



MAXIM ISAMUCHAMEDOW

Risikomanagement bei Wohnungsunternehmen

Zusammenfassung einer
empirischen Untersuchung

Maxim Isamuchamedow¹

RISIKOMANAGEMENT BEI WOHNUNGSUNTERNEHMEN

Zusammenfassung einer empirischen Untersuchung

Arbeitspapier Nr. 1/2013

August 2013

Dieses Arbeitspapier basiert auf

Isamuchamedow, Maxim: Risikomanagement bei Wohnungsunternehmen, Bachelor Thesis,
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, September 2012

Herausgeber:

Campus of Real Estate an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen e.V.

Parkstr. 4, 73312 Geislingen

Homepage: www.hfwu.de/immobilienwirtschaft

E-Mail: immobilienwirtschaft@hfwu.de

Telefon: 07331 / 22 -555

Autor:

1) Maxim Isamuchamedow, B.Sc., Student, Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen, Kontakt: MaximIsa@gmx.de

Inhaltsverzeichnis

1 Zielsetzung der Untersuchung.....	3
2 Erhebung der Daten	3
2.1 Untersuchungsgegenstand und Grundgesamtheit.....	3
2.2 Standardisierter Fragebogen	3
2.3 Die befragten Unternehmen und die Rücklaufquote	4
3 Einordnung des Status quo?.....	5
3.1 Stand der bisherigen Forschung	5
3.2 Quantitative Beschreibung der Ergebnisse.....	7
3.3 Fazit der quantitativen Ergebnisse.....	30
4 Entwicklungen? – Vergleich mit bestehenden empirischen Untersuchungen.....	32
5 Die Größe des WE-Bestands als Determinante der RM-Professionalität eines Wohnungsunternehmens?	32
5.1 Dimensionale Analyse der "RM-Professionalität eines WU"	33
5.2 "RM-Professionalität-Score" (RMP-Score) und Korrelationsanalyse	34
5.3 Fazit der Korrelationsanalyse	34
Literaturverzeichnis der in dieser Zusammenfassung erwähnten Literatur	35

1 Zielsetzung der Untersuchung

Risikomanagement (RM) ist auch in Wohnungsunternehmen (WU) längst ein wichtiges Thema. Das belegen einige Studien, die in den letzten Jahren erschienen sind. Wie wichtig es ist, wie professionell mit Risiken umgegangen wird, wer für das Risikomanagement zuständig ist oder welche Instrumente eingesetzt werden - das sind Fragen, die bisher nicht überzeugend beantwortet wurden.

Der Autor nimmt sich dieser Fragen an und untersucht mittels einer umfangreichen Befragung von Wohnungsunternehmen (im Zeitraum von Juni bis September 2012) den **Status Quo** des Risikomanagements in dieser Teilbranche. Durch einen Vergleich mit früheren Studien geht er auch der Frage nach, ob sich **Entwicklungen** und Neuerungen erkennen lassen. Desweiteren untersucht er die **Determinanten** der Professionalität des RM eines WU und ob zwischen dessen Größe des WE-Bestands und dessen Professionalität ein Zusammenhang besteht.

2 Erhebung der Daten

2.1 Untersuchungsgegenstand und Grundgesamtheit

Der Untersuchungsgegenstand war das RM aller in Deutschland tätigen WU, die die Bewirtschaftung von eigenen Wohnungsbeständen oder Bewirtschaftung von Wohnungsbeständen für Dritte zum Kern- oder Teilgeschäft ihrer Unternehmung haben.

Notwendige regionale Eingrenzung: Süddeutschland, Bayern und Baden-Württemberg, WU des VdW Bayern und des vbw.

Die Grundgesamtheit bildeten 446 WU des VdW Bayern und 254 WU des vbw; davon flossen 442 WU des VdW Bayern und 143 WU des vbw in die Stichprobe ein.

Die Befragung selbst fand zwischen Juli und September 2012 statt.

2.2 Standardisierter Fragebogen

Als Instrument für die Durchführung einer schriftlichen Befragung per E-Mail wurde ein standardisierter Fragebogen in Form eines PDF-Formulars konstruiert und den WU zugesandt.

Der inhaltliche Aufbau des Fragebogens orientiert sich einerseits am Ablauf des RM-Prozesses und andererseits, zum Zwecke der Vergleichbarkeit mit bestehenden empirischen Untersuchungen, an den Fragestellungen jeweiliger Untersuchungen.

2.3 Die befragten Unternehmen und die Rücklaufquote

Die Stichprobe bildeten 585 WU, die tatsächlich befragt wurden. 134 WU (74 WU aus Bayern und 60 WU aus Baden-Württemberg) haben geantwortet, was einem Rücklauf von rd. 22,9 % entspricht. Die befragten WU und ihre WE-Bestände wurden übersichtlich nach Bestandsklassen (BK) < 500 , $500 < 2001$, $2000 < 5001$, $5000 < 10000$ und > 10000 klassifiziert.

Den größten Anteil des Rücklaufs bilden die 120 WU mit < 5.001 WE im Bestand mit insgesamt 175.914 WE. Auffällig ist, dass die 14 WU mit einem WE-Bestand von > 5.000 WE beinahe gleichviele WE (172.846 WE), bewirtschaften. Dieses Verhältnis bestätigten auch die Zahlen des GdW. Demnach bewirtschafteten rd. 2.600 WU mit < 5.001 WE am Jahresende von 2009 insgesamt rd. 2,6 Mio. WE, die restlichen rd. 200 WU insgesamt 2,7 Mio. WE. Setzt man die Anzahl der WU ins Verhältnis, erhält man ein Verhältnis von mehr als 12:1, was bedeutet, es kamen auf jedes größere WU mit > 5.000 WE mehr als 12 kleinere WU.

Dieses festgestellte Verhältnis wirft einige wichtige Fragestellungen auf. Was bildet nun eigentlich den Status quo des RM in der Wohnungswirtschaft? Das RM welcher WU-Gruppe muss gemessen werden um von dem Stand der Dinge sprechen zu können? Sind es die einigen wenigen WU mit großen Beständen an WE oder sind es die WU mit kleinen WE-Beständen, die aber durch ihren extrem hohen Anteil (rd. 200 große WU zu rd. 2.600 kleineren WU) an Akteuren der Wohnungswirtschaft darstellen? Aufgrund des typisch deutschen, sehr heterogenen Mietwohnungsmarktes und der sehr heterogenen Marktteilnehmerstruktur der deutschen Wohnungswirtschaft, lassen sich diese Fragen zum heutigen Zeitpunkt nicht beantworten. Die Literatur liefert hierzu ebenfalls keine Antwort, was zu dem Rückschluss führt, dass auf diesem Gebiet noch viel zu wenig geforscht wird.

3 Einordnung des Status quo?

3.1 Stand der bisherigen Forschung

Abbildung 1: Stand und Entwicklung des Immobilienrisikomanagements

Quelle: Blahusch und Lausberg (2013)



Abbildung 1 zeigt zum einen den heutigen Entwicklungsstand des RM der Immobilienbranche und zum anderen die mögliche Entwicklungsperspektive. Bei jeder Entwicklungsstufe wird aufgezeigt, mit welchen Risikoarten, Instrumenten und Organisationsprinzipien umgegangen wird (vgl. Blahusch und Lausberg 2013). Zur Erläuterung dient Abbildung 2.

Abbildung 2: Erläuterungen zu Abbildung 1

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blahusch und Lausberg (2013) et. al.

Masse	
Risikoart	Unternehmen können die hauptsächlichen Risiken identifizieren, messen und steuern etc. Fokus: Objektrisiken.
Instrumente	hauptsächlich qualitative Risikoinstrumente.
Risikoorganisation	Einzelne Prozessschritte werden dokumentiert und geregelt. Jedoch gibt es keinen Risikokreislauf, kein Risikohandbuch etc. und somit nichts, was davon überzeugen kann, dass alle Risiken erfasst werden
Standard	
Risikoart	Unternehmen können verschiedene Immobilienrisiken abdecken. Fokus: Portfolio- und Marktrisiken
Instrumente	weitgehend qualitative Instrumente und einfache Kombinationen mit quantitativen Instrumenten
Risikoorganisation	RM-Handbuch und ein klarer RM-Prozess sowie eine zentrale RM-Funktion und Risikoreporting vorhanden
Best Practice	
Risikoart	Unternehmen kennen die unterschiedlichen Unternehmensrisiken, u.a. auch operationelle Unternehmensrisiken
Instrumente	Erfahrungen u.a. mit Derivaten und Monte-Carlo-Simulation vorhanden
Risikoorganisation	RM wird u.a. durch differenzierte RM-Rollenmodelle und RM-Prozessmodelle gekennzeichnet
Theorie	
Risikoart	Zukünftiger Fokus: Enterprise Risk Management (ERM), einheitliches Denken und Handeln mit Unternehmensrisiken
Instrumente	Risikofaktor Mensch muss zukünftig bei den Instrumenten mit einbezogen werden
Risikoorganisation	es geht um die Frage: Wie kann sich eine Organisation selber fortentwickeln? Zum Beispiel durch das Erreichen einer ganzheitlichen Unternehmens-Risikokultur, welche sich als risikoangemessenes Verhalten aller Mitarbeiter widerspiegelt.

3.2 Quantitative Beschreibung der Ergebnisse

Nachfolgend werden Schritt für Schritt die Fragen aus dem Fragebogen und die dazugehörigen Antworten der WU zur Veranschaulichung grafisch dargestellt und beschrieben. Die Antworten der Frage 1. wurden bereits weiter oben dargestellt

Frage 2.

– Welche Aufgaben erfüllt das Risikomanagement in Ihrem Unternehmen derzeit?

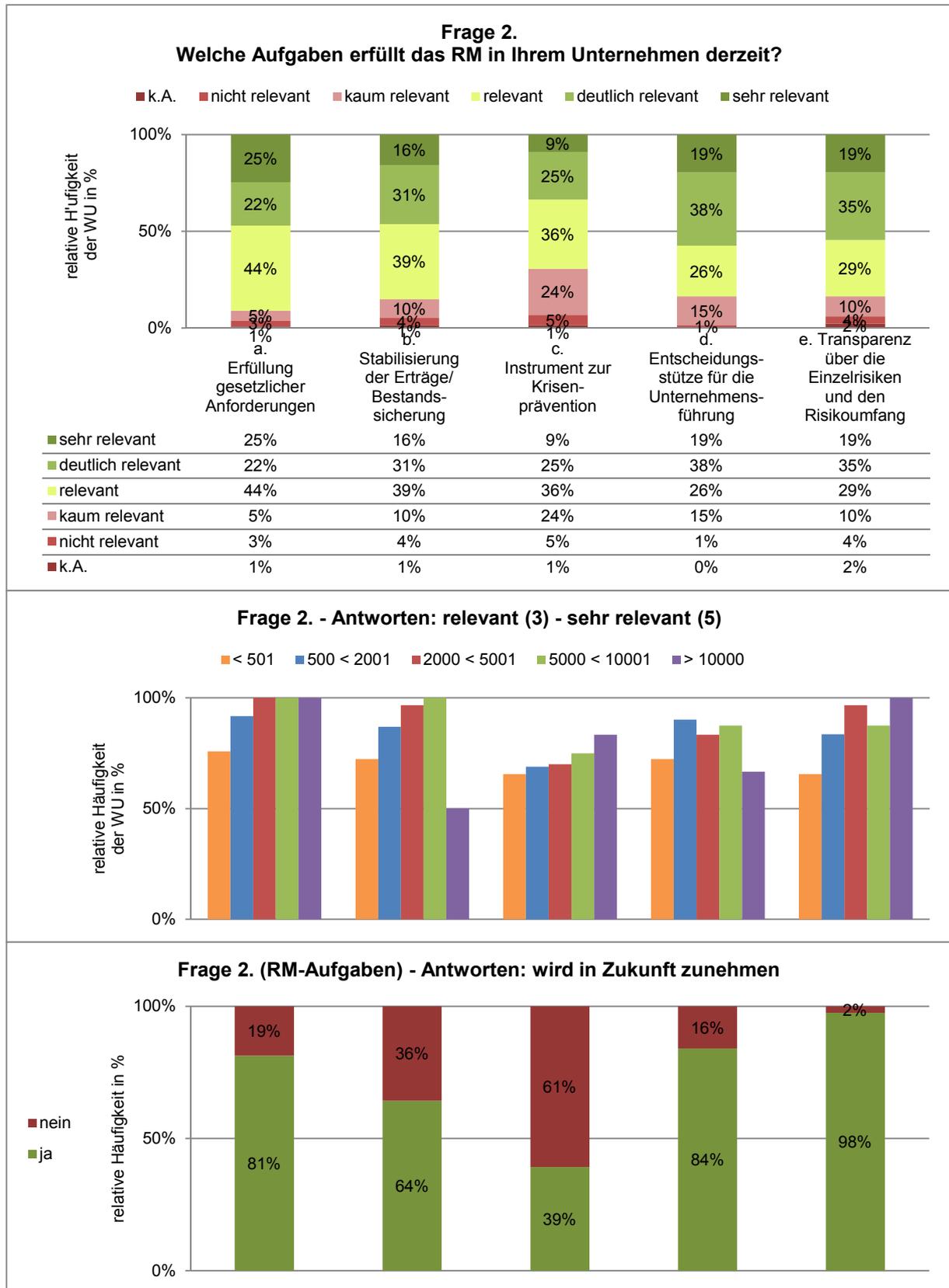
Mit 91 % kommt bei den befragten WU der Antwort *a. "Erfüllung gesetzlicher Anforderungen"*, die wichtigste Aufgabe des RM zuteil, gefolgt von *b. "Stabilisierung der Erträge/ Bestandssicherung"*, und *e. "Transparenz über die Einzelrisiken und den Risikoumfang"* mit je rd. 85 %. Das RM als *c. "Instrument zur Krisenprävention"* sehen immerhin 70 % der WU.

Bei der Betrachtung der Bestandsklassen (BK) sind für min. 65 % der WU jeder BK, außer der BK "> 10000", die o.g. Aufgaben des RM mit min. "relevant" eingestuft. Immerhin die Hälfte der WU der BK "> 10000" stufen die Antwort *b. "Stabilisierung der Erträge/ Bestandssicherung"* als "relevant" ein.

Laut 98 % der WU wird die "Transparenz über die Einzelrisiken und den Risikoumfang" in Zukunft an Bedeutung gewinnen. 84 % teilen diese Meinung auch bei der RM-Aufgabe *d. "Entscheidungsstütze für die Unternehmensführung"*, 81 % bei *a. "Erfüllung gesetzlicher Anforderungen"* und 64 % bei *b. "Stabilisierung der Erträge/ Bestandssicherung"*. Ungefähr 39 % der WU sehen zukünftige Bedeutungszunahme des RM als *c. "Instrument zur Krisenprävention"*.

Abbildung 3: Frage 2. (RM-Aufgaben)

Quelle: Eigene Darstellung



Frage 3.

– In welchem Bereich, Ihres Unternehmens, ist das Risikomanagement (RM) organisatorisch angesiedelt?

Für die Frage 3. waren Mehrfachnennungen vorgesehen, somit konnten die WU verschiedene Antwortalternativen ankreuzen.

Bei rd. 80 % der WU ist das RM organisatorisch bei der Geschäftsführung angesiedelt. 29 % gaben das "Controlling" und 17 % einen "Mitarbeiter in der jeweiligen Abteilung" an. "Interne Revision", "Finanz- und Rechnungswesen" und "Planung" wurden von rd. 10 %, 6 % und 5 % genannt. Ungefähr 3 % der WU beschäftigen für das RM eine "eigene Stabsstelle". Ebenfalls 3 % kamen "Sonstiges" und "Es gibt keine zuständige Stelle" zuteil.

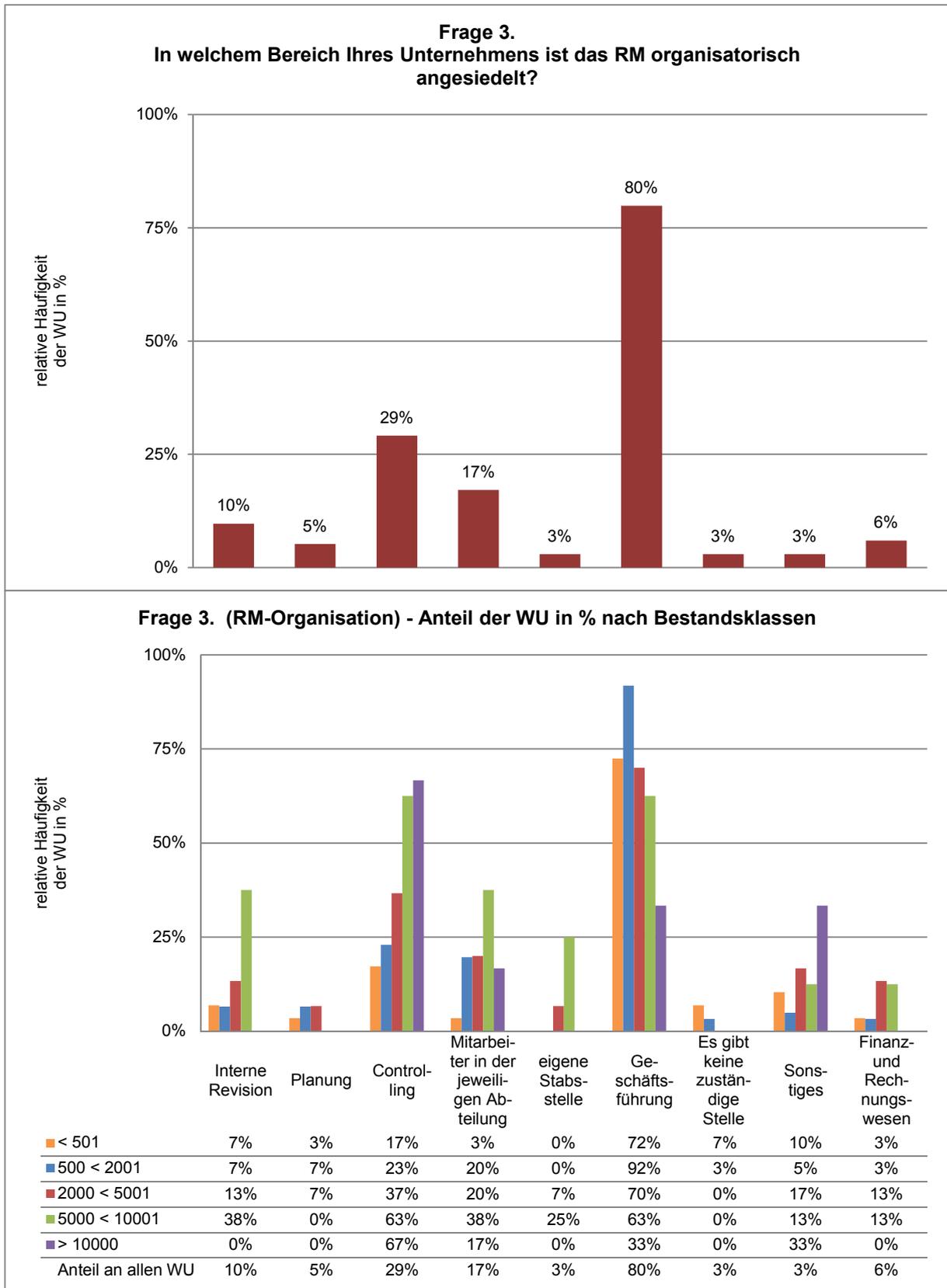
Die "Geschäftsführung" als organisatorische RM-Einheit dominiert mit 93 % in der BK "500 < 2001", gefolgt von den BK "< 501" und "2000 < 5001" mit je über 70 %. Bei deutlich mehr als der Hälfte der größeren WU, mit WE-Beständen ab 5000 WE, befindet sich das RM im "Controlling".

An dieser Stelle ist nicht auszuschließen, dass diese Frage womöglich missverstanden wurde. Einerseits kann "angesiedelt" bedeuten, dass das RM innerhalb der Geschäftsführung (GF) einem Mitglied der GF organisatorisch unterstellt ist. Dieser Zustand ist zu befürworten. Andererseits kann es vorkommen, dass in einigen WU keine explizite Zuordnung eines RM-Verantwortlichen gibt, sodass die GF die notwendigsten Informationen sammelt, verarbeitet und operativ umsetzt.

Das Letztere ist bei kleineren WU eher zu vernachlässigen, während dieser Zustand bei mittelgroßen und großen WU meist als ein Zeichen für unzureichende Organisation angesehen werden kann.

Abbildung 4: Frage 3. (RM-Organisation, Mehrfachnennung möglich)

Quelle: Eigene Darstellung



Frage 4.

– Welche Software- /IT-Lösung verwenden Sie für die Unterstützung Ihres RM?

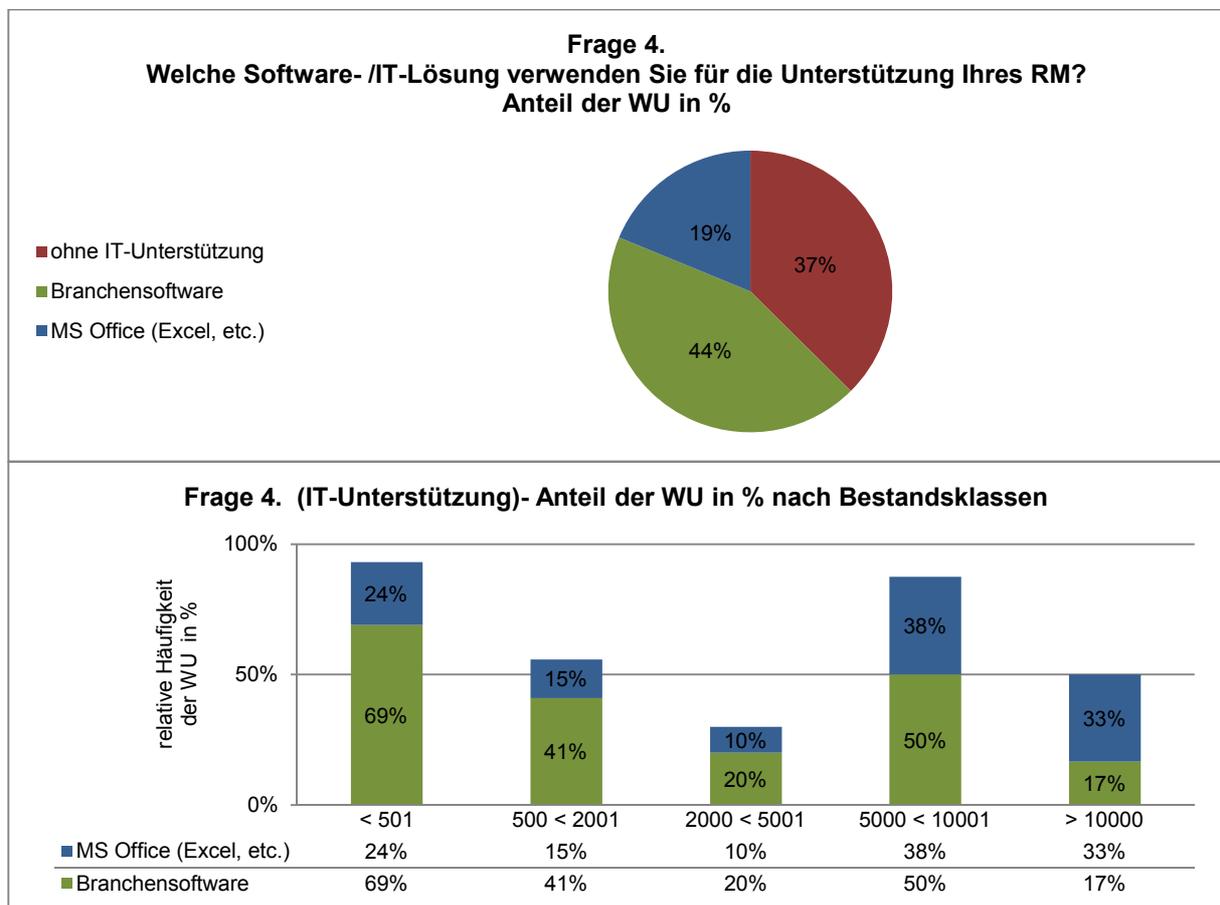
Die Abbildung 5 verdeutlicht, dass insgesamt 37 % der befragten WU absolut *keine Software- oder IT-Lösung zur Unterstützung ihres RM* verwenden. Ungefähr 19 % verlassen sich auf die Standards von *MS-Office, wie Excel*. Demgegenüber stehen mit rd. 44 % die WU, die *branchenspezifische Software* anwenden.

Bei den BK dominiert die BK "< 500" mit einem 69 %-igen Einsatz von *Branchensoftware* wie GES, WoWi, Immotion, inhouse u.a., gefolgt von der BK "5000 < 10001" mit 50 %. Die WU dieser beiden BK bilden auch bei der Gesamtbetrachtung der grundsätzlichen Verwendung von Software-/ IT-Lösungen zur Unterstützung des RM die absolute Mehrheit. Am seltensten greift die BK "2000 < 5001" auf derartige Unterstützung zurück. Diese BK kommt mit dem Einsatz von *branchen- und nicht-branchenspezifischer Software* auf rd. 30 %.

In wie fern die branchenspezifische Software für die Aufgaben des RM konzipiert ist und wie weit sie als Vorteil gegenüber dem Einsatz von MS-Office anzusehen ist, wurde in diesem Zusammenhang nicht untersucht.

Abbildung 5: Frage 4. (IT-Unterstützung)

Quelle: Eigene Darstellung



Frage 5.

– Welche Instrumente verwenden Sie für die Risikoidentifizierung?

Hier lässt es sich erkennen, dass kreative Instrumente wie *a. "Mind Mapping, Delphi, Brainstorming"* etc. und die Beauftragung von *c. "Externer Berater"* seltener zum Einsatz kommen als *b. "systematische Befragung der Mitarbeiter"*, die bei rd. 62 % der WU regelmäßig stattfindet. Weiterhin zeigt sich, dass die WU bei der Risikoidentifikation sich fast zu 100 % auf *d. "eigene Branchenerfahrung"* verlassen, gefolgt von *e. "Analyse der Abweichungen von den Planwerten"* mit rd. 87 %.

Ähnliches Bild ergibt sich bei der Betrachtung der BK, denn auch hier zeigt sich die Antwort *d. "eigene Branchenerfahrung"* als die absolute Dominanz bei allen BK. WU mit einem Bestand von > 5000 WE verlassen sich zu 100 % auf die beiden zuletzt erwähnten Vorgehensweisen *d. "eigene Branchenerfahrung"* und *e. "Analyse der Abweichungen von den Planwerten"*. Alle WU der BK "5000 < 10001" vertrauen außerdem zusätzlich auf *b. "systematische Befragung der Mitarbeiter"* und jeweils zu rd. 50 % auf *a. "Mind Mapping, Delphi, Brainstorming"* sowie *c. "Externe Berater"*.

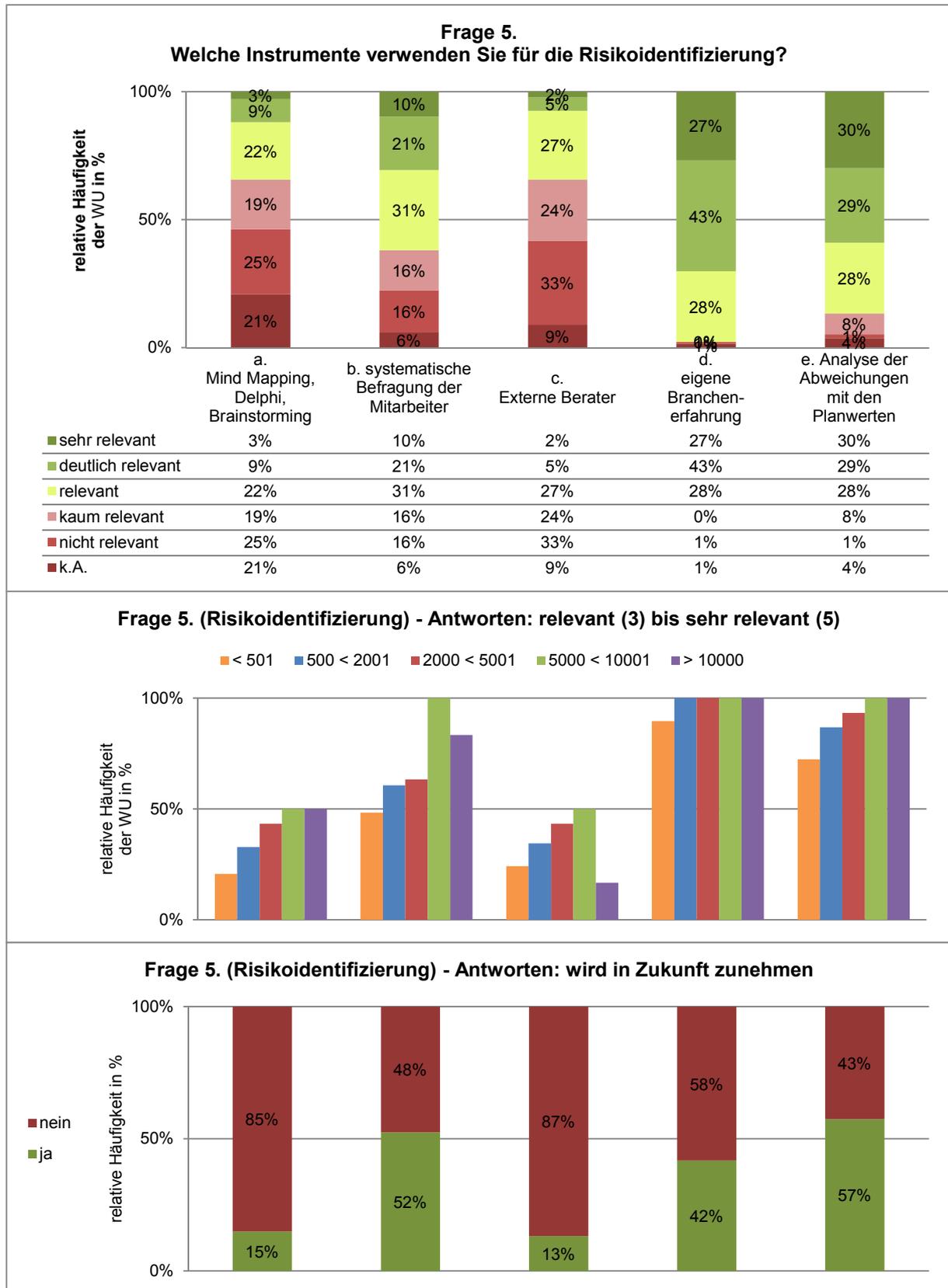
Langjährige Branchenerfahrung und Intuition sind wichtige Bestandteile für eine frühe und vollständige Risikoidentifizierung eines WU. Ausschlaggebend hierbei ist, dass dies mit Unterstützung anderer Instrumente erfolgen sollte, um die eigene Branchenerfahrung zu bestätigen und zu erweitern.

Ungefähr 96 % der befragten WU sehen neben der eigenen Branchenerfahrung min. ein weiteres der als Antwortmöglichkeiten vorgegebenen Instrumente als zumindest "relevant" an. Ungefähr 72 % sehen zugleich min. zwei weitere Instrumente als zumindest "relevant" an. Bei rd. 38 % sind es min. drei weitere Instrumente und immerhin 9 % der befragten WU sehen neben ihrer eigenen Branchenerfahrung auch die restlichen Instrumente *a. "Mind Mapping, Delphi, Brainstorming"*, *b. "systematische Befragung der Mitarbeiter"*, *c. "Externer Berater"* und *e. "Analyse der Abweichungen von den Planwerten"* als zumindest "relevant" an.

Mehr als die Hälfte der befragten WU sehen *e. "Analyse der Abweichungen von den Planwerten"* und *b. "systematische Befragung der Mitarbeiter"* auch in Zukunft weiter an Bedeutung zulegen. Für rd. 42 % der WU ist es *d. "eigene Branchenerfahrung"*.

Abbildung 6: Frage 5. (Risikoidentifizierung)

Quelle: Eigene Darstellung



Frage 5.**– Welche qualitativen Instrumente verwenden Sie für die Risikomessung?**

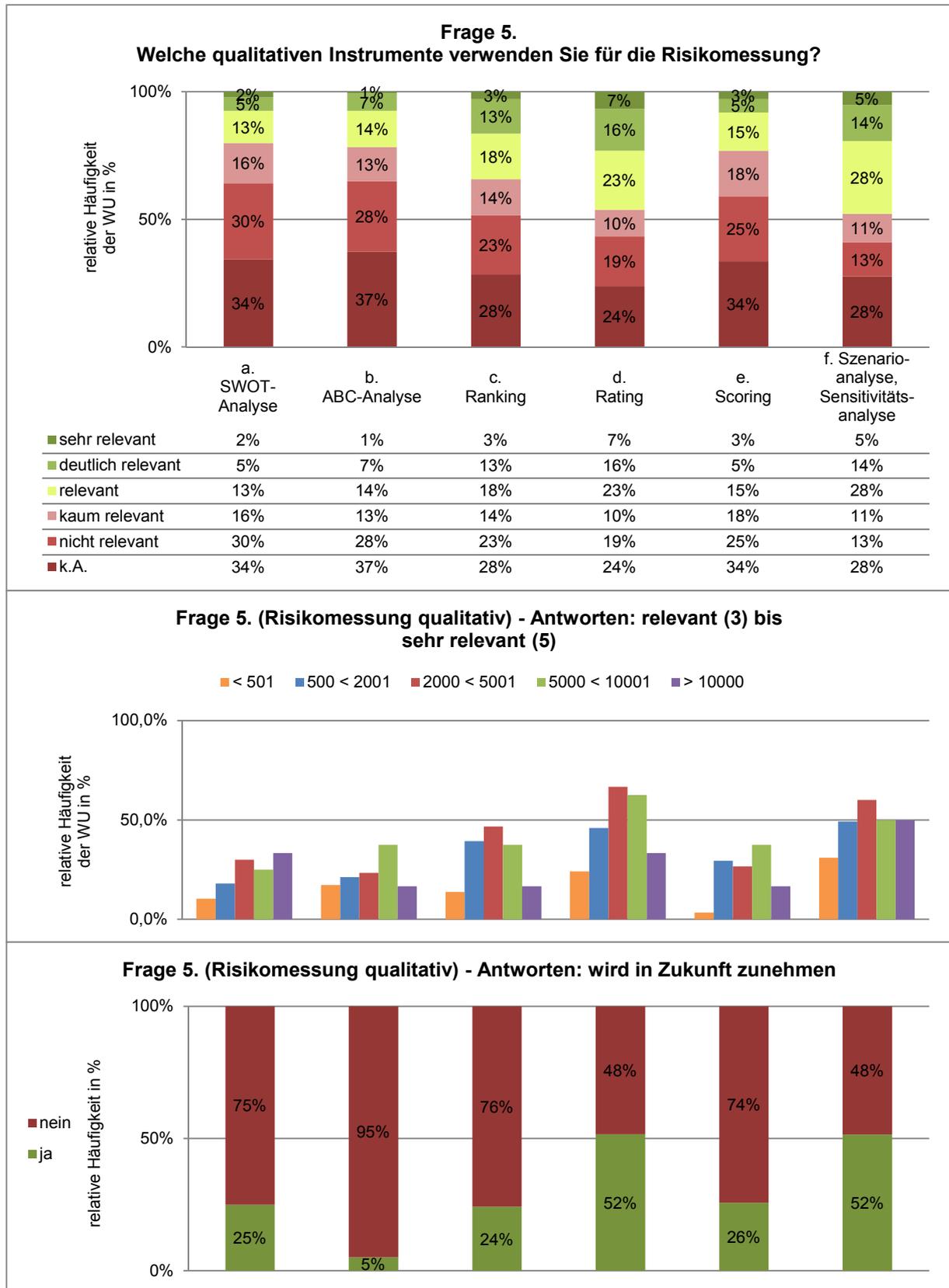
Keines der als Antwortmöglichkeiten vorgegebenen Instrumente erreicht bei den WU eine 50 %-ige Anwendungsquote. Antwort *f. "Szenarioanalyse, Sensitivitätsanalyse"* mit rd. 47 % und Antwort *d. "Rating"* mit rd. 46 % kommen in etwa an diese Quote heran. Antwort *c. "Ranking"* trifft bei rd. 34 % der WU auf Relevanz. Die Instrumente *a. "SWOT-Analyse"*, *b. "ABC-Analyse"* und *e. "Scoring"* treffen bei rd. 20 % der WU auf Relevanz.

Die relative Häufigkeit von 50 % wird lediglich durch die WU der BK "2000 < 5001" und "5000 < 10001" bei dem Einsatz von *f. "Szenarioanalyse, Sensitivitätsanalyse"* und gemeinsam mit den WU der BK "500 < 2001" und BK "> 10000" bei *d. "Rating"* erreicht.

Der Einsatz dieser beiden qualitativen Instrumente wird für die Hälfte der befragten WU auch in Zukunft zunehmen. Bis auf *b. "ABC-Analyse"*, deren zukünftige Bedeutungszunahme von rd. 94 % der WU verneint wird, wird die Verwendung von *a. "SWOT-Analyse"*, *c. "Ranking"* und *e. "Scoring"* für rd. ein Viertel der WU zunehmen.

Abbildung 7: Frage 5. (Risikomessung qualitativ)

Quelle: Eigene Darstellung



Frage 5.**– Welche quantitativen Instrumente verwenden Sie für die Risikomessung?**

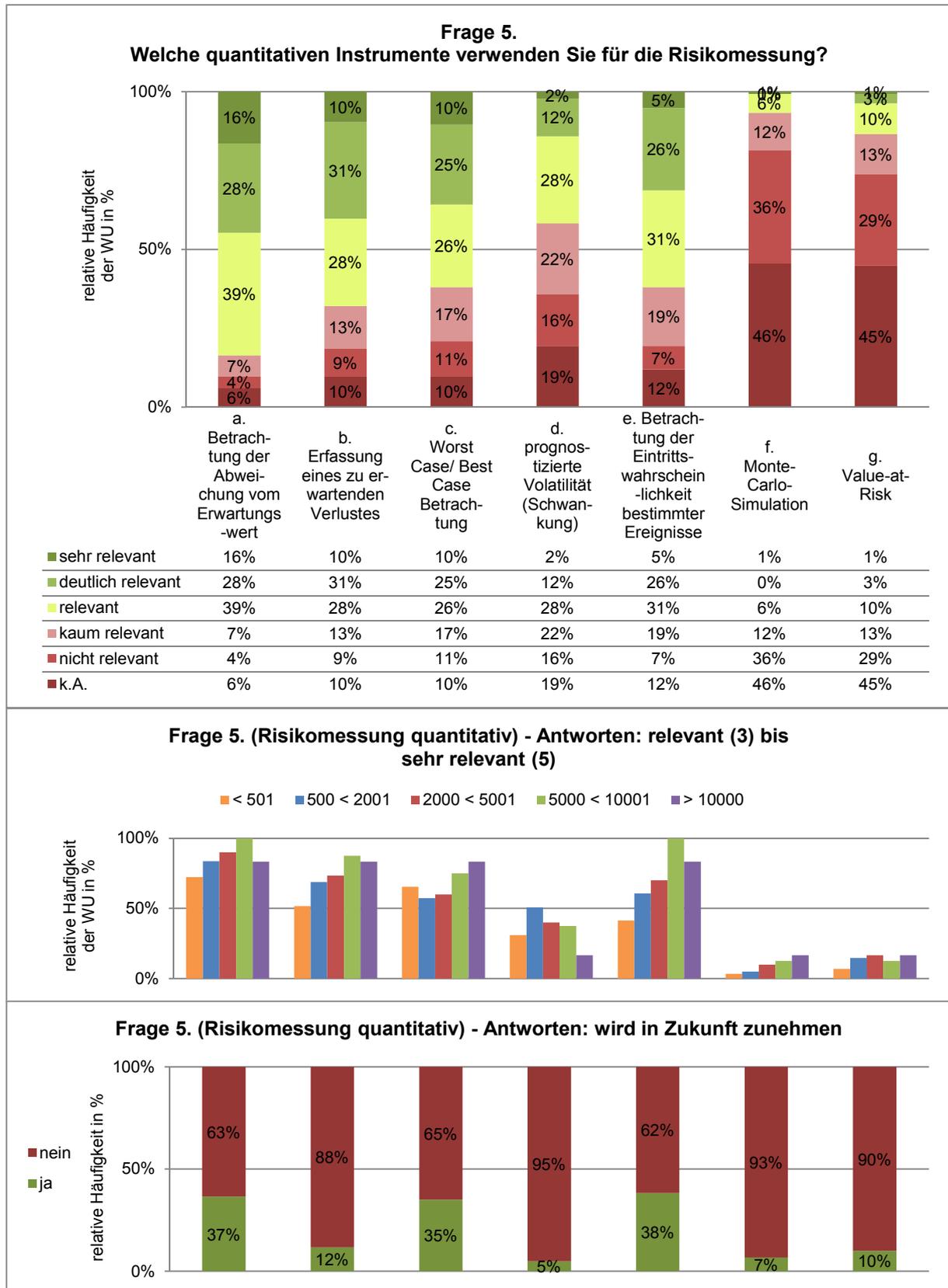
Davon ausgehend, dass die Antwortmöglichkeiten bei dieser Frage neben dem ordinalen Skalenniveau jeder einzelnen Antwortmöglichkeit, von *"k.A. (0)"* bzw. *"nicht relevant (1)"* bis *"sehr relevant (5)"* erhalten haben, wurden auch die einzelnen Antwortmöglichkeiten untereinander von Antwortmöglichkeit *"a. (1)"* aufsteigend bis Antwortmöglichkeit *"g. (7)"* mit einer Rangordnung versehen. Dabei sind diese Antwortmöglichkeiten nach der Komplexität des jeweiligen Instruments geordnet, was eine Rangordnung von *"a. (Komplexitätsstufe 1)"* bis *"g. (Komplexitätsstufe 7)"* hervorbringt. Es war eine Abnahme der Zustimmung der WU zu den einzeln aufgelisteten quantitativen Instrumenten zu beobachten. Diese verläuft zwar nicht linear, jedoch lässt sich für das Gesamtbild sagen, dass die WU bei der quantitativen Risikomessung eher auf einfacher zu bedienende Instrumente zurückgreifen, wie a. *"Betrachtung der Abweichung vom Erwartungswert"* und b. *"Erfassung eines zu erwartenden Verlustes"*. Im Vergleich hierzu werden komplexere, zugleich auch neuere Instrumente wie f. *"Monte-Carlo-Simulation"* und g. *"Value-at-Risk"* kaum genutzt.

Bis auf die beiden zuletzt genannten Instrumente f. *"Monte-Carlo-Simulation"* und g. *"Value-at-Risk"* sowie d. *"prognostizierte Volatilität (Schwankung)"*, sind alle hier abgefragten Instrumente für die Mehrheit der WU der BK *"500 < 2001"* bis *"> 10000"* *"relevant"* bis *"sehr relevant"*.

Bei den prognostizierten Aussagen über die Bedeutungszunahme einzelner Instrumente, ist eine Zurückhaltung zu beobachten. Lediglich a. *"Betrachtung der Abweichung vom Erwartungswert"*, c. *"Worst Case/ Best Case Betrachtung"* und e. *"Betrachtung der Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse"* werden in der Zukunft an Bedeutung gewinnen. Das sagen rd. 35 % der befragten WU.

Abbildung 8: Frage 5. (Risikomessung quantitativ)

Quelle: Eigene Darstellung



Frage 5.**– Welche Instrumente verwenden Sie für die Risikosteuerung?**

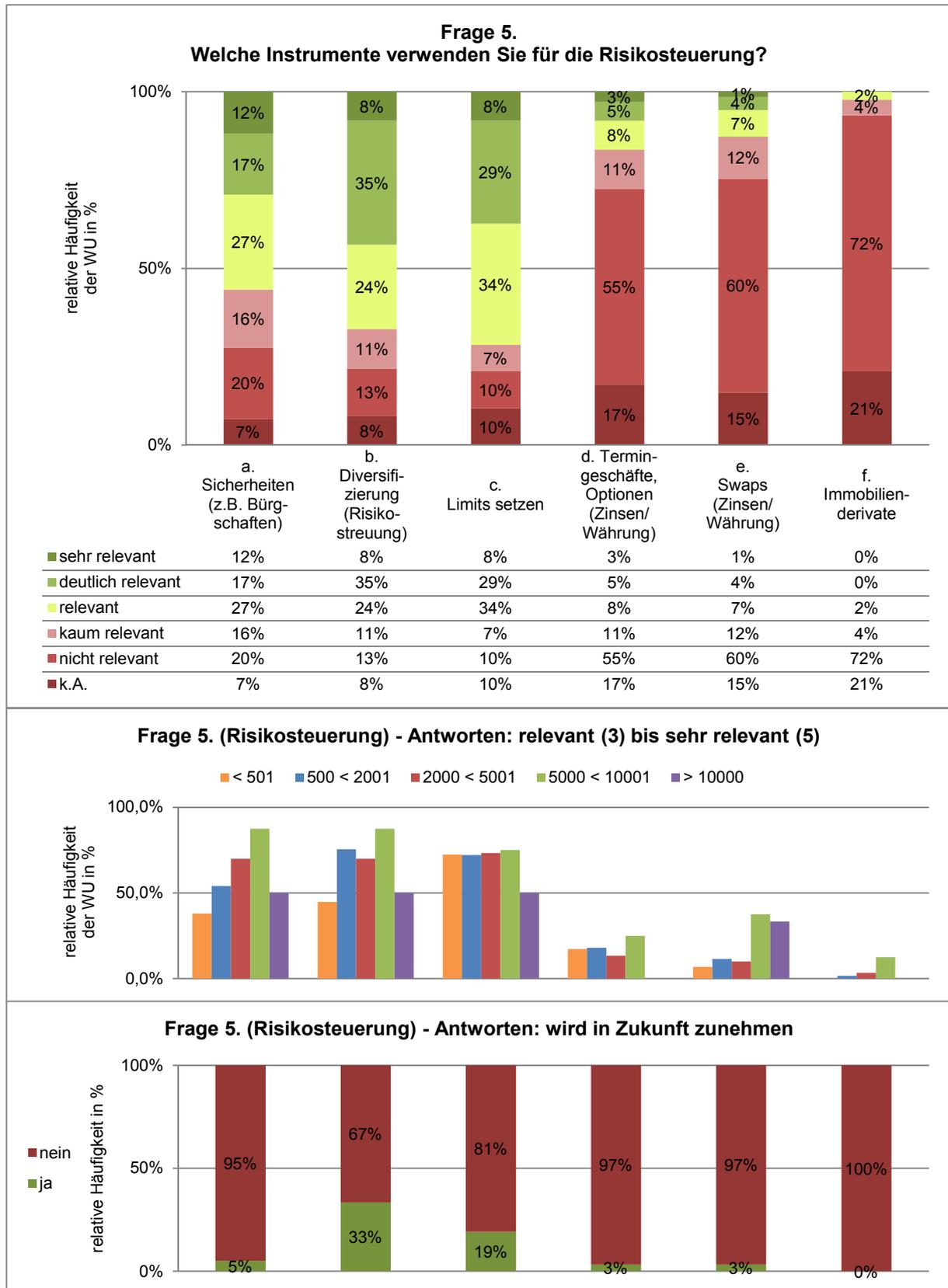
Die Instrumente *b. "Diversifizierung (Risikosteuerung)"* und *c. "Limits setzen"* sind hier mit jeweils rd. 70 % die am häufigsten verwendeten Instrumente zur Risikosteuerung. Mit rd. 59 % stellt *a. "Sicherheiten (z.B. Bürgschaften)"* das am dritthäufigsten verwendete Instrument dar. Zinssicherungsinstrumente und Währungssicherungsgeschäfte wie *d. "Termingeschäfte, Optionen (Zinsen/Währung)"*, *e. "Swaps (Zinsen/Währung)"* und *f. "Immobilien derivative"* stoßen bei den WU auf eine sehr hohe Ablehnungsrate.

Bei der Unterteilung der WU nach BK, lässt sich ein ähnliches Antwortschema vorfinden. Auffällig ist, dass mehr als die Hälfte der WU der BK "5000 < 10001" den Instrumenten *a. "Sicherheiten (z.B. Bürgschaften)"*, *b. "Diversifizierung (Risikosteuerung)"* und *c. "Limits setzen"* die höchste Relevanz beimessen. Diese WU sehen auch *d. "Termingeschäfte, Optionen (Zinsen/Währung)"* und *e. "Swaps (Zinsen/Währung)"* (Zinssicherungsinstrumente sowie Währungssicherungsgeschäfte) und *f. "Immobilien derivative"* am Häufigsten als "relevant" an.

In der Zukunft wird laut den befragten WU die Relevanz von *b. "Diversifizierung (Risikosteuerung)"* am meisten zunehmen und die von *f. "Immobilien derivative"* gar nicht. Während die Relevanz von *c. "Limits setzen"* für rd. 20 % der WU zunehmen wird, wird die Relevanz der restlichen Instrumente in der Zukunft nur sehr geringfügig zunehmen.

Abbildung 9: Frage 5. (Risikosteuerung)

Quelle: Eigene Darstellung



Frage 5.

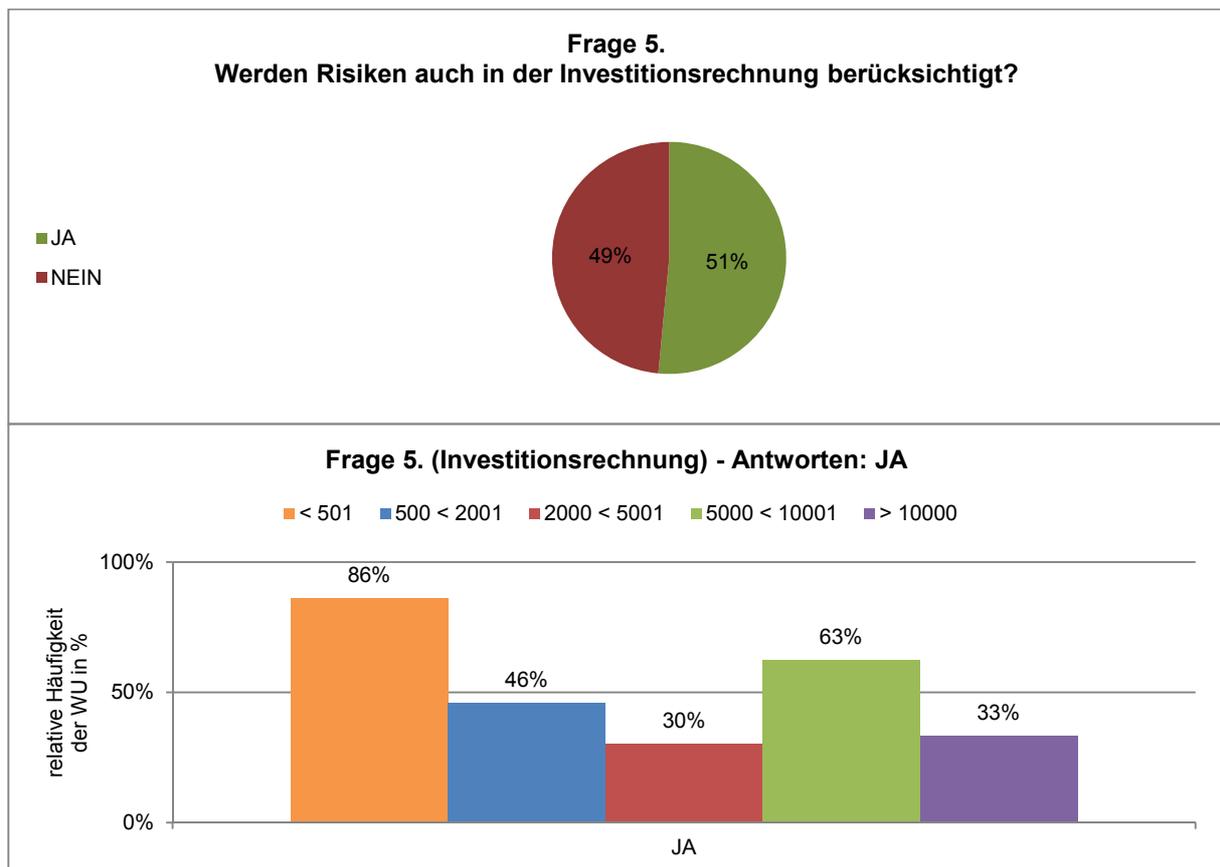
– Werden Risiken auch in der Investitionsrechnung berücksichtigt?

In diesem Fall zeigt sich, dass das Verhältnis zwischen den WU, die ihre Risiken in der Investitionsrechnung berücksichtigen und den WU, die es nicht tun, beinahe ausgeglichen ist. In Zahlen ausgedrückt, sind es 51 %, die die Risiken in die Investitionsrechnung einfließen lassen und 49 WU, die darauf verzichten.

Die WU der BK "< 501" sind hierbei mit rd. 86 % die größte Gruppe, gefolgt von den WU der BK "5000 < 10001" mit rd. 63 %, der BK "500 < 2001" mit rd. 46 % und der BK "> 10000" mit rd. 33 %. Am schwächsten schneidet die BK "2000 < 5001" mit gerade rd. 30 % ab.

Abbildung 10: Frage 5. (Risiken in der Investitionsrechnung)

Quelle: Eigene Darstellung



Frage 6.**– Für wie relevant halten Sie die nachfolgenden Risiken für Ihr Unternehmen?**

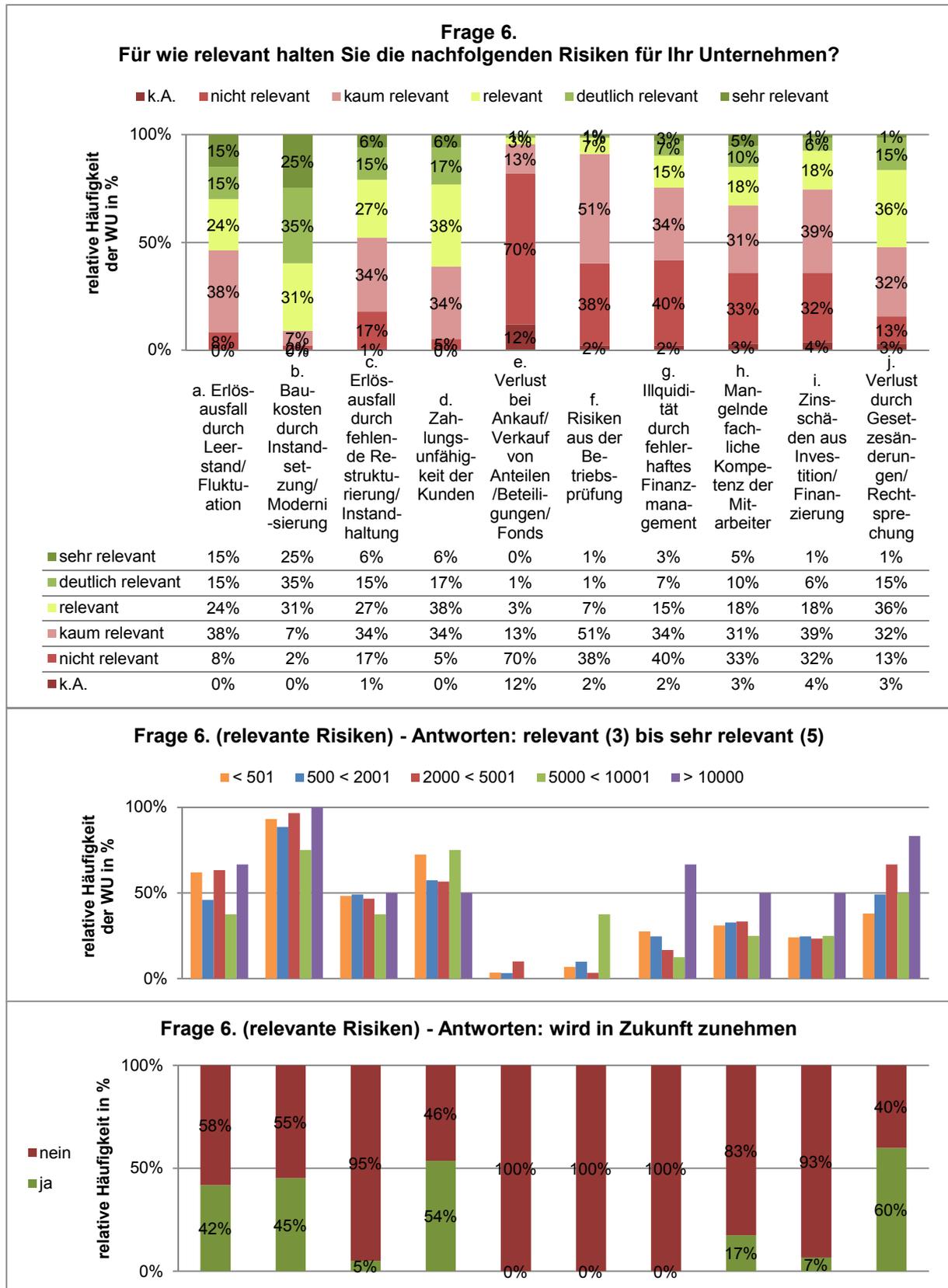
Das größte Risiko stellen für rd. 91 % der befragten WU *b. "Baukosten durch Instandsetzung/Modernisierung"* dar, gefolgt von *d. "Zahlungsunfähigkeit der Kunden"* mit rd. 61 %. Die Risiken *a. "Erlösausfall durch Leerstand/Fluktuation"*, *c. "Erlösausfall durch fehlende Restrukturierung/Instandhaltung"* und *j. "Verlust durch Gesetzesänderungen/Rechtsprechung"* werden von rd. 50 % der WU min. als "relevant" angesehen. Für rd. 25-30 % der WU stellen die Risiken *g. "Illiquidität durch fehlerhaftes Finanzmanagement"*, *h. "Mangelnde fachliche Kompetenz der Mitarbeiter"* und *i. "Zinsschäden aus Investition/Finanzierung"* eine Relevanz dar, während die Risiken *e. "Verlust bei Ankauf/Verkauf von Anteilen/Beteiligungen/Fonds"* und *f. "Risiken aus der Betriebsprüfung"* als "kaum relevant" eingestuft wurden.

Bei den BK stufen min. die Hälfte der WU mit den größten WE-Beständen alle Risiken als "relevant" ein, bis auf die Risiken *e. "Verlust bei Ankauf/Verkauf von Anteilen/Beteiligungen/Fonds"* und *f. "Risiken aus der Betriebsprüfung"*, die wie bereits oben erwähnt am meisten als "nicht relevant" angesehen werden.

Risiken, die laut den WU in der Zukunft am stärksten zunehmen werden, sind *j. "Verlust durch Gesetzesänderungen/Rechtsprechung"*, *d. "Zahlungsunfähigkeit der Kunden"*, *b. "Baukosten durch Instandsetzung/Modernisierung"*, *a. "Erlösausfall durch Leerstand/Fluktuation"* und *h. "Mangelnde fachliche Kompetenz der Mitarbeiter"*, mit jeweils 60 %, 54 %, 45 %, 42 % und moderaten 17 % der Zustimmung. Kaum oder gar nicht an Bedeutung zulegen, werden die Risiken *i. "Zinsschäden aus Investition/Finanzierung"*, *c. "Erlösausfall durch fehlende Restrukturierung/Instandhaltung"* und *e. "Verlust bei Ankauf/Verkauf von Anteilen/Beteiligungen/Fonds"*, *f. "Risiken aus der Betriebsprüfung"*, *g. "Illiquidität durch fehlerhaftes Finanzmanagement"*.

Abbildung 11: Frage 6. (relevante Risiken)

Quelle: Eigene Darstellung



Frage 7.

– Was denken Sie, wie wichtig ein funktionsfähiges und ausführliches RM für folgende Interessengruppen ist?

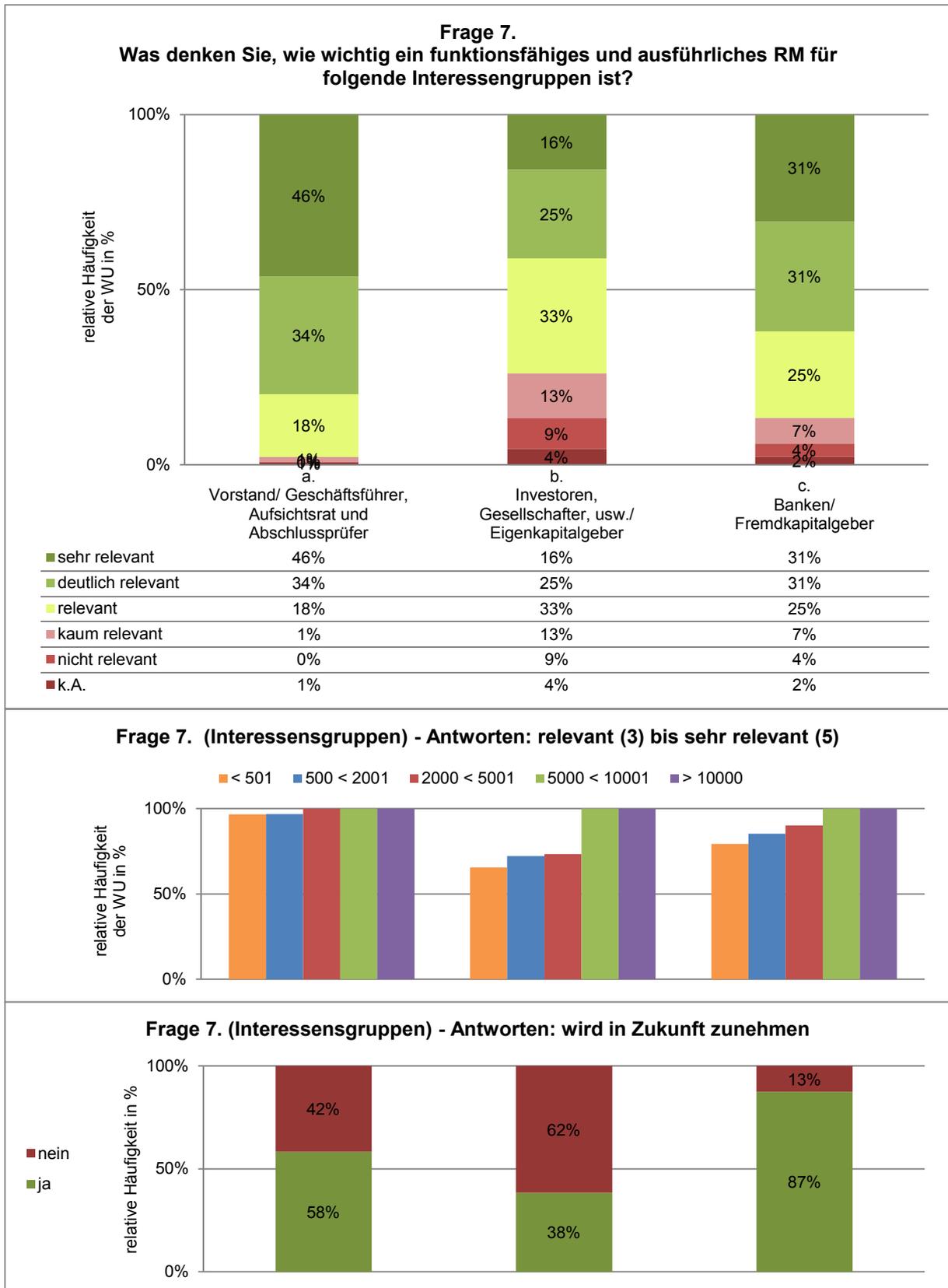
Demnach ist es laut den WU die Interessengruppe *a. "Vorstand/ Geschäftsführer, Aufsichtsrat und Abschlussprüfer"*, für die ein funktionsfähiges und ausführliches RM am wichtigsten ist. Es lässt sich eventuell ein Zusammenhang erkennen, wenn man sich zusätzlich die Antworten der Frage 3. heranzieht, wonach rd. 80 % der WU ihr RM organisatorisch bei der Geschäftsführung angesiedelt haben. Deutliche Relevanz wird auch den Interessengruppen *b. "Investoren, Gesellschafter, usw./ Eigenkapitalgeber"* und *c. "Banken/ Fremdkapitalgeber"* beigemessen. Der Unterschied lässt sich darin feststellen, dass die Interessengruppe *c. "Banken/ Fremdkapitalgeber"* von mehr als 60 % der WU und die Interessengruppe *b. "Investoren, Gesellschafter, usw./ Eigenkapitalgeber"* von rd. 40 % als min. "deutlich relevant" angesehen werden.

Bei der Betrachtung der BK lassen sich diesbezüglich keine signifikanten Unterschiede feststellen.

Was die zukünftige Relevanz angeht, so wird diese rangfolgend bei den Interessengruppen *c. "Banken/ Fremdkapitalgeber"* mit rd. 87 % Zustimmung am stärksten zunehmen, gefolgt von *a. "Vorstand/ Geschäftsführer, Aufsichtsrat und Abschlussprüfer"* mit rd. 58 % und mit einem rd. 38 % moderaten Abstand *b. "Investoren, Gesellschafter, usw./ Eigenkapitalgeber"*.

Abbildung 12: Frage 7. (Interessengruppen)

Quelle: Eigene Darstellung



Frage 8.

– Wie schätzen Sie den momentanen Entwicklungsstand Ihres Risikomanagements ein?

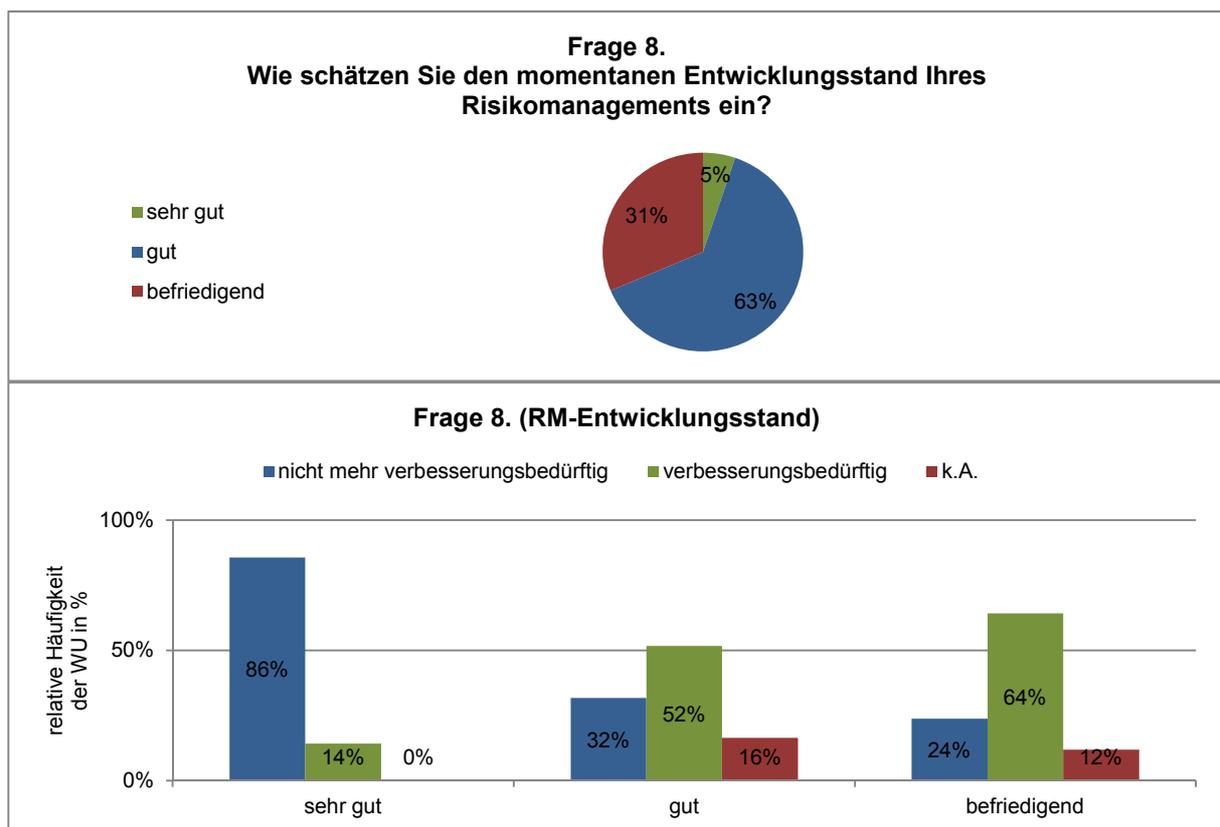
Bei der Formulierung der Antwortmöglichkeiten für diese Frage sei erwähnt, dass das Wort "verbesserungsbedürftig" etwas unzutreffend gewählt wurde und das Wort "verbesserungsfähig" hier mehr Aussagekraft hätte. Deshalb soll im Folgenden das Letztere verwendet werden.

Von den befragten WU sehen den Entwicklungsstand ihres RM derzeit lediglich rd. 5 % als "sehr gut" und rd. 63 % als "gut" an. Rund ein Drittel der WU bewerten ihr RM mit "befriedigend", was in diesem Fall auch die niedrigste Antwortmöglichkeit war.

Ungefähr 64 % der WU, die ihr RM mit "befriedigend" bewertet haben, sehen ihr RM gleichzeitig als "verbesserungsfähig" an. Gleichmaßen sehen rd. 52 % der WU, die ihr RM mit "gut" und 14 % der WU, die mit "sehr gut" bewertet haben.

Abbildung 13: Frage 8. (RM-Entwicklungsstand)

Quelle: Eigene Darstellung



Frage 9.

– **Wie beurteilen Sie die Relevanz folgender Verfahren/Instrumente in Bezug auf Ihr RM?**

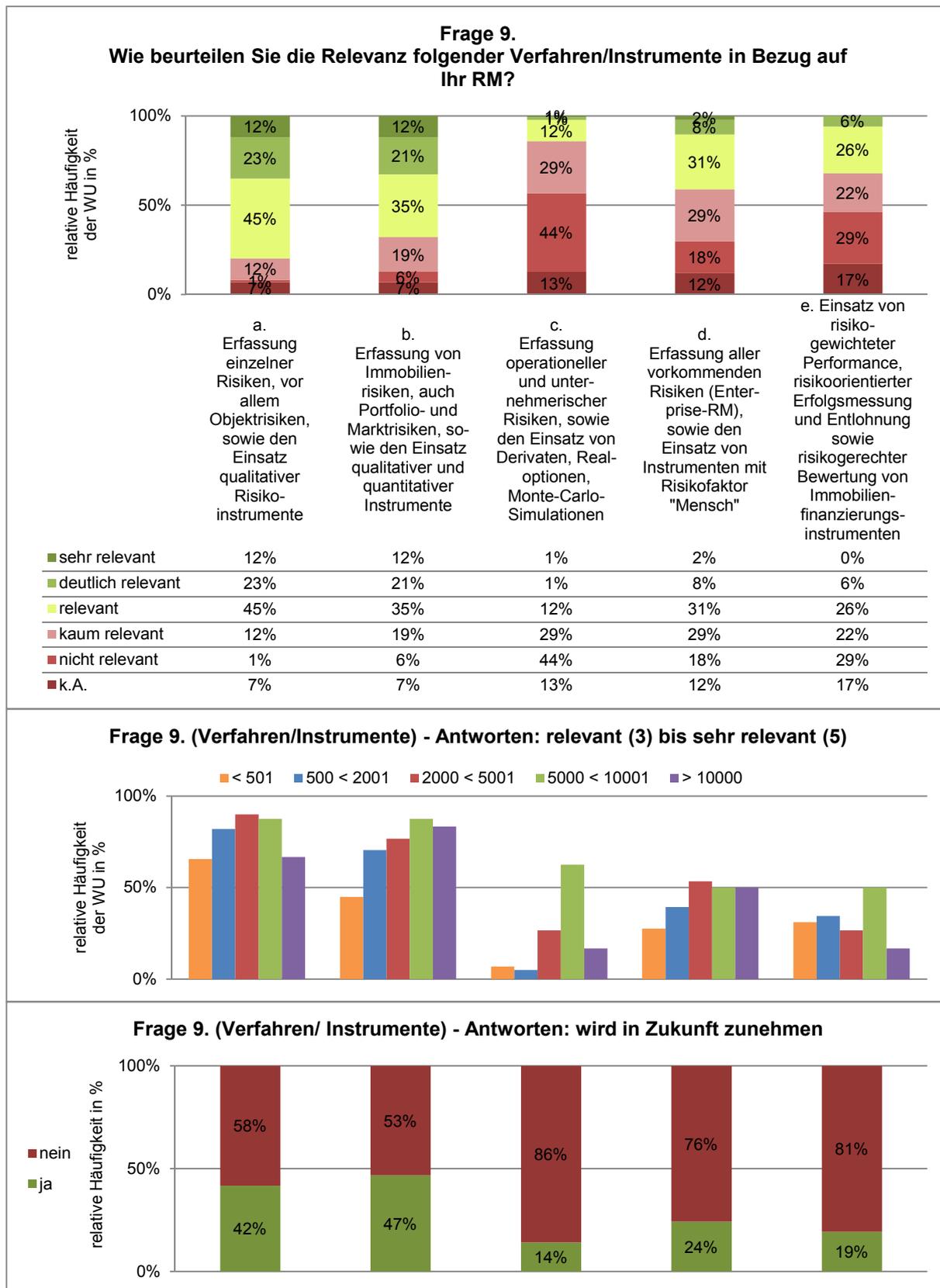
Die Verfahren bzw. Instrumente *a. "Erfassung einzelner Risiken, vor allem Objektrisiken, sowie den Einsatz qualitativer Risikoinstrumente"* und *b. "Erfassung von Immobilienrisiken, auch Portfolio- und Marktrisiken, sowie den Einsatz qualitativer und quantitativer Instrumente"* haben laut WU am meisten Relevanz, während *d. "Erfassung aller vorkommenden Risiken (Enterprise-RM), sowie den Einsatz von Instrumenten mit Risikofaktor 'Mensch'"* und *e. "Einsatz von risikogewichteter Performance risikoorientierter Erfolgsmessung und Entlohnung, sowie risikogerechter Bewertung von Immobilienfinanzierungsinstrumenten"* überwiegend auf Ablehnung stoßen. Bei *c. "Erfassung operationeller und unternehmerischer Risiken, sowie den Einsatz von Derivaten, Realoptionen, Monte-Carlo-Simulationen"* haben sogar rd. 86 % der befragten WU angegeben, diese Verfahren bzw. Instrumente als "kaum relevant" anzusehen.

Bei der Betrachtung der BK lässt sich feststellen, dass für rd. mehr als die Hälfte der WU der BK "5000 < 10001", alle als Antwortmöglichkeiten zur Verfügung stehenden Verfahren bzw. Instrumente als "relevant" gelten.

Etwas weniger als die Hälfte der befragten WU sieht bei *a. "Erfassung einzelner Risiken, vor allem Objektrisiken, sowie den Einsatz qualitativer Risikoinstrumente"* und *b. "Erfassung von Immobilienrisiken, auch Portfolio- und Marktrisiken, sowie den Einsatz qualitativer und quantitativer Instrumente"* auch in Zukunft steigende Relevanz, während es bei den restlichen Verfahren bzw. Instrumenten kaum ein Drittel der WU sieht.

Abbildung 14: Frage 9. (Verfahren/Instrumente)

Quelle: Eigene Darstellung



Frage 10.

– Wie relevant sind die nachfolgenden, aktuellen Umweltentwicklungen für Ihr Unternehmen?

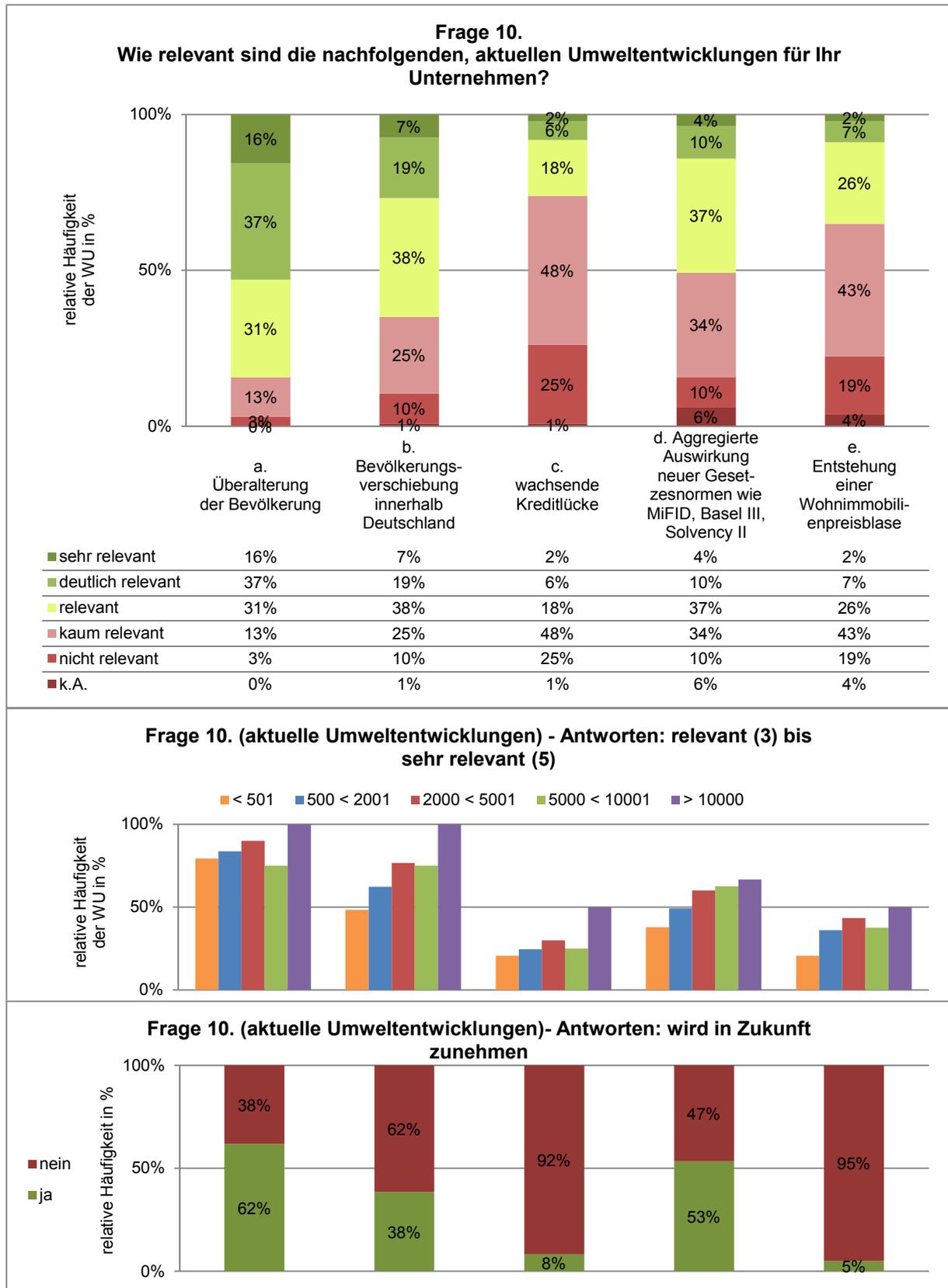
Die größte Aufmerksamkeit der befragten WU kommt dem demografischen Wandel innerhalb Deutschland zuteil. So stellt *a. "Überalterung der Bevölkerung"* für rd. 84 % der WU die größte Relevanz dar, gefolgt von *b. "Bevölkerungsverschiebung innerhalb Deutschland"* mit rd. 64 %. Die gesetzlichen Änderungen der Branche und somit die Antwort *d. "Aggregierte Auswirkung neuer Gesetzesnormen wie MiFID, Basel III, Solvency II"* stellen für mehr als die Hälfte der WU eine Bedeutung dar, während *c. "wachsende Kreditlücke"* und *e. "Entstehung einer Wohnimmobilienpreisblase"* von der Mehrheit als "kaum relevant" eingeschätzt wird.

Während *a. "Überalterung der Bevölkerung"* und *b. "Bevölkerungsverschiebung innerhalb Deutschland"* für alle WU der BK "> 10000" eine Bedeutung darstellt, sehen rd. die Hälfte dieser WU die Umweltentwicklungen *c. "wachsende Kreditlücke"*, *d. "Aggregierte Auswirkung neuer Gesetzesnormen wie MiFID, Basel III, Solvency II"* und *e. "Entstehung einer Wohnimmobilienpreisblase"* als "relevant" an.

Für mehr als 60 % der WU wird die Relevanz von *a. "Überalterung der Bevölkerung"* und für mehr als 50 % die Relevanz von *d. "Aggregierte Auswirkung neuer Gesetzesnormen wie MiFID, Basel III, Solvency II"* in Zukunft zunehmen. Für mehr als 35 % der WU ist es *b. "Bevölkerungsverschiebung innerhalb Deutschland"*, während *c. "wachsende Kreditlücke"* und *e. "Entstehung einer Wohnimmobilienpreisblase"* laut den befragten WU in Zukunft kaum an Bedeutung gewinnen werden.

Abbildung 15: Frage 10. (aktuelle Umweltentwicklungen)

Quelle: Eigene Darstellung



3.3 Fazit der quantitativen Ergebnisse

Unter näherer Betrachtung der quantitativen Ergebnisse und gleichzeitiger Heranziehung der Darstellung des heutigen Entwicklungsstands des RM der Immobilienbranche in Abbildung 1 (S. 5) und Abbildung 2 (S. 6), lässt sich der Entwicklungsstand des RM in der Wohnungswirtschaft am besten als "Masse bis Standard" und vereinzelt als "Best Practice" einstufen. Siehe Abbildung 16.

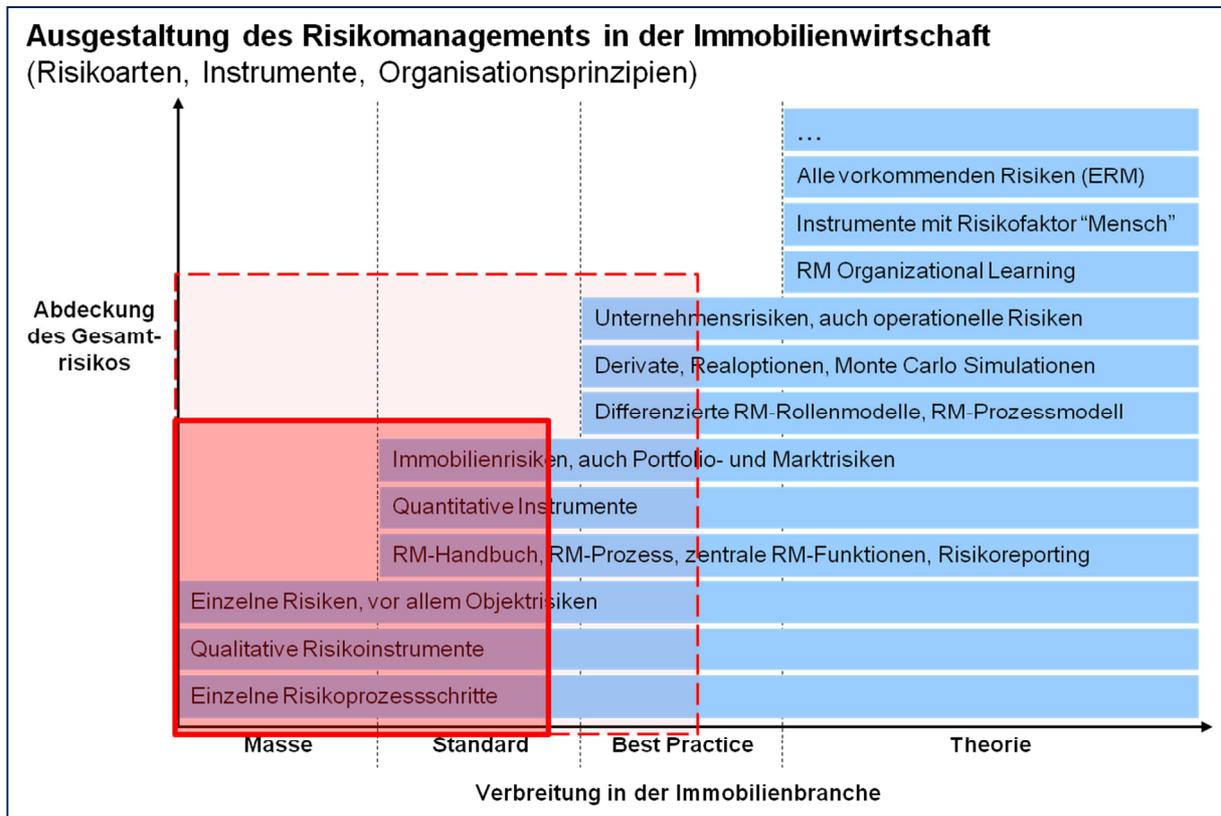
Dieser Zustand lässt sich größtenteils auf die Komplexität des Themas Immobilien-RM sowie die sehr unterschiedlichen Risikoempfindungen der Marktakteure zurückführen. Positiv sei angemerkt, dass dieser Zustand auf der anderen Seite auch einige Potenziale für die WU verbirgt – z.B. die Steigerung des Unternehmenswerts durch gezielte Steuerung der verschiedenen Risiken –, die durch eine risikoadäquate Unternehmensführung realisiert werden können.

Der hier unternommene Versuch der Einstufung des RM sollte nicht als negative Kritik an der Wohnungswirtschaft verstanden werden. Da einerseits die hier für die Einstufung herangezogene Darstellung in Abbildung 16 die gesamte Immobilienbranche und somit auch die hoch regulierten und riskant investierenden Fonds miteinschließt. Andererseits ist vieles, was heutzutage im Immobilien-RM möglich ist, für die eher konservativen WU, insbesondere für kommunale WU, meist nicht sinnvoll, in Anbetracht ihrer überwiegend aus WE bestehenden Immobilienbestände und ihrer Unternehmensgrößen.

Aufgrund der zunehmend, dynamisch werdenden Immobilienmärkte und der negativen demografischen Bevölkerungsentwicklungen in Deutschland, sollten grundsätzlich auch die WU versuchen, ihr RM in Richtung Best Practice zu entwickeln. Jedoch muss jedes WU für sich individuell eine Kosten-Nutzen-Relation für die Implementierung neuer RM-Instrumente abwägen.

Abbildung 16 - Einordnung des Status quo in den Stand der bisherigen Forschung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Blahusch und Lausberg 2013)



4 Entwicklungen? – Vergleich mit bestehenden empirischen Untersuchungen

Bei dem ersten Vergleichsgegenstand handelt es sich um die **"Benchmark-Analyse des Risikomanagements in der Wohnungswirtschaft"** von KPMG aus dem Jahr 2011.

Den zweiten Vergleichsgegenstand liefert eine unveröffentlichte **Studie von J. S. in Zusammenarbeit mit einer der Big-Four-Prüfungsgesellschaften** aus dem Jahr 2009.

Während des stattgefundenen Vergleichs wurden deutliche Übereinstimmungen in beinahe allen betrachteten Teilbereichen des RM der befragten WU festgestellt. Insbesondere die Fragen nach den Aufgaben und der organisatorischen Einordnung des RM sowie der Verwendung von IT-Instrumenten und Instrumenten zur Risikoidentifizierung wurden beinahe identisch beantwortet. Dies erlaubt einen vorsichtigen Rückschluss, dass es keine nennenswerten Entwicklungen im Bereich des RM der WU seit dem Zeitpunkt gegeben hat, an dem die beiden o.g. Studien durchgeführt wurden.

5 Die Größe des WE-Bestands als Determinante der RM-Professionalität eines Wohnungsunternehmens?

Der Grundgedanke bestand darin, einen bestimmenden Faktor bzw. eine Einflussgröße (Determinante) der Professionalität des RM eines WU ("RM-Professionalität eines WU") zu identifizieren und je nach Möglichkeit zu verifizieren. Die Identifikation erfolgte mittels einer dimensionalen Analyse. Für die Verifizierung musste diese Professionalität zunächst messbar gemacht werden. Beides floss am Ende in die Berechnung eines Korrelationskoeffizienten mit ein.

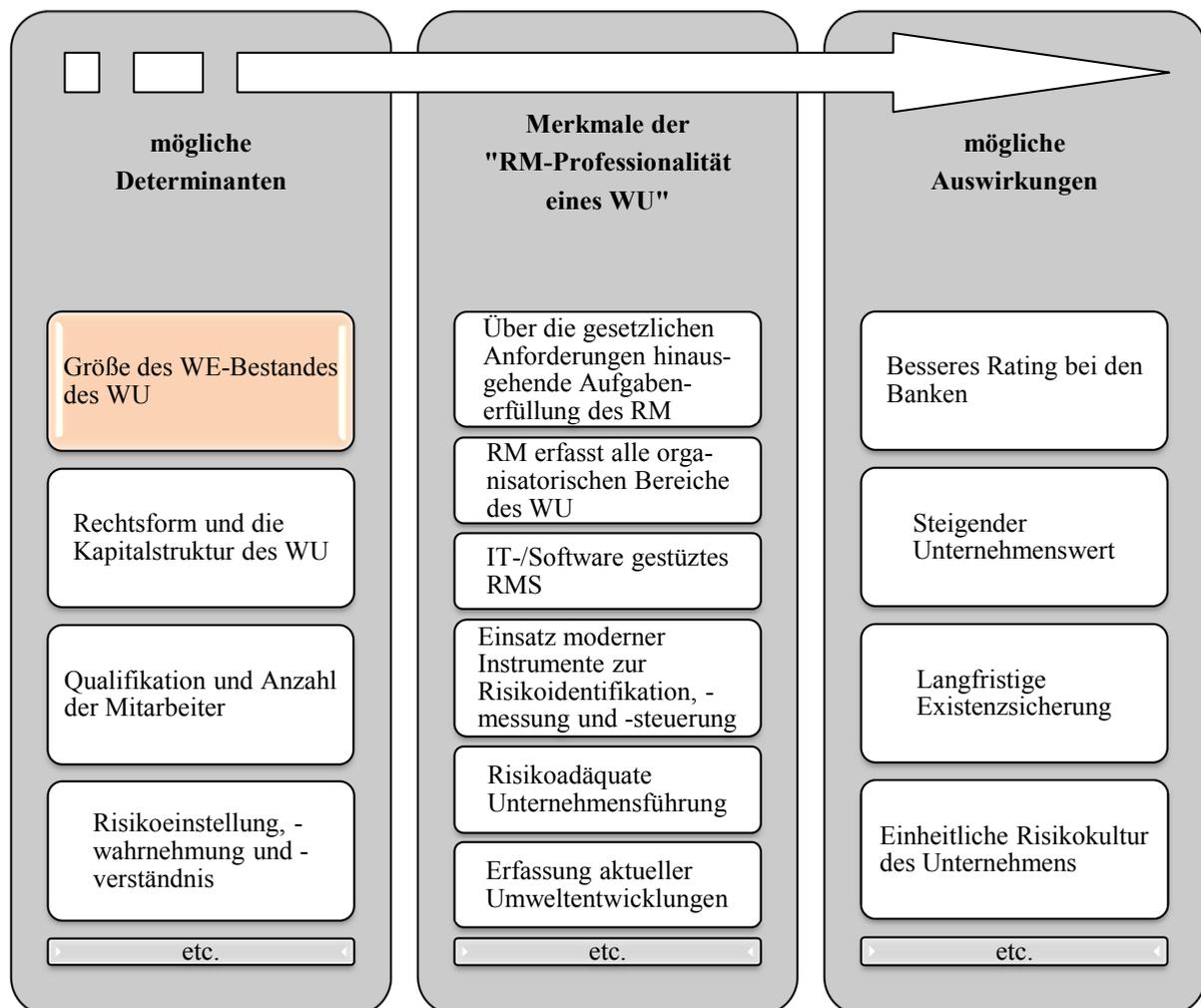
Die Größe des WE-Bestands als eine mögliche Determinante lag dem o.g. Grundgedanken bereits zu Beginn der Analyse am nächsten. Als quantitative Maßeinheit für den Grad der "RM-Professionalität eines WU" wurde der eigenkonstruierte "RM-Professionalität-Score" (RMP-Score) dieses WU herangezogen. Die Größe des WE-Bestands einzelner WU sowie deren RMP-Score wurden mittels einer einfachen Korrelationsanalyse auf Zusammenhänge untersucht.

5.1 Dimensionale Analyse der "RM-Professionalität eines WU"

Um die Größe des WE-Bestands als eine mögliche Einflussgröße der RM-Professionalität eines WU festzustellen, erfolgte zunächst eine dimensionale Auflösung des verwendeten Terminus "RM-Professionalität eines WU", nach den Merkmalen eines professionellen RM, dessen möglichen Einflussgrößen und möglichen Auswirkungen. Zur Veranschaulichung dient Abbildung 17.

Abbildung 17: Dimensionale Analyse der "RM-Professionalität eines WU"

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayer (2009), S. 68



5.2 "RM-Professionalität-Score" (RMP-Score) und Korrelationsanalyse

Der RMP-Score stellt die einheitliche Bewertung der Beantwortung des Fragebogens eines WU dar. Zweckmäßig ausgewählte Fragen und deren Antwortmöglichkeiten waren mit einem bestimmten Skalenniveau unterlegt, was die Erfassung und Gewichtung der einzelnen Antworten mit Zahlen bzw. die Erstellung eines Gesamtwertes/ Score für jeden beantworteten Fragebogen ermöglichte. Dieser Score war für jedes befragte WU umso höher ausgefallen, je "professioneller" dessen Antworten im Fragebogen waren. Die "Professionalität" richtete sich nach den Merkmalen der "RM-Professionalität eines WU" aus der dimensionalen Analyse.

Mit Hilfe dieser Bewertung bzw. der Bildung des RMP-Score wurde mittels einer einfachen Korrelationsanalyse der Versuch unternommen, einen Zusammenhang zwischen der Größe der WE-Bestände der befragten WU und deren RMP-Score bzw. deren RM-Professionalität festzustellen.

5.3 Fazit der Korrelationsanalyse

Die Analyse der Korrelation zwischen der Größe der WE-Bestände von WU mit 0 bis 10.000 WE und den dazugehörigen RMP-Score brachte als Ergebnis einen positiven Korrelationskoeffizienten von rd. 0,4.

Die WU der BK "> 10000" verfälschten diese Berechnung. So ergab sich ein Korrelationskoeffizient über alle befragten WU hinweg von rd. 0,07.

Diese Ergebnisse zeigen, dass es durchaus eine positive Korrelation zwischen der Größe des WE-Bestands eines WU und dem RMP-Score bzw. der "RM-Professionalität eines WU" gibt. Jedoch ist das hier angestrebte Ergebnis nicht zufriedenstellend, da es nicht eindeutig und nicht signifikant ist, sodass weitere Untersuchungen mit evtl. höheren statistischen Elementen erforderlich sind.

Die praktische Umsetzbarkeit der Identifikation und Verifikation von Determinanten der "RM-Professionalität eines WU" wäre durchaus sinnvoll. Somit ließen sich evtl. die im Kapitel 2.3 "Die befragten Unternehmen und die Rücklaufquote" gestellten Fragen beantworten: "Was bildet nun eigentlich den Status quo des RM in der Wohnungswirtschaft? Das RM welcher WU-Gruppe muss gemessen werden, um von dem Stand der Dinge sprechen zu können? ...". Dies würde zur besseren Transparenz des RM dieser Teilbranche beitragen.

Die einheitliche Bewertung der "RM-Professionalität eines WU" mittels eines RMP-Score wäre in der Praxis ebenfalls sinnvoll. Hiermit wäre bspw. ein vernünftiges, branchenspezifisches RM-Benchmarking möglich. Die WU könnten einerseits ihr RM branchengerecht bewerten, vergleichen und ggf. anpassen. Andererseits könnten wohnungswirtschaftliche Kapitalgesellschaften ihre Shareholder u.a. von der bevorstehenden Kapitalerhöhung leichter überzeugen. Und vieles mehr!

Literaturverzeichnis der in dieser Zusammenfassung erwähnten Literatur

Blahusch, Marc Oliver und **Lausberg, Carsten** (2013) Prozessorientierte Weiterentwicklung des Risikomanagements, in: Zeitner, Regina und Peyinghaus, Marion (Hrsg.), *Prozessmanagement Real Estate*, Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag, S. 75-91.

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. [4] (2011)

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Hrsg.): *Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2010/2011 - Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW*, Hamburg: Hammonia Verlag.

Graf von Hardenberg und Eckert [3] (29.06.2011)

Graf von Hardenberg, Christian und Eckert, Thomas: *Benchmark-Analyse des Risikomanagements in der Wohnungswirtschaft*, (Konferenzprotokoll), aus der Reihe: 3. Bayerisches Forum für Unternehmen der Wohnungswirtschaft, München: KPMG International Cooperative.

Mayer, Horst O. (2009) *Interview und schriftliche Befragung - Entwicklung, Durchführung und Auswertung*, 5. Aufl., München, Wien: Oldenbourg.