



CUREM

Center for Urban & Real Estate Management – Zurich

Masterthesis
zur Erlangung des
Master of Science in Real Estate (CUREM)

***Aufbau und Überprüfung eines spezifischen Internen Kontrollsystems
(IKS) für KMU mit direktem Immobilienbestand***

Name: Theodor Praloran
Adresse: Riedstrasse 5, 6362 Stansstad
Eingereicht bei:

- Ursula Eiholzer, dipl. Treuhandexpertin, Stadt Luzern
- Dr. Christopher Bahn, CUREM, Centerleiter

Abgabedatum: 7. August 2009

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V

1 Risikomanagement für die Nutzungsphase von Immobilien	1
1.1 Problemstellung Internes Kontrollsystem	1
1.2 Risikomerkmale in der Nutzungsphase von Immobilien	2
1.3 Übersicht der gesetzlichen Grundlagen zum IKS	3
1.4 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Theorie des internen Kontrollsystems	6
2.1 IKS Framework	6
2.1.1 Kontrollumfeld.....	8
2.1.2 Risikobeurteilung.....	8
2.1.3 Steuerungs- und Kontrollaktivitäten	10
2.1.4 Information und Kommunikation	11
2.1.5 Überwachung (Monitoring)	11
2.2 Zusammenfassung und zukünftige Entwicklung des IKS.....	11
3 Risikobeurteilung von Bestandesimmobilien	13
3.1 Risikoparameter für Bestandesimmobilien	13
3.1.1 Mittelbare und unmittelbare Risiken.....	13
3.1.2 Die Risiken aus dem Lebenszyklus von Immobilien.....	14
3.1.3 Die Risiken nach dem La Salle Investment Management.....	17
3.1.4 Die Risiken aus der Due Diligence Real Estate	18
3.2 Risikodarstellung: Risikoübersicht und Risikolandkarte	20
4 Branchenlösung eines IKS für Bestandesimmobilien.....	23
4.1 Wertschöpfungskette nach Porter.....	23

4.2	Das kaufmännische Objektmanagement	25
4.2.1	Definition des kaufmännischen Objektmanagements.....	25
4.2.2	Risikogrößen für das kaufmännische Objektmanagement.....	26
4.2.3	Kontrollinstrumente für das kaufmännische Objektmanagement.....	28
4.3	Das infrastrukturelle Objektmanagement.....	29
4.3.1	Definition des infrastrukturellen Objektmanagements	29
4.3.2	Risikogrößen für das infrastrukturelle Objektmanagement.....	30
4.3.3	Kontrollinstrumente für das infrastrukturelle Objektmanagement	31
4.4	Das technische Objektmanagement.....	32
4.4.1	Definition des technischen Objektmanagements	32
4.4.2	Risiken des technischen Objektmanagements	33
4.4.3	Kontrollinstrumente des technischen Objektmanagements	34
4.5	Das Portfoliomanagement	35
4.5.1	Definition des Portfoliomanagements.....	35
4.5.2	Risiken des Portfoliomanagements.....	36
4.5.3	Kontrollinstrumente des Portfoliomanagements.....	38
4.6	Die sekundären Aktivitäten	39
4.6.1	Definition der sekundären Aktivitäten	39
4.6.2	Risiken der sekundären Aktivitäten	40
4.6.3	Kontrollinstrumente für die sekundären Aktivitäten.....	41
4.7	Risiko-Kontroll-Matrizen für Bestandesimmobilien.....	41
5	Praktische Überprüfung der Branchenlösung IKS	47
5.1	Einleitung zu den Experteninterviews.....	47
5.2	Logis Suisse AG-Markstein AG.....	47
5.3	Sapomp Wohnbau AG.....	51
5.4	SBL Wohnbaugenossenschaft Luzern.....	54
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	58
Literaturverzeichnis.....		
Anhang I: Interviewpartner.....		
Anhang II : Interviewleitfaden		
Ehrenwörtliche Erklärung		

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einbettung des internen Kontrollsystems in die Corporate Governance	1
Abbildung 2: Funktionsbereiche des Real Estate Investment Managements	3
Abbildung 3: COSO Würfel (International Control Framework).....	7
Abbildung 4: Lebenszyklus nach GEFMA 100-1	15
Abbildung 5: Risikolandkarte	22
Abbildung 6: Wertschöpfungskette nach Porter einer Produktionsfirma	24
Abbildung 7: Wertschöpfungskette der Immobilienunternehmung.....	24
Abbildung 8: Risikomatrix für das kaufmännische Objektmanagement	42
Abbildung 9: Risikomatrix für das infrastrukturelle Objektmanagement.....	43
Abbildung 10: Risikomatrix für das technische Objektmanagement	44
Abbildung 11: Risikomatrix für das Portfoliomanagement	45
Abbildung 12: Risikomatrix für die sekundären Aktivitäten.....	46
Abbildung 13: Organisationsstruktur der Immobilienprozesse der Logis Suisse AG	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Gesellschaftgrößen, IKS und Risikobeurteilung	4
Tabelle 2: Von der Risikobeurteilung zum Risikomanagement	9
Tabelle 3: Begriffe und Abgrenzung des IKS	10
Tabelle 4: Risikoübersicht	21
Tabelle 5: Beispiel Quantitativer Kennzahlen für das KGM	28
Tabelle 6: Beispiel Qualitativer Kennzahlen für das KGM	28
Tabelle 7: Leistungen des IGM nach DIN und GEFMA	30
Tabelle 8: Beispiel Pflichtenheft nach HEV	31
Tabelle 9: Leistungen des TGM nach DIN und GEFMA	32
Tabelle 10: Beispiel für Kennzahlen im Bereich Objektgesellschaft	37

Abkürzungsverzeichnis

Art.	Artikel
BGE	Bundesgerichtsentscheid
BWO	Bundesamt für Wohnungswesen
CAD	Computer Aided Design
CAFM	Computer Aided Facility Management
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
DCF	Discounted Cash Flow
DIN	Deutsche Industrie Norm
ERM	Enterprise Risk Management
ESTV	Eidgenössische Steuerverwaltung
FM	Facility Management
GEFMA	German Facility Management Association
Gif	Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
HEV	Hauseigentümerverband Schweiz
IGM	Infrastrukturelles Gebäudemanagement
IKS	Internes Kontrollsystem
IPD UK	Investment Property Databank Grossbritannien
KMU	Klein und mittelgrosse Unternehmen
KGM	Kaufmännisches Gebäudemanagement
M&A	Mergers and Acquisitions
OR	Obligationenrecht
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
SVIT	Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft
Veb.ch	Verband für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen
Ziff.	Ziffer

1 Risikomanagement für die Nutzungsphase von Immobilien

1.1 Problemstellung Internes Kontrollsystem

Das Platzen des Supprime Marktes in den USA 2007 entwickelte sich bis heute zur weltweiten Wirtschaftskrise. Einfache Arbeiter bekamen von Banken Kredite für ihre Häuser, die sie später nicht mehr zurückzahlen konnten. Die Banken wiederum verschachtelten die Zahlungsströme in komplexe Finanzprodukte und veräusserten diese auf dem Kapitalmarkt. Das ursprüngliche Kreditrisiko wurde nicht mehr wahrgenommen. Die Profitmaximierung prägte die Gedanken der Immobilienmakler und Kreditinstitute, die normalen Geschäftspraktiken und Kontrollen wurden vernachlässigt. In der Schweiz machte die SUVA Immobilienaffäre 2005 Schlagzeilen. Das Missmanagement im obersten Führungsbereich der Immobilienabteilung warf auch Fragen bezüglich Wertvorstellung und interner Kontrolle auf.

Internationale Richtlinien wie der Sarbanes-Oxley Act von 2002, die Komplexität des Wirtschaftsumfeldes, der Druck des Kapitalmarktes und der Ratingagenturen haben Einfluss auf die Corporate Governance von Unternehmen. Die Corporate Governance umfasst die Gesamtheit der Grundsätze und Regelungen für die Führung und Überwachung eines Unternehmens. Ein Bestandteil der Corporate Governance ist das Risikomanagement, auch Enterprise Risk Management (ERM) genannt. Eine ganzheitliche Risikobetrachtung soll der Unternehmensleitung nicht nur helfen die strategische Ausrichtung der Unternehmung zu gewährleisten, sondern sie soll auch einen Mehrwert für die Organisation und Vorteile gegenüber der Konkurrenz generieren.¹ Auf nationaler Ebene wurden mit der Revision des Obligationenrechts (OR) auf 2008 zwei neue Instrumente für das Risikomanagement vorgeschrieben; die Risikobeurteilung nach Art. 663b Ziff. 12 OR für alle Unternehmungen und das Interne Kontrollsystem nach Art. 728a, b OR für wirtschaftlich bedeutende Unternehmen.²

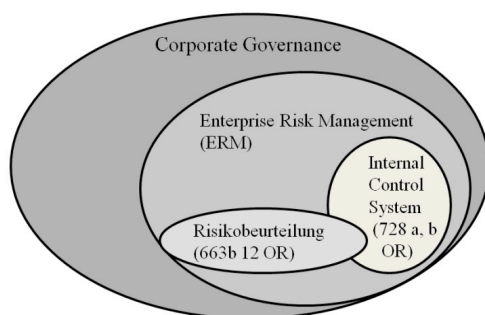


Abbildung 1: Einbettung des internen Kontrollsystems in die Corporate Governance³

Das interne Kontrollsystem (fortan IKS genannt) beschränkt sich dabei nicht auf die Kontrolle im engeren Sinne von Unternehmensaktivitäten, sondern es umfasst auch

¹ Vgl. COSO (2004) S. 1

² Vgl. Lengauer, D., Holderegger, M., Amstutz, T. (2007) S. 11 f

³ Grafik von Ernst & Young Schweiz <<http://www2.eycom.ch/swics/de.aspx>> Abrufdatum: 19.03.2009

Steuerungsaspekte im Sinne der Gestaltung erwünschter Ereignisse.⁴ „Dazu gehören insbesondere die Förderung der Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz sowie die Unterstützung bei der Strategie und Prozessdurchführung.“⁵ Das Risikomanagement soll daher in gut geführten Unternehmungen zu einem Bestandteil der Unternehmenskultur werden.

1.2 Risikomerkmale in der Nutzungsphase von Immobilien

Die Bewirtschaftung von Immobilien steht in einem Spannungsfeld von Rendite, Nutzung und Kosten. Ein steigender Margendruck belastet die Immobilienbewirtschaftler. Liegenschaftsbezogene Zustandsanalysen und Investitionsplanungen müssen gemacht werden und die administrative und finanzielle Führung eines Immobilienportfolios verlangt spezifische Fachkenntnisse. Ein immobilienpezifisches IKS kann hierzu hilfreich sein, die Geschäftsprozesse wirksam und effizient zu gestalten und schliesslich auch den Vermögensschutz der Unternehmung bzw. der Immobilien zu sichern.⁶

Um die Risiken, die sich mit den Arbeitsprozessen in der Betriebs- und Nutzungsphase von Immobilien ergeben, zu verstehen, ist es hilfreich zuerst die Risiken von direktem Immobilienbesitz zu kennen. Die Immobilität, die Heterogenität, die Dauer des Entwicklungsprozesses, die Höhe des Investitionsvolumens, die Höhe der Transaktionskosten, die Länge des Lebenszyklus und die begrenzte Substituierbarkeit werden in der Literatur als Besonderheiten von Immobilien genannt.⁷ Jede dieser Charakteristika kann als Chancen- oder Gefahrenposition beschrieben werden. Es gibt mit der Due Diligence Real Estate auch ein eigentliches Werkzeug um die Risiken die bei einer Immobilientransaktion anfallen, festzustellen und einzugrenzen.⁸ Dabei werden finanzielle, steuerliche, rechtliche, technische und umweltspezifische Fragen im Umgang mit der Transaktion geklärt. Diese Daten werden aufgearbeitet und in einem Datenraum niedergelegt. Dieser Datenraum kann als erstes Analyseobjekt für den Aufbau eines IKS dienen.⁹

Bei der weiteren Suche nach den Risiken von Arbeitsprozessen bei Immobilien kommt man an eine Anlehnung an die gif-Definition des Real Estate Investment Management nicht vorbei.¹⁰ Diese unterscheidet zwischen einer Objektebene, einer Portfolioebene und einer Investorenebene.

⁴ Vgl. Ruud, F., Isufi, S., Friebe, P. (2008) S. 939

⁵ Pfaff, D., Ruud, F. (2008) S. 15

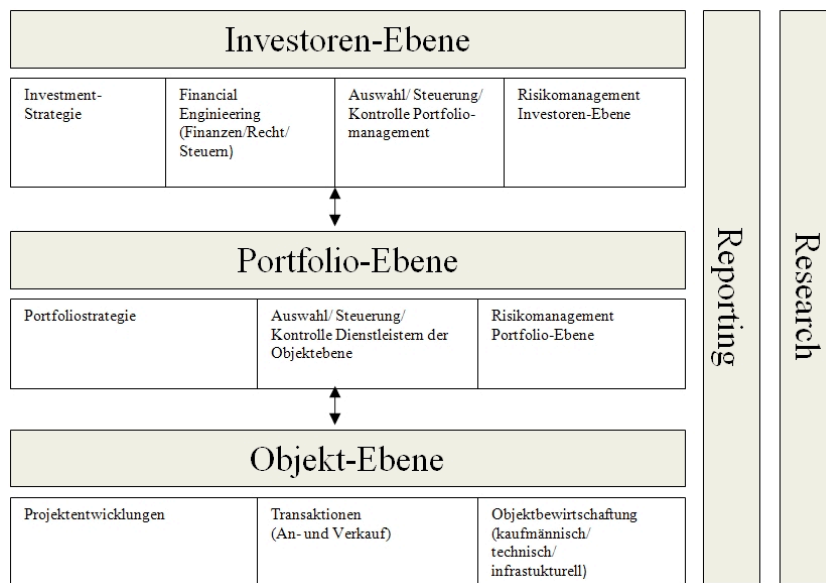
⁶ Vgl. Bieler, Th. (2008) S. 3

⁷ Vgl. Bone-Winkel, S., Schulte, K.-W., Focke, C. (2008) S. 17f

⁸ Vgl. u.a. Reis, J. (2004), Arndt, J.K. (2006), Benner, D. (2008)

⁹ Und erfüllt wohl auch die gesetzlichen Vorschriften zur Risikoanalyse nach Art. 663b Ziff. 12 OR

¹⁰ Vgl. GIF (2004a), S. 3

Abbildung 2: Funktionsbereiche des Real Estate Investment Managements¹¹

Die reine Objektbewirtschaftung besteht aus einer kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Komponente wie sie auch im Fachbereich Facility Management als Ausgangslage angewendet werden.¹² Die operativen Immobilienrisiken, deren Behandlung den Hauptbestandteil eines immobilienpezifischen IKS bilden, werden sich um diese drei Prozesse drehen. Die Behandlung von Fragen der Portfolio- und Investorenebene können dann als eine strategische Sichtweise auf eine Immobilieninvestition verstanden werden.

1.3 Übersicht der gesetzlichen Grundlagen zum IKS

Mit der Revision des Aktienrechts wird neu neben den Kleinstgesellschaften zwischen typischen klein und mittelgrosse Unternehmen (KMU) und bedeutenden Gesellschaften (Publikumsgesellschaften, solche die Anlehensobligationen ausstehend haben und deren bedeutende Tochtergesellschaften) unterschieden (siehe hierzu die nachfolgende Tabelle). Unternehmen, die mindestens zwei der drei Kriterien **(1) CHF 10 Mio. Bilanzsumme, (2) CHF 20 Mio. Umsatz oder (3) 50 Vollzeitangestellte im Zweijahresvergleich** überschreiten, haben die genau gleichen Pflichten wie die Publikumsgesellschaften.¹³ Bei diesen sogenannten wirtschaftlich bedeutenden Unternehmen muss die Revisionsstelle nun im Verfahren der ordentlichen Revision die Existenz eines IKS kontrollieren und dem Verwaltungsrat Bericht erstatten.

¹¹ GIF (2004a), S. 3

¹² Vgl. GEFMA (2004a), Erbslöh, F. D., Kriegesmann B. (2000)

¹³ Vgl. Lengauer, D., Holderegger, M., Amstutz, T. (2007) S. 5

Empfehlungen veb.ch IKS Leitfaden	Revision		IKS	Risikobeurteilung im Anhang
	Eingeschränkte	Ordentliche	OR Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3	OR Art. 663b Ziff. 12
Opting out	Keine Revision		Keine Nachweispflicht	χ
Mikrounternehmen	χ		Keine Nachweispflicht	χ
Kleine und mittlere Unternehmen unter KMU- Schwelle	χ		Keine Nachweispflicht	χ
Mikro-, Klein- und mittlere Unternehmen über KMU-Schwelle		χ	χ	χ
Grosse Unternehmen und Konzerne		χ	χ	χ
Publikumsgesellschaften		χ	χ	χ

Tabelle 1: Übersicht Gesellschaftsgrössen, IKS und Risikobeurteilung¹⁴

Ausserdem gibt es eine Reihe von Sonderfällen in den Unternehmungen die zu einer ordentlichen Revision führen können, insbesondere

- „wenn die Statuten eine ordentliche Revision vorsehen (zum Beispiel Art. 727 Abs. 3 OR)
- wenn Gesellschafter, die zusammen mindestens 10% des Gesellschaftskapitals vertreten, dies verlangen (Art. 727 Abs. 2 OR)
- wenn 10% der Genossenschafter oder Genossenschafter, die zusammen mindestens 10% des Anteilscheinkapitals vertreten, eine ordentliche Revision verlangen (Art. 906 Abs. 2 Ziff. 1 und 2 OR)
- wenn ein Gesellschafter einer GmbH, der einer Nachschusspflicht unterliegt, dies verlangt (Art. 818 Abs. 2 OR)
- wenn Genossenschafter, die einer persönlichen Haftung oder einer Nachschusspflicht unterliegen, dies verlangen (Art. 906 Abs. 2 Ziff. 3 OR)“¹⁵

Verantwortlich für die Implementierung und die angemessene Kontrolle eines IKS ist letztlich der Verwaltungsrat einer Gesellschaft, dessen Geschäftsleitung setzt diese Strategie um.

Die Schweizerische Verband für Rechnungslegung, Controlling und Rechnungswesen veb.ch empfiehlt eine freiwillige Unterstellung unter die Revision als eine Hilfe bei der Existenzsicherung des Unternehmens (kein Opting-out oder Opting-down zur vereinfachten Revision).¹⁶ Zusätzlich sollten Firmen, die über einen hohen Umsatz oder eine hohe Bilanzsumme verfügen, bei entsprechenden Risiken (Liquiditäts-, Währungs-, Kredit- oder sonstigen Risiken) die freiwillige Unterstellung unter die ordentliche Revision prüfen (Opting-Up). Eine weitere Empfehlung des veb.ch ist, dass in Abhängigkeit der Eigentümerstruktur, des Risikoprofils, der Komplexität der

¹⁴ Eigene Version nach Veb.ch (2009) S. 3.5

¹⁵ Pfaff, D.(2008) S. 5

¹⁶ Vgl. Pfaff, D. (2008) S. 12

Rechnungslegung sowie den Ansprüchen der Hausbank an weitere Schritte der internen Kontrolle gedacht werden sollte.¹⁷ Als Hilfsmittel kann dabei eine regelmässige Besprechung mit der Hausbank über das Kreditrating in Frage kommen.

Werden die Bilanzen von Unternehmen im Grundstücks- und Wohnungswesen analysiert, so sind die gesetzlichen Vorgaben für eine ordentliche Revision bereits mit einigen Liegenschaften bei der Höhe der Bilanzsumme erfüllt, die Anzahl Mitarbeiter oder die Umsatzhöhe dagegen erreichen die vorgegebenen Hürden meist nicht. Kalkuliert man die Anzahl der möglichen betroffenen Immobilienunternehmungen anhand der letzten Eidgenössischen Betriebszählung (2005), so würden nur 7 Prozent aller in Frage kommenden Firmen oder rund 300 Unternehmungen unter die ordentliche Revision fallen.¹⁸ Die spezielle Eigenheit von Immobilien, dass Fremdkapital eine grosse Rolle spielt, dürfte aber eine Pflicht zur bestmöglichen Risikodokumentation hervorrufen. Aus Bankensicht kann die freiwillige Unterstellung unter die ordentliche Revision erwünscht sein. Dabei wird die Bank aber Anreize bieten müssen, damit der Mehraufwand für die Erstellung eines IKS in Kauf genommen wird, z.B. eine bessere Ratingeinstufung und daraus resultierende Zinsersparnisse.¹⁹

1.4 Aufbau der Arbeit

Aus den Gesetzesvorgaben lässt sich herauskristallisieren, dass das IKS einerseits der Grösse, der Komplexität, dem Risikoprofil und den Zielen der Unternehmung individuell angepasst werden muss. Andererseits soll die Wirtschaftlichkeit bei der Umsetzung des IKS nicht vernachlässigt werden. Vieles spricht daher für eine einfache und standardisierte Umsetzung. Je schematischer eine Risikobeurteilung und das IKS aufgebaut wird, umso einfacher kann es von den Mitarbeitern nachvollzogen werden und umso eher ermöglicht es auch Vergleiche mit der Branche.

Das Ziel der folgenden Arbeit ist also eine Branchenlösung eines IKS für Bestandesimmobilien auszuarbeiten. Dazu wird im Kapitel 2 zuerst noch einmal eingehender auf die allgemeine Theorie des IKS eingegangen. Im Kapitel 3 werden vier verschiedene Modelle zur Bestimmung von spezifischen Risikogrössen für die Nutzungsphase von Immobilien aus der Literatur beschrieben. Mit deren Hilfe wird zu Kapitelende eine erste Risikobeurteilung gemacht. Im Kapitel 4 wird dann eine Branchenlösung eines IKS für Bestandesimmobilien erarbeitet. Dabei werden analog der Wertschöpfungskette von Porter Arbeitsprozesse für die Nutzungsphase von Immobilien definiert. Es werden vier Hauptprozesse und die sekundären Aktivitäten dargestellt. Diese Hauptprozesse bilden die Ausgangslage um Risikoparameter und Kontrollinstrumente zuzuordnen, die schliesslich als Hilfsmittel Risiko-Kontroll-Matrizen generieren. Im Kapitel 5 wird die Branchenlösung mit Hilfe von Interviews an drei realen Unternehmungen getestet und in Kapitel 6 folgen die Schlussfolgerungen.

¹⁷ Vgl. Pfaff, D. (2008): S. 14

¹⁸ Vgl. Guidon, M. (2008) S. 18f

¹⁹ Vgl. Kaletta, J. (2008) S. 105

2 Theorie des internen Kontrollsystems

2.1 IKS Framework

Das IKS umfasst alle vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung angeordneten Vorgänge, Methoden und Massnahmen, die mithelfen, einen ordnungsgemässen Ablauf des betrieblichen Geschehens sicherzustellen wie auch das betriebliche Vermögen zu schützen.²⁰ Als Ziele werden dabei gesetzt

- die Erreichung der geschäftspolitischen Ziele,
- die Einhaltung von internen und externen Gesetzen und Vorschriften,
- die zeitgerechte und verlässliche finanzielle Berichterstattung,
- der Schutz des Geschäftsvermögens,
- die Verhinderung, Verminderung und Aufdeckung von Fehlern und Unregelmässigkeiten.

Über die konkrete Ausgestaltung eines IKS macht das Gesetz keine Ausführungen. Jedoch gibt es einen Konsens über die grundlegenden Anforderungen an ein IKS.²¹ Das IKS muss im Umfang und der Ausgestaltung auf die Risiken eines Unternehmens sowie der Komplexität der Geschäftstätigkeit und –prozesse angepasst sein. Weiter wird verlangt, dass das IKS gut dokumentiert ist, dass die Mitarbeiter das IKS kennen, dass es im Unternehmen auch tatsächlich angewendet wird und dass ein Kontrollbewusstsein der Mitarbeiter vorhanden ist, das zu einer regelmässigen Überwachung und Überprüfung der Vorgaben führt.

Eine internationale Vorlage stellt das **COSO Modell** dar, das 1992 von ehemaligen Mitarbeitern von Coopers Lybrand entwickelt wurde.²² Dieses besteht aus fünf Komponenten, die sich grafisch durch einen Würfel abbilden lassen (siehe Abbildung). Die fünf Komponenten sind:²³

- ein funktionierendes Steuerungs- und Kontrollumfeld,
- eine regelmässige unternehmensspezifische Risikoanalyse,
- an den wesentlichen Risiken ausgerichtete Steuerungs- und Kontrollmassnahmen
- offene und einfache Information und Kommunikation im Unternehmen,
- eine externe und gegebenenfalls eine interne Revision, sprich Überwachung (Monitoring).

Die schweizerische Treuhandkammer hat diese fünf COSO-Komponenten im Prüfungsstandart 890 „Prüfung der Existenz des internen Kontrollsystem“ mehrheitlich

²⁰ Vgl. Pfaff, D., Flemming, R. (2008) S.19

²¹ Vgl. Pfaff, D., Flemming, R. (2008) S.20

²² Vgl. Leitch, M.(2008) S. 14, allgemein Moeller R, (2007) oder <<http://www.coso.org>> Abrufdatum:

21. Juli 09

²³ Vgl. Pfaff, D. (2008) S. 7 nach COSO (1994) S. 19

übernommen.²⁴ Der Prüfungsstandard beschränkt sich aber auf die reine Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen was bedeutet, dass das IKS stark auf die Verlässlichkeit der Finanzberichterstattung ausgerichtet ist. Die Revisionsstelle muss nach dem Prüfungsstandard rein die Existenz des vom Verwaltungsrat definierten und den Unternehmensrisiken angepassten IKS bestätigen. Dies bedeutet, dass das IKS lediglich dokumentiert sein muss, dagegen muss die Revisionsstelle keine Wirksamkeit- oder Effizienzprüfung machen.²⁵

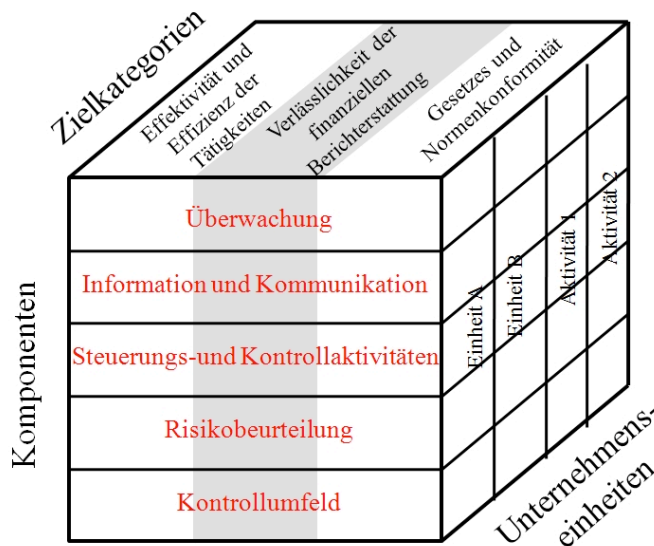


Abbildung 3: COSO Würfel (International Control Framework)²⁶

In kleineren und mittleren Unternehmen, die vielleicht von einem Gesellschafter-Geschäftsführer geleitet werden, wo flache Hierarchien herrschen und es tägliche Kontakte sowie einfache Geschäftsprozesse gibt, wird das IKS weniger formalisiert sein, als in grossen Unternehmen mit komplexen Geschäftsprozessen und mehreren Hierarchiestufen. Jedoch ist der Verwaltungsrat für die Ausgestaltung, die Implementierung und die Aufrechterhaltung eines zweckmässigen IKS verantwortlich.²⁷ Die Einführung eines IKS sollte idealerweise über eine separate Projektorganisation erfolgen. Im Zentrum der Einführung sollten die Sicherheit (Sicherung des Betriebsvermögens, die Ordnungsmässigkeit (Zuverlässigkeit und Vollständigkeit von finanziellen und operationellen Informationen) und die Wirtschaftlichkeit (Effektivität und Effizienz von Geschäftsprozessen) stehen.²⁸

In den nächsten Unterkapiteln werden die fünf Komponenten des COSO Würfels näher vorgestellt.

²⁴ Vgl. Treuhand-Kammer (2007), Ruud, F., Isufi, S., Friebe P. (2008) S. 940

²⁵ Vgl. veb.ch (2009) S. 6.21

²⁶ Vgl. Pfaff, D. (2008) S. 7 nach COSO (1994) S. 19 oder COSO (2004)

²⁷ Vgl. Treuhand-Kammer (2007) S. 2

²⁸ Vgl. Hentschel, B., Böhm, T. (2006) S. 35

2.1.1 Kontrollumfeld

Die erste Komponente des COSO Würfels ist das Kontrollumfeld. Das Kontrollumfeld stellt den Rahmen dar, in dem die Grundsätze, Verfahren und Massnahmen eingeführt und angewendet werden. Dieser Rahmen wirkt sich auf das Betriebsklima, die Struktur der Geschäftsaktivitäten sowie den Umgang mit den Risiken aus und dient als Basis für alle anderen Komponenten.²⁹ Dieser Rahmen umfasst die

- gelebten ethischen Werte, die Integrität und der Führungsstil der Unternehmensleitung,
- Philosophie und Unternehmenskultur des Managements,
- Bekenntnis zur Fachkompetenz und Sorgfalt des Personals,
- Zuordnung von Weisungsrechten und Verantwortung,
- Überwachungstätigkeit des Verwaltungsrates und der Gesellschafterversammlung,
- Grundsätze der Personalpolitik.

Die Hilfsmittel um ein Kontrollumfeld zu implementieren, können das Organigramm, ein Funktionendiagramm, die Stellenbeschreibungen, die Zeichnungsberechtigungen im Handelsregister und im Zahlungsverkehr, die Kompetenzregelungen und Visumsregelungen sowie die Führungsrichtlinien gesehen werden. Als einfache Massnahmen sind Kollektivunterschrift und 4 – Augen-Prinzip zu empfehlen. Dies gilt insbesondere für kleinere Unternehmen in denen eine eigentliche Funktionentrennung nicht stattfindet.³⁰

2.1.2 Risikobeurteilung

Die zweite Komponente des COSO Würfels ist die Risikobeurteilung. Eine sorgfältige Risikobeurteilung stellt die Grundlage für einen korrekten Umgang mit den Geschäftsrisiken dar. Unternehmensrisiken können finanzieller, rechtlicher, operativer oder strategischer Natur sein. Die Risikobereiche im Unternehmen sind vor allem Bereiche, „die verwertbaren oder verwendbaren Gütern wie Geld oder Materialien, aber auch mit Forderungen und Verbindlichkeiten zu tun haben. Finanz- oder Personaldaten sind ebenfalls sehr sensibel und risikobehaftet.“³¹ Die Risikodokumentation muss generell der Grösse, der Komplexität und dem Risikoprofil des Unternehmens angepasst werden.³²

Die Controllervereinigung veb.ch empfiehlt, dass man sich bei der Risikodokumentation an den **finanziellen Risiken aus der Risikobeurteilung** (nach Art. 663 OR) und den **wesentlichen Positionen in der Jahresrechnung** orientiert.³³ Wesentliche Positionen in der Jahresrechnung können aufgrund von

²⁹ Vgl. Pfaff, D., Ruud, F. (2008) S.44

³⁰ Vgl. Müller, L. (2008) S. 324

³¹ Hentschel, B., Böhm, T. (2006) S. 37

³² Vgl. Treuhand-Kammer (2008) S. 11

³³ Vgl. Veb.ch (2009) S. 6.20

Grössenverhältnissen ermittelt werden. Vor allem sollten dokumentierte Aussagen zu folgenden Themen vorliegen:

- Organisation
- Rechnungswesen allgemein
- Liquide Mittel
- Vorräte
- Anlagevermögen
- Forderungen (und Verkauf)
- Verbindlichkeiten (und Einkauf)
- Personalaufwand (Personalwesen)
- Sicherheitsvorkehrungen (allgemein und IT)
- Rückstellungen
- Finanzielle Risiken aus der Risikobeurteilung

Bei der Einschätzung der Risiken muss firmenintern auch eine **Quantifizierung des möglichen Schadenpotenzials** ermittelt werden. Dies lässt sich vereinfacht darstellen mit einer Abschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit eines negativen Risikos und der Aufzeichnung der daraus folgenden möglichen Auswirkungen.

Das Gesetz macht keine Vorgaben, was die Risikobeurteilung beinhalten soll. Um den gesetzlichen Minimalstandard zu erfüllen, genügt eine dokumentierte Risikobeurteilung und eine Risikobewertung. Idealerweise wird aber die Risikobeurteilung zu einem ganzheitlichen Risikomanagement ausgebaut. Dieses umfasst ein Planen und Lernen aus den Geschäftsrisiken; es beinhaltet eine Risikooptimierung, eine Überwachung und ein Reporting.

Risikobeurteilung	Risikomanagement
Risikoidentifikation Erfassung und Beurteilung spezifischer Chancen und Risiken	Risikoidentifikation Erfassung und Beurteilung spezifischer Chancen und Risiken
Risikobewertung Schätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken und Quantifizierung des Schadenpotentials	Risikobewertung Schätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken und Quantifizierung des Schadenpotentials
	Risikooptimierung Einleitung von Massnahmen
	Überwachung
	Reporting und Monitoring

Tabelle 2: Von der Risikobeurteilung zum Risikomanagement³⁴

Mit einem Risikomanagement werden auch die verschiedenen Aspekte des Risikobegriffs abgedeckt.³⁵ Wird erstens das Risiko als Gefahr gesehen, so bietet es zweitens auch eine Chance. In einem weiteren Verständnis wird das Risiko als Chance

³⁴ Veb.ch (2009) S. 5.9

³⁵ Vgl. Maier K.M. (2007) S. 3

und Gefahr wahrgenommen. In der weitesten Auslegung wird dann unter dem Risiko ein Produktionsfaktor verstanden. Diese Auffassung liegt einem eigentlichen Risikomanagement zugrunde.

2.1.3 Steuerungs- und Kontrollaktivitäten

Als dritte Komponente des COSO Würfels gelten die Steuerungs- und Kontrollaktivitäten. Diese sollen sicherstellen, dass die vom Management geforderten Massnahmen des Risikomanagement auch tatsächlich umgesetzt werden. Es sind solche Instrumente auszuwählen, die auch mit der Unternehmenskultur übereinstimmen.

Das IKS ist in der Literatur als Kontrollinstrument gedacht und es gibt Abgrenzungen zum Steuerungsinstrument des Controlling (siehe untenstehende Tabelle). In der Realität ist diese Unterscheidung jedoch nicht so stark. Je nach Umfang der gewählten Definition des Risikomanagement erhält das IKS auch einen Steuerungscharakter. Soll in einem Risikomanagement eine Risikooptimierung stattfinden, so übt das IKS auch eine Controllingfunktion aus.

	Internes Kontrollsystem (Internal Control)	Controlling (Controlling)	Interne Revision (Internal Audit)
Funktion	Kontrollinstrument (Selbstkontrolle)	Steuerungsinstrument	Unternehmensüberwachung / Kontrollorgan
Aufgabe	Regelung und innerbetriebliche Kontrolle von Abläufen	Erhebung und Aufbereitung von Führungsdaten	Überprüfung/Beratung aller unternehmerischen bzw. Verwaltungsbereiche
Ausrichtung	-laufend/unmittelbar -auf Handlungsablauf /Prozessorientiert	-Analyse von Gegenwartsdaten zur Zukunftsbeeinflussung -auf Handlungserfolg	-Vergangenheitsanalyse zur Zukunftsbeeinflussung -z.T. projektbegleitende Prüfung/Beratung
Status	-Linienfunktion -Systemabhängig	-Stabsfunktionen (i.d.R.) -Systemabhängig	-Stabsfunktion -Systemunabhängig -Fachlich unabhängig
Zuständigkeit / Verantwortung	-Geschäftsleitung -Departementsleitung	-Geschäftsleitung -Departementsleitung	-AG: Verwaltungsrat -Stadt: Exekutive

Tabelle 3: Begriffe und Abgrenzung des IKS³⁶

Die normalen Kontrollen umfassen die Kontrolle der Arbeitsschritte in einem Arbeitsprozess. Es sind prozessgebundene Überprüfungen über die Richtigkeit und Vollständigkeit von Massnahmen. Gibt es Soll-Ist Vergleiche, so müssen deren Abweichungen sofortige Meldungen auslösen sowie korrigierende Massnahmen bewirken.

Dagegen ist die interne Revision eine prozessunabhängige Überwachung. Diese Arbeiten werden einer Person anvertraut, die weder in den Arbeitsprozess eingebunden ist, noch für das Arbeitsergebnis verantwortlich ist. Es entsteht so eine „Kontrolle der Kontrolle“.

³⁶ Hentschel, B. , Böhm, T. (2006) S. 45

2.1.4 Information und Kommunikation

Die Kommunikation umfasst als vierte Komponente des COSO Würfels die Diskussion der getroffenen Vereinbarungen mit allen Stakeholdern der Unternehmung, d.h. mit den Arbeitnehmern, den Zulieferern, den Kunden, den Investoren und auch der interessierten Öffentlichkeit (den Lesern des Geschäftsberichtes). Die Informationen müssen so aufgearbeitet sein, dass die Mitarbeiter ihre Rollen und Aufgaben verstehen und dadurch eine Kontroll- und Steuerungsfunktion geschieht.

Das generelle Hilfsmittel für den Informationsaustausch ist das **Reporting**.³⁷ Dadurch werden die Standards für die Kommunikation definiert. Für die Berichte müssen folgende Aspekte geregelt sein:

- die Form (schriftlich, persönlich, elektronisch etc.),
- der Umfang,
- die Häufigkeit,
- die Fristen und Termine,
- die Teilnehmer (z.B. Gesellschafterversammlung),
- der Verteiler (für die Reports).

Im Regelfall werden Standardreports (regelmässige und unregelmässige Berichte) erstellt. Aus besonderem Anlass oder bei unvorhergesehenen Ereignissen werden Sonderreports verlangt.

2.1.5 Überwachung (Monitoring)

Als letzte Komponente des COSO Würfels gilt die Überwachung. Mit der Überwachung des internen Kontrollsystems, auch Monitoring genannt, soll das dauerhafte Funktionieren des IKS gesichert werden.³⁸ Dabei wird die Wirksamkeit des IKS durch die Mitarbeiter der Unternehmung beurteilt. Werden Mängel festgestellt, so hat die Unternehmensleitung dafür zu sorgen, dass diese in geeigneter Weise korrigiert werden. Die Überwachungsmaßnahmen können direkt in den Unternehmensprozessen eingebaut sein. So können mit Hilfe des 4-Augen-Prinzip und monatlichen Zahlungslisten die Zahlungsströme kontrolliert werden oder es gibt Verantwortliche für die interne Revision, die auch für die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen für das IKS bemüht sind.

2.2 Zusammenfassung und zukünftige Entwicklung des IKS

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass das Interne Kontrollsystem ein Managementinstrument zur systematischen Sicherstellung der strategischen und operativen Zielerreichung darstellt. Die Unternehmensleitung hat dafür die Aufbau- und die Ablauforganisation der Unternehmung entsprechend zu gestalten, dass keine Schäden entstehen können. Wird das IKS richtig implementiert, so steigern sich die Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse. Als weitere Kernziele werden mit

³⁷ Vgl. GIF (2004a) S. 14

³⁸ Vgl. Hentschel, B., Böhm, T. (2006) S. 44

einem guten IKS auch die Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der finanziellen und operationellen Informationen gewährleistet, eine Sicherung des Betriebsvermögens angestrebt und die Einhaltung von Gesetzen, Bestimmungen und Verträgen (Compliance) gefördert.³⁹

Mit der Zunahme der Bedeutung des IKS werden sich zwar auch die Revisionskosten erhöhen, die positiven Effekte werden diese Kosten jedoch mehr als wettmachen.⁴⁰ Im Vordergrund werden eine Ausweitung der Finanzberichterstattung und die vermehrte Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften stehen.⁴¹

Für das angestrebte Ziel, dem Aufbau eines branchenspezifischen IKS für Bestandesimmobilien, lässt sich mitnehmen, dass eine Risikobeurteilung nach Art. 663 Ziff. 12 OR ein guter Einstieg darstellt, um ein IKS zu definieren. Im folgenden Kapitel soll deshalb der Fokus auf eine Beschreibung von Immobilienrisiken gelegt werden, die diese Normierung erfüllen.

³⁹ Vgl. Hentschel, B., Böhm, T. (2006) S. 49

⁴⁰ Vgl. Dipti, R. (2008) S. 39

⁴¹ Vgl. Ruud, Flemming T., Isufi, Shqiponia, Friebe Philipp (2008): S. 940

3 Risikobeurteilung von Bestandesimmobilien

3.1 Risikoparameter für Bestandesimmobilien

In der Literatur lassen sich verschiedene Risikoparameter für Bestandesimmobilien finden. Um die verschiedenen möglichen Betrachtungsdimensionen aufzuzeigen, wurde die Aufzählung auf vier Perspektiven beschränkt. Die erste Perspektive handelt vom Standort einer Immobilie (mittelbare und unmittelbare Risiken), die Zweite befasst sich mit dem Lebenszyklus einer Immobilie, die dritte Perspektive befasst sich mit Einzel- und Klumpenrisiken von Immobilien und die Vierte ist der Ansatz der Due Diligence.

3.1.1 Mittelbare und unmittelbare Risiken

Die Risiken mit denen man Immobilien beschreibt, können grundlegend in mittelbare und unmittelbare Risiken unterteilt werden.⁴² Zu den **mittelbaren Risiken** gehören das **volkswirtschaftliche Risiko** (Konjunkturrisiko, Inflationsrisiko), das **Länderrisiko** (rechtliches Risiko) und das **politisches Risiko**. Diese Risiken liegen ausserhalb des Einflussbereiches eines einzelnen, sie können aber mittels Marktbeobachtung erfasst und antizipiert werden. Beispielsweise werfen die historisch tiefen Hypothekarzinsen ihren Schatten voraus; wenn in einigen Jahren die Inflation zunimmt, wird es in der Folge zu einem dramatischen Anstieg der Hypothekarzinsen kommen. Dem kann heute mit einer langfristigen Fremdkapitalanbindung oder mit Zinsabsicherungsgeschäften begegnet werden.

Die **unmittelbaren Risiken** orientieren sich am jeweiligen Objekt und sind für jede Immobilie explizit zu ermitteln. Es handelt sich um standortspezifische Risiken, die ihre jeweils eigenen Fragen aufwerfen und die folgendermassen aufgeteilt werden können:

- **Makro-Standortfaktoren:** In welcher Gegend ist die Liegenschaft, in der Agglomeration, der Stadt oder auf dem Land? Gibt es Anschlüsse an den öffentlichen Verkehr usw.
- **Mikro-Standortfaktoren:** Wie ist die Strassenlage oder die Besonnung der Liegenschaft? Was liegt in der Nachbarschaft?
- **Objektrisiken:** Was lässt die Architektur des Objektes zu? Wie ist die Tragkraft des Bodens? Gibt es Altlasten auf dem Grundstück?
- **Entwicklungsrisiken:** Lässt sie das Objekt umnutzen, umbauen oder sanieren? Gibt es denkmalpflegerische Vorschriften die eingehalten werden müssen?
- **Bewertungsrisiken:** Lassen sich die Mietzinszahlungen für das Objekt voraussagen? Hat das Objekt eine Nutzungsflexibilität?
- **Wertrisiko:** Kann es Gesetzesänderungen geben, die die Liegenschaft negativ beeinflussen, z.B. neue Bauvorschriften?
- **Nutzungsrisiken:** Hat die Liegenschaft genügend Parkplätze für eine Umnutzung?

⁴² Vgl. Viering, M.G., Liebchen, J.H., Kochendörfer, B. (2007) S. 315

- **Leerstandsrisiko:** Was passiert mit der Liegenschaft, wenn der Ankermieter kündigt? Welche Leerstandszeiten können finanziell verkraftet werden?
- **Ertragsrisiko:** Kann den Bankverpflichtungen nachgekommen werden, wenn ein Mieter über längere Zeit nicht zahlt?

Die Beurteilung der Lagesituation einer Immobilie unterliegt aber stets dem Wandel der Zeit.⁴³ Die Nutzungswünsche der Nachfrager können sich ändern. Beispielsweise werden nur noch grössere Wohnungen oder eine flexible Raumgestaltung nachgefragt. Die Immobilie selbst generiert einen Nutzenstrom, der sich im Zeitablauf ändern kann. Eine Ladenfläche findet keinen Nachfolgemieter mehr, wenn die Wege des öffentlichen Verkehrs sich ändern. Zentral ist die Flexibilität der Immobilie, auf solche Nutzungsänderungen reagieren zu können.

Als Hilfsmittel um die unmittelbaren und mittelbaren Risiken kennen und abschätzen zu lernen, eignen sich **Standortanalysen** respektive **Objekt- oder Gebäudeanalysen**, die sich durch professionelle Immobiliendienstleister erstellen lassen.⁴⁴ Die Standortanalysen enthalten Informationen zum Makrostandort, also die wesentlichen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Einflussgrössen, und zum Mikrostandort, der das engere Umfeld und die unmittelbare Nachbarschaft der Immobilie umfasst.⁴⁵ Die Informationen zum Mikrostandort sollte direkte Grundstücksfaktoren wie Lage, Bebauungsdichte oder Erschliessungsgrad, die Umweltbelastung, die Nahversorgungsattraktivität (Schule, S-Bahnanschluss), das ökonomische Umfeld (Bau- oder Bodenpreise, Mietzinsniveau), die Konkurrenz- oder Nachfragesituation oder das Standortimage enthalten.⁴⁶ Eine andere Informationsquelle zu Standortfaktoren in der Schweiz bilden die diversen Studien über die Langfristtendenzen wie EFICAS oder die Swiss Issues Immobilien der Credit Suisse.⁴⁷ Im Gegensatz zu Standortanalysen decken Objekt- oder Gebäudeanalysen Information über die Grundstückbeschaffenheit (Grösse, Erschliessungsgrad, Belastungen), die Bausubstanz (Qualität, Gebäudealter- und Zustand, Architektur), die Ausstattungsmerkmale (Nutzungsflexibilität) sowie die Wirtschaftlichkeit (Kosten, Erträge, Nachhaltigkeit der Erträge) und das Rechtliche Umfeld (Bebauungsplan, Eigentumsverhältnisse) ab.⁴⁸

3.1.2 Die Risiken aus dem Lebenszyklus von Immobilien

Die Kenntnis der Risiken im Lebenszyklus einer Immobilie erleichtert das Verständnis für die möglichen Hindernisse während der Nutzungsphase. Unter einem Lebenszyklus im Immobilienmanagement wird eine ganzheitliche Betrachtung der nach sich folgenden Phasen der Entstehung und Nutzung einer Immobilie verstanden,

⁴³ Vgl. Maier, K.M. (2007) S. 198

⁴⁴ Vgl. z.B. Anbieter wie Wuest & Partner AG, IAZI oder die Immobilienabteilungen der grossen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

⁴⁵ Vgl. Maier, K.M. (2007) S. 198

⁴⁶ Vgl. Maier, K.M. (2007) S. 200

⁴⁷ Vgl. Pensimo Management AG (2007), <<http://www.credit-suisse.ch>> Abrufdatum: 19.07.09

⁴⁸ Vgl. Maier, K.M. (2007) S. 201

nämlich der Phasen der Projektentwicklung im engeren Sinne, dem Projektmanagement für die Planung und Ausführung und der Immobilienbewirtschaftung an sich, dem Facility Management.⁴⁹ Die nachstehende Abbildung des Lebenszyklus der GEFMA zeigt dies nochmals auf.

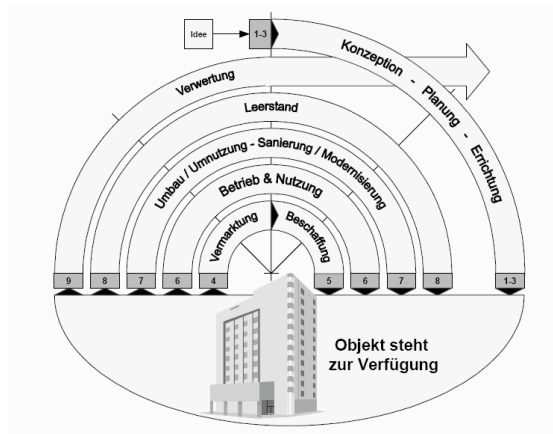


Abbildung 4: Lebenszyklus nach GEFMA 100-1⁵⁰

Die ersten Phasen im Lebenszyklus **(1-3)** entsprechen der Projektentwicklung im weiteren Sinn mit den Etappen Konzeption, Planung und Errichtung. Die Risiken der Projektentwicklung sind:⁵¹

- **Entwicklungsrisiken** (Kostenüberschreitung, Fertigstellung, Qualitätsniveau, Rechtssicherheit, Umweltrisiko)
- **Bewertungsrisiken** (Standortrisiko, Marktrisiko, Finanzierungsrisiko)
- **Ertragsausfallrisiken** (Erstvermietung, Anschlussvermietung, Mieterbonität, Inflation, Besteuerung)
- **Verwertungsrisiken** (Marktzyklen, Funktionsfähigkeit, Kapitalmarkt)
- **Wertänderungsrisiken** (Standortqualität, gesamtwirtschaftlicher Rahmen, Trendveränderungen, Bedarfsänderungen)

Oftmals entsteht in dieser Phase des Projektes das Dilemma, dass die Ziele der Optimierung von Qualität, Kosten und Terminen selten in den Einklang zu bringen sind. Termin- oder Kostendruck fördern die Qualitätssicherung nicht und können auch gegeneinander laufen. Für das technisch orientierte Projektmanagement gibt es aber ein ganzes Normenwerk, dessen Befolgung diese Entwicklungsrisiken einzugrenzen vermag (SIA Normen wie das Leistungsmodell SIA 112 für Architekten).

Im Weiteren kann das Verwertungs- oder Ertragsausfallsrisiko gravierender Natur sein, denn die Investitionszyklen verlaufen nicht parallel zu den Nutzungszyklen und es können Angebotsüberhänge entstehen (Schweinebauchzyklen).⁵² Zur Reduzierung

⁴⁹ Vgl. Diedrichs, C.J. (2006) S. 1

⁵⁰ Vgl. GEFMA (2004a) S. 6

⁵¹ Vgl. Bone-Winkel, S. Isenhöfer, B., Hofmann P. (2008) S. 253

⁵² Vgl. Weber, D. (2007) S. 14

dieser Risiken empfiehlt sich eine systematische und umfassende Analysetätigkeit (Markt-, Standort-, Nutzungskonzept-, Wettbewerbs-, Risiko und Rentabilitätsanalysen).⁵³

Ein anderer Ansatz zur Reduzierung möglicher Angebotsüberhänge ist bereits in der Projektierungsphase an die Flexibilität in der Nutzung zu denken. Unter der Nutzungsflexibilität versteht man die Möglichkeit, die bestehende Primärstruktur (Rohbau) während mehreren Nutzungszyklen und der folgenden Nutzungsänderung gebrauchen zu können.⁵⁴ Entsprechend sollte auch die Sekundärstruktur (Gebäudeausbauten) so aufgebaut sein, dass sich einzelne Teile leicht austauschen lassen.

In der Nutzungsphase der Immobilie unterscheidet das Modell zwischen Vermarktung und Beschaffung (4,5), Betrieb und Nutzung (6), Umbau-, Umnutzung – Sanierung, Modernisierung (7), Leerstand (8) und Verwertung (9). Diese Phasen können auch unter dem Begriff Facility Management zusammengefasst werden. Unter dem Facility Management gibt es verschiedenste Definitionen die sich teilweise auf den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie ausdehnen, zweckmässig ist hier aber das Verständnis von Facility Management als das Wirken in der Phase der Immobilienbewirtschaftung.⁵⁵ Dabei sollen die kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Prozesse zu einer effektiven und effizienten Gebäudebewirtschaftung führen, die die Kern- und Wertschöpfungsprozesse des Nutzers unterstützen.

In der Nutzungsphase ergeben sich wiederum spezifische Risiken. Nach einer repräsentativen Umfrage bei Schweizer Unternehmen sind die wichtigsten Risikoarten für die Bewirtschaftung die folgenden:⁵⁶

- „**Finanzielle Risiken** (Einnahmerisiko (Mietausfall), Liquiditätsrisiko, Fremdkapitalrisiko, Wertänderungsrisiko)
- **Technische Risiken** (Planungsfehler, Rechtliche Änderungen (neue Normen, Gesetze, Auflage, Energieeffizienz), Instandhaltungsmassnahmen (Reparaturen), Instandsetzungsmassnahmen (Ersatz), Risiken nach Handänderungen (da keine Garantie, Gewährleistung))
- **Management Risiken** (Leestands- und Nachfragerisiken, Unübersichtliches Immobilien-Portfolio (Informationsdefizit))
- **Umfeldrisiko** (Wettbewerbsrisiko (Konkurrenz), Entwicklung des Immobilienmarktes, Branchenrisiken, Verwertungsrisiko)“

Die finanziellen Risiken folgen dem betriebswirtschaftlichen Grunddilemma. Bei einer Investition gibt es stets Zielkonflikte zwischen den Grössen Rendite, Liquidität und

⁵³ Vgl. Bone-Winkel, S. Isenhöfer, B., Hofmann P. (2008) S. 255

⁵⁴ Vgl. Gondring, H. (2007) S. 133

⁵⁵ Vgl. Diedrichs, C.J. (2006) S. 554

⁵⁶ Guidon, M. (2008) S. 8

Risiko.⁵⁷ Die einzelnen Zielgrößen laufen gegeneinander, so dass mit einzelnen Gewichtungen oder Zielkorridoren gearbeitet werden muss. Beispielsweise erhöht eine bessere Objektrendite auch das Risiko oder weniger liquide Anlagen können meist höhere Renditen einfahren (Spezialimmobilien). Der Wahrung der Liquidität an sich gilt aber besonderer Aufmerksamkeit: Mietzinsausfälle werden zum ernststen Problem, wenn Fremdkapitalzinsen nicht mehr bezahlt werden können. Die langfristige Investitionsplanung sollte sich im kurzfristigen Liquiditätsmanagement (Cash Management) widerspiegeln können da ansonsten Folgeprobleme drohen. An sich nötige Investitionen werden verschoben, die Nutzungsfähigkeit der Immobilie leidet darunter.

Bei den technischen Risiken steht die Frage der Werterhaltung der Immobilien im Vordergrund.⁵⁸ Die Erhaltungsstrategie widerspiegelt sich in den Instandhaltungsmassnahmen (Reparaturen) und Instandsetzungsmassnahmen (Ersatz). Eine richtige Strategie kann die rein technische Lebensdauer einer Immobilie um ein Vielfaches verlängern, ein Investitionsstau dagegen schadet auch der Nutzungsfähigkeit. Die Managementrisiken der Vermarktung einer Immobilie hängen einerseits auch mit der Nutzungsflexibilität der Flächen zusammen und der Frage, ob verschiedene Mieterbedürfnisse erfüllt werden können. Andererseits ist die Vermarktung auch von der Konjunkturlage abhängig.

3.1.3 Die Risiken nach dem La Salle Investment Management

Einen weiteren Ansatz zur Bestimmung von Risikoparametern für Bestandesimmobilien der Einzel- und Klumpenrisiken beachtet, erarbeitete das La Salle Investment Management. Diese hat in einer Analyse der Investment Property Databank Grossbritanniens (IPD UK) nach Risikoparametern für den direkten Immobilienbestand gesucht.⁵⁹ Als die wichtigsten Risikogrößen wurden dabei beschrieben:

- **Konzentration im Liegenschaftstyp** (Wohnliegenschaften vs. Gewerbeimmobilien vs. Gemischte Nutzung)
- **Lagekonzentration**
- **Branchengleichgewicht**
- **Gewichtetes Beta** (Risikoverhältnis des einzelnen Objektes im Verhältnis zum Portfolio)
- **Projektentwicklungen**
- **Einkommenshöhe**
- **Leerstandsquote**
- **Mietvertragsdauer**
- **Mieterbonität**
- **Mieterkonzentration**

⁵⁷ Vgl. Metzner, S., Opfermann, M., Witzel, D. (2008) S. 97

⁵⁸ Vgl. Weber, D. (2007) S.21

⁵⁹ Vgl. Blundell, G., Fairchild, S., Goodchild, R. (2005) S. 115

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass sich die Risiken zum Einen dem Mietvertragswesen zugeordnet werden können und zum Anderen Risiken des Portfoliomanagement behandeln (mögliche Klumpenrisiken). Im Mietvertragswesen stellt sich die Frage an wen (Mieterbonität, Mieterkonzentration) man was vermieten kann (Leerstandsquote), wie lange kann man das Objekt vermieten kann (Mietvertragsdauer) und was man dafür erhält (Einkommenshöhe). Beim Portfoliomanagement stellen sich Fragen ob man neu investiert (Projektmanagement), in was man investiert (Liegenschaftstyp, Branchengleichgewicht), wo man investiert (Lagekonzentration) und ob man mit mehreren Objekten eine Risikominderung erreichen kann (Gewichtetes Beta).

Eine Risikominderung geschieht in einem Portfolio durch den Diversifikationseffekt.⁶⁰ Laut Hösli (2008) gelingt es ab fünf Immobilien rund 30 Prozent des Investitionsrisikos zu minimieren, wobei es ab 30 Immobilien schwierig wird eine weitere Risikominderung zu bewirken.⁶¹ Einzelne Risikoparameter können trotzdem wegdiversifiziert werden. Beispielsweise werden Einschränkungen durch lokale Gegebenheiten gekürzt, wenn überregional oder sogar international investiert wird.

3.1.4 Die Risiken aus der Due Diligence Real Estate

Als letztes Modell in diesem Kapitel soll auf die Due Diligence Real Estate eingegangen werden, die gerade die Komplexität der Immobilien am besten abbildet. Das Ziel einer Due Diligence Real Estate ist eine möglichst umfassende Analyse und eine marktgerechte Bewertung der Immobilie zu erhalten.⁶² Hierbei werden sämtliche Risiken aufgedeckt, die der Immobilie selbst zugeschrieben werden können und auch diejenigen Risiken aufgezeichnet, die aus dem geografischen und wirtschaftlichen Umfeld entstehen. Die Due Diligence wird im Zusammenhang von „Mergers & Acquisitions“ (M&A), also dem Zukauf von Unternehmen und bei Fusionen durchgeführt. Dabei bildet die Analyse meist die Grundlage für die späteren Kaufvertragsverhandlungen, insbesondere bei der Findung eines Kaufpreises. Jedoch kann die Due Diligence auch unabhängig von einer Transaktion dem Eigentümer wertvolle Informationen bringen. Bei Objekt- oder Betreibergesellschaften sowie Fondsgesellschaften wird sie als ein Instrument zur strategischen Analyse des Portfoliomanagements oder zur Berichterstattung eingesetzt.⁶³ Weitere Gründe für die Durchführung einer Due Diligence können Änderungen im steuerlichen oder wettbewerblichen Umfeld sein, in den Standorteigenschaften oder den Zielen des Portfoliomanagements.

Die Vorgehensweise einer Due Diligence lässt sich folgendermassen beschreiben. Im Rahmen eines Projektteams wird zuerst eine Datensammlung und Datenstrukturierung

⁶⁰ Vgl. z.B. Wellner K. (2003) S. 30f. Die Ideen basieren auf der modernen Portfoliotheorie nach Markovitz, H.M. (1959)

⁶¹ Vgl. Hoesli, M. (2008) S. 111

⁶² Vgl. z.B. Reis, J. (2004), Arndt, J. (2006), KPMG (2008)

⁶³ Vgl. Gondring H. (2007) S. 108

durchgeführt, danach werden die Daten analysiert und es erfolgt eine Auswertung mit einem Bericht. Die zentralen Analysefelder der Due Diligence sind dabei:

- Die Wirtschaftliche Analyse mit einer Markt- und Standortanalyse (Financials)
- Die Rechtliche Analyse
- Die Steuerliche Analyse
- Die Technische Analyse
- Die Umweltanalyse

Die **Financial Due Diligence** hat zum Ziel die vermögens-, finanz- und ertragsorientierte Situation des Immobilienbestandes in der Vergangenheit sowie der Gegenwart als auch in der Zukunft detailliert zu erfassen.⁶⁴ Dabei steht die Eruiierung von nachhaltigen Zahlungsströmen im Vordergrund (als Basis für weitere Investitionsrechnungen). Die Informationen kommen hierzu direkt aus den Mietverträgen, dem externen und internen Rechnungswesen und den Wirtschaftsplänen. Bei der Mieteranalyse interessieren insbesondere der Vermietungsstand, die Nachhaltigkeit der Mieterträge, bestehende Mietertragssteigerungspotentiale oder die Fluktuationen. Die Kenntnis der Mietvertragsstruktur offenbart auch die spezifische Nutzungsart und allfällige Risiken der Immobilie (Mietobjekt, Mietdauer, Kündigungsfristen, sonstige Optionen). Die Prüfung der Mieterbonität, des Mietermixes oder des Mietpotentials von Leerständen gehören ebenfalls dazu. Auf der Aufwandseite sind Analysen der Betriebskosten und der bestehenden Serviceverträge zu machen um einen Einblick in die Bewirtschaftungseffizienz zu erhalten.

Die Instrumente der Markt- und Standortanalyse gehören ebenfalls unter die Financial Due Diligence und wurden bereits in Kapitel 3.1.1 erläutert. Die Auswahl der zu analysierenden Standortfaktoren hängt in erster Linie von der Nutzung der Immobilie ab. Für ein Einzelhandelsgeschäft sind Passantenfrequenzen beispielsweise elementar wohingegen für eine Wohnimmobilie die Nähe zum öffentlichen Verkehr wichtiger ist.

Zur **rechtlichen Due Diligence** gehören die Analyse der öffentlich-rechtlichen, der zivilrechtlichen und der vertraglichen Bedingungen für die zukünftige Nutzung der Immobilie. Das öffentliche Baurecht umfasst dabei die Bauplanungsrechte (wie die Ausnützungsvorschriften) und die Bauordnungsrechte (wie die Baugenehmigungsunterlagen und die Auflagen). Zu den eigentumsrechtlichen Rahmenbedingungen die analysiert werden müssen gehören beispielweise Dienstbarkeiten oder Baurechte. Diese sind in den kantonalen Grundbüchern festgehalten. Bei der Analyse der privatrechtlichen Verträge ist auch nach Rechtsstreitigkeiten zu suchen, die negativen Einfluss auf die Nutzung der Immobilie haben.

Die **steuerliche Due Diligence** betrifft die Auflistung aller immobilienrelevanten Steuerarten die im Falle einer Veräusserung anfallen könnten. Für diesen Fall ist es

⁶⁴ Vgl. Benner, D. B. (2008) S. 190

empfehlenswert Rulings bei den kantonalen Steuerbehörden einzuholen. Für die Immobilien im Bestand können latente Steuern entstehen, wenn beispielsweise ein Objekt optiert wurde und über ein Jahr leer gestanden hat. Dann könnte es zu Rückforderungen von bereits abgezogener Vorsteuer durch die Steuerbehörde kommen.⁶⁵

Mit der **technischen Due Diligence** werden der bauliche Zustand und die Gebäudeeffizienz einer Immobilie beurteilt. Sie soll aber nicht nur den Ist-Zustand erfassen, sondern auch die finanziellen Konsequenzen eines Investitions- oder Reparaturstaus aufzeigen. Wichtig wäre hier die Originalunterlagen aus der Bauzeit zu besitzen und auf die Vollständigkeit und Aktualität zu überprüfen. Vielfach sind Ausführungspläne noch nicht digitalisiert oder einzelne Medienpläne nicht mehr vorhanden. Die Architektur und die Nutzungsflexibilität eines Gebäudes bestimmt dessen nachhaltige Vermietbarkeit. Können Flächen flexibel genutzt oder aufgeteilt werden, so ist eine Voraussetzung für die nachhaltige Vermietbarkeit gegeben.

Die **Umweltanalyse der Due Diligence** kann bei M&A Transaktionen negativen Ausfluss auf den Verkaufspreis haben, wenn unerwünschte Altlasten auftauchen. Das gesetzlich vorgeschriebene Altlastenkataster erleichtert in der Schweiz dabei die Informationsbeschaffung. Für Immobilien im Bestand tauchen aber auch Fragen zur Umwelt auf, wenn beispielsweise über neue energetische Massnahmen diskutiert wird.

3.2 Risikodarstellung: Risikoübersicht und Risikolandkarte

Die Identifizierung der Risiken für den Immobilienbestand ist ein erster Schritt im Risikomanagement. Der zweite Schritt ist eine Zusammenfassung und die Abbildung der Risikoparameter in einer Risikolandkarte. Für die Risikobeurteilung nach Art 663b 12 OR lassen sich im Internet verschiedene Darstellungsvarianten finden.⁶⁶

Gemeinsam ist den Darstellungen, dass Sie die Risiken mit einer **Schadenshöhe** (hoch, mittel oder tief) und einer **Eintrittswahrscheinlichkeit** (hoch, mittel, tief) einordnen. Die Beurteilung von Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung ist immer firmenindividuell zu betrachten. Je nachdem ob die Firmeninhaber oder die Geschäftsleitung risikoavers oder –mutig sind, wird die Messlatte gesetzt.

Das nachfolgende Beispiel einer Risikobeurteilung nach Art 663b 12 OR basiert auf den Risikoparameter der Due Diligence Real Estate. Die Zusammenfassung in der Matrix und die Darstellung in einer Risikolandkarte gibt ein möglicher Weg vor, wie eine erste Risikoübersicht aussehen kann. Die identifizierten Risiken sollten sich später auch im IKS als kritische Punkte wiederfinden.

⁶⁵ Vgl. ESTV (2008) S. 47 (Eigenverbrauchstatbestand infolge Nutzungsänderung)

⁶⁶ Vgl. z.B. Lutz, U., Klaproth, T. (2004) S. 212 oder <<http://www.riskanalyser.ch>> oder <<http://www.swissaxis.ch>> Abrufdatum: 26. Juni 09

RISIKOÜBERSICHT										Beurteilungsjahr: 2008	
Risikowirkungen pro Schadenfall										Eintrittswahrscheinlichkeit	
Gross ab CHF 500 000										Gross häufig, d.h. mehrmals pro Jahr	
Mittel zwischen klein und gross										Mittel wahrscheinlich, d.h. 1 x pro Jahr	
Klein bis CHF 50 000										Klein selten, d.h. maximal 1 x in 5 Jahren	
Bestandesimmobilien										Firma: Immo AG	
Risiken	Schadenhöhe gross mittel klein	Eintrittswahrsch. gross mittel klein	versichert ja nein	Einschätzung	Empfehlung / Massnahmen	Follow up					
Strategische Risiken											
1 Nachfolgeregelung für Inhaber	x	x	x	Inhaber sind teils pensioniert oder werden pensioniert.	Bis Ende 2009 Nachfolgekonzept erstellen	2009					
Operative Risiken											
Technische Risiken											
2 Instandsetzungsbedarf	x	x	x	Langfristige Investitionsstrategie fehlt.	Bauzustandsanalyse anordnen, Know How abholen, Langfristplanung einfließen	2009					
3 Flexibilität, Effizienz, Potenzial Gebäude		x	x	Flexible Raumstruktur vorgegeben, Nutzungsänderungen möglich.	Auf Erstellungsdaten zurückgreifen (Architektur, Ingenieur, Medienplaner)						
Rechtliche Risiken											
4 Gesetzliche Gegebenheiten	x	x	x	Bauvorschriften und Ausnutzungsaffirm für einzelne Standorte ändern.	Kontakte mit Gemeindebehörden und Baudepartement pflegen.						
5 Grundbuchrechtliche Gegebenheiten		x	x	Einzelne Parzellen im Baurecht, Wegrechte müssen eingehalten werden.	Grundbuch studieren, evtl. auf externe Berater zurückgreifen.						
6 Vertragliche Gegebenheiten	x	x	x	Externe Hauswartung muss neu geregelt werden.	Miet-, Arbeits- und Managementverträge überprüfen und anpassen.						
Steuerliche Risiken											
7 Immobilienrelevante Steuerarten: Einkommenssteuer, Kapitalsteuer, Liegenschaftsteuer, Handänderungssteuer, Grundstückgewinnsteuer	x	x	x	Kein aktives Portfoliomanagement, jedoch Verkaufstransaktion geplant.	Kantonale Steuergesetze kennen, externe Steuerspezialisten zuziehen, Rulings einholen bei Steuerbehörden, Veranlagungen überprüfen.						
8 Latente Steuern: Vorsteuerabzüge bei optierten Liegenschaften	x	x	x	Langer Leerstand in optierter Geschäftsliegenschaft.	Vermietungsnachweis erbringen.						
Ökologische und Umweltrisiken											
9 Altlasten	x	x	x	Belastete Grundstücke sind bekannt, keine gesetzliche Änderungen erwartet.	Altlastenkataster konsultieren, Gesetzesänderungen und Investitionsbedarf antizipieren.						
Finanzielle Risiken											
10 Cash Management	x	x	x	Liquidität als primäre Zielgrösse.	Liquiditätsmanagement im Auge behalten.						
11 Wert und Preis (Unternehmens- und Immobilienbewertungen)	x	x	x	Instandhaltungsrückstau führt auf den Wert der Immobilie ab.	DCF berechnen, Unternehmensbewertung machen, Kreditrating bei Bank anfragen	Dez 09					
12 Portfoliomanagement	x	x	x	Kein eigenliches Portfoliomanagement, mangelndes Reporting.	Quartalsweise Kennzahlen berechnen, Reportinggrundsätze überdenken.						
Datum letzte Aktualisierung										Visum	

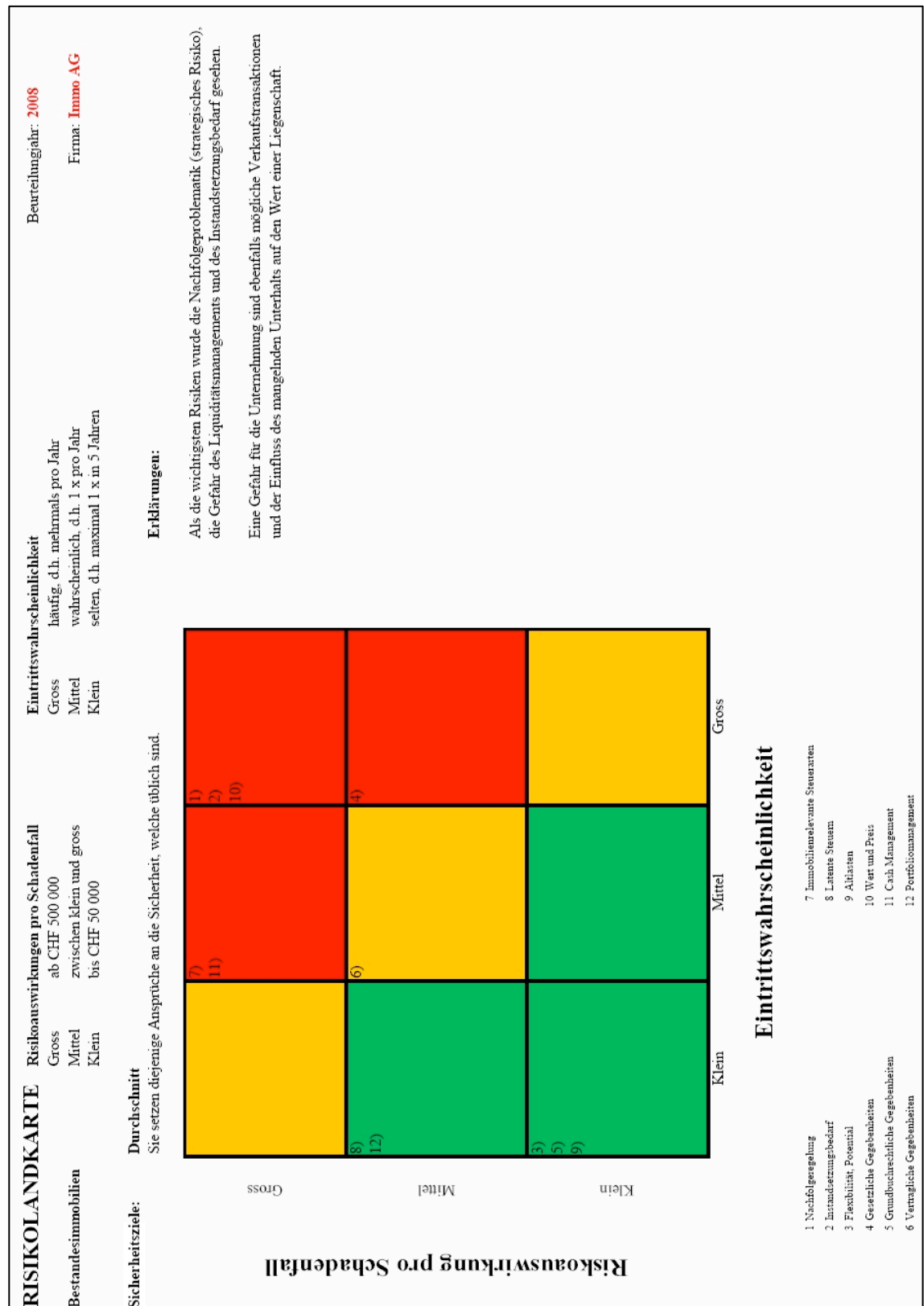


Abbildung 5: Risikolandkarte

4 Branchenlösung eines IKS für Bestandesimmobilien

4.1 Wertschöpfungskette nach Porter

Zur ganzheitlichen Risikobetrachtung gehört nicht nur die Risikobeurteilung aus dem direkten Immobilienbesitz (Kapitel 3), sondern es umfasst nach dem Risikomanagementbegriff aus Kapitel 2 auch Steuerungsaspekte. Steuerung bedeutet immer Eingriff in die Arbeitsprozesse und deshalb spielen die Arbeitsprozesse für eine Branchenlösung IKS für Immobilien die zentrale Rolle. Dabei soll die Beschreibung der Arbeitsprozesse im Bestandesmanagement für Immobilien einfach und übersichtlich bleiben und möglichst einen Branchenstandard wiedergeben. Als Hilfsmittel bietet sich die Anlehnung an die gif-Richtlinie des Real Estate Investment Management an.⁶⁷ Dieses enthält immobilienpezifische Funktionen für die Objekt-Ebene, die Portfolio-Ebene und die Investoren-Ebene. Zweckdienlich für eine Risikobetrachtung im täglichen Bestandesmanagement sind die Beschreibung der Arbeitsprozesse für die Objektebene und die Portfolioebene.⁶⁸

Auf Objektebene werden die Arbeitsprozesse die Technisches Gebäudemanagement (TGM), Infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM) und Kaufmännisches Gebäudemanagement (KGM) verstanden.⁶⁹ Das Technische Gebäudemanagement umfasst alle Leistungen, „die zum Betreiben und Bewirtschaften der baulichen und technischen Anlagen eines Gebäudes erforderlich sind.“⁷⁰ Das Infrastrukturelle Gebäudemanagement umfasst „die geschäftsunterstützenden Dienstleistungen, welche die Nutzung von Gebäuden verbessern.“⁷¹ Und das Kaufmännische Gebäudemanagement umfasst „alle kaufmännischen Leistungen aus den Bereichen TGM, IGM unter der Beachtung der Immobilienökonomie.“⁷²

Das Portfoliomanagement umfasst die Arbeitsprozesse, die sich auf einen aggregierten Objektbestand beziehen.⁷³ Hierunter versteht man nach einem Bottom-up Ansatz insbesondere die taktische und strategische Portfolioplanung mit der Vorbereitung und Durchführung von Ankäufen, Projektentwicklungen und Verkäufen sowie das Risikomanagement und die Überwachung der Dienstleistungen der Objektebene (TGM, IGM und KGM).

Für die Darstellung der beschriebenen Arbeitsprozesse und somit für die Erarbeitung der Branchenlösung wird auf die Idee der **Wertschöpfungskette von Porter** zurückgegriffen.⁷⁴ Diese ist eine heuristische Methode um die Wettbewerbsstrategie

⁶⁷ Vgl. GIF (2004a), Bone-Winkel, S. et al (2008), S. 781

⁶⁸ Die Arbeitsprozesse für die Investoren Ebene werden später in die Aufgaben der Portfolio Ebene einbezogen.

⁶⁹ Vgl. DIN (2000) oder GEFMA (2004a)

⁷⁰ DIN (2000), S.1

⁷¹ DIN (2000), S.1

⁷² DIN (2000), S.1

⁷³ Vgl. Bone-Winkel, S. et al (2008), S. 782

⁷⁴ Vgl. Porter, M.E. (1985)

einer Unternehmung vertieft zu verstehen. Eine Unternehmung erzielt in einem bestimmten Geschäft Wettbewerbsvorteile durch seine unterschiedlichen, strategisch relevanten Tätigkeiten. Jede Tätigkeit stellt einen eigenen Ansatz zur Differenzierung dar und verursacht die relativen Kostenpositionen im Wettbewerb. Die primären oder generischen Aktivitäten beschreiben die Wertschöpfungskette an sich und die unterstützenden oder sekundären Aktivitäten bilden die ergänzenden Wertschöpfungsprozesse.

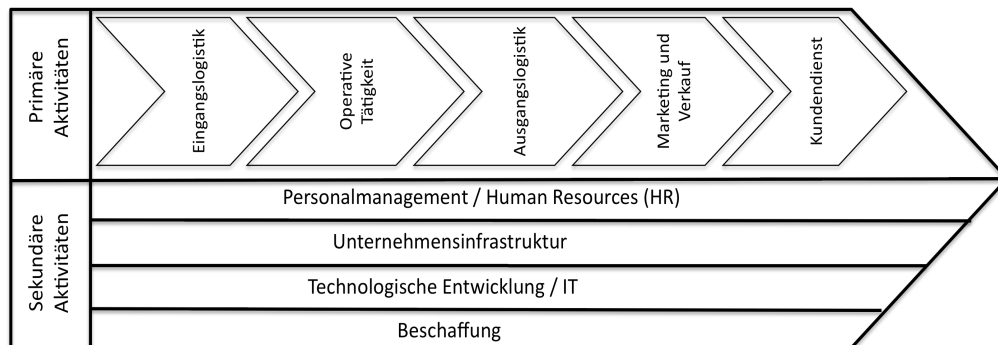


Abbildung 6: Wertschöpfungskette nach Porter einer Produktionsfirma

Für die Immobilienunternehmung werden nun anstelle der primären Aktivitäten eines Produktionsunternehmens (Eingangslogistik, Operative Tätigkeit, Ausgangslogistik, Marketing und Verkauf, Kundendienst) die oben beschriebenen generischen Aktivitäten KGM, IGM und TGM sowie das Portfoliomanagement eingesetzt.

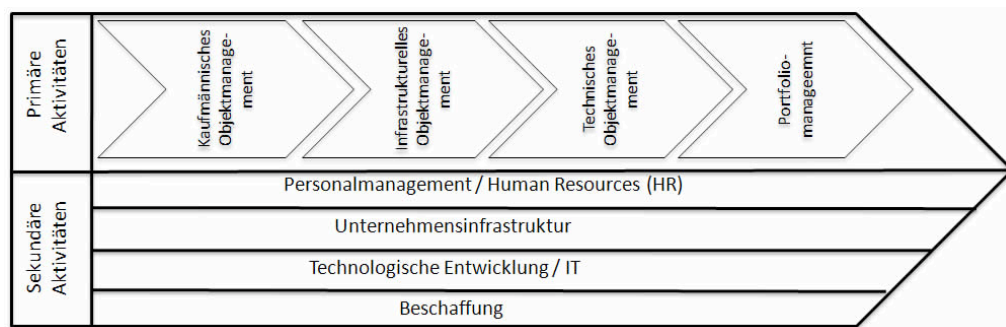


Abbildung 7: Wertschöpfungskette der Immobilienunternehmung

Hilfreich ist diese Darstellungsweise auch bei der Beurteilung der Einflüsse anderer Wertschöpfungsketten auf die eigene. Beispielsweise können die Wertschöpfungsketten einzelner Dienstleistungserbringer miteinander verknüpft werden oder die Wertschöpfungskette der Kunden (Mieter) wird an die Eigene angehängt. Zusammengefasst ergeben alle in der Branche vorhandenen Wertschöpfungsketten die Wertschöpfungskette der Branche.

4.2 Das kaufmännische Objektmanagement

4.2.1 Definition des kaufmännischen Objektmanagements

Das Ziel des kaufmännischen Objektmanagements ist die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit eines Gebäudes und des Gebäudebetriebes.⁷⁵ Wie in der Einleitung angesprochen, werden unter dem kaufmännischen Gebäudemanagement auch alle Aktivitäten des technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement zusammengefasst, die kaufmännischer Natur sind und die auf die Werterhaltung und Wahrung der Nutzungsqualität zielen. Im Zentrum stehen hier kaufmännischen Aktivitäten rund um die **Mieter- und die Objektbetreuung**. Das kaufmännische Gebäudemanagement umfasst nach DIN 32736 folgende Aktivitäten:⁷⁶

- Beschaffungsmanagement
- Kostenplanung und -kontrolle
- Objektbuchhaltung
- Vertragsmanagement

Bei der **Mieterbetreuung** geht es um die Neuvermietung inklusive Mietersuche, den Abschluss und die Kündigung von Mietverträgen. Die Stammdatenverwaltung der Mieter umfasst die Mieterkenntnisse (Bonität) und die Kenntnis des Mietvertrages an sich. Im Mietvertrag sind die Vertragsbedingungen aufgezeichnet, die es zu kontrollieren gilt. Dies umfasst die Verwaltung und das Sicherstellen von Mieterkautionen, die Kontrolle der Mietzinszahlungen und Nebenkosten, das Mahnwesen und die Überprüfung der vereinbarten Mietvertragsklauseln inklusive der abgemachten Mietzinsanpassungen (beispielsweise Index- oder Staffelmiete).

Die **Objektbetreuung** umfasst alle objektbezogenen Vertragspflichten. Es müssen die Hausakten verwaltet sein und die verschiedenen Serviceverträge rund um das Objekt gemanagt werden (wie die Ver- und Entsorgungsverträge, die Heiz- und Nebenkostenabrechnung, die Wartungsverträge, der Winterdienst, die Gartenpflege und die Hausmeisterei). Das Versicherungswesen rund um Sach- und Personenversicherungen für die Verwaltung der Objekte fällt auch hier hinein. Es gilt den Versicherungsschutz zu gewährleisten und bei Schadenfällen die richtige Regulierung anzustreben, damit keine Mängelrügefristen verpasst werden.

Das **Rechnungswesen** an sich bildet die zentrale Ausgangslage für das kaufmännische Objektmanagement.⁷⁷ Im Rechnungswesen werden die gebäudebezogene Objektbuchhaltung und Kostenrechnung gemacht, die notwendigen Einnahmen und Ausgaben getätigt und kontrolliert, die aktuelle Zahlungsrückstandsliste erstellt, die allfällige Mehrwertsteuer abgerechnet und die Heiz- und Nebenkostenabrechnung angefertigt. Dem Liquiditätsmanagement ist bei all diesen Aktivitäten die besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

⁷⁵ Vgl. Gondring, H. (2009) S. 492

⁷⁶ Vgl. DIN (2000)

⁷⁷ Vgl. Brauer, K. U. (2009) S. 594f

4.2.2 Risikogrößen für das kaufmännische Objektmanagement

Eine erste zentrale Grösse für das kaufmännische Objektmanagement die aus dem Rechnungswesen stammt und die es zu kontrollieren gilt, ist die **Liquidität**.⁷⁸ Aufgrund der eingeschränkten Fungibilität von Immobilien oder den Liquiditätsrisiken im Rahmen der Immobilienfinanzierung birgt die Nichtbeachtung wesentliche Risiken. Generell bilden der Bauplan und die Bauabrechnung (nach Objekten gegliedert), der Finanzierungsplan (langfristig) und das Liquiditätsmanagement (kurzfristig) eine Einheit.⁷⁹ Weiter kann ein strenges Mietzinsinkasso helfen, die Liquidität hoch zu halten.

Abgeleitet davon entstehen die weiteren bedeutenden Grössen aus dem Rechnungswesen, die es zu kontrollieren gilt:⁸⁰

- Die **Kapitalkosten**: Diese sind in der ersten Phase der Nutzung einer Immobilie stark von der Entstehungsphase abhängig. Die Fremdkapitalzinsen und die Eigenkapitalzinsen müssen dabei zusammen betrachtet werden. Die Fremdkapitalkosten haben (zusammen mit der Tilgung) Einfluss auf das Betriebsergebnis wie die Liquidität der Unternehmung. Die kalkulatorischen Eigenkapitalkosten beeinflussen dagegen nur das Betriebsergebnis. Längerfristig ist die Beeinflussbarkeit der Zinsen für das Ergebnis als gering anzusehen, wichtiger ist aber wie angesprochen die dauerhafte Sicherung der Liquidität.
- Die **Abschreibungen**: Diese entsprechen den bewerteten planmässigen Abnutzungen der Immobilie während der Nutzungsdauer. Die Abschreibungen die in der Miete einkalkuliert werden, sollten mindestens so hoch sein wie die Tilgung des Fremdkapitals.
- Die **Verwaltungskosten**: Das Controlling muss die Verwaltungskosten kritisch hinterfragen, sie leisten aber auch einen wichtigen Beitrag zur Wiedervermietbarkeit.
- Die **Kosten des Leerstandes oder des Mietausfalls**: Diese haben einen grossen Einfluss auf das Betriebsergebnis und weisen ein beträchtliches Einsparungspotential auf. Dabei muss die Analyse auf die Kostenermittlung, die Erforschung der Gründe für den Leerstand, den Mietausfall oder die Kündigung fallen.

Aus den **Mietverträgen** kommen Risikogrößen die sich mit Lebenslauf eines Mietvertrages decken. Der Mietvertrag kann grundsätzlich frei gestaltet werden, wichtig ist jedoch die Wahrung der **Schriftform** für eine Reihe von Bestimmungen, ohne deren Berücksichtigung sich dem Vermieter oder dem Mieter Probleme stellen:⁸¹

- Vermieter: Fristansetzung bei Zahlungsverzug (Art. 257d Abs. 1 OR)
- Vermieter: Fristansetzung bei Pflichtverletzungen (Art 257f Abs. 3 OR)

⁷⁸ Vgl. Maier, K.M. (2007) S. 3

⁷⁹ Vgl. Brauer, K. U. (2009) S. 602

⁸⁰ Vgl. Brauer, K. U. (2009) S. 600f

⁸¹ Vgl. Rohrer, B. (2007) S. 27, SVIT (2008)

- Vermieter: Zustimmung zu Erneuerungen oder Änderungen durch den Mieter (Art. 260a OR)
- Vermieter: Zustimmung zur Übertragung (Art. 263 OR)
- Mieter: Fristansetzung bei Mängeln im Hinblick auf eine Hinterlegung (Art. 259g Abs. 1 OR)
- Vermieter und Mieter: Kündigung (Art. 266l OR / Formular!)

Wurden z.B. die gesetzlichen Formulare für eine Mietzinserhöhung nicht gebraucht, so können Fragen der ungerechtfertigten Bereicherung (Art. 62ff OR) auftauchen. Bei Zahlungsverzug der Mietzinse oder der Nebenkosten muss eine Frist von mindestens 30 Tagen (Wohn- oder Geschäftsräume) gesetzt werden (Art. 257d OR). Nach dem Ablauf der Zahlungsfrist erfolgt eine Kündigungsandrohung, die bei einer Familienwohnung an beide Ehegatten separat zugeschickt werden muss. Die beiden Ehepartner haften solidarisch für den Mietzins (Art. 143ff OR). Der Prozess des Zahlungsverzugs bis zum Zeitpunkt einer Ausweisung kann über ein halbes Jahr dauern, so dass auch hier Gefahren für das Cash Management drohen. Bei der Weiterverrechnung von Nebenkosten muss ebenfalls darauf geachtet werden, dass in einem Mietvertrag eine eindeutige und genaue Bezeichnung der Nebenkosten stattfindet, denn der Hinweis auf standardisierte Vertragszusätze wie die „Allgemeinen Bedingungen...“ genügt nach aktueller Rechtsprechung nicht.⁸² Hier könnte es dem Vermieter drohen, dass er auf nicht weiter verrechenbaren Kosten sitzen bleibt.

Zu den Pflichten des Vermieters gehört insbesondere das Mietobjekt in einem gebrauchstauglichen Zustand abzugeben und für den Unterhalt während der Mietdauer zu sorgen (Art. 256 und 258 OR).⁸³ Der Mieter hat verschiedene Mängelrechte wie die Beseitigung des Mangels, die Herabsetzung des Mietzinses, den Schadenersatz, die Hinterlegung des Mietzinses oder die fristlose Vertragsauflösung. Bei der fristlosen Kündigung durch den Mieter muss es sich aber um einen schwerwiegenden Mangel handeln, der dem Vermieter bekannt ist und den er innert einer angemessenen Frist nicht beseitigen konnte. Gefahren drohen dem Vermieter wiederum für die Liquidität, falls er sich auf Mietzinsreduktionen oder gar Streitigkeiten mit dem Mieter einlässt.

Zu Auseinandersetzungen mit dem Mieter kann es auch bei der Festlegung des Anfangsmietzinses kommen (Missbräuchliche Mietzinse nach Art. 269 OR).⁸⁴ Der Vermieter kann die Anfangsmiete auf seinen Kosten oder nach der Marktüblichkeit basieren, der Mieter kann aber einwenden, dass damit ein übersetzter Ertrag erwirtschaftet werde. Dies kann zu diffizilen Momenten und zu einem grossen Aufwand für den Vermieter führen, wenn er z.B. die Orts- oder Quartierüblichkeit beweisen muss. Die Budgets des Vermieters können auch hier quer liegen.

⁸² Vgl. SVIT (2008) S. 111 (BGE 121 III 460)

⁸³ Vgl. Rohrer, B. (2007) S. 71

⁸⁴ Vgl. Rohrer, B. (2007) S. 112, Oberle, T. (2006) S. 40

Wird eine externe Verwaltung mit den Objekten betreut, stellen sich Haftpflichtfragen. Diese Risiken können mit geeigneten Versicherungen, die im folgenden Kapitel beschrieben werden, eingedämmt werden.

4.2.3 Kontrollinstrumente für das kaufmännische Objektmanagement

Die Grundlage für einen innerbetrieblichen oder sogar zwischenbetrieblichen Vergleich und somit für die Steuerung und Kontrolle bilden **Kennzahlen**.⁸⁵ Kennzahlen können in absoluten Werten oder in sich daraus ergebenden relativen Kennzahlen stehen. Eine absolute Kennzahl ist z.B. die Anzahl Mietverträge und die häufig gebrauchte Vermietungsquote ist dagegen eine relative Kennzahl. Zusätzlich können die Kennzahlen quantitativer Natur sein, wenn sie unmittelbar gemessen oder berechnet werden können oder sie werden qualitativ eingeschätzt. Dabei sind aber konkrete Anwendungsregeln aufzustellen, damit die Zuordnung frei von persönlichen Einflüssen erfolgt und eine gewisse Objektivität erreicht wird. Beispiele für qualitative Grössen sind die Einschätzung der Nachhaltigkeit einer Immobilie oder das Wachstumspotenzial. Werden für ein Reporting verschiedene Kennzahlen eingesetzt, so spricht man von einem Kennzahlenspiegel.

Beispielhafte Kennzahlen quantitativer Natur für das kaufmännische Objektmanagement sind:

Kennzahl	Formel / Ausprägung	Erläuterung
Leerstandsquote	$LQ = LF / GF = 1 - VQ$	LF = Leerfläche, GF = Gesamtfläche, VQ = Vermietungsquote
Anzahl Mietvertragspartner	Anzahl	Absolut (Option: relativ zu Bezugsgrössen wie „pro 1000m ² MF“)
Bonität Mietvertragspartner	Skalenwert bzw. Klasse	Vorgeschaltetes Ratingverfahren, Auskunft oder einfaches Raster
Vermarktungsdauer	Zeitraum	Tage, Wochen o.ä. ggf. gewichtetes Mittel nach Fläche oder Mietvertrag

Tabelle 5: Beispiel Quantitativer Kennzahlen für das KGM⁸⁶

Beispielhafte Kennzahlen qualitativer Natur für das kaufmännische Objektmanagement sind dagegen:

Kategorie	Kennzahl
Ertrags- Risiko	Einnahmen, Ausgaben, Anschaffungskosten, Wertänderung, Steuerrisiko
Vertrags- und Mieter-Risiko	Mietermix, Branchenkonzentration, Mietgarantien, Sicherheiten, Nutzungsarten

Tabelle 6: Beispiel Qualitativer Kennzahlen für das KGM⁸⁷

⁸⁵ Vgl. Metzner, S., Opfermann, M., Witzel D. (2008) S. 95, Metzner, S. Erndt, A. (2006)

⁸⁶ Metzner, S., Opfermann, M., Witzel D. (2008) S. 123

⁸⁷ Metzner, S., Opfermann, M., Witzel D. (2008) S. 123

Ein Teil des Vertragsmanagements und ein wichtiges Kontrollinstrument sind die **Versicherungen**. Der Abschluss einer geeigneten Versicherung ist eine Möglichkeit zum Abfedern von Risiken.⁸⁸ Geeignet für die Versicherung von Immobilien sind Sachversicherungen (Gebäudeversicherung für Elementarschäden) oder Vermögensversicherungen (Haftpflichtversicherungen, Rechtsschutzversicherung). Der Umfang der Versicherung ergibt sich jeweils aus der Benennung im Vertrag. Ausgenommen sind meist Schäden die von Versicherungsnehmer vorsätzlich oder grob fahrlässig herbeigeführt wurden. Der Eigentümer hat eine kantonale oder je nach Region private Gebäudeversicherung die Beschädigungen oder Zerstörung des Gebäudes durch Feuer, Leitungswasser, Sturm und Hagel abdeckt abzuschliessen. Daneben gibt es Glasversicherungen, die sinnvoll sein können, wenn z.B. grössere Glasflächen vorhanden sind. Die Hausratsversicherung ist eine Sachversicherung für den Eigentümer, der eine Wohnung selbst nutzt oder für den Mieter. Hier gibt es auch gesonderte Versicherungen für gewerbliche Risiken wie z.B. spezielle Mietertragsausfallversicherungen aufgrund eines Elementarrisikos.

Bei den Vermögensversicherungen ist die Haftpflichtversicherung eine der wichtigsten Versicherungen. Die Privathaftpflichtversicherung deckt vor allem Gefahren, die sich aus Tun oder Unterlassen im privaten Bereich ergeben. In Ihr können auch bestimmte Haftpflichtrisiken von Haus- und Grundeigentümern mitversichert sein. Für den Eigentümer oder einen Verwalter ist die Privathaftpflichtversicherung der Mieter von Interesse. Diese umfasst auch die Kinder und andere im Haushalt lebenden Personen. Hat der Mieter keine ausreichende oder gar keine Versicherung oder hat er kein eigenes Vermögen, so bleibt schlussendlich der Eigentümer auf einem Schaden sitzen!

4.3 Das infrastrukturelle Objektmanagement

4.3.1 Definition des infrastrukturellen Objektmanagements

Das infrastrukturelle Gebäudemanagement wird manchmal auch als organisatorisches Facility Management bezeichnet, denn es umfasst alle **geschäftsunterstützenden Dienstleistungen**, die die Nutzung von Gebäuden gewährleisten und verbessern soll.⁸⁹ Hierunter fallen z.B. die Büro- und Gebäudedienste, DV-Dienste oder soziale Dienste. Neben dem Ziel der Werterhaltung des Gebäudes soll auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter, Kunden und Besucher gesteigert werden. Nach DIN 32736 und GEFMA 100 umfasst das infrastrukturelle Gebäudemanagement folgende Aktivitäten:

⁸⁸ Vgl. Brauer, K. U. (2009). S. 584

⁸⁹ Vgl. Gondring, H. (2009) S. 510

DIN 32736	GEFMA 100
Verpflegungsdienste	Flächenmanagement
DV-Dienstleistungen	Reinigungsdienste
Gärtnerdienste	Sicherheitsdienste
Hausmeisterdienste	Hausmeisterdienste
Interne Postdienste	Dienste in Aussenanlagen
Kopier- und Druckereidienste	Speisenverpflegung
Parkraumbetreiberdienste	Wäschereidienste
Reinigungs- und Pflegedienste	Umzugsmanagement
Sicherheitsdienste	Entsorgen
Umzugsdienste	Büroservice
Waren- und Logistikdienste	Sonstige Dienste
Winterdienste	
Zentrale Telekommunikationsdienste	
Entsorgen	
Versorgen	

Tabelle 7: Leistungen des IGM nach DIN und GEFMA⁹⁰

Alle diese Aktivitäten beschreiben geschäftsunterstützende Tätigkeiten, die die stetige Nutzung der Objekte gewährleisten sollen. Diese Tätigkeiten lassen sich am **Beispiel eines Hausmeisters** erklären: Der Hausmeister ist für die Unterhaltsreinigungen verantwortlich, er pflegt die Aussenanlagen und ist für die Schneeräumungen im Winter besorgt. Er kümmert sich um die Abfallentsorgung und organisiert alleine oder mit der Verwaltung die Versorgung der Gebäude mit Energie wie Heizöl oder Gas. Er legt Hand an bei kleineren Reparaturen oder bietet bei Problemen entsprechende Firmen auf wie z.B. Heizungs- oder Lüftungstechniker. Er ist weiter für den Schlüsselservice verantwortlich und muss grundlegend als Inventarverwalter dienen.

Eine Besonderheit dieser Aufgaben ist es, dass sie oft an professionelle externe Dienstleister abgegeben werden, da sie nichts mit den eigentlichen Kernaufgaben der Unternehmung zu tun haben (Stichwort: Outsourcing).

4.3.2 Risikogrößen für das infrastrukturelle Objektmanagement

Wie angesprochen stehen die geschäftsunterstützenden Tätigkeiten in der Diskussion, ob sie selbstständig gemacht werden, ob sie teilweise ausgelagert werden oder ob sie komplett fremdvergeben werden sollen. Als die Chancen und Risiken für das **Outsourcing** werden in der Literatur gesehen:⁹¹

- Die Chancen sind Konzentration auf das Kerngeschäft, der Zeitgewinn, die flexible Kapazitätsanpassung, die Kostensenkung, die Verstetigung der Auslastung und die Qualitätsverbesserung.
- Die Risiken sind die Abhängigkeit vom Dienstleister, die mangelnde Einflussnahme, mögliche Koordinationsprobleme, die Mehrkosten, der Kompetenzverlust und die Qualifikationsprobleme.

Werden Dienstleistungen fremdvergeben, so werden entsprechende privatrechtliche Verträge abgeschlossen, die die unternehmensspezifischen Besonderheiten

⁹⁰ Vgl. GEFMA (2004a), DIN (2000)

⁹¹ Vgl. Diedrichs, C.J. (2006) S. 594f

berücksichtigen. Ein kritischer Fall ist derjenige, in dem der Hauswart oder eine Putzhilfe nicht offiziell arbeiten und vielleicht einfach eine Mietzinsreduktion erhalten. Dann können Sozial- und Versicherungsrechtliche Fragen auftauchen.⁹²

4.3.3 Kontrollinstrumente für das infrastrukturelle Objektmanagement

Als wichtigstes Kontrollinstrument für die infrastrukturellen Aufgaben kristallisieren sich der **Arbeitsvertrag** und das **Pflichtenheft** für den Aufgabenträger, im Allgemeinen dem Hausmeister, heraus. Hierzu gibt es verschiedene praktische Vorgaben wie z.B. diejenigen des Hauseigentümerverbandes (HEV) Schweiz.⁹³ Im Pflichtenheft des HEV sind die Hauptaufgaben definiert als Überwachungsaufgaben, Unterhalts- und Reparaturaufgaben, Reinigungsarbeiten und administrative Aufgaben und beziehen sich auf das Objekt an sich, die technischen Geräte, die Umgebung und auf Spezialtätigkeiten wie den Schliessdienst und das Notfallkonzept. Ein Beispiel ist in nachfolgender Tabelle abgefasst.

Pflichtenheft für das Gebäude	
Tätigkeit	Häufigkeit
<i>Überwachung</i> der allgemeinen Beleuchtung, gegebenenfalls defekte Glühlampen, Neonröhren und Sicherungen auswechseln	Laufend
Überwachung der Ordnung und Sauberkeit im Treppenhaus und allgemeinen Räumen	Laufend
Überwachung der Servicearbeiten	Nach Bedarf
<i>Unterhalts- und Reparaturarbeiten</i> einfacher Art (z.B. Rollgurten auswechseln, Türscharniere schmieren, Türschliesser regulieren, Wasserhähnen und Batterien reparieren, Verstopfungen und Siphons und Ableitungen beheben usw.	Im Bedarfsfall
<i>Reinigungsarbeiten</i> Treppenhaus inkl. Eingang und Vorplätze Treppenhausfenster und -geländer Allgemeine und technische Räume inkl. Kellergänge Liftanlagen inkl. Schaltfläche	Wöchentlich Quartalsweise Monatlich Wöchentlich
<i>Administration</i> Montieren von Namensschildern Betreuung des Anschlagwesens	Nach Bedarf Laufend
...	...

Tabelle 8: Beispiel Pflichtenheft nach HEV⁹⁴

Die Risiken bei einer externen Verwaltung von Immobilien lassen sich ebenfalls mittels geeigneten Versicherungen eingrenzen und abfedern. Risiken entstehen hier für den Eigentümer, den Mieter und den Verwalter. Für den Vermieter gibt es die Möglichkeit oder gesetzlichen Pflichten der bereits angesprochenen Sachversicherungen. Der Mieter der eine Wohnung nutzt hat eine Hausratsversicherung und eine Privathaftpflichtversicherung. Die Haftpflichtversicherungen der Immobilienverwaltung gehen über die reine Privathaftpflichtversicherung die nur Personen- und Sachschäden und gewisse Folgeschäden deckt hinaus. Es gibt die Möglichkeit einer Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung.⁹⁵ Diese soll entgangene Entnahmen, die

⁹² Vgl. Diedrichs, C.J.(2006) S. 597

⁹³ Vgl. HEV (2006) S. 10/4 – 10/13

⁹⁴ HEV (2006) S. 10/6

⁹⁵ Vgl. Brauer, K. U. (2009): S. 593

durch schuldhaftes Verhalten des Versicherungsnehmers verursacht werden, versichern. Als Beispiele könnten nicht geltend gemachte Mietererhöhungen, nicht ausreichende Verfolgung von Mietschulden oder nicht erfolgte Anlage von Kautionen gelten.

4.4 Das technische Objektmanagement

4.4.1 Definition des technischen Objektmanagements

Das Ziel des technischen Gebäudemanagement ist das Leistungspotential der Immobilie aufrecht zu erhalten oder zu verbessern.⁹⁶ Die technischen Anlagen und Systeme (Heizung, Lüftung, Klima etc.), die Baukonstruktionen (Decken, Wände oder Dächer) und die Elemente der Aussenlagen (Strassen, Zufahrten, Gärten) werden dabei kontinuierlich gewartet oder Instand gestellt, damit der Vermögenswert des Gebäudes und dessen Wirtschaftlichkeit aufrecht erhalten bleibt. Darüber hinaus gilt es die Erwartungen der Nutzer an Funktionalität und die des Marktes an Flexibilität zu erfüllen. Die Immobilie muss zukunftsfähig bleiben und möglichen Nutzern Alternativen bieten.

Die Tätigkeiten des technischen Gebäudemanagement umfasst das Betreiben der gebäudetechnischen Anlagen ab ihrer Übernahme bis zur Ausserbetriebnahme, das Instandhalten und Verbessern derselben und das Dokumentieren des Zustandes. Zusammengefasst lassen sich folgende Aktivitäten zuordnen:

DIN 32736	GEFMA 100
Betreiben	Technisches Objektmanagement
Dokumentieren	Betriebsführung Technik
Energiemanagement	Unterhaltung
Informationsmanagement	Energiemanagement
Modernisieren	Versorgen
Sanieren	Transportdienste
Umbauen	Sonstige technische Leistung
Verfolgen der technischen Gewährleistung	

Tabelle 9: Leistungen des TGM nach DIN und GEFMA⁹⁷

Das **Betreiben der Anlagen** umfasst die Überwachung der Betriebszustände, das Inbetrieb- und Ausserbetriebnehmen und das Stillsetzen von Anlagen und das Optimieren der technischen Anlagen. Die Instandsetzungsaufgaben umfassen Wartung (prüfen, reinigen, auswechseln, konservieren usw.), Inspektion (messen, beurteilen), Instandhaltung (ausbessern, austauschen) und Verbesserung (Steigerung der Funktionsfähigkeit). Das Dokumentieren zählt alle Leistungen zur Erfassung, Speicherung und Fortschreibung der Daten und Informationen über den Bestand und die Betriebsführung. Hierunter fallen z.B. Daten über die Wartung der Lifte oder der Heizkessel die teils gesetzlich vorgeschrieben sind.

Ein wichtiger Bestandteil des technischen Gebäudemanagement bildet das **Energiemanagement**. Dabei sollen die Energien (Gas, Heizöl, Fernwärme, Strom,

⁹⁶ Vgl. Gondring, H. (2009) S. 505f

⁹⁷ Vgl. Vgl. GEFMA (2004a), DIN (2000)

Wasser) in rationeller und umweltschonender Varianten in der geforderten Qualität und Quantität bereit gestellt werden, damit zu jedem Zeitpunkt die Gebäudenutzung gewährleistet ist. Die Anlagenoptimierung und die Verbesserung beispielsweise der Wärmetechnik sollen helfen Energieeinsparungen zu erwirtschaften. Mit einem durchdachten Energiemanagement lässt sich der Energieverbrauch einschränken, eine kostengünstigere Energie einsetzen oder die energieverbrauchsbedingten Emissionen eingrenzen.⁹⁸

Weiter zentral ist ein effektives **Informationsmanagement** als Grundlage um die Immobilienbestände optimal analysieren zu können und Verbesserungspotentiale und Handlungsalternativen zu erfassen. Hierunter fallen die verschiedenen Computer Aided Facility Management (CAFM) Software Tools oder die Gebäudeautomation, das Einbruchmeldesystem, die Brandmeldesysteme, die Zugangskontrollsysteme oder Video- und Telefonanlagen.

Die Aufgaben des **Modernisierens des Gebäudebestandes** liegen nahe an der Projektentwicklung.⁹⁹ Diese betrifft vielleicht nicht den ganzen Bereich eines Neubauprojektes aber Umbauvorhaben oder Sanierungen drehen sich auch um die drei Ausgangsfaktoren der Projektentwicklung, nämlich dem Standort, dem Kapital und der Idee. Ein Objekt bzw. ein Standort wandelt sich im Laufe der Zeit, es muss Kapital reinvestiert werden und es braucht die Idee wie sich das Objekt in Zukunft positionieren soll. Nur die Grundstückssicherung, die in der Projektentwicklung am Anfang steht, ist hier ausgenommen.

Bei der Projektentwicklung für Bestandsimmobilien gibt es die Handlungsmöglichkeiten:¹⁰⁰

- Umwidmung
- Modernisierung/Erneuerung
- Bestandserhaltung
- Rückbau

Eine einfache Projektentwicklungsrechnung bildet auch für jeden grösseren Eingriff in die Bausubstanz die Ausgangslage. In einer Nettobarwertbetrachtung werden die zukünftigen Einnahmemöglichkeiten über die zu tätigen Ausgaben gebrochen und entschieden, ob sich ein Umbau respektive Projekt lohnt oder nicht.

4.4.2 Risiken des technischen Objektmanagements

Ein Problem des technischen Objektmanagement kann ein **Instandstellungsrückstau** sein. Ein mangelhafter Unterhalt kann dem Image einer Liegenschaft schaden. Gute Mieter ziehen aus und es folgen Ihnen Mieter aus anderen Milieus oder unteren

⁹⁸ Vgl. Preuss, N., Schöne, L.B. (2003) S. 226

⁹⁹ Vgl. z.B. Gondring, H. (2009) S. 253

¹⁰⁰ Vgl. Gondring, H. (2009) S. 281

Schichten, die den Wert und den Namen einer Liegenschaft leiden lassen.¹⁰¹ Diese Mieter sind vielleicht nicht mehr zahlungskräftig; es kommt zu Mietzinsausständen die mühsam eingetrieben werden müssen oder es finden vermehrt Sachbeschädigungen statt. Eine Abwärtsspirale einer Mietliegenschaft kann nur mit grossem kostspieligem Einsatz oder neuen Ideen gestoppt werden.

Ein Mittel dagegen ist eine geeignete **Instandhaltungsstrategie**.¹⁰² Diese kann eine Präventivstrategie sein (Instandsetzungen erfolgen vor dem Ausfall), eine Ausfallstrategie (Korrektivstrategie) oder eine Inspektionsstrategie (im Bedarfsfall) sein. Ein Instandhaltungsmanagement hat dabei in einem kostenoptimalen Verhältnis zu den Massnahmen im Bereich Wartung und Inspektion zu stehen. Ein Pflichtenheft in dem die Wartung und die Inspektionen niedergeschrieben sind, erleichtert auch hier die Arbeit. Allgemein können mit einer Ausweitung der Wartung und der Inspektionen die Kosten von Störungsbeseitigungen und die Folgekosten für ungeplante Ausfälle minimiert werden.

4.4.3 Kontrollinstrumente des technischen Objektmanagements

Die **Bausubstanzanalyse** oder Bestandsanalyse dient der Überprüfung von u.a. dem Gesamtzustand, der Gebäudetechnik, der Funktionalität, der Sicherheit und der Wirtschaftlichkeit bzw. des Wertes der Immobilie.¹⁰³ Als Nutzen der Bausubstanzanalyse lässt sich folgendes feststellen:

- Die Gewinnung von Transparenz hinsichtlich des Zustandes einer untersuchten Immobilie bzw. des gesamten Portfolios,
- die Darstellung der Risiken z.B. der Lagequalität oder Mängel der Bausubstanz,
- die Vermeidung von Fehlentscheidungen bei Sanierung oder Kauf,
- der Schutz vor schleichendem Wertverlust der Gebäudesubstanz,
- der Ausgleich von Informationsdefiziten,
- die Optimierung der Vermarktung und der Vermietbarkeit.

Die Grenzen dieses Instruments liegen im stetigen Wandel des Nutzungsanspruches und der damit zusammenhängenden Wertvorstellungen.

Bei Projektentwicklungen ist neben den **Investitionskosten** auch der **Terminplan** eine wichtige Komponente, da die Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen an einen zeitlichen Bezug gebunden sind.¹⁰⁴ Wird z.B. ein Neubau zu spät abgeliefert, kann dies negative Folgen für das Facility Management haben. Die Qualität in Planung und Ausführung ist dann mangelhaft oder die Folgekostenproblematik wird im Entscheidungsprozess nicht berücksichtigt. Wichtig wäre also ein Terminmanagement, das die Festlegung des Terminrahmens, den Aufbau von Terminstrukturen, die Terminsteuerung und die Terminkontrolle umfasst.

¹⁰¹ Vgl. Lutz, U., Klaproth, T. (2004) S. 129

¹⁰² Vgl. Brauer, K. U. (2009) S. 601

¹⁰³ Vgl. Preuss N., Schöne, L.B. (2003) S.105

¹⁰⁴ Vgl. Preuss, N., Schöne, L.B. (2003) S.134

Die **Abnahme** der Bauobjekte und –teile ist eine zentrale Managementaufgabe im Schnittpunkt von der Projektierungsphase in die operative Phase. Hier geht darum die Mängelrechte nicht zu verwirken (Falls Vertrag nach SIA 118 erstellt ist, gilt sofortige Rügefrist und 2 Jahre Frist um die Mängelrüge nicht zu verwirken mit primär Nachbesserungsrechten. Falls nach OR Art. 368 erstellt, gilt Nachbesserung oder Minderungsrecht und 5 Jahre Mängelrechte bei unbeweglichen Bauwerken).

Die Aufnahme aller **Baudokumente** in die Liegenschaftsdossiers ist eine Grundvoraussetzung um später die Historie der Gebäude nachvollziehen zu können oder das Facility Management unterstützen zu können. Die genaue Dokumentenübergabe kann spätere M&A Transaktionen vielfach erleichtern, wenn für den Dataroom nicht alle Dokumente neu aufgearbeitet werden müssen. Die CAD Daten des Architekten und der Fachplaner sind im Idealfall kompatibel mit der EDV des Bauherren und der Nutzer. Oberstes Ziel ist eine strukturierte Organisation bzw. Verwaltung der Daten während der Planung, der Ausführung und des späteren Betriebes in den Systemen des CAD und des computerunterstützte Facility Management (CAFM). Eine Grundlage hierzu ist ein CAD Pflichtenheft das Informationen bezüglich Organisation, Dateiformaten, Datenschutz, Terminen etc. enthält.

Ein wichtiges Steuerungsinstrument ist das **Flächenmanagement**. Dabei geht es um die Verbreitung und Anwendung von Flächenkennzahlen als künftige Entscheidungsbasis. Beispielsweise werden die Bewirtschaftungskosten auf die Flächen gerechnet. Der jährlich erscheinende FM Monitor enthält verschiedene Kennzahlen wie die Bewirtschaftungskosten, die Betriebskosten oder die Verwaltungskosten pro m² Geschossfläche.¹⁰⁵ Diese Kennzahlen können für die interne Kontrolle oder ein externes Benchmarking eingesetzt werden. Mit einer Optimierung der Flächennutzung mit Hilfe dieser Kennzahlen kann auch der wachsende Flächenbedarf gestoppt werden. In der Schweiz ist der Standard die SIA-Flächennorm SIA 416.¹⁰⁶ Bedeutende Softwarehäuser im Sektor der Immobilienwirtschaft wollen die Verwendung dieser Norm für ein Datenpooling und für firmenübergreifende Benchmarks pushen.¹⁰⁷

Abschliessend gibt es auch einige Qualitative Kennzahlen für das technische Objektmanagement, die helfen Risiken in den Griff zu bekommen. Es lohnt sich Gedanken zur Fertigstellung, zum Zustand, zur Nutzungsdauer, zur Drittverwendungsfähigkeit und zur Architektur zu verlieren.¹⁰⁸

4.5 Das Portfoliomanagement

4.5.1 Definition des Portfoliomanagements

Das Portfoliomanagement ist aus einer Top-Down Perspektive eine Zusammenfassung des Real Investment Management in den Bereichen Investment-Ebene und Portfolio

¹⁰⁵ Vgl. Pom+Consulting AG (2007)

¹⁰⁶ Vgl. SIA, SVIT (2000)

¹⁰⁷ Vgl. <<http://www.qualipool.ch/index.php>> Abrufdatum: 10. Juni 09

¹⁰⁸ Vgl. Metzner, S., Opfermann, M., Witzel, D. (2008) S. 123

Ebene. „Auf der Investment Ebene werden die Ziele und Möglichkeiten des jeweiligen Investors explizit berücksichtigt und Optimierungen über die reine Immobilieninvestition hinaus durchgeführt (z.B. Financial Engineering).“¹⁰⁹ Die Zielgrößen sind nach Steuer Perspektive zu sehen. Die Hauptaufgaben des Investment Management umfasst:¹¹⁰

- Die Formulierung der Investment Strategie,
- das Financial Engineering (Finanzen, Recht, Steuern),
- die Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Portfoliomanagements,
- das Risikomanagement auf der Investment-Ebene,
- das Reporting an den Investor,
- das Research für die Investment Ebene.

Aus der Bottom Up Perspektive ist das Portfoliomanagement das Management des aggregierten Immobilienbestandes. Sie umfasst die Umsetzung der auf der Investment-Ebene getroffenen Investment-Strategie (top down). Zielgröße ist ein Vorsteuer Performance, die sich aus den Investmentvorgaben sowie dem Zusammenwirken der Immobilien im Portfolio und deren Bewirtschaftung ergibt. Als Hauptaufgaben des Portfoliomanagements sieht das gif:¹¹¹

- Die Formulierung der Portfoliostrategie,
- die Auswahl, Steuerung und Kontrolle von Dienstleistern der Objekt-Ebene,
- das Risikomanagement auf der der Portfolio-Ebene,
- das Reporting an die Investment-Ebene,
- das Research für die Portfolio-Ebene.

4.5.2 Risiken des Portfoliomanagements

Die Risiken eines Portfolios oder einer Gesellschaft die mehrere Immobilien umfasst, leitet sich aus den Risiken der einzelnen Objekte ab. Um Redundanzen zu vermeiden, ist daher im Voraus festzulegen auf, welcher Ebene die Risiken ausgewiesen werden sollen. Es erweist sich als Vorteilhaft, die Risiken auf einer möglichst tiefen Ebene zu erfassen, d.h. auf der Ebene der einzelnen Objekte oder sogar des einzelnen Mietvertrages.¹¹² Die dort identifizierten Risiken gelten dann auch für die Objektgesellschaft („Vererbungs-Prinzip“).

Die Risiken der Objektgesellschaft ergeben sich u.a. aus Ihrer Rechtsform, ihrer Organisation bzw. Verwaltung, ihrer finanziellen Struktur und den steuerlichen Rahmenbedingungen. Als Kennzahlen für die Struktur der Gesellschaft lassen sich Folgende einsetzen:¹¹³

¹⁰⁹ GIF (2004a) S. 3

¹¹⁰ Vgl. GIF (2004a) S. 3

¹¹¹ Vgl. GIF (2004a) S. 4

¹¹² Vgl. Metzner, S., Opfermann, M., Witzel D. (2008) S. 122

¹¹³ Metzner, S., Opfermann, M., Witzel D. (2008) S. 125

Kategorie	Kennzahl
Finanzierungs-Risiko	Zinshöhe, Zinsänderung, Sonstige Konditionen, Währungsentwicklung, Mittelbeschaffung, Liquidität
Ertrags-Risiko	Einnahmen/Ausgaben für Geschäftsführung und Aus Zusatzauskünften, Gründungskosten, Wertänderung, Steuerrisiko
Management-Risiko	Informationsdefizite, Intransparenz, Managementfehler, fehlendes Know-How, Qualität der operativen Verwaltung

Tabelle 10: Beispiel für Kennzahlen im Bereich Objektgesellschaft

Risiken für die **Investment-Ebene** sind Risiken der allgemeinen Rahmenbedingungen wie sie in Kapitel 3 aufgearbeitet wurden. Dies sind z.B. politische Risiken, wirtschaftliche Risiken (Konjunktur, Inflation, Zinsen, Wechselkursentwicklungen) oder gesetzliche Risiken (Steuerrecht, Eigentumsrecht, Mietrecht, öffentliches Recht usw.). Hierzu kommen strategische Risiken die sich z.B. aus der Eigentümerstruktur (Rechtsform-, Haftung), der steuerlichen Struktur, der Immobilienstrategie bzw. Allokation an sich ergeben kann. Die Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken des Immobilienengagements spielen auf dieser Ebene eine Rolle. Auch können die Risiken der Aufbau- und Ablauforganisation (siehe dazu das Kapitel über die sekundären Aktivitäten) hier ihren Ursprung haben.

Zu den **Finanzrisiken** zählen z.B. die Währungsrisiken oder die Zinsänderungsrisiken. Währungsrisiken entstehen, wenn der Investor den Sitz der Objektgesellschaft im Ausland hat und die anfallenden Zahlungsströme in Fremdwährungen nicht gegen Wechselkursrisiken abgesichert hat. Zinsänderungsrisiken können entstehen, wenn sich die Zinskonditionen z.B. nach dem Ablauf einer vereinbarten Festzinsperiode ändern und höhere Finanzierungskosten entgegen genommen werden müssen. Das wiederum kann negativen Einfluss auf festgesetzte Liquiditätsziele haben („Liquiditätsrisiko“)

Für das Portfoliomanagement ist die Steuerung der Zielvorgaben mit den Dienstleistern der Objekt-Ebene zentral. Mit Soll-/ist Vergleichen lassen sich Adjustierungen der Portfolio-Strategie oder der Vorgaben für die Dienstleister der Objekt-Ebene rechtfertigen.

Schlussendlich kann man sich auch Fragen stellen, ob das Portfolio Klumpenrisiken beinhaltet. Vielleicht hängt das Portfolio zu stark von einer Immobilieninvestition oder einer Projektentwicklung ab. Hierzu sollte eine eindeutige Portfoliostrategie gefahren werden.

4.5.3 Kontrollinstrumente des Portfoliomanagements

Eine **Bewertung der Objekte** bildet die Grundlage für die weiteren Analysen. Anhand von regelmässigen DCF Berechnungen können Vergleiche angestellt werden.¹¹⁴ So lässt sich beispielsweise feststellen, ob eine Werterhaltung der Objekte stattgefunden hat oder ein Wertverzehr erfolgte.

Das **Reporting** dient den Entscheidungsträgern, wie dem Objektmanager, den Profit Center oder den Eigentümern Informationen und Kommunikation zielgerecht zu bündeln und zu steuern.¹¹⁵ Es wird dabei zwischen Standard-, Abweichungs- und Bedarfsberichten unterschieden. Die Mehrheit der Berichte sind Standardberichte die auf festen Grundsätzen basieren. Ein Abweichungsbericht wird erstellt, wenn z.B. eine Budgetüberschreitung vorliegt. Auch die Bedarfsberichte werden bei Unregelmässigkeiten erstellt und beschreiben z.B. die Gründe für das Aufstellen eines neuen Budgets. Der Aufbau eines Reporting sollte ein Berichtszweck enthalten, nach Reportsrechten und -pflichten unterscheiden, eine spezifische Gestaltung haben und nach Terminen und Häufigkeit gegliedert sein.

Eine abgerundete, ganzheitlich orientierte Berichtsform ist die **Balanced Scorecard**.¹¹⁶ Dort werden nicht nur Kennzahlen abgebildet sondern auch strategische Risiken und Chancen (Soft Facts) aufgezeichnet. Aus dem Sachverhalt, dass die Unternehmung aus mehreren Blickwinkeln betrachtet werden kann, werden je die Finanz-, Kunden-, Prozess- und Kerngeschäftsperspektiven eingenommen und dokumentiert. Neben den Liquiditätskennzahlen wird z.B. die Mieterzufriedenheit gemessen oder das Flächenmanagement voran getrieben oder bereits an Zusatz- oder Andersleistungen gedacht.

Das **Benchmarking** ist ein kontinuierlicher Prozess in dem die Produkte und Dienstleistungen, die Prozesse und Methoden einem Soll-Ist Vergleich unterstellt werden.¹¹⁷ Dabei können die Vergleichsparameter aus internen oder externen Quellen kommen. Durch eine „Best Practice“ Orientierung können Schwachstellen kontinuierlich aufgedeckt und verbessert werden. Es können die Betriebskosten, die Instandhaltungskosten oder die Verwaltungskosten im Zentrum des Vergleichs stehen.¹¹⁸

Das umfassendste Instrument, welches die obigen Hilfsmittel enthält, ist das **Controlling**. Dieses Instrument ist eigentlich eine „Leistungsmaxime“ das in seinem Kern die Aufgabe hat, vorhandene Optimierungspotentiale zu erkennen und gleichzeitig zu neuen oder besseren Strategien zu führen.¹¹⁹

¹¹⁴ Vgl. Sconamiglio, D. (2008) S. 42

¹¹⁵ Vgl. Gondring, H.(2009) S. 498 Als Beispiel eines umfassenden Reporting siehe GIF (2004b).

¹¹⁶ Vgl. Metzner, S. (2001) S. 128f

¹¹⁷ Vgl. z.B. Reisbeck, T, Schöne, L.B. (2006)

¹¹⁸ Vgl. Reisbeck, T, Schöne, L.B. (2006) S. 244

¹¹⁹ Vgl. Gondring, H.(2009) S. 501

Auf der Investorenebene wo das **Financial Engineering** die Hauptaufgabe darstellt, gilt es die Marktchancen und -risiken im Auge zu behalten. Einen guten Überblick bildet z.B. die in Kapitel 3 aufgearbeitete Risikoanalyse nach Art. 663 Ziffer 12 OR. Der Verwaltungsrat macht eine Analyse und eine Bewertung der vorgegebenen Indikatoren (Soll-Ist Vergleiche), einen Abgleich mit Zielvorgaben, gegebenenfalls führt er Sensitivitäts- oder Szenarioanalysen aus, überdenkt die Steuerungsmassnahmen (z.B. Versicherungen, Zins- und Währungstermingeschäfte) oder passt die Investmentstrategie an. Als Hilfsmittel eignet sich hierzu ein Überblick über den Bestand mit der Portfoliomatrix zu machen.

Frühzeitige Gedanken sollte sich der Verwaltungsrat über die **Exit Risiken** machen. Dies sind zum einen mögliche Transaktionsrisiken an sich (Marktenge, Kapitalverkehrsbeschränkungen), zum anderen sind aber auch die Steuerrisiken nicht zu unterschätzen (Grundstückgewinnsteuer, Handänderungsabgaben usw.). Hierzu eignet sich das in Kapitel 3.1.4 vorgestellte Instrument der Due Diligence.

4.6 Die sekundären Aktivitäten

4.6.1 Definition der sekundären Aktivitäten

Die unterstützenden Aktivitäten umfassen nach der Wertschöpfungskette von Porter die Bereiche

- des Personalmanagement (Human Resources)
- der Unternehmensinfrastruktur
- der Technologischen Entwicklung (Informationstechnologie IT)
- und der Beschaffung.

Das Ziel des **Personalmanagements** besteht in der Bereitstellung der erforderlichen Personalkapazität, der Erhaltung und der Förderung der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft der in der Unternehmung tätigen Personen.¹²⁰ Die Aufgaben bestehen in der Personalrekrutierung, deren Einsatz und Entwicklung und in der Personalverwaltung (Lohn- und Lohnnebenkostenabrechnungen).

Die **Unternehmensinfrastruktur** bilden die Einrichtung, das Büromobiliar, die EDV Anlagen oder firmeneigene Fahrzeuge. Für eine Immobilienunternehmung oft nur von untergeordneter Bedeutung kann sich die Bereitstellung von ergonomischem Büromobiliar nicht nur gesundheits- sondern auch motivationsfördernd für die Belegschaft auswirken. Ein freundlicher und vielleicht grosszügiger Empfang ist ebenfalls Teil der Visitenkarte einer Unternehmung.

Dagegen ist der Einsatz moderner **Informationstechnologie (IT)** für die Verwaltung heutiger Portfolios unerlässlich. Das Augenmerk als unterstützende Aktivität gilt dem Umgang mit der Hardware und der Software an sich. Wird die Datensicherheit gewährleistet, gibt es Backups, wer hat Zugriff zu Daten oder wer darf Daten ändern,

¹²⁰ Vgl. Klinger, M.A., Klinger O. (2008) S.63

lauten hier wichtige Fragen. Ein klares Reglement bezüglich des Umgangs mit dem Internet und den privaten Email muss in der Unternehmung ebenfalls aufgebaut sein.

Die **Beschaffung** als unterstützende Aktivität umfasst die diversen Aktivitäten rund um die Bestellung, den Wareneingang und -ausgang, die Kontrolle, die Verbuchung und die Zahlung von notwendigen Gütern für den Geschäftsalltag. Dies kann Hilfs- oder Betriebsstoffe wie die Energie umfassen oder kleine Büroartikel für den täglichen Bedarf. Auch hierfür muss ein Organisationsreglement existieren das besagt, wer die Bestellung auslöst, wer sie kontrolliert, wer die Zahlungen veranlasst oder wer Beanstandungen oder Rückforderungen zeichnet.

4.6.2 Risiken der sekundären Aktivitäten

Im **Personalmanagement** besteht das Risiko der falschen Auswahl oder dem schlechtem Einsatz der Arbeitskräfte. Ein „Screening“ bei Neueinstellungen das das Einholen von Informationen bei früheren Arbeitgebern umfasst, kann hilfreich sein. Das Entlohnungssystem in dem Erfolgskomponenten einen positiven Anreiz bieten sollen, muss ebenfalls durchdacht sein. Die Personalentwicklung ist ein wichtiger Faktor um die für die Unternehmen notwendige Fachkompetenz aufzubauen oder zu erhalten. Die Motivation der Arbeitnehmer ist entscheidend, wenn auch Soft Skills wie soziales Engagement oder Kompetenz zum Tragen kommen sollen. Im Zentrum einer Immobilienunternehmung stehen zwar die Immobilien aber Menschen nützen die Objekte und sollen Ihnen einen Nutzen zuführen. Die Human Resources ermöglichen erst die Chancen (und Gefahren) für die Objekt.

Das Erstellen von **Lohnabrechnungen**, das Verbuchen der Lohnabrechnungen, die Vornahme von Lohnzahlungen und Gehaltsnebenleistungen und das Erstellen der Lohnausweise sollte möglichst systematisch und mit Hilfe der EDV gelöst werden. Das Abstimmen von Haupt- und Nebenbüchern im Rechnungswesen birgt erst dann Gefahren in sich, wenn das Betriebsklima ein kriminelles Handeln fördert. Das Betriebsklima und die ethische Grundhaltung der Geschäftsleitung sind auch hier die Grundvoraussetzungen.

Risiken in der **Aufbau- und Ablauforganisation** entstehen dann, wenn es unklare Funktionstrennungen und Aufgabenverteilungen gibt. Die Einführung eines einfachen 4-Augen-Prinzips kann schon bei Kleinstfirmen Erfolg bringen. Je grösser die Unternehmung desto komplizierter und unübersichtlicher werden auch die Organigramme. Zentral bleibt dann das Wissen wo die Informationen über die Objekte abzuholen sind und wie sie in den unternehmensinternen Informationssystemen zu speichern sind.

Ein grosses Risiko bezüglich der **Informationstechnologie** beherbergen die Zugriffsrechte für die verschiedenen Applikationen. Wer hat die Berechtigung Daten zu ändern, lautet die Schlüsselfrage. In der Finanzberichterstattung sind die Datensicherheit und die Informationsqualität wichtig. Es müssen Richtlinien wie Protokollierungsvorschriften aufgestellt werden, die die Nachvollziehbarkeit der Datenänderungen sichert.

In der **Beschaffung** von Gütern für die Unternehmung entstehen Risiken wenn die Erfassung derselben nicht geregelt ist und sie im Rechnungswesen nie auftauchen. Der Informationsfluss muss hier gewährleistet werden wenn es z.B. darum geht, Garantieansprüche oder Rabatte nicht zu verpassen.

4.6.3 Kontrollinstrumente für die sekundären Aktivitäten

Um kritische Erkenntnisse über die Aufbau- und Ablauforganisation zu erhalten, ist eine grundlegende **Organisations- und Datenanalyse** zu machen. Wichtig ist die Transparenz in den Aufgaben und ihren Beziehungen zueinander zu gewinnen um daraus abzuleiten wie die Prozesse oder die Personalausstattung angegangen werden sollen. Es müssen die Stellenbeschreibungen und die Stellvertreterregelungen angeschaut werden oder die Unterschriftsberechtigungen überdacht werden. Als eine Kontrollkennzahl in der Personalverwaltung eignet sich die Grösse Personalintensität der Verwaltung (entspricht Personalkosten geteilt durch Sollmieten).¹²¹

Als Kontrollinstrument für die Beschaffung eignen sich **Checklisten**, die sicherstellen sollen, dass der Einkauf und der Verkauf von Gütern sichergestellt werden.¹²² Der Einkauf umfasst die Prüfungsaufgaben für das Bestellwesen, den Wareneingang, die Lagerhaltung sowie der ordnungsgemässen Zahlung. Beim Verkauf werden die Lieferforderungen zentral. Diese umfassen die Kontrolle der Kundenrechnungen und den Zahlungseingängen, der Debitorenbuchhaltung, der Kreditgewährung oder den Preisnachlässen.

4.7 Risiko-Kontroll-Matrizen für Bestandesimmobilien

Der Aufbau der Risiko-Kontroll-Matrizen folgt einer Vorgabe des veb.ch.¹²³ Es ist eine detaillierte Aufstellung möglicher Risiken für die beschriebenen Arbeitsprozesse.

Die Darstellung gibt **Beispiele von Tätigkeiten** für die bearbeiteten Arbeitsprozesse des kaufmännischen, infrastrukturellen und technischen Objektmanagements, des Portfoliomanagements und der unterstützenden Prozesse wieder. Diese Beispiele werden einer Risikoanalyse unterworfen und es werden mögliche Steuerungs- und Kontrollmassnahmen angesprochen.

Ziel der Aufstellung ist es, als möglicher Leitfaden für ein IKS für Bestandesimmobilien zu stehen und auch die Transparenz und das Bewusstsein von Risiken für den täglichen Umgang mit einem direkten Immobilienbestand zu fördern.

¹²¹ Vgl. Brauer, K.U. (2009) S. 600

¹²² Vgl. Pfaff, D., Ruud, F. (2008) S. 129

¹²³ Vgl. Pfaff, D., Ruud, F. (2008) Anhang 2

[illegible]

Abbildung 8: Risikomatrix für das kaufmännische Objektmanagement

Prozess:		Infrastrukturdes Objektmanagement		Bemerkung:	
Prozessziel:		Der Hausmeister ist informiert und die Anlagen gefügt.			
Prozessziele Prozessaktivitäten Prozessressourcen Prozessrisiken Objektmanagement Objekt					

Abbildung 9: Risikomatrix für das infrastrukturelle Objektmanagement

[illegible]

Abbildung 10: Risikomatrix für das technische Objektmanagement

IKS für Bestandesimmobilien									
Prozessmanagement									
Prozessziel:									
Prozessmanagement Prozess									

Abbildung 11: Risikomatrix für das Portfoliomanagement

[illegible]

Abbildung 12: Risikomatrix für die sekundären Aktivitäten

5 Praktische Überprüfung der Branchenlösung IKS

5.1 Einleitung zu den Experteninterviews

Das Ziel der Interviews ist die Überprüfung der Praxistauglichkeit der aufgestellten Branchenlösung IKS für Bestandesimmobilien. Dabei wurden im ersten Teil der Interviews die branchenspezifischen Risiken diskutiert (inhaltlich mit Kapitel 3). Der zweite Teil der Interviews umfasste den Vorschlag für ein branchenspezifisches IKS nach der Darstellung von Porter (Kapitel 4). Hierbei stand die Befragung der Arbeitsprozesse und ihrer spezifischen Risiken im Vordergrund. Eine Diskussion über die möglichen Kontroll- und Steuerungsinstrumente rundete die jeweiligen Frageblöcke ab.

Die Interviewpartner haben allesamt in ihren Unternehmen ein IKS eingeführt beziehungsweise sind Verantwortungsträger für das jeweilige Immobilienportfolio. Die untersuchten Firmen sind nach der im Kapitel 1 aufgestellten Unterscheidung wirtschaftlich bedeutende Unternehmen über der KMU Schwelle.

5.2 Logis Suisse AG-Markstein AG

Die Markstein AG ist aus der ImmoBaden AG entstanden und ist ein Dienstleistungsunternehmen, das vom Verkaufsmanagement bis Projektmanagement sowie die Bewirtschaftung und das Portfoliomanagement für Immobilien anbietet.¹²⁴ Ein Mandat ist die Geschäftsführung, insbesondere das Portfoliomanagement, der Logis Suisse AG.¹²⁵ Die Logis Suisse AG ist eine über 30 jährige Wohnbaugesellschaft die Liegenschaften in der ganzen Schweiz besitzt (2006 waren dies 2'861 Objekte). Die Geschäftsleiterin Frau Jutta Mauderli, eine diplomierte Portfoliomanagerin, stellte sich am 26. Juni 09 den Fragen zum vorgeschlagenen IKS Modell.¹²⁶

Die Logis Suisse AG erfüllt die Schwellenwerte nach Artikel 728 Abs. 1 Ziff. 3 OR und muss eine ordentliche Revision mit einem IKS machen. Das IKS stellt für die Firma ein Kontroll- und Steuerungsinstrument dar. Die ersten Immobilienrisiken, die Frau Mauderli spontan in den Sinn kamen, waren die:

- Finanzrisiken,
- Objektrisiken,
- Managementrisiken,
- Politische Risiken,
- Marktrisiken.

Bei den allgemeinen Immobilienrisiken legte sie entsprechend Wert auf die Finanzrisiken wie dem Einnahmerisiko (Mietausfall), dem Liquiditätsrisiko und dem

¹²⁴ Vgl. <<http://www.markstein.ch>> Abrufdatum: 29. Juni 2009

¹²⁵ Vgl. <<http://www.markstein.ch/portfoliomanagement/referenzen/logis-suisse-ag.html>> Abrufdatum: 29. Juni 2009

¹²⁶ Vgl. Telefoninterview vom 26. Juni 2009 mit Frau Jutta Mauderli

Fremdkapitalrisiko. Als Kontroll- und Steuerungsinstrument hierzu empfiehlt sie strenge Vorgaben bezüglich der Vermietung und der Mieterauswahl. Die Qualität der Mieter und der externen Bewirtschaftung muss vorab definiert sein. Basis hierzu bilden Kriterien für die Vermietung und auch ein engmaschiges Reporting. Mit einem Monatsreporting können Nachfolgerisiken wie das Liquiditätsrisiko oder die Leerstandsrisiken frühzeitig angesprochen werden. Generelle Risiken wie die Entwicklung des Immobilienmarktes und das Wettbewerbsrisiko verlangen nach ihrer Einschätzung eine stete Marktbeobachtung.

Das Lebenszyklusmodell für Immobilien muss man nach Frau Mauderli kennen. Es gibt Hinweise in welcher Phase Kosten entstehen und wo man sie beeinflussen kann. In der Konzeptionsphase eines Immobilienprojektes werden die Weichen gestellt ob die Immobilie später mehr oder weniger Kosten verursacht. Hier stützt sie sich auf externes Know How ab. Wie bei den Phasen Umbau oder Sanierung müssen die Rahmenbedingungen gelegt und Definitionen vorgegeben werden. Der Betrieb und die Nutzung verursachen die höchsten Kosten wobei wiederum ein Reporting hilft unerwünschte Abweichungen frühzeitig zu erkennen. Die Planung von Exit-Strategien hilft im Verwertungsfall.

Die Risikoparameter des La Salle Investment Management finden in der Markstein AG keine Verwendung; nach Frau Mauderli ist die Darstellung von Geschäftsrisiken jedoch einfach und übersichtlich. Dagegen ist die ganzheitliche Immobilienanalyse mit Hilfe der Due Diligence Real Estate ein tägliches Brot für das Dienstleistungsunternehmen. Dieses Hilfsmittel wird für kleine bis ganz grosse Liegenschaften eingesetzt. Man stützt sich dabei auf externe Fachkräfte wie Steuerexperten oder Techniker wie Ingenieure oder Architekten um die spezifischen Risiken zu eruieren. Eigene erste DCF Bewertungen bilden die Ausgangslage um die finanziellen Aspekte anzugehen.

Die Idee des COSO Würfels steht bei der Umsetzung des IKS für die Logis Suisse AG auch im Zentrum. „Es ist ein Puzzle, das zusammengehört“, antwortete Frau Mauderli auf die entsprechende Frage, „jedoch muss es auf die Firmenverhältnisse angepasst sein!“ Fachkompetenz und ethische Werte gehören für sie auch als Basis zusammen, der Einsatzwille und die Einsatzfähigkeit sind für sie aber ebenso grundlegende Parameter.

Der Vorschlag für ein Immobilienspezifisches IKS findet bei Frau Mauderli Anklang. Die wesentliche Unterscheidung in kaufmännische, infrastrukturelle, technische und Portfolio Tätigkeiten kann sie als Vereinfachung nachvollziehen. Gerne hätte sie aber eine Interviewvorlage gesehen, die neben den Fragen nach Risiken und möglichen Kontrollinstrumenten jeweils eine Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken anzeigt und die Auswirkungen der Risiken auf die Unternehmung erklärt. Als Idee sieht sie eine Risikolandkarte wie sie im Kapitel 3.2 als Abschluss zu den generellen Risiken vorgestellt wurde. In ihrem unternehmensspezifischen IKS wurde eine solche Risikolandkarte eingesetzt und von anfänglich zwanzig grösseren Risiken auf fünf wesentliche Risiken für die Unternehmung herunter gebrochen. Die Einschätzung von Risiken auf eine spezifische Unternehmung ist ohne deren vertiefte Kenntnis aber

unmöglich und auch nicht das Ziel der Arbeit, die nur versucht einen möglichen branchenspezifischen Leitfaden abzugeben.

Im kaufmännischen Objektmanagement, das in Grundzügen das Vertragswesen, das Rechnungswesen, die Objekt- und Mieterbetreuung umfasst, arbeitet die Markstein AG mit klaren Prozessdefinitionen, Termin- und Reportingvorgaben. Es wird generell eng geführt. Ziele werden vorgegeben die sich in Budgets widerspiegeln sollen. Die Monatsreports dienen einzig der Überwachung. Werden z.B. die erwarteten Mietzinszahlungen nicht erreicht, so werden vordefinierte Massnahmen ergriffen.

Das infrastrukturelle Objektmanagement arbeitet mit klaren Pflichtenheften. Die extern vergebenen Dienstleistungen wie die Hausmeisterdienste werden so überwacht. Es gibt Checklisten die aufzählen wann und wie Objekte gewartet und instand gesetzt werden sollen. Zudem werden Richtlinien für die Festlegung von Serviceverträgen gemacht.

Im technischen Objektmanagement werden als Kontrollinstrumente die jährlichen Budgets, der Fünfjahresplan und eine grobe 10 jährige Investitionsplanung vorgenommen. Einzelne Investitionen können dann immer noch um ein Jahr vorgezogen oder nachgestellt werden. Bei einer Sanierung oder einem Umbau wird aber auf die strikte Vorgabe der SIA Normen gezählt. Der Zuzug von Bautreuhänder kann dabei die Risiken von Missmanagement eingrenzen. Der einzelne Objektverwalter ist angehalten Schadensmeldungen zu machen um frühzeitig technisch problematische Liegenschaften in den Griff zu bekommen.

Bei der Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen des Outsorcing von Immobiliendienstleistungen weist Frau Mauderli auf die Organisation der Logis Suisse AG hin. Die Logis Suisse AG besteht im Grunde genommen aus dem Verwaltungsrat und den Immobilien. Die Geschäftsleitung übernimmt die Markstein AG. Weitere Dienstleister für den Unterhalt oder für technische Fragestellungen werden im Bedarfsfall dazu geholt. Diese Unternehmensform erlaubt es dort Know How und Synergien abzuholen wo es auch tatsächlich existiert, bei den Spezialisten. Einzelne Dienstleistungen wie die Hauswartung mögen dabei teurer eingekauft werden als im Durchschnitt aber der Know How Verlust der bei Outsorcing entsteht, erachtet Frau Mauderli als gravierender Punkt. Die nicht delegierbare Aufgabe die beim Verwaltungsrat bleibt, ist die Vorgabe der Strategie. Der Verwaltungsrat überwacht entsprechend die Geschäftsleitung und diese ihre internen Bewirtschafter und die extern zugekauften Fachkräfte. Eine solche Organisationsform lohne sich nach Frau Mauderli ab 50 Millionen Anlagevermögen.

Das von der Markstein AG für die Logis Suisse AG ausgeführte Portfoliomanagement baut auf diesem Organisationsrahmen auf. Die Immobilienstrategie wird einmal vom Verwaltungsrat definiert und es liegt dann an der Geschäftsführung einzelne Immobilien als strategietauglich oder nicht einzuordnen bzw. zu veräussern oder einzukaufen. Die Strategievorgabe durch den Verwaltungsrat umfasst auch die Finanzierung. Grob gesehen sollen die Finanzierungsrisiken mit einer Drittelung in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Investitionskategorien eingeschränkt werden.

Dem Verwaltungsrat muss die Geschäftsleitung in Monatsreports über ihr Tun Rechenschaft ablegen und es kommt ebenfalls zu regelmässigen Sitzungen mit diesem. Auf der Ebene der Investoren gilt es neben den angetönten Finanzierungsrisiken die Marktrisiken in den Griff zu bekommen.

Die Risiken der sekundären Aktivitäten fallen bei der gewählten Organisationsform der Logis Suisse AG nicht ins Gewicht, da die Arbeiten wie beschrieben an die Markstein AG und Drittverwaltungen ausgegliedert wurden. Die Überwachung dieser externen Dienstleister wird mit Vorgaben und Pflichtenheften gemacht.

Zusammengefasst lässt sich das Geschäftsmodell der Logis Suisse AG mit dem totalen Outsourcing der Dienstleistungen auch anhand der Wertschöpfungsketten von Porter erklären (siehe Abbildung). Anstelle einer einzigen Wertschöpfungskette treten die Wertschöpfungsketten der einzelnen Dienstleister. Neben den immobilienpezifischen Risiken kommen nun auch organisatorische Risiken hinzu. Das Schnittstellenmanagement zwischen den einzelnen Dienstleister muss daher klar definiert sein. Die stete Betonung der Geschäftsführerin Frau Mauderli von Pflichtenhefter und des Reportings als Kontrollinstrumente trägt dieser Problematik Rechnung. Die Vorteile der Spezialisierung wiegen ihrer Ansicht nach diese Risiken mehr als auf.

Als Hauptrisiko bleiben demnach die finanziellen Risiken. Von der vorsichtigen Mieterauswahl bis hin zur diversifizierten Finanzierung wurden in der Befragung mögliche Lösungsansätze aufgedeckt.

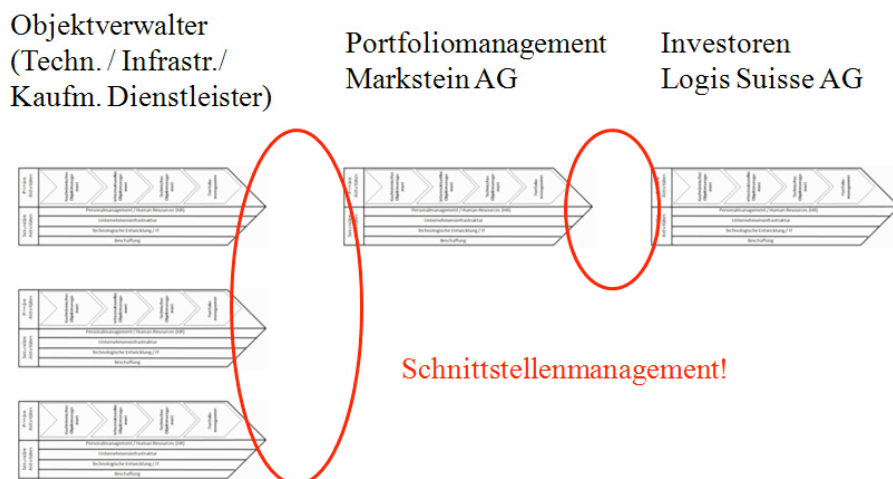


Abbildung 13: Organisationsstruktur der Immobilienprozesse der Logis Suisse AG

5.3 Sapomp Wohnbau AG

Die Sapomp Wohnbau AG wurde in den 1980er Jahren in der Folge der ersten grösseren Immobilienkrise in der Schweiz vom Bund gegründet.¹²⁷ Sie hat die Aufgabe, Wohneigentum zu erwerben, die vom Bund gefördert wurden, die aber dennoch in finanzielle Schwierigkeiten geraten sind. Der gesetzlich verankerte Auftrag ist die Vergabe von Überbrückungskrediten an Projekte der Wohnbau- und Eigentumsförderung in wirtschaftlich benachteiligten Standorten oder an wirtschaftlich benachteiligte Personengruppen. Mittlerweile besitzt die Sapomp Wohnbau AG, die dem Bundesamt für Wohnungswesen (BWO) gehört, 160 Mehrfamilienhäuser in der ganzen Schweiz, d.h. rund 3000 Wohnungen mit einem Objektwert von gegen einer halben Milliarde Schweizer Franken und Mieteinnahmen von 40 Millionen Franken.

Die Sapomp Wohnbau AG arbeitet nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen, d.h. die gewährten Zuschüsse müssen innerhalb von 12 bis 13 Jahren zurückgezahlt werden. Der Bund erstattet dabei die Differenz zwischen der Marktmiete und der Sollmiete. Dafür müssen in den Wohnobjekten die Mietzinse jedes Jahr um 6% angehoben werden um den gesteckten Zeithorizont zu erfüllen.

Die Verwaltung der Wohnobjekte in den verschiedenen Regionen wird vor Ort durch professionelle Immobilienverwalter auf Mandatsbasis durchgeführt. Diese Immobilienverwalter kümmern sich um das Mietvertragswesen, den Unterhalt und die Liegenschaftsverwaltung. Die Geschäftsleitung über die 12 vordefinierten Gebiete obliegt der Truvag Treuhand AG in Sursee. Der Mandatsleiter, Herr Peter Estermann, dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling, stellte sich am 9. Juli 2009 den Interviewfragen.¹²⁸

Aufgrund ihrer Grösse und der gesetzlichen Verankerung der Wohnbauförderung muss die Sapomp Wohnbau AG eine ordentliche Revision nach Art. 728 OR durchführen und ein Internes Kontrollsystem umsetzen. Für Herrn Estermann stellt das IKS in erster Linie strukturierte Prozessabläufe dar um Fehlerquellen zu eliminieren. Als die wichtigsten Risiken die Immobilienunternehmen betreffen können sieht er:

- die Finanzierungsrisiken,
- das Mietzinsrisiko,
- die Zerstörung der Bausubstanz
- die Management- und die betrieblichen Risiken.

Generell sind Risiken seiner Ansicht nach die Rahmenbedingungen unter denen die Unternehmung arbeiten muss! Als Beispiel werden die Konjunkturrisiken genannt, die einerseits Ausflüsse auf die Fremdfinanzierung haben können und andererseits die Mietzinserträge bestimmen, die an die Zinsentwicklung gekoppelt sind. Auch die Änderung der Nutzungsanforderungen; die Tatsache, dass heute z.B. grössere Balkone

¹²⁷ Vgl. <<http://www.sapomp.ch>> Abrufdatum 9. Juli 2009

¹²⁸ Vgl. Interview mit Herrn Peter Estermann vom 9. Juli 2009

und flexible Räume nachgefragt werden, können ihren Niederschlag auf den Wert einer Liegenschaft haben.

Ein zentrales Risiko bilden fehlende Mittel. Sind keine Gelder vorhanden, so leidet die Instandhaltung, ein Objekt verfällt, es zieht eine schlechtere Qualität Mieter ein. Es kommt zu grösseren Mietzinsausfällen und die „Hütte verlottert“. Eine Gefahr bildet aber auch die Quersubventionierung wenn das Geld fehlt. Darum ist nach Herrn Estermann ein strenges Controlling mit monatlichen Reports über den Vermietungsgrad ein zentrales Steuerungsinstrument. Die Liegenschaftsverwalter müssen streng berichten, wie viele Leerwohnungen es pro Monat gibt.

Das spezifische Lebenszyklusmodell der Gefma kennt Herr Estermann nicht. Er weist aber darauf hin, dass in DCF Berechnungen die Lebenszyklen einer Fassade oder einer Heizung widerspiegelt werden und dass in Zustandsanalysen, die bei der technischen Verwaltung eingefordert werden, die Basis für eine Investitionsplanung von 5 bis 10 Jahre liegt und somit auch das kurzfristige Liquiditätsmanagement gesteuert werden kann. Eben so wenig sind ihm die Risikogrössen des La Salle Investment Management ein Begriff. Sie erinnern ihn an aber an die Darstellung einer SWOT Analyse die er auch schon als Hilfsmittel eingesetzt hat.

Mit der Due Diligence Real Estate lässt sich nach Herrn Estermann eine Standortbestimmung vornehmen. Normalerweise macht die Geschäftsleitung der Sapomp Wohnbau AG im Rahmen von M&A Transaktionen keine eigene Verkäufer Due Diligence, da die eigenen Objekte bekannt sind und intern ein kapitalisierter Ertragswert als Diskussionsbasis errechnet wird. Die finanziellen Risiken einer Transaktion sind aber nach Herrn Estermann die zentralen Grössen. Daneben gehört den technischen Risiken die Aufmerksamkeit: Einem Instandhaltungsrückstau muss begegnet werden können. Findet ein Vermögensverzehr statt und gibt es einen tiefen Liegenschaftsertrag, so ist folglich auch der Liegenschaftswert tief. Externe Beratung solle immer bei rechtlichen und steuerlichen Fragen herbeigezogen werden, da z.B. ein Grundbuch schnell falsch gelesen werden könne oder die verschiedenen kantonalen Steuerhoheiten mit ihren Systemen nicht zum vornherein bekannt seien.

Die IKS Lösung der Sapomp Wohnbau AG steht auf zwei Grundpfeilern. In einer Risikotabelle werden einerseits die für die Unternehmung spezifischen Risiken zusammengetragen. Andererseits werden aus dem Organisationshandbuch die unternehmensinternen Prozesse vorgegeben. Diese Prozesse werden detailliert mit Flowcharts beschrieben. Insgesamt kommen 15 Prozesse zusammen vom Mietvertragswesen, über die Kreditoren- und Lohnbuchhaltung, dem Kündigungsverfahren bis hin zum Cash Management, dem Investitionsverfahren und dem Bearbeiten des Jahresabschlusses. Die einzelnen Prozesse werden mit einem Risikobeschrieb und Vorgaben für den laufenden Betrieb, mit einzelnen Kontrollpunkten und einem Massnahmenkatalog, ausgestattet.

Der Vorschlag des IKS auf der Basis der Wertschöpfungskette von Porter erachtet Herr Estermann aber auch als praxistauglich da er auf ähnlichen Prozessen wie ihre gewählte

Lösung beruht. Im Prozess des kaufmännischen Objektmanagement ist nach Herrn Estermann die Mietersuche prioritär. Es brauche eine grundlegende Mieterevaluation als Ausgangslage. Es müsse bekannt sein, ob der Mieter bereits Verlustscheine angehäuft habe oder nicht. Im Alltagsgeschäft beeinflussen 10 Prozent der Mieter 90 Prozent des Aufwandes. So beansprucht z.B. das Inkasso nach dem Mietrecht in ihrer Organisation bereits 10 Mann Tage. Der Mieterschutz verlangt zudem, dass die Fristen und Formalitäten korrekt eingehalten werden. Als Steuerungsgrössen beachtet er für das Mietwesen den Vermietungsgrad (die Leerstandsquote).

Einen enormen Aufwand wird nach Ansicht von Herrn Estermann auch mit der Erstellung der Nebenkostenabrechnung betrieben. Es lohne sich deshalb darüber nachzudenken, ob mit einer Pauschale die alle 3 Jahre angepasst werden kann oder den Nebenkosten nach Mietvertrag gefahren werden soll. Als eine weitere Steuerungsgrösse für das kaufmännische Objektmanagement die den Aufwand berücksichtigt, nennt er den die Kennzahl Zinsaufwand am gesamten Mietaufwand. Diese Grösse zeige klar auf, welche Gelder später noch für die Verwaltung und die Erneuerung zur Verfügung stehen würden.

Im Zentrum des infrastrukturellen Objektmanagement steht nach Herrn Estermann die Auswahl eines guten Hauswartes. Dieser kann die „Seele“ einer Liegenschaft sein. Mit ihm fällt und steht auch die Stimmung der Mieter. Ein externer Hauswart komme und schaue nur kurz umher, äussert sich Herr Estermann. Deshalb käme ein Outsourcing der Aufgaben eines Hauswartes für ihn nicht in Frage. Die generelle Chance eines Outsourcing sei der Rückgriff auf Professionalität aber die Überwachung und das Controlling würden auch wichtige Ressourcen in Anspruch nehmen.

Eine wichtige Aktivität die extern vergeben werden soll, sei eine periodische Schätzung der Objekte. Dabei geht es darum herauszufinden, ob der Verwalter mit seinen Massnahmen eine Substanzerhaltung hat erzielen können oder nicht. Dies müsse die Kernkompetenz eines professionellen Bewirtschafters sein, findet Herr Estermann. Als weitere kritische Grösse für das technische Objektmanagement sieht er die richtige Auswahl eines Baupartners. Diese Auswahl beinhalte das höchste Risiko, denn man weiss nie, ob der gewählte Architekt oder Bauführer die Wünsche erfüllen könne oder nicht. Es müssten eine enge Planung, ein genauer Kostenvoranschlag, eine gute Auswahl der Handwerker und ein klares Devi vorliegen. Ebenso müsse die Schlussabrechnung ohne offene Fragen dastehen.

Bei den Prozessen des Portfoliomanagement sieht Herr Estermann das Financial Engineering als wichtigsten Punkt. Die speziellen Risiken gelten den steuerlichen Gesichtspunkten. Die immobilienpezifischen Steuern seien hoch komplex und hätten auch ihren Einfluss auf die Finanzierung einer Transaktion oder einer Unternehmung. Hier lohne sich eine genaue Abklärung.

Unter den sekundären Aktivitäten bereite das Personalmanagement die grössten Herausforderungen. Es müssten Stellenbeschreibungen und Pflichtenhefter für den Hausmeister oder die Hausreinigung gemacht werden. Bei einem möglichen Unfall des

Hauswartes müsse zudem an Versicherungen und an die Haftungsfragen gedacht werden, erwähnt Herr Estermann. Ein Hauswart könne noch überwacht werden, aber wenn 160 Hauswarte wie in ihrem Portfolio existieren, dann könne ein eigentliches Klumpenrisiko entstehen.

Die Unternehmensgrösse hat nach Herrn Estermann generell Einfluss auf die gewählten Verwaltungsinstrumente. Bei einem einzelnen Mehrfamilienhaus können Hinweise auf fehlende Zahlungen noch per Anruf gemacht werden, bei einem grossen Portfolio laufe dagegen alles standardisiert, nach vorgegebenen Richtlinien ab. Mahnungen erfolgten hier schriftlich und das Inkasso ist institutionalisiert. Dagegen blieben die verwendeten Kennzahlen oder Wegweisungen im Grossen und im Kleinen gleich. So seien z.B. in der Beschaffung strikte Vorgaben zu machen. Bei einem Einkauf von Handwerkerleistungen müssten generell drei Offerten eingeholt werden, ansonsten sei kein Preisvergleich möglich.

Das IKS erachtet Herr Estermann als Hilfsmittel um die Prozessabläufe zu überprüfen und als Tool um die Mitarbeiter schnell in die Firma einzubeziehen. Es komme nicht auf dessen Form drauf an, ob es nun Check- oder Strichlisten seien. Das Ziel eines IKS sei im Grunde gleich wie dasjenige eines Qualitätssicherungsprogrammes (QS) oder einer Unternehmenszertifizierung. Es soll die Qualität der Unternehmensprozesse verbessern. Ziel ist die Fehlereliminierung und dass nichts vergessen geht.

5.4 SBL Wohnbaugenossenschaft Luzern

Die SBL Wohnbaugenossenschaft Luzern wurde 1947 als gemeinnütziger Wohnbauträger hauptsächlich von Handwerksbetrieben gegründet.¹²⁹ Sie hat heute rund 350 Wohnungen in der Stadt und Agglomeration Luzern. Der Genossenschaft gehören 300 Personen an und sie hat als ausführende Organ einen Verwaltungsrat (die sogenannte Verwaltung), die alle vier Jahre an der Generalversammlung, der höchsten Entscheidungsinstanz, gewählt wird. Die gesamte operative Führung unterliegt einer Geschäftsstelle. Dessen Geschäftsstellenleiter, Herr Peter Kaufmann, stellte sich am 24. Juli 09 den Interviewfragen.¹³⁰

Die SBL Wohnbaugenossenschaft hat ein IKS aus eigener Motivation eingeführt. Die Ziele dieser freiwilligen Unterstellung sind in der Eigenkontrolle zu sehen und in der Tatsache, dass Fremdmittel von staatlichen Kapitalgebern gesprochen sind. Um ein positives Rating bei den Fremdkapitalgebern zu behalten, ist man um eine offene und gute Dokumentation bemüht. Herr Kaufmann sieht im IKS auch ein Instrument um eine systematische Kontrolle durchzuführen und das Bewusstsein für die Schwachpunkte, die Chancen und die Gefahren der Unternehmung, zu schärfen.

Als die ersten Immobilienrisiken die ihm in den Sinn kommen, nennt Herr Kaufmann den Kauf von Immobilien unter Zeitdruck, wenn nötige Abklärungen nicht gemacht werden können, die Wichtigkeit des Liegenschaftsunterhaltes und die Auswahl des

¹²⁹ Vgl. <<http://www.sbl-luzern.ch>> Abrufdatum: 24. Juli 2009

¹³⁰ Vgl. Interview mit Herrn Peter Kaufmann vom 24. Juli 2009

Mieters. Als eine strategische Risikogrösse sieht er das Gleichgewicht von Fremd- und Eigenkapital.

Die mittelbaren Risiken auf die Immobilienwirtschaft, wie z.B. ein politisches Risiko, erachtet Herr Kaufmann als gering, denn Wohnen müsse man seiner Ansicht nach immer. Dasselbe tiefe Risiko gilt weiter für Prozesse, die langsam vor sich gehen und breit abgestützt sind wie beispielsweise die Projektentwicklungen. In diesen langsamen Prozessen können Kontrollen gemacht werden. Die SBL Wohnbaugenossenschaft reinvestiert in der Regel ihre Erträge in die Objekte um die Attraktivität der Liegenschaften hoch zu halten. Ein Leerstandrisiko wird somit minimiert. Auch die richtige Mieterauswahl trägt hierzu bei, denn nach Herrn Kaufmann ist nichts schlimmer, als wenn ganze Quartiere aufgrund von Imagefaktoren heruntergewirtschaftet werden.

Dem Einnahmerisiko (möglicher Mietausfall) begegnet die Wohnbaugenossenschaft mit guter Kontrolle und strikter Mahnungsverfolgung. Es werden Quartalszahlen aufbereitet und ein Managementcockpit als Steuerungsinstrument eingesetzt, damit die Liquiditätsziele nicht verloren gehen. Allfällige Mietzinsanpassungen werden streng durchgezogen. Die Einschätzung der Anfangsmietzinse wurde schon extern vergeben, damit man die Marktpreise mit den internen Kosten vergleichen konnte. Die Wohnbaugenossenschaft gibt sich ein moderates Preisband für ihre verlangten Mieten vor, sie muss sich aber den Gesetzen des Marktes unterordnen.

Die spezielle Problematik, die sich für gemeinnützige Genossenschaften stellt, ist nach Herrn Kaufmann die Tatsache, dass Landreserven von den städtischen Parlamenten heute nur noch an die Höchstbietenden gehen und somit der ursprünglichen Wachstumsidee von Genossenschaften schaden. Die Privatinvestoren verfolgen dann ihre Renditeziele und Mietwohnungsliegenschaften werden zu Eigentumswohnungsparks.

Das Lebenszyklusmodell für Immobilien ist Herrn Kaufmann bekannt. Die SBL Wohnbaugenossenschaft überarbeitet auf dieser Idee ihr Portfolio alle vier Jahre. In einem Workshop wird festgelegt, welche Investitionen wann anfallen sollen. Bei alten Häusern stellt sich die Frage, was zu tun ist. Nutzungswünsche haben sich in der Zeit geändert und eine Anpassung oder Sanierung genügt vielleicht den heutigen Anforderungen nicht mehr. Ein Neubau würde dagegen nur teuren Wohnraum schaffen. Hier liegt nach Herrn Kaufmann das grösste Gefahrenpotential, wenn man sich für die falsche Strategie entscheidet.

Dagegen kennt Herr Kaufmann das Modell des La Salle Investment Management nicht. Er würde aber die Risiken der Konzentration im Liegenschaftstyp und die Risiken der Lagekonzentration als hoch taxieren. Klumpenrisiken sind seiner Ansicht nach zu bereinigen. Ein korrekter Mietermix aus Alt und Jung und ausländischen Staatsangehörigen kann den Wert einer Liegenschaft hoch halten. Der Mietermix stellt so für ihn die wichtigste operative Grösse dar.

Auch hat Herr Kaufmann die Due Diligence Real Estate noch nie eingesetzt. Bei einem Liegenschaftszukauf werde aber zusammen mit externer Hilfe eine Substanzanalyse der Liegenschaften gemacht und die möglichen Kosten abgeschätzt. Da das oberste Gremium der Genossenschaft die Generalversammlung sei, müssten allfällige Kaufabwägungen aber sehr seriös durchgeführt werden, da die Generalversammlung immer ein Stopp geben könnte.

Das eigene IKS wurde in einem Workshop mit Hilfe eines externen Fachmanns erstellt. Es ist nicht direkt auf dem Vorschlag des COSO Modells aufgebaut, basiert aber auf den gleichen Dimensionen. Ein Kontrollumfeld das die Führungsprinzipien umfasst gibt es ebenso wie Regeln zur Steuerung und ein Reporting als Kommunikationsmittel. Das eigene IKS wird dabei alle fünf Jahre überarbeitet. Im Immobilienmarkt finden nach Herrn Kaufmann „schleichende Prozesse“ statt, so dass eine Anpassung nicht so schnell stattfinden müsse.

Im Prozess des kaufmännischen Objektmanagement steht für Herrn Kaufmann die Mieterbetreuung an erster Stelle. Die SBL Wohnbaugenossenschaft verfügt über eine eigene Geschäftsstelle an die sich die Mieter bei Fragen wenden können. Mit dieser Anlaufstelle braucht es keine festangestellten Hausmeister vor Ort mehr, die als Gesprächsinstanz dienen. Das Modell der eigenen Hausmeister sei ein Auslaufmodell und die Arbeiten könnten ebenso gut von professionellen Dienstleistern gemacht werden, vertritt Herr Kaufmann. Die Mietersuche und –auswahl beherbergt ebenfalls hohes Konfliktpotential wenn die Hausaufgaben der Abklärung des potentiellen Mieters nicht ernsthaft gemacht werden.

Die Hausmeisterdienste können nach Ansicht von Herrn Kaufmann leicht fremdvergeben werden. Ein Hausmeister sei vielleicht noch schneller bei den Leuten und im Winter sei der Schnee vielleicht schneller geräumt, aber die allgemeine Qualität müsse bei einer Fremdvergabe nicht schlechter sein. Die Betreuungsaufgaben für den Mieter mit der eigenen Geschäftsstelle werden dagegen nicht ausgelagert, diese Kosten werden bewusst getragen.

Bei Umbau- oder Sanierungsprojekten bilden ein Mitglied der Geschäftsstelle und der Verwaltung zusammen mit den externen Baupartnern ein Baugremium. In der Verwaltung gibt es auch einen Architekten. Dieser fungiert zumeist als Bauherrenvertreter und überwacht und koordiniert die Bauabläufe.

Für das Portfoliomanagement erfolgt alle vier Jahre eine Auslegeordnung. In einem Workshop werden alle Liegenschaften beurteilt und es wird eine Soll - Ist Analyse vorgenommen. Eine SWOT - Analyse, die vor einigen Jahren von Studenten für die SBL Wohnbaugenossenschaft gemacht wurde, wird dabei als Leitfaden herbei gezogen. Am Schluss der Analyse steht dann immer die Frage, ob das Leitbild, in dem die Familie im Zentrum steht, noch aktuell ist oder nicht.

Ein weiterer kritischer Punkt besteht in der Zusammensetzung der Verwaltung. Nach Herrn Kaufmann stellen sich hier Probleme der Überalterung und des fehlenden

Fachwissens. Dagegen sei die Geschäftsstelle gut dotiert. Ein Vier-Augen-Prinzip und eine klare Stellvertreterregelung liefert die Grundlage für die tägliche Arbeit. In ihrem kleinen Betrieb müssten alle alles können, erläutert Herr Kaufmann. Für ihn als Geschäftsführer gibt es im Notfall eine externe Fachkraft, die einspringen könnte.

Im vorgeschlagenen IKS nach der Wertschöpfungskette von Porter findet Herr Kaufmann die gleichen Kernpunkte. Ein IKS sei aber firmenspezifisch anzuschauen, entgegnet er. Ihr eigenes IKS baut auf einer Analyse ihrer Prozesse und der Umwelt auf. Mit Hilfe einer Risikolandkarte wurden ABC Risiken definiert. Als Beispiel nennt Herr Kaufmann den Prozess „fehlerhafte Mietverträge“ die sie als kritisch bezeichneten. Zu jedem Prozess gibt es dann Richtlinien und Checklisten für die Umsetzung. Zudem werden die Verantwortlichen definiert, die Kontrolle und Kontrollintervalle angegeben und die Dokumentationsvorschriften fixiert. Als weiteres Kontrollinstrument werden Stichprobenkontrollen durchgeführt.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Das Interne Kontrollsystem IKS ist ein Teil der Corporate Governance und sodann ein hilfreiches Instrument des allgemeinen Risikomanagements. Es ermöglicht eine ganzheitliche Risikobetrachtung und die Verwendung kann einen Mehrwert für die Organisation generieren. Die Erfüllung der gesetzlich vorgeschriebenen Risikobeurteilung nach Art. 663 Ziff. 12 OR stellt einen ersten Schritt dar um ein IKS aufzubauen. Die dort in einer Risikomatrix abgebildeten Risiken bilden die Ausgangslage für die Entdeckung von Risiken in den Arbeitsprozessen. Für die Revisionstelle müssen die Risikoprozesse lediglich schriftlich dokumentiert sein.

Der Aufbau eines IKS streng nach dem COSO Modell ist nicht der einzige Weg. Die dort verwendeten Komponenten Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten, Information und Kommunikation und Überwachung finden sich auch in anderen Vorgehensweisen. Eine gesunde Unternehmensethik und ein gelebtes Leitbild müssen aber als Basis gesehen werden, um überhaupt ein offenes Bewusstsein für den Umgang mit Risiken in einer Unternehmung aufbauen zu können.

Für die Entwicklung einer Branchenlösung eines IKS für Bestandesimmobilien ist die Kenntnis spezifischer Immobilienrisiken dennoch unabdinglich. Standortbedingte Faktoren prägen das weitere und nähere Umfeld einer Immobilieninvestition, die verschiedenen Phasen des Lebenszyklus haben unterschiedlichen Einfluss auf die Kostensituation und Einzelimmobilien- oder Portfolioüberlegungen können den täglichen Arbeitsprozess beeinflussen.

Die Aufspaltung der Arbeitsabläufe in ein kaufmännisches, ein infrastrukturelles und ein technisches Objektmanagement und ein Portfoliomanagement ist ein gangbarer Weg um eine Branchenlösung anzustreben. Mit der Idee der Zusammenfassung dieser Aktivitäten in der Wertschöpfungskette von Porter steht auch ein Hilfsmittel bereit. Grenzen stellt dieser Vorgehensweise immer die Tatsache, dass ein IKS ein unternehmensspezifisches Instrument darstellt. Die verschiedenen Interviews haben aber gezeigt, dass im Grunde nicht die Anzahl der beschriebenen Prozesse zentral ist, sondern dass die wichtigsten immobilienstypischen Risikopositionen beschrieben werden müssen.

In der Theorie und in der Praxis drehen sich bei Immobilien die wichtigsten Fragen um die Liquidität und die Finanzierung allgemein, um die Mieterauswahl und dem Mietermix, dem Mietvertragswesen mit dem Inkassoverfahren und um einen drohenden Instandstellungsrückstau (aufgrund der fehlenden Mittel). Als die zentralen Kontrollinstrumente sind dabei eine strenge Mietzinskontrolle und ein unternehmensspezifisches Reporting zu sehen. Diese Kontrollinstrumente bauen wiederum auf Vorgaben wie Pflichtenhefter oder Checklisten auf.

Das IKS ist nach den Interviews auch ein Mittel um neue Arbeitskräfte in die Arbeitsabläufe einzuführen. Hierzu kann insbesondere der in dieser Masterthesis versuchte Weg eine Branchenlösung für ein IKS für Immobilien anzustreben helfen. In

der allgemeinen IKS Zukunft, in der die genaue Finanzberichterstattung und die Regelkonformität eine wichtige Rolle einnehmen werden, gewinnt eine gründliche Einführung in das Risikomanagement einer Firma umso mehr an Bedeutung.

Literaturverzeichnis

Arndt, Julia Katharina (2006): Due Diligence Real Estate, Due Diligence als Analyseinstrument bei Immobilientransaktionen, Saarbrücken 2006

Benner, Dominik P.(2008): Corporate Real Estate Due Diligence, Göttingen 2008

Bieler, Thomas (2008): Einführung eines internen Kontrollsystems (IKS) in einem KMU Betrieb, Hamburg 2008

Blundell, Gerald F., Fairchild Simon, Goodchild, Robin N. (2005): Managing Portfolio Risk in Real Estate, in: Journal of Property Research, June- September 2005, 22(2-3), 115 -136

Bone-Winkel, Stephan, Schulte, Karl-Werner, Focke, Christian (2008): Begriff und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut, in: Immobilienökonomie Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Auflage München 2008

Bone-Winkel, Stephan, Thomas, Matthias, Allendorf, Georg J., Walbröhl, Victoria, Kurzrock, Björn-Martin (2008): Immobilien - Portfoliomanagement, in: Immobilienökonomie Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Auflage München 2008

Bone-Winkel Stephan, Isenhöfer, Björn, Hofmann, Philipp (2008): Projektentwicklung, in: Immobilienökonomie Band I, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Auflage München 2008

Brauer, Kerry-U. (2009): Grundlagen der Immobilienwirtschaft, 6., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2009

COSO (1994): Internal Control – Integrated Framework, July 1994 Edition

COSO (2004): Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, September 2004,
<http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf>
Abrufdatum: 19. März 2009

DIN (2000): DIN 32736, Gebäudemanagement, Begriffe und Leistungen, Berlin 2000-08

Diederichs, Claus Jürgen (2006): Immobilienmanagement im Lebenszyklus, 2., erweiterte und aktualisierte Auflage, Berlin Heidelberg 2006

Dipti, Rao (2008): IKS Rollout, Änderungen im Gesellschaftsrecht und Einführung des Revisionsaufsichtsgesetzes, Saarbrücken 2008

Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV (2008): Liegenschaftsverwaltung / Vermietung und Verkauf von Liegenschaften, Branchenbroschüre Nr. 16, Bern 2008

Erbslöh, Fritz Dieter, Kriegesmann, Bernd (2000): Facility Management, Praxishandbuch für integriertes Immobilienmanagement, Köln 2000

GEFMA (2004a): Facility Management, Grundlagen, GEFMA 100 – 1, Bonn 2004

GEFMA (2004b): Facility Management, Leistungsspektrum, GEFMA 100 -2, Bonn 2004

GIF (2004a): Definition und Leistungskatalog Real Investment Management, Wiesbaden 2004

GIF (2004b): Reporting-Katalog Real Estate Investment Management, Wiesbaden 2004

Gondring, Hanspeter (2007): Risiko Immobilie, Methoden und Techniken der Risikomessung bei Immobilieninvestitionen, München 2007

Gondring, Hanspeter (2009): Immobilienwirtschaft, 2. vollständig überarbeitete Auflage, München 2009

Guidon, Marion (2008): Risikooptimierung unter ökonomischen Gesichtspunkten im Real Estate Management, Zürich 2008

Hentschel, Bernd, Böhm, Theo (2006): IKS Starthilfe, Leitfaden internes Kontrollsystem zur Personal- und Abrechnungspraxis, Frechen 2006

Hauseigentümerverband Schweiz (HEV) (2006): Handbuch der Liegenschaftsverwaltung, 5. Auflage, CD-ROM, Zürich 2006

Hösli, Martin (2008): Investissement Immobilier, Décision et gestion du risque, Paris 2008

Kaletta, Jan (2008): Enterprise Risk Management Framework (COSO II) bei mittelständischen Unternehmen, Saarbrücken 2008

Klinger, Michael A., Klinger, Oskar (2008): ABC der Gestaltung und Prüfung des Internen Kontrollsystems (IKS) im Unternehmen, Wien 2008

KPMG Schweiz (2008): Aufbau und Durchführung der Due Diligence, Curem Vorlesung vom 11. Januar 2008, Curem Zürich 2008

Lengauer, Daniel, Holderegger, Mirjam, Amstutz, Therese (2007): Neuerungen im Gesellschafts- und Revisionsrecht 2007 / 2008, Zürich 2007

Lutz, Ulrich, Klaproth, Thomas (2004): Riskmanagement im Immobilienbereich, Technische und wirtschaftliche Risiken, Heidelberg 2004

Maier, Kurt M. (2007): Risikomanagement im Immobilien- und Finanzwesen, Frankfurt am Main 2007

Metzner, Steffen (2001): Immobiliencontrolling, Strategische Analyse und Steuerung von Immobilienergebnissen auf Basis von Informationssystemen, Leipzig 2001

Metzner, Steffen, Erndt, Antje (2006): Moderne Instrumente des Immobiliencontrollings, 2., überarbeitete Auflage, Sternenfels 2006

Metzner, Steffen, Opfermann, Meike, Witzel, Doreen (2008): Moderne Instrumente des Immobiliencontrollings II, Leipzig 2008

Moeller, Robert, R. (2007): COSO, Enterprise Risk Management, Understanding the new integrated ERM Framework, Hoboken 2007

Müller, Lukas (2008): Das Interne Kontrollsystem bei KMU, Rechtliche und betriebswirtschaftliche Aspekte bei kleinen und mittleren Aktiengesellschaften, in: Wirtschaftsrecht in Bewegung, Festgabe zum 65. Geburtstag von Peter Forstenmoser, S. 317 – 335

Oberle, Thomas (2006): Mietrecht heute, 3., überarbeitete Auflage, Winterthur 2006

Pensimo Management AG (2007): EFICAS, langfristige Perspektiven im Schweizer Immobilienmarkt, Zürich 2007

Pfaff, Dieter, Ruud, Flemming (2008): Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem, Zürich 2008

Pfaff, Dieter (2008): IKS Leitfaden, Empfehlungen des veb.ch zum internen Kontrollsystem IKS und zu den Angaben über die Risikobeurteilung im Anhang, Zürich 2008

Pom+Consulting AG (2007): FM Monitor 2007, Zürich 2007

Porter, Michael E. (1985): Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985

Reisbeck, Tilman, Schöne, Lars Bernhard (2006): Immobilienbenchmarking: Ziele, Nutzen, Methoden und Praxis., Heidelberg 2006

Reis, Johannes (2004): «Due Diligence Real Estate», Strukturierter Analyseprozess zur ganzheitlichen Beurteilung von Immobilien, Zürich 2004

Rohrer, Beat (2007): Einführung in das Mietrecht, Currem Vorlesung vom 8. Mai 2007, Currem Zürich 2007

Ruud, Flemming T., Isufi, Shqiponja, Friebe, Philipp (2008): Pflicht zur Prüfung der Existenz des Internen Kontrollsystems, Bestandsaufnahme zur Steuerung und Kontrolle

mittelgrosser Unternehmen in der Schweiz, in: Der Schweizer Treuhänder 2008/11, S. 938 – 942

Sconamiglio, Donato (2008): Immobilienbewertungsmethoden und Benchmarking, Zürich 2008

SIA, SVIT (2000): Kennzahlen im Immobilienmanagement, Dokumentation d 0165, Zürich, 2000

SVIT (2008): Das Schweizerische Mietrecht, Kommentar, 3. Auflage, Zürich 2008

Treuhand-Kammer (2007): Schweizer Prüfungsstandard: Prüfung der Existenz des internen Kontrollsystems (PS890), http://www.treuhand-kammer.ch/download.cfm?ID_n=176&unter=105&haupt=63&language=1
Abrufdatum: 18. März 2009

Veb.ch (2009): Trotz Gesetz kein IKS? Keine Risikobeurteilung, Seminarunterlagen 1. April 09, Zürich 2009

Viering, Makrus G., Liebchen, Jens H., Kochendörfer, Bernd (2007): Managementleistungen im Lebenszyklus von Immobilien, Wiesbaden 2007

Weber, Dominik (2007): Instandhaltung und Instandsetzung, Curem Vorlesung vom 30. November 2007, Curem Zürich 2007

Wellner, Kirstin (2003): Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems, Leipzig 2003

Anhang I: Interviewpartner

Jutta Mauderli

jutta.mauderli@markstein.ch

056 203 10 50

Logis Suisse SA
c/o Markstein AG
Stadtturmstrasse 10
Postfach
5401 Baden

Leitung Portfoliomanagement

Telefonisch – 26. Mai 2009

Peter Estermann

peter.estermann@truvag.ch

041 926 77 55

Sapomp Wohnbau AG
c/o TRUVAG Treuhand AG
Leopoldstrasse 6
6210 Sursee

Leiter Administration / Spezialmandate

Persönlich – 9. Juli 2009

Peter Kaufmann

p.kaufmann@sbl-luzern.ch

041 249 00 20

SBL Wohnbaugenossenschaft Luzern
Pilatusstrasse 64
6003 Luzern

Geschäftsführer

Persönlich – 24. Juli 2009

Anhang II : Interviewleitfaden

Aufbau und Überprüfung eines spezifischen Internen Kontrollsystems (IKS) für KMU mit direktem Immobilienbestand

Das Ziel der Masterthesis Praloran ist das Steuerungs- und Kontrollinstrument IKS speziell für Immobilien kennen zu lernen. Es geht darum immobilienpezifische Risiken zu erfassen und mögliche Steuerungsinstrumente (Kontrollinstrumente) anzusprechen.

Leitfaden Fragebogen:

Einführungsfragen

1) Charakterisieren Sie Ihre Immobilien:

- a. Anzahl Immobilien _____
- b. Struktur: ☐ Gewerbe / ☐ Industrie / ☐ Wohnen / ☐ Gemischt
- c. Lage: ☐ Stadt / ☐ Agglomeration / ☐ Land
- d. Durchschnittliches Alter _____

2) Warum müssen Sie ein internes Kontrollsystem umsetzen?

- a. Ordentliche Revision nach Art. 728 Abs 1. Ziff. 3 ☐
- b. Schwellenwerte von 10 Mio. Bilanzsumme, 20. Mio. Umsatz, 50 Vollzeitangestellten erreicht? ☐
- c. Statuarische Vorgabe? ☐
- d. Eigene Motivation? ☐
- e. Opting-Up aufgrund von externem Wunsch? Z.B. Bank verlangt dies? ☐

3) Was verstehen Sie unter einem Internen Kontrollsystem?

4) Ein IKS ist ein Steuerungsinstrument um Unternehmensrisiken in den Griff zu bekommen. Sie sind ein Immobilienunternehmen. Welche Immobilienrisiken kommen Ihnen spontan in den Sinn:

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

Immobilienrisiken allgemein

- 5) Klassifizieren Sie die nachfolgenden Immobilienrisiken nach hoch, mittel oder tief? Sehen Sie mögliche Steuerungsinstrumente, die diese Risiken minimieren könnten?

Hoch Mittel Tief Steuerungsinstrumente

Mittelbare Risiken wie

- | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| a. Konjunkturrisiko | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| b. Länderrisiko | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| c. Politisches Risiko | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |

Unmittelbare Risiken (Standortspezifische Risiken) wie

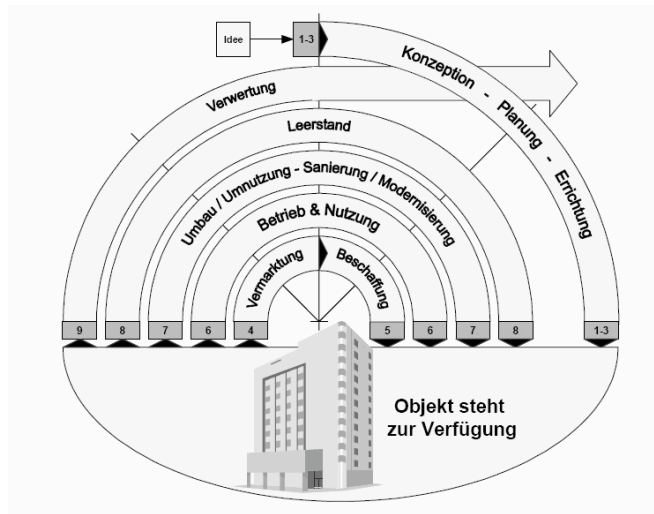
- | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| a. Makro-Standortfaktoren | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| b. Mikro-Standortfaktoren | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| c. Objektrisiken | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| d. Entwicklungsrisiken | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| e. Bewertungsrisiken | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| f. Wertrisiko | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| g. Nutzungsrisiko | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| h. Leerstandsrisiko | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| i. Ertragsrisiko | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |

- 6) Klassifizieren Sie diese Immobilienrisiken (Guidon 2008) nach hoch, mittel oder tief? Sehen Sie hier mögliche Steuerungsinstrumente, die diese Risiken minimieren könnten?

Hoch Mittel Tief Steuerungsinstrumente

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| a. Einnahmerisiko (Mietausfall) | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| b. Liquiditätsrisiko | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| c. Fremdkapitalrisiko | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| d. Wertänderungsrisiko | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| e. Planungsfehler | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| f. Rechtliche Änderungen | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| g. Instandhaltungsmassnahmen | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| h. Instandsetzungsmassnahmen | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| i. Risiken nach Handänderung | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| j. Leerstands- / Nachfragerisiko | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| k. Unübersichtliches Immobilienportfolio | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| l. Wettbewerbsrisiko | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| m. Entwicklung des Immobilienmarktes | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |

7) Das Lebenszyklusmodell einer Immobilien



Lebenszyklus nach GEFMA 100-1

- Kennen Sie das Modell (der Gefma)? ☐ Ja ☐ Nein
- Wenn ja, arbeiten Sie damit? ☐ Ja ☐ Nein
- Arbeiten Sie mit Lebenszykluskostenmodellen?
(Life cycle costing) ☐ Ja ☐ Nein

8) In welcher Phase(n) des Lebenszyklus sehen Sie die grössten Kostenverursacher (Risiken) für die Immobilie? Klassifizieren Sie diese nach hoch, mittel oder tief. Sehen Sie Steuerungsinstrumente, mit deren Hilfe Sie diese Kostenverursacher beeinflussen können?

	Hoch	Mittel	Tief	Steuerungsinstrumente
a. Konzeption, Planung, Einrichtung	☐	☐	☐	_____
b. Vermarktung	☐	☐	☐	_____
c. Beschaffung	☐	☐	☐	_____
d. Betrieb & Nutzung	☐	☐	☐	_____
e. Umbau/Umnutzung Sanierung / Modernisierung	☐	☐	☐	_____
f. Leerstand	☐	☐	☐	_____
g. Verwertung	☐	☐	☐	_____

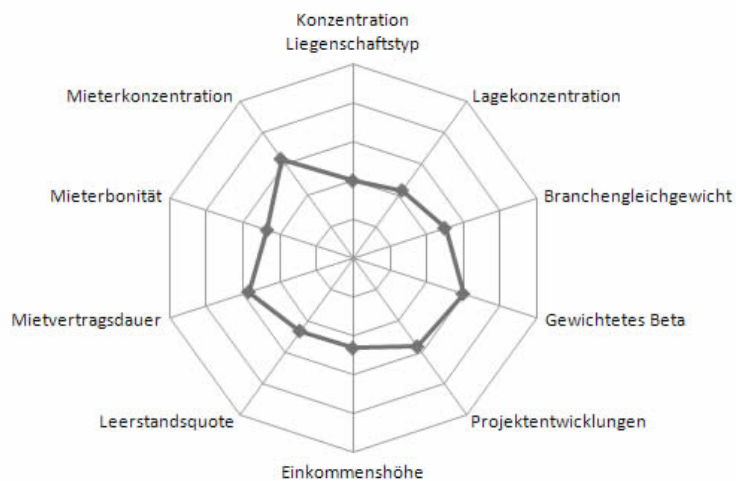
9) Das La Salle Investement Management hat ebenfalls Risikogrößen für den direkten Immobilienbestand gesucht. Wie würden Sie diese Risikogrößen einordnen (hoch, mittel, tief) und welche Steuerungsinstrumente sehen Sie für deren Beeinflussung?

	Hoch	Mittel	Tief	Steuerungsinstrumente
a. Konzentration im Liegenschaftstyp (Wohnen vs. Gewerbe)	☐	☐	☐	_____
b. Lagekonzentration	☐	☐	☐	_____
c. Branchengleichgewicht	☐	☐	☐	_____
d. Gewichtetes Beta	☐	☐	☐	_____
e. Projektentwicklungen	☐	☐	☐	_____
f. Einkommenshöhe	☐	☐	☐	_____
g. Leerstandsquote	☐	☐	☐	_____
h. Mietvertragsdauer	☐	☐	☐	_____
i. Mieterbonität	☐	☐	☐	_____
j. Mieterkonzentration	☐	☐	☐	_____

10) Das La Salle Investement Management stellt diese Risikogrößen als Risikonetz dar.

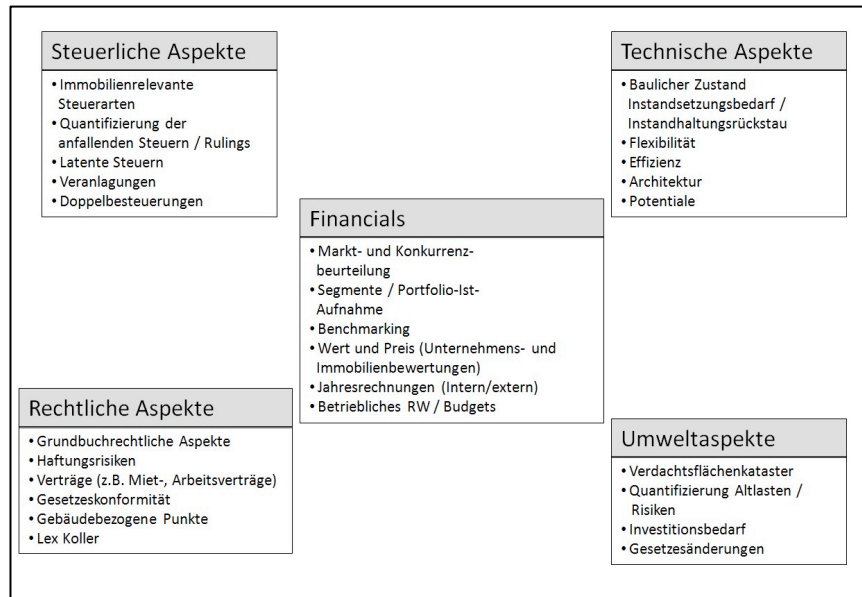
- a. Finden Sie dieses Modell praxistauglich? ☐Ja ☐Nein
- b. Wo sehen Sie Vor- oder Nachteile?
 Vorteile: _____ Nachteile: _____

- c. Würden Sie damit arbeiten? ☐Ja ☐Nein



Risikonetz nach La Salle

11) Die Due Diligence Real Estate ist eine ganzheitliche Immobilienanalyse und wird bei M&A Transaktionen eingesetzt.



Übersicht Due Diligence nach KPMG

- a. Kennen Sie die Due Diligence Real Estate? ☐ Ja ☐ Nein
- b. Haben Sie schon Due Diligence Transaktionen durchgeführt? ☐ Ja ☐ Nein
- c. Wie schätzen Sie die folgende exemplarische Risiken für Immobilientransaktionen ein (hoch, mittel, tief)? Sehen Sie hierzu mögliche Steuerungsinstrumente?

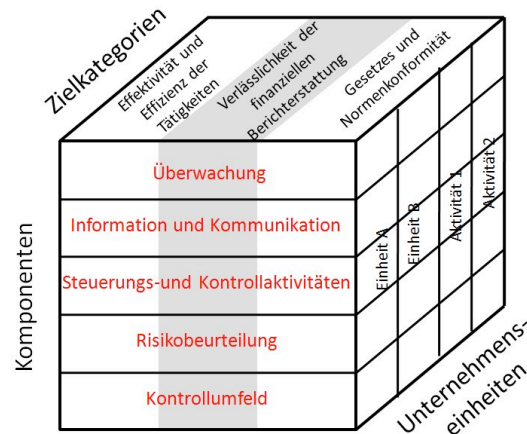
Hoch Mittel Tief Steuerungsinstrumente

- i. Steuerliche Risiken:
 Latente Steuern
 bei Verkauf ☐ ☐ ☐ _____
- ii. Technische Risiken:
 Instandhaltungsrückstau
 einer Immobilie ☐ ☐ ☐ _____
- iii. Finanzielle Risiken:
 Fehlende
 Immobilienbewertung ☐ ☐ ☐ _____
- iv. Rechtliche Risiken:
 Grundbuchrechtliche
 Einschränkung ☐ ☐ ☐ _____
- v. Umweltaspekte :
 Eintrag im
 Altlastenkataster ☐ ☐ ☐ _____

- d. Würden Sie die Due Diligence als selbstständiges Steuerungsinstrument einsetzen? ☐ Ja ☐ Nein

Internes Kontrollsystem allgemein

12) Der COSO Würfel ist in internationaler Vorschlag für die Gestaltung eines Internen Kontrollsystems.

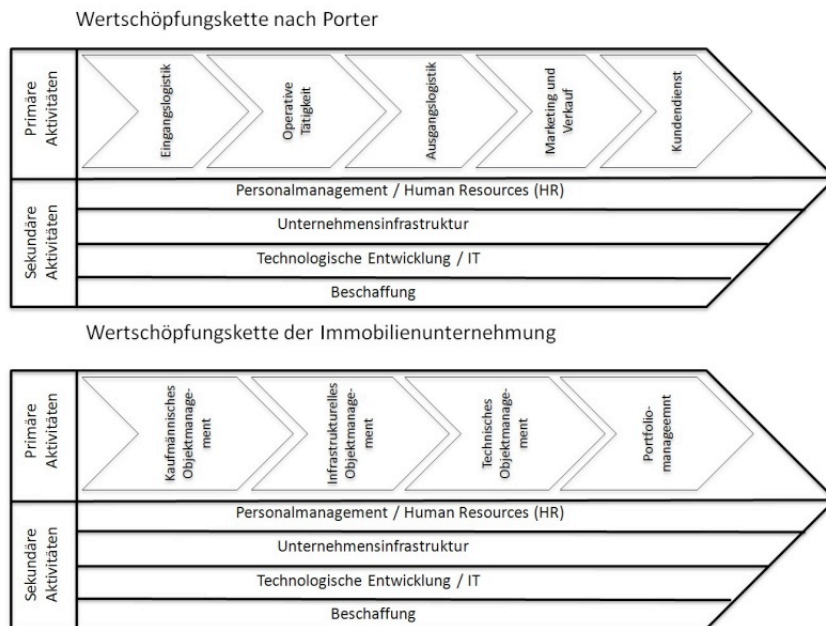


COSO Würfel

- a. Kennen Sie den COSO Würfel? ☐ Ja ☐ Nein
- b. Setzen Sie ihn oder seine Komponenten ein ☐ Ja ☐ Nein
- c. Beurteilen Sie die Komponenten nach Ihrer persönlichen Wichtigkeit **Hoch** **Mittel** **Tief**
- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| i. Kontrollumfeld
(ethische Werte, Philosophie des Managements, Bekenntnis zur Fachkompetenz) | ☐ | ☐ | ☐ |
| ii. Risikobeurteilung
(Ziele setzen, Risikoidentifikation, Risikobewertung)
(... Risikooptimierung, Überwachung, Reporting und Monitoring) | ☐ | ☐ | ☐ |
| iii. Steuerung und Kontrollaktivitäten | ☐ | ☐ | ☐ |
| iv. Information und Kommunikation | ☐ | ☐ | ☐ |
| v. Überwachung / Monitoring | ☐ | ☐ | ☐ |
- d. Wie beurteilen Sie das Modell auf seine Praxistauglichkeit: ☐ Ja ☐ Nein
- Wenn ja,
warum _____
- Wenn nein,
warum _____

Immobilienpezifisches Internes Kontrollsystem

Der Vorschlag des immobilienpezifischen IKS baut auf der gif-Richtlinie des Real Estate Investment Management auf, wird aber mit Hilfe der Wertschöpfungskette von Porter dargestellt. Diese Darstellung soll auf die Potentiale der Arbeitsprozesse hinweisen. Es werden die Arbeitsprozesse Kaufmännisches Objektmanagement, infrastrukturelles Objektmanagement, technisches Objektmanagement und Portfolio-Management (inkl. Investorensicht) unterschieden.



Wertschöpfungskette nach Porter

13) Gestalten Sie Ihre Arbeitsprozesse auch nach einem kaufmännischen Objektmanagement, einem infrastrukturelles Objektmanagement, einem technisches Objektmanagement und einem Portfolio-Management?

☐Ja ☐Nein

14) Was verstehen Sie unter

a. einem kaufmännischen Objektmanagement?

b. einem infrastrukturellen Objektmanagement?

c. einem technischen Objektmanagement?

d. Portfolio-Management (inkl. Investorensicht)?

15) Kaufmännisches Objektmanagement:

Das kaufmännische Objektmanagement umfasst die Objektbuchhaltung, das Vertragsmanagement, die Kostenplanung und –kontrolle und das Beschaffungsmanagement.

Wie beurteilen Sie die Risiken nachfolgender Aktivitäten (hoch, mittel, tief)? Welche Steuerungsinstrumente sehen Sie hierzu (falls möglich)?

	Hoch	Mittel	Tief	
Steuerungsinstrumente				
i. Vertragswesen				
- Vertrags- und Datenpflege	☐	☐	☐	_____
- Versicherungswesen	☐	☐	☐	_____
- Serviceverträge (Heizung, Winterdienst, Hausmeister)	☐	☐	☐	_____
ii. Rechnungswesen				
- Zahlungsrückstandsliste	☐	☐	☐	_____
- Gewinn- und Verlustrechnung	☐	☐	☐	_____
- Nebenkostenabrechnung	☐	☐	☐	_____
- Mehrwertsteuerabrechnung	☐	☐	☐	_____
iii. Objektbetreuung				
- Objektbezogene Vertragspflicht	☐	☐	☐	_____
- Behördenkontakte	☐	☐	☐	_____
iv. Mieterbetreuung				
- Mietersuche	☐	☐	☐	_____
- Stammdaten Mieter	☐	☐	☐	_____
- Mietkontrolle und Mahnwesen	☐	☐	☐	_____
- Mietvertragsklauseln	☐	☐	☐	_____
- Mietzinsanpassungen	☐	☐	☐	_____
v. STWG Betreuung				
- Stockwerkeigentümer- versammlungen	☐	☐	☐	_____

16) Arbeiten Sie mit speziellen EDV Lösungen?

☐Ja ☐Nein

17) Wenn ja, mit welchen:

18) Infrastrukturelles Objektmanagement:

Das infrastrukturelle Objektmanagement umfasst die Hausmeisterdienste, Gärtnerdienste, Reinigungs- und Pflegedienste, Sicherheitsdienste, Winterdienste, Ent- und Versorge.

Wie beurteilen Sie die Risiken nachfolgender Aktivitäten (hoch, mittel, tief)? Welche Steuerungsinstrumente sehen Sie hierzu (falls möglich)?

	Hoch	Mittel	Tief	Steuerungsinstrumente
i. Hausmeisterdienste				
- Unterhaltsreinigungen	☐	☐	☐	_____
- Aussenanlagen reinigen und pflegen	☐	☐	☐	_____
(Sommer- und Winterdienste	☐	☐	☐	_____
- Pflanzen pflegen	☐	☐	☐	_____
ii. Objekte schützen und pflegen				
- Objektschutz / Werkschutz	☐	☐	☐	_____
- Ordnungsdienste	☐	☐	☐	_____
- Schliessverwaltung	☐	☐	☐	_____
- Sicherheitsdienste	☐	☐	☐	_____
iii. Objekte betreiben				
- Anlagen einrichten und betreiben	☐	☐	☐	_____
(Heizung, Lüftung, Klima, Lifte)	☐	☐	☐	_____
- Anlagen warten	☐	☐	☐	_____
- Anlagen instandsetzen	☐	☐	☐	_____
iv. Objekte ver- und entsorgen				
- Objekte versorgen	☐	☐	☐	_____
- Energiemanagement	☐	☐	☐	_____
- Objekte entsorgen	☐	☐	☐	_____

19) Wie sehen Sie die Risiken bei Outsourcing von Dienstleistungen?

a. Mögliche Risiken bei Outsourcing sind:

b. Mögliche Chancen bei Outsourcing sind:

c. Welche Aktivität würden Sie nie outsourcen:

d. Welche Aktivitäten lassen sich leicht

outsourcen:

20) Technisches Objektmanagement:

Das technische Objektmanagement umfasst das Betreiben, Dokumentieren, Modernisieren, Sanieren, Umbauen, kurz das Verfolgen der technischen Gewährleistung.

Wie beurteilen Sie die Risiken nachfolgender Aktivitäten (hoch, mittel, tief)? Welche Steuerungsinstrumente sehen Sie hierzu (falls möglich)?

	Hoch	Mittel	Tief	Steuerungsinstrumente
i. Bauunterhaltung				
- Gewährleistungs- und Schadensersatzansprüche	☐	☐	☐	_____
- Ausschreiben und Vergeben von Instandsetzungsmassnahmen	☐	☐	☐	_____
- Zustandsbericht	☐	☐	☐	_____
- Beratung bei Modernisierungs- und Energiemassnahmen	☐	☐	☐	_____
ii. Bauüberwachung				
- Kontrolle Einnahmen / Ausgaben, Kostenmanagement	☐	☐	☐	_____
- Koordination	☐	☐	☐	_____
- Bauzeitpläne	☐	☐	☐	_____
- Protokollierung Baugeschehen	☐	☐	☐	_____
- Abnahme Bauleistung und Mängelfestlegung	☐	☐	☐	_____
- Objektbegehungen	☐	☐	☐	_____
iii. Bauplanung				
- Planungsvorbereitung	☐	☐	☐	_____
- Entwurf- und Genehmigungsplanung	☐	☐	☐	_____
- Ausführungsplanung	☐	☐	☐	_____
- Mitwirken bei Vergabe	☐	☐	☐	_____
iv. Plan- und Dokumentenmanagement				
- Flächenmanagement	☐	☐	☐	_____

21) Wie bewahren Sie sich vor einem Instandstellungsrückstau?

22) Portfolio Management:

Das Portfolio-Management umfasst zum einen die Auswahl, Steuerung und Kontrolle der Dienstleistungen der Objektebene (bottom up), die Portfolio-Strategie und zum anderen die Umsetzung der vorgegebenen Investmentstrategie (top down).

Wie beurteilen Sie die Risiken nachfolgender Aktivitäten (hoch, mittel, tief)? Welche Steuerungsinstrumente sehen Sie hierzu (falls möglich)?

Hoch Mittel Tief Steuerungsinstrumente

i. Portfolio-Strategie

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| - Objektbewertungen (DCF) | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| - Unternehmensbewertungen | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| - Immobilienkennzahlen | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| - Wettbewerbs- und
Branchenkenntnisse | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |

ii. Benchmarking

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| - Mietzinsniveau | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| - Kosten (Technik, Hauswartung) | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| - Instandsetzung und Bauunterhalt | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |

iii. Reporting und Research

- | | | | | |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| - Quartalsberichte | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| - Management Letter | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| - Research | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |

Investment Ebene

iv. Financial Engineering

- | | | | | |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| - Finanzen | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| - Recht | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| - Steuern | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |

v. Auswahl Portfoliomanagement

- | | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| - Auswahl, Steuerung, Kontrolle | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |
| - Reporting | ☐ | ☐ | ☐ | _____ |

23) Betreiben Sie ein aktives Portfoliomanagement?

☐ Ja ☐ Nein

24) Setzen Sie spezielle Portfoliomanagementsoftware ein?

☐ Ja ☐ Nein

a. Wenn ja, welche _____

25) Gibt es auf der Investorenebene spezielle Risiken?

a. Nachfolgeproblematik

☐ Ja ☐ Nein

b. Leverage

☐ Ja ☐ Nein

c. _____

26) Sekundäre Aktivitäten:

Die Sekundären Aktivitäten sind die unterstützenden Prozesse. Sie umfassen das Personalmanagement (Human Resources), die Unternehmensinfrastruktur, die Technologische Entwicklung (IT) und die Beschaffung.

Wie beurteilen Sie die Risiken nachfolgender Aktivitäten (hoch, mittel, tief)? Welche Steuerungsinstrumente sehen Sie hierzu (falls möglich)?

	Hoch	Mittel	Tief	Steuerungsinstrumente
i. Personalmanagement				
- Lohnabrechnungen	☐	☐	☐	_____
- Sozialversicherungsabgaben	☐	☐	☐	_____
- Personalrückstellungen	☐	☐	☐	_____
- Funktionstrennung	☐	☐	☐	_____
ii. Unternehmenseinrichtung				
- Mobiliar	☐	☐	☐	_____
- EDV Anlagen	☐	☐	☐	_____
iii. Informationstechnologie (IT)				
- Hardware	☐	☐	☐	_____
- Software	☐	☐	☐	_____
- Zugriffsrechte	☐	☐	☐	_____
- Datensicherheit	☐	☐	☐	_____
- Internet , Email	☐	☐	☐	_____
iv. Beschaffung				
- Bestellung	☐	☐	☐	_____
- Wareneingang	☐	☐	☐	_____
- Zahlungen	☐	☐	☐	_____
- Rückforderungen	☐	☐	☐	_____
v. Sonstiges				
- Insertion, Werbung	☐	☐	☐	_____
- Spenden und Beiträge	☐	☐	☐	_____
- Geschäftsspesen	☐	☐	☐	_____

Ihr (Immobilien spezifisches) Internes Kontrollsystem

27) Weicht Ihr unternehmensspezifisches IKS für Sie wesentlich von dem vorgeschlagenen IKS für Immobilien (Seite 7 – 11) ab, beschreiben Sie bitte kurz Ihre gewählte Lösung.

a. Unsere Ansatzpunkte sind:

- i. _____
- ii. _____
- iii. _____
- iv. _____
- v. _____

b. Wesentliche Risiken aus unserer Optik sind:

- i. _____
- ii. _____
- iii. _____
- iv. _____
- v. _____

28) Zusammenfassung und Ausblick

a. Rangieren Sie die vorgestellten Modelle (1 – 5) nach Ihrer Praxistauglichkeit:

- i. **Lebenszyklusmodell** _____
- ii. **La Salle Investment Risikonetz** _____
- iii. **Due Diligence Real Estate** _____
- iv. **COSO Modell** _____
- v. **Immobilien spezifisches IKS (Porter)** _____

b. Abschliessend: Wo sehen Sie die zukünftige Entwicklung eines IKS?

Mit bestem Dank für Ihren wertvollen Input!

Theo Praloran, Stansstad, den 8. Juni 08

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

*„Aufbau und Überprüfung eines spezifischen Internen
Kontrollsystems (IKS) für KMU mit direktem Immobilienbestand“*

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Stansstad, den 7. August 2009
