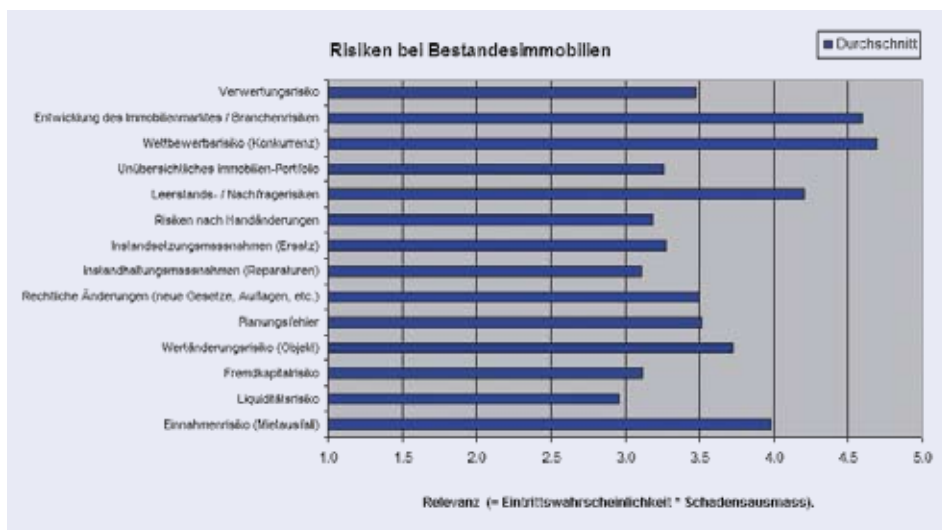


Risikooptimierung im Real Estate Management

Im Zuge der Finanzkrise stehen Risiken im Zusammenhang mit Immobilien im Fokus. Dabei ist zumeist von Kredit- und Marktrisiken die Rede. Auf die ganze Lebensdauer einer Immobilie betrachtet gibt es jedoch weitere operative Risiken, die die Rendite einer Immobilieninvestition signifikant beeinflussen können.



Grafik 1: Top Risiken bei Bestandsimmobilien

Mitg. – Im Rahmen einer Studienarbeit (Masterarbeit) an der ETH Zürich wurde der Bau von Immobilien und die Bewirtschaftung von Immobilienbesitz bezüglich Risiken und Risikooptimierung untersucht. Hierzu wurde eine Umfrage bei Unternehmen aus der Immobilienbranche durchgeführt. Es stellte sich heraus, dass dediziertes Risikomanagement von operativen Risiken im Immobilienbereich eine junge Disziplin darstellt und in der Immobilienbranche sehr verschieden gelebt wird. Die Unternehmen der Immobilienbranche betreiben zwar ein gewisses Risikomanagement. Dies ist aber von sehr unterschiedlichem Umfang und Detaillierungsgrad. Es wird praktisch kein gleiches und somit vergleichbares System zum Risikomanagement verwendet.

Trotzdem wird ein relativ grosser Handlungsbedarf zur weiteren Minimierung der Risikoexposition angegeben (mehr als 50% der Antworten). Dies hängt auch mit der als zunehmend strenger eingeschätzten Verpflichtung durch Gesetzgeber und/oder Geldgeber zur Risikobeurteilung zusammen. Risikoüberlegungen wird ein zunehmend höherer Stellenwert zugeschrieben. Die Gründe für eine solche Ver-

schärfung sehen die Unternehmen vor allem in Haftungsfragen und der Sicherheit, die von Geldgeberseite gefordert wird.

Dagegen wird in der Immobilienbewirtschaftung aber erstaunlicherweise mit einem kurzen Planungshorizont von durchschnittlichen fünf bis zehn Jahren gearbeitet. Öffentliche Immobilienverwaltungen (Stadt und Kanton) und Pensionskassen liegen mit ihrem Planungszeitraum einige Jahre über dem Durchschnitt, wobei die direkten Immobilienbesitzer und -Verwal-

ter darunter liegen. Ein Planungshorizont von fünf bis zehn Jahren bei der Immobilienbewirtschaftung ist aber eher kurz und kann zu falschen Schlüssen und Annahmen führen.

Risiken bei der Bewirtschaftung eines Immobilienportfolios

Die Befragten stufte Marktrisiken wie Leerstands- und Nachfragerisiken, Wettbewerbsrisiken (Konkurrenz) und Branchenrisiken/Entwicklung des Immobilienmarktes als am grössten ein. Vor allem aus Bankensicht werden diese Risiken als hoch beziffert. Bei fehlenden Einnahmen können aufgrund der hohen Fremdkapitalquote von durchschnittlich ca. 70% ohne entsprechende Absicherungsmassnahmen schnell Liquiditätsprobleme auftreten.

Das Wertänderungsrisiko wird aus Besitzer-, Verwalter- und Bankensicht als sehr relevant eingestuft. Um dem entgegen zu wirken, müssen Instandsetzungs- und Instandhaltungsmassnahmen auf lange Sicht geplant und adäquat durchgeführt werden, da sonst das Risiko einer Wertkorrektur steigt. (siehe Grafik 1)

Risiken beim Bau einer Immobilie

Aus der Umfrage resultiert, dass Einsprachen bei der Baueingabe das Risiko mit der grössten Relevanz darstellen, da Einsprachen grosse terminliche sowie finanzielle Folgen haben können. Andererseits lässt die grosse statistische Abweichung der Antworten vom Mittelwert vermuten, dass die Erfahrungen mit Einsprachen

ANZEIGE

lentjesCONSULTING

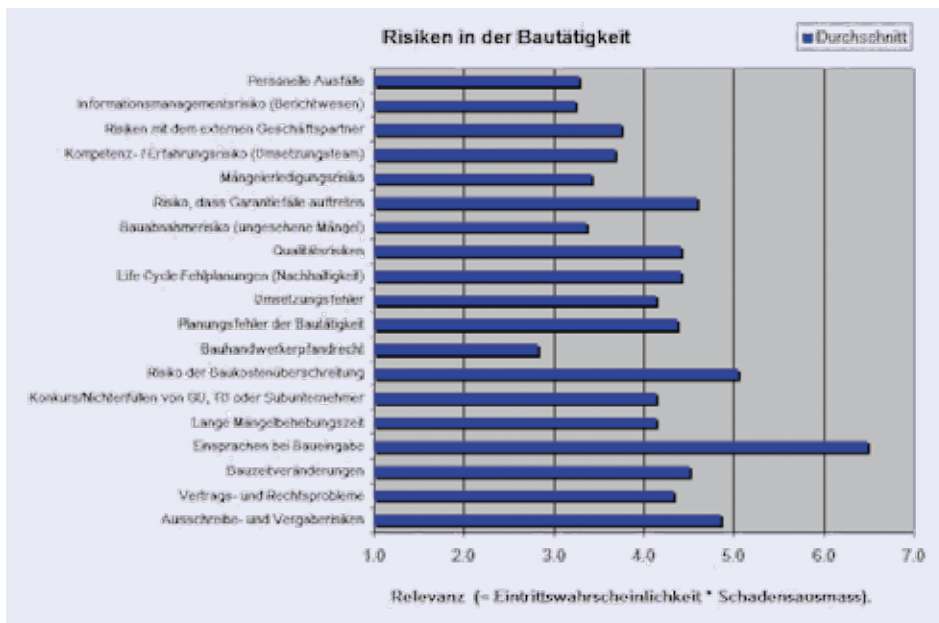
**Die Zeit rennt manchmal davon,
doch Ihre Treue ist geblieben..**

Herzlichen Dank für Ihr Vertrauen; auch in diesem Jahr.
Ich wünsche Ihnen eine glanzvolle Vorweihnachtszeit und die nötige Ruhe, das Heute zu geniessen.

Iris Lentjes, Lentjes Consulting, Beckenhofstrasse 1
8006 Zürich, Tel. 044 365 30 09
Mail: iris.lentjes@lentjes-consulting.ch



WWW.LENTJES-CONSULTING.CH



Grafik 2: Top Risiken in der Bautätigkeit

stark divergieren. Dem Risiko der Bauzeitverzögerung, der Baukostenüberschreitung und der Planungsfehler wird ebenfalls eine grosse Relevanz zugeordnet. Ähnlich werden auch Qualitätsrisiken am Bau sowie das Risiko, dass Garantiefälle auftreten und Ausschreibe- und Vergaberisiken bewertet.

Interessant zu betrachten ist das Risiko der ungenügenden Berücksichtigung der Nachhaltigkeit (Fehler bei der Life-Cycle-Planung) einer Bauinvestition. Die Gesamtbeurteilung dieser Risiken ist aufgrund einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit nicht besonders hoch, jedoch wird das potentielle Schadensausmass mit sehr hohen Werten eingestuft. Die Kosten einer Immobilie sollten über den gesamten Lebenslauf betrachtet werden und mögliche Abweichungen von geplanten Betriebs- und Erhaltungskosten sollten schon beim Bau berücksichtigt und gesteuert werden. (siehe Grafik 2)

Nutzen von systematischem Risikomanagement

In einem zweiten Teil der Arbeit wurde der Nutzen eines systematischen Risikomanagements untersucht. Dazu wurde die Wirksamkeit von zwei Ansätzen der Firma QualiCasa AG zur Reduktion der Risiken betrachtet. QualiCheck ist ein Risiko- und Qualitätsmanagement-Ansatz für den Bau von Immobilien. In den vier Phasen Vertragsprüfung und Optimierung des Baubeschreibs, Bauprozess-Begleitung, Bauabnahme sowie Garantiefolgebegleitung und

Mängelbehebungs-kontrolle wird das Bauprojekt systematisch auf Risiken untersucht, entsprechende vorbeugende Massnahmen werden eingeleitet und Kontrollen zu frühzeitigen Erkennung von Problemen durchgeführt. Die Analyse ergab, dass dadurch Baukosten und Rückstellungen für Garantieleistungen reduziert werden. Durch standardisierte Protokollierung der Kontrollen wird zusätzlich für allfällige spätere Probleme eine Beweisgrundlage geschaffen.

QualiControl ist ein Softwarewerkzeug für das Portfoliomanagement. Basierend auf umfangreichen Statistiken kann der Bedarf und Zeitpunkt für Instandsetzung- und Instandhaltungsmassnahmen einer

Immobilie abgeschätzt werden. Dies ermöglicht eine vorausschauende Planung und Optimierung von Kosten, Cash-Flow Entwicklung, Renditeaussichten und notwendigen Rückstellungen für das ganze Immobilienportfolio. Gleichzeitig kann erkannt werden ob kurz- und mittelfristig eine höhere Rendite auf Kosten der Baubsubstanz erwirtschaftet wird und somit höhere Risiken einer Wertkorrektur eingegangen werden.

Die Untersuchungen ergaben, dass mit dem Einsatz von systematischen Ansätzen zum Risikomanagement am Beispiel von QualiCasa die Risiken im Bau und in der Bewirtschaftung von Immobilien optimiert werden können. Dies äussert sich auch in den Kosten und im Kapitalbedarf einer Immobilie. So lassen sich finanzielle Einsparungen, wie in Abbildung 1 zusammenfassend gezeigt, realisieren:

- Punkt 1: Der QualiCheck reduziert Kosten und Risiken während der Bauphase
- Punkt 2: Aufgrund der Einsparungen und einer mögliche Bauzeitverkürzung wird der Break-Even-Zeitpunkt von laufenden Kosten und Erträgen vorverschoben
- Punkt 3: Eine optimierte Bewirtschaftung mittels QualiControl senkt die Kosten um einige Prozente
- Punkt 4: Wird eine optimale Bauqualität erreicht und auch die Instandhaltung optimal durchgeführt, können Instandsetzungsmassnahmen eventuell um einige Jahre nach hinten geschoben werden. Dies wiederum steigert die Rendite der Immobilieninvestition.

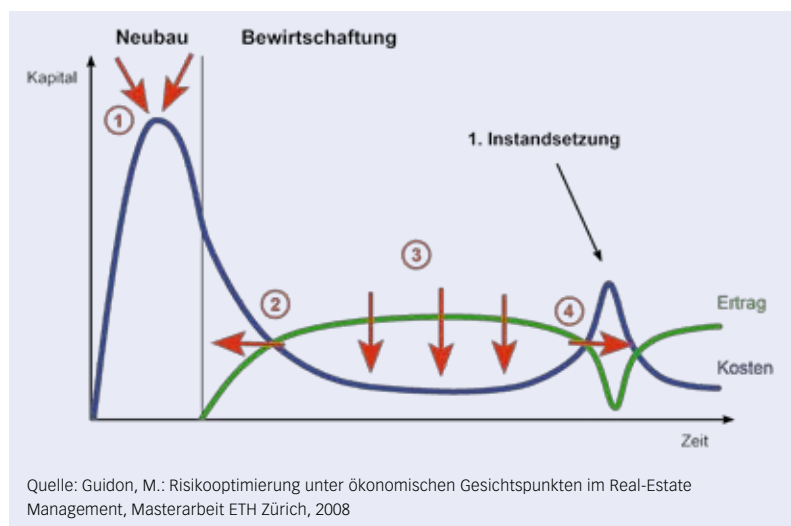


Abbildung 1: Schematische Darstellung von Ertrag und Kosten einer Immobilie über die Zeit und Auswirkungen von Risikomanagement