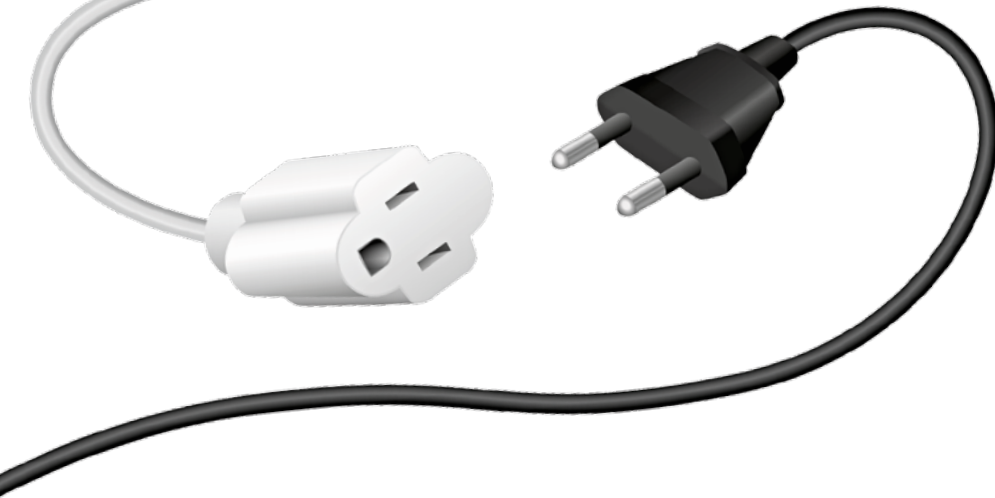


Zwei Welten, zwei Systeme – Wie lange noch?



Portfoliomanagementsysteme besitzen mittlerweile beachtliche Risikomanagement-Funktionalitäten. Aber die werden bisher kaum genutzt und stellen nicht jeden Anwender zufrieden. Erkundungen in einem IT-Grenzbereich.

Früher war alles ganz einfach: Der Portfoliomanager kümmerte sich um das Immobilienportfolio, der Risikomanager – wenn es überhaupt einen gab – um das Risiko. Das ist heute in vielen Unternehmen nicht mehr so: Moderne Portfoliomanager sind nicht mehr nur auf Rendite fixiert, sondern wissen genau über die Objekt- und Marktrisiken ihrer Immobilien Bescheid, und moderne Risikomanager analysieren nicht mehr nur Finanzströme, sondern berücksichtigen immobilien-spezifische Kennzahlen von der Mieter- bis zur Portfolioebene. Es ist klar, dass Portfoliomanager und Risikomanager dafür zum Teil auf dieselben Daten zugreifen, und es liegt nahe, dies mit denselben IT-Instrumenten zu tun. Ebenso nahe liegt die Frage, ob überhaupt zwei unterschiedliche Systeme benötigt werden. Eine pauschale Antwort ist sicher nicht möglich, aber wenn man die unterschiedlichen Sphären Portfolio- und Risikomanagement betrachtet, lassen sich ein paar fundierte Aussagen treffen.

IT FÜR DAS PORTFOLIOMANAGEMENT Nach der in den 1950er Jahren entstandenen Portfoliotheorie kann das optimale Portfolio alleine nach den Parametern Risiko, Rendite und Investoreneinstellung bestimmt werden. Die für Wertpapiere er-

dachte Theorie ist faszinierend einfach und hat bis heute viele Anhänger, doch leider lässt sie sich nicht auf Immobilien übertragen. Das liegt unter anderem daran, dass Immobilienrisiken nicht gut mit der Kennzahl Volatilität zu fassen sind.

In der Praxis hat sich daher ein pragmatischer Ansatz herausgebildet. Danach erfolgt die Optimierung eines Portfolios innerhalb eines längeren Prozesses, in dem viele Daten gesammelt, analysiert und zu Kennzahlen auf mehreren Ebenen verdichtet werden. An dessen Ende entscheiden Menschen über Käufe und Verkäufe und zwar auch aufgrund ihres Bauchgefühls. Anders als in der Theorie wird nicht das absolut beste Portfolio angestrebt; es geht um die schrittweise Annäherung an ein Zielfortfolio, das die Anlagerestriktionen beachtet und die Renditeerwartung des Investors erfüllt.

Für diesen pragmatischen Ansatz gibt es am Markt eine Vielzahl von Portfoliomanagementsystemen, die den Portfoliomanager bei seinen Aufgaben unterstützen. Die führenden Systeme sind alle ähnlich aufgebaut: Die Basis bildet eine Datenschicht, die mittels Schnittstellen zu ERP- und anderen Vorkomplexen gefüllt wird. Darauf setzt eine Analyseschicht auf, in der unter anderem Kennzahlen errechnet, Investitionen geplant, Immobilien bewertet und Cash Flows simuliert werden können. Die Ergebnisse werden in der Präsentationsschicht ausgegeben. Zur Analyse und Darstellung von Risiken besaßen Portfoliomanagementsysteme schon immer Funktionen wie Scorings, Wenn-dann-Analysen oder Risikoberichte. Seit wenigen Jahren werden auch weitergehende Instrumente wie Monte-Carlo-Simulationen, Stresstests oder automatisierte Risikomeldungen angeboten.

IT FÜR DAS RISIKOMANAGEMENT Doch viele Immobilienunternehmen besitzen noch kein professionelles Risikomanage-

SUMMARY » Portfolio- und Risikomanager greifen zum Teil auf dieselben Daten zu. » Es liegt nahe, dies **mit denselben IT-Instrumenten** zu tun. » Es gibt am Markt eine **Vielzahl von Portfoliomanagementsystemen**, doch diese werden **nicht flächendeckend eingesetzt**. » Auch die Konkurrenz durch **Spezialsysteme für das Risikomanagement** spielt hierbei eine Rolle. » **Risiko** muss stärker in die Portfoliomanagementprozesse hinein. » Wünschenswert wäre die Nutzung von **Systemen, die beide Bereiche abdecken**.

ment. Sie wissen mit den verfügbaren Instrumenten folglich nichts anzufangen. Fehlender regulatorischer Druck und geringes Risikobewusstsein in Teilen der Branche werden daran wohl sobald nichts ändern. „Wohlstand braucht keine Instrumente“, lautet dazu der lakonische Kommentar von Henri Lüdeke von der BBT Gruppe Berlin, dessen Firma das Portfoliomanagementsystem avestategy® anbietet.

Der zweite Grund für die mangelnde Akzeptanz ist die Konkurrenz durch Spezialsysteme für das Risikomanagement. Dieser Markt wird dominiert von Eigenentwicklungen, zum größten Teil auf Basis von Microsoft Excel. Sie haben gegenüber den Portfoliomanagementsystemen viele Nachteile, etwa in puncto IT-Sicherheit. Allerdings sind sie in der Regel genau auf die Bedürfnisse der Unternehmen zugeschnitten – und die sind durchaus unterschiedlich. Projektentwickler zum Beispiel brauchen mehr Projekt- als Portfolioauswertungen, Warnung vor Baurechts- statt vor Leerstandsänderungen und Simulationen mit 100 statt mit 10 Variablen. Auch Offene Immobilienfonds haben spezielle Anforderungen, unter anderem die Erfüllung rechtlicher Auflagen und die Abbildung komplexer Gesellschaftsstrukturen. Drittens sprechen die organisatorischen und personellen Unterschiede von Portfolio- und Risikomanagement anscheinend gegen die Verwendung derselben Instrumente.

› **Ablauforganisation:** Der Risikomanagementprozess umfasst viele Aspekte, die mit dem Portfoliomanagement erst einmal nichts zu tun haben, zum Beispiel die Entwicklung einer Risikostrategie, die Identifizierung von Risiken auf Objektebene oder die Absicherung von Währungsrisiken auf der Unternehmensebene.

› **Aufbauorganisation:** Das Portfoliomanagement gehört zum Kerngeschäft je-

Experten



„Unterschiedliche Anforderungen an IT-Instrumente liegen in der Natur der Sache. Ein Risikomanagementsystem muss kritische Fragen unterstützen.“

Aart Zandbergen, Chef des holländischen Anbieters Reasult



„Die Stabsstelle Risiko muss stärker in die Portfoliomanagementprozesse rein, und das Portfoliomanagement muss sich mehr mit Risiken auseinandersetzen.“

Dr. Marion Peyinghaus, Beratungsgesellschaft pom+

des Bestandhalters, Risikomanagement und Risikocontrolling sind davon zu trennen. Das Risikomanagement – etwa die Beauftragung eines Handwerkers zur Beseitigung einer Gefahrenstelle – ist zum großen Teil Sache des Property Managements; das Risikocontrolling – zum Beispiel die Erstellung eines Risikoberichts für den Vorstand – ist in der Regel bei Finanzen/Controlling angesiedelt.

› **Personal:** Risikocontroller sind eher Finanzfachleute als Immobilienexperten. Dementsprechend verlangen sie Instrumente, mit denen sie rechnen können. Objektfotos, Etagenpläne, bunte Blausendiagramme und andere Features von Portfoliomanagementsystemen brauchen sie hingegen nicht.

Diese strenge Trennung sollte nicht sein. Das würde die Qualität in beiden Bereichen steigern, vor allem wenn dieselben Instrumente genutzt würden. Systemseitig dürfte das kein Problem sein, denn gute Systeme können sowieso unterschiedliche Anwender bei unterschiedlichen Prozessen mit unterschiedlichen Werkzeugen unterstützen.

WER WILL, KANN HEUTE SCHON BEIDE WELTEN MIT EINEM SYSTEM ABDECKEN

Aktuell sind Unternehmen mit großem Immobilienbestand und kleinen Ansprüchen an das Risikomanagement mit den Risikomodulen der Portfoliomanagementsysteme ausreichend versorgt. Je kleiner der Bestand und je größer die Anforderungen, desto besser ist es, zwei Systeme zu nutzen. Diese Grundregel wird wohl auf absehbare Zeit gültig bleiben. Verbesserungen in der Ausbildung von Portfolio- und Risikomanagern, der theoretischen Fundierung, den Prozessen und den gesetzlichen Vorschriften werden das Zusammenwachsen fördern. Passende Instrumente gibt es. «

Dr. Carsten Lausberg und Patrick Krieger, Immobilienwirtschaftliches Institut für Informationstechnologie