

## Perspektiven risikoadjustierter Cashflows

Silvia Lehmann\*

# Steigende Anforderungen der Regulatoren und Nutzer

Die Kostenplanung einer Immobilie beginnt bereits beim Neubau respektive bei der Sanierung. Die Erwartung von gleichmässigen Cashflows aus dem Immobilienportfolio erfordert eine vielschichtige Planung.

Die Transformation wird auf breiter Ebene diskutiert. Die Umsetzung wurde im Immobilienbereich vergleichsweise vernachlässigt. In den vergangenen Jahren haben sich nun allerdings das gesellschaftliche Verhalten gegenüber dem Wohnen, die Rechtssprechung und die dem zugrunde liegenden Normenwerke stark verändert. Energie- und Nachhaltigkeitsthemen verschärften die Komplexität. Laufend neue Anforderungen aus umfangreichen Normen, Gesetzen und Richtlinien erfordern anspruchsvolle Anpassungen und verursachen hohe Kosten und Umtriebe. Nicht nur in den entstehenden BIM-Projekten bei Neubauten sind neue Prozesse und Tools notwendig, auch der Bestand ist extrem gefordert.

### Komplexität vereinfachen

Es liegt nun in der Hand der Softwareentwickler, diese weiter zunehmende Komplexität mittels geeigneter Tools wieder zu

vereinfachen und effizient aufzubereiten. Fragen zu Leerstandsrisiken, Szenarien bei steigenden Zinsen, Entwicklungspotenzial bei bestehenden Liegenschaften, aber auch Fragen zu anstehenden Instandsetzungskosten müssen heute beantwortet werden. Nur so können die für das Cash Management wichtigen Cashflows mit einer möglichst hohen Zuverlässigkeit prognostiziert werden.

Die Vertragsbestimmungen bei einem Neubau oder einer Sanierung und die qualitativ gute Umsetzung während der Bauphase legen den Grundstein für die Kosten während der Nutzungsphase / dem Lebenszyklus. Die ideale Organisation eines Neubauprojektes oder einer Sanierung beinhaltet eine unabhängige Qualitätssicherung (wie in der Industrie schon lange ein Standard). Nur ein mängelfreies Objekt erreicht frühzeitig und langanhaltend die geplanten Cashflows. Häufig werden aus ungenügender Bauqualität resultierende Mehrkosten auf die Mieter überwältzt. Die-

ses Verhalten zeugt nicht von Fairness und ist überdies kurzfristig. Bei sich ändernden Rahmenbedingungen wird dieses Vorgehen auch weniger gut möglich sein resp. zu einem höheren Leerstandsrisiko führen.

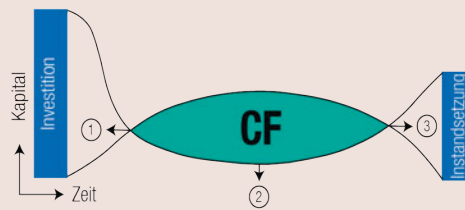
### Anforderungen des Cash Managements

Ein zukunftsgerichtetes Portfolio beinhaltet neben der Einhaltung respektive Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen, auch die Marktsicht und die bauliche Strategie (mind. 20 Jahre). Bekanntlich kommt der Cashflow über Kosten und Erträge zustande. Die Kosten können stärker selber beeinflusst werden, als allgemein angenommen wird (einwandfreie Qualität Neubau/Sanierung und Risikoadjustierung im Lebenszyklus). Als optimale strategische Grundlage für den Treasurer gelten geglättete Cashflows aus dem direkten Immobilienportfolio. Misslingt dies wegen nicht zu umgehenden Instandsetzungs-

spitzen, muss das mindestens entsprechend bekannt und geplant sein. Über die strategische Arbeit erhält man somit Auskunft für die Liquiditätsplanung. Sich nur auf das Marktglück zu verlassen, erachten wir nicht als geeignete Planungsvariante. Die Altersstruktur eines Portfolios kann sehr unterschiedlich aussehen. In der Grafik «Cashflow» ist ein Portfolio mit unterschiedlichen Baujahren zu sehen. Die Instandsetzungskosten verteilen sich optimal über die Jahre und es resultiert ein regelmässiger Cashflow. Das Beispiel rechts zeigt ein Portfolio mit einer Instandsetzungsspitze in 10 – 15 Jahren. Die unregelmässigen Cashflows sind für ein gutes Cash Management eine Herausforderung. Mittels Risikoadjustierung bei den Erneuerungsinvestitionen kann auch der Cashflow aus dem Beispiel in der Grafik «Altersstruktur» noch erheblich geglättet werden. Unter Berücksichtigung der strategischen Investitionsplanung können mit dem Wissen der Altersstruktur und den dazugehörigen Liegenschaftsdaten fundierte Entscheide getroffen werden. Das Wissen um den richtigen Zeitpunkt zum Beispiel für einen bewussten Verzicht auf Unterhalt oder Instandhaltungsinvestitionen wegen geplanten Ersatzneubauten, Erweiterungen innerhalb der Ausnutzungsziffer oder zum Abstossen von kleinen Objekten, gilt als zentral für die Planung. Um dies alles professionell und effizient zu handhaben, wird ein Tool benötigt, welches bauliche und fachtechnische Daten auf der Lebenszyklusachse der Liegenschaften homogen sammelt und speichert. Nur so können strategische Informationen schnell und einfach aus dem immer komplexeren Umfeld aufbereitet werden, und man ist in der Lage, schnellere und bessere Entscheide zu fällen als andere.

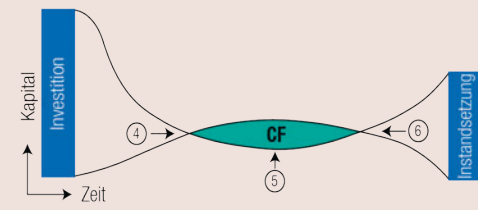
### Effiziente Führung und Portfoliosteuerung mit Ratingkennzahlen

Personen in der Geschäftsführung sind interessiert an einem effizienten und aussagekräftigen Reporting. Homogene Datengrundlagen und die risikoadjustierte Instandsetzungsplanung ermöglichen die Darstellung in Ratingkennzahlen. Kurz und übersichtlich, aber mit einer hohen



#### Optimale Neubau- und Instandsetzungsplanung

- 1) Controlling in der Erstellungsphase legt Grundstein für Erreichen früher Cashflows.
- 2) Betriebskostenoptimierung: Kostensenkung durch optimale Gebäudetechnik, Facility Management, Serviceverträge etc.
- 3) Optimierung der Rendite: Dank guter Bauqualität und ökonomischer Instandhaltung, Instandsetzungsmaßnahmen später ausführen.



#### Mangelhafter Neubau und ungenügende Instandsetzungsplanung

- 4) Spätere Vermietung wegen fehlender Termineinhaltung/ Mängelbehebung.
- 5) Höhere Kosten, Serviceverträge, höhere Unterhaltskosten.
- 6) Frühere Instandsetzungskosten.

#### ■ Altersstruktur: Portfolio mit unterschiedlichen Baujahren.

Aussagekraft. Die fundierte mittel- und langfristige Liquiditätsplanung aus den direkten Immobilienanlagen bildet somit die Basis für diesen wichtigen Ertrags- und Liquiditätspfeiler. Hier zeigt eine Risikokennzahl pro Objekt die Wahrscheinlichkeit der erwarteten Cashflows. Reduzierte oder unterlassene Instandsetzungsarbeiten führen zum Beispiel zu aktuell hohen Cashflows, erhöhen aber das Risiko diese auch längerfristig erzielen zu können. Unabhängig ob geplant oder zufällig, es ist aus einer Kennzahl ersichtlich. All diese Aspekte dienen als Basis und Struktur, um sich für die Zukunft fit zu machen. Die zusätzliche Berücksichtigung der beiden Themenbereiche Datenmanagement und BIM legt abschliessend den Grundstein für erfolgreiche Investitionen in direkte Immobilienanlagen.

Die Datenhoheit soll beim Eigentümer und nicht beim Bewerter, Bewirtschafter oder Architekten liegen. Kein Maschinenbauer lässt die Pläne seiner eigenen Maschine bei den Komponentenlieferanten ablegen. Der jederzeitige Zugriff muss gewährleistet sein und Informationsverluste beim Wechsel der Auftragnehmer (Bewirtschafter, Schätzer usw.) müssen vermieden werden. Damit bleibt auch der unternehmerische Spielraum des Eigentümers gesichert. Bereits heute – und künftig fast ausschliesslich – werden aus Neubauten BIM-Daten zur Verfügung stehen. Der Eigentümer kann bei der Bestellung

#### Die vier Schritte

Die optimale Portfolioführung umfasst neben der Strategie und den klar geregelten Verantwortlichkeiten auch ein stufengerechtes Reporting, inklusive Ausfallrisiken der Bauteile und konsistenten Daten pro Gebäude und konsolidiert auf Portfolioebene. Risikoadjustierte Cashflows aus dem direkten Immobilienportfolio sind somit zentral. Um diese zu kennen, müssen mindestens folgende Punkte berücksichtigt werden:

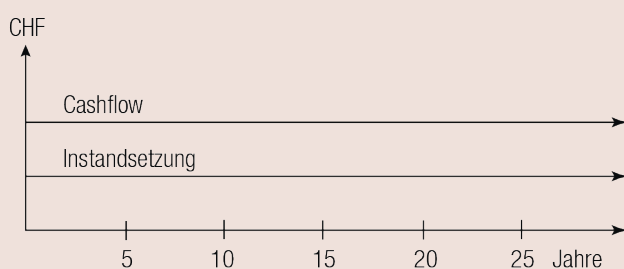
- Homogene Datenbasis mit jederzeitigem Zugriff (Datenhoheit beim Eigentümer).
- Qualitativ gute und geprüfte Neubauten/ Sanierungen (Sicherstellung Cashflow in Nutzungsphase).
- Instandsetzungskosten pro Objekt und im Portfolio (rollende Planung über mindestens 20 Jahre).
- Dem eigenen Risikoappetit angepasste Instandsetzungsstrategie und entsprechend angepasster «sicherer» Cashflow fürs Cash Management.

Je nach Geschäftsart, insbesondere für Pensionskassen, sind sichere Cashflows aus dem direkten Immobilienportfolio zentral. Nur zuverlässige Grundlagen und eine klare Strategie inklusive eigens gewählter Risikoadjustierung über einen Zeithorizont von 20 Jahren ermöglichen diese. Mit der professionellen Planung erhält man die bestmögliche Rendite.

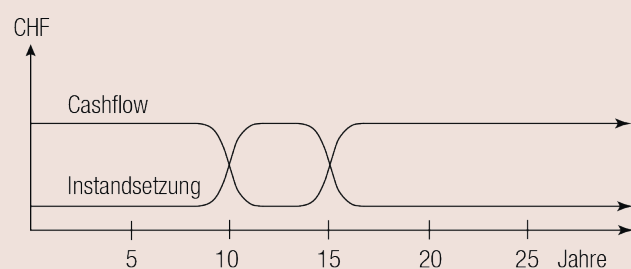
eins BIM-basierten Neubauprojektes den Datenbedarf bereits richtig formulieren. Diese Daten erhält er dann aus dem Bauprozess im Rahmen der Bauwerksdokumentation ohne zusätzliche Aufwendungen geliefert. ■

\*Silvia Lehmann ist Mitglied der Geschäftsleitung, Leiterin Finanzen und Services, QualiCasa AG.

#### ■ Cashflow: Portfolio mit unterschiedlichen Baujahren. Risikoadjustierung im Lebenszyklus der Immobilien.



Regelmässige Cashflows fürs Cash Management



Unregelmässige Cashflows als Schwierigkeit fürs Cash Management