

Controlling in der Immobilienwirtschaft

und Rating nach Basel II und III

V. Immobilienwirtschaftliches Risikomanagement

Die Errichtung eines Risikofrüherkennungs- bzw. Risikomanagementsystems ist ausdrücklich in § 91 Abs. 2 AktG geregelt. Der Gesetzgeber geht aber davon aus, dass diese Regelung nicht nur für Aktiengesellschaften gelten soll, sondern auch Ausstrahlungswirkung auf den Pflichtenrahmen anderer Gesellschaftsformen hat. So haben Vorstände einer Genossenschaft die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden (§ 34 Abs. 1 GenG). Vorstandsmitglieder, die ihre Pflichten verletzen, sind der Genossenschaft zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet (§ 34 Abs. 2 GenG). Geschäftsführer einer GmbH haben die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden (§ 43 GmbHG). Geschäftsführer, die ihre Obliegenheiten verletzen, haften der Gesellschaft solidarisch für den entstehenden Schaden (§ 43 Abs. 2 GmbHG).

Aus rechtlicher Sicht wird nicht nur auf das Vorhandensein eines Risikomanagementsystems, sondern auch auf die jeweilige Ausgestaltung abgestellt. So ist beispielsweise die Verwendung von Kennzahlen der Vorperiode im Risikofrüherkennungssystem nicht zukunftsorientiert. Genauso wenig erfüllt ein System ohne Dokumentation und ohne engmaschiges Berichtswesen die gesetzlichen Anforderungen.

Organisationsbereiche	Beobachtungsbereiche
Umfeld	Extern <ul style="list-style-type: none"> ➤ Demographische Entwicklung ➤ Konjunkturelle Entwicklung ➤ Kapitalmarktentwicklung ➤ Rechtliche Entwicklung ➤ Personalmarktentwicklung ➤ Immobilienmarktentwicklung
Unternehmen	Intern
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Führung ➤ Führungsteilsystem Organisation ➤ Führungsteilsystem Personal ➤ Führungsteilsysteme Information, Planung und Kontrolle ➤ Leistungsbereiche 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Management ➤ Erscheinungsbild ➤ Konzernstruktur ➤ Organisationsstruktur ➤ Prozessstruktur ➤ Personalwesen ➤ Rechnungswesen ➤ Finanzwesen ➤ Versicherungswesen ➤ Planungssystem ➤ Kontrollsystem ➤ Kennzahlensystem ➤ EDV-System ➤ Bestandsbewirtschaftung ➤ Bestandsentwicklung ➤ Soziales Management ➤ Modernisierung/ Instandhaltung ➤ Hausmeister/ Regiebetrieb ➤ Neubautätigkeit ➤ Vertrieb ➤ Geschäftsbesorgung ➤ Wohnungseigentumsverwaltung ➤ Drittverwaltung

Abbildung 1: Mögliche risikobehaftete Organisations- und Beobachtungsbereiche

Mit dem immobilienwirtschaftlichen Risikomanagementsystem wird versucht, Risiken systemisch zu begegnen. Risiken sind als Möglichkeit ungünstiger, zukünftiger Entwicklungen definiert. Um Risiken systemisch begegnen zu können, sind sie zu identifizieren, zu systematisieren und zu bewerten. Zur Identifizierung von Risiken werden in einem ersten Schritt alle Organisationsbereiche erfasst, die einerseits Risikopotenziale für Immobilienunternehmen bergen und andererseits wesentlich für die zukünftige Entwicklung sind.

Um die Risiken systematisieren zu können, werden alle als wesentlich identifizierten Risiken nach Beobachtungsbereichen gegliedert. Die Gliederung der Beobachtungsbereiche richtet sich wiederum nach den Verantwortungsbereichen innerhalb der Organisationsstruktur des Unternehmens. Die Bewertung der Risiken erfolgt risikoindividuell nach der zu erwartenden Schadenshöhe und der Eintrittswahrscheinlichkeit.

Risiken lassen sich meist schon in ihrer Entstehungsphase an sogenannten Indikatoren erkennen. Risikoindikatoren bezeichnen Tatbestände, die auf ein Risiko schließen lassen. Beispielsweise lässt im Bereich Bestandsbewirtschaftung eine bestimmte Belegungsstruktur auf steigende Mietausfälle und somit auf eine sinkende Ertragslage für das Immobilienunternehmen schließen. Aufgabe des Risikomanagements ist letztlich die Handhabung von Risiken. Um das Ziel einer effizienten Handhabung der Risiken zu erreichen, sind darauf abgestimmte Reaktionen, Maßnahmen und Handlungsweisen zu entwickeln. Ein die Kriterien des Qualitätsmanagements DIN ISO 9001:2000 berücksichtigender Systemaufbau des Risikomanagements integriert Risikofrühwarnsystem, Internes Kontrollsystem, Risikocontrolling und Risikoreporting.



Abbildung 2: Instrumente des Risikomanagementsystems

1. Internes Kontrollsystem

Das Interne Kontrollsystem (IKS) beinhaltet z.B. 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.

Darüber hinaus werden innerhalb der Internen Revision regelmäßig Teilbereiche des Unternehmens analysiert und bewertet. In diesem Zusammenhang ist die Ausarbeitung eines Prüfungsplanes notwendig, da beispielsweise eine regelmäßige Kassenprüfung allein den Anforderungen nicht genügen kann. Dazu ist entweder von der Geschäftsführung

oder von den beauftragten externen Prüfern ein Innenrevisionsplan aufzustellen. Auch die Tiefe der Prüfung ist von Relevanz. Um den fachlichen Anforderungen zu genügen, sind hier unabhängige Sonderprüfungen durch externe Prüfer oder durch Verbände anzuraten.

Innenrevisionsplan	
Jahr	Themenschwerpunkte
2011	➤ Mieterhöhungen im preisgebundenen Wohnraum
2012	➤ WEG-Abrechnungen/BK-Abrechnungen
2013	➤ Zahlungsverkehr
2014	➤ Auftragsvergabe
2015	➤ Modernisierungsmaßnahmen bzw. Neubaumaßnahmen

Abbildung 3: Beispielhafter Innenrevisionsplan

2. Risikocontrolling

Das Risikocontrolling besteht aus dem entscheidungsorientierten Kennzahlensystem des Unternehmens sowie der Verantwortlichkeitsmatrix. Das Kennzahlensystem liefert externe und unternehmensinterne Kennzahlen. Diese sind so gegliedert, dass daraus zukünftige Unternehmensentwicklungen ablesbar sind. Das bedeutet, dass die innerhalb der integrierten Bilanz-, Wirtschafts- und Finanzplanung ermittelten Plankennzahlen in das Risiko-Controlling als Richtwerte und somit als Soll- oder Zielgrößen einfließen!

Gleichzeitig erfolgt hier die Ableitung von Risiko-Schwellenwerten. Bei der Ermittlung von Schwellenwerten steht die Lage des eigenen Unternehmens im Vordergrund. Hier müssen substanzgefährdende Risikokennzahlen festgemacht werden. Eine Orientierung an den Kennzahlen anderer Unternehmen, beispielsweise über Betriebsvergleiche, ist nur bedingt hilfreich.

ORGA-CONTROL - [Kennzahlensystem]												
Demographie Kennzahlen Wertermittlung Mieterzufriedenheit Optionen Schließen ?												
Kennzahlensystem												
Basisjahr	Bezugsjahr	Schwellenwert	=<	Differenz zum Basisjahr			Differenz zum Vorjahr			Differenz in % zum Vorjahr		
2006	2011			2011	zum Basisjahr	zum Vorjahr	in % zum Vorjahr	2010	zum Vorjahr	in % zum Vorjahr	2009	zum Vorjahr
Eigenkapitalquote in %	10,00	<	41,05	25,36	1,73	4,40%	39,32	21,76	123,92%	17,56	1,25	7,66%
Eigenmittelquote in %	25,00	<	41,05	10,45	1,73	4,40%	39,32	6,74	20,69%	32,58	0,66	2,07%
Eigenmittelrentabilität in %	2,50	<	4,91	-10,81	-13,05	-72,66%	17,96	19,44	-1313,51%	-1,48	-3,85	-162,45%
Gesamtkapitalrentabilität in %	2,50	<	4,47	-3,84	-5,49	-55,12%	9,96	7,43	293,68%	2,53	-1,24	-32,89%
Verschuldungsgrad in %	200,00	>	142,46	-83,07	-10,67	-6,97%	153,13	-52,34	-25,47%	205,47	-5,31	-2,52%
Anlagendeckungsgrad II in %	100,00	<	105,11	27,40	4,21	4,17%	100,90	10,45	11,55%	90,45	15,71	21,02%
Anlageintensität in %	12,50	<	91,18	2,27	-2,48	-2,65%	93,66	0,15	0,16%	93,51	4,61	5,19%
Liquidität 1. Grades in %	100,00	<	56,46	-28,98	47,12	504,50%	9,34	0,03	0,32%	9,31	-54,42	-85,39%
Liquidität 2. Grades in %	60,00	<	172,65	8,38	46,96	37,36%	125,69	46,50	58,72%	79,19	-55,44	-41,18%
Beleihungsspielraum 60% in Tsd. €	1451,13	<	6791,67	1589,17	-154,21	-2,22%	6945,88	786,90	12,78%	6158,98	530,17	9,42%
Cash-Flow nach DVFA/ SG in Tsd. €	150,00	<	417,22	-150,68	736,41	-230,71%	-319,19	-545,62	-240,97%	226,43	-132,87	-36,98%
dynamischer Verschuldungsgrad in Jahren	25,00	>	9,60	1,08	22,47	-174,59%	-12,87	-32,67	-165,00%	19,80	6,56	49,55%
Kapitaldienstdeckungskraft Objektfinanzierung (Faktor)	1,20	<	1,45	0,09	2,40	-252,63%	-0,95	-1,58	-250,79%	0,63	-0,32	-33,68%
Tilgungskraft Objektfinanzierung (Faktor)	1,00	<	3,96	0,29	6,55	-252,90%	-2,59	-4,20	-260,87%	1,61	-0,72	-30,90%
Zinsdeckungskraft Objektfinanzierung (Faktor)	2,50	<	2,29	0,12	3,79	-252,67%	-1,50	-2,54	-244,23%	1,04	-0,56	-35,00%
Kapitaldienstdeckungskraft Gesamt (Faktor)	1,00	<	1,44	0,08	2,38	-253,19%	-0,94	-1,57	-249,21%	0,63	-0,32	-33,68%
Tilgungskraft Gesamt (Faktor)	2,50	<	3,96	0,29	6,55	-252,90%	-2,59	-4,20	-260,87%	1,61	-0,72	-30,90%
Zinsdeckungskraft Gesamt (Faktor)	2,00	<	2,27	0,10	3,76	-252,35%	-1,49	-2,52	-244,66%	1,03	-0,56	-35,22%
Durchschnittliche Wohnungsmiete pro m²/ Monat	3,00	<	3,88	0,31	0,05	1,31%	3,83	0,16	4,36%	3,67	0,03	0,82%
Durchschnittliche Miete (incl. Gewerbe/ Garagen) pro m²/ Monat	3,10	<	3,81	0,38	0,05	1,33%	3,76	0,14	3,87%	3,62	0,04	1,12%
Mietausfallquote in %	3,00	>	9,81	1,57	-0,10	-1,01%	9,91	-0,96	-8,83%	10,87	4,21	63,21%

Abbildung 4: Beispielhafter Auszug aus dem Kennzahlensystem

Die Verantwortlichkeitsmatrix bietet einen zusammengefassten Überblick über alle nach Verantwortungsbereichen gegliederten Einzelrisiken, die jeweilige Risikoeinstufung sowie den jeweiligen Reporting- und Überwachungsturnus.

Verantwortlichkeitsmatrix						
Einzelrisiko	Verantwortlicher	Beobachtungsbereich	Risiko-Einstufung	Datum letzter Report	Status	Datum nächster Report
ausstattungsbedingte Nachfrageausfälle	Hr. Huber	Bestandsbewirtschaftung	2	27.05.2010	fallig am:	27.05.2011
Erlösschmälerungen	Hr. Huber	Bestandsbewirtschaftung	6	27.05.2010	fallig seit!	27.08.2010
überhöhte Betriebskosten	Hr. Huber	Bestandsbewirtschaftung	4	27.05.2010	fallig seit!	27.11.2010
fehlende/ unvollständige Zahlung der Genossenschaftanteile	Hr. Huber	Finanzwesen	6	27.05.2010	fallig seit!	27.08.2010
Belegungsstrukturmängel	Hr. Meier	Bestandsbewirtschaftung	2	31.03.2010	fallig am:	31.03.2011
fehlende Mieterzufriedenheit	Hr. Meier	Bestandsbewirtschaftung	2	31.03.2010	fallig am:	31.03.2011
Mietrückstände	Hr. Meier	Bestandsbewirtschaftung	6	30.09.2010	fallig seit!	30.12.2010
unangepasste Mietpreisgestaltungen	Hr. Meier	Bestandsbewirtschaftung	2	01.04.2010	fallig am:	01.04.2011
Vertragsmängel (Bestandsbewirtschaftung)	Hr. Meier	Bestandsbewirtschaftung	2	01.04.2010	fallig am:	01.04.2011
Bestandsstrukturmängel	Hr. Meier	Bestandsentwicklung	2	31.03.2010	fallig am:	31.03.2011
überhöhte Finanzierungskosten	Hr. Meier	Finanzwesen	2	01.04.2010	fallig am:	01.04.2011
strukturelle Nachfrageausfälle (demographische Entwicklung)	Hr. Meier	Immobilienmarktentwicklung	2	01.04.2010	fallig am:	01.04.2011
Negative Zins- und Inflationswirkung	Hr. Meier	Kapitalmarktentwicklung	4	30.09.2010	fallig am:	30.03.2011

Abbildung 5: Beispielhafter Auszug aus der Verantwortlichkeitsmatrix

3. Risikofrühwarnsystem

Das Risikofrühwarnsystem besteht aus dem nach Bereichen gegliederten Risikokatalog, der alle Einzelrisiken erfasst, bewertet und Gegenmaßnahmen bereithält.

Die eingehende Bewertung eines Einzelrisikos erfolgt unter Verwendung der sogenannten Risikomatrix. Sie dient der Bewertung der identifizierten und systematisch gegliederten Risiken. Dabei werden alle wesentlichen Einzelrisiken anhand der Kriterien „Schadenshöhe“ und „Eintrittswahrscheinlichkeit“ eingestuft. Die Kriterien erfahren dabei jeweils eine dreistufige Untergliederung.

		EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT			
		unwahrscheinlich	möglich	wahrscheinlich	
SCHADENS HÖHE	schwerwiegend	3	6	9	
	erheblich	2	4	6	
	gering	1	2	3	

Abbildung 6: Risikomatrix

Die jeweilige Risikoeinstufung eines Einzelrisikos ergibt sich aus dem Produkt der numerischen Bewertung der Kriterien „Schadenshöhe“ und „Eintrittswahrscheinlichkeit“. Beispielweise wird ein Risiko mit geringer Schadenshöhe (1), aber sehr hoher Eintrittswahrscheinlichkeit (3) als Risiko der Klasse 3 (1 x 3) 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. Derartige Risiken unterliegen einer regelmäßigen Beobachtung.



Grün eingestufte Risiken, deren Eintritt unwahrscheinlich ist und die gleichzeitig eine geringe Schadenshöhe nach sich ziehen können, finden sich meist im operativen Bereich und werden durch Instrumente wie das IKS bzw. andere Regelungen und Anweisungen aufgedeckt und vermieden.

Abbildung 7: Risikoeinstufung

Aus der Risikoeinstufung ergibt sich zum einen der notwendige Überwachungs- bzw. Reportingturnus und zum anderen der jeweilige Handlungsbedarf bzw. die einzuleitenden Gegenmaßnahmen.

Die Einzelrisikoerfassung enthält notwendigerweise folgende Angaben:

- Einzelrisiko
- Beobachtungsbereich
- Verantwortliche(r)
- Schadenspotenzial(e)
- Schadenshöhe
- Eintrittswahrscheinlichkeit
- Risikoeinstufung
- Reportingturnus
- Indikatoren
- Gegenmaßnahmen

Einzelrisiken können mehr qualitativer oder eher quantitativer Natur sein. Qualitative Risiken zeichnen sich vor allem hinsichtlich ihrer Indikatoren dadurch aus, dass diese aus Handlungen, Methoden oder Systemen bestehen, die vorhanden sind oder nicht. Im Risikoreport ist deshalb eine Beschreibung bzw. die Feststellung vorzunehmen, ob die Systeme vorhanden bzw. nicht vorhanden sind. Dies erfolgt durch die Angabe „ja oder nein“. Der Indikatorstatus, der eine Schwellenwertüberschreitung farblich anzeigt, ist bei den qualitativen Indikatoren immer gelb. Quantitative Risiken verfügen dagegen über messbare Indikatoren und Kennzahlen. Schwellenwertüberschreitungen werden hier rot angezeigt.

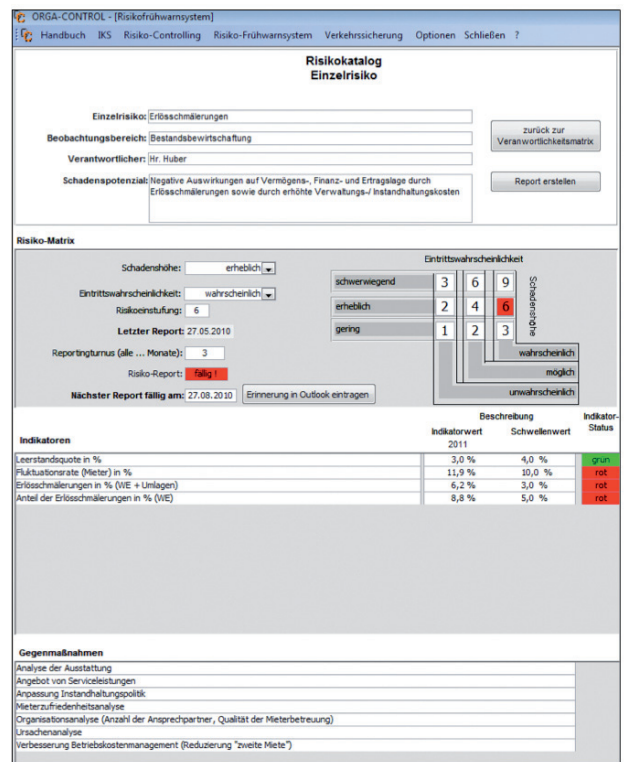


Abbildung 8: Beispielhaftes quantitatives Einzelrisiko

4. Risikoreporting

Wesentlicher Bestandteil der hier vertretenen Risikomanagement-Systematik ist das Berichtswesen, neudeutsch Reporting. Im Gegensatz zu ausschließlich EDV-gestützten Risikofrühwarn- bzw. Risikomanagementsystemen wird durch das 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 müssen. 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, wenn 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. Von großer Wichtigkeit ist zudem, ein zukunftsorientiertes Risikomanagement zu verwenden. Die gesetzlichen Anforderungen verlangen ein System, mit dem „den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“. Die Verwendung von Vorjahres-Kennzahlen genügt diesen Anforderungen in keinem Fall.

Notwendig erscheint die Verwendung von Plankennzahlen, also derjenigen Kennzahlen, die sich bei Durchführung aller geplanten Neubau-, Modernisierungs- und Instandhaltungsinvestitionen, Desinvestitionen, Zins- und Tilgungsleistungen, Personaleinstellungen etc. ergeben. Diese Kennzahlen stellen zu erreichende Ziele dar. Werden diese Plan- oder Zielkennzahlen nicht erreicht, muss dies von den verantwortlichen Mitarbeitern reportet werden. Für das Risikomanagement ist softwaretechnisch eine Verknüpfung mit der integrierten Bilanz, Wirtschafts- und Finanzplanung anzustreben. Das Risikomanagementsystem muss in der Lage sein, die Plan- bzw. Zielkennzahlen aus dem Planungssystem auszulesen und in der risikospezifischen Reportvorlage dem risikoverantwortlichen Bearbeiter zu Verfügung zu stellen. Reports werden häufig aus dem jeweiligen Einzelrisiko generiert. Im nachfolgend dargestellten Beispiel geschieht dies durch Aufruf des jeweiligen Einzelrisikos in der Verantwortlichkeitsmatrix.

Einzelrisiko	Verantwortlicher	Beobachtungsbereich	Risiko-Einstufung	Datum letzter Report	Status	Datum nächster Report
ausstattungsbedingte Nachfrageausfälle	Hr. Huber	Bestandsbewirtschaftung	2	27.05.2010	fällig am:	27.05.2011
Erlösschmälerungen	Hr. Huber	Bestandsbewirtschaftung	6	27.05.2010	fällig seit!	27.08.2010
überhöhte Betriebskosten	Hr. Huber	Bestandsbewirtschaftung	4	27.05.2010	fällig seit!	27.11.2010

Abbildung 9: Beispielhafte Verantwortlichkeitsmatrix

Aus dem dann geöffneten Einzelrisiko lässt sich ein Reporting-Muster aufrufen. Dieses Reporting-Muster verfügt bereits über die eingelesenen Plan- oder Zielkennzahlen.

Risikokatalog Einzelrisiko

Einzelrisiko: Erlösschmälerungen

Beobachtungsbereich: Bestandsbewirtschaftung

Verantwortlicher: Hr. Huber

Schadenspotenzial: Negative Auswirkungen auf Vermögens-, Finanz- und Ertragslage durch Erlösschmälerungen sowie durch erhöhte Verwaltungs-/ Instandhaltungskosten

zurück zur Verantwortlichkeitsmatrix

Report erstellen

5. Controlling-Funktion des immobilienwirtschaftlichen Risikomanagement-Systems

Die systematische Erfassung und Dokumentation möglicher Einzelrisiken im Risikokatalog – unabhängig, ob vorhanden oder nicht – hat Informationscharakter. Durch Beschreibung und Bewertung von Risiken erfolgt eine Reflexion von Unternehmenszielen und konkreten Maßnahmenzielen (Planung). Die Verantwortlichkeitsmatrix offenbart die die Risikostruktur einzelner Geschäftsbereiche und deren Maßnahmen (Information, Planung). Die Berücksichtigung von Personal und Organisationsstruktur bei der Verteilung der Risiken deckt Schwachstellen (Kontrolle) und gleichzeitig Schnittstellen (Koordination) zu anderen Risiken auf und führt möglicherweise zum Überdenken von Plänen (Reflexion). Durch das Übersetzen von Unternehmenszielen und geplanter Einzelmaßnahmen in Kennzahlen im Plankennzahlensystem/ Risikocontrolling können Pläne durch den Vergleich mit festgelegten Schwellenwerten bereits in der Planungsphase Risiken erkennen lassen und wirken somit als Risikofrühwarnsystem. Ein Überdenken geplanter Maßnahmen ist vor der eigentlichen Planrealisation möglich (Information, Reflexion Plankontrolle).

Nach der Planrealisation erfolgt durch den Vergleich der Indikator- oder Planwerte mit den Istwerten ein Soll-Ist-Vergleich und somit die Kontrolle, ob die Planung eingehalten wird (Planungs- und Kontrollfunktion).

Risiko-Reporting	ORGASENSE
-------------------------	------------------

1. Fragen

In unserem Kerngeschäftsfeld Vermietung sind Erlösschmälerungen Risiken. Gleichzeitig können diese bereits Indikatoren für das hier beschriebene Risiko oder andere Risiken darstellen.

- Lassen folgende Indikatoren eine Aussage über das Risiko Erlösschmälerungen zu, oder betreffen die Indikatoren andere Risiken? Bedenken Sie bei der Bearbeitung, dass es sich bei den kennzahlgestützten Indikatoren um Durchschnittswerte handelt, die den gesamten Wohnungsbestand betreffen. Auch wenn die nachfolgenden Kennzahlen die Schwellenwerte nicht überschreiten, können standortbezogen erhebliche Unterschiede bestehen.

Indikatoren	Indikatorwert 2011	Schwellenwert
	Beschreibung/ ja/ nein	
Leerstandsquote in %	3,0	4,0
Fluktuationsrate (Mieter) in %	11,9	10,0
Erlösschmälerungen in % (WE + Umlagen)	6,2	3,0
Anteil der Erlösschmälerungen in % (WE)	8,8	5,0

- Betrifft das Risiko alle Wohnungsteilmärkte und Standorte des Unternehmens in gleicher Weise?

2. Risikobeschreibung/ -bewertung

- Falls das Risiko durch obige oder andere Indikatoren zutreffend angezeigt wird, beschreiben Sie bitte das Risiko Erlösschmälerungen und die Risikoursachen kurz verbal.
- Beschreiben Sie bitte die regionalen Schwerpunkte (Standorte), an denen das Risiko auftritt.
- Geben Sie für die identifizierten regionalen Schwerpunkte (Standorte) die jeweiligen regionalen kennzahlgestützten Indikatorwerte an.
- Bewerten Sie dann das Risiko monetär (mindestens durch eine qualifizierte Schätzung).
- Falls Sie bei der Beschäftigung mit den Risiken/ Indikatoren auf zukünftige bzw. ähnliche oder neuartige zusätzliche Risiken oder Indikatoren stoßen, verfahren Sie bitte genauso.

3. Gegenmaßnahmen

Bieten die nachfolgend genannten Gegenmaßnahmen eine ausreichende Lösung?

Gegenmaßnahmen	Antwort (ja/ nein)
Analyse der Ausstattung	
Angebot von Serviceleistungen	
Anpassung Instandhaltungspolitik	
Mieterzufriedenheitsanalyse	
Organisationsanalyse (Anzahl der Ansprechpartner, Qualität der Mieterbetreuung)	
Ursachenanalyse	
Verbesserung Betriebskostenmanagement (Reduzierung "zweite Miete")	

Abbildung 10: Beispielhafte einzelrisikoangepasste Reportvorlage

Instrument	Beschreibung	Controlling-Funktion
Einzelrisiko	Systematisierte Information über risikobehaftete Tatbestände	Information, Planung, Reflexion
Risikokatalog	Information über alle identifizierten Risiken	Information, Planung
Verantwortlichkeitsmatrix	Zuordnung der Risiken zu Verantwortungsbereichen	Information, Planung, Koordination
Risikofrühwarnsystem	Information über vorhandene Risiken, Information über Risiken geplanter Handlungen	Information, Planung
Risikocontrolling, Plankennzahlensystem	systemische Bewertung vorhandener Risiken, Bewertung von Risiken geplanter Handlungen	Information, Planung
Reporting	Einbindung der Mitarbeiter in die Bewertung der Risiken, Soll-Ist-Vergleich, Überdenken von Plänen	Information, Kontrolle, Koordination, Reflexion,
IKS	systemische Kontrolle	Information, Kontrolle

Abbildung 11: Controlling-Funktionen des immobilienwirtschaftlichen Risikomanagement-Systems

Das einzelrisikoangepasste Reporting der Risikoverantwortlichen erfüllt damit nicht nur die gesetzlich geforderte Dokumentationspflicht, sondern dient wiederum der Information der Geschäftsleitung sowie der Rückkopplung mit dem übergeordneten Zielsystem (Reflexions- und Koordinationsfunktion). Das Reporting stellt zudem sicher, dass das Risikomanagement nicht nur externe Vorgabe bleibt, sondern von allen Beteiligten ein differenziertes Risikobewusstsein entwickelt wird (Reflexion). Durch die Integration der Bereiche Personal und Organisation wird neben Kontrolle auch die Controlling-Funktion Koordination sichergestellt. ■

Der Autor **Dr. Peter Dietrich**, Diplom-Kaufmann, ist seit 1995 in Prüfung und Beratung von Wohnungsunternehmen tätig. Seit 2003 ist er Geschäftsführer der ORGA-SENSE GmbH (www.orga-sense.de) mit den Tätigkeitsschwerpunkten Controlling, Zielsystementwicklung, Planung, Portfolio- und Risikomanagement.