

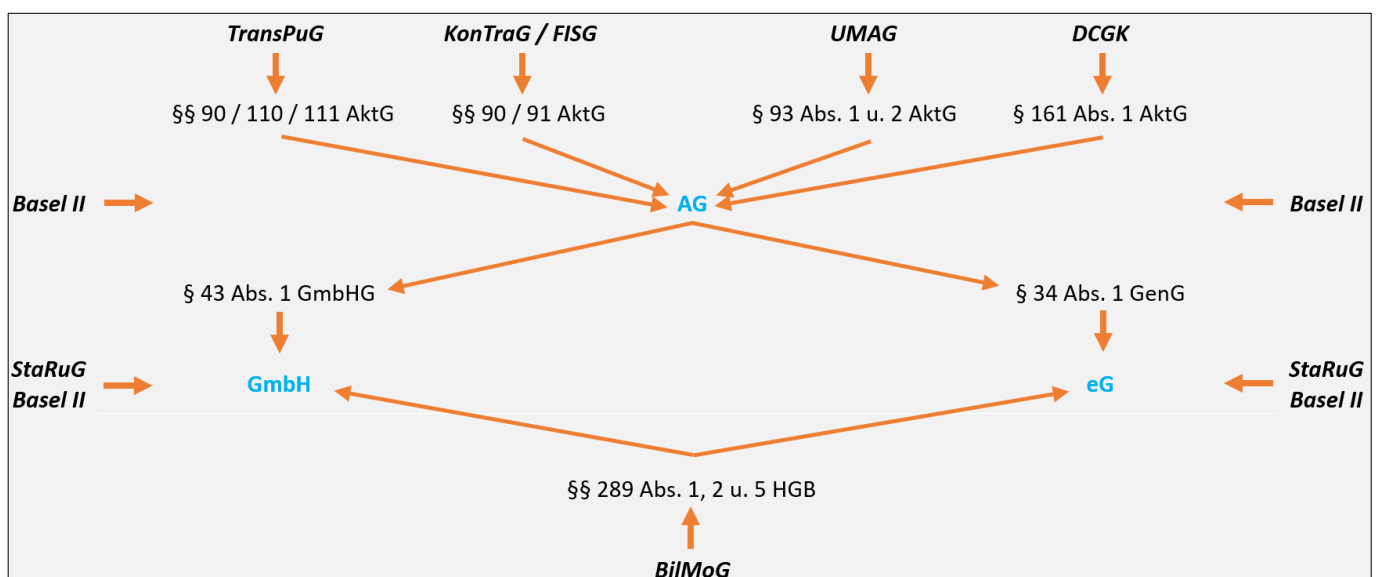
Risikomanagement-System ORGA-RISK

Als integraler Controlling-Bestandteil bezieht das Risikomanagement-System **ORGA-RISK** Daten aus den anderen Führungsteilsystemen. Damit wird sichergestellt, dass Unternehmensziele, konkrete Planungsdaten sowie externe Informationen - wie beispielsweise die demographische Entwicklung oder das Gebäudeenergiegesetz mit seinen Implikationen - in das Risikomanagementsystem einfließen. Dadurch unterstützt **ORGA-RISK** die Koordination von Information, Planung und Kontrolle.

Im Gegensatz zu anderen Risikofrühwarnsystemen ist **ORGA-RISK** als Gesamtsystem und nicht als reines Frühwarnsystem konzipiert. Das bedeutet, dass einerseits sehr viel Wert auf eine in sich geschlossene Systematik und andererseits auf eine umfangreiche Dokumentation gelegt wird. Der Systemaufbau des Risikomanagements berücksichtigt dabei die Kriterien des Qualitätsmanagements DIN ISO 9001:2000.

Als datenbankgestütztes Risikomanagementsystem erfüllt **ORGA-RISK** alle aus Gesetz, Rechtsprechung, Satzung und aus Basel II erwachsenden und somit alle an Wohnungsunternehmen aller Rechtsformen gestellten Anforderungen.

Abbildung 1: Gesetzliche Grundlagen



ORGA-RISK vereint planungsorientierte, indikatororientierte, signalorientierte und simulationsorientierte Ansätze der Frühaufklärung mit Information, Planung (Basis-Planung, Szenario-Planung, Risiko-Stresstest), Kontrolle (Soll-Ist-, Soll-Soll-Vergleiche, IKS, interne Revision etc.) und weiteren Systemen sowie mit organisatorischen Prinzipien (Verantwortlichkeitsmatrix, Dienstanweisungen, Dokumentation, Berichtswesen).

Der verbreiteten Gliederung in abgrenzbare Teilbereiche (Frühwarnsystem, Controlling, IKS) wird ausdrücklich **nicht** gefolgt, es handelt sich bei dem hier vertretenen Ansatz vielmehr um die Nutzung aller Bestandteile des Controlling-Systems aus einer risikoorientierten Perspektive!

1. Kennzahl- und indikatorbasierter Teilbereich der Frühaufklärung

Innerhalb des Unternehmens richten sich die Beobachtungsbereiche nach der Geschäftstätigkeit. Das beobachtete Umfeld unterteilt sich in den wirtschaftlichen Bereich, den technologischen Bereich sowie den sozio-politischen Bereich.

Abbildung 2: Beobachtungsbereiche

Beobachtungsbereiche	Organisationsbereiche
Externe Bereiche:	Umfeld:
- Rechtliche Entwicklung - Bevölkerungsentwicklung - Personalmarktentwicklung - Konjunkturelle Entwicklung - Kapitalmarktentwicklung - Immobilienmarktentwicklung - Material- und bautechnische Entwicklung	- Sozio-Politischer Bereich - Wirtschaftlicher Bereich - Technologischer Bereich
Interne Bereiche:	Unternehmen:
- Management - Erscheinungsbild - Konzernstruktur - Organisationsstruktur - Prozessstruktur - Personalwesen - Rechnungswesen - Finanzwesen - Versicherungswesen - Planungssystem - Kontrollsystem - Kennzahlensystem - EDV-System - Bestandsbewirtschaftung - Modernisierung / Instandhaltung - Hausmeister und Regiebetrieb - Bestandsentwicklung - Soziales Management - Neubautätigkeit - Vertrieb - Geschäftsbesorgung - Wohnungseigentumsverwaltung - Drittverwaltung	- Führung - Führungsteilsystem Organisation - Führungsteilsystem Personal - Führungsteilsystem Information, Planung und Kontrolle - Leistungsbereiche

Innerhalb der Beobachtungsbereiche werden Einzelrisiken identifiziert. Auf Unternehmensebene beinhaltet dann der Risikokatalog alle als wesentlich eingestuften Einzelrisiken und ist nach Verantwortungsbereichen strukturiert.

Den Einzelrisiken sind aussagekräftige Indikatoren und Schwellenwerte zugeordnet, diese werden als Ist- sowie als Planwerte erhoben. Dadurch lassen sich bestimmte Trends bei der Bilanzstrukturentwicklung, der Verschuldung, den Erlösschmälerungen oder den Leerstandsquoten bereits aus den Vergangenheitsdaten aufzeigen.

Die internen Kennzahlen bilden den Verlauf der Unternehmensentwicklung ab und sind an das Gliederungsschema des jeweiligen Prüfungsberichts angelehnt. Zusätzlich werden weitere wichtige interne Kennzahlen erhoben. Ihre Zusammenfassung finden die einzelnen Kennzahlen im Kennzahlensystem. Vordefiniert sind hier über 80 Kennzahlen, die jedoch beliebig erweiterbar sind.

Wie bereits angeführt, manifestiert sich die Entscheidungsorientierung des Kennzahlensystems unter anderem in der Darstellung bestimmter Trends. So verfügen viele Unternehmen über hohe Fluktuationsraten. Liegt beispielsweise die Fluktuationsrate mit 15% im Jahr 2025 höher als der festgelegte Schwellenwert von 10%, sind Ursachenanalysen und Gegenmaßnahmen erforderlich. Entscheidend ist zudem, ob der Trend im Vergleich zum Start- oder Referenzjahr, z.B. 2020, ansteigend ist oder nicht.

Abbildung 3: Schwellenwerte im Kennzahlensystem

Datei

Start

Ziel

Information

Planung

Risiko

Kontrolle

Organisation

Optionen

Hilfe

Was möchten Sie tun?

Jahresabschlüsse

Jahresabschlüsse

Kennzahlen

Kennzahlen

Kurzübersicht

Problemindikatoren

Benchmark

Wertermittlung

Wertermittlung

Szenarien

Vergleiche

Soll-Ist

Soll-Soll

Demographie

Demographie

Zufriedenheit

Mieterzufriedenheit

Studie

Fragebogen

ORGA-CONTROL

Kennzahlensystem

Kennzahlensystem

Basisplanung Aktuell

Startjahr

2012

Bezugsjahr

2024

Schwellenwert

<>

2024

Differenz zum Startjahr

Differenz zum Vorjahr

Differenz in % zum Vorjahr

2023

Differenz zum Vorjahr

Differenz in % zum Vorjahr

2022

dynamischer Verschuldungsgrad in Jahren	25,00	>	6,34	-6,06	-1,05	-14,21%	7,39	-17,22	-69,97%	24,61
Kapitaldienstdeckungsfaktor Gesamt (Faktor)	1,00	<	1,91	0,11	0,42	28,19%	1,49	0,91	156,90%	0,58
Tilgungskraft Gesamt (Faktor)	1,00	<	2,06	-0,64	0,52	33,77%	1,54	1,03	201,96%	0,51
Zinsdeckungsfaktor Gesamt (Faktor)	1,00	<	10,28	6,86	1,00	10,78%	9,28	5,96	179,52%	3,32
Wohnungsmiete im Ø pro m²/ Monat	5,00	<	9,18	2,90	0,90	10,87%	8,28	0,19	2,35%	8,09
Gewerbemiete im Ø pro m²/ Monat	8,00	<	10,19	1,36	0,45	4,62%	9,74			9,74
Miete (incl. Gewerbe) im Ø pro m²/ Monat	5,00	<	9,47	2,88	0,91	10,63%	8,56	0,18	2,15%	8,38
Mietausfallquote in %	3,00	>	0,82	-0,83	-0,01	-1,20%	0,83	-0,45	-35,16%	1,28
Erlösschmälerungen Anteil in % (WE)	3,00	>	0,96	-0,41			0,96	-0,46	-32,39%	1,42

Beispielhaft kann in diesem Zusammenhang im Beobachtungsbereich Bestandsentwicklung das Risiko der **Bestandsstrukturmängel** auftreten. Das damit in Verbindung stehende Schadenspotenzial manifestiert sich in negativen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage durch:

- erhöhten Instandhaltungsaufwand,
- erhöhten Vermietungsaufwand,
- erhöhte Mietausfälle,
- Leerstände,
- erhöhten Verwaltungsaufwand etc.

Anhand folgender Indikatoren kann auf ein derartiges Risiko geschlossen werden:

- hohe Altersstruktur der Objekte,
- hoher Instandhaltungsrückstau,
- hohe Instandhaltungskosten,
- viele Mängelanzeigen,
- hohe Mieterfluktuationsrate.

Abbildung 4: Einzelrisiko – Beobachtungsbereich - Verantwortlicher

Datei
Start
Ziel
Information
Planung
Risiko
Kontrolle
Organisation
Optionen
Hilfe
Was möc

Verantwortlichkeitsmatrix
 Risikokatalog
 Schwellenwerte
 Handbuch

Turnus-Reports
 System-Reports
 Erläuterungen
 Stress-Tests
 Stress-Test neu erstellen

Risikomanagement - System
Risiko - Reports
Risiko - Stress -

ORGANISATION
Verantwortlichkeitsmatrix
Risikokatalog

Risikokatalog Einzelrisiko

Basisplanung Aktuell

Einzelrisiko: Bestandsstrukturmängel

Beobachtungsbereich: Bestandsentwicklung

Verantwortlicher: Fr. Ebert

Schadenspotenzial: Negativen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage durch erhöhten Instandhaltungsaufwand, erhöhten Vermietungsaufwand, erhöhte Mietausfälle, Leerstände und erhöhten Verwaltungsaufwand etc..

[zurück zur Verantwortlichkeitsmatrix](#)

[Report erstellen](#)

Risiko-Matrix

		Eintrittswahrscheinlichkeit							Schadenshöhe
		0	5	10	15	20	25		
Schadenshöhe:	bedrohlich	0	5	10	15	20	25		
	groß	0	4	8	12	16	20		
	mittel	0	3	6	9	12	15		
	gering	0	2	4	6	8	10		
	unwesentlich	0	1	2	3	4	5		
	nicht vorhanden	0	0	0	0	0	0		

fast sicher
sehr wahrscheinlich
möglich
wenig wahrscheinlich
unwahrscheinlich
nicht vorhanden

Ein Erinnerung in Outlook eintragen

Indikatoren

Beschreibung	Indikatorwert 2024	Schwellenwert	Indikator-Status
Alter der Wohnungen im Ø in Jahren	45,00	90,00	grün
Erlösschmälerungen in % (WE + Umlagen)	0,7%	3,5%	grün
Instandhaltungskosten pro m²/ Jahr	62,74	15,00	grün
Leerstandsquote in %	0,8%	4,0%	grün

Die Einzelrisiken werden weiter konkretisiert, in dem die daraus resultierenden Schadenspotenziale sowie deren Eintrittswahrscheinlichkeiten aufgezeigt werden.

Abbildung 5: Eintrittswahrscheinlichkeit – Schadenshöhe - Matrix

	Eintrittswahrscheinlichkeit						
bedrohlich	0	5	10	15	20	25	Schadenshöhe
groß	0	4	8	12	16	20	
mittel	0	3	6	9	12	15	
gering	0	2	4	6	8	10	
unwesentlich	0	1	2	3	4	5	
nicht vorhanden	0	0	0	0	0	0	
	nicht vorhanden	unwahrscheinlich	wenig wahrscheinlich	möglich	sehr wahrscheinlich	fast sicher	

Abbildung 6: Operationalisierung von Eintrittswahrscheinlichkeit – Schadenshöhe

Eintrittswahrscheinlichkeit			Schadenshöhe		
0	nicht vorhanden	0%	0	nicht vorhanden	0 T€
1	unwahrscheinlich	- 10%	1	unwesentlich	- 10 T€
2	wenig wahrscheinlich	- 30%	2	gering	- 50 T€
3	möglich	- 50%	3	mittel	- 250 T€
4	sehr wahrscheinlich	- 70%	4	groß	- 1.000 T€
5	fast sicher	- 100%	5	bedrohlich	>1.000 T€

Die jeweilige Bewertung bzw. Einstufung eines Einzelrisikos ergibt sich aus dem Produkt der numerischen Bewertung der Kriterien „Schadenshöhe“ und „Eintrittswahrscheinlichkeit“. Beispielweise wird ein Risiko mit geringer Schadenshöhe (2), aber sehr wahrscheinlichem Eintritt (4) als Risiko der Klasse 8 (2 x 4) eingestuft.

	Rot eingestufte Risiken, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eintreten und gleichzeitig eine schwerwiegende Schadenshöhe nach sich ziehen können, sollen strikt vermieden werden. Bei Feststellung derartiger Risiken ist sofortiger Handlungsbedarf gegeben.
	Gelb eingestufte Risiken, die mit einer mittleren Wahrscheinlichkeit eintreten und dabei gleichzeitig eine erhebliche Schadenshöhe verursachen können, sollen vermieden werden. Derartiger Risiken unterliegen einer regelmäßigen Beobachtung.
	Grün eingestufte Risiken, deren Eintritt eher unwahrscheinlich ist und die gleichzeitig eine geringe Schadenshöhe nach sich ziehen können, finden sich meist im operativen Bereich und werden durch Instrumente wie das Interne Kontrollsystem bzw. andere Regelungen und Anweisungen aufgedeckt und vermieden.

2. Planungsorientierte Ansätze der Frühaufklärung

Wenn das Risikomanagement jedoch ausschließlich aus Einzelrisiken besteht und die dabei verwendeten Indikatoren – wie in der Wohnungswirtschaft weit verbreitet – primär aus Unternehmenskennzahlen bestehen, werden Schwachpunkte offensichtlich:

- Kennzahlen beschränken sich auf unternehmensinterne Vorgänge
- Bei den Kennzahlen handelt es sich oftmals um Vorjahreswerte
- Es handelt sich um aggregierte Kennzahlen (Durchschnittswerte)
- Die Kennzahlen betrachten nur ein einzelnes Jahr!

Kennzahlen sind zur Vorhersage „kaum geeignet“ (Uhlir, Helmut [1979], S. 89.).

Kennzahlen beschreiben nur innerbetriebliche Zusammenhänge, Risiken von Wohnungsunternehmen sind jedoch meist externer Natur.

Vorjahreskennzahlen erlauben meist keinen Blick in die Zukunft und wenn doch, ist es für angemessene Reaktionen bereits zu spät (vgl. Klaproth, Thomas [2004], S. 46.).

Bereits 1976 hat Müller-Merbach auf aggregierte Kennzahlen gestützte Früherkennungssysteme mit einem Waldbrand-Warnsystem verglichen, bei dem nur die Durchschnittstemperatur im Wald gemessen wird. Systemimmanent würde erst dann ein Warnsignal abgegeben, wenn bereits ein großer Teil des Waldes in Flammen steht (vgl. Müller Merbach, Heiner [1976], S. 163.)

Ein Zeitpunktbetrachtung greift genauso zu kurz, wie eine Zeitraumbetrachtung von 3, von 5 oder von 10 Jahren. Controlling und Risikomanagement müssen einen längeren Zeitraum überblicken. So kann z.B. eine bereits heute sinkende Bevölkerung am Standort erst in 30 Jahren zu einer abnehmenden Wohnungsnachfrage führen! So soll die CO₂-Neutralität bis 2045 erreicht werden!

Entscheidend ist hier, dass die Plankennzahlen des laufenden Jahres aus **ORGA-PLAN** in das Risiko-Managementsystem **ORGA-RISK** einfließen, hier vor allem in die Reportvorlagen. Nur mit aktuellen Zahlen, also mit Zahlen, die für das laufende Jahr geplant und permanent aktualisiert werden, kann ein Minimum der vom Gesetz geforderten Zukunftsorientierung sichergestellt werden.

Das Arbeiten mit Kennzahlen der Vorperiode ist nicht zukunftsorientiert. Frühaufklärung verlangt jedoch den Blick in die Zukunft. „„Wir haben ein Risiko“, kann ich ja nur erkennen, wenn ich es aus der Planung herauslesen kann“ (Dehyle, Albrecht in Binder, Christoph [2006], S. 132).

Was macht das Unternehmen in der Zukunft? Welche Baumaßnahmen, Großinstandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen sind geplant? Welche Fremdfinanzierungsmittel sind nötig etc.?

Diese Fragen beantwortet die hier Basis-Planung genannte Normalplanung. Die Zukunftsorientierung erfordert beispielsweise, dass man sich bei den geplanten Fremdfinanzierungsmitteln über die Höhe der dann anfallenden Zinskonditionen Gedanken macht. Genauso wie Überlegungen über die Fortschreibung der aus der Zinsbindung fallenden Darlehen anzustellen sind.

So sind in folgendem Beispiel die ab 2025 geplanten Neuvaluierungen bei:

- LaBo-Darlehen mit 2,0% statt 0,5%
- Hypothekenbankdarlehen mit 5,0% statt 4,0% angesetzt.

Abbildung 7: Neuvaluierungs-Zinssätze

ORGA-LOAN						
Start		«	»	Darl. einfügen		
				Darl. löschen		
Sortierung:		Valuta-Datum 1		Drucken		
Status	Zur Ausgabe	Darlehen Nr.	Zinssatz 1 p.a.	Zinsbindung 1 in Jahren	Zins 1 gültig bis	Zinssatz 2 p.a.
●	Darlehen D076	354501	2,000%			
●	Darlehen D077	354502	5,000%			
●	Darlehen D087	354503	5,000%			
●	Darlehen D080	354701	2,000%			
●	Darlehen D081	354702	5,000%			
●	Darlehen D088	354703	5,000%			
●	Darlehen D082	354801	2,000%			
●	Darlehen D083	354802	5,000%			
●	Darlehen D089	354803	5,000%			
●	Darlehen D085	354901	2,000%			
●	Darlehen D086	354902	5,000%			
●	Darlehen D090	354903	5,000%			
●	Darlehen D091	355001	2,000%			
●	Darlehen D092	355002	5,000%			
●	Darlehen D093	355003	5,000%			

Bei denjenigen Darlehen, die 2023 aus der Zinsbindung fallen, sind die neuen Zinskonditionen schon vertraglich fixiert. Ab 2025 werden nach Ablauf der jeweiligen Zinsbindungsfristen Prolongationszinssätze von einheitlich 5,0% unterstellt.

Abbildung 8: Prolongations-Zinssätze

ORGA-LOAN								
Zinsbindung und Zinssätze								Startseite
								Daten
								Drucken
Jahr	Darlehen	Zinssatz 1 p.a.	Zins 1 gültig bis	Endsaldo Zinsbindung 1	Zinssatz 2 p.a.	Zins 2 gültig bis	Endsaldo Zinsbindung 2	Zinssatz 3 p.a.
2025	D050	2,750%	31.07.2025	1.521.000,00 €	5,000%			
2029	D037		30.09.2029	1.058.924,23 €	5,000%			
2029	D038	5,750%	30.09.2029	1.169.988,81 €	5,000%			
2033	D040	0,000%	30.09.2033	349.600,00 €	5,000%			
2033	D041	5,750%	30.09.2033	443.871,30 €	5,000%			
2034	D042		31.07.2034	533.416,00 €	5,000%			
2034	D043	5,750%	31.07.2034	405.457,84 €	5,000%			
2037	D044	0,500%	31.03.2037	614.277,01 €	5,000%			
2037	D045	5,750%	31.03.2037	694.672,23 €	5,000%			
2038	D024	0,000%	01.05.2038	61.521,45 €	5,000%			
2038	D047	5,750%	25.06.2038	709.015,34 €	5,000%			
2038	D046	0,500%	14.09.2038	643.576,06 €	5,000%			
2040	D049	0,500%	18.05.2040	1.335.501,69 €	5,000%			
2042	D051	0,500%	08.10.2042	838.310,45 €	5,000%			
2042	D052	2,750%	24.10.2042	733.084,10 €	5,000%			

Diese Zinsänderungen sind im Finanzplan bereits berücksichtigt und damit Bestandteil der Basis-Planung!

Analoges gilt für die Instandhaltungsplanung, die selbstverständlich einer jährlichen Kostensteigerung unterliegt!

Abbildung 9: Instandhaltungskosten-Steigerung

INVEST 2.0					Daten Erfassung		Kostenanfall		Baubeginn		Fertigstellung		Bilanzposition		Ziel-Bilanzpos.		Kostenart		WI-WA		Objekt-Straße	
Einfügen Info Löschen Drucken Speichern					2023 2024		2021 2022		2021 2022		2021 2022		GBV 9		GBV 9 (Leer)		Groß-Ista Ista Garage		alle WA Pacht		alle Wohnanlagen Auenstraße 1-11	
Daten- erfassung	Kosten- anfall	Bau- beginn	Fertig- stellung	Fertig- stellung	WI - WA	Objekt - Straße	Bemerkung		Zugang Kosten Zugang Zus (+) Abgang RBW (-)		Preis- steigerung p.a.		Perioden Preis- steigerung		Kosten inkl. Preissteigerung		Zugang / Abgang		Kostenart		Kostenart	
Jahr	Jahr	Jahr	Jahr	Monat					€		%	Anzahl	€				Auswahl	Beschreibung				
2023	2024	2024	2024		alle WA	alle Wohnanlagen	laufende Ista		2.000.000,00	2,00%		1	2.040.000,00	Zugang	IL		laufende Ista					
2023	2026	2026	2026	7	alle WA	alle Wohnanlagen	Kanalsanierung		80.000,00	2,00%		3	84.896,64	Zugang	IG		Groß-Ista					
2024	2024	2024	2024	11	WA 26	Ernst-Reuter-Platz, Adolf-Höft-Haus Stadthelzentrum	Generalsanierung Fenstererneuerung / Sonnenschutz		1600.000,00	2,00%			1600.000,00	Zugang	IG		Groß-Ista					
2024	2025	2025	2025	11	WA 18	Berliner Str. 13-17, Ludwig-Ernst-Str. 46-50	Heizungserneuerung, ext. Wärmecontracting Stadwerke		400.000,00	2,00%		1	408.000,00	Zugang	IG		Groß-Ista					
2023	2027	2027	2027	11	WA 34	Julius-Kohn-Weg 6 (Süd), 8, 10	Garagensanierung E-Ladevorrichtung		350.000,00	2,00%		4	378.851,26	Zugang	IGa		Ista Garage					
2024	2024	2024	2024	7	WA 13	Auenstraße 1-11	Fassadenanstrich, Dachendeckung		450.000,00	2,00%			450.000,00	Zugang	IG		Groß-Ista					
2023	2024	2024	2024		Pacht	Pachtwohnungen		111.420,60	2,00%		1	113.643,01	Zugang	IP		Ista Pachtwohnungen						
2023	2025	2025	2025		alle WA	alle Wohnanlagen	laufende Ista		1500.000,00	2,00%		2	1560.600,00	Zugang	IL		laufende Ista					
2023	2027	2027	2027	7	alle WA	alle Wohnanlagen	Kanalsanierung		80.000,00	2,00%		4	86.594,57	Zugang	IG		Groß-Ista					
2023	2028	2028	2028	11	WA 27	Joseph-Vikt-Str. 2-6	Garagensanierung E-Ladevorrichtung		400.000,00	2,00%		5	441.632,32	Zugang	IGa		Ista Garage					
2023	2028	2028	2028	11	WA 36	Neumeyer-Weg 2-10	Garagensanierung E-Ladevorrichtung		350.000,00	2,00%		5	396.428,28	Zugang	IGa		Ista Garage					
2023	2025	2025	2025		Pacht	Pachtwohnungen		111.420,60	2,00%		2	115.321,99	Zugang	IP		Ista Pachtwohnungen						
2023	2026	2026	2026	7	alle WA	alle Wohnanlagen	laufende Ista		1500.000,00	2,00%		3	1591.612,00	Zugang	IL		laufende Ista					
2023	2028	2028	2028	7	alle WA	alle Wohnanlagen	Kanalsanierung		80.000,00	2,00%		5	88.326,46	Zugang	IG		Groß-Ista					
2023	2027	2027	2027	10	WA 34	Julius-Kohn-Weg 6 (Süd), 8, 10	Generalsanierung		1.000.000,00	2,00%		4	1.062.432,16	Zugang	IG		Groß-Ista					
2023	2026	2026	2026	7	Pacht	Pachtwohnungen		111.420,60	2,00%		3	118.240,43	Zugang	IP		Ista Pachtwohnungen						
2023	2027	2027	2027	7	alle WA	alle Wohnanlagen	laufende Ista		1500.000,00	2,00%		4	1.623.646,24	Zugang	IL		laufende Ista					
2023	2029	2029	2029	7	alle WA	alle Wohnanlagen	Kanalsanierung		80.000,00	2,00%		6	90.092,99	Zugang	IG		Groß-Ista					
2023	2028	2028	2028	11	WA 36	Neumeyer-Weg 2-10	Generalsanierung		1.000.000,00	2,00%		5	1.104.080,00	Zugang	IG		Groß-Ista					
2023	2027	2027	2027	7	Pacht	Pachtwohnungen		111.420,60	2,00%		4	120.605,24	Zugang	IP		Ista Pachtwohnungen						
2023	2027	2027	2027	11	alle WA	alle Wohnanlagen	Neue Rauchwarmer		200.000,00	2,00%		4	216.486,43	Zugang	IG		Groß-Ista					
2023	2028	2028	2028	7	alle WA	alle Wohnanlagen	laufende Ista		1500.000,00	2,00%		5	1.656.121,20	Zugang	IL		laufende Ista					
2023	2030	2030	2030	7	alle WA	alle Wohnanlagen	Kanalsanierung		80.000,00	2,00%		7	91.894,85	Zugang	IG		Groß-Ista					
2023	2029	2029	2029	11	WA 32	Wilhelm v. Kobell Weg 2-6, Simon-Varnberger 1, 3	Generalsanierung		700.000,00	2,00%		6	788.313,69	Zugang	IG		Groß-Ista					

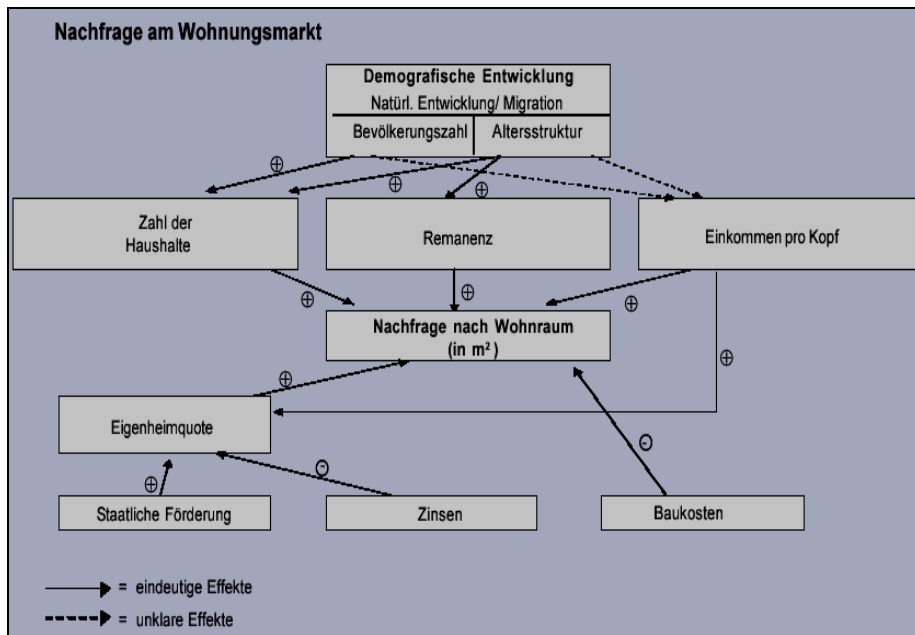
„Ein vollständiges Risikomanagementsystem beinhaltet eine risikoorientierte Planung“
(Geyer, Helmut [2022], S. 77).

3. Signalorientierte Ansätze der Frühaufklärung

Signale aus dem externen Umfeld werden gleichsam – soweit möglich – operationalisiert und quantifiziert.

Die Wohnungsnachfrage wird beispielsweise durch die zukünftige Bevölkerungsentwicklung, die Baukosten und das Zinsniveau beeinflusst. Analog zu niedrigen Zinsen führen auch niedrige Baukosten zu einem günstigeren Angebot und beeinflussen damit auch die Nachfrage nach Wohnraum positiv. Die Nachfrage nach Wohnraum ist zudem einkommensabhängig, weshalb die Pro-Kopf-Einkommen in ihrem Verlauf zu betrachten sind.

Abbildung 10: Einflussfaktoren der Wohnraum-Nachfrage (Just, Tobias [2003], S. 7.)



Aus diesen Zusammenhängen haben wir externe Kennzahlen abgeleitet, die regelmäßig erhoben werden. Eine Verlinkung mit externen Informationsquellen, wie z.B. dem Statistischen Bundesamt, ist bereits vorinstalliert. Diese Vorgehensweise dient der Trenddarstellung externer Entwicklungen aus Gesellschaft, Politik, Recht und Wirtschaft und stellt somit einen wichtigen Aspekt der Abschätzung zukünftiger Unternehmensentwicklungen dar. Während **starke Signale** ausreichend sichtbar und konkret sind, um rechtzeitig spezifische Reaktionen entwickeln zu können, liefern **schwache Signale** bereits recht früh eher ungenaue Hinweis auf künftige, schwerwiegende Ereignisse.

Nach der Novelle des Gebäudeenergiegesetzes müssen neu eingebaute Heizungen ab 2024 einen Anteil von mindestens 65 Prozent regenerativer Energien vorweisen. Während viele Unternehmen versuchen werden, sich an vorhandene Fernheizungsnetze anzuschließen, müssen andere auf Überlegungen zur Wärmepumpe zurückgreifen.

Obwohl diese gemeinhin als Heizungsgesetz bezeichnete Novelle des GEG unschwer als **starkes Signal** zu werten ist, scheint es noch nicht überall angekommen zu sein. Das ist schwer nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass das neue GEG bereits bei Unternehmen mit 1.100 bis 1.300 Wohnungen mit Kosten (ohne Förderungen) von 13,0 bis 22,0 Mio. € zu Buche schlägt.

Wesentlich schwerer zu operationalisieren sind **schwache Signale** aus welt-, europa- oder bundespolitischen Entwicklungen. Nur wenige haben bereits **2009** – im Gegensatz zu Dan Kipley, dem Autor des nachfolgenden Zitats - Signale der russischen Politik richtig zu deuten gewusst:

Beispielsweise ist zu beobachten, dass Russland in den nächsten Jahren eine immer wichtigere Rolle in der weltweiten Energieversorgung spielen wird. Angesichts der derzeitigen Politik der russischen Führung sind treffsichere Prognosen, wie sich die russische Politik auf die globale Energieversorgung auswirken wird, jedoch nur schwer anzustellen.

Unternehmen, die direkt oder indirekt von der russischen Energieversorgung betroffen sein könnten, würden die Politik der russischen Führung als „schwache Signale“ betrachten. Daher ist es extrem wichtig, dass die KMU [kleine und mittlere Unternehmen, P.D.] auf diese Signale reagieren, solange sie noch schwach sind, anstatt erst dann, wenn sie mit der Zeit stärker werden und somit die Reaktionszeit für die Unternehmen begrenzen, klar und eindeutig reagieren zu können (vgl. Kipley, Dan [2009], S.16, eigene Übersetzung).

Die Wahrnehmung dieser Signale obliegt gemeinhin den Führungskräften des Unternehmens, die z.B. auf Verbandstagen, Messen oder durch Sichtung der einschlägigen Fachliteratur ein permanentes *Scanning of the business environment* (Aguilar, Francis J. [1967]) betreiben.

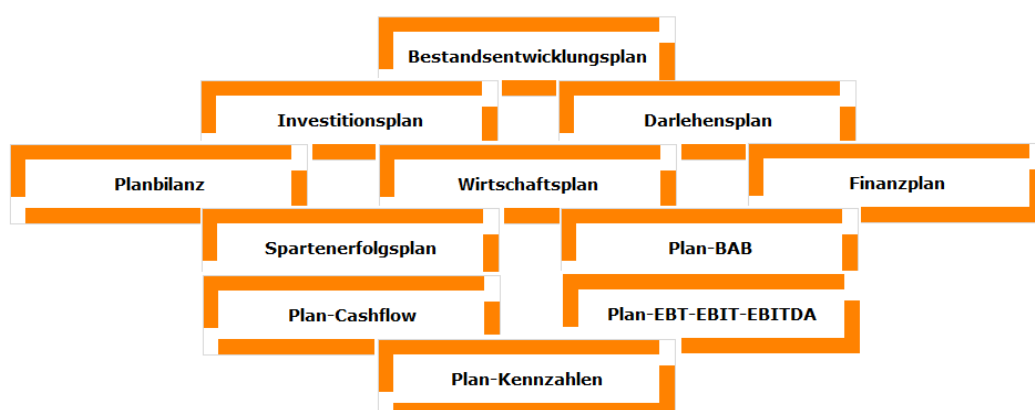
4. Szenario-Planungsorientierte Ansätze der Frühaufklärung

Unabhängig davon, ob Signale stark oder schwach sind, werden sie als solche erkannt, müssen sie bewertet werden!

*„Die angestrebte Extraktion von schwachen Signalen macht es erforderlich, Daten auf Ihren Gehalt zu prüfen, d. h. mögliche künftige Auswirkungen abzuschätzen. Zu diesem Zweck sind ständig **Fragen nach einem Folge-Geschehen** (Fragen der Art: Was geschieht, wenn ... ?) zu beantworten. Daher sind die Eingangsdaten eines Frühwarnsystems mit einem **Modell der Unternehmung** zu konfrontieren. (Es ist äußerst fraglich, inwieweit hierbei Teilmodelle in Betracht kommen, im Regelfall sind von strategischen Diskontinuitäten und den Reaktionen mehrere Funktionalbereiche betroffen.) Deshalb sind mögliche Wege zum Aufbau eines **Gesamtmodells der Unternehmung** (bzw. eines **bereichsübergreifenden Modells**) zu analysieren“ (Gernert, Dieter [1979], S. 149).*

Was bietet sich für ein **bereichsübergreifendes Modell** bzw. für ein **Gesamtmodell der Unternehmung** besser an, als ein periodenübergreifend vollintegriertes Unternehmensplanungsmodell, das sich am Jahresabschluss orientiert und neben dem Bilanzplan, dem Wirtschaftsplan auch den Finanzplan beinhaltet!

Abbildung 11: Bestandteile der periodenübergreifenden vollintegrierten Unternehmensplanung



Szenario-Planungen oder Risiko-Stress-Tests beinhalten sogenannte ceteris-paribus-Analysen.

Das bedeutet, dass alle geplanten Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen, alle geplanten Mieterhöhungen, Darlehensaufnahmen etc. innerhalb der integrierten Unternehmensplanung in einem ersten Schritt als Basisplanung beibehalten werden.

In einem zweiten Schritt werden einzelne Szenarien oder Risiken identifiziert, kostenmäßig bewertet und in der integrierten Unternehmensplanung auf die Basisplanung aufgesetzt.

Im Ergebnis zeigen derartigen Simulationen die finanziellen Auswirkungen der jeweils auf die Basisplanung aufgesetzten Szenarien oder Risiken für das Unternehmen mit einem Planungshorizont von 30 Jahren.

Die Berücksichtigung des Heizungsgesetzes als **starkes Signal** verlangt von Unternehmen, die keine Anschlussmöglichkeiten an ein kommunales Wärmenetz haben, sich mit Wärmepumpen-Lösungen auseinanderzusetzen.

Ein Unternehmen hat beispielsweise dazu zunächst pro Wohnanlage über die Anzahl der Wohnungen die Anzahl der Heizkörper ermittelt. Neben der m²-Wohnfläche sind die Heizungsart, deren Effizienzklasse sowie die aktuellen Verbräuche je m² dokumentiert. In Zusammenarbeit mit einem Heizungsprojektanten erfolgte dann die Kostenschätzung für Wärmepumpen im Geschosswohnungsbau auf Basis der KW Heizleistung.

Bei den Heizkörpern wurden 900,00 € pro Stück unterstellt, die Kostenermittlung für Wärmepumpen ergab 1.900,00 € pro KW, die Summe aus beiden wurde mit 20% Planungskosten beaufschlagt sowie ein hydraulischer Abgleich mit 300,00 € pro Wohnung hinzuaddiert.

Abbildung 12: Kostenschätzung Wärmepumpen-Lösung

Nr.	Gebäude	Anzahl WE	Anzahl GE	Anzahl Heizkörper	Wohnung m ²	Gewerbe m ²	Heizung	Heizleistung KW	Verbrauch je m ² 2021	letzte Modernisierung Gebäude	WDVS	Kosten Heizkörper (900,00 € je Heizkörper)	Kosten Wärmepumpe 1.900,00€ / KW	Planungskosten (20%)	Hydraulischer Abgleich (300,00 € je Whg.)	Summe Kosten	Fördermittel 30 % auf HK und WP	Gesamtkosten
4	1	17		115	1.640,27		Gas	215	171,43 mit WA35	1997		103.500	408.500	102.400	5.100	619.500	-153.600	465.900
29	3	27		141	2.081,20		Gas		175,23 mit WA32	1995		126.900	0	25.380	8.100	160.380	-38.070	122.310
28	2	34		178	2.579,43		Gas	332	175,23 mit WA 33	1993		160.200	630.800	158.200	10.200	959.400	-237.300	722.100
27	1	24		80	1.172,52		Gas		178,97 mit WA19	2013	ja	72.000	0	14.400	7.200	93.600	-21.600	72.000
27	1	20		64	911,88		Gas	300	178,97 mit WA 22	2013	ja	57.600	570.000	125.520	6.000	759.120	-188.280	570.840
3	2	24		112	1.776,32		Gas	320	FD 11,92/Thon 146,48	2010	ja	100.800	202.667	60.693	7.200	371.360	-91.040	280.320
7	1	1	1	58	78,72	831,39	Gas	63				52.200	119.700	34.380	3.000	209.280	-51.570	157.710
9	1	24		80	1.162,56		Gas	350		2014		72.000	190.000	52.400	7.200	321.600	-78.600	243.000
36	1	19		88	1.239,92		Gas/BHKW	160		2022		79.200	304.000	76.640	5.700	465.540	-114.960	350.580
	75	1194	19	5622	80.712,81	3.770,27		8.077			14	5.059.800	13.702.626	3.752.485	366.300	22.881.211	-5.628.728	16.517.944

Die Daten wurden nach bautechnischen, finanziellen sowie zeitlichen Gesichtspunkten in ORGA-INVEST abgebildet.

Abbildung 13: Datenberücksichtigung Wärmepumpen-Lösung in ORGA-INVEST

INVEST 2.0					Datenfassung		Kostenanfall		Baubeginn		Fertigstellung		Bilanzposition		Ziel-Bilanzpos.		Kostenart		WI-WA		Objekt	
Einfügen Info Drucken Löschen Speichern					2024		2029 2030		2025 2027		2025 2027		B2 G&V 9		B2 G&V 9		Modernisierung (Leer)		WA 1 WA 10		Am Re Am Re	
Daten- fassung	Kosten- anfall	Bau- beginn	Fertig- stellung	Fertig Monat	WI - WA	Objekt - Straße	Bemerkung	Zugang Kosten Zugang Zus (-) Abgang RBW (-)	Preis- steigerung p.a.	Perioden Preis- steigerung	Kosten inkl. Preissteigerung	Zugang / Abgang	Kostenart	Kostenart	Bilanz- Position							
Jahr	Jahr	Jahr	Jahr					€	%	Anzahl	€		Auswahl	Beschreibung	Auswahl							
2024	2027	2027	2027	11	WA 25	Ellbogener Str. 14	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	50.000,00	2,00%	3	53.060,40	Zugang	IG	Groß-Ista	G&V 9							
2024	2025	2025	2025	11	WA 18	Berliner Str. 13-17; Ludwig-Ernt-Str. 46-50	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	400.000,00	2,00%	1	408.000,00	Zugang	IG	Groß-Ista	G&V 9							
2024	2028	2028	2028	11	WA 20	Felix-Dahn-Str. 4; Thonauerstr. 1	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	280.320,00	2,00%	4	303.427,38	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2028	2028	2028	11	WA 34	Julius-Kohn-Weg 6 (Süd), 8, 10	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	50.000,00	2,00%	4	54.121,61	Zugang	IG	Groß-Ista	G&V 9							
2024	2029	2029	2029	11	WA 5	Herzog-Albrecht-Str. 37-41	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	594.690,00	2,00%	5	656.585,81	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2029	2029	2029	11	WA 6	Herzog-Albrecht-Str. 43	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	69.090,00	2,00%	5	76.280,94	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2029	2029	2029	11	WA 801	Geschäftsstelle	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	157.710,00	2,00%	5	174.124,58	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2030	2030	2030	11	WA 12	Gloaguer Str. 1; Rathborer Str. 1, 2	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	206.700,00	2,00%	6	232.777,77	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2030	2030	2030	11	WA 24	Joseph-Effner-Str. 20	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	243.000,00	2,00%	6	273.657,47	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2031	2031	2031	11	WA 36	Neumeyer-Weg 2-10	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	50.000,00	2,00%	7	57.434,28	Zugang	IG	Groß-Ista	G&V 9							
2024	2031	2031	2031	11	WA 28	Ellbogener Str. 16	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	50.000,00	2,00%	7	57.434,28	Zugang	IG	Groß-Ista	G&V 9							
2024	2032	2032	2032	11	WA 27	Joseph-Wirth-Str. 2-6	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	651.270,00	2,00%	8	763.066,61	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2032	2032	2032	11	WA 30	Richard-v-Pöschinger Str. 1, 3, 5; Max-Liebermann 22-24	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	662.340,00	2,00%	8	776.036,87	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2033	2033	2033	11	WA 37	Am Rennplatz 1, 3	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	308.700,00	2,00%	9	368.925,08	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2033	2033	2033	11	WA 38	Am Rennplatz 5, 7, 9	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	328.020,00	2,00%	9	392.014,26	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2033	2033	2033	11	WA 39	Schillerstraße 31	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	164.520,00	2,00%	9	196.616,63	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2034	2034	2034	11	WA 11	Joseph-Seliger-Str. 28-32	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	504.180,00	2,00%	10	614.592,61	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2034	2034	2034	11	WA 17	Joseph-Seliger-Str. 34-38	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	93.780,00	2,00%	10	114.317,30	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2034	2034	2034	11	WA 21	Felix-Dahn Str. 6; Wärsuter Str. 1	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	358.807,00	2,00%	10	437.383,73	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2035	2035	2035	11	WA 23	Felix-Dahn-Str. 8	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	61.080,00	2,00%	11	75.945,30	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2035	2035	2035	11	WA 40	Am Rennplatz 11, 12	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	696.960,00	2,00%	11	866.582,16	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2036	2036	2036	11	WA 41	Am Rennplatz 6, 8, 10	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	110.160,00	2,00%	12	139.709,52	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2036	2036	2036	11	WA 42	Am Rennplatz 2, 4	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	61.920,00	2,00%	12	78.529,53	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2036	2036	2036	11	WA 9	Herzog-Albrecht-Str. 26-30; Holzgartenstr. 5-7	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	503.250,00	2,00%	12	638.242,68	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2037	2037	2037	11	WA 2	Fünfkirchner Str. 1-13; Würmstr. 23-41	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	300.000,00	2,00%	13	388.081,99	Zugang	IG	Groß-Ista	G&V 9							
2024	2038	2038	2038	11	WA 10	Johann Pflüger Str. 11/13/13a	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	233.820,00	2,00%	14	308.520,52	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2038	2038	2038	11	WA 19	Indersdorfer Str. 7	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	570.840,00	2,00%	14	753.211,26	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2039	2039	2039	11	WA 22	Indersdorfer Str. 7 II. BA	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	72.000,00	2,00%	15	96.902,52	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2039	2039	2039	11	WA 32	Wilhelm v. Kobell Weg 2-6; Simon-Warnerberger 1, 3	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	722.100,00	2,00%	15	971.851,53	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2039	2039	2039	11	WA 33	Max-Liebermann-Str. 15-19	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	122.310,00	2,00%	15	164.613,16	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2040	2040	2040	11	WA 13	Auenstraße 1-11	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	301.050,00	2,00%	16	413.277,14	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2040	2040	2040	11	WA 8	Ludwig-Ernt-Str. 21-29	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	205.350,00	2,00%	16	281.901,54	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2040	2040	2040	11	WA 14	Fünfkirchner Str. 27	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	158.700,00	2,00%	16	217.861,09	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2041	2041	2041	11	WA 16	Jakob-Kaiser Str. 1	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	1.641.347,00	2,00%	17	2.298.282,05	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2041	2041	2041	11	WA 26	Ernst-Reuter-Platz; Adolf-Holz-Haus Stadtteilzentrum	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	2.400,00	2,00%	17	3.360,58	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2041	2041	2041	11	WA 29	Ludwig-Ernt-Str. 31-33	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	44.700,00	2,00%	17	62.590,79	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2042	2042	2042	11	WA 31	Richard-v-Pöschinger Str. 2, 4, 6; Simon-Warnerberger 2-4	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	499.740,00	2,00%	18	713.751,78	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2042	2042	2042	11	WA 1	Troppauer Str. 5, 6	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	496.440,00	2,00%	18	709.038,57	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2043	2043	2043	11	WA 7	Josef-Seliger Str. 2-20	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	887.280,00	2,00%	19	1.292.599,42	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2044	2044	2044	11	WA 43	Joseph-Effner-Straße 45	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	98.160,00	2,00%	20	145.860,60	Zugang	M	Modernisierung	B2							
2024	2044	2044	2044	11	WA 44	Amperweg 18	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadwerke	350.580,00	2,00%	20	520.943,44	Zugang	M	Modernisierung	B2							
Ergebnis:								13.363.314,00			17.151.514,78											

Zusammen mit den anderen geplanten Investitionsmaßnahmen und den damit in Verbindung stehenden Afa-Perioden, Bestandsdatenänderungen (Wohnungen, Gewerbeeinheiten, Flächen), Mietänderungen sowie BK / HK – Änderungen fließen die Daten von **ORGA-INVEST** in die Basis-Planung ein.

Abbildung 14: ORGA-INVEST

INVEST 2.0					Datenfassung		Kostenanfall		Baubeginn		Fertigstellung		Bilanzposition		Ziel-Bilanzpos.		Kostenart		WI-WA		Objekt-Straße	
Einfügen Info Drucken Löschen Speichern					2022 2023 2023		2023 2023 2024		2021 2021 2022		2021 2021 2022		B1 B10		B1 B15		Betriebsausstattung Erbbaugrundstücke		alle WA ETG		alle Wohnanl Am Renplatz	
Daten- erfassung	Kosten- anfall	Bau- beginn	Fertig- stellung	Fertig- stellung	WI - WA	Objekt - Straße	Bemerkung		Zugang Kosten	Zugang Zus (-)	Preis- steigerung p.a.	Perioden Preis- steigerung	Kosten inkl. Preissteigerung	Zugang / Abgang	Kostenart Auswahl	Kostenart Beschreibung	Bilanz- Position Auswahl					
Jahr	Jahr	Jahr	Jahr	Monat					€		%	Anzahl	€									
2023	2027	2027	2027	7	Firma	Unternehmen	Büromaschinen		9.000,00		2,00%	4	9.741,89	Zugang	GA	Geschäftsausstattung	B8					
2023	2027	2027	2027	7	Firma	Unternehmen	Betriebs -Kfz.		10.000,00		2,00%	4	10.824,32	Zugang	BA	Betriebsausstattung	B8					
2023	2037	2037	2037	7	Firma	Unternehmen	Betriebs -Kfz.		15.000,00		2,00%	14	19.792,18	Zugang	BA	Betriebsausstattung	B8					
2023	2044	2044	2044	7	Firma	Unternehmen	Betriebs -Kfz.		15.000,00		2,00%	21	22.735,00	Zugang	BA	Betriebsausstattung	B8					
2024	2028	2028	2030	10	WA 46	Fünfkirchner Str. Nachverdichtung 1. BA	Fünfkirchner Str. Nachverdichtung 1. BA Erbbau Grund & Boden		127.036,44				127.036,44	Zugang	BGerB	Erbbaugrundstücke	B9					
2024	2028	2028	2030	10	WA 46	Fünfkirchner Str. Nachverdichtung 1. BA	Fünfkirchner Str. Nachverdichtung 1. BA Wohnungen		4.107.511,56				4.107.511,56	Zugang	B	Neubau Gebäude	B9					
2024	2028	2028	2030	10	WA 46	Fünfkirchner Str. Nachverdichtung 1. BA	Fünfkirchner Str. Nachverdichtung 1. BA - Zuschuss EOF 90%		-1.718.208,00				-1.718.208,00	Zuschuss	Zus	Baukostenzuschuss	B9					
2023	2028	2028	2028	7	alle WA	alle Wohnanlagen	laufende Ista		1.500.000,00		2,00%	5	1.656.121,20	Zugang	IL	laufende Ista	G&V 9					
2023	2030	2030	2030	7	alle WA	alle Wohnanlagen	Kanalsanierung		80.000,00		2,00%	7	91.894,85	Zugang	IG	Groß-Ista	G&V 9					
2023	2029	2029	2029	11	WA 32	Wilhelm v. Kobell Weg 2-6; Simon-Warnberger 1	Generalsanierung		700.000,00		2,00%	6	788.313,69	Zugang	IG	Groß-Ista	G&V 9					
2023	2028	2028	2028	7	Pacht	Pachtwohnungen			111.420,60		2,00%	5	123.017,35	Zugang	IP	Ista Pachtwohnungen	G&V 9					
2024	2028	2028	2028	11	WA 20	Felix-Dahn-Str. 4; Thonauerstr. 1	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke		280.320,00		2,00%	4	303.427,38	Zugang	M	Modernisierung	B2					
2024	2028	2028	2028	11	WA 34	Julius-Kohn-Weg 6 (Süd), 8, 10	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke		50.000,00		2,00%	4	54.121,61	Zugang	IG	Groß-Ista	G&V 9					
2024	2029	2028	2030	10	WA 46	Fünfkirchner Str. Nachverdichtung 1. BA	Fünfkirchner Str. Nachverdichtung 1. BA Erbbau Grund & Boden		292.183,81				292.183,81	Zugang	BGerB	Erbbaugrundstücke	B9					
2024	2029	2028	2030	10	WA 46	Fünfkirchner Str. Nachverdichtung 1. BA	Fünfkirchner Str. Nachverdichtung 1. BA Wohnungen		6.845.852,60				6.845.852,60	Zugang	B	Neubau Gebäude	B9					
2023	2029	2029	2029	7	alle WA	alle Wohnanlagen	laufende Ista		1.500.000,00		2,00%	6	1.689.243,63	Zugang	IL	laufende Ista	G&V 9					
2023	2030	2030	2030	7	WA 33	Max-Liebermann-Str. 15-19	Generalsanierung		700.000,00		2,00%	7	804.079,97	Zugang	IG	Groß-Ista	G&V 9					
2023	2029	2029	2029	7	Pacht	Pachtwohnungen			111.420,60		2,00%	6	125.477,69	Zugang	IP	Ista Pachtwohnungen	G&V 9					
2024	2029	2029	2029	11	WA 5	Herzog-Albrecht-Str. 37-41	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke		594.690,00		2,00%	5	656.585,81	Zugang	M	Modernisierung	B2					
2024	2029	2029	2029	11	WA 6	Herzog-Albrecht-Str. 43	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke		69.090,00		2,00%	5	76.280,94	Zugang	M	Modernisierung	B2					
2024	2029	2029	2029	11	WA 801	Geschäftsstelle	Heizungserneuerung, evtl. Wärmecontracting Stadtwerke		157.710,00		2,00%	5	174.124,58	Zugang	M	Modernisierung	B2					

Oben genannte Kosten wurden mehrheitlich als Modernisierungskosten deklariert, in der Basis-Planung finden sie deshalb innerhalb der Position Grundstücke mit Wohnbauten als Zugänge Modernisierung Gebäude Berücksichtigung.

Abbildung 15: Basis-Planung

Grundstücke mit Wohnbauten																				
Link	Istwerte		Planwerte																Planwerte	
	2023	2024 Basisjahr	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040		
	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti	Ti		
Grund und Boden	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8		
Gebäude	39.477,3	38.119,9	37.180,3	40.707,2	63.350,0	61.348,8	60.272,0	70.530,5	68.232,1	73.211,8	71.679,3	78.715,9	76.959,2	83.450,5	80.630,5	78.875,2	77.237,0	75.265,9		
Summe	39.560,1	38.214,7	37.263,1	40.790,0	63.432,8	61.431,6	60.354,8	70.613,3	68.314,9	73.294,6	71.762,1	78.796,7	77.042,0	83.533,3	80.713,3	78.958,0	77.319,8	75.348,7		
Veränderungen																				
Stand 31.12. des Vorjahres Grund und Boden		82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8	82,8		
Stand 31.12. des Vorjahres Gebäude		39.477,3	38.131,9	37.180,3	40.707,2	63.350,0	61.348,8	60.272,0	70.530,5	68.232,1	73.211,8	71.679,3	78.715,9	76.959,2	83.450,5	80.630,5	78.875,2	77.237,0		
Unbuchungen / Umwidern Grund und Boden zsg	B4	B2-INV																		
Unbuchungen Modernisierung Gebäude zsg	D9	B2-INV																		
Unbuchungen Neubau Grund und Boden zsg	D9	B2-INV																		
Unbuchungen Neubau Gebäude zsg	B9	B2-INV																		
Unbuchungen Neubau Zuschüsse zsg (-)	B9	B2-INV																		
Unbuchungen Neubau Zuschüsse zsg (-)	B9	B2-INV																		
Zugänge Modernisierung Gebäude	B2-INV			4.184,0	-4.538,2			907,0	526,4		1.533,1	957,6	1.163,3	942,5	956,5		1.061,7	1.233,4		
Zugänge Neubau Grund und Boden	B2-INV																			
Zugänge Neubau Gebäude	B2-INV																			
Abgänge Grund und Boden (-)	B2-INV																			
Abgänge Gebäude (-)	B2-INV																			
Abschreibungen ab bis 2022 (Forschung) (-)	G&V 13		-1.212,3	-1.193,7	-1.191,7	-1.143,1	-1.126,4	-1.101,5	-1.047,3	-1.042,1	-1.031,4	-1.030,1	-998,4	-994,9	-974,4	-946,5	-946,5	-900,0		
Abschreibungen ab bis 2022 (Forschung) absolut (-)	G&V 13		-1.193,7	-1.191,7	-1.143,1	-1.126,4	-1.101,5	-1.047,3	-1.042,1	-1.031,4	-1.030,1	-998,4	-994,9	-974,4	-946,5	-946,5	-946,5	-900,0		
Abschreibungen neu (Zugänge 2023) (-)	G&V 13		-133,1	-106,5	-212,2	-510,2	-874,7	-882,3	-1.174,2	-1.215,5	-1.363,2	-1.454,5	-1.626,0	-1.714,0	-1.873,4	-1.870,6	-1.925,1	-1.984,1		
Vergüt. / Reduzierung depressive Als	G&V 13																			
Abschreibungen auf Abgang	G&V 13																			
Summe (Stand 31.12.)		39.560,1	38.214,7	37.263,1	40.790,0	63.432,8	61.431,6	60.354,8	70.613,3	68.314,9	73.294,6	71.762,1	78.796,7	77.042,0	83.533,3	80.713,3	78.958,0	77.319,8		

Die Aggregation aller Investitionen und Teilpläne führt auf Unternehmensebene dann zu folgenden Finanzplanergebnissen:

Abbildung 16: Finanzplan 2024 - 2040

Finanzplan																		
Link	Istwerte	Planwerte																
	2024 Basisjahr	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	
	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	
Zahlungsmittel-Anfangsbestand der jeweiligen Periode																		
- Flüssige Mittel per 31.12. Vj.	B28	3.997,6	3.352,2	6.842,3	1.704,2	1.333,5	5.940,6	3.442,3	6.139,3	7.609,7	7.381,6	9.473,9	11.522,8	13.094,4	16.280,1	19.552,5	21.373,0	23.061,0
- Bausparguthaben per 31.12. Vj.	B27																	
- Kontokorrentverbindlichkeiten per 31.12. Vj.	B40																	
1. Summe Zahlungsmittelbestand zum 01.01.		3.997,6	3.352,2	6.842,3	1.704,2	1.333,5	5.940,6	3.442,3	6.139,3	7.609,7	7.381,6	9.473,9	11.522,8	13.094,4	16.280,1	19.552,5	21.373,0	23.061,0
Planeinzahlungen der künftigen Periode																		
aus der Bewirtschaftungstätigkeit	G&V 1 B42	11.611,0	12.049,0	12.550,7	13.163,5	14.379,8	14.773,8	15.284,4	15.918,8	16.426,7	16.822,2	17.336,5	17.934,4	18.464,8	19.263,9	19.732,8	20.140,1	20.554,0
aus Verkäufen (UV)	G&V 2 B42			1.438,1	1.438,1													
aus Betreuungstätigkeit	G&V 3	30,9	30,9	30,9	30,9	33,2	33,2	33,2	33,2	33,2	33,2	33,2	33,2	33,2	33,2	33,2	33,2	33,2
aus anderen Lieferungen und Leistungen	G&V 4	230,1	234,2	238,4	242,6	247,0	238,8	241,3	245,9	250,6	255,4	260,3	265,3	270,3	275,5	280,8	286,2	291,7
aus Verkauf von Beständen (AV)	B1 B2 B3	0,8																
aus sonstigen betrieblichen Einnahmen	G&V 7	55,1	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6	51,6
aus Finanzanlagen	G&V 15 G&V 16 G&V 17	48,5																
aus Darlehensaufnahmen	Fin	239,4	6.451,5	6.360,1	4.542,9	6.347,2	2.951,7	2.951,7	1.730,3	2.080,7	4.564,5	5.091,6	3.394,4	5.091,6	840,6			
aus Veränderungen kurzfristiger Positionen		1.081,8	-1.238,5	491,7	224,9	389,0	355,0	364,5	311,3	384,7	300,6	402,9	232,9	424,5	-116,9	-119,8	-123,1	-124,6
2. Summe der Planeinzahlungen		13.557,7	17.518,8	23.161,4	19.694,5	21.447,8	18.408,2	18.927,1	18.291,1	19.165,6	22.027,5	23.178,1	21.911,8	24.336,3	20.375,9	19.978,6	20.387,9	20.805,9
Planauszahlungen der künftigen Periode																		
für die Bewirtschaftungstätigkeit	G&V 8	-8.525,0	-6.513,3	-6.696,8	-6.712,1	-9.884,7	-8.214,7	-8.502,5	-9.338,8	-9.376,7	-9.569,9	-9.839,2	-10.080,9	-10.364,8	-11.128,1	-10.994,7	-11.256,4	-11.525,5
für Modernisierung		-430,9	-1.200,0	-4.104,0			-907,9	-506,4		-1.539,1	-957,6	-1.166,3	-942,5	-856,5		-1.081,7	-1.233,4	-910,0
für Neubauinvestitionen (AV)		-1.398,7	-2.420,1	-11.886,6	-7.973,3	-2.596,3	-7.142,3	-2.392,8	-2.427,2	-3.389,1	-3.952,0	-4.691,6	-3.952,0	-4.113,3				
für Neubauinvestitionen (UV)	G&V 9	-42,6	-4,3	-1.474,1	-1.226,7	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3
für Immaterielle Vermögensgegenstände	B1	-16,7	-21,8	-10,4	-10,6	-10,8	-11,0	-11,3	-11,5	-11,7	-12,0	-12,2	-12,4	-12,7	-12,9	-13,2	-13,5	-13,7
für Technische Anlagen und Maschinen	B7	-42,2																
für Betriebs- und Geschäftsausstattung	B8	-24,4	-46,9	-147,4	-31,4			-23,0				-36,0	-32,3	-19,8				-28,0
für Betreuungstätigkeit	G&V 10																	
für andere Lieferungen und Leistungen	G&V 11																	
für Personalaufwand	G&V 12	-1.891,1	-2.217,6	-2.255,1	-2.191,6	-2.254,6	-2.319,5	-2.306,3	-2.455,0	-2.525,7	-2.598,5	-2.673,5	-2.750,6	-2.830,0	-2.911,7	-2.995,8	-3.082,4	-3.171,5
für sonstige betriebliche Ausgaben	G&V 14	-877,4	-580,4	-570,7	-581,2	-591,9	-602,8	-613,9	-725,2	-636,8	-748,6	-660,7	-773,0	-685,5	-698,3	-711,3	-724,6	-738,2
für Kapitaldienst	Fin	-950,0	-1.020,2	-1.150,5	-1.334,2	-1.573,9	-1.700,8	-1.785,5	-1.854,4	-1.906,0	-2.488,0	-2.077,1	-2.182,1	-2.247,1	-2.324,0	-2.372,8	-2.381,0	-2.437,4
für Steuern	G&V 21 G&V 22	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,2	-4,2	-4,2	-4,2	-4,2	-4,2	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3	-4,4	-4,4
3. Summe der Planauszahlungen		-14.203,1	-14.028,7	-28.299,5	-20.065,2	-16.040,7	-20.906,5	-16.230,1	-16.620,7	-19.393,7	-19.935,2	-21.129,2	-20.340,3	-21.150,6	-17.103,5	-18.158,2	-18.700,0	-18.836,0
4. Zahlungsmittel-Endbestand per 31.12.	B28	3.352,2	6.842,3	1.704,2	1.333,5	5.940,6	3.442,3	6.139,3	7.609,7	7.381,6	9.473,9	11.522,8	13.094,4	16.280,1	19.552,5	21.373,0	23.061,0	25.030,9

Zusammenfassend zeigt sich für die Jahre ab 2041 folgendes:

Abbildung 17: Finanzplanergebnisse 2041 - 2054

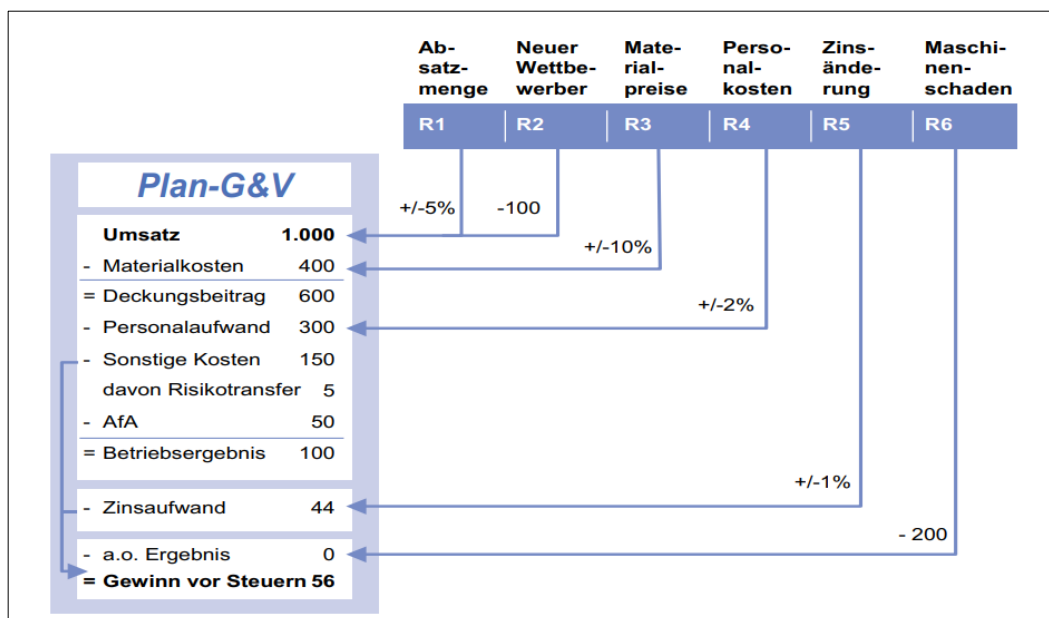
Finanzplan															
Link	Istwerte														
	2024 Basisjahr	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	2051	2052	2053	2054
	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt	Tt
4. Zahlungsmittel-Endbestand per 31.12.	B28	3.352,2	25.561,7	26.995,2	27.102,2	29.502,2	32.244,7	34.230,0	37.619,6	41.068,4	44.437,0	47.817,6	51.301,6	54.840,4	58.512,0

Es erscheint in diesem Zusammenhang notwendig, sich zu verdeutlichen, welche „Risiken“ das eigene Unternehmen überhaupt zu schultern in der Lage ist. Dies führt zum Prüfungsstandard 981 (für freiwillige Prüfungen) des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 981), der neben Angaben zu Risikotoleranz und Risikoappetit auch Angaben zur wichtig erscheinenden **Risikotragfähigkeit** fordert.

„Das Risikotragfähigkeitskonzept gibt (...) den „Abstand“ der aktuellen Situation des Unternehmens zur kritischen Situation – der „bestandsgefährdenden Entwicklung“ durch eine geeignete Kennzahl an.“ (Gleißner, Werner und Wolfrum, Marco [2019], S. 30).

Zur Darstellung der Risikotragfähigkeit bei Risikoaggregation - sprich bei der Kombination von Risiken - schlägt Gleißner die Integration der Risiken (hier z.B. R1 bis R6) in den Wirtschaftsplan (Plan-G&V) vor (vgl. Gleißner, Werner [2017]: S. 10).

Abbildung 18: Risikointegration in die Plan-G&V



Zinsänderungen prozentual mit dem jährlichen Zinsaufwand zu verknüpfen, stellt bei Wohnungsunternehmen eine zu starke Vereinfachung dar. Aufgrund der üblicherweise langen Zinsbindungen sind nicht alle Darlehen jährlich von Zinsänderungen betroffen, sondern nur diejenigen, deren Zinsbindungsfrist ausläuft. Risiken, die den Finanzbereich betreffen (Zinsänderungsrisiko etc.), werden daher besser via Darlehensrechner simuliert und in die Plan-G&V sowie den Finanzplan integriert.

Wenn bei bestandsgefährdenden Risiken die Illiquidität im Mittelpunkt der Betrachtung steht (wie Gleißner selbst anführt, vgl. obigen Exkurs: Bestandsgefährdung und Covenants), bietet sich als Ort zur Integration von Risiken im Gegensatz zur vorstehend genannten Plan-G&V eher der Finanzplan an:

Abbildung 19: Risikoaggregation im Finanzplan

Finanzplan (Risiko-Management)												R1	R2	R3	R4
Link	Istwerte	Planwerte													
	2023 Basisjahr	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031						
	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC	TC						
Planeinzahlungen der künftigen Periode															
aus der Hausbewirtschaftung	G&V 1 B42	11.066,2	11.999,9	12.441,2	12.719,1	13.318,6	14.514,0	14.810,6	15.263,2	16.064,0					
- RM-SIMULATION Mindereinnahmen Hausbewirtschaftung	Ausfallsatz			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Mindereinnahmen														
	Absolut (-)														
aus Verkäufen (UV)	G&V 3 B42	2.112,7			2.154,9	721,3									
- RM-SIMULATION Mindereinnahmen Kaufpreiszahlungen (UV)	Ausfallsatz			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Mindereinnahmen														
	Absolut (-)														
aus Betreuungstätigkeit	G&V 4	31,3	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1	29,1					
- RM-SIMULATION Mindereinnahmen Betreuungstätigkeit	Ausfallsatz			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Mindereinnahmen														
	Absolut (-)														
aus anderen Lieferungen und Leistungen	G&V 5	292,5	297,8	303,2	308,8	314,4	320,2	326,1	332,1	338,2					
- RM-SIMULATION Mindereinnahmen L & L	Ausfallsatz			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Mindereinnahmen														
	Absolut (-)														
aus Verkauf von Beständen (AV)		-0,6													
aus sonstigen betrieblichen Einnahmen	G&V 8	185,2	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5					
aus Finanzanlagen	B6	51,8													
aus Darlehensaufnahmen	Fin	748,6	299,4	8.437,5	9.322,3	3.365,2	4.530,1	2.951,7	2.951,7	1.730,3					
aus Veränderungen kurzfristiger Positionen		41,9	-226,3	224,5	109,6	55,8	253,4	262,1	335,3	297,3					
2. Summe der Planeinzahlungen		14.529,4	12.404,6	21.440,1	24.648,4	17.808,9	19.651,3	18.384,1	18.916,0	18.463,5					
Planauszahlungen der künftigen Periode															
Für die Hausbewirtschaftung	G&V 9	-9.175,0	-8.729,6	-6.711,2	-7.068,5	-8.521,7	-9.179,9	-8.156,8	-8.392,3	-9.668,2					
- RM-SIMULATION Hausbewirtschaftung	Steigerungssatz			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Kosten														
	Absolut (-)														
Für Modernisierung		-22,4	-556,0	-2.448,0	-2.624,9		-303,4	-907,0	-506,4						
- RM-SIMULATION Modernisierung	Steigerungssatz			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Kosten														
	Absolut (-)														
Für Neubauinvestitionen (AV)		-1.081,2	-126,7	-6.637,7	-11.791,7	-4.428,1	-2.516,3	-7.138,0	-2.543,1	-2.427,2					
- RM-SIMULATION Neubau (AV)	Steigerungssatz			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Kosten														
	Absolut (-)														
Für Neubauinvestitionen (UV)		-737,9	-4,3	-4,3	-1.474,6	-1.251,6	-4,3	-4,3	-4,3	-4,3					
- RM-SIMULATION Neubau (UV - VK)	Steigerungssatz			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Kosten														
	Absolut (-)														
Für Immaterielle Vermögensgegenstände	B1	-43,7	-21,8	-5,1	-10,4	-10,6	-10,8	-11,0	-11,3	-11,5					
- RM-SIMULATION Immaterielle Vermögensgegenstände	Steigerungssatz			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Kosten														
	Absolut (-)														
Für Technische Anlagen und Maschinen	B7	-42,0													
- RM-SIMULATION Technische Anlagen / Maschinen	Steigerungssatz			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Kosten														
	Absolut (-)														
Für Betriebs- und Geschäftsausstattung	B8	-148,8	-45,0	-18,7	-89,3	-31,4			-23,0						
- RM-SIMULATION Betriebs- und Geschäftsausstattung	Steigerungssatz			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Kosten														
	Absolut (-)														
Für andere Lieferungen und Leistungen	G&V 11			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
- RM-SIMULATION andere L & L	Steigerungssatz														
	Kosten														
	Absolut (-)														
Für Personalaufwand	G&V 12	-1.853,8	-1.913,2	-2.037,3	-2.056,2	-2.065,5	-2.125,1	-2.186,4	-2.249,6	-2.314,5					
- RM-SIMULATION Personal	Steigerungssatz			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Kosten														
	Absolut (-)														
Für sonstige betriebliche Ausgaben	G&V 14	-517,7	-956,8	-445,5	-454,4	-463,5	-472,8	-482,3	-491,9	-501,7					
- RM-SIMULATION sonstige betriebliche Ausgaben	Steigerungssatz			0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%					
	Kosten														
	Absolut (-)														
Für Kapitaldienst	Fin	-930,0	-960,3	-1.027,9	-1.212,8	-1.323,7	-1.511,4	-1.612,8	-1.756,7	-1.921,3					
Für Steuern	G&V 21	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,1	-4,2	-4,2	-4,2	-4,2					
3. Summe der Planauszahlungen		-14.514,7	-13.359,8	-19.339,9	-26.786,9	-18.100,3	-16.128,2	-20.502,9	-15.982,7	-16.853,0					
4. Zahlungsmittel-Endbestand per 31.12.		B28 (Risiko-M)	3.997,6	3.042,4	5.142,5	3.004,0	2.712,6	6.235,7	4.116,9	7.050,1	8.660,6				
davon in Mietkautionen gebundene Liquidität		B43	1.530,0	1.545,3	1.560,7	1.576,3	1.592,1	1.608,0	1.624,1	1.640,3	1.656,7				
5. verfügbare Liquidität per 31.12.			2.467,6	1.497,1	3.581,8	1.427,7	1.120,5	4.627,6	2.492,8	5.409,8	7.003,9				

</

5. Projektdokumentation

Die Dokumentation des Überwachungssystems und der in diesem Zusammenhang veranlassten Maßnahmen resultieren aus den Vorgaben des § 91 Abs. 2 i.V.m. § 93 Abs. 1 AktG. Notwendig ist nicht nur die Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems. Vielmehr wird grundsätzlich die „Ausschöpfung aller verfügbaren Informationsquellen tatsächlicher und rechtlicher Art“ gefordert, um dadurch die Vor- und Nachteile bestehender Handlungsoptionen sorgfältig abschätzen und erkennbaren Risiken Rechnung tragen zu können (Schmidt, Joachim [2020], S. 416 unter Verweis auf BGH [2008], S. 1). Ohne Dokumentation lässt sich das schwer nachweisen!

a) Risikomanagementhandbuch

Aus diesem Grund ist ein Risikomanagement-Handbuch zu erstellen. Es enthält die Systematik des Risikomanagementverständnisses. Durch die Berücksichtigung aller für das Unternehmen relevanten Aspekte des Risikomanagements ist die Dokumentation und Nachvollziehbarkeit durch die Risikomanagement-Software in Verbindung mit den Risikoreports sowie dem Risikomanagement-Handbuch gewährleistet.

b) Verantwortlichkeiten

Führungskräfte und Mitarbeiter sind für die ordnungsmäßige Einhaltung der im Risikokatalog zur Risikoüberwachung vorgegebenen Regelungen zuständig und verantwortlich. Der Risikomanagementbeauftragte sorgt für eine angemessene Information der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter. Daneben zählen die ständige Verbesserung des Risikomanagementsystems, des Handbuchs sowie der Änderungsdienst zu seinen verantwortlichen Aufgaben. Die Geschäftsleitung stellt dazu die Bereitstellung aller technischen, personellen und organisatorischen Voraussetzungen sicher.

Die einzelnen Verantwortungsbereiche sind der Verantwortlichkeitsmatrix zu entnehmen. Diese bietet einen zusammengefassten Überblick über alle nach Verantwortungsbereichen gegliederten Einzelrisiken, die jeweilige Risikoeinstufung sowie den jeweiligen Reporting- und Überwachungsturnus.

Abbildung 20: Verantwortlichkeitsmatrix

Datei	Start	Ziel	Information	Planung	Risiko	Kontrolle	Organisation	Optionen	Hilfe	Was möchten Sie tun?
Verantwortlichkeitsmatrix	Risikokatalog	Schwellenwerte	Handbuch	Turnus-Reports	System-Reports	Erläuterungen	Stress-Tests	Stress-Test neu erstellen	Erläuterungen	
Risikomanagement - System										
ORGA-CONTROL										
Verantwortlichkeitsmatrix										
Verantwortlichkeitsmatrix										
Einzelrisiko	Verantwortlicher	Beobachtungsbereich	Risiko-Einstufung	Datum letzter Report	Status	Datum nächster Report				
Ausschreibungs- und Vergabefehler (Neubautätigkeit)	Hr. Bernauer	Neubautätigkeit	2	30.04.2024	fällig am:	30.04.2025				
Bauabwicklungsmängel (Neubau)	Hr. Bernauer	Neubautätigkeit	4	07.12.2023	fällig am:	07.06.2024				
Erlösschmälerungen	Fr. Ebert	Bestandsbewirtschaftung	3	05.12.2023	fällig am:	05.12.2024				
Finanzierungskosten überhöht	Hr. Richter	Finanzwesen	4	10.11.2023	fällig am:	10.05.2024				
Forderungsmanagement mangelhaft	Hr. Lenauer	Bestandsbewirtschaftung	3	05.12.2023	fällig am:	05.12.2024				
Gesetzesänderung/ Rechtsprechung mit nachteiliger Wirkung	Hr. Richter	Rechtliche Entwicklung	16	10.03.2024	fällig am:	10.04.2024				

c) Risiko-Reporting

Wesentlicher Bestandteil der hier vertretenen Risikomanagement-Systematik ist das Berichtswesen, neudeutsch Reporting. Im Gegensatz zu ausschließlich EDV-gestützten Risikofrühwarn- bzw. Risikomanagementsystemen wird mit dem Risikoreporting versucht, das Bewusstsein der verantwortlichen Führungskräfte und Mitarbeiter zu schärfen. Die Vorgaben zum Risikoreporting führen dazu, dass beim Abfassen der Reports von den verantwortlichen Führungskräften und Mitarbeitern grundlegende eigene Überlegungen zur Risikosituation des Unternehmens angestellt werden.

Darüber hinaus ist es von größter Wichtigkeit, Risiken verursachungsgerecht zuordnen zu können. Dazu sind meist nur die Mitarbeiter „vor Ort“ in der Lage. Rein EDV- bzw. kennzahlgestützte Frühwarnsysteme sind hierzu nur bedingt geeignet. So lässt sich beispielsweise aus der Kennzahl „Leerstandsquote“ nicht ablesen, ob es sich um lagebedingte, um ausstattungsbedingte oder um rein mieterbedingte Ursachen handelt. Genauso wenig sind Unterschiede an verschiedenen Standorten festzustellen, da die Kennzahl „Leerstandsquote“ über alle Bestandsobjekte und Risikoursachen aggregiert ist. Nur ein vom verantwortlichen Mitarbeiter verfasstes Risikoreporting kann daher verursachungsgerechte Aussagen zu Einzelrisiken treffen und damit unternehmerischen Fehlentscheidungen vorbeugen.

Zur Lösung dieser Problematik enthält unser Risikofrühwarnsystem für jeden Verantwortungsbereich die relevanten Beobachtungsbereiche und Risiken sowie Angaben zum Reportingturnus. Nach diesen Angaben erfolgt vom jeweiligen Verantwortlichen ein **Risikoreport** aus seinem Verantwortungsbereich. Die einzelnen Reports werden dann vom Risikomanagementbeauftragten Herrn Riskman bzw. seiner Vertretung regelmäßig auf ihre fristgemäße Abgabe hin überprüft und gesichtet.

Der Report wird aus dem Einzelrisikoerfassungsbogen über den Button „Report erstellen“ generiert. Dabei öffnet sich automatisch eine auf das Risiko abgestimmte Reportvorlage. Diese enthält die Mindestanforderungen zur Erstellung der Reports. Die Reports finden sich auf dem Server im Verzeichnis „Risikoreports“.

Es finden zwei Arten von **Risikoreports** Verwendung. In **ORGA-RISK** sind alle gängigen immobilienwirtschaftlichen Risiken hinterlegt. Darunter fallen solche Risiken, die grundsätzlich jederzeit auftreten können und von der temporären unternehmerischen Situation der Stadtbau abhängig sind. Diese kennzahlinduzierten bzw. regelmäßig veränderlichen Risiken sind der Verantwortlichkeitsmatrix zu entnehmen und nach Berichtsturnus zu reporten. Derartige Reports werden als **Turnus-Reports** bezeichnet.

Im Gegensatz dazu stehen die Systemrisiken. Sie betreffen z.B. organisatorische Regelungen (Arbeitsabläufe, Dienstanweisungen etc.) und sind somit nicht permanenten Veränderungen unterworfen. Risiken dieser Art werden daher bis zu Ihrer Änderung nur einmalig reportet und dann aus der Verantwortlichkeitsmatrix genommen. Diese Reports werden **System-Reports** genannt.

Neben den **Risikoreports** werden kurzfristig auftretende Risiken, neu auftretende Risiken oder Risikoänderungen als **Kurz-Report** unverzüglich dem Risikomanagementbeauftragten in Schriftform entweder per Mail oder in Papierform gemeldet.

Als zweite Möglichkeit können derartige Risiken als Bestandteil des regelmäßigen Berichtswesens weitergegeben werden.

Unabhängig von der Darstellung als Kurz-Report oder als regelmäßiges Reporting (Berichtswesen) wird eine kurze Darstellung des Risikos, soweit möglich eine monetäre Einschätzung des Risikos sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Gegenmaßnahmen berichtet.

Abbildung 21: Risiko-Report

Risikomanagement	ORGASENSE
Risiko-Reporting	03 / 04.24

Risiko-Report des Verantwortungsbereichs von Fr. Ebert

vom (Datum bitte eintragen)

Einzelrisiko:	Erlösschmälerungen
Letzter Bericht vom:	31.12.2023
Beobachtungsbereich:	Bestandsbewirtschaftung
Risikoeinstufung:	2

Vorbemerkung:

Die hier in blau markierten Textpassagen sollen Ihnen die Berichtserstellung erleichtern. Nach Erstellung des Reports löschen Sie diese bitte.

Ein Report spricht grundsätzlich **alle Indikatoren** eines Einzelrisikos an. Zur Untersuchung des hier genannten Einzelrisikos werden im Folgenden Fragen zu den Indikatoren gestellt, deren Beantwortung Ihnen die Berichtserstellung erleichtern soll. Die angegebenen Indikatoren erheben jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Verweisen die Indikatoren auf **Kennzahlen**, gehen Sie auf diese ein und berücksichtigen bitte gleichzei-

Innerhalb der Reporting-Vorlagen erläutern Textmodule, wie der jeweilige Bericht zu erstellen ist und leiten somit durch die Berichtserstellung. Neben der allgemeinen Vorgehensweise ist genau beschrieben, welche Inhalte in welchem Umfang zu beschreiben sind.

Um die Berichtserstellung zu vereinfachen, sind die jeweiligen Indikatoren und die vorgeschlagenen Gegenmaßnahmen in der Berichtsvorlage enthalten.

Ohne Dokumentation und ein engmaschiges Berichtswesen erfüllt das Risiko-Management nicht die gesetzlichen Anforderungen. Hinsichtlich der Rechtsprechung zum Risiko-Management sei auf zwei weitere Urteile verwiesen (Landgericht München [2007], Az: 5 HKO 15964/06 sowie Kammergericht Berlin [2004], Az: 2 U 191/02).

6. Organisatorische Regelungen und Internes Kontrollsystem (IKS)

Das Interne Kontrollsystem greift auf die bereits im Unternehmen verwendete Systematik zurück und beinhaltet beispielsweise folgende organisatorische Regelungen:

- Funktionstrennung nach Verantwortlichkeiten
- Vier-Augen-Prinzip
- Unterschriftenregelungen
- Zuordnung von Wertgrenzen
- Verteilung von EDV-Zugriffsrechten
- Prozessbeschreibungen zu Arbeitsabläufen
- Stellenbeschreibungen
- Arbeits- und Dienstanweisungen
- Belegwesen etc.

Aus Gesichtspunkten des Qualitätsmanagements ist das Risikomanagement durch eine allgemeine Dienstanweisung für alle Mitarbeiter verbindlich in Kraft zu setzen. Eine einheitliche Informationsbasis aller Mitarbeiter wird damit sichergestellt.

Abbildung 22: Dienstanweisung

Risikomanagement	ORGASENSE
Dienstanweisung - Risikomanagement	03 / 04.24
1. Ziel und Zweck Durch diese Dienstanweisung wird die dritte Fassung des Risikomanagement-Systems (ORGA-RISK) des Unternehmens (im Folgenden kurz: WoBa) in Kraft gesetzt. Mit dem Risikomanagement-System sollen die im Folgenden dargestellten Ziele erreicht werden. - Identifizierung und Erfassung wesentlicher Entwicklungen mit Risikopotenzialen - Einbindung unserer Mitarbeiter sowie deren Detailkenntnisse in die Risiko-Früherkennung - Systematisierung der erfassten Risiken - Bewertung der Risiken - Dokumentation der Risiken - Handhabung der Risiken durch Entwicklung geeigneter Gegenmaßnahmen 2. Geltungsbereich Diese Dienstanweisung gilt für alle Mitarbeiter/innen des WoBa, die in der Verantwortlichkeitsmatrix von ORGA-RISK als Risikoverantwortliche benannt sind bzw. von den hier genannten Risikoverantwortlichen beauftragt wurden. 3. Regelungen 3.1. Inhalt Alle Mitarbeiter/innen werden mit dieser Dienstanweisung verpflichtet, sich mit dem Risikomanagement-System der WoBa vertraut zu machen, das Risikomanagement-Handbuch zu lesen und die darin angegebenen Regelungen zu befolgen.	

Literatur

Aguilar, Francis J. [1967]: Scanning the business environment. New York 1967.

Ansoff Igor H. [1975]: Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. In: California Management Review, 18. Jg. 1975, Nr. 2. S. 21 – 33.

Binder, Christoph [2006]: Die Entwicklung des Controllings als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre, Diss. Oestrich-Winkel 2006, Wiesbaden 2006.

BGH [2008]: Beschluss II ZR 202/07 des Bundesgerichtshofs vom 14. Juli 2008. In: <https://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=45082&pos=0&anz=1>, aufgerufen am 12.03.2024

Geyer, Helmut [2022]: Risikomanagement in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Freiburg 2022.

Gernert, Dieter [1979]: Frühwarnung und Krisenbewältigung – Vom passiven zum aktiven Informationssystem, In: Frühwarnsysteme, ZfB, 49. Jg. 1979, Ergänzungsheft 2, S. 147 – 150.

Gleißner, Werner [2017]: Risikoanalyse, Risikoquantifizierung und Risikoaggregation. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 46. Jg. 2017, Nr. 9, S. 4 – 11.

Gleißner, Werner und Wolfrum, Marco [2019]: Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation, Wiesbaden 2019.

Just, Tobias [2003]: Demographie lässt Immobilien wackeln. In: Deutsche Bank Research, Hans-Joachim Frank (Hg.), o. Jg. 2003, Nr. 283, S. 7.

Kipley Dan [2009]: The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. In: Journal of Management Research, Vol. 1 2009, No. 1, S. 1 - 26.

Klaproth, Thomas [2004]: Risikomanagement im Rahmen des KonTraG – Anforderungen und betriebliche Notwendigkeit im Hinblick auf den Immobilienbereich. In: Risikomanagement im Immobilienbereich, Ulrich Lutz und Thomas Klaproth (Hg.), Berlin und Heidelberg 2004, S. 39 – 61.

Müller-Merbach, Heiner [1976]: Frühwarnsysteme zur Vorhersage und Bewältigung von Unternehmenskrisen. In: Bernd Aschfalk, Sven Hellfors und Alexander Marettek (Hg.): Unternehmensprüfung und -beratung, Festschrift zum 60. Geburtstag von Bernhard Hartmann, Freiburg 1976, S. 159 - 177.

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

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