



Whitepaper

Von der Investitionsplanung zum Szenarienvergleich Controlling in der Wohnungswirtschaft

Corporate
Planning 

Inhalt

1. Paradigmenwechsel und neuer Investitionsbedarf	3
2. Investitionen in der Wohnungswirtschaft	3
3. Projektmanagement	5
4. Investitionsplanung mit Strategie	5
5. Von der Investitionsplanung zur Szenarienplanung	7
6. Fazit: Mittel- und langfristige Planung sichert nachhaltigen Erfolg	12

1. Paradigmenwechsel und neuer Investitionsbedarf

In Zeiten einer steigenden Wirtschaftsdynamik – ausgelöst durch demographische Entwicklungen, die Wandlung vom Vermietermarkt zum Mietermarkt und Themen wie Energieeffizienz, Emissionsschutz und Anschlussunterbringung – entsteht für Wohnungsunternehmen erheblicher Investitionsbedarf. Wohnungsbestände müssen energieeffizient saniert werden. Das Nachrüsten von Heizanlagen oder Investitionen in moderne Wärmedämmungen ist kostspielig. Gleichzeitig fordert der Zustrom an geflüchteten Menschen aus Kriegsgebieten die Wohnungswirtschaft heraus, in hohem Tempo neuen Wohnraum zu errichten.

Wohnungsunternehmen stehen damit vor der Aufgabe, sehr hohe Geldsummen rentabel zu investieren und gleichzeitig ihre Liquidität zu sichern. Investitionen sind mit immer größeren Risiken verbunden. Fehlentscheidungen in Form von Fehlinvestitionen bedrohen die Existenz eines Unternehmens.

Letztendlich können sich Unternehmen mittels Szenarienplanung wappnen.

2. Investitionen in der Wohnungswirtschaft

In der Wohnungswirtschaft ist die geplante Investition in den Wohnungsbestand die Voraussetzung, um den Bestand langfristig vermieten zu können. Eine gute Planung umfasst insbesondere Neubauten und anstehende Modernisierungsmaßnahmen. Investitionen in die Betriebs- und Geschäftsausstattung spielen wertmäßig in der Wohnungswirtschaft eine untergeordnete Rolle.

Wann, wo und wie hoch man investiert, bestimmt zum einen die Marktnachfrage. Zum anderen spielen die technischen Voraussetzungen und der Zustand des Bestandes eine Rolle. Dabei entstehen folgende funktionale Anforderungen an das Bestandsmanagement:

- Bewertung technischer Zustände
- Analyse für Instandhaltung und Energie
- Kalkulationen, z.B. für Modernisierungen
- Kostenszenarien
- Dokumentation, z.B. von Verkehrssicherungspflichten
- Archivierung, z.B. von Grundrissen oder Bildern
- Exposéerstellung
- Vertragsverwaltung

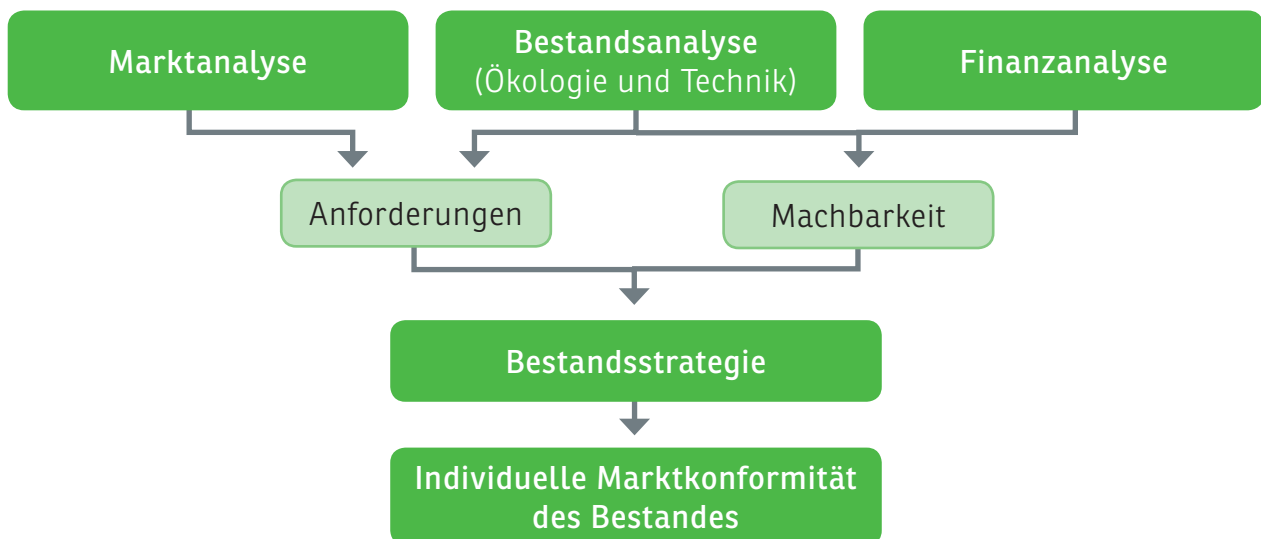


Abbildung 1: Bestandsstrategie als Basis für das Investitionsverhalten

3. Projektmanagement

Je höher eine Investition im Vergleich zu allen anderen Investitionen ist, desto risikoreicher ist sie für das Unternehmen. Entsteht die Notwendigkeit mehrere Projekte zu steuern, muss sich ein Multiprojektmanagement etablieren. So erkennt man Zusammenhänge und minimiert die Risiken von Ursache-Wirkungsketten.

Im Projektmanagement laufen Planung sowie Kontrolle der Projektkosten und des Zeitplanes zusammen – gutes Projektmanagement sichert die Qualität der Entscheidungen. Das Projektmanagementsystem beinhaltet dabei neben allen Stammdaten die einzelnen Schritte, Meilensteine, Zahlungspläne und alle dafür verfügbaren Ressourcen. Über die klassische projektbezogene Wirtschaftlichkeitsberechnung hinaus ist die Wirkung aller Projekte in Ihrer Gesamtheit auf die ökonomische Dimension des Unternehmens darzustellen und in das operative Controlling zu überführen.

4. Investitionsplanung mit Strategie

Die Planung jeder Investition leitet sich aus der Unternehmensstrategie ab. Die Strategie bildet damit den Rahmen für die operative Planung. Jedoch können sich die Rahmenbedingungen durch Veränderungen auf dem Markt oder Einflüsse wie höhere Gewalt kurzfristig ändern. Schnell entstehen neue Anforderungen an Qualität und Quantität des Wohnungsangebots. Mitunter genauso schnell müssen Unternehmen Investitionen tätigen, die nicht strategisch geplant wurden.

Bauvorhaben sind komplex und zeitaufwendig – damit ist jede Entscheidung zur Investition mit einer hohen Geldsumme verbunden. Für die längerfristige Anlage von Kapitalvermögen in Sachvermögen benötigen Entscheider alle nötigen Informationen rund um ihre Alternativen. Szenarienvergleiche sind Entscheidungshilfen.

Wie, wann, was? Im Rahmen der Investitionsplanung kommen viele Fragen auf.

Beantworten Sie für Ihr Vorhaben:

- Ist die Investition erforderlich? Welche Strategie verfolgen Sie?
- Wann ist die Investition zu tätigen?
- Welche internen oder externen Alternativen gibt es?
- Wie erfolgt die Beurteilung der Investition?
- Wie kann die Investition finanziert werden?
- Welche Kosten und Erlöse entstehen durch die Investition und wann?

Für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Investition steht eine Vielzahl an Bewertungsverfahren zur Verfügung. Abbildung 2 gibt einen Überblick.

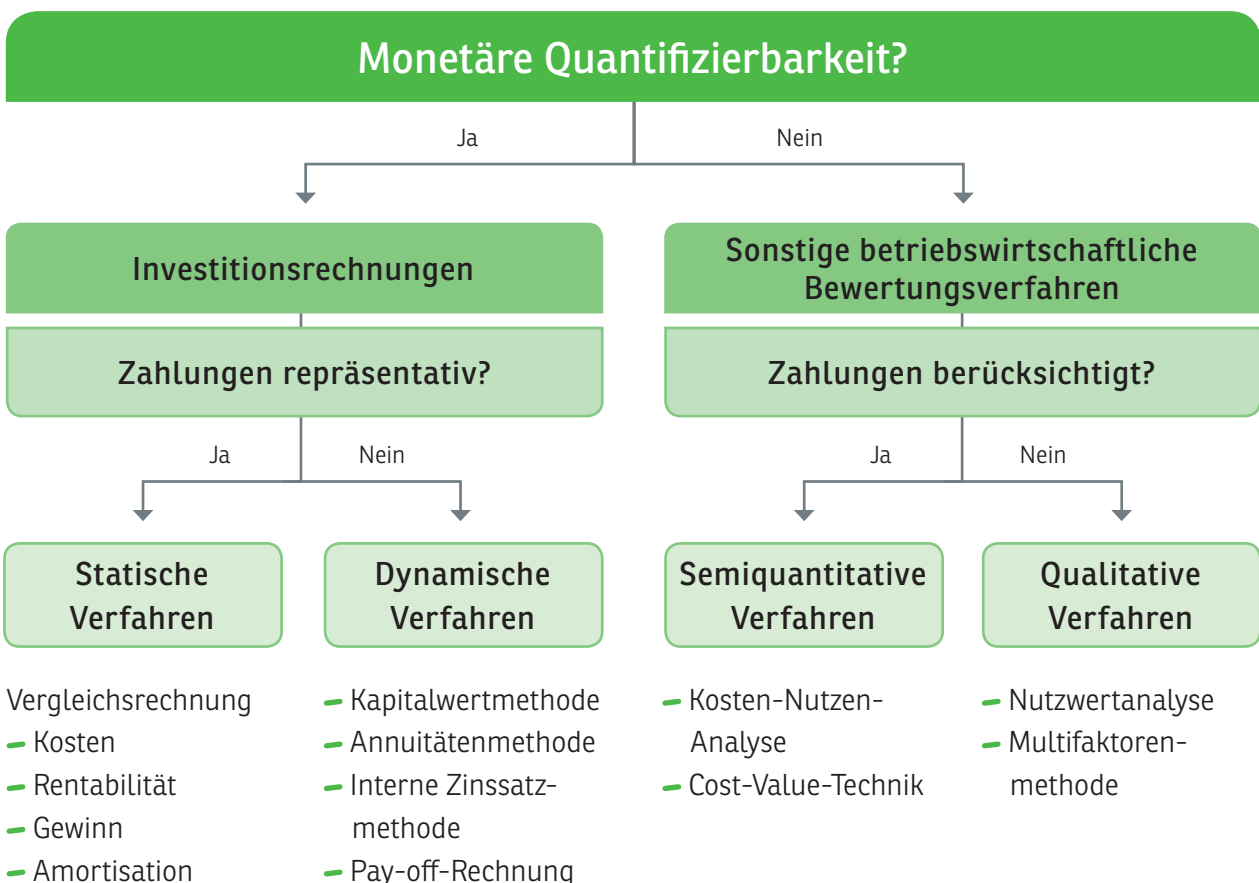


Abbildung 2: Wirtschaftlichkeitsberechnungen

Behalten Sie dabei stets Ihr Ziel im Blick:

- Warum geht es – Substanzerhaltung oder Betriebserweiterung?
- Erhöhung der Energieeffizienz?
- Rentabilitätsoptimierung (Shareholder Value)
- Schaffung oder Erhalt von Arbeitsplätzen?
- Geht es beim Vorhaben um Image und Reputation?

5. Von der Investitionsplanung zur Szenarienplanung

Was sich ein Wohnungsunternehmen leisten kann, zeigt der Vergleich unterschiedlicher Investitionsszenarien. Wer alternative Szenarien in die Unternehmensplanung integriert, vergleicht fundiert alle Alternativen, die es für den jeweiligen Neubau, eine Modernisierung oder die Erweiterung eines Objektes gibt.

Die Investitionsplanung stellt detailliert alle Auswirkungen dar, die unternehmerische Entscheidungen auf Bilanz, GuV und Finanzplan haben. Aufgrund der hohen Investitionssummen beeinflussen Maßnahmen in der Wohnungswirtschaft die Rentabilität und Liquidität des Unternehmens für lange Zeiträume. Ein klassischer einjähriger Wirtschaftsplan kann daher nur sehr geringe Teile der finanziellen Auswirkung einer Investition zeigen. Alles spricht für erweiterte Planungszeithorizonte.

Entwickeln Sie dazu unterschiedliche Investitionsszenarien bereits in der Phase der Wirtschaftsplanerstellung. Der Wirtschaftsplan besteht aus Teilplänen für einzelne Aktivitäten. Für Wohnungsunternehmen sind das insbesondere:

- Investitionsplanung
- Mietenplanung
- Darlehensplanung
- Kostenplanung
- Instandhaltungsplanung
- Planung von Bauträgerprojekten
- Planung der Betreuungstätigkeiten

Aus dem Plan für die Investition ergibt sich die Ergebnisplanung. Welche Ergebnisse erwartet man für **die GuV, Bilanz und Liquidität?**

Dabei wirkt sich die Investitionsplanung auf verschiedene Teilpläne der Aktivitäten und Ergebnisse aus.

Mietenplanung:

Bei der Mietenplanung führen Investitionen in der Regel zu künftig höheren Mieteinnahmen. Die neuen Einnahmen kalkuliert man ab dem geplanten Zeitpunkt der Neuvermietung oder Anschlussvermietung.

Darlehensplanung:

Bedingt durch die Höhe der Investitionssummen finanzieren Wohnungsunternehmen regelmäßig große Teile Ihrer Maßnahmen mit Fremdkapital. Je nach Investition bieten Land und Kommunen besondere Fördermöglichkeiten, sowie Banken individuelle Finanzierungsbedingungen bieten. Die Art der Finanzierung der Investitionen beeinflusst die Rentabilität (Fremdkapitalzins) sowie die Liquidität (Zins und Tilgung) des Wohnungsunternehmens.

Kostenplanung:

Die Planung der Investitionskosten umfasst für den nicht zu aktivierenden Teil – sprich den Teil, der ins Anlagevermögen übernommen wird – wesentliche Positionen:

- Aufwendungen für bezogene Lieferungen und Leistungen
- Personalaufwand
- Abschreibungen
- Aufwendungen für andere Lieferungen und Leistungen

Damit wird das Ergebnis des Unternehmens auch kurzfristig in den Jahren der Erstellung beeinflusst.

Instandhaltungsplanung:

Investitionen in das Anlagevermögen führen dauerhaft zu Instandhaltungskosten. Diese integriert man als mittelfristige Investitionsszenarios in die Planung.

Bauträgerprojekte

Enthalten geplante Investitionen unter anderem Projekte aus Anlagevermögen und Umlaufvermögen, bildet man im Rahmen der Bauträgerplanung neben der monetären Wirkungen im AV auch die Auswirkungen auf Bilanz, GuV und Finanzplan einzeln ab. Zu berücksichtigen sind dabei Besonderheiten wie beispielsweise Zahlungspläne oder Bestandveränderungen.

Betreuungstätigkeiten:

Zu den Tätigkeiten der Betreuung gehören die Wohnungseigentümergeverwaltung und die Mietfremdverwaltung. Sie haben Dienstleistungscharakter und umfassen planerisch Personal- und Sachaufwendungen sowie die Umsatzerlöse aus der Verwaltervergütung. Der Wettbewerb ist in diesem Geschäftsfeld hoch. Daher muss die Wirtschaftlichkeit regelmäßig überprüft werden. In der Regel hat die Investitionsplanung keinen Einfluss auf die Betreuungsplanung, da diese nicht zum Anlagevermögen gehört.

GuV-Planung:

Durch die Gegenüberstellung der geplanten Aufwendungen und Erträge einer Periode errechnet sich ein Plangewinn oder ein Planverlust. Die Plan-GuV zeigt die Wirkungen aller Aktivitätenpläne und damit der Investitionsszenarien.

Bilanzplanung:

Die Planbilanz steht in direktem Bezug zu den Aktivitätenplanungen, zur Plan-GuV und zur Finanzplanung. Der Ausgangspunkt um eine Planbilanz aufzustellen, sind die Wertansätze der Eröffnungsbilanz. Die Veränderungen auf der Aktivseite leiten sich insbesondere aus der Investitionsplanung ab, die Veränderungen auf der Passivseite vor allem durch die Finanzierungsstruktur der geplanten Investitionen.

Cashflow-Planung:

Generell basiert der Cashflow auf den Geldströmen des Unternehmens und wird damit durch die Investitionsszenarien gesteuert. Diese Planung ist wesentlich im Hinblick auf eine nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit des Wohnungsunternehmens. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Zusammenhänge im Rahmen der integrierten Unternehmensgesamtplanung.

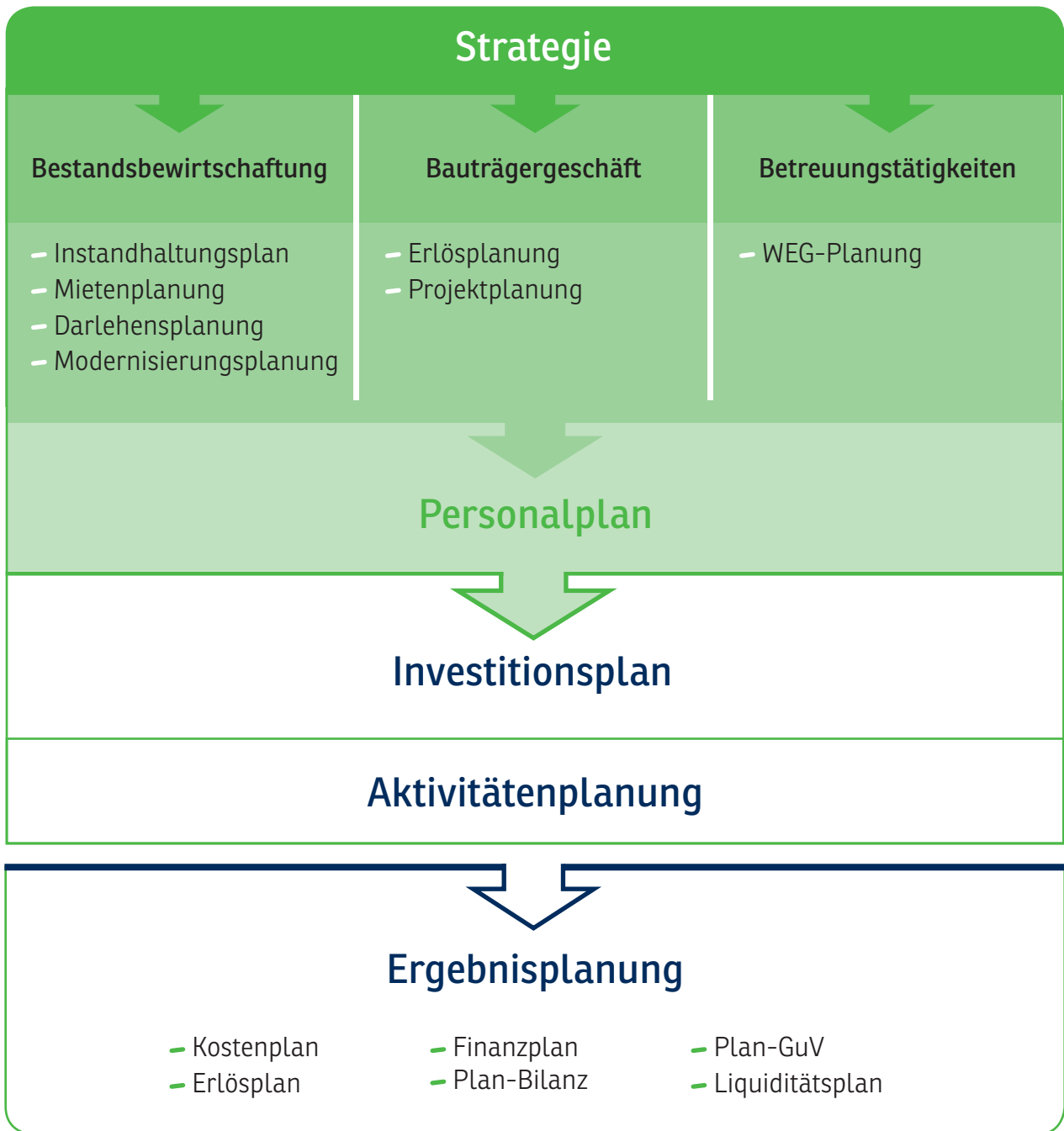


Abbildung 3: Investitionsplanung im Rahmen der Wirtschaftsplanerstellung

6. Fazit: Mittel- und langfristige Planung sichert nachhaltigen Erfolg

Unterschiedliche Investitionsszenarien in das operative Controlling zu integrieren, ist Voraussetzung für die Steuerung und einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Die monetären Wirkungen sind dabei vielfältig und müssen vollständig in ein Wirtschaftsplanszenario integriert werden. Der klassische Zeithorizont des Wirtschaftsplans sollte von ein bis drei Jahren auf fünf bis zehn Jahre erweitert werden. So werden die mittelfristigen finanziellen Folgen der jeweiligen Szenarien erkannt.

Bei steigender Anzahl der Investitionen gewinnt ein Projektmanagementsystem an Bedeutung. Integriert in oder verbunden mit dem Controllingsystem bietet sich eine permanente Steuerungsmöglichkeit der einzelnen Projekte und über alle Maßnahmen hinweg.

Corporate Planning

Autoren:

Frank Monien, Anja Szerdi

CP Corporate Planning AG
Competence-Center
Wohnungs- und
Immobilienwirtschaft
Große Elbstraße 27
D - 22767 Hamburg
Tel. +49 40 431333-9297
Fax +49 40 431333-33

info@cp-wowi.de
www.cp-wowi.de