	—	—	—	—	—	—
C. Verbindlichkeiten	—	—	—	—	—	—
D. Rechnungsabgrenzungsposten	—	—	—	—	—	—
E. Passive latente Steuern	—	—	—	—	—	—
Bilanzsumme	—	—	—	—	—	—

Vereinfachte Darstellung der Hauptposten aus § 266 Abs. 2 und 3 HGB; Detailposten sind nicht dargestellt.

Beispiel Plan-Gewinn- und Verlustrechnung | vereinfacht nach § 275 HGB

Gewinn- und Verlustrechnung	Ist 20x0	Plan 20x1	Plan 20x2	Plan 20x3	Plan 20x4	Plan 20x5
1. Umsatzerlöse	—	—	—	—	—	—
2. Erhöhung/Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	—	—	—	—	—	—
3. sonstige betriebliche Erträge	—	—	—	—	—	—
4. Materialaufwand	—	—	—	—	—	—
5. Personalaufwand	—	—	—	—	—	—
6. Abschreibungen	—	—	—	—	—	—
7. sonstige betriebliche Aufwendungen	—	—	—	—	—	—
8. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge,	—	—	—	—	—	—
9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen,	—	—	—	—	—	—
10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	—	—	—	—	—	—
11. Ergebnis nach Steuern	—	—	—	—	—	—
12. sonstige Steuern	—	—	—	—	—	—
13. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag	—	—	—	—	—	—

Vereinfachte Planungsdarstellung nach § 275 HGB; nicht sämtliche gesetzlichen Posten und Zwischenposten sind abgebildet.

Beispiel Plan-Kapitalflussrechnung | vereinfacht nach DRS 21

Kapitalflussrechnung	Ist 20x0	Plan 20x1	Plan 20x2	Plan 20x3	Plan 20x4	Plan 20x5
Jahresüberschuss	—	—	—	—	—	—
+ Abschreibungen/Zuschreibungen	—	—	—	—	—	—
+/- Veränderung der Rückstellungen	—	—	—	—	—	—
+/- Veränderung des Working Capitals	—	—	—	—	—	—
+/- sonstige zahlungsunwirksame Vorgänge	—	—	—	—	—	—
6. Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	—	—	—	—	—	—
+/- Ein-/Auszahlungen aus Investitionen und Anlagenabgängen	—	—	—	—	—	—
8. Cashflow aus Investitionstätigkeit	—	—	—	—	—	—
+/- Ein-/Auszahlungen aus Eigen- und Fremdfinanzierung	—	—	—	—	—	—
10. Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	—	—	—	—	—	—
11. Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelfonds	—	—	—	—	—	—
12. Finanzmittelfonds am Anfang der Periode	—	—	—	—	—	—
13. Finanzmittelfonds am Ende der Periode	—	—	—	—	—	—

Vereinfachte Planungsdarstellung in Anlehnung an DRS 21; Detailposten sind zusammengefasst. Quelle: DRSC, DRS 21 Kapitalflussrechnung.

Beispiel Teilplan Darlehen | Zins und Tilgung

Darlehen Zins und Tilgung	Restlaufzeit	Ist 20x0	Plan 20x1	Plan 20x2	Plan 20x3	Plan 20x4	Plan 20x5
Darlehen 1 – Zins		–	–	–	–	–	–
Darlehen 1 – Tilgung		–	–	–	–	–	–
Darlehen 2 – Zins		–	–	–	–	–	–
Darlehen 2 – Tilgung		–	–	–	–	–	–
Darlehen 3 – Zins		–	–	–	–	–	–
Darlehen 3 – Tilgung		–	–	–	–	–	–
Darlehen 4 – Zins		–	–	–	–	–	–
Darlehen 4 – Tilgung		–	–	–	–	–	–
Darlehen 5 – Zins		–	–	–	–	–	–
Darlehen 5 – Tilgung		–	–	–	–	–	–
Zins gesamt		–	–	–	–	–	–
Tilgung gesamt		–	–	–	–	–	–

Vereinfachter Teilplan; Darlehensbezeichnungen und Planwerte sind individuell zu ergänzen.

Beispiel Liquiditätsplanung (Monatsebene) | direkte Methode

Liquiditätsplanung	Januar 20x1	Februar 20x1	März 20x1	April 20x1	Mai 20x1	Juni 20x1	Juli 20x1	August 20x1	September 20x1	Oktober 20x1	November 20x1	Dezember 20x1
1. Einzahlungen aus Umsatzerlösen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2. sonstige betriebliche Einzahlungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
3. Einzahlungen aus Investitionstätigkeit	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
4. Einzahlungen aus Finanzierungstätigkeit	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
5. Einzahlungen gesamt	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
6. Auszahlungen für Material und Leistungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
7. Personalauszahlungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
8. sonstige betriebliche Auszahlungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
9. Auszahlungen für Investitionen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
10. Auszahlungen für Zins und Tilgung	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
11. Steuerzahlungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
12. Auszahlungen gesamt	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
13. Liquiditätsüberschuss/-bedarf	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
14. Zahlungsmittelbestand am Periodenanfang	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
15. Zahlungsmittelbestand am Periodenende	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Alternativ kann man eine Liquiditätsplanung auch nach der indirekten Methode ausgehend vom Jahresüberschuss erstellen (siehe vorangegangene Folie mit der Beispiel Plan-Kapitalflussrechnung).

Direkte Methode: Liquiditätsüberschuss/-bedarf = Einzahlungen gesamt – Auszahlungen gesamt; Planwerte sind monatlich zu ergänzen.

Liquiditätsplanung und Finanzplanung | Abgrenzung

Kriterium	Liquiditätsplanung	Finanzplanung
Begriff	Teilmenge der Finanzplanung	Oberbegriff
Ziel	Zahlungsfähigkeit sichern	Finanzielle Entwicklung steuern
Gemeinsame Grundlage	Beide betrachten Zahlungsströme und dienen der Unternehmenssteuerung	
Fokus	Liquidität und Zahlungsfähigkeit	Finanzierung und Finanzierbarkeit
Zeithorizont	Eher kurz- bis mittelfristig (i.d.R. Tage, Wochen, Monate)	Eher mittel- bis langfristig (i.d.R. mehrere Jahre)
Detailgrad	Hoch (oft monatlich oder wöchentlich)	Verdichtet (oft jährlich)
Methode	Meist direkte Methode	Häufig indirekte Methode
Betrachtungsebene	Einzelne Ein- und Auszahlungen	Zahlungsströme und Finanzierung
Ergebnisgröße	Liquiditätsbestand	Finanzmittelbestand und Cashflow
Frage	„Ist das Unternehmen zum gewählten Stichtag liquide bzw. zahlungsfähig?“	„Wie wird der Finanzierungsbedarf des Unternehmens gedeckt?“



V. Plausibilisierung der Unternehmensplanung – Allgemeines Vorgehen

Allgemeine Maßstäbe zur Plausibilisierung einer Unternehmensplanung

Merke:

Unternehmensplanungen gehen mit einer innewohnenden Unsicherheit einher (Prognose). Zu beurteilen ist, ob die zugrunde gelegten Planungsannahmen plausibel, d.h. nachvollziehbar, konsistent und widerspruchsfrei sind (vgl. IDW Praxishinweis 2/2017, Tz. 5).

Planungsobjekt	Das Planungsobjekt ist vollständig zu erfassen. Relevante und wesentliche künftige Entwicklungen sowie Chancen und Risiken sind angemessen zu berücksichtigen.
Unsicherheit	Bei wesentlichen Planannahmen mit besonderer Unsicherheit bieten sich Szenario- oder Sensitivitätsrechnungen an.
Ausgangsdaten	Die der Planung zugrunde gelegten Daten müssen die Ausgangslage zutreffend beschreiben.
Vorjahreswerte als Plausibilitätsanker	Die tatsächlich eingetretene Entwicklung bis zum Beginn des Planungszeitraums unterstützt weitere Plausibilisierungen (Gegenüberstellung der Ist-Werte aus dem Vorjahr).

Verständnis vom Planungsprozess

Der Erstellungsprozess erklärt, wie die Planung zustande kommt.

01 Zweck & Inputs

Wofür wird geplant – und welche Informationen sowie Einschätzungen fließen ein?

Erste Hinweise auf Aktualität und Vollständigkeit

02 Kombination Top-down und Bottom-up Ansatz

Strategische Ausrichtung und zentrale Planannahmen mit operativem Wissen aus den Teilbereichen verbinden.

Beide Perspektiven gehören zusammen

03 Integrierte Planung

Bilanz-, GuV- und Cashflow-Planung sowie zugrunde liegende Teilpläne konsistent verknüpfen.

Fehlt die Integration, kann eine Nachholung erforderlich sein

Aber: Ein sauberer Prozess allein macht die Planung noch nicht plausibel.

Vgl. IDW Praxishinweis: Beurteilung einer Unternehmensplanung (IDW Praxishinweis 2/2017), Rn. 11–13

Plausibilitätsmaßstäbe

01 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

02 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

03 Materielle, externe Plausibilität

Marktanalyse

Nachvollziehbarkeit und Konsistenz der Planung z.B. mit volkswirtschaftlichen Prognosen, Absatzmarktanalysen etc.

Analyse der Wettbewerber

Nachvollziehbarkeit und Konsistenz der Planung z.B. mit Ist-Zahlen und Analystenschätzungen

Vgl. IDW Praxishinweis: Beurteilung einer Unternehmensplanung (IDW Praxishinweis 2/2017)

Rechnerische und formelle Plausibilität

01 Rechnerische Richtigkeit

Sind Formeln und Ergebnisse fehlerfrei?

TYPISCHE PRÜFPUNKTE

Teilpläne sowie konsolidierte Bilanz-, GuV- und Cashflow-Planung

02 Konsistenz der Annahmen

Werden Annahmen überall einheitlich verwendet?

TYPISCHE PRÜFPUNKTE

Interdependenzen: Zins ↔ Inflation;
Volumen ↔ Anlagenkapazität

03 Nachvollziehbarkeit der Dokumentation

Kann ein sachkundiger Dritter den Rechenweg verstehen?

TYPISCHE PRÜFPUNKTE

Planungsmodell, Annahmen und Abhängigkeiten klar dokumentieren

Quelle: IDW Praxishinweis 2/2017, Rn. 18–21 (Werkstand IDW Life 08/2026)

Materielle interne Plausibilität

Leitfrage: Lassen sich die Planannahmen aus internen Erkenntnissen erklären?

Management-Erläuterungen

- Strategische Vorstellungen
- Beabsichtigte operative Maßnahmen
- Übereinstimmung mit den Planannahmen

Vergangenheitsanalyse

- Ist-Werte und Plan-Ist-Vergleich
- Planungstreue und Abweichungsursachen
- Aussagefähiger Referenzzeitraum: häufig 2–3 Jahre

Unternehmensanalyse

- Bereinigung: einmalig, nicht wiederkehrend, periodenfremd
- Struktur und Unternehmenspotenzial
- Management- und Produktionskapazitäten

SONDERFÄLLE Unternehmen in der Krise: Fokus auf Krisenursachen.

Junges Unternehmen: Vergangenheitsanalyse nur eingeschränkt aussagekräftig.

Intern plausibel heißt: Managementsicht, Vergangenheitswerte und Unternehmenspotenzial ergeben ein stimmiges Gesamtbild.

Quelle: IDW Praxishinweis 2/2017, Rn. 22–27 (Werkstand IDW Life 08/2026)

Materielle externe Plausibilität

Leitfrage: Passen die Planannahmen zum externen Markt?

MARKT- UND BRANCHENANALYSE

Rahmenbedingungen

gesamtwirtschaftlich · politisch · gesellschaftlich
technologisch · branchenspezifisch

Analyse-Instrumente

Marktanteils-, Marktwachstums-, Produktlebenszyklus-
und Branchenstrukturanalyse

**Prüferfrage: Welche Folgen entstehen für Absatz,
Beschaffung und Kosten?**

WETTBEWERBSANALYSE

Vergleichsunternehmen

wesentliche Wettbewerber · vergleichbare
Geschäftsmodelle
Vorlieferanten und Kunden als ergänzende Hinweise

Verprobung

historische und prognostizierte Umsatz- und
Margenentwicklung
strukturelle Unterschiede erklären

**Prüferfrage: Sind Abweichungen sachlich
begründet und künftig tragfähig?**

**Extern plausibel heißt: Planannahmen stehen im Einklang mit unabhängigen Vergleichsmaßstäben,
die am Markt beobachtet werden können**

Quelle: IDW Praxishinweis 2/2017, Rn. 28–35 (Werkstand IDW Life 08/2026)

Nutzung von Kennzahlen

Empfehlung: Kennzahlen zur schnellen Durchdringung der Unternehmensplanung

Mögliche Risikoindikatoren (Quelle: GdW Arbeitshilfe 76) sind beispielsweise:

Kennzahl	Schwellenwert
Leerstandsquote (%)	10,00
Zinsdeckung (%)	30,00
Kapitaldienstdeckung (%)	50,00
Tilgungskraft (Faktor)	1,50
Eigenkapitalquote (%)	20,00
Mietenmultiplikator (Faktor)	12,00
Investitionen in Bestand (€/qm)	25,00
Instandhaltungskosten (€/qm)	15,00

Analyse der Bilanz-Posten

01 Kennzahlen im Zeitablauf

Vorjahreswerte als Plausibilitätsanker.

STRUKTUR & ENTWICKLUNG

Anlagenintensität · Eigenkapitalquote
Verschuldungsgrad · Working Capital

Bilanz-/GuV-Verhältnisse zeigen
zusätzliche Zusammenhänge.

02 Anlagevermögen & Umlaufvermögen

z.B. mit Investitions- und Abschreibungsplanung abstimmen.

ANALYSEFOKUS

Investitionszyklen · Anlagenintensität
Kapazitätsrestriktionen ·
Umsatzentwicklung

03 Finanzierung & Liquidität

z.B. Verbindlichkeiten und liquide Mittel mit Finanzplanung verproben.

INTERDEPENDENZEN

Tilgungen · Kreditaufnahmen ·
Ausschüttungen lt. Finanzplanung

Liquide Mittel aus der
Cashflow-Planung ableiten.

**Abstimmung mit Teilplänen
(Detailplanung)**

**Querabstimmung
(Plan-Bilanz, -GuV, -KFR)**

Analyse der GuV-Posten

01 Umsatzentwicklung

Umsatz nach Mengen- und Preisgerüst aufteilen.

SOWEIT VERFÜGBAR

Mengen- und Preiseffekte im Zeitablauf transparent machen.

Passt die Umsatzausweitung zu den geplanten Maßnahmen (z.B. Neubau)

02 Aufwand & Ertrag

Mengen- und Preisgerüst im Zeitablauf analysieren.

KOSTENLOGIK

Insbesondere Materialaufwand und Personaleinsatz;
fixe und variable Kosten unterscheiden;
Kostensteigerungen durch Inflation berücksichtigt?

03 Kennzahlen & Konsistenz

Margen und Bilanzbezüge machen Annahmen prüfbar.

INTERDEPENDENZEN

Rohertrag · EBIT · EBITDA
Personal / Rohertrag
Zinsen zu verzinslichem Vermögen lt. Bilanz
Abschreibungen zu Anlagevermögen lt. Bilanz

**Abstimmung mit Teilplänen
(Detailplanung)**

**Querabstimmung
(Plan-Bilanz, -GuV, -KFR)**

Analyse der Cashflow-Posten

01 Laufende Geschäftstätigkeit

Zahlungsmittel aus eigener Kraft erwirtschaften?

ANALYSEFOKUS

Höhe, Entwicklung und Tragfähigkeit des operativen Cashflows im Zeitablauf.

02 Investitionstätigkeit

Wie viel Liquidität wird durch Investitionen gebunden?

ANALYSEFOKUS

Umfang der Mittelbindung und Schwankungen dieser Cashflow-Komponente.

03 Finanzierungstätigkeit

Sind die Finanzierungsannahmen konsistent umgesetzt?

ANALYSEFOKUS

Insbesondere geplante Fremdkapitalaufnahmen und deren Abbildung im Finanzierungs-Cashflow.

**Abstimmung mit Teilplänen
(Detailplanung)**

**Querabstimmung
(Plan-Bilanz, -GuV, -KFR)**

Besonderes Augenmerk: Liquidität

Merke: Liquidität ist nicht alles, aber ohne Liquidität ist alles nichts!

? Finanzierung gesichert

? Liquiditätsreserve ausreichend

? Kapaldienst tragfähig

? Kreditlinien verfügbar

? Maßnahmen finanzierbar

? Liquiditätslücken erkennbar



VI. Besonderheiten der Unternehmensplanung in der Wohnungswirtschaft

Besonderheiten der Unternehmensplanung in der Wohnungswirtschaft

- 01 Langfristig ausgerichtete Bestandsplanung (Portfolio-Management) – Neubau, Modernisierung, Ankauf, Verkauf, Mietentwicklung, Klimastrategie...
- 02 Im Vergleich zu anderen Branchen extrem stabiler Umsatz durch laufende Mietverträge (monatliche Sollstellung)
- 03 Hohe Kapitalbindung mit langer Nutzungsdauer (Immobilienvermögen)
- 04 Langfristige Finanzierung durch Kredite von Banken, anderen Kreditgebern oder Sparern (Spareinrichtung)
- 05 Hoher Instandhaltungs- und Investitionsbedarf (z.B. CO2-Reduktion)
- 06 Regulatorik und externe Rahmenbedingungen (z.B. Abhängigkeit von Fördermitteln, Mietpreisbremse und Klimaschutzgesetzgebung)

Wichtige Teilpläne der Unternehmensplanung in der Wohnungswirtschaft

01 **Umsatzplanung** (Sollmieten-Planung...)

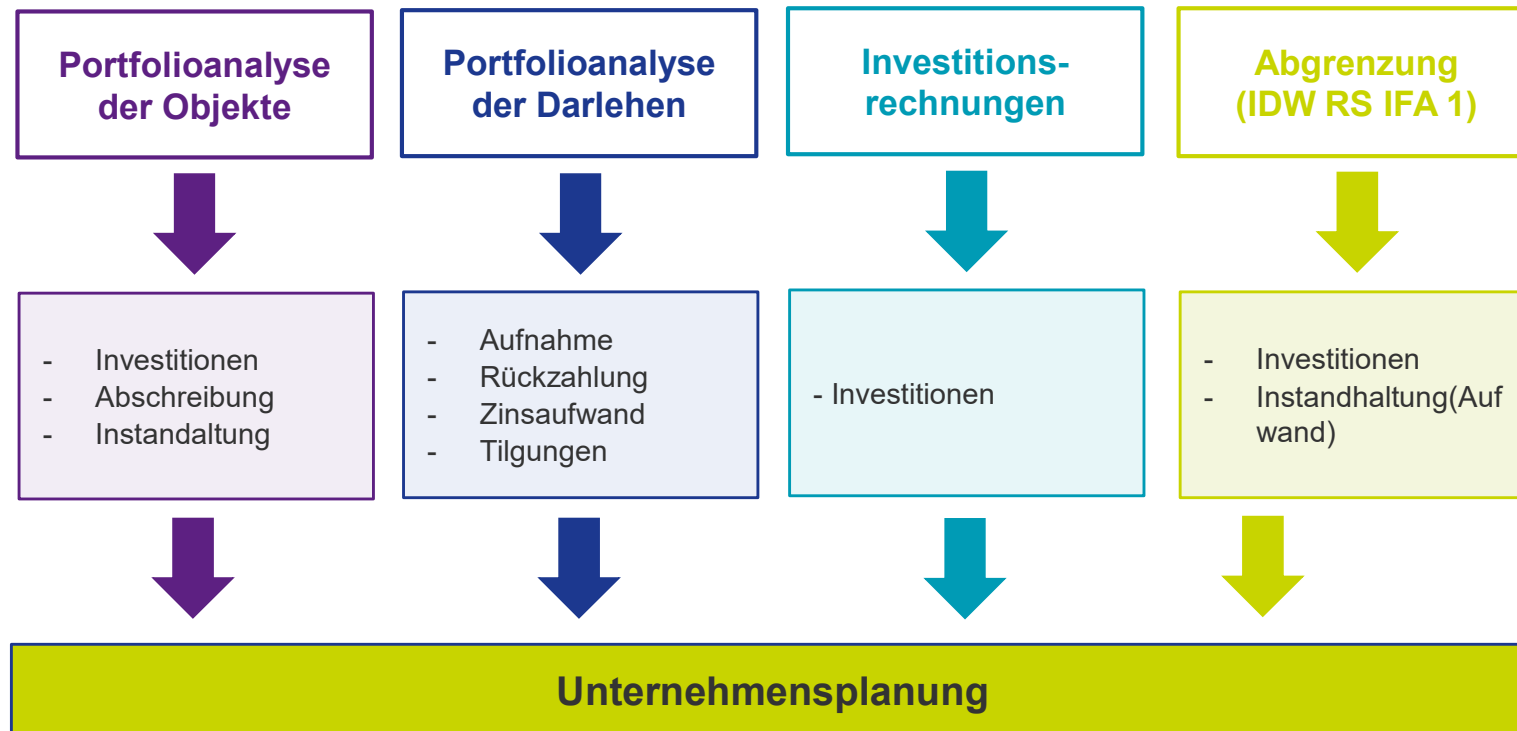
02 **Investitionsplanung** (Neubau- und Modernisierungsprogramm)

03 **Instandhaltungsplanung** (wichtig: Abgrenzung: welche Kosten sind aktivierungspflichtig als nachträgliche Herstellungskosten und welche Kosten sind Sofortaufwand?)

04 **Finanzierungsplanung** (Zinsen und Tilgung der Darlehen, Restlaufzeiten und Refinanzierung sowie Liquidität)

05 **Aufwandsplanung** (Abschreibungsplanung, (nicht umlagefähige) Betriebskosten sowie Personal- und Sachkosten)

Grundlagen für die wohnungswirtschaftliche Unternehmensplanung



Portfolioanalyse der Objekte

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
- Diskussionsgrundlage für die Aufsichtsgremien
- Anforderungen der Kreditgeber
- **Unternehmensplanung**

Durchführung der Portfolioanalyse der Objekte

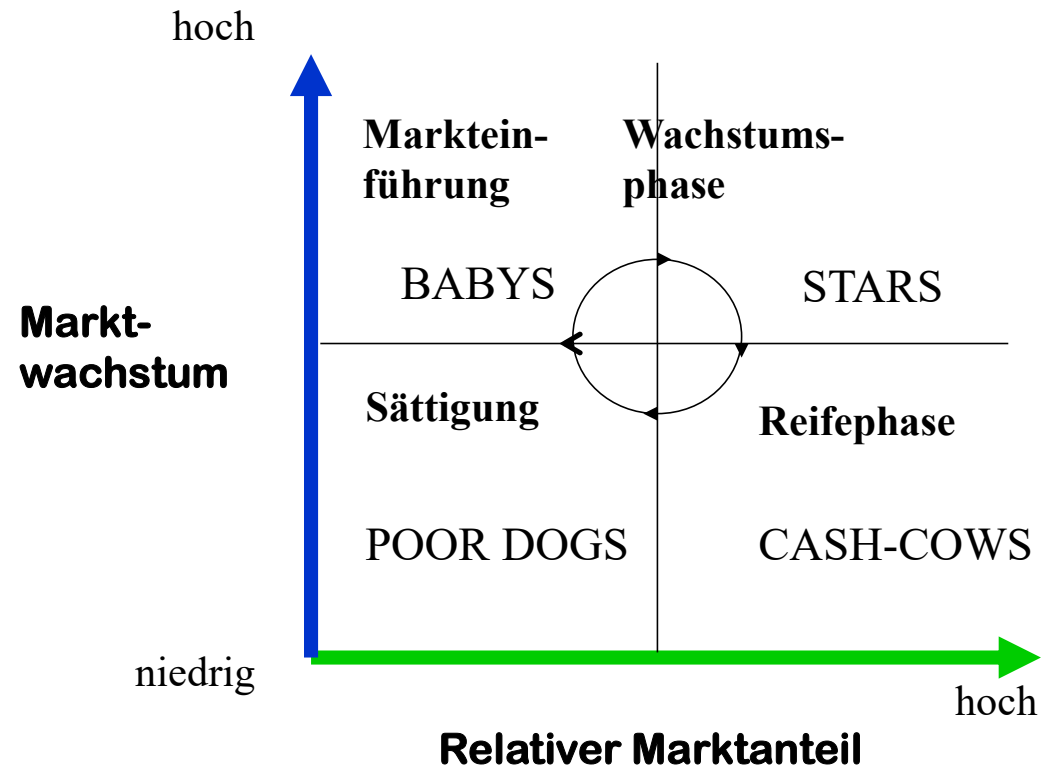
Typische Bewertungsdimensionen

- wirtschaftlicher Erfolg (Vermietungserfolg)
- Lage (Standortqualität)
- technischer Zustand (Objektstandard)
- ...

Auswertung der Portfolioanalyse

- Bewertung von Handlungsalternativen (auch unter Berücksichtigung der Klimaschutzanforderungen)
 - Investition
 - Desinvestition
 - Nichtstun
- Integration in Wirtschafts- und Finanzplanung

Klassisches Portfoliomodell (BCG-Matrix)



Portfolioanalyse der Darlehen

Wohnungs- und Immobilienwirtschaft ist sehr kapitalintensiv

- Zins- und Tilgungsleistungen sind oft die größten Ausgabepositionen
- Kreditkosten sind abhängig von Ausfallrisiko
- Bonität = Rating
- Beurteilung der Sicherheiten
- Finanzierungs-/Beleihungsmanagement – Ziel ist die optimale Steuerung der Immobilienbesicherung, um Finanzierungsspielräume zu schaffen, Kapitalkosten zu senken und Risiken zu steuern.

Durchführung der Portfolioanalyse der Darlehen

- 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

Investitionsrechnungen mit der VOFI-Methode

VOFI-Methode (= vollständiger Finanzplan)

- Vollständige Abbildung aller Ein- und Auszahlungen aus einer Investition in den einzelnen Perioden und Abzinsung auf die Gegenwart
- Instrument zur Darstellung und Berücksichtigung der komplexen wirtschaftlichen und finanziellen Auswirkungen einer Investition

Weiteres Vorgehen

- Ergebnisse der Investitionsrechnungen bilden Grundlage für Investitionsentscheidungen
- Getroffene Entscheidungen werden in der Wirtschafts- und Finanzplanung berücksichtigt

Abgrenzung von Herstellungskosten und Instandhaltungsaufwendungen

Herstellungskosten

§ 255 Abs. 2 HGB

- 01 Herstellung eines Vermögensgegenstands (Gebäude)
- 02 Erweiterung eines Vermögensgegenstands (Gebäude)
- 03 wesentliche Verbesserung eines Vermögensgegenstands (Gebäude)

vs.

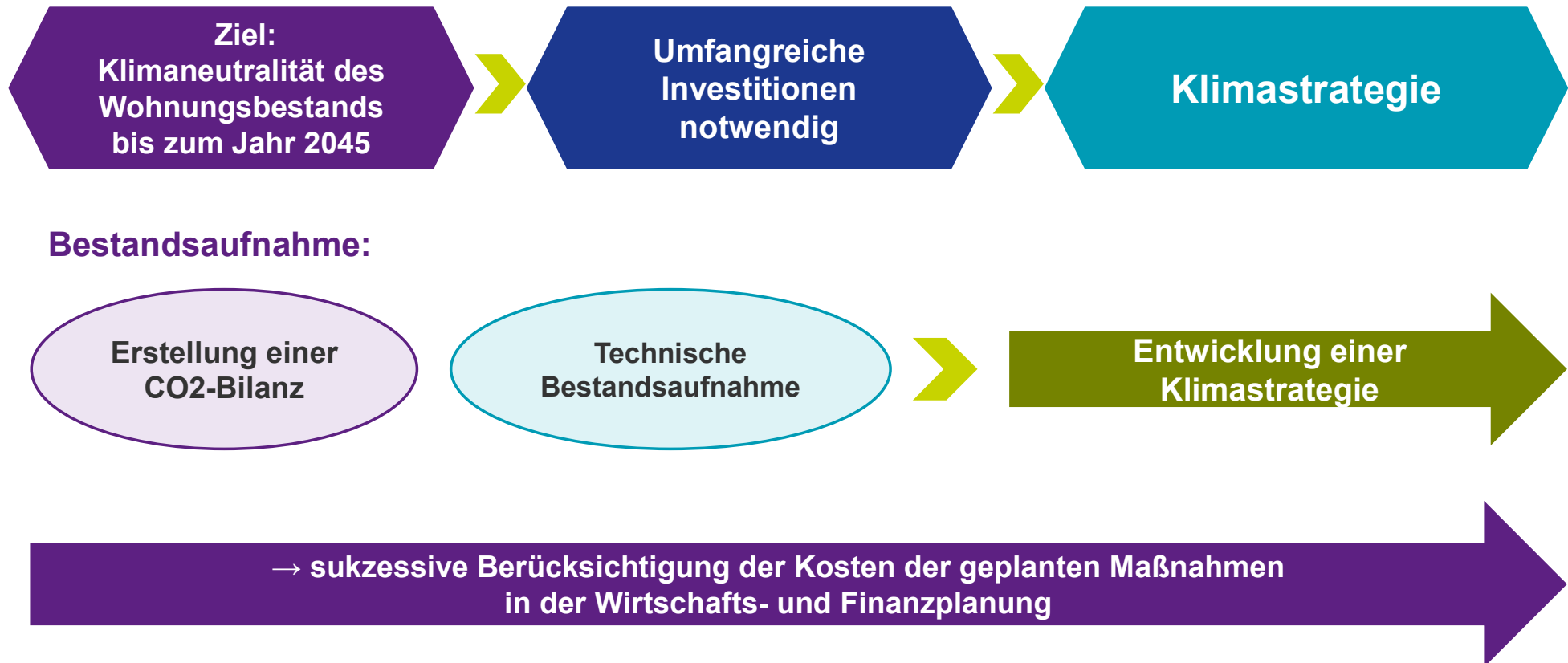
≠

**sofort abziehbarer
Instandhaltungsaufwand**

Fachliche Verlautbarung des IDW zur Abgrenzungsthematik:

**IDW RS IFA 1 n.F. – IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung:
Abgrenzung von Erhaltungsaufwand und Herstellungskosten
bei Gebäuden in der Handelsbilanz (Stand: 06.11.2024)**

Klimaschutzgesetzgebung macht unternehmensindividuelle Klimastrategie notwendig





VII. Plausibilisierung der Unternehmensplanung – Praktische Überlegungen Wohnungswirtschaft

Praktische Überlegungen – ein Vorschlag zum Vorgehen

Ausgangspunkt: Unternehmensplanung erhalten in Excel.

- | | | |
|---|--|------------------------------|
| 1 | Abstimmungsprüfung | |
| 2 | Kennzahlenanalyse (im jeweils benötigten Umfang) | |
| 3 | Plausibilisierung bedeutsamste finanzielle Leistungsindikatoren und Cashflow | |
| 4 | Plausibilisierung weiterer Planungspositionen (soweit erforderlich) | <i>optional · bei Bedarf</i> |
| 5 | Sensitivitäts-/Szenarioanalyse (soweit erforderlich) | <i>optional · bei Bedarf</i> |
| 6 | Ergebnis | |

Umfang der Plausibilitätsbeurteilung in Abhängigkeit von Größe, Komplexität und Risiko

Abstimmungsprüfung

■ **Betragsmäßige Abstimmung wesentlicher Planungspositionen mit den zugrunde liegenden Teilplänen**

- z.B. Investitionsplanung, Sollmieten-Planung, Zins- und Tilgungsplanung, ...

■ **Liquide Mittel und Cashflow-Planung**

- Setzt der Finanzmittel-Anfangsbestand zum 1.1. im Planungszeitraum jeweils auf dem richtigen Vorjahreswert auf?
- Liquide Mittel lt. Ist-/Plan-Bilanz zu Finanzmittelbestand lt. Cashflow-Planung (Plan-KFR)
- Jahresüberschuss und Abschreibungen lt. Plan-GuV zu Cashflow-Planung (Plan-KFR)

■ **Bei einer integrierten Gesamtplanung findet sich jeder wesentliche geplante Geschäftsvorfall in mindestens zwei, regelmäßig aber in allen drei Rechenwerken wieder – mögliche Querabstimmungen mit Plan-Bilanz z.B.**

- Veränderung Vorräte (unfertige Leistungen) lt. Plan-Bilanz zu Bestandsveränderung lt. Plan-GuV
- Veränderung Anlagevermögen, Eigenkapital und Darlehen zu Veränderungen des Postens lt. Plan-KFR
- Veränderung Working Capital (Forderungen und Verbindlichkeiten) lt. Plan-Bilanz zu Plan-KFR

■ ...

Kennzahlenanalyse 1/2

Mögliche Risikoindikatoren (Quelle: GdW Arbeitshilfe 76) sind beispielsweise:

Kennzahl	Schwellenwert
Leerstandsquote (%)	10,00
Zinsdeckung (%)	30,00
Kapitaldienstdeckung (%)	50,00
Tilgungskraft (Faktor)	1,50
Eigenkapitalquote (%)	20,00
Mietenmultiplikator (Faktor)	12,00
Investitionen in Bestand (€/qm)	25,00
Instandhaltungskosten (€/qm)	15,00

Kennzahlenanalyse 2/2

Beispiele für weitere Kennzahlen:

- Anteil Erlösschmälerung an den Umsatzerlösen Sollmiete lt. Plan-GuV und Gegenüberstellung mit Ist-Leerstandsquote
- Anteil nicht abrechenbarer Betriebskosten am gesamten Betriebskostenaufwand
- Abschreibungsquote (Abschreibungen zu Restbuchwert)
- Durchschnittsverzinsung (Zinsaufwendungen zu Darlehensbestand)
- Tilgungsquote (Tilgungen zu Darlehensbestand)
- Reinvestitionsgrad (Abschreibungen zu Investitionen)
- Dynamischer Verschuldungsgrad
- Working capital (Umlaufvermögen ./. kurzfristige Verbindlichkeiten) – positiver Wert?

Plausibilisierung bedeutsamste finanzielle Leistungsindikatoren und Cashflow

Bedeutsamste finanzielle Leistungsindikatoren (Prognoseberichterstattung im Lagebericht) sind in der Wohnungswirtschaft regelmäßig mindestens die folgenden Positionen:

- Umsatzerlöse Sollmieten
- Instandhaltungsaufwendungen
- Zinsaufwendungen
- Jahresüberschuss

Cashflow-Rechnung

- Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit
- Cashflow aus Investitionstätigkeit
- Cashflow aus Finanzierungstätigkeit
- Finanzmittelbestand

Analytische Prüfungshandlungen, z.B.

- Trendanalyse – Veränderung des Postens zum Vorjahr und im Planungszeitraum?
- Was sind die wesentlichen Treiber der Veränderung (z.B. anhand des Mengen- und Wertgerüsts)?
- Kennzahlenanalyse

Investitionen (1/2)

Prüferfragen

- Sind die geplanten Investitionen durch Beschlüsse, Budgets oder Projektlisten hinterlegt?
 - Entsprechen Umfang und Zeitpunkt der Investitionen der Unternehmensstrategie?
 - Sind die Investitionen mit der Finanzierungsplanung abgestimmt?
 - Sind geplante Fördermittel berücksichtigt und belastbar?
 - Bestehen ausreichende personelle und organisatorische Kapazitäten zur Umsetzung?
-

Red Flags

- Sprunghafter Anstieg der Investitionen ohne nachvollziehbare Begründung
 - Keine korrespondierende Finanzierung vorgesehen
 - Fördermittel bereits eingeplant, aber noch nicht bewilligt
 - Investitionen trotz angespannter Liquiditätslage
 - Wiederholt nicht realisierte Investitionsvorhaben aus Vorjahren
-

Investitionen (2/2)

Prüferfragen

- Sind die Investitionen mit den Abschreibungen und Anlagenzugängen abgestimmt?
 - Entspricht das Investitionsniveau dem Alter und Zustand des Bestands?
 - Werden geplante Klima- und Dekarbonisierungsmaßnahmen berücksichtigt?
 - Sind Preissteigerungen und Baukostenentwicklungen angemessen berücksichtigt?
-

Red Flags

- Hoher Investitionsstau bei gleichzeitig niedrigen Investitionen
 - Investitionen deutlich unter Abschreibungen über mehrere Jahre
 - Fehlende Berücksichtigung energetischer Anforderungen
 - Unplausibel konstante Baukostenansätze
 - Investitionscashflow nicht mit Planbilanz abgestimmt
 - Fehlende Beurteilung der Aktivierungspflicht von Erhaltungsaufwendungen für Zwecke der Planung (vgl. IDW RS IFA 1)
-

Finanzierung (1/2)

Prüferfragen

- Reicht die Finanzierung zur Umsetzung der Investitionsplanung aus?
- Sind Kreditaufnahmen zeitlich passend eingeplant?
- Wurden bestehende Kreditverträge und Tilgungspläne berücksichtigt?
- Sind Covenants und Beleihungsgrenzen eingehalten?

Red Flags

- Finanzierungslücken ohne Gegenmaßnahmen
- Geplante Darlehensaufnahmen ohne konkrete Finanzierungspartner
- Verletzung von Covenants
- Hohe Belastung durch kurzfristige Anschlussfinanzierungen
- Fehlende Liquiditätsreserven

Finanzierung (2/2)

Prüferfragen

- Ist der geplante Zinsaufwand mit den Darlehensbeständen vereinbar?
- Wurden Zinsänderungsrisiken angemessen berücksichtigt?
- Ist der Kapitaldienst nachhaltig aus dem operativen Cashflow finanzierbar?
- Bestehen ausreichende Beleihungsreserven?

Red Flags

- Sinkender Zinsaufwand trotz steigender Verschuldung
- Sehr optimistische Zinserwartungen
- Kapitaldienstdeckung dauerhaft unter 1
- Hohe Tilgungsbelastung bei schwachem Cashflow
- Starke Abhängigkeit von Anschlussfinanzierungen

Finanzmittelbestand / Liquide Mittel

Prüferfragen

- Ist der Finanzmittelbestand mit der Plan-Kapitalflussrechnung abgestimmt?
 - Reichen die liquiden Mittel zur Deckung der geplanten Zahlungsverpflichtungen aus?
 - Sind Kreditlinien und Finanzierungsreserven angemessen berücksichtigt?
 - Entspricht die Entwicklung des Finanzmittelbestands dem operativen Cashflow, den Investitionen und dem Kapitaleinsatz?
 - Sind geplante Mindestliquiditäten definiert und eingehalten?
 - Werden saisonale Schwankungen und größere Zahlungsabflüsse berücksichtigt?
-

Red Flags

- Negativer Finanzmittelbestand innerhalb des Planungshorizonts
 - Deutlicher Rückgang der Liquidität ohne Gegenmaßnahmen
 - Hohe Investitionen trotz fehlender Liquiditätsreserven
 - Kapitaleinsatz kann nur durch Neuverschuldung erbracht werden
 - Liquidität verbessert sich trotz negativer operativer Cashflows
 - Fehlende Abstimmung zwischen Plan-Bilanz und Plan-KFR
 - Finanzierungszusagen werden als gesichert unterstellt, obwohl sie noch nicht vorliegen
 - Sehr geringe Liquiditätsreserven über mehrere Planjahre
-

Umsatzerlöse Sollmieten und Erlösschmälerungen (1/2)

Prüferfragen

- Sind Mietsteigerungen marktkonform und rechtlich zulässig?
- Entspricht die Entwicklung der Sollmieten dem Bestandsaufbau?
- Wurden Neubau- und Modernisierungseffekte berücksichtigt?
- Ist die Entwicklung der Durchschnittsmiete je m² plausibel?

Red Flags

- Überdurchschnittliche Mietsteigerungen ohne Grundlage
- Mieten steigen stärker als Markt und Inflation
- Fehlende Berücksichtigung von Mietpreisbindungen
- Sprunghafte Erlössteigerungen ohne Bestandsveränderung

Umsatzerlöse Sollmieten und Erlösschmälerungen (2/2)

Prüferfragen

- Sind Leerstands- und Mietausfallannahmen nachvollziehbar?
- Stimmen Erlösschmälerungen mit den Leerstandsquoten überein?
- Werden problematische Bestände ausreichend berücksichtigt?
- Entspricht die Entwicklung der Forderungen den Erlösannahmen?

Red Flags

- Sinkende Erlösschmälerungen trotz steigenden Leerstands
- Dauerhaft sehr niedrige Mietausfallquoten
- Keine Berücksichtigung schwieriger Vermietungslagen
- Forderungen steigen deutlich stärker als Umsatzerlöse

Weitere Umsatzerlöse

Prüferfragen

- Sind die Erlöse durch Verträge oder belastbare Annahmen belegt?
- Entsprechen die Ansätze den Vorjahreswerten?
- Handelt es sich um wiederkehrende oder einmalige Erträge?
- Sind Grundstücksverkäufe und Sondereffekte nachvollziehbar?

Red Flags

- Hoher Anteil einmaliger Erträge
- Mehrjährige Ergebnisverbesserung ausschließlich durch Verkäufe
- Sprunghafte Entwicklung ohne nachvollziehbare Ursachen
- Fehlende Dokumentation wesentlicher Annahme

Instandhaltungsaufwendungen

Prüferfragen

- Entspricht der Aufwand dem Alter und Zustand des Bestands?
- Wurde ein vorhandener Investitionsstau berücksichtigt?
- Sind größere Maßnahmen zutreffend als Aufwand oder Investition abgegrenzt?
- Ist die Entwicklung je m² plausibel?

Red Flags

- Sinkende Instandhaltung trotz alterndem Bestand
- Sehr niedrige Instandhaltungskosten je m²
- Wesentliche Maßnahmen falsch als Investitionen klassifiziert
- Starke Schwankungen ohne sachliche Begründung
- Fehlende Beurteilung der Aktivierungspflicht von Erhaltungsaufwendungen für Zwecke der Planung (vgl. IDW RS IFA 1)

Betriebskosten (einschließlich Bestandsveränderung und Umlagen)

Prüferfragen

- Sind Kostensteigerungen nachvollziehbar berücksichtigt?
 - Passen Betriebskosten, unfertige Leistungen und Umlagen zueinander?
 - Wurden tarifliche und gesetzliche Änderungen berücksichtigt?
 - Sind Bestandsveränderungen mit Projektentwicklungen abgestimmt?
 - Anteil der nicht umlagefähigen Betriebskosten?
 - Aktivierte unfertige Leistungen
-

Red Flags

- Betriebskosten bleiben trotz Inflation unverändert
 - Überdurchschnittliche Umlagequoten ohne Begründung
 - Aktivierte unfertige Leistungen nicht aus Betriebskosten lt. GuV überleitbar
 - Rechnerisch nicht nachvollziehbare Bestandsveränderungen
 - Inkonsistenzen zwischen Kosten- und Erlösplanung
-

Zinsaufwendungen

Prüferfragen

- Ist der Zinsaufwand mit Darlehensbestand und Zinssätzen vereinbar?
- Wurden Anschlussfinanzierungen berücksichtigt?
- Sind variable Zinsrisiken angemessen abgebildet?
- Wurde die Zinsbindungsstruktur berücksichtigt?

Red Flags

- Sinkender Zinsaufwand trotz steigender Verschuldung
- Keine Berücksichtigung auslaufender Zinsbindungen
- Unplausibel niedrige Zinssätze
- Deutliche Abweichungen zur Finanzierungsplanung

Abschreibungen

Prüferfragen

- Entsprechen die Abschreibungen den geplanten Anlagenzugängen?
- Stimmen Nutzungsdauern mit den Vorjahren überein?
- Werden Fertigstellungen rechtzeitig berücksichtigt?
- Ist die Entwicklung des Restbuchwerts nachvollziehbar?

Red Flags

- Unveränderte Abschreibungen trotz hoher Investitionen
- Abschreibungsquote sinkt ohne erkennbare Ursache
- Fehlende Berücksichtigung von Fertigstellungen
- Inkonsistenzen zwischen Investitions- und Anlagenplanung

Personalaufwand

Prüferfragen

- Ist die Personalplanung nachvollziehbar dokumentiert?
- Wurden Tarifsteigerungen berücksichtigt?
- Sind Stellenaufbau und Unternehmensstrategie abgestimmt?
- Ist die Entwicklung je Mitarbeiter plausibel?

Red Flags

- Personalaufwand steigt nicht trotz Tarifsteigerungen
- Geplante Stellenbesetzungen ohne Budget
- Stark sinkende Personalkosten ohne Maßnahmen
- Kurzfristige Ergebnisverbesserung durch unrealistische Einsparung

Steuern

Prüferfragen

- Ist die Steuerplanung aus den zugrunde liegenden Ergebnissen nachvollziehbar abgeleitet?
 - Stimmen Steueraufwand, Steuerzahlungen und Steuerverbindlichkeiten miteinander überein?
 - Wurden steuerliche Verlustvorträge zutreffend berücksichtigt?
 - Sind wesentliche steuerliche Risiken und Betriebsprüfungssachverhalte berücksichtigt?
 - Wurden geplante Grundstücksverkäufe und Sondererträge steuerlich zutreffend behandelt?
-

Red Flags

- Steueraufwand bleibt trotz deutlich steigender Ergebnisse unverändert
 - Keine Steuerbelastung trotz nachhaltiger Gewinnsituation
 - Verlustvorträge werden ohne ausreichende Nachweise genutzt
 - Steuerzahlungen stimmen nicht mit der Ergebnisentwicklung überein
 - Geplante Grundstücksverkäufe ohne erkennbare Steuerwirkungen
 - Auffällige Schwankungen der Steuerquote ohne nachvollziehbare Begründung
 - Latente Steuern oder steuerliche Sondertatbestände bleiben unberücksichtigt
-



VIII. Prüfungsdokumentation und Berichterstattung

Doku: Prüfung der Unternehmensfortführungsannahme (Going Concern)

SCHÖNWETTERKRITERIEN (vgl. IDW S 16, Tz. 12):

- 1 In der Vergangenheit wurden nachhaltige Gewinne erzielt.
- 2 Auf finanzielle Mittel kann leicht zurückgegriffen werden.
- 3 Eine bilanzielle Überschuldung liegt weder vor noch droht sie.

Unternehmensplanung

als zentrales Instrument zur vertiefenden Beurteilung

Dokumentation

Regelfall

Ausreichend ist im Regelfall die Beantwortung der Fragen zur Unternehmensfortführung in der Memo-Checkliste.

Bei erhöhtem Risiko

Bei Entwicklungsbeeinträchtigung oder Bestandsgefährdung ggf. zusätzlich eine Going-Concern-Checkliste ausfüllen.

WICHTIG:

Sobald sich Zweifelsfragen zu going concern in der Prüfung ergeben sollten (z.B. Anhaltspunkte für mögliche Liquiditätsprobleme), immer zuerst das weitere Vorgehen mit dem zuständigen Wirtschaftsprüfer abstimmen.

Doku: Plausibilisierung der Unternehmensplanung

- **Erhaltene Unternehmensplanung zur Prüfungsakte nehmen – idealerweise auch in Excel, weil man dann einfach etwas Nachrechnen und Kennzahlen bilden kann**
- **Durchgeführte Plausibilitätsprüfungen auf der Planung oder gesondert dokumentieren**
- **Umfang der Prüfungshandlungen in Abhängigkeit von Größe und Komplexität des Unternehmens sowie der Unternehmenssituation**
- **Ergebnis der Plausibilitätsbeurteilung in den Arbeitspapieren dokumentieren
(Umfang und Tiefe nach eigenem Ermessen an die Unternehmenssituation anpassen)**

Doku: Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung

Anforderungen

- sachgerechter Planungsprozess
- Vorhandensein einer plausiblen und nachvollziehbaren Unternehmensplanung (regelmäßige Fortschreibung – Aktualität)
- Wirksame Überwachung durch Unternehmen (Soll-Ist-Vergleich)
- Einbindung des Aufsichtsgremiums – Vorhandensein der erforderlichen Beschlussfassung der Gremien zur Unternehmensplanung (Aktualität)

Dokumentation

Beantwortung der Fragen zur Planung in der Checkliste zur Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung

Berichterstattung

Angabe von Prognosewerten und Ausführungen zum Planungsprozess im Prüfungsbericht

Kommunikation mit dem Management und ggf. dem Aufsichtsrat bei Verbesserungsvorschlägen oder bedeutsamen Mängeln

Doku: Prüfung des Lageberichts

Anforderungen

- Vorhandensein einer plausiblen und nachvollziehbaren Unternehmensplanung (Aktualität)
- Unternehmensplanung steht im Einklang mit der Chancen- und Risikosituation des Unternehmens
- Prognosewerte für das Folgejahr lt. Lagebericht lassen sich aus der Unternehmensplanung ablesen (bedeutsamste finanzielle Leistungsindikatoren)

Dokumentation

Beantwortung der Fragen zur Chancen-, Risiko-, und Prognoseberichterstattung sowie den bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren in der Lageberichts-Checkliste

Berichterstattung

Stellungnahme zur Lagebeurteilung der gesetzlichen Vertreter im Prüfungsbericht (dabei auch eingehen auf Chancen und Risiken sowie bedeutsamste Prognosewerte)

Kommunikation mit dem Management und ggf. dem Aufsichtsrat bei Verbesserungsvorschlägen oder bedeutsamen Mängeln



IX. Thesenförmige Zusammenfassung

Thesenförmige Zusammenfassung

 **UNSICHERHEIT** · Jeder Unternehmensplanung wohnt eine Unsicherheit in Bezug auf zukünftige Entwicklungen inne. Durch realistische Planungsannahmen und weitere geeignete Maßnahmen ist diese Unsicherheit für das Management und den Abschlussprüfer gut beherrschbar.

 **KRISENFRÜHERKENNUNG** · Ohne belastbare Unternehmensplanung ist eine wirksame Krisenfrüherkennung nicht möglich.

 **GOING CONCERN** · Die Beurteilung der Unternehmensfortführungsannahme des Managements ist integraler Bestandteil jeder Abschlussprüfung. Die Unternehmensplanung ist ein wesentliches Element für die Beurteilung der Unternehmensfortführungsannahme.

 **PLAUSIBILITÄT** · Bei der Prüfung der Unternehmensplanung ist insbesondere zu beurteilen, ob die vom Management getroffenen Planungsannahmen plausibel, d.h. nachvollziehbar, konsistent und widerspruchsfrei sind.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Hinweis zur KI-Unterstützung: Bei der Erstellung dieser Präsentation wurden in Teilen KI-Tools unterstützend für Recherche, Strukturierung und sprachliche Überarbeitung eingesetzt. Inhalte wurden anschließend fachlich geprüft und bearbeitet.