

Controlling im Real Estate Management

Working Paper - Nummer: 6

2000

von Dr. Stefan J. Illmer;

in: Finanz und Wirtschaft;

2000; 5. Juli;

Seite 33.



Kontaktadresse
Illmer Investment Performance Consulting AG
Weinbergstrasse 28
CH – 8200 Schaffhausen
Email stefan.illmer@iipc-ag.com

Controlling im Real Estate Management

Version vom 02.06.2000

Erstellt durch: Dr. Stefan J. Illmer

Nach fast zehn Jahren andauernder Talfahrt befindet sich der Schweizer Immobilienmarkt seit 1999 in einer Umbruchphase. Neben leicht anziehenden Marktwerten und Mieten, wird dies vor allem durch den Trend zur indirekten Immobilienanlage deutlich. Die sich häufenden Immobilienpakettransaktionen, die Emissionstätigkeit bei den Immobilienanlagefonds sowie die Gründungen von Immobilienaktiengesellschaften sind das Zeichen eines sich belebenden Marktes. Diese Entwicklung und insbesondere der Trend zur indirekten Immobilienanlage stellt das Real Estate Management vor eine erhebliche Controlling-Problematik, welche auf vielfältige Faktoren zurückzuführen ist.¹

Der Trend zur indirekten Immobilienanlage hat zur Folge, dass immer grössere Immobilienportfolios mit einer immer grösseren Anzahl von Liegenschaften verwaltet werden. Dies stellt die Immobilienmanager vor ein erhebliches Datenproblem, da in der Regel die vorhandenen Datenbanken und Datenverarbeitungstechniken für eine solche Datenflut nicht konzipiert sind. Dieses Problem wird zusätzlich durch den Trend zum Outsourcing, insbesondere im Bereich der Liegenschaftenverwaltung, verstärkt, da hierdurch die Datenkontrolle teilweise oder sogar vollständig verloren geht. Ausserdem führt der mit dem Trend zur indirekten Immobilienanlage verbundene Konkurrenzdruck als auch die professionelleren Investoren zu neuen, sehr hohen Anforderungen an das Real Estate Management.² Dies nicht nur hinsichtlich der zu erzielenden Renditen, sondern auch hinsichtlich des steigenden Bedürfnisses nach verstärkter Transparenz, d.h. nach detaillierteren Informationen über die Immobilieninvestitionen. Die Anforderungen an die Transparenz werden insbesondere dann steigen, wenn die Investoren vermehrt diejenigen Analysen nachfragen, welche sie schon aus dem Wertschriften Portfolio Management kennen, die Portfoliotheorie in das Real Estate Management weiter Einzug hält und zunehmend ein aktiveres Real Estate Portfolio Management verfolgt wird. Die bestehenden Informationssysteme können die steigenden Anforderungen hinsichtlich Transparenz und Analysemöglichkeiten nicht erfüllen.

Darüber hinaus wird die Controlling-Problematik vor allem durch die eher vergangenheitsorientierte Ausrichtung des bestehenden Real Estate Controllings verstärkt. Momentan wird das Real Estate Controlling weitgehend als Finanz-Controlling und in diesem Zusammenhang als eine in die Vergangenheit gerichtete Kontrolle und nicht als eine in die Zukunft gerichtete Abweichungs- und Ursachenanalyse verstanden. Ausserdem ist im allgemeinen das - im Sinne eines dynamischen Planungs- und Kontrollprozesses - fehlende "Controlling-Bewusstsein", das geringe portfolio- bzw. kapitalmarkttheoretische Know-how sowie die Unterschätzung der Wichtigkeit bzw. des Mehrwertes eines Real Estate Controllings einer Lösung der Controlling-Problematik nicht dienlich.

Im Folgenden wird das Real Estate Controlling als Führungshilfsmittel und als Informationsmanagement definiert, dessen Aufgabe die Beschaffung, Aufbereitung, Prüfung und Verteilung von Informationen ist, welche für die Steuerung des Real Estate Managements im Hinblick auf dessen Ziele benötigt werden. Das Ziel des Real Estate Controlling besteht darin, die Infrastruktur so aufzubauen und mit zu gestalten, dass vor allem die Prozesse und

die resultierenden Leistungen transparenter werden. Zusätzlich sollen die Steuerungsmöglichkeiten durch eine verantwortungsgerechte Zuordnung der Ergebnis- und der Risikobeiträge verbessert werden.

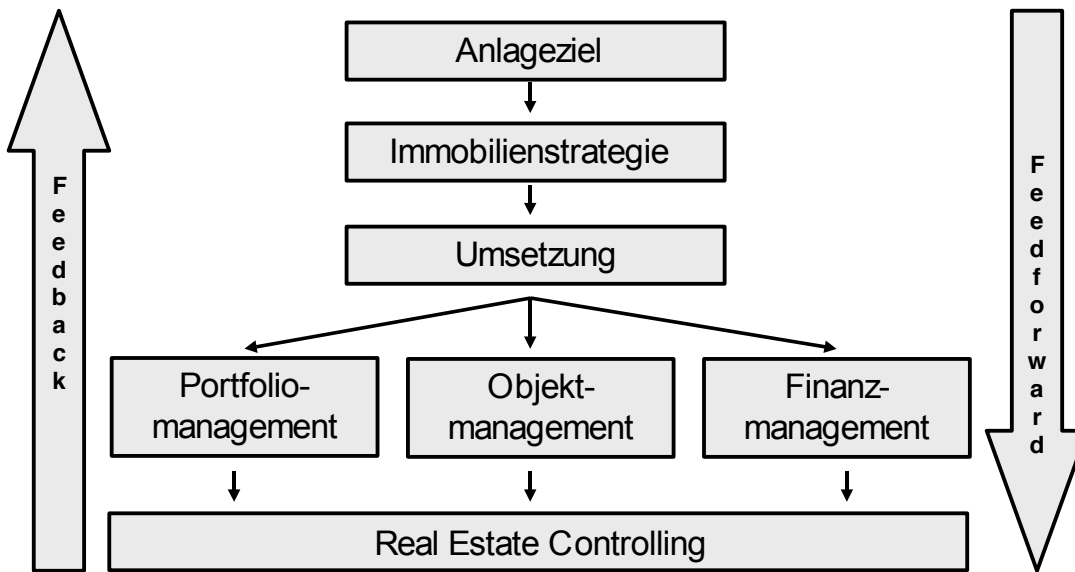


Abbildung 1: Real Estate Management Prozess

Das Controlling stellt im Rahmen des Real Estate Management Prozesses, wie aus Abbildung 1 ersichtlich, das Bindeglied zwischen der Umsetzung der Immobilienstrategie und der Bestimmung des Anlageziels bzw. der Formulierung der Immobilienstrategie dar.³ Es wird in regelmässigen Abständen durchgeführt und dient der gezielten Gewinnung und Verarbeitung von Informationen sowie einer auf diesen aufbauenden zukunftsorientierten Abweichungs- und Ursachenanalyse. Hierdurch wird eine systematische und unvoreingenommene Prüfung und Beurteilung des Anlageziels, der Immobilienstrategie und ihrer Umsetzung, des Management Prozesses, der Prozessteilnehmer sowie der den einzelnen Entscheidungen zugrundeliegenden Annahmen und Rahmenbedingungen sichergestellt. Im Gegensatz zum vergangenheitsorientierten Soll-/Ist-Vergleich lässt die in die Zukunft gerichtete Abweichungs- und Ursachenanalyse Rückkopplungen auf die einzelnen Prozessphasen zu. Dies ermöglicht einen Lernprozess, der gegebenenfalls Anpassungen im Real Estate Management auszulösen kann.

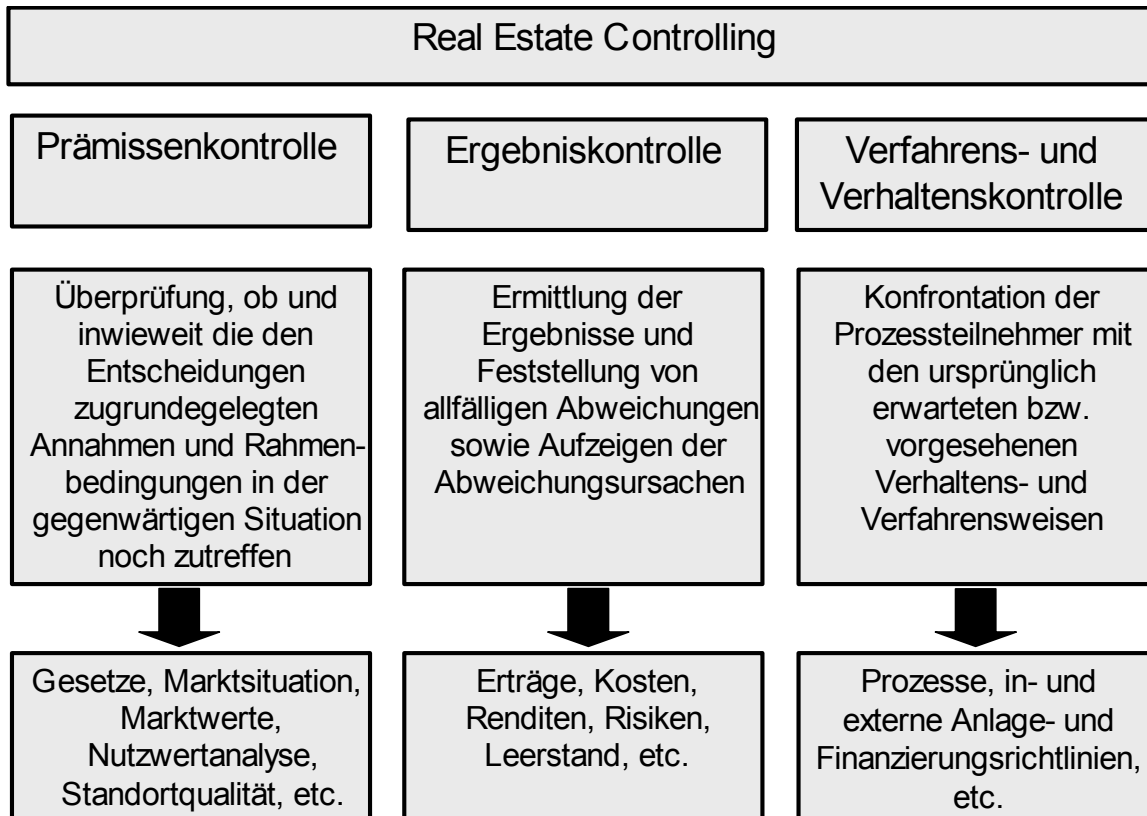


Abbildung 2: Die Controlling Bereiche des Real Estate Managements

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich, lassen sich die Aktivitäten des Real Estate Controlling in drei Bereiche gliedern. Die Prämissenkontrolle dient der Überprüfung, ob und inwieweit die dem Entscheidungsprozess zugrundeliegenden Annahmen und Rahmenbedingungen in der gegenwärtigen Situation noch zutreffen. Die Ergebniskontrolle knüpft an die Immobilienstrategie und deren Umsetzung an, ermittelt die Ergebnisse, stellt allfällige Abweichungen fest und versucht deren Ursachen aufzuzeigen. Die Bestimmung der erzielten Renditen und der eingegangenen Risiken, die Durchführung einer Rendite- und Risikozerlegung sowie die verantwortungsgerechte Zuordnung der Ergebnisbeiträge bilden die Hauptaktivitäten der Ergebniskontrolle. Die Verhaltens- und Verfahrenskontrolle ist primär prozessorientiert und konfrontiert die Prozessteilnehmer mit den ursprünglich erwarteten bzw. vorgesehenen Verhaltens- und Verfahrensweisen. Im Mittelpunkt steht die Überprüfung der Einhaltung der in- und externen Anlage- und Finanzierungsrichtlinien.

Die Anforderungen an ein Real Estate Controlling sind vielfältig. Insbesondere muss sichergestellt werden, dass in regelmässigen Abständen das Anlageziel, die Immobilienstrategie und deren Umsetzung, die Organisation des Real Estate Managements, der gesamte Prozessablauf, die Prozessteilnehmer, die den getroffenen Entscheidungen zugrundeliegenden Annahmen und Rahmenbedingungen systematisch, kritisch und unvoreingenommen überprüft und beurteilt werden. Hierbei sollten nicht nur die Abweichungen zum ursprünglich Angestrebten, sondern immer auch deren Ursachen aufgedeckt und diese den verantwortlichen Prozessteilnehmern verursachungsgerecht zugeordnet werden. Im Unterschied zum Soll-/Ist-Vergleich ermöglicht eine zukunftsorientierte Abweichungsanalyse, allfällige Korrekturmassnahmen festzulegen und einzuleiten. Damit das Real Estate Controlling seine Aufgaben jedoch entsprechend wahrnehmen kann, benötigt es ein Management-

Informationssystem, welches eine effiziente und entscheidungsorientierte Informationssammlung, -beschaffung, -verarbeitung und -verteilung gewährleistet.

Die Implementierung eines Real Estate Controllings ist mit erheblichen Problemen verbunden, wobei sich theoretische und praktische Problembereiche unterscheiden lassen. Die theoretischen Probleme beruhen insbesondere darauf, dass das Real Estate Controlling bisher nicht detailliert untersucht wurde und somit auch portfolio- wie kapitalmarkttheoretische Controllingansätze kaum anzutreffen sind.⁴ Ausserdem ist es erschwerend, dass zentrale Begriffe, wie z.B. Netto- und Bruttorendite oder selbst Liegenschaft nicht einheitlich definiert sind. Neben diesen eher theoretischen Problembereichen bestehen auch gravierende praktische Implementierungsprobleme. In der Regel kann nicht auf ein umfassendes Real Estate Management Informationssystem zurückgegriffen werden, welches alle notwendigen Daten beinhaltet und historisiert. Der meist zu geringe Detaillierungsgrad der verfügbaren Immobiliendaten, die geringe Periodizität der mikro- und makro-ökonomischen Daten sowie die fehlenden bzw. nur beschränkt verfügbaren Markt- und Benchmark-Daten schränken die Analysemöglichkeiten erheblich ein. Ein Folgeproblem stellt das Fehlen geeigneter Analyse- und Auswertungstools dar. Aus dem Wertschriftenbereich bekannte Analysetools, wie z.B. im Rahmen der Szenarioanalyse, der Portfolioanalyse sowie der Rendite- und Risikomessung bzw. -zerlegung, sind wenn überhaupt nur Ansatzweise vorhanden. Diese Analysetools sind jedoch die Voraussetzung für eine detaillierte quantitative wie auch qualitative Analyse des Immobilienportfolios bzw. des Real Estate Managements.⁵ Ausserdem sind die Immobilienanlagen im Gegensatz zu den Wertschriftenanlagen nicht standardisierte Vermögenswerte, welche aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften als nicht austauschbare Einzelstücke anzusehen sind. Dies und die damit einhergehende fehlende Marktliquidität stellen die grössten Probleme im Real Estate Portfoliomanagement und somit auch für das Real Estate Controlling dar.

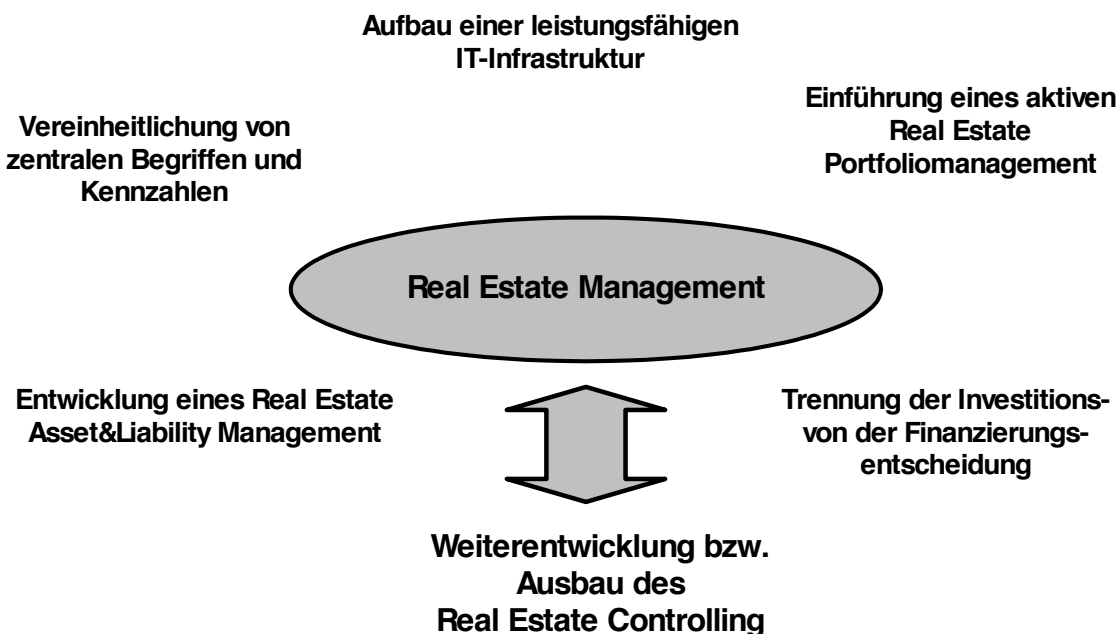


Abbildung 3: Die Herausforderungen des Real Estate Managements

Der Ausbau bzw. die Weiterentwicklung des bestehenden Real Estate Controlling von einem vergangenheitsorientierten hin zu einem modernen portfolioorientierten Controlling stellt eine grosse

Herausforderung für das Real Estate Management dar. Wie aus Abbildung 3 ersichtlich, stellt die Bewältigung der Controlling-Problematik nur eine der Herausforderungen des Real Estate Managements dar. Ausgehend von diesen grundsätzlichen Herausforderungen stellt sich die Frage, welcher Stellenwert dem Real Estate Controlling beigemessen werden soll. Wird der Nutzen des Real Estate Controllings, wie z.B. erhöhte Transparenz und verursachungsgerechte Zuordnung von Rendite- und Risikobeiträgen betrachtet, so wird deutlich, dass ein effizientes und entscheidungsorientiertes Controlling eine notwendige Voraussetzung für die Bewältigung der meisten der oben erwähnten Herausforderungen ist. Die Bewältigung der Controlling-Problematik im Real Estate Management bedarf somit neben der Erkennung der eigentlichen Problematik einer sehr starken Vision, wohin sich das Real Estate Management in der Zukunft entwickeln wird. Geht man davon aus, dass sich zukünftig die Anforderungen an das Real Estate Management nicht von denjenigen an das Portfoliomanagement im Wertschriftenbereich unterscheiden werden, so bedarf dies einer entsprechenden Adressierung der Controlling-Problematik. Derjenige Immobilienmanager, welcher diese Vision teilt und sich der Controlling-Herausforderung stellt, muss Investitionen leisten, welche sich vielleicht nicht kurzfristig, jedoch mittelfristig auszahlen werden.

Endnotes

-
- ¹ Für eine Erläuterung der Controlling-Problematik im Wertschriften Portfoliomanagement siehe: Stefan Illmer, „Controlling im Portfolio-Management“, in: „Der Schweizer Treuhänder“, 06/1997.
 - ² Zukünftig werden alle Akteure im Immobilienmarkt vermehrt unter Leistungs- bzw. Legitimationsdruck kommen, wobei dies neben den Immobilien-Anlagefonds, -Aktiengesellschaften und -Anlagestiftungen auch institutionelle Anleger wie z.B. Pensionskassen umfasst.
 - ³ Die Immobilienstrategie kann aus drei Teilen bestehen: die Portfoliostrategie, welche die De- und Investitionsstrategie bezüglich der zu verkaufenden und kaufenden Liegenschaften definiert, die Objektstrategie, welche die Bewirtschaftungsstrategie der bestehenden Liegenschaften festlegt, und die Finanzierungsstrategie, welche die Refinanzierungsstrategie für den gesamten Liegenschaftenbestand definiert.
 - ⁴ Ein Beispiel der vielen noch nicht im Detail analysierten Bereiche ist das Asset&Liability Management, welches für Immobiliengesellschaften insbesondere mit einem sehr hohen Fremdverschuldungsgrad von zentraler Bedeutung sein kann.
 - ⁵ Momentan ist z.B. eine Zerlegung der historisch erwirtschafteten Immobilienrendite nach Regionen oder Nutzungsarten sowie eine verantwortungsgerechte Zuordnung der Renditebeiträge auf die einzelnen Entscheidungsträger nicht möglich.