

TECHNISCHE UNIVERSITÄT BRAUNSCHWEIG

Institut für Geodäsie und Photogrammetrie

Vertiefungsfach Infrastrukturplanung und -management



Studienarbeit

Untersuchung zur Bedeutung und Ausprägung des Risikomanagements von Immobilien in Deutschland

von

Joachim Schwenzer

Matrikel-Nr.: 2783851

Juni 2008

**Institut für Geodäsie und Photogrammetrie
Technische Universität Braunschweig**

Erstprüfer: Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Wolfgang Niemeier

Grundstücks-Sachverständige Altmeppen & Partner

Zweitprüfer: Dipl.-Ing. Hermann Altmeppen

Betreuer: Dipl.-Ing. Stephan Lechelt

Aufgabenstellung

für Joachim Schwenzer (Matr.-Nr. 2783851)

Thema: Untersuchung zur Bedeutung und Ausprägung des Risikomanagements von Immobilien in Deutschland

Inhalt: Immobilien sind mit zahlreichen Risiken behaftet, die sich nicht komplett eliminieren lassen. Für die Kenntnis und eine zielorientierte Steuerung von Risiken ist ein professionelles Risikomanagement unerlässlich.

In der zu bearbeitenden Studienarbeit geht es um die Untersuchung zur Bedeutung und Ausprägung des Risikomanagements von Immobilien in der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2007.

In einem ersten Teil soll anhand einer umfangreichen Literatur- und Internetrecherche die signifikanten Bestandteile des Risikomanagements von Immobilien kompakt erläutert werden. Zudem sind die in der Literatur vorhandenen Risikomanagementansätze und -systeme zu beschreiben und zu diskutieren. Eine groß angelegte Befragung von Unternehmen aus der Immobilienbranche soll Erkenntnisse über die Bedeutung, die Verbreitung und die Ausgestaltung des Immobilienrisikomanagements geben.

Im zweiten Teil der Arbeit sollen unter Verwendung der Ergebnisse aus dem ersten Teil der Arbeit Entwicklungs- und Optimierungspotentiale dargelegt werden. Dabei sollen insbesondere die Vorstellungen und Wünsche der befragten Unternehmen berücksichtigt werden. Als Ergebnis soll eine Systembeschreibung für ein professionelles und praxistaugliches Risikomanagement für Immobilien erarbeitet werden.

Die Studienarbeit ist in enger Zusammenarbeit mit dem Sachverständigenbüro Altmeppen & Partner durchzuführen.

Inhaltsverzeichnis

Aufgabenstellung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Variablenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
2 Immobilienwirtschaft	1
3 Risikomanagement	4
3.1 Risiko.....	4
3.1.1 Risikoeinstellung	5
3.1.2 Risikomessung.....	6
3.1.3 Aggregation von Risiken.....	7
3.2 Ziele und Anforderungen an das Risikomanagement	9
3.3 Der Risikomanagementprozess	11
3.3.1 Risikopolitik	11
3.3.2 Risikoidentifikation	13
3.3.3 Risikobewertung und -analyse	14
3.3.4 Risikosteuerung	16
3.3.5 Risikocontrolling	18
3.4 Organisation des Risikomanagements.....	20
3.5 Risikomanagement in der Immobilienwirtschaft	22
4 Empirische Erhebung	23
4.1 Ziel der empirischen Erhebung	23
4.2 Ablauf der empirischen Erhebung.....	24
4.3 Erstellung und Aufbau des Fragebogens	26
4.4 Rücklaufquote	28
5 Ergebnisse der Befragung	29
5.1 Beteiligung.....	29
5.2 Ziele des Risikomanagements.....	31
5.3 Hauptrisiken.....	38
5.4 Organisation des Risikomanagements.....	41

5.5	Ablauf und Instrumente des Risikomanagements	44
5.5.1	Vorgaben zur Risikopolitik	44
5.5.2	Identifikation, Bewertung und Analyse der Risiken.....	47
5.5.3	Risikosteuerung	55
5.6	Risikocontrolling	60
6	Konklusion.....	63
Literaturverzeichnis		IX
Anhang: Ergebnisse der Befragung		XIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Institutionelle Systematisierung der Immobilienwirtschaft.....	3
Abbildung 2: Systematisierung des Risikobegriffs	5
Abbildung 3: Beispiel zum Umgang mit Risiko	5
Abbildung 4: Value-At-Risk	7
Abbildung 5: Diversifikationseffekt	9
Abbildung 6: Risikomanagementprozess.....	11
Abbildung 7: Risk-Map	17
Abbildung 8: Betrieblicher Regelkreis	18
Abbildung 9: Organisationselemente im Risikomanagement.....	20
Abbildung 10: Ablauf der Befragung	26
Abbildung 11: Gliederung des Fragebogens	28
Abbildung 12: Art der beteiligten Immobilienunternehmen (Frage 1).....	29
Abbildung 13: Immobilienvermögen der Unternehmen (Frage 3).....	30
Abbildung 14: Bedeutung des Risikomanagements (Frage 5).....	32
Abbildung 15: Aufgabenerfüllung des Risikomanagements (Frage 9)	33
Abbildung 16: Langfristige Ziele des Risikomanagements (Frage 10).....	35
Abbildung 17: Mitarbeiterakzeptanz (Frage 11)	36
Abbildung 18: Entwicklung der Ressourcen für das Risikomanagement (Fragen 6 und 8)....	38
Abbildung 19: Bedeutung der Objektrisiken (Frage 12)	39
Abbildung 20: Bedeutung der Finanzrisiken (Frage 13)	40
Abbildung 22: Nutzung formeller Hilfsmittel (Frage 17).....	43
Abbildung 23: Formale Kommunikation der Risikostrategie (Frage 22).....	46
Abbildung 24: Identifizierte Risiken (Frage 24)	48
Abbildung 25: Erfassung der Risiken (Frage 27).....	50
Abbildung 26: Zeitlicher Bezug der Kennzahlenanalyse (Frage 31)	52
Abbildung 27: Kennzahlen für Risikoanalysen (Frage 30).....	53
Abbildung 28: Nichtdurchführung von Analysen zu gegenseitigen Risikoabhängigkeiten (Frage 29)	55
Abbildung 29: Visualisierung auf Objektebene nach Unternehmensart (Frage 33)	57
Abbildung 30: Aggregationsmethoden (Frage 37).....	59
Abbildung 31: Qualität des Risikocontrollings (Frage 38).....	61
Abbildung 32: Turnus der Risikoberichterstattung (Frage 40)	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Risikofelder der Immobilienwirtschaft.....	23
Tabelle 2: Angeschriebene Unternehmen	25
Tabelle 3: Rücklaufquote	29
Tabelle 4: Beteiligung nach Unternehmensarten.....	30
Tabelle 5: Schulungsintensität (Frage 19).....	36
Tabelle 6: Zeitraum der Implementierung des Risikomanagement (Frage 6)	37
Tabelle 7: Bedeutung des Portfoliorisikos (Frage 14)	40
Tabelle 8: Konzeptionelle Zuständigkeit im Risikomanagement (Frage 15)	41
Tabelle 9: Operative Zuständigkeit im Risikomanagements (Frage 16)	42
Tabelle 10: Nutzung von Software (Frage 18).....	44
Tabelle 11: Vorgaben zum Umgang mit Risiken (Frage 21)	45
Tabelle 12: Identifikationsmethoden (Frage 23)	47
Tabelle 13: Gründe für Lücken bei der Risikoidentifikation (Frage 25)	48
Tabelle 14: Methoden zur Bewertung der Risiken (Frage 26).....	49
Tabelle 15: Analysen zu Kennzahlenabhängigkeiten (Frage 28).....	51
Tabelle 16: Analyse zur gegenseitigen Beeinflussung von Risiken (Frage 29).....	54
Tabelle 17: Visualisierung der Risiken auf Objektebene (Frage 33).....	56
Tabelle 18: Auslöser für Risikosteuerungsmaßnahmen (Frage 35)	57
Tabelle 19: Aggregation von Risiken (Frage 36).....	58
Tabelle 20: Überprüfung des Risikomanagements (Frage 41).....	63
Tabelle 21: Untersuchungsergebnisse.....	66

Variablenverzeichnis

σ	Standardabweichung
σ^2	Varianz
μ	Erwartungswert
$P(\tilde{X})$	Wahrscheinlichkeit von \tilde{X}
$VaR_{P(\tilde{X})}$	Value-At-Risk mit einer Wahrscheinlichkeit von $P(\tilde{X})$
$Cov(\tilde{X}, \tilde{Y})$	Kovarianz zwischen Zufallsvariablen \tilde{X} und \tilde{Y}
\tilde{X}	Zufallsvariable einer Wahrscheinlichkeitsverteilung
$\beta_{i,j}$	Korrelation zwischen Zufallsvariablen ($i, j = 1, 2, \dots, n$)
x_i	Ausmaß eines Risikos ($i = 1, 2, \dots, n$)

Abkürzungsverzeichnis

AG: Aktiengesellschaft

HBG: Handelsgesetzbuch

KonTraG: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich

RM: Risikomanagement

VaR: Value-At-Risk

1 Einleitung

Das Thema Risikomanagement (RM) von Unternehmen ist in den letzten Monaten verstärkt ins Licht der Öffentlichkeit gerückt. Ursache hierfür ist vor allem die Hypothekenkrise in den Vereinigten Staaten, die im Jahr 2007 begann. Ausgelöst durch die Zahlungsunfähigkeit vieler Schuldner, ist es mittlerweile zu einer Wirtschaftskrise weltweiten Ausmaßes gekommen. Aber schon seit Ende der 1990er Jahre, nach mehreren Unternehmenskrisen, wurden mit dem Gesetz zur „Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) gesetzliche Anforderungen an das betriebliche Risikomanagement gestellt.

Zehn Jahre nach Einführung des KonTraG stellt sich die Frage, wie das Risikomanagement in den deutschen Immobilienunternehmen umgesetzt wurde. Da zu diesem Thema bisher noch keine Untersuchungen existierten, ergab sich die Motivation, den Stand des Risikomanagements der Immobilienunternehmen in dieser Studienarbeit zu untersuchen.

Ziel dieser Arbeit ist es, zum einen herauszufinden, welche Bedeutung das Risikomanagement in der Immobilienwirtschaft hat, welche Ziele die Unternehmen mit dem Risikomanagement verfolgen und wie das Risikomanagement durch die Immobilienunternehmen umgesetzt wird. Zum anderen sollen, aufbauend auf diesen Erkenntnissen, Entwicklungsmöglichkeiten für ein praxistaugliches und professionelles Risikomanagement dargelegt werden. Hierzu erfolgte eine empirische Untersuchung zur Gewinnung der notwendigen Informationen zum Risikomanagement der Immobilienunternehmen.

In dieser Studienarbeit wird zunächst im zweiten Kapitel auf die Immobilienwirtschaft und deren Besonderheiten eingegangen. Hiernach werden verschiedene Risikomanagementansätze und -methoden vorgestellt. Die Besonderheiten des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft werden im vierten Kapitel erläutert. Nach dieser Darstellung der Grundlagen des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft, wird im nächsten Kapitel das Vorgehen der empirischen Untersuchung vorgestellt. Dem schließt sich die Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung, die Ableitung von Empfehlungen, sowie die Konklusion an.

2 Immobilienwirtschaft

In diesem Kapitel werden einige Besonderheiten der Immobilie erläutert, die diese zu einem speziellen Wirtschaftsgut machen. Darüber hinaus findet eine Systematisierung der Immobilienwirtschaft statt.

Als Immobilien werden Grundstücke, inklusive der sich darauf befindlichen Gebäude, bezeichnet. In Abgrenzung zu anderen Wirtschaftsgütern zeichnen sich Immobilien durch einige nachfolgend dargestellte Spezifika aus, die sowohl Investitions- als auch Finanzierungsentscheidungen beeinflussen.¹ Als bedeutendes Merkmal von Immobilien, ist deren Standortgebundenheit zu zählen. Da Immobilien nicht versetzt werden können, ist ihre Vermarktung abhängig von der regionalen Wirtschaftssituation. Des Weiteren ergibt sich aus der Standortgebundenheit, dass eine Immobilie einmalig ist. Diese Einmaligkeit drückt sich dadurch aus, dass jede Immobilie einen anderen Standort hat und somit Eigenschaften besitzt, die sie von allen anderen Immobilien unterscheidet. Als Folge der Einmaligkeit der Einzelimmobilie ergibt sich eine Heterogenität der Immobilien untereinander, welche je nach Art der Immobilie unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann und für die Entstehung von Teilmärkten verantwortlich ist.²

Eine weitere Besonderheit von Immobilien, ist ihre lange Produktionsdauer. So kann der Zeitraum zwischen einer Investitionsentscheidung und der Fertigstellung, je nach Komplexität des Objektes, fünf Jahre übersteigen. Darüber hinaus zeichnen sich Immobilien nach der Erstellung durch ihre Dauerhaftigkeit aus. Im Gegensatz zu den meisten anderen Gütern, werden Immobilien bis zu hundert oder mehr Jahre genutzt. Die Dauerhaftigkeit und die lange Produktionsdauer bedingen, dass es sich bei dem Immobilienmarkt um einen Bestandsmarkt handelt, bei dem nur mit Zeitverzögerung auf Nachfrageänderungen mit Angebotsänderungen reagiert werden kann.³

Charakteristisch sind auch die hohen Übertragungskosten, die bei dem Verkauf von Immobilien entstehen. Diese so genannten Erwerbsnebenkosten setzen sich aus der Grunderwerbssteuer, den Notar- und Amtsgerichtsgebühren und der Maklercourtage zusammen. Im Vergleich zu anderen Kapitalanlagen führen diese hohen Übertragungskosten zu langen Haltedauern.⁴ Überdies ist der Erwerb von Immobilien mit einer hohen Kapitalbindung verbunden. Durch die hohe Kapitalbindung und die lange Haltedauern sind Immobilieninvestitionen in

¹ Vgl. Maier (1999), S. 47.

² Vgl. Brauer (2006), S. 26 f.

³ Vgl. Maier (1999), S. 48 f.

⁴ Vgl. Brauer (2006), S. 28.

erhöhtem Maße abhängig von Änderungen des Immobilienwertes, der Mieten und des Zinsniveaus.⁵

Die Immobilienwirtschaft kann in verschiedener Weise systematisiert werden. Eine von Brauer (2006) vorgestellte Systematisierung nach institutionellen Aspekten bietet sich an, um die Zielgruppe dieser Untersuchung in der Immobilienwirtschaft abzugrenzen. Die institutionelle Systematisierung der Immobilienwirtschaft zielt auf eine Unterscheidung der beteiligten Subjekte ab. Diese werden danach unterteilt, ob die Immobilie für sie das Produktionsergebnis oder den Produktionsfaktor bildet. Eine Überschneidung gibt es bei Endinvestoren, bei denen die Immobilie entweder als Produktionsfaktor oder als Produktionsergebnis Verwendung findet. Diese institutionelle Systematisierung ist in Abbildung 1 wiedergegeben.

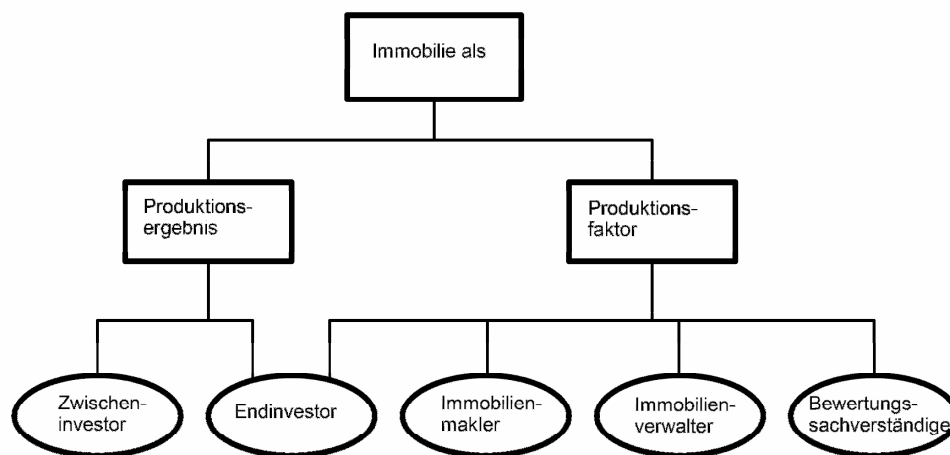


Abbildung 1: Institutionelle Systematisierung der Immobilienwirtschaft⁶

Im Rahmen der folgenden Untersuchung zum Risikomanagement von Immobilien werden zum einen Unternehmen betrachtet, für die die Immobilie das Produktionsergebnis darstellt. Andererseits werden von den Unternehmen, für die die Immobilie die Funktion eines Produktionsfaktors übernimmt, jedoch nur die Endinvestoren betrachtet. Dies sind Unternehmen, deren Kerngeschäftstätigkeit nicht in direktem Zusammenhang mit Immobilien steht, die allerdings ein erhebliches Immobilienvermögen besitzen. Diese Abgrenzung wird gewählt, da bedeutende Risiken von dem Besitz von Immobilien ausgehen.⁷ Demgegenüber tragen Dienstleistungsunternehmen in der Immobilienwirtschaft meist vergleichsweise kleine Risiken. Das

⁵ Vgl. Maier (1999), S. 50.

⁶ Vgl. Brauer (2006), S. 49.

⁷ Vgl. Sandvoß (2004), S. 4.

Risikomanagement kann jedoch auch für Immobilienverwalter von Bedeutung sein, insbesondere falls sie bewusst Risiken von Immobilienbesitzern übernehmen, welche in Zusammenhang mit den Immobilien stehen.

3 Risikomanagement

3.1 Risiko

Um eine Einordnung von Risiken vornehmen zu können wird nachstehend erläutert, was im Rahmen dieser Arbeit unter dem Risikobegriff zu verstehen ist. Außerdem werden einige maßgebende Eigenschaften des Risikos dargelegt.

In der Literatur wird der Risikobegriff oft sehr unterschiedlich definiert.⁸ Grundsätzlich können Definitionen je nach Wertung des Risikos unterschieden werden. So ist in den Prüfungsstandards 340 des Instituts für Wirtschaftsprüfer (1999) das Risiko als Gefährdung definiert: „Unter Risiko ist allgemein die Möglichkeit ungünstiger künftiger Entwicklungen zu verstehen.“⁹ Gleißner (2004) verwendet einen neutraleren Begriff: „Risiko ist die, aus der Unvorhersehbarkeit der Zukunft resultierende, durch zufällige Störungen verursachte Möglichkeit, von geplanten Zielen abzuweichen.“¹⁰ Im Rahmen dieser Arbeit wird das Risiko gemäß der letztgenannten neutralen Definition interpretiert. Diese bietet sich an, da dabei die Informationen, die durch das Risiko ausgedrückt werden, im Vordergrund stehen. Somit werden explizit auch die positiven Zielabweichungen betrachtet, die als Chance bezeichnet werden.¹¹ Die Wertung der Informationen, geschieht bei dieser Interpretation nur auf der Grundlage von den Risikopräferenzen des Entscheidungsträgers. Der neutrale Risikobegriff schränkt diese Wertung somit nicht von vornherein ein, da er nicht nur die Gefahr beinhaltet.

Der oben definierte Risikobegriff ist allerdings noch sehr weit gefasst und muss weiter verfeinert werden. So handelt es sich um Unsicherheit, wenn eine zukünftige Entwicklung nicht mit absoluter Sicherheit vorhergesagt werden kann. Unsicherheit entspricht in immobilienwirtschaftlichen Entscheidungsprozessen dem Normalfall.¹² Sie kann noch weiter danach untergliedert werden, ob Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten zukünftiger Entwicklungen bekannt sind. Bei einer Wahrscheinlichkeit, die objektiv oder subjektiv zugeordnet werden kann

⁸ Vgl. Runzheimer/Wolf (2001), S. 22 f. für einen Überblick über die verschiedenen Risikobegriffe.

⁹ Vgl. IDW-Verlag GmbH (1999), S. 3.

¹⁰ Vgl. Gleißner (2004a), S. 351.

¹¹ Vgl. Braun/Gänger/Schmid (1999), S. 233.

¹² Vgl. Maier (1999), S. 6.

spricht man von Erwartungen unter Risiko. Falls keine Wahrscheinlichkeiten zugeordnet werden können, nennt man dies eine unsichere Erwartungen. Hierbei wird oft eine Gleichverteilung der unsicheren Situationen unterstellt.¹³ Die Systematisierung des Risikobegriffs ist in Abbildung 2 dargestellt.

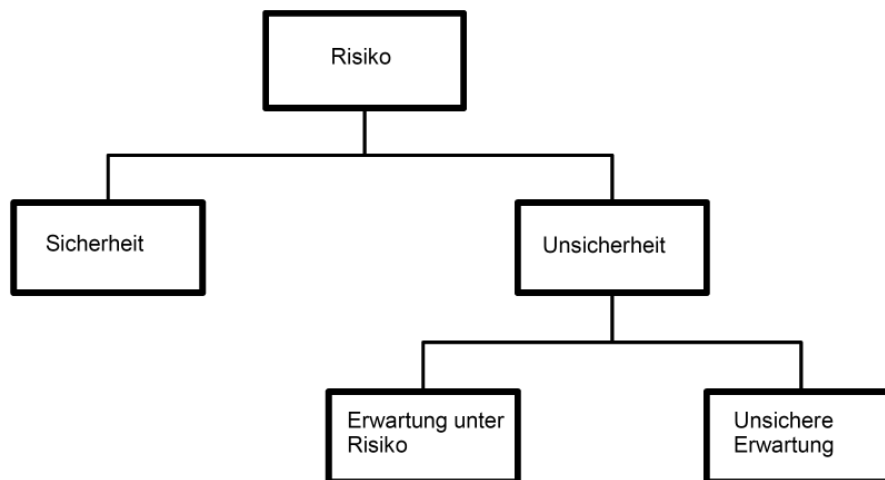


Abbildung 2: Systematisierung des Risikobegriffs¹⁴

3.1.1 Risikoeinstellung

Der Umgang mit Risiken durch den Entscheidungsträger ist abhängig von dessen Risikoeinstellung. Zur Veranschaulichung soll folgendes Beispiel dienen, welches in Abbildung 3 dargestellt ist.

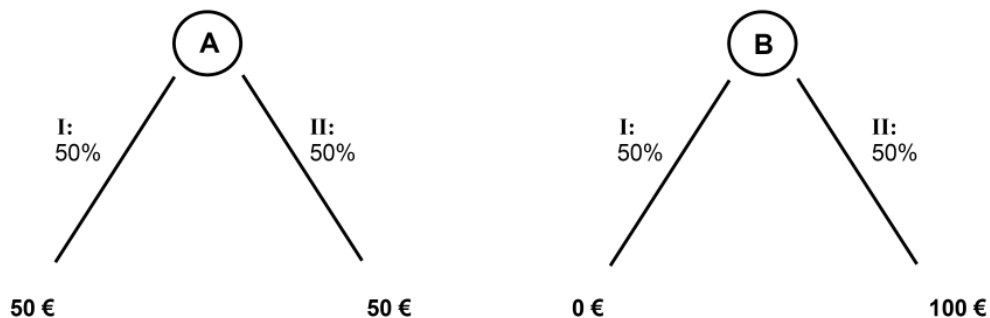


Abbildung 3: Beispiel zum Umgang mit Risiko¹⁵

¹³Vgl. Achleitner/Thommen (2003), S. 859.

¹⁴Eigene Darstellung.

¹⁵Eigene Darstellung.

Eine Person hat die zwei Alternativen A und B zur Auswahl. Im Folgenden können zwei gleichwahrscheinliche Situationen I und II eintreten. Bei Alternative A erhält die Person in beiden Situationen 50 €. Bei Alternative B erhält die Person in Situation I 100 € und bei Eintritt von Situation II nichts. Somit haben beide Alternativen den Erwartungswert¹⁶ von 50 €. Ein risikoaverser Entscheidungsträger wird Alternative A wählen, da er bei gleichem Erwartungswert sein Risiko minimieren will. Hingegen sind risikoneutrale Individuen invariant zwischen beiden Alternativen, da das Risiko auf ihre Entscheidungen keinen Einfluss hat. In dessen wird ein risikofreudiger Entscheidungsträger die Alternative B wählen, da er dazu bereit ist mehr Risiko bei gleichem Erwartungswert zu übernehmen.¹⁷

In der Realität lässt sich bei den meisten Menschen risikoaverses Verhalten, also die Ablehnung höheren Risikos bei gleich bleibendem Erwartungswert, beobachten.¹⁸ Diese risikoaverse Einstellung erklärt die Existenz einer Risikoprämie in Form von höheren Renditen auf riskantere Anlagen. Die Risikoprämie sorgt dafür, dass der Nutzen, der durch eine risikobehaftete Investition gestiftet wird, dem einer risikolosen Anlage entspricht. Somit stellt diese risikolose Anlage ein so genanntes Sicherheitsäquivalent zu der risikobehafteten Investition dar.¹⁹

3.1.2 Risikomessung

Jedes quantifizierbare Risiko drückt sich in einer Wahrscheinlichkeitsverteilung für den Eintritt zukünftiger Situationen aus. Meist sind zur Risikoanalyse Vereinfachungen dieser Wahrscheinlichkeitsverteilung durch eine oder mehrere Kennzahlen nötig, um den Aufwand für die Risikoanalyse zu vermindern.²⁰ Die Wahrscheinlichkeitsverteilungen können unterschiedliche Ausprägungen besitzen, häufig sind sie normalverteilt.²¹ Bei Vorhandensein einer Normalverteilung kann die Verteilungsfunktion durch die Parameter Varianz σ^2 bzw. Standardabweichung σ , sowie Erwartungswert μ ohne Informationsverlust beschrieben werden.²² Bei anderen Verteilungsarten ist dies nicht der Fall, bei diesen sind zusätzliche Angaben nötig, wie beispielsweise ein Schiefemaß der Verteilungsfunktion.²³

¹⁶ Der Erwartungswert ist der Mittelwert der Ergebnisse, die sich ergeben, wenn das Experiment sehr oft wiederholt wird.

¹⁷ Vgl. Finke (2005), S. 19 f.

¹⁸ Vgl. Breuer, Gürtler, Schuhmacher (2004), S. 14 f.

¹⁹ Vgl. Breuer, Gürtler, Schuhmacher (2004), S. 30.

²⁰ Vgl. Baumeister/Trossmann (2004), S. 77.

²¹ Vgl. Finke (2005), S. 45 ff.

²² Vgl. Bienert (2005), S. 160 f.

²³ Vgl. Gleißner (2004a), S. 352.

Ein anderer Ansatz zur Beschreibung von Risiken ist die Betrachtung eines Unterschreitungsrisikos. Dieser Ansatz zielt darauf ab, maximale Verluste zu quantifizieren. Hierbei kann auf verschiedene Maßzahlen zurückgegriffen werden, wobei der Value-At-Risk eine bedeutende Kennzahl darstellt.²⁴ Definieren lässt sich der Value-At-Risk als ein maximaler Verlust $VaR_{P(\tilde{X})}$, zu einem bestimmten Zeitpunkt, der mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit $P(\tilde{X})$ eintritt.²⁵

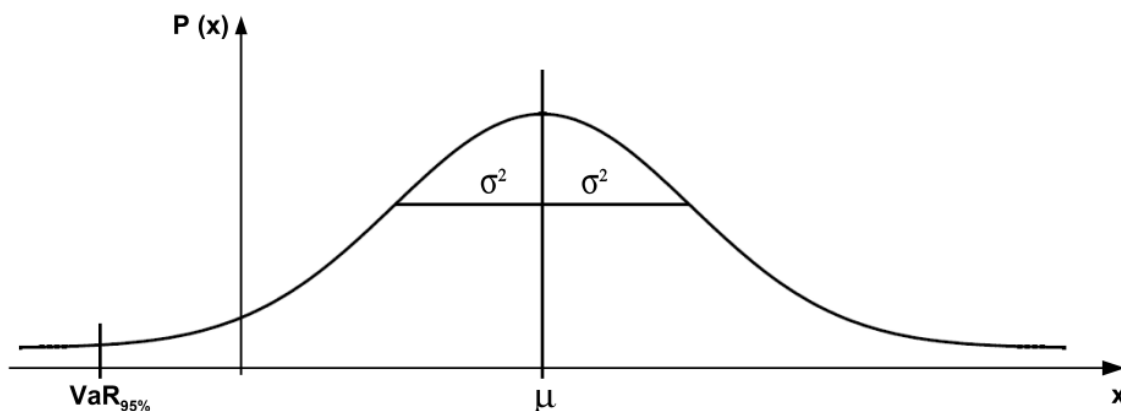


Abbildung 4: Value-At-Risk²⁶

Eine beispielhafte Wahrscheinlichkeitsverteilung, die mit dem Erwartungswert μ , der Varianz σ^2 , sowie einem Value-At-Risk $VaR_{95\%}$, der in 95 % der Fälle maximal eintritt, gekennzeichnet ist, ist in Abbildung 4 wiedergegeben.

3.1.3 Aggregation von Risiken

Anders als finanzwirtschaftliche Größen wie Umsatz oder Gewinn lassen sich Risiken nicht einfach addieren. Für die Errechnung eines Gesamtrisikos, auch als Risikoaggregation bezeichnet, ist es nötig, die Wechselwirkungen zwischen den Einzelrisiken zu kennen. Diese Wechselwirkungen lassen sich mit Hilfe der Kovarianz²⁷ $Cov(\tilde{X}, \tilde{Y})$ zwischen Zufallsvariablen \tilde{X} und \tilde{Y} zweier Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschreiben. Wenn die Kovarianz zwischen verschiedenen Risiken bekannt ist, lässt sich die Varianz des Gesamtrisikos folgendermaßen errechnen:²⁸

²⁴ Vgl. Baumeister/Trossmann (2004), S. 78.

²⁵ Vgl. Ulmke/Schmale (1999), S. 213.

²⁶ Eigene Darstellung.

²⁷ Die Kovarianz ist eine Maßzahl für den Zusammenhang von Zufallsvariablen. Hierbei ist die Höhe abhängig von der Maßeinheit der Variablen. Daher kann mit der Kenntnis der Kovarianz keine Aussage über die Stärke des Zusammenhangs gemacht werden.

²⁸ Vgl. Maier (1999), S.31.

$$\sigma_p^2 = \sum_{i=1}^n x_i^2 * \sigma_i^2 + 2 \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n x_i * x_j * \sigma_{ij} \quad (1)$$

In oben aufgeführter Formel setzt sich die Varianz des Gesamtrisikos σ_p^2 aus zwei Termen zusammen. Der erste Term ist dabei nur abhängig von der Größe der Einzelrisiken x_i , sowie der jeweiligen Varianz σ_i^2 . Der zweite Term ist zusätzlich abhängig von der Kovarianz σ_{ij} zwischen den Einzelrisiken x_i und x_j . Dieser Term wird mit zunehmender Anzahl von betrachteten Risiken kleiner, falls der Korrelationskoeffizient²⁹ β_{ij} zwischen diesen kleiner als 1 ist.³⁰ Diese Beiträge der Terme zur Gesamtvarianz werden für den ersten Term als systematische Risiken und für den zweiten Term als unsystematische Risiken bezeichnet. Unsystematische Risiken sind Risiken, die nur ein oder wenige Objekte, wie beispielsweise den Brand einer Immobilie, betreffen. Die Reduktion dieser unsystematischen Risiken, durch viele Objekte im Portfolio, wird als Diversifikation bezeichnet. Hierdurch ist es allerdings nur möglich Risiken, die durch den zweiten Term der Formel (1) entstehen, zu beseitigen. Systematische Risiken lassen sich nicht durch Diversifikation vermindern. Diese systematischen Risiken entstehen durch Veränderungen von Parametern wie den Kapitalmarktzinsen, die die Gesamtheit der Objekte betreffen.³¹ Wie in Abbildung 5 veranschaulicht, lassen sich unter Nutzung des Diversifikationseffekts Risiken, annähernd bis auf den systematischen Anteil, reduzieren.

²⁹ Der Korrelationskoeffizient ist die normierte Maßzahl für die Kovarianz. Er kann die Werte von -1 bis 1 annehmen. Bei einem Wert von 1 besteht ein vollständig positiver Zusammenhang zweier Zufallsvariablen.

³⁰ Vgl. Maier (1999), S. 31.

³¹ Vgl. Gleißner (2004b), S. 66.

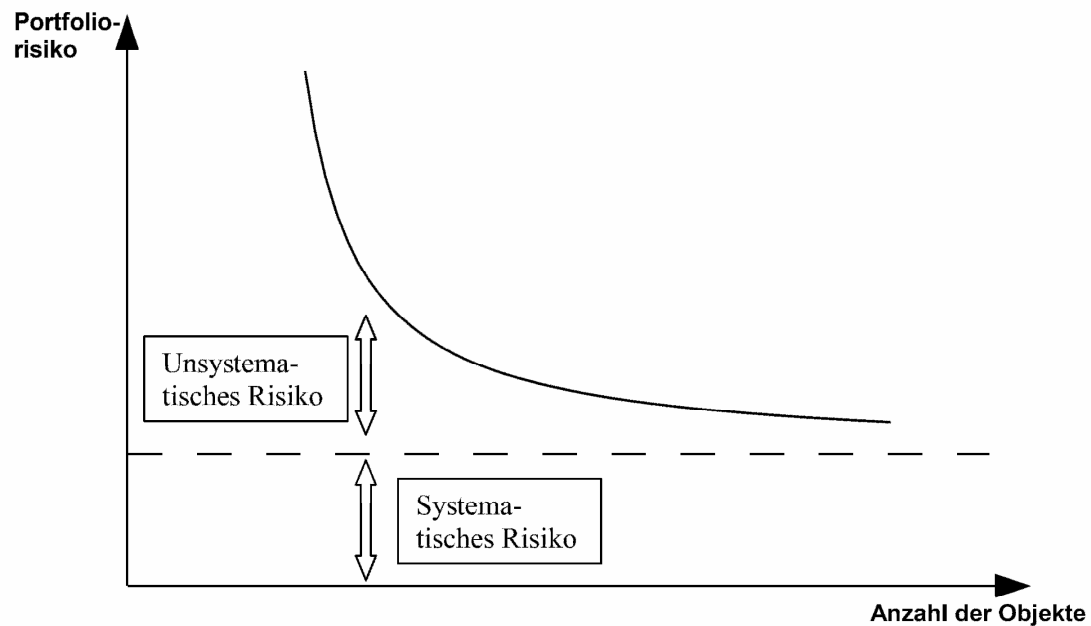


Abbildung 5: Diversifikationseffekt³²

3.2 Ziele und Anforderungen an das Risikomanagement

Unter dem Risikomanagementbegriff ist der systematische Prozess zu verstehen, Risiken zu analysieren und in der ökonomisch optimalen Weise zu bewältigen.³³ Dieser Prozess umfasst verschiedene Stufen und Funktionen mit dem Ziel Risiken, gemäß der Risikopolitik des Unternehmens, zu steuern. In Abschnitt 3.3 wird detailliert auf die Bestandteile des Risikomanagementprozesses eingegangen.

Grundsätzlich können bei der Anwendung eines Risikomanagementsystems zwei Zielsetzungen unterschieden werden. Zum einen wird mit der Einrichtung eines Risikomanagementsystems gesetzlichen Anforderungen entsprochen. Im Jahr 1998 trat das KonTraG in Kraft. Initiiert durch Insolvenzen und Krisen von großen Unternehmen, hat es die Zielsetzung die Überwachungs- und Kontrollmechanismen in den Unternehmen zu stärken.³⁴ Nach den Vorgaben des KonTraG sind Unternehmen dazu verpflichtet, für ein adäquates Risikomanagement zu sorgen.³⁵ Insbesondere bestandsgefährdende Entwicklungen sollen gemäß des § 91 Abs. 2 Aktiengesetz, der im Rahmen des KonTraG eingeführt wurde, vorgebeugt werden.³⁶ In diesem Zusammenhang beschränkt sich der Risikobegriff also auf ungünstige Entwicklungen.

³² Vgl. Hellerforth (2006), S. 656.

³³ Vgl. Hölscher (2002), S. 12.

³⁴ Vgl. Dörner/Doleczik (2000), S. 195.

³⁵ Vgl. Pritzer (1999), S. 146.

³⁶ Vgl. Bitz (2000), S. 73.

Hierbei steht die Erkennung und Vermeidung von Risiken im Vordergrund. Diese gesetzlichen Vorgaben beziehen sich direkt nur auf Aktiengesellschaften, sie sind jedoch auch für prüfungspflichtige³⁷ Unternehmen nach §§ 316ff. HGB anzuwenden.³⁸

Auf der anderen Seite ist Risikomanagement jedoch nicht nur gesetzlich erforderlich, sondern stellt auch eine wettbewerbliche Notwendigkeit dar.³⁹ Mit einem Risikomanagementsystem kann betriebswirtschaftlicher Nutzen verschiedener Art erzielt werden. Hierbei ist es die Aufgabe des Risikomanagements, die zukünftige Risikolage des Unternehmens, gemäß der Risikopolitik der Unternehmensleitung, zu realisieren.⁴⁰ Der Nutzen – abgesehen von der Existenzsicherung gemäß KonTraG - der durch Risikomanagement erreicht werden kann, besteht in:

- Einer Wertsteigerung, die durch die gezielte Ausnutzung von komparativen Wettbewerbsvorteilen⁴¹, mittels einer Konzentration auf Kernrisiken entsteht.⁴²
- Einer Unterstützung der Geschäftsleitung, die durch eine verbesserte Informationsversorgung in Entscheidungssituationen erzielt wird.⁴³
- Der Senkung der Kosten für Schäden und für Versicherungsprämien.⁴⁴
- Der Senkung der Finanzierungskosten, welche durch ein verbessertes finanzielles Rating⁴⁵ erreicht wird.⁴⁶

In der Praxis deutscher Unternehmen wurde in der Vergangenheit festgestellt, dass sich die Erkenntnis, dass durch Risikomanagement der Unternehmenserfolg positiv beeinflusst wird, noch nicht umfassend durchgesetzt hat. Häufig ist die Motivation für Risikomanagement nur durch gesetzliche Vorgaben bestimmt.⁴⁷

³⁷ Prüfungspflichtig sind gemäß §§ 316 ff. HGB in Verbindung mit § 267 HGB Unternehmen, die zwei der drei nachstehenden Merkmale überschreiten:

- 4.015.000 Euro Bilanzsumme nach Abzug eines auf der Aktivseite ausgewiesenen Fehlbetrags.
- 8.030.000 Euro Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag.
- Im Jahresdurchschnitt fünfzig Arbeitnehmer.

³⁸ Vgl. Keim (2004), S. 231 ff.

³⁹ Vgl. Pritzer (1999), S. 146.

⁴⁰ Vgl. Hölscher (2002), S. 12.

⁴¹ Als komparativer Vorteil wird ein relativer Kostenvorteil bei der Erstellung eines Gutes im Vergleich zu anderen Gütern bezeichnet.

⁴² Vgl. Pollanz (1999), S. 1279, sowie Abschnitt 3.3.1.

⁴³ Vgl. Hachmeister (2005), S. 142.

⁴⁴ Vgl. Kühlmann (2001), S. 807.

⁴⁵ Finanzielle Ratings werden u.a. durch Kreditinstitute erstellt und spiegeln die Bonität eines Unternehmens wider.

⁴⁶ Vgl. Knuf (2004), S. 173.

⁴⁷ Vgl. Diedrichs/Reichmann (2003), S. 234.

3.3 Der Risikomanagementprozess

Der Prozess des Risikomanagements gliedert sich in mehrere Prozessschritte, die im Folgenden erläutert werden. Den Rahmen für das Risikomanagement bildet die Risikopolitik, sie bestimmt maßgeblich den gesamten Prozess, da sie die Ziele und Anforderungen des Risikomanagements vorgibt. Den operativen Kern des Prozesses bilden die Risikoidentifikation, die Risikobewertung und -analyse, sowie die Risikosteuerung. Die prozessbegleitende Methodenbereitstellung und Kontrolle des Risikomanagements ist die Aufgabe des Risikocontrollings. Der Risikomanagementprozess ist schematisch in Abbildung 6 dargestellt.

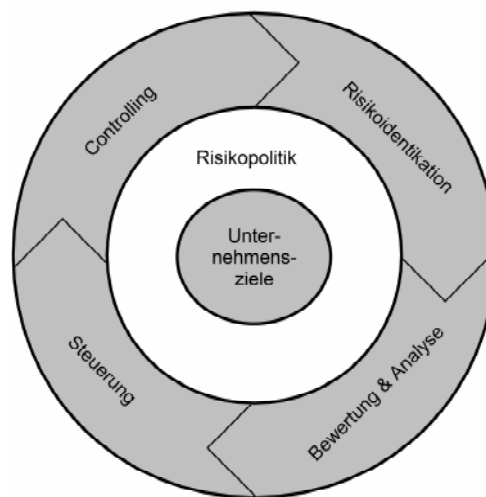


Abbildung 6: Risikomanagementprozess⁴⁸

3.3.1 Risikopolitik

Die Risikopolitik, die auch als Risikostrategie bezeichnet wird, ist der Ausgangspunkt für das Risikomanagement in einem Unternehmen. Sie erfüllt die Funktion, ausgehend von den Unternehmenszielen, Vorgaben für das Risikomanagement abzuleiten. Somit sind die Maßnahmen, sowie die Ausgestaltung des Risikomanagements, immer abhängig von der Strategie des Unternehmens.⁴⁹

Neben den Unternehmenszielen, die sich beispielsweise in der Fokussierung auf bestimmte Märkte, sowie hiermit verbundenen Risiken äußern, wird die Risikopolitik durch

- die Art des zu steuernden Risikos,
- die individuelle Risikoeinstellung und

⁴⁸ Vgl. Pöschl (2004), S. 85.

⁴⁹ Vgl. Pritzer (1999), S. 157.

- die begrenzte Risikotragfähigkeit des Unternehmens beeinflusst.⁵⁰

In Zusammenhang mit der Art des zu steuernden Risikos, steht die strategische Entscheidung, welche Risiken eingegangen werden sollen. Dabei sind strategische Kernrisiken zu definieren, die einzugehen sind, und solche die vermieden werden sollen. Wirtschaftlich ist es vorteilhaft, Risiken wahrzunehmen, bei deren Eingehen sich komparative Wettbewerbsvorteile ergeben. Hingegen sollten Risiken in Bereichen, in denen keine spezifische Kompetenz des Unternehmens besteht, vermieden werden.⁵¹ Die individuelle Risikoeinstellung des Unternehmens, als weiterer Einflussfaktor auf das Risikomanagement, äußert sich auch in einer Renditeerwartung der Eigentümer. Wie in Abschnitt 3.1.1 dargelegt, ist hierbei eine höhere Rendite tendenziell mit einem höheren Risiko verbunden.⁵² Darüber hinaus bestimmt die Menge des Eigenkapitals maßgeblich die Risikotragfähigkeit des Unternehmens. Risiken, die die Eigenkapitaldecke übersteigen, können bei Eintritt dieser, die Existenz des Unternehmens gefährden.

Aus organisatorischer Sicht wird durch die Risikopolitik die Ausgestaltung des Risikomanagement vorgegeben. Zum einen erfolgt eine Festlegung von verantwortlichen Stellen für einzelne Risikoarten.⁵³ Zum anderen ist es die Aufgabe der Risikopolitik, Standards zu bestimmen, nach denen das Risikomanagement durchzuführen ist. Hierdurch wird eine unternehmensweite einheitliche Verfahrensweise erreicht.⁵⁴ Schließlich nimmt die Risikopolitik die Funktion einer Verhaltensregel wahr. Sie soll als Leitlinie dienen, wie die Mitarbeiter grundsätzlich mit Risiken umgehen sollen, und spiegelt in diesem Sinne die Risikoeinstellung des Unternehmens wider.⁵⁵

Außerdem nimmt die Risikopolitik Einfluss auf das operative Risikomanagement, indem es konkrete Verfahren zur Risikosteuerung festlegt. Diese Vorgaben orientieren sich an der Risikopolitik und sind somit durch die oben genannten Faktoren - Art des Risikos, Risikobereitschaft und Risikotragfähigkeit - bestimmt. Solche Vorgaben können z.B.

- die Festlegung der grundsätzlich zu verwendenden Risikosteuerungsinstrumente,
- die Bestimmung eines Verhältnisses von Rendite zu Risiko für jeweilige Investitionsobjekte, oder

⁵⁰ Vgl. Maier (1999), S. 19.

⁵¹ Vgl. Pollanz (1999), S. 1279.

⁵² Vgl. hierzu den Abschnitt 3.1.1.

⁵³ Vgl. Bitz (2000), S. 20.

⁵⁴ Vgl. Pöschl (2004), S. 81 f.

⁵⁵ Vgl. Maier (1999), S. 19.

- die Vorgabe einer maximalen Verlustschwelle sein.⁵⁶

Diese Vorgaben der Risikopolitik werden in den weiteren Prozessschritten umgesetzt.

3.3.2 Risikoidentifikation

Zur erfolgreichen Durchführung des Risikomanagements ist eine effektive Risikoidentifikation Voraussetzung.⁵⁷ Die Anforderungen an die Risikoidentifikation sind vielfältig. Hervorzuheben sind die Vollständigkeit der Aufdeckung potentieller Risiken, sowie die Aktualität der Informationen. Vollständigkeit bei der Risikoidentifikation bedeutet, dass alle unternehmensindividuellen Fragestellungen abgedeckt werden müssen, weil Lücken bei der Risikoidentifikation in späteren Prozessstufen nicht mehr korrigiert werden können.⁵⁸ Die Aktualität der Informationen ist nötig, um eine rechtzeitige Risikoidentifikation zu gewährleisten.⁵⁹

Die Risikoidentifikation läuft in der Praxis oft noch intuitiv ab. Um die Risiken gemäß oben genannten Anforderungen vollständig zu erfassen, ist jedoch eine systematische Risikoidentifikation nötig.⁶⁰ Eine schrittweise Betrachtung der Prozesskette des Unternehmens bietet sich an, um so die Risiken vollständig zu identifizieren. Dabei ist es notwendig, Schnittstellen mit Dritten zu berücksichtigen, um auch externe Einflüsse zu erfassen.⁶¹ Die Gewinnung notwendiger Informationen zur Risikoidentifikation über externe Faktoren, wie z.B. die Entwicklung bestimmter Märkte, erfolgt dabei meist über allgemein zugängliche Quellen. Hingegen werden Informationen über interne Faktoren durch die so genannte Besichtigungsanalyse, d.h. durch die Analyse unternehmensinternen Wissens bzw. Daten, generiert.⁶² Zusätzlich zu der Orientierung an den Geschäftsprozessen, ist es hilfreich, möglichst viele Mitarbeiter in die Risikoidentifikation einzubeziehen, da Mitarbeiter, die in den jeweiligen Prozessstufen arbeiten, die besten Kenntnisse der Risiken vor Ort haben.⁶³

Die Methoden, die zur Risikoidentifikation eingesetzt werden, unterscheiden sich je nach Größe und Struktur des Unternehmens, sowie nach der Art der Risiken.⁶⁴ Brainstorming, die Verwendung von Checklisten und artverwandte Werkzeuge sind hierfür geeignete Methoden. Zweck des Brainstormings ist es, durch Kreativitätstechniken möglichst alle Risiken zu iden-

⁵⁶ Vgl. Dörner/Doleczik (2000), S. 202.

⁵⁷ Vgl. Pritzer (1999), S. 145 ff.

⁵⁸ Vgl. Hölscher (2002), S. 12.

⁵⁹ Vgl. Wolf/Runzheimer (2001), S. 33f.

⁶⁰ Vgl. Hölscher (2002), S. 13.

⁶¹ Vgl. Pöschl (2004), S. 86.

⁶² Vgl. Pritzer (1999), S. 158.

⁶³ Vgl. Hölscher (2002), S. 13.

⁶⁴ Vgl. Pöschl (2004), S. 86.

tifizieren. Checklisten beinhalten mögliche Risiken, wobei überprüft wird, ob bestimmte Risiken zutreffen. Hierbei ist bei Verwendung der Checklisten fortlaufend zu überprüfen, ob alle potentiellen Risiken in der Checkliste enthalten sind.⁶⁵ Bevor eine Bewertung der identifizierten Risiken vorgenommen werden kann, werden die Risiken um Doppelzählungen bereinigt und in einem so genannten Risikoinventar zusammengefasst.⁶⁶

3.3.3 Risikobewertung und -analyse

Nach der Identifikation der Risiken folgt im nächsten Schritt die Risikobewertung und -analyse. Ziel dieser Prozessphase ist es, Transparenz über die vorliegenden Risiken zu schaffen, um somit eine effiziente Risikosteuerung zu ermöglichen. Mit Hilfe der Risikobewertung werden den identifizierten Risiken bestenfalls kardinale, zumindest aber ordinale Werte zugeordnet.⁶⁷ Dies erfolgt durch Aussagen über die Eintrittswahrscheinlichkeit und das erwartete Ausmaß der Risiken. Auf die Risikobewertung baut die Risikoanalyse auf. Ihre Aufgabe ist es, die Strukturen der Gefahrenpotenziale darzustellen.⁶⁸

Um bewertete Risiken untereinander vergleichen zu können, ist es erforderlich einen einheitlichen Maßstab bei der Risikobewertung zu verwenden. Bei wirtschaftlichen Fragestellungen bietet es sich an, eine finanzwirtschaftliche Erfolgsgröße als Maßstab zu wählen, wie z.B. den Gewinn oder Verlust.⁶⁹

Für die Bewertung von Risiken stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Sie unterscheiden sich teilweise beträchtlich in ihrer Genauigkeit und in ihrem Aufwand. Einfache Bewertungsmethoden sind das Korrekturverfahren und Scoringmodelle. Bei dem Korrekturverfahren werden Eingangsparameter durch Risikoab- oder zuschläge verändert. Diese Veränderungen werden intuitiv vorgenommen, somit genügt dieses Verfahren nicht dem Anspruch einer validen Risikobewertung.⁷⁰ Mit der Verwendung von Scoringmodellen wird durch die Bewertung und Kombination von verschiedenen risikorelevanten Faktoren ein Risikowert generiert. Diese Risikowerte stellen jedoch eine starke Vereinfachung dar, so werden z.B. keine Wahrscheinlichkeitsverteilungen ermittelt, was weitere Analysen erschwert.⁷¹ Die Anwendung dieser simplen Verfahren fand in der Praxis deutscher Unternehmen häufig An-

⁶⁵ Vgl. Pöschl (2004), S. 86.

⁶⁶ Vgl. Gleißner (2004a), S. 35.

⁶⁷ Vgl. Bienert, 2004, S. 171.

⁶⁸ Vgl. Wolf/Runzheimer (2001), S. 45.

⁶⁹ Vgl. Wolf/Runzheimer (2001), S. 48.

⁷⁰ Vgl. Bienert (2004), S. 173.

⁷¹ Vgl. Bienert (2004), S. 175 f.

wendung, da insbesondere die Bewertung nicht-monetärer Risiken methodisch mit einem hohen Aufwand verbunden ist.⁷² Darüber hinaus stehen oft die benötigten Eingangsdaten nicht zur Verfügung.⁷³

Bewertungsmethoden, die höheren Anforderungen an die Analysemöglichkeiten gerecht werden, erzeugen ein Wahrscheinlichkeitsprofil der betrachteten Erfolgsgrößen. Sofern historische Daten zur Verfügung stehen, kann aus diesen eine Wahrscheinlichkeitsverteilung mit Hilfe von Trendextrapolationen prognostiziert werden.⁷⁴ Eine andere, eher subjektiv geprägte Möglichkeit um Risiken zu bewerten, ist die Durchführung von Expertenbefragungen. Eine simulative Ermittlung einer Wahrscheinlichkeitsverteilung für ein Risiko, durch die zufallsbasierte Variation der Eingangsparameter, ist aufwändiger. Dieses Vorgehen wird bei der so genannten Monte-Carlo-Simulation angewandt.⁷⁵

Nachdem mit einer oder mehreren der oben genannten Methoden die einzelnen Risiken bewertet worden sind, folgt nun im nächsten Schritt die Risikoanalyse. Ein Instrument der Risikoanalyse, um die Abhängigkeit der Risiken von Einflussgrößen zu identifizieren, ist die Sensitivitätsanalyse. Hierbei wird durch Variation verschiedener Eingangsgrößen bei der Berechnung des Risikos die Stabilität einer Erfolgsgröße überprüft. Dadurch können Aussagen gewonnen werden, ab welcher Veränderung eine Eingangsgröße als kritisch angesehen werden sollte.⁷⁶ Um die Gesamtrisikoposition eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit errechnen zu können, ist die Aggregation von Einzelrisiken nötig. Aufgrund der in Abschnitt 3.1.3 beschriebenen Eigenschaften, im speziellen der Korrelation, ist es relativ aufwändig Risiken zu aggregieren. Eine geeignete Methode hierfür bietet die Monte-Carlo-Simulation. Bei ihrer Anwendung werden die gegenseitigen Abhängigkeiten der Risiken untereinander berücksichtigt.⁷⁷ Eine Aggregation der Einzelrisiken ist nötig, da sich mehrere Risiken von geringer Bedeutung, kumuliert zu einem unternehmensgefährdenden Gesamtrisiko entwickeln können.⁷⁸

⁷² Vgl. Hampel/Lueger/Roth (2004), S. 114.

⁷³ Vgl. Pöschl (2004), S.87 f.

⁷⁴ Vgl. Issing (2004), S. 351 f.

⁷⁵ Vgl. Bienert (2004), S. 176 f.

⁷⁶ Vgl. Wolf/Runzheimer (2001), S. 48.

⁷⁷ Vgl. Gleißner (2004a), S. 355.

⁷⁸ Vgl. IDW-Verlag GmbH (1999), S. 3.

3.3.4 Risikosteuerung

Auf Basis der Erkenntnisse aus der Risikobewertung und -analyse ist es Aufgabe der Risikosteuerung, geeignete Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen. Eine grundsätzliche Minimierung sämtlicher Risiken wird hierbei jedoch nicht angestrebt, da mit Risiken auch Chancen verbunden sind. Vielmehr sollte die Risikosteuerung die risikopolitischen Vorgaben der Unternehmensleitung berücksichtigen und die Risiken entsprechend dieser behandeln. Diese Vorgaben können sich z.B. in einer Konzentration auf Kernrisiken äußern.⁷⁹

Die Maßnahmen zur Risikosteuerung können unterschieden werden in wirkungsbezogene und ursachenbezogene Instrumente. Wirkungsbezogene Instrumente verringern das Ausmaß eines Schadens, bei dessen Eintritt. Dahingegen reduzieren ursachenbezogene Maßnahmen die Eintrittswahrscheinlichkeit eines möglichen Schadens.⁸⁰ Grundsätzlich können die drei verschiedenen Maßnahmen

- Risikovermeidung,
- Risikoüberwälzung und
- Risikoakzeptanz unterschieden werden.

Hierbei können die Instrumente der Risikovermeidung beispielsweise organisatorische oder technische Maßnahmen sein, wie die Installation von Brandmeldern, um Brandschäden zu reduzieren. Das bedeutendste Instrument der Risikoüberwälzung ist der Abschluss von Versicherungen. Dieses Instrument ist sehr sicher, allerdings auch teuer.⁸¹ Risiken können ohne Abschluss einer Versicherung durch Maßnahmen wie Outsourcing⁸², Factoring⁸³, finanzielle Sicherungsinstrumente oder auch Diversifikation überwältigt werden. Wie in Abschnitt 3.1.3 erläutert, wird bei der Diversifikation durch Streuung des Risikos das Gesamtrisiko verringert. Hingegen werden bei der bewussten Akzeptanz von Risiken Chancen gewahrt, um Rendite in Form von Risikoprämien zu erwirtschaften. Das maximale Ausmaß der Risikoakzeptanz ist durch das vorhandene Eigenkapital des Unternehmens vorgegeben.⁸⁴ Die Auswahl des passenden Instruments, oft die Kombination mehrerer Instrumente, erfolgt durch Kosten-Nutzen-Überlegungen. Mit der möglichen Anwendung verschiedener Maßnahmen, ergibt sich

⁷⁹ Vgl. Pöschl (2004), S. 90.

⁸⁰ Vgl. Pritzer (1999), S. 160.

⁸¹ Vgl. Bitz (2000), S. 51 f.

⁸² Outsourcing bezeichnet die Verlagerung von Unternehmensprozessen an Drittunternehmen.

⁸³ Factoring bezeichnet die Abtretung von Forderungen an Drittunternehmen, wobei dieses Drittunternehmen das Zahlungsausfallrisiko übernimmt.

⁸⁴ Vgl. Bitz (2000), S. 49.

ein Bündel verschiedener Szenarien. Hierbei gilt es, eine optimale Mischung der Instrumente zu finden.⁸⁵

Um Risikosteuerungsmaßnahmen möglichst frühzeitig und damit effizient einsetzen zu können, ist es nötig Risiken fortlaufend zu überwachen. Die Festlegung von maximalen Risikoausmaßen als Grenze, ab deren Erreichen Maßnahmen der Risikosteuerung ergriffen werden sollen, kann hierbei ein Hilfsmittel sein. So kann z.B. festgelegt werden, dass ab einem bestimmten Anteil des Immobilienbestandes, der in speziellen Teilmärkten liegt, ausgleichende Maßnahmen in anderen Teilmärkten vorzusehen sind.⁸⁶

Hilfreich ist auch die Visualisierung des Gefahrenpotentials. Dieses kann mit einer so genannten Risk-Map erfolgen, die beispielhaft in Abbildung 7 dargestellt ist.

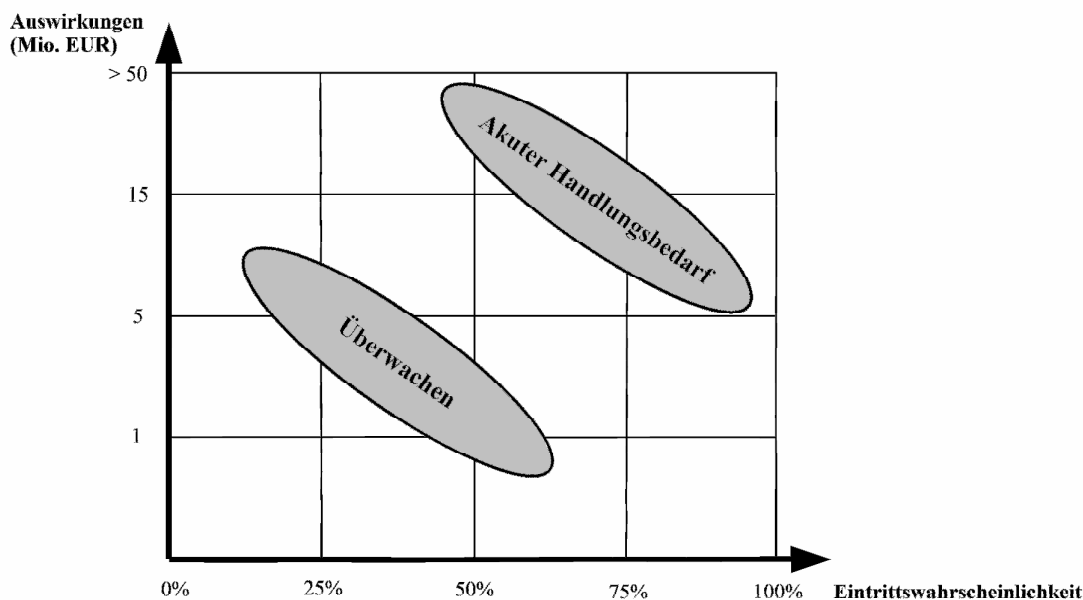


Abbildung 7: Risk-Map⁸⁷

In der Risk-Map wird die Kombination aus Auswirkungen, wie ein finanzieller Verlust und der Eintrittswahrscheinlichkeiten des Risikos eingetragen. Durch Kennzeichnung von Bereichen, wie z.B. *akuter Handlungsbedarf* oder *überwachen*, kann eine schnelle Übersicht erfolgen.⁸⁸ Allerdings vermittelt diese Art der Darstellung nur eingeschränkte Informationen, da

⁸⁵ Vgl. Pöschl (2004), S. 90 f.

⁸⁶ Vgl. Braun/Gänger/Schmidt (1999), S. 249.

⁸⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Issing (2004), S. 212.

⁸⁸ Vgl. Troßmann/Baumeister (2004), S. 78 f.

hier eine Reduktion auf zwei Werte erfolgt und die Wahrscheinlichkeitsverteilung der einzelnen Risiken nicht visualisiert wird.

3.3.5 Risikocontrolling

Die Funktion und die Abgrenzung des Risikocontrollings zum Risikomanagement wird in der Literatur nicht einheitlich vertreten und bleibt daher oft unklar. Eine Übersicht über die unterschiedlichen Begriffskonzeptionen ist von Winter (2007) erarbeitet worden.⁸⁹ Im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung, wie auch in der Literatur häufig anzutreffen, wird Risikocontrolling als Unterstützungsfunktion des Risikomanagements angesehen. Insbesondere bezieht sich diese Unterstützungsfunktion auf die laufende Bereitstellung von entscheidungsorientierten Informationen.⁹⁰ Die Ziele der Servicefunktion des Risikocontrollings leiten sich somit direkt aus den Zielen des Risikomanagements ab, also aus der zielgerichteten Planung und Steuerung von Prozessen, die mit Risiken verbunden sind.⁹¹ Beim Risikomanagement werden die Informationen des Risikocontrollings im betrieblichen Regelkreis, der schematisch in Abbildung 8 dargestellt ist, als Regelgrößen benötigt, um begründete Entscheidungen treffen zu können.

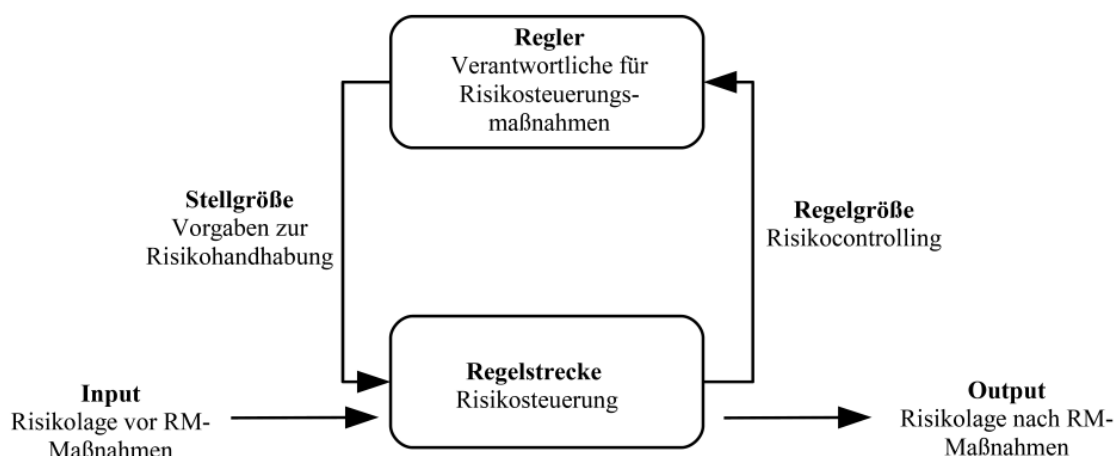


Abbildung 8: Betrieblicher Regelkreis⁹²

Im Rahmen des Risikomanagements erfüllt das Risikocontrolling die Hauptfunktionen

- Risikomessung und -überwachung,
- Analyse des Verlustpotenzials und

⁸⁹ Vgl. Winter (2007), S. 26 ff.

⁹⁰ Vgl. Verband deutscher Treasurer e.V. (1999), S. 124.

⁹¹ Vgl. Troßmann/Baumeister (2004), S. 76.

⁹² Eigene Darstellung.

- Berichterstattung.⁹³

Die ersten beiden eben erwähnten Punkte beziehen sich auf die, in diesem Kapitel vorgestellten, Risikomanagementprozessschritte. Dabei ist es insbesondere die Aufgabe des Risikocontrollings, geeignete Methoden und Instrumente in den einzelnen Risikomanagementprozessschritten bereitzustellen. Spezielle Instrumente des Risikocontrollings sind z.B. die Value-At-Risk-Berechnung oder die Risk-Map. Hierbei sollten die eingesetzten Methoden die Umsetzbarkeit und den notwendigen Detaillierungsgrad der Managementinformation berücksichtigen.⁹⁴ Darüber hinaus müssen Risikointerdependenzen, also die Abhängigkeiten einzelner Risiken untereinander in die Analysen einbezogen werden. Speziell die Berechnung eines unternehmens- oder bereichsweiten Verlustpotenzials bedingt die Berücksichtigung dieser Risikointerdependenzen. Mit Hilfe dieser Berechnungen wird das Verlustpotential der einzelnen Unternehmensbereiche hinsichtlich der vorgegebenen Gesamtrisikoposition des Unternehmens koordiniert.⁹⁵ Zusätzlich ist es eine Hauptaufgabe des Risikocontrollings, Risiken zu quantifizieren und anschließend das Risiko-Ertrags-Verhältnis zu berechnen, sowie zu überwachen, damit die Vorgaben der Unternehmensführung bezüglich des Risiko-Ertrag-Verhältnisses umgesetzt und gesteuert werden können.⁹⁶

Durch die Risikoberichterstattung werden die risikorelevanten Informationen den verantwortlichen Entscheidungsträgern zur Verfügung gestellt.⁹⁷ Hierbei ist der wesentliche Adressat der Risikoberichte die Geschäftsführung, bei Aktiengesellschaften berichtet diese wiederum an den Aufsichtsrat.⁹⁸ Die wesentlichen Anforderungen an die Bereitstellung der Berichte sind, dass diese aktuell sein und zeitnah erfolgen muss, um Risikosteuerungsmaßnahmen einleiten zu können, bevor sich Risiken verwirklichen.⁹⁹ Der Inhalt der jeweiligen Risikoberichte, ist abhängig von dem jeweiligen internen Empfänger des Berichtes.¹⁰⁰ So wird sich der Inhalt eines Risikoberichts auf Vorstandsebene eher auf konsolidierte Risiken des Unternehmens beziehen, ausgedrückt zum Beispiel als Kennzahl, als auf einzelne Objektisiken, die auf Bereichsebene betrachtet werden. Hilfreich für das Berichtswesen sind festgelegte einheitliche Berichtsformate und -strukturen. Diese erleichtern sowohl den Vergleich von einzelnen Risiken, als auch den Vergleich der Geschäftsbereiche untereinander. Sonderberichte bieten

⁹³ Vgl. Runzheimer/Wolf (2001), S. 82 f.

⁹⁴ Vgl. Pöschl (2004), S. 94.

⁹⁵ Vgl. Pedell (2004), S. 5 ff.

⁹⁶ Vgl. Pedell (2004), S. 4.

⁹⁷ Vgl. Runzheimer/Wolf (2001), S. 86.

⁹⁸ Vgl. Pöschl (2004), S. 96 f.

⁹⁹ Vgl. Hampel/Lueger/Roth (2004), S. 112.

¹⁰⁰ Vgl. Gleich/Horváth (2000), S. 119.

die Möglichkeit die Entscheidungsträger bei außergewöhnlichen Vorkommnissen kurzfristig zu informieren. Nicht zuletzt ist der Wirtschaftsprüfer ein Adressat der Risikoberichte, da dieser auch auf Grundlage dieser Berichte, die Eignung des Risikomanagement in Bezug auf das KonTraG bewertet.¹⁰¹

3.4 Organisation des Risikomanagements

Für die effiziente Durchführung des Risikomanagements ist eine klare Organisation unablässig. Hierdurch werden Zuständigkeiten klar zugeordnet und Überschneidungen und Lücken im Risikomanagement vermieden.¹⁰² Bei der Ausgestaltung des Risikomanagementsystems gilt der Grundsatz, dass die Risiken dort zu handhaben sind, wo sie anfallen. Dabei ist das Risikomanagement eine Führungsaufgabe und kann nicht innerhalb des Unternehmens delegiert werden.¹⁰³ Allerdings sollten die einzelnen Geschäftseinheiten, die für das Risikomanagement verantwortlich sind, Unterstützung durch eine zentrale Risikomanagementstelle erfahren.¹⁰⁴ Darüber hinaus sollte eine regelmäßige Überprüfung des Risikomanagementsystems durch die interne Revision stattfinden. Die Beziehung dieser eben genannten Organisationselemente ist in Abbildung 9 dargestellt.

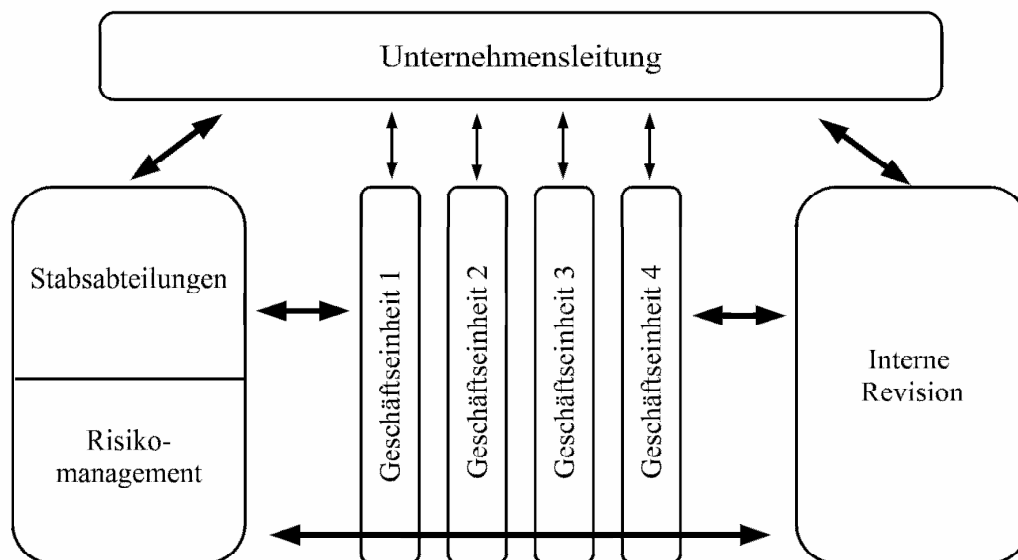


Abbildung 9: Organisationselemente im Risikomanagement¹⁰⁵

Die Aufgabe der zentralen Stabsstelle Risikomanagement besteht in der Koordination aller risikobehafteten Aktivitäten. Im Einzelnen beinhaltet dies das Zusammenführen und die

¹⁰¹ Vgl. Pöschl (2005), S. 96.

¹⁰² Vgl. Wittmann (1999), S. 133.

¹⁰³ Vgl. Pritzer (1999), S. 154.

¹⁰⁴ Vgl. Eckert/Lampartner/Möller (2004), S. 34.

¹⁰⁵ Vgl. Wittmann (1999), S. 134.

Auswertung der, von den operativen Einheiten bereitgestellten, Risikoinformationen. Da das zentrale Risikomanagement einen besseren Überblick über die gegenseitigen Abhängigkeiten der einzelnen Risiken der operativen Einheiten hat, kann es somit diese Risiken angemessen aggregieren. Darüber hinaus sollten Risikopositionen, die auf zentraler Ebene effizienter gesteuert werden können als dezentral, wie z.B. Zinsänderungsrisiken, durch ein zentrales Risikomanagement gehandhabt werden. Weitere Aufgaben des zentralen Risikomanagements können in der Festlegung und Dokumentation von Standards durch die Erstellung von Handbüchern und Arbeitsanweisungen, sowie in der Weiterentwicklung des Risikomanagements liegen. Ob eine eigene Stelle für die Aufgaben des zentralen Risikomanagements geschaffen werden sollte, ist abhängig von der Größe und der Komplexität der Unternehmensorganisation. Gegebenfalls kann das zentrale Risikomanagement an anderen Stellen im Unternehmen ausgelagert werden, hier bietet sich unter anderem das Controlling an.¹⁰⁶

Die Aufgabe der internen Revision besteht in der Überprüfung der Wirksamkeit des Risikomanagements, sowie der Aufdeckung von Lücken im Risikomanagementsystem. Ebenso sollte sie auch Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung aufzeigen.¹⁰⁷

Die Problemstellungen des Risikomanagements stellen, insbesondere durch ihre schlechte Strukturiertheit, hohe Anforderungen an die Entscheidungsträger. Diese schlechte Strukturierung äußert sich durch

- unbekannte relevante Ursache-Wirkungs-Beziehungen,
- mangelnde Quantifizierbarkeit,
- Unkenntnis der Zielgrößen, sowie durch
- fehlende Lösungsverfahren.

Um durch eine verbesserte Informationsversorgung, die Struktur der Entscheidungsprobleme zu verbessern, ist der Einsatz von Software sinnvoll.¹⁰⁸ Die Software unterstützt die zuständigen Mitarbeiter bei allen Prozessschritten des Risikomanagements. Durch diese Softwareunterstützung ist es möglich, bei der Identifizierung der Risiken durch Vorgaben der Erfassungsgrößen, sowie durch Verwendung einer Datenbank als Risikoinventar, eine einheitliche Zusammenstellung aller Risiken sicherzustellen und gegenseitige Abhängigkeiten zu berücksichtigen. Die Bewertung und die Aggregation der Risiken werden durch Berechnungsmethoden, die in der Software integriert sein können, wie bspw. die Monte-Carlo-Simulation, mög-

¹⁰⁶ Vgl. Pöschl (2004), S. 94 f.

¹⁰⁷ Vgl. Schmale/Ulmke (1999), S. 196 f.

¹⁰⁸ Vgl. Erben/Romeike (2002), S. 4 ff.

lich bzw. erleichtert. Zur Unterstützung der Entscheidungsträger erfolgt eine visuelle Darstellung der Risiken, unter anderem mittels einer Ampelkennzeichnung oder einem monetären Risikoprofil. Die Software erweitert hierbei die Analyse- und Präsentationsmöglichkeiten. Darüber hinaus ist es für die Entscheidungsträger durch den Softwareeinsatz im Risikomanagement möglich, jederzeit Informationen zur Risikolage des Unternehmens abzurufen.¹⁰⁹

Die erhältlichen Softwareprodukte können nach Gleißner / Romeike (2005) nach dessen Fähigkeiten in Bezug zu ihren analytischen Möglichkeiten und ihrer Ausrichtung an den Bedürfnissen der Entscheidungsträger unterschieden werden. Die analytischen Fähigkeiten erstrecken sich von einfachen Datenbanken, die Risikoinformationen speichern, bis hin zu komplexen Berechnungsmethoden wie Simulationen. Softwareprodukte, die sich stark an den Bedürfnissen der Entscheidungsträger orientieren, zeichnen sich durch eine vereinfachte Sicht auf die Informationen aus, damit die Entscheidungsträger schnell und einfach fundierte Entscheidungen treffen können.¹¹⁰

3.5 Risikomanagement in der Immobilienwirtschaft

Das Risikomanagement in der Immobilienwirtschaft hat in den vorangegangenen Jahren zunehmend an Bedeutung genommen. Der Anstoß zur Implementierung eines systematischen Risikomanagement geht dabei überwiegend von den gesetzlichen Normen zum Risikomanagement aus, insbesondere vom KonTraG.¹¹¹ Daneben ist die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit zum Risikomanagement in der Immobilienwirtschaft u.a. begründet in der zunehmende Verkürzung des Lebenszyklus von Unternehmen, Produkten und Dienstleistungen. Dadurch, dass sich durch Veränderungen des Wirtschaftsumfeldes, etablierte Geschäftsmodelle als nicht mehr tragfähig erweisen können, ergeben sich zusätzliche Risiken.¹¹² Bisherige Untersuchungen zeigen, dass im Vergleich zu anderen Branchen, in der Immobilienwirtschaft bisher oft weniger Gebrauch von Risikomanagement gemacht wird.¹¹³

Zentrale Risiken der Immobilienwirtschaft ergeben sich aus den Besonderheiten des Wirtschaftsguts Immobilie, die in Kapitel 2 vorgestellt wurden. Bedeutend ist vor allem die Immobilität. Diese Immobilität bedingt, dass der Standort einer Immobilie einen sehr großen Einfluss auf die Vermarktungsmöglichkeiten ausübt. So gaben Entscheidungsträger von Im-

¹⁰⁹ Vgl. Gleißner/Romeike (2005), S. 156 ff.

¹¹⁰ Vgl. Gleißner/Romeike (2005), S. 158 f.

¹¹¹ Vgl. Sandvoß (2004), S.1.

¹¹² Vgl. Klaproth (2004), S. 59.

¹¹³ Vgl. Maier (1999), S. 16.

mobilienunternehmen in einer anderen Untersuchung an, dass die Erfolgsfaktoren einer Immobilieninvestition zu zwei Dritteln durch die anfänglichen Strukturmerkmale bestimmt werden.¹¹⁴ Des Weiteren sind die Risiken in der Immobilienwirtschaft nicht separat und losgelöst von anderen Risiken zu betrachten. Diese Mehrdimensionalität der Risiken für Immobilienunternehmen, äußert sich beispielsweise durch den Umstand, dass ein hoher Anteil sanierungsbedürftiger Immobilien oft nur durch die Aufnahme umfangreicher Kredite zu minimieren ist, um die Sanierungsmaßnahmen zu finanzieren, welches aber wiederum zu finanziellen Risiken führt.¹¹⁵ Einen Überblick über die Risikofelder in der Immobilienwirtschaft, exemplarisch mit der Angabe einiger bedeutenden Risiken, gibt Tabelle 1 wieder. Hierbei findet eine Unterscheidung in systematische und unsystematische Risiken, in Anlehnung an den Abschnitt 3.1.3 statt. Außerdem werden finanzielle und existentielle Risiken unterschieden. Dabei stehen existentielle Risiken in direkten Zusammenhang mit dem Investitionsobjekt, der Immobilie. Hingegen ergeben sich finanzielle Risiken durch die finanzwirtschaftlichen Transaktionen der Unternehmertätigkeit im Allgemeinen.¹¹⁶

	Systematische Risiken	Unsystematische Risiken
Existentielle Risiken	Konjunkturrisiko Länderrisiko Rechtliches Risiko	Fertigstellungsrisiko Objektrisiko Standortrisiko
Finanzielle Risiken	Kapitalmarktrisiko Transferrisiko Zinsänderungsrisiko	Bewertungsrisiko Kreditausfallrisiko Liquiditätsrisiko

Tabelle 1: Risikofelder der Immobilienwirtschaft¹¹⁷

4 Empirische Erhebung

4.1 Ziel der empirischen Erhebung

Die Thematik des Risikomanagement gewinnt vor allem durch Krisenfälle in der jüngsten Vergangenheit an Aktualität. So kam es in den USA durch die aktuelle Finanzkrise, die ihren Ursprung in Zahlungsausfällen bei Hypothekenkrediten hat, zu einem massiven Konjunkturunbruch, dessen Auswirkung weltweit zu spüren ist.¹¹⁸ Auch in Deutschland sind Risikopotenziale zutage getreten, wie z.B. 2005 bei der Insolvenz mehrerer Geschlossener Immobilien-

¹¹⁴ Vgl. Armonat/Pfnür (2001), S. 48f.

¹¹⁵ Vgl. Sandvoß (2004), S. 4.

¹¹⁶ Vgl. Maier (1999), S. 13 f.

¹¹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Maier (1999), S. 15.

¹¹⁸ Vgl. Ackermann (2008), S. 22 ff.

fonds des Immobilienfondsinitiators Falk Capital.¹¹⁹ Durch gesetzliche Vorgaben - hier sei besonders das KonTraG, aber auch die Novellierung des Investmentgesetzes genannt, die jüngst verschärfte Anforderungen an das Risikomanagement von Immobilienfonds stellt - wird ein funktionierendes Risikomanagement von Immobilienunternehmen gefordert.¹²⁰ Allerdings weisen bisherige Untersuchungen darauf hin, dass Risiken bei Entscheidungen in der Immobilienwirtschaft eher vernachlässigt werden.¹²¹

Ziel dieser Arbeit ist es zu ermitteln, wie das Risikomanagement tatsächlich in der deutschen Immobilienwirtschaft ausgeprägt ist. In der Literatur wird man hierzu nicht fündig. Eine Ausnahme bildet in eine unveröffentlichte Studie der Unternehmensberatung Dr. Peter & Company AG aus dem Jahr 2007.¹²² Die Grundaussagen dieser Studie sind, dass sich Standards bei der Umsetzung des Risikomanagements erst langsam herausbilden und dass das Risikomanagement als Steuerungsinstrument noch nicht etabliert ist. Diese Studie ist allerdings auf Anbieter Offener Immobilienfonds beschränkt, welche nur einen kleinen Teil der Immobilienwirtschaft ausmachen. So können diese Ergebnisse nicht auf andersartige Immobilienunternehmen übertragen werden, die in der vorliegenden Befragung untersucht werden.

Der Untersuchungsgegenstand dieser Befragung, das Risikomanagement in der deutschen Immobilienwirtschaft, unterteilt sich bei dieser Arbeit in die folgenden drei zentralen Fragestellungen:

- Mit welcher Motivation wird Risikomanagement betrieben?
- Wie wird das Risikomanagement im Unternehmen durchgeführt?
- Werden die eigenen und gesetzlichen Ziele zum Risikomanagement erreicht?

Ziel dieser Untersuchung ist es, Aussagen zum Stand des Risikomanagements, insbesondere zu oben genannten Aspekten, zu liefern. Der Schwerpunkt bei der Befragung liegt dabei auf der Umsetzung des betrieblichen Risikomanagements.

4.2 Ablauf der empirischen Erhebung

Die untersuchten Elemente dieser Arbeit stellen die deutschen Immobilienunternehmen mit der Abgrenzung gemäß Kapitel 2 dar. Diese umfassen alle Unternehmen, die in Immobilien zu Kapitalanlagezwecke investieren, sowie Großunternehmen, die ihre Immobilienbestände

¹¹⁹ Vgl. Knappmann (2005).

¹²⁰ Vgl. hierzu Abschnitt 3.2.

¹²¹ Vgl. Armonat/Pfnür (2001), S. 73 ff.

¹²² Vgl. Peter/Quick/Stübner (2007), S. 3 ff.

professionell verwalten. Insbesondere Wohnungsbaugesellschaften und Wohnungsbaugenossenschaften werden ebenfalls betrachtet. Nicht Bestandteil der Untersuchung sind Unternehmen die kein Immobilienportfolio besitzen oder verwalten. Ausgangspunkt für die empirische Untersuchung bildet eine Aufstellung von oben genannten Immobilienunternehmen, die in Zusammenarbeit mit dem Sachverständigenbüro Altmeppen & Partner erstellt wurde. Diese Aufstellung enthält insgesamt 180 Unternehmen, die sich, wie in Tabelle 2 darstellt, in die Unternehmensarten Wohnimmobilienunternehmen, Gewerbeimmobilienunternehmen, sowie Immobilienabteilungen von Großkonzernen gliedern.

Art	Anzahl
Gewerbeimmobilienunternehmen	56
Wohnimmobilienunternehmen	82
Immobilienabteilungen von Großkonzernen	42

Tabelle 2: Angeschriebene Unternehmen¹²³

Bei der Auswahl der Unternehmen wurde darauf geachtet, dass die umsatzstärksten Unternehmen der verschiedenen Immobilienunternehmensarten in die Liste aufgenommen wurden. Hierdurch wird die Aufstellung zumindest den Anforderung einer Auswahl nach dem Konzentrationsprinzip weitgehend gerecht. Beim Konzentrationsprinzip liegt der Fokus bei der Auswahl von Elementen auf solchen, die einen hohen Stellenwert für die betrachtete Grundgesamtheit haben.¹²⁴ Als Maß für den Stellenwert wird in diesem Fall der Umsatz gewählt, den die entsprechenden Unternehmen erzielen. Allerdings kann im Folgenden nicht von einer eindeutigen Repräsentativität der Ergebnisse ausgegangen werden, da, wie erwähnt, die Liste Lücken aufweisen kann. Jedoch werden im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich Tendenzen und Grundaussagen der Ausprägung von Risikomanagementaspekten betrachtet, daher wird die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die untersuchte Grundgesamtheit, als ausreichend erachtet.

Der Zeitraum der Erstellung dieser Arbeit erstreckte sich von November 2007, angefangen mit der Konzeption des Fragebogens, bis Juni 2008 mit Verfassung des Ergebnisberichtes. Der Ablauf der Untersuchung ist in Abbildung 10 dargestellt.

¹²³ Eigene Darstellung.

¹²⁴ Vgl. Kromrey (2006), S. 284 f.



Abbildung 10: Ablauf der Befragung¹²⁵

Nach der Erstellung des internetbasierten schriftlichen Fragebogens, auf dessen Inhalt im nächsten Kapitel eingegangen wird, wurden die Immobilienunternehmen, die sich in der oben genannten Aufstellung befinden, angeschrieben und um Mitarbeit bei dieser Untersuchung gebeten. Den Unternehmen, die sich zu einer Beteiligung bereit erklärten, wurde dann der Fragebogen übermittelt. Nach einer ersten Auswertung der Ergebnisse des Fragebogens, wurden telefonische Befragungen mit einem Teil der Unternehmen durchgeführt, um Aspekte und Besonderheiten zu erfragen, die nicht in dem standardisierten Fragebogen abgefragt werden konnten. Insbesondere konzentrierten sich diese telefonischen Befragungen auf die Ablauforganisation, aber auch auf die Entwicklungsmöglichkeiten des betrieblichen Risikomanagements. Protokolle dieser Gespräche sind dieser Arbeit nicht beigefügt, um die Anonymität der Teilnehmer zu wahren. Auch wird zu diesen Gesprächen in dieser Untersuchung kein direkter Bezug genommen, sie dient in erste Linie der Unterstützung des Verfassers bei der Analyse und Interpretation der Ergebnisse des Fragebogens. Für die Analyse und Darstellung der Daten wurden die Programme SPSS und Microsoft Excel eingesetzt.

4.3 Erstellung und Aufbau des Fragebogens

Für die Durchführung der Befragung wurde ein Fragebogen verwendet, der mit Hilfe des Computerprogramms GrafStat erstellt wurde. Dieser Fragebogen wurde auf eine Internetseite geladen, wo er beantwortet werden konnte. Nach Beantwortung sind die Antwortdaten auf einem Server gespeichert worden, von wo sie für die Auswertung herunter geladen wurden. Eine so genannte Onlinebefragung wurde zum einen deshalb durchgeführt, da die manuelle Dateneingabe hierdurch entfallen konnte, zum anderen waren mit Hilfe des verwendeten

¹²⁵ Eigene Darstellung.

Computerprogramms Analysen der Daten möglich, sodass eine Zeitersparnis resultierte. In der Literatur erwähnte Nachteile der Onlinebefragung, wie eine mangelnde Repräsentativität durch eine Begrenzung auf Internetnutzer, kommt hier nicht zum Tragen, da die Teilnehmer durch ihre Bestätigung der Teilnahme, schon vor der Onlinebefragung feststanden.¹²⁶ So war es den Teilnehmern bei technischen Problemen oder persönlicher Ablehnung einer Onlinebefragung auch möglich, den ausgedruckten Fragebogen per Post oder Fax zurückzusenden. Hierbei ist festzustellen, dass alle Unternehmen, die die Bereitschaft zur Teilnahme signalisierten auch tatsächlich den Fragebogen ausgefüllt haben.

Bei dem verwendeten schriftlichen Fragebogen werden überwiegend geschlossene Fragen gestellt. Dies bedeutet, dass alle Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind und eine oder mehrere zutreffende Antwortmöglichkeiten auszuwählen sind. Um der Gefahr vorzubeugen, dass die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten nicht umfassend sind und so einige Aspekte nicht angegeben werden, werden bei einigen Fragen so genannte halbgeschlossene Fragen verwendet. Halbgeschlossene Fragen besitzen im Gegensatz zu geschlossenen Fragen eine weitere Kategorie wie *Sonstiges*, welche den Platz für alternative Antwortmöglichkeiten bietet.¹²⁷ Darüber hinaus wird nach jedem thematisch abgeschlossenen Gebiet die Möglichkeit eingeräumt weitere, nicht abgefragte Anmerkungen zu der jeweiligen Thematik anzugeben. Des öfteren wird auch, durch die Verwendung von Skalen, auf einen Sondertyp der geschlossenen Frage zurückgegriffen. Mithilfe dieser Intervallskalen werden bestimmte Ausprägungen von Risikomanagementaspekten ermittelt. Es wurde im Fragebogen eine sechsstufige Skala verwendet, die wegen ihrer Messzuverlässigkeit auch in der Literatur empfohlen wird.¹²⁸

¹²⁶ Vgl. Atteslander (2006), S. 157.

¹²⁷ Vgl. Kromrey (2006), S. 379.

¹²⁸ Vgl. Hahne (2003), S. 120 f.

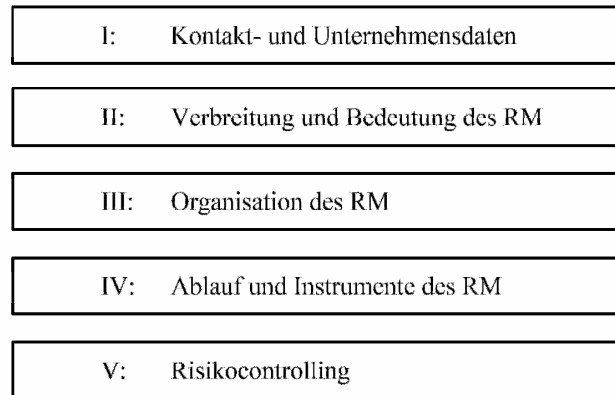


Abbildung 11: Gliederung des Fragebogens¹²⁹

Der Fragebogen gliedert sich in fünf Abschnitte und besteht insgesamt aus Einundvierzig Fragen. Die Gliederung des Fragebogens ist in Abbildung 11 wiedergegeben, wobei sich die Gliederung an der Fragestellung der Untersuchung orientiert. Im ersten Abschnitt werden die Kontakt- und Unternehmensdaten abgefragt. Hierauf folgen im zweiten Abschnitt Fragen zu der Bedeutung des Risikomanagements. Als nächstes wird die betriebliche Organisation des Risikomanagements thematisiert, woran sich im vierten Abschnitt der Prozess des Risikomanagements anschließt. Hierbei wird eine Dreiteilung nach Risikopolitik, Risikoanalyse und Risikosteuerung vorgenommen. Abschließend wird im fünften Abschnitt das Risikocontrolling betrachtet. Hinterlegt sind die Fragen, zusammen mit den Ergebnissen der Befragung, im Anhang.

4.4 Rücklaufquote

Von den 180 angefragten Immobilienunternehmen, haben sich 37 Unternehmen an der Befragung beteiligt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 21 %. Im Vergleich zu ähnlichen Untersuchungen ist dies als eine hohe Rücklaufquote zu werten, was auch die aktuell hohe Bedeutung des Themas Risikomanagement verdeutlicht. Mit dieser Anzahl von Antworten sind somit umfassende Analysen möglich, die Auskunft über das Ausmaß des Risikomanagements in Deutschland geben. Die Rücklaufquoten, untergliedert nach den einzelnen Immobilienunternehmensarten, sind in Tabelle 3 angegeben.

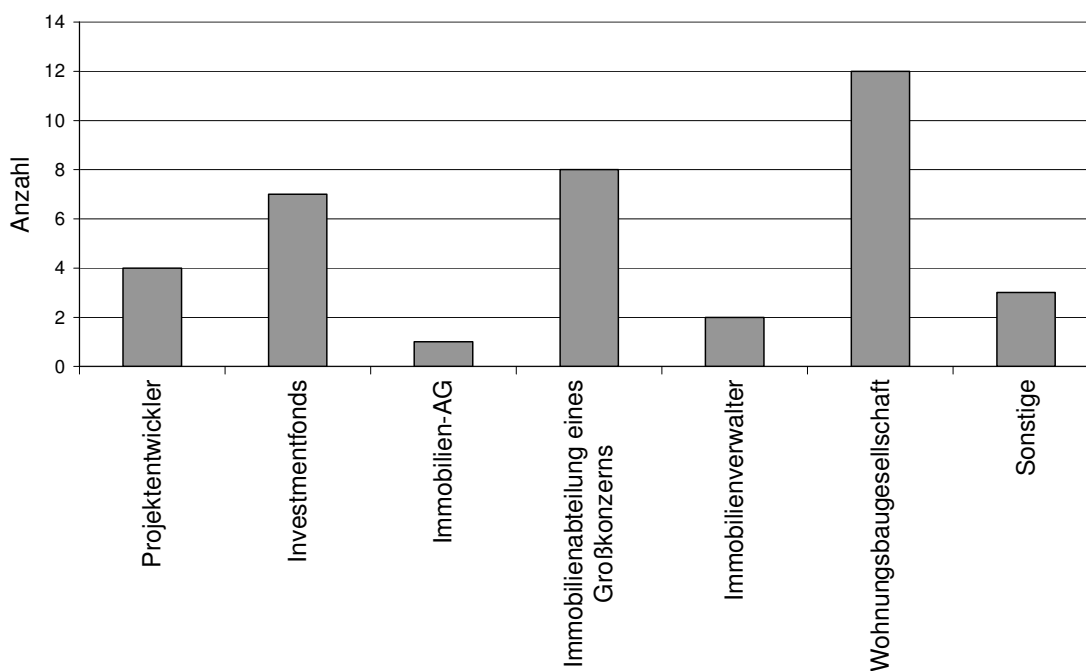
¹²⁹ Eigene Darstellung.

Art	Rücklaufquote
Gewerbeimmobilienunternehmen	21 %
Wohnimmobilienunternehmen	21 %
Immobilienabteilungen von Großkonzernen	19 %

Tabelle 3: Rücklaufquote¹³⁰

5 Ergebnisse der Befragung

5.1 Beteiligung

Abbildung 12: Art der beteiligten Immobilienunternehmen (Frage 1)¹³¹

In Abbildung 12 ist dargestellt welche Arten von Immobilienunternehmen den Fragebogen beantworteten. Diese 37 Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligten, können in drei charakteristische Gruppen eingeteilt werden, wie sie in Tabelle 4 wiedergegeben sind.

¹³⁰ Eigene Darstellung.

¹³¹ Eigene Darstellung.

Art	Beteiligung
Gewerbeimmobilienunternehmen	12
Wohnimmobilienunternehmen	17
Immobilienabteilungen von Großkonzernen	8

Tabelle 4: Beteiligung nach Unternehmensarten¹³²

So beteiligten sich zwölf Gesellschaften, die in Gewerbeimmobilien investieren oder die sie verwalten, 17 Unternehmen mit überwiegend Wohnimmobilien, sowie acht Immobilienabteilungen von Großkonzernen. Bei dieser Einteilung konnten Verwalter von Immobilien sowie Unternehmen, die sich als *Sonstige* Unternehmen eingestuft haben, stimmig in eine der drei Gruppen eingeordnet werden. Durch diese jeweilige große Beteiligung der drei untergliederten Immobilienunternehmensarten, können Rückschlüsse auf die Vertreter der drei Gruppen gezogen werden. Die vorgenommene Unterteilung wird auch verwendet, um, im Rahmen der folgenden Auswertungen, Unterschiede zwischen diesen Gruppen aufzuzeigen.

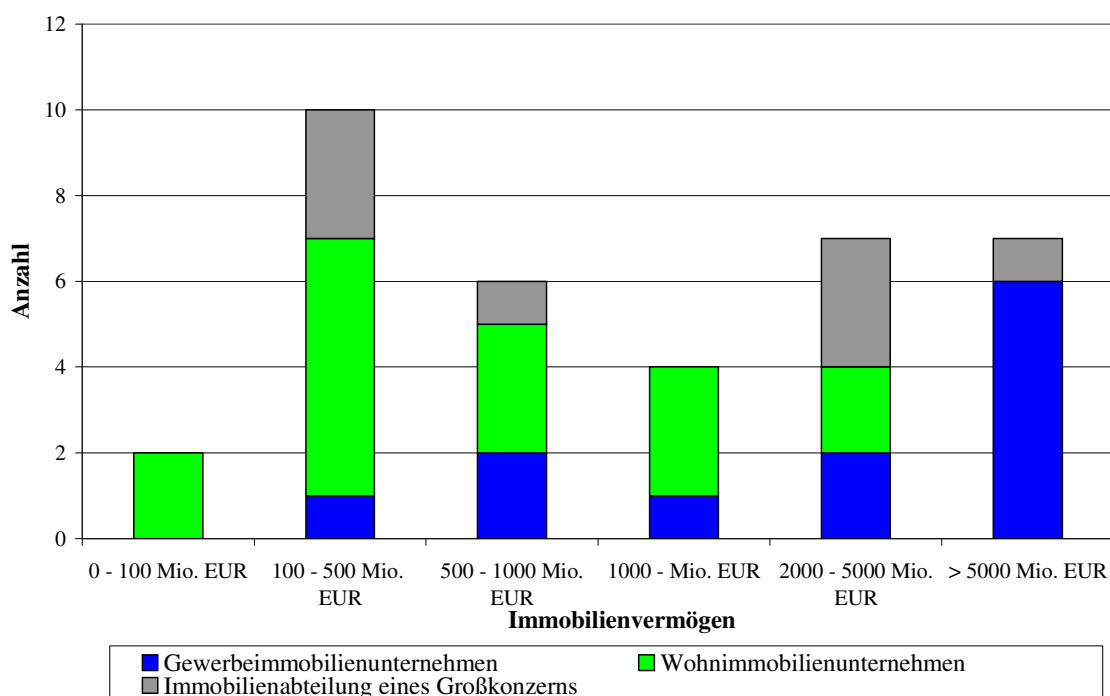


Abbildung 13: Immobilienvermögen der Unternehmen (Frage 3)¹³³

Wie in Abbildung 13 wiedergegeben, lassen sich die Unternehmen nach dem Immobilienvermögen, welches sie verwalten, gliedern. Die Immobilienvermögen der Unternehmen vari-

¹³² Eigene Darstellung.

¹³³ Eigene Darstellung.

ieren hierbei stark, von zwei Unternehmen mit 0 bis 100 Mio. Euro Immobilienvermögen, bis zu sieben Unternehmen mit mehr als 5 Mrd. Euro Immobilienvermögen. Es ist zu beobachten, dass die Wohnungsunternehmen im Vergleich zu Unternehmen mit Gewerbeimmobilien, eher kleinere Immobilienvermögen verwalten. Immobilienabteilungen von Großunternehmen finden sich sowohl bei kleineren, als auch bei den größeren Immobilienvermögen wieder. Auch diese breit gestreute Beteiligung an der Umfrage von Immobilienunternehmen unterschiedlicher Größe lässt darauf schließen, dass die Aussagen, die bei dieser Auswertung gewonnen werden, sich auf die gesamte Branche übertragen lassen.

5.2 Ziele des Risikomanagements

In diesem Abschnitt werden Fragen zu dem momentanen Stand des Risikomanagements und den Zielen, die durch das Risikomanagement erreicht werden sollen, ausgewertet. Hierdurch soll ein Überblick über die Entwicklung des Risikomanagements in den Unternehmen gegeben werden. Darüber hinaus werden Aspekte zu der Einbeziehung der Mitarbeiter, zum Zeitpunkt der Implementierung des Risikomanagements im Unternehmen, sowie zur Ressourcenentwicklung analysiert.

Zur Bedeutung des Risikomanagements wurde die Frage: „Wie schätzen Sie die Wichtigkeit des Risikomanagements ein?“ gestellt. Die Unternehmen sollten hierfür eine Einstufung auf der Bewertungsskala von 1 (*sehr wichtig*) bis 6 (*unwichtig*) vornehmen.

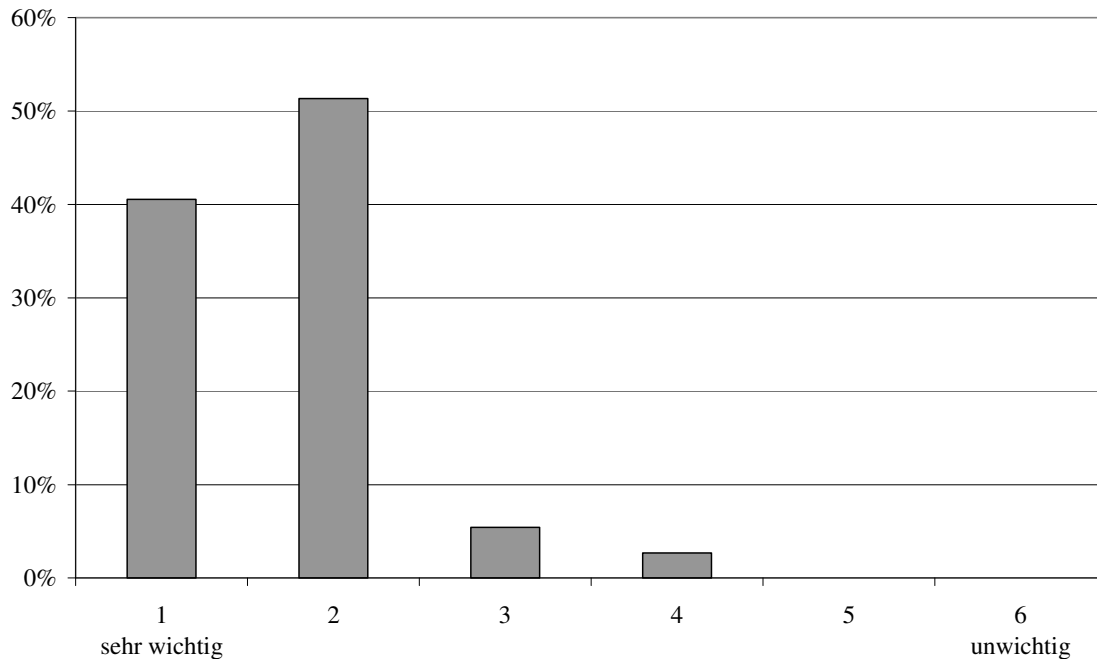


Abbildung 14: Bedeutung des Risikomanagements (Frage 5)¹³⁴

Wie in Abbildung 14 ersichtlich, wird die Bedeutung des betrieblichen Risikomanagements von den Unternehmen als überaus hoch eingestuft. So ordnen 92 % der Unternehmen dem Risikomanagement eine Wichtigkeit der ersten oder zweiten Kategorie zu. Demgegenüber stufen nur 3 % die Bedeutung unterhalb der dritten Kategorie ein. Diese Resultate lassen darauf schließen, dass das Risikomanagement für fast alle Unternehmen eine große Rolle spielt und dass sie daher gezieltes Risikomanagement betreiben.

Die Antworten auf die Frage, welche einzelnen Aufgaben das Risikomanagement gegenwärtig in den Unternehmen leistet, sind in Abbildung 15 visualisiert.

¹³⁴ Eigene Darstellung.

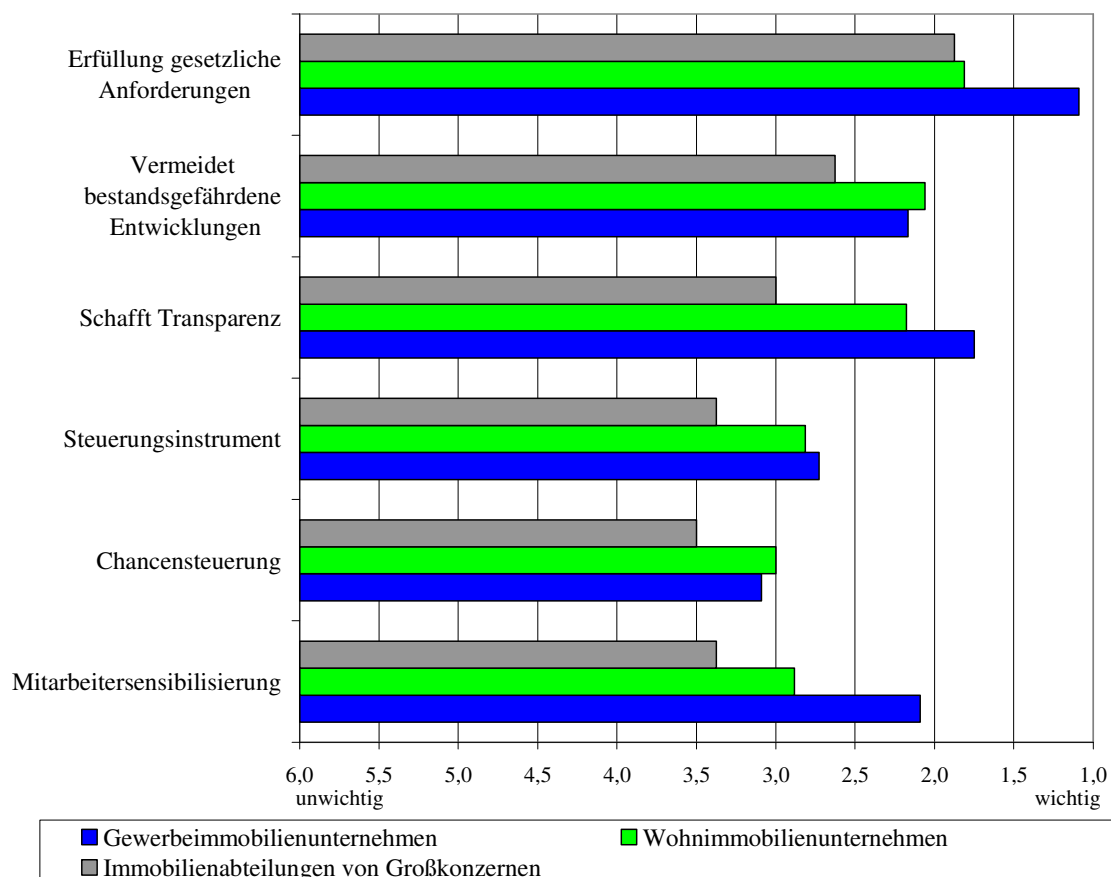


Abbildung 15: Aufgabenerfüllung des Risikomanagements (Frage 9)¹³⁵

Hierbei ist eine getrennte Auswertung für die drei differenzierten Immobilienunternehmensarten vorgenommen worden. In der Grafik sind die Mittelwerte der Wichtigkeitseinstufung der Unternehmen für jede der sechs vorgegebenen Aufgaben abgebildet. Als bedeutendste Aufgabe geben die Unternehmen dabei die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen mit einem Mittelwert von 1,6 an. Hingegen ergibt sich für die nächste Aufgabe, die Vermeidung von Entwicklungen die das Unternehmen gefährden, ein Mittelwert von 2,2 und somit ein deutlicher Abstand zur Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen. Da aber die Vermeidung unternehmensgefährdender Entwicklung das Ziel der gesetzlichen Anforderungen ist, lässt sich hieraus ableiten, dass die Unternehmen eher darauf abzielen, die formalen Anforderungen des Gesetzgebers zu erfüllen, als die Vorgaben auch aus betrieblichen Gründen umzusetzen. Als Weiteres ist die Schaffung einer Risikotransparenz, mit einem Mittelwert von 2,2, eine Aufgabe, die das Risikomanagement derzeit gut leistet. In geringerem Maße dient das Risikomanagement zur Mitarbeitersensibilisierung, mit einem Mittelwert von 2,8, als Steuerungsinstrument der strategischen Planung, mit 2,9 und zur Identifizierungen und Nutzung von Chan-

¹³⁵ Eigene Darstellung.

cen, mit 3,2. Hierdurch wird deutlich, dass sich die Unternehmen in der Immobilienwirtschaft gegenwärtig eher auf die Vermeidung von Gefahren konzentrieren. Risikomanagement übernimmt demnach selten eine Aufgabe als Instrument der Unternehmensführung, um Risiken gezielt zu steuern.

Deutliche Unterschiede gibt es, wie ebenfalls in Abbildung 1 zu erkennen ist, bei den verschiedenen Gruppen der Immobilienunternehmen. So ist festzustellen, dass Gewerbeimmobilienunternehmen tendenziell eine bessere Aufgabenerfüllung ihres Risikomanagements sehen. Besonders ausgeprägt ist dieses bei der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen, mit einem Mittelwert von 1,1. Die Gruppe der Unternehmen, die Wohnimmobilien verwalten, stehen mit ihrer Erfüllung von Risikomanagementaufgaben zwischen den Gewerbeimmobilienunternehmen und den Immobilienabteilungen von Großunternehmen. Letztgenannte haben im Vergleich zu den anderen Gruppen deutliche Defizite, nur bei der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen liegen sie, mit einem Mittelwert von 1,9, auf einem Niveau mit den Unternehmen der Wohnungswirtschaft.

Gegenüber den gegenwärtigen Aufgaben, sind die Ziele, die in der Zukunft langfristig durch das Risikomanagement erreicht werden sollen, in Abbildung 16 dargestellt.

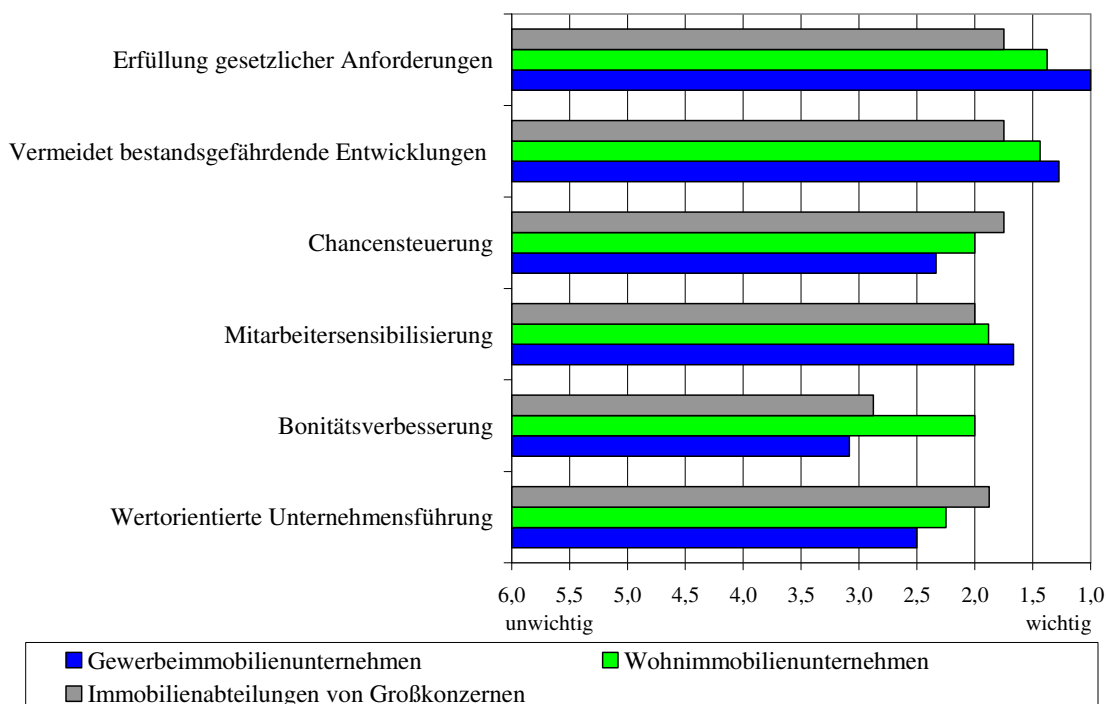


Abbildung 16: Langfristige Ziele des Risikomanagements (Frage 10)¹³⁶

Bei den langfristigen Zielen des Risikomanagements steht, wie bei den gegenwärtig erfüllten Aufgaben, die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen, mit einem Mittelwert von 1,3, im Vordergrund. Die Vermeidung unternehmensgefährdender Entwicklungen steht bei den langfristigen Zielen, mit einem Mittelwert von 1,5, jedoch nur geringfügig hinter der Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen zurück. Dies deutet darauf hin, dass in diesem Punkt Nachholbedarf gesehen wird, da der Unterschied zu der gegenwärtigen Aufgabenerfüllung, die einen Mittelwert von 2,2 haben, relativ groß ist. Die Nutzung von Chancen, sowie die wertorientierte Unternehmensführung, denen als aktuelle Aufgaben des Risikomanagements eine untergeordnete Rolle zugekommen ist, werden in der langen Frist, mit Mittelwerten von 2,1 bzw. 2,3, als wichtige Ziele eingestuft. Hieraus ist abzuleiten, dass die Nutzung von Chancen und der Einsatz des Risikomanagements als strategisches Führungsinstrument in der Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. In geringeren Maßen trifft dieses auch auf die Aufgaben zum Zwecke der Gefahrenabwehr zu. Darüber hinaus soll auch die Sensibilisierung der Mitarbeiter für Risiken in Zukunft verstärkt werden, darauf deutet der hohe Zielwert von 1,8 hin.

¹³⁶ Eigene Darstellung.

In Zusammenhang mit der Mitarbeitersensibilisierung sind in Abbildung 17 die Ergebnisse zur Frage dargestellt, wie das Risikomanagement von den Mitarbeitern akzeptiert wird, die für dessen operative Durchführung verantwortlich sind.

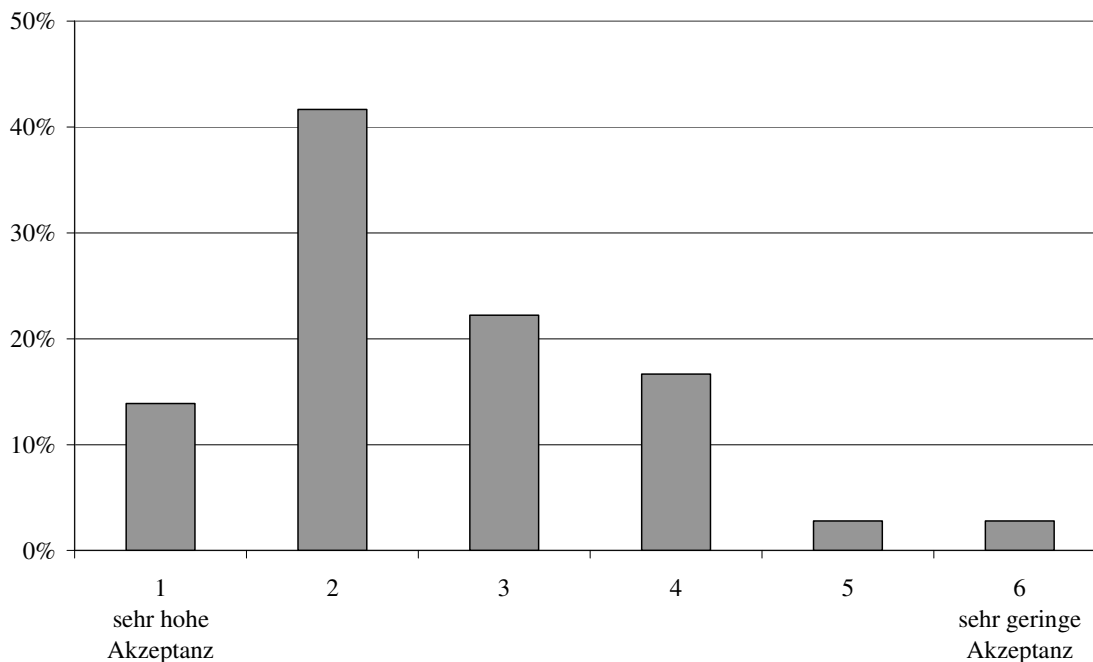


Abbildung 17: Mitarbeiterakzeptanz (Frage 11)¹³⁷

Auch an dem Ergebnis dieser Frage ist abzulesen, dass es notwendig ist, die Sensibilität der Mitarbeiter für das Risikomanagement zu erhöhen. So ordnen 44 % der befragten Unternehmen die vorhandene Akzeptanz nicht in eine der ersten beiden Kategorien ein. Dies ist als kritisch anzusehen, denn wenn die verantwortlichen Mitarbeiter nicht von der Notwendigkeit des Risikomanagements überzeugt sind, kann nicht davon ausgegangen werden, dass sie im Sinne des Risikomanagements eine zufrieden stellende Leistung erbringen.

Ein Instrument, um die Mitarbeiter besser für Risiken zu sensibilisieren, könnte der Einsatz von Schulungen sein. In Tabelle 5 sind die Ergebnisse zur Frage nach der Nutzungsintensität von Schulungen wieder gegeben.

	Sehr intensiv 1	2	3	4	5	Überhaupt nicht 6
Anteil	6 %	17 %	26 %	17 %	20 %	14 %

Tabelle 5: Schulungsintensität (Frage 19)¹³⁸

¹³⁷ Eigene Darstellung.

Insgesamt stufen 51 % der Unternehmen die Intensität des Risikomanagements auf der rechten Hälfte der Skala und damit eher schlecht ein. Hierin könnte das schlechte Ergebnis bei der Risikosensibilisierung der Mitarbeiter begründet sein, da viele Mitarbeiter zum Thema Risikomanagement unzureichend geschult werden.

Nachfolgende ist in Tabelle 6 dargestellt, seit wann die befragten Unternehmen ein systematisches Risikomanagement betreiben.

	Kein RM	< 2 Jahre	2 – 5 Jahre	5 – 9 Jahre	> 9 Jahre
Anteil	5 %	14 %	41 %	41 %	0 %

Tabelle 6: Zeitraum der Implementierung des Risikomanagement (Frage 6)¹³⁹

Die meisten, insgesamt 41 %, geben an, systematisches Risikomanagement seit fünf bis neun Jahren, bzw. seit zwei bis fünf Jahren zu betreiben. Seit mehr als neun Jahren betreibt kein Konzern Risikomanagement. Der Anteil der Unternehmen, die ein systematisches Risikomanagement seit weniger als fünf Jahre eingerichtet haben, beträgt 60 %. Insbesondere bei Berücksichtigung der gesetzlichen Verpflichtung zum Risikomanagement, die schon seit 1999 mit der Einführung des KonTraG besteht, erscheint dieser Anteil bemerkenswert hoch. Da Risikomanagement eine betriebliche Funktion ist, die eine gewisse Zeitspanne benötigt, bis sie ihre volle Effektivität erreicht, kann davon ausgegangen werden, dass diese Effektivität bei vielen Unternehmen, die Risikomanagement erst seit wenigen Jahren eingerichtet haben, noch nicht gegeben ist. Dieser Sachverhalt wird auch durch den zukünftigen Ressourceneinsatz für das Risikomanagements unterstrichen, der in Abhängigkeit mit dem Zeitraum, seit dem ein systematisches Risikomanagement in den Unternehmen betrieben wird, in Abbildung 18 dargestellt ist.

¹³⁸ Eigene Darstellung.

¹³⁹ Eigene Darstellung.

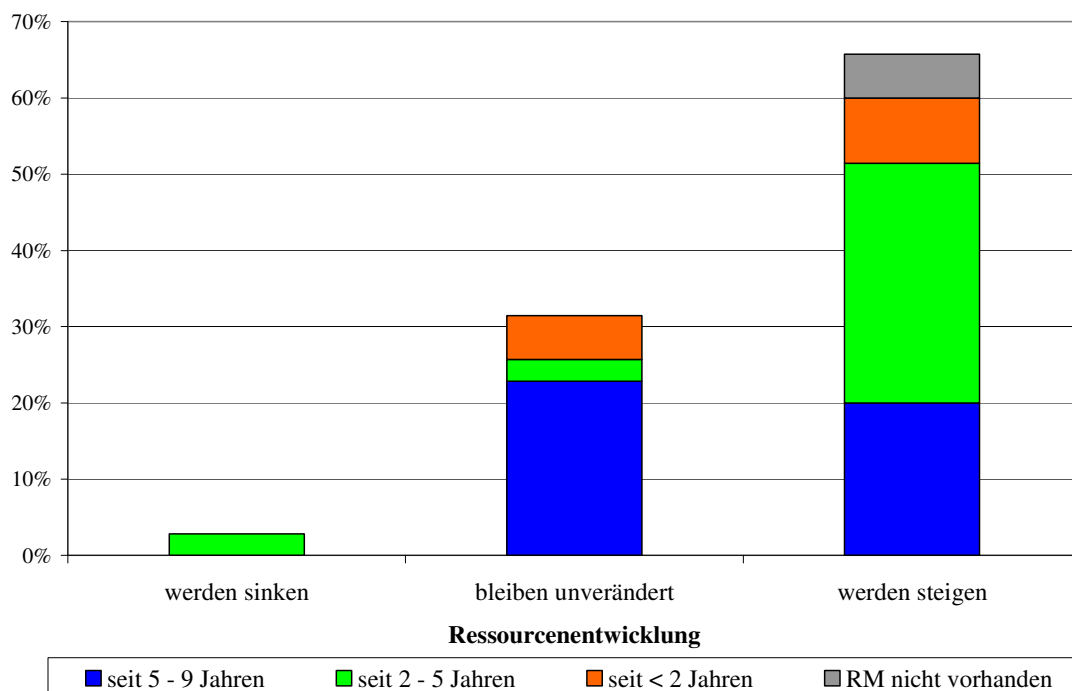


Abbildung 18: Entwicklung der Ressourcen für das Risikomanagement (Fragen 6 und 8)¹⁴⁰

An der obigen Abbildung lässt sich ablesen, dass fast zwei Drittel aller Unternehmen planen, in Zukunft mehr Ressourcen für das Risikomanagement aufzuwenden. Weiterhin ist festzustellen, dass 80% der Unternehmen, die Risikomanagement seit weniger als fünf Jahren betreiben, ihre Ausgaben steigern wollen. Dies bestätigt, dass sich bei diesen Unternehmen das Risikomanagement noch in der Aufbauphase befindet, und es daher noch nicht alle Aufgaben ausreichend erfüllen kann.

5.3 Hauptrisiken

Nachfolgend wird die Auswertung zu Fragen über die Hauptrisiken, die im unternehmerischen Risikomanagement am bedeutendsten sind dargestellt. Es folgt hierbei eine Unterscheidung nach Objektrisiken, die die einzelnen Immobilien direkt betreffen und nach Finanzrisiken, die sich aus Finanzgeschäften, die in Zusammenhang mit der Immobilie stehen, ergeben. Des Weiteren wurde nach der Bedeutung von Portfoliorisiken, die durch die Konzentration auf bestimmte Märkte entstehen, gefragt. Den Unternehmen ist die Frage gestellt worden, wie sie die Bedeutung verschiedener Risiken auf einer Skala von 1 (*sehr bedeutend*) bis 6 (*unbedeutend*) einstufen.

¹⁴⁰ Eigene Darstellung.

In Abbildung 19 sind die Ergebnisse der Bedeutung der Objektrisiken, untergliedert nach den drei Arten von Immobilienunternehmen dargestellt.

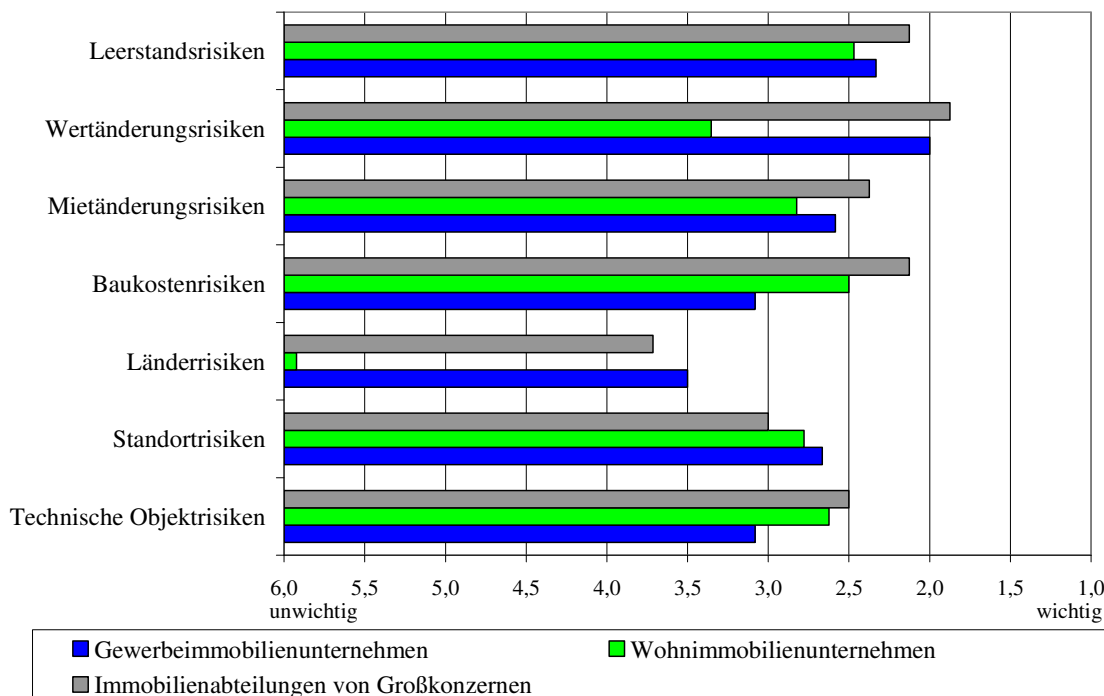


Abbildung 19: Bedeutung der Objektrisiken (Frage 12)¹⁴¹

Das Leerstandsrisiko wird, mit einem Mittelwert von 2,4 über alle Unternehmen, als das bedeutendste Objektrisiko eingeordnet. Hiernach folgt das Wertänderungsrisiko, dieses wird von den Gewerbeimmobilienunternehmen, sowie von den Immobilienabteilungen der Großkonzerne, mit Mittelwerten von 2,0 bzw. 1,9, sogar als noch bedeutender eingestuft. Für Wohnimmobilienunternehmen spielt dieses Risiko, mit einem Mittelwert von 3,4, jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Weitere bedeutende Risiken, mit Mittelwerten von jeweils 2,6, sind das Mietänderungsrisiko, sowie das Baukostenrisiko in der Projektentwicklung. Hiernach folgen, mit Mittelwerten von 2,8, das technische Objektrisiko, sowie das Standortrisiko. Unbedeutender sind die Länderrisiken, dies ist allerdings davon abhängig ob die Unternehmen international aktiv sind. In der Gruppe von Unternehmen die international aktiv ist, liegt der Mittelwert bei 3,1. In diesem Zusammenhang wird durch den Mittelwert bei Wohnimmobilienunternehmen von 5,9 deutlich, dass diese Unternehmen selten international tätig sind. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass diejenigen Risiken am bedeutendsten eingestuft werden, die direkte Auswirkungen auf die Einnahmen haben, wie das Leerstandsrisiko. Aber auch das Risiko der Wertänderung der Immobilien wird als überaus bedeutend empfunden. Abstraktere

¹⁴¹ Eigene Darstellung.

Risiken wie Länderrisiken oder technische Objektrisiken werden hingegen geringere Bedeutungen zugeordnet.

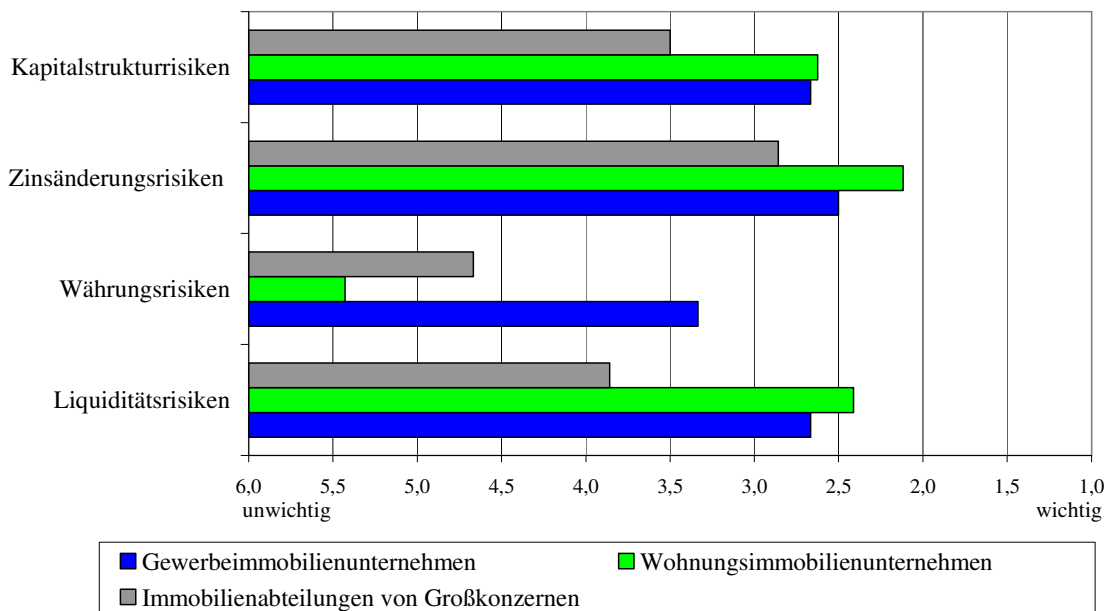


Abbildung 20: Bedeutung der Finanzrisiken (Frage 13)¹⁴²

Bei Betrachtung der finanziellen Risiken, zeigt sich, wie in Abbildung 20 wiedergegeben, dass das Zinsänderungsrisiko, mit einem Mittelwert von 2,4, als das wichtigste Finanzrisiko eingestuft wird. Die Bedeutung des Zinsänderungsrisikos ist somit vergleichbar mit dem des Leerstandsrisikos. Das Liquiditätsrisiko, sowie das Kapitalstrukturrisiko stellen weitere wichtige Finanzrisiken dar. Im Gegensatz dazu sind Währungsrisiken eher unbedeutend. Die hohe Bedeutung der Zinsänderungsrisiken kann mit der direkten Verbindung von Zinsänderungen zu Kosten erklärt werden. Bei den Kapitalstruktur-, sowie Liquiditätsrisiken ist hingegen zu beachten, dass mit Eintritt dieser Risiken, oft eine Bestandsgefährdung des Unternehmens verbunden ist. Demnach sollten diese Risiken in keinem Fall vernachlässigt werden.

	Antworten	Standardabweichung	Mittelwert
Bedeutung des Portfoliorisikos	36	1,1	2,3

Tabelle 7: Bedeutung des Portfoliorisikos (Frage 14)¹⁴³

¹⁴² Eigene Darstellung.

¹⁴³ Eigene Darstellung.

Das so genannte Portfoliorisiko, das aus einer unzureichenden Diversifizierung der Immobilienbestände entsteht, wird, wie in Tabelle 7 dargestellt, mit einer Bedeutung von 2,3 im Mittel eingestuft. Somit ist es über alle Unternehmen betrachtet das bedeutendste Risiko in der Immobilienwirtschaft. Dies zeigt, dass die Diversifikation des Portfolios entscheidenden Einfluss auf die Risiken, aber auch die Chancen der Unternehmen hat.

5.4 Organisation des Risikomanagements

Dieser Abschnitt greift Fragen zu Aspekten der Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagements auf. So werden die Stellen im Unternehmen identifiziert, die für die Konzeption des Risikomanagements verantwortlich sind, ebenso wie diejenigen, die für dessen Durchführung zuständig sind. Außerdem wird auf formelle Hilfsmittel im Risikomanagementprozess eingegangen, hierbei im Besonderen auf die Verwendung von Software.

Risikomanagement ist ein Prozess, der im Unternehmen zuerst konzipiert werden muss, um hierdurch zielgerichtete Vorgaben zum Risikomanagement machen zu können. Wer in den Unternehmen für die Konzeption zuständig ist, ist in Tabelle 8 visualisiert.

Stelle im Unternehmen	Anteil
Controlling	49 %
Vorstand (-mitglieder)	49 %
Zentrales Risikomanagement	41 %
Risikomanagement-Gremium	22 %
Interne Revision	22 %
Sonstiges	14 %
Externe Berater	11 %
Leiter der operativen Einheiten	8 %
Sachbearbeiter in operativen Einheiten	5 %

Tabelle 8: Konzeptionelle Zuständigkeit im Risikomanagement (Frage 15)¹⁴⁴

Die Ergebnisse bieten ein sehr differenziertes Bild über die zuständigen Stellen der Konzeption des Risikomanagements. Tendenziell sind zentrale Bereiche wie das Controlling, der Vorstand oder das zentrale Risikomanagement verantwortlich für die Konzeption. Bei weiterer Analyse der Daten zeigt sich, dass einer von den eben genannten Bereichen bei 87 % der Unternehmen hierfür zuständig ist. So wird das Risikomanagement meist zentral konzipiert, die Stellen die diese Konzeption vornehmen, variieren jedoch.

¹⁴⁴ Eigene Darstellung.

Bei der Durchführung des Risikomanagements auf Objektebene ergibt sich, wie in Tabelle 9 dargestellt, ein anderes Bild.

Stelle im Unternehmen	Anteil
Leiter der operativen Einheiten	49 %
Controlling	35 %
Sachbearbeiter in operativen Einheiten	22 %
Vorstand (-mitglieder)	22 %
Zentrales Risikomanagement	19 %
Risikomanagement-Gremium	11 %
Sonstiges	18 %
Externe Berater	5 %
Interne Revision	5 %

Tabelle 9: Operative Zuständigkeit im Risikomanagements (Frage 16)¹⁴⁵

Zuständig für die Durchführung des Risikomanagements auf Objektebene sind in der Mehrzahl die Leiter und Sachbearbeiter in den dezentralen operativen Einheiten, die für die Immobilienobjekte verantwortlich sind, mit 49 % bzw. 22 %. Eine weitere große Rolle bei den Risikoanalysen spielt das Controlling, das in immerhin 35 % der Unternehmen für diese zuständig ist. Jedoch sind zu 46 % nicht die dezentralen operativen Einheiten für die Risikoanalysen verantwortlich. Wie in Abschnitt 3.4 dargelegt, sollten aber die Risiken am besten dort gesteuert werden, wo sie zum Tragen kommen, daher wäre eine dezentrale Steuerung ideal.¹⁴⁶ In diesem Punkt besteht für eine Vielzahl von Unternehmen noch organisatorischer Nachholbedarf.

Folgender Abbildung 21 ist zu entnehmen, welche formellen Hilfsmittel im Rahmen des Risikomanagementprozesses eingesetzt werden.

¹⁴⁵ Eigene Darstellung.

¹⁴⁶ Vgl. hierzu Abschnitt 3.4.

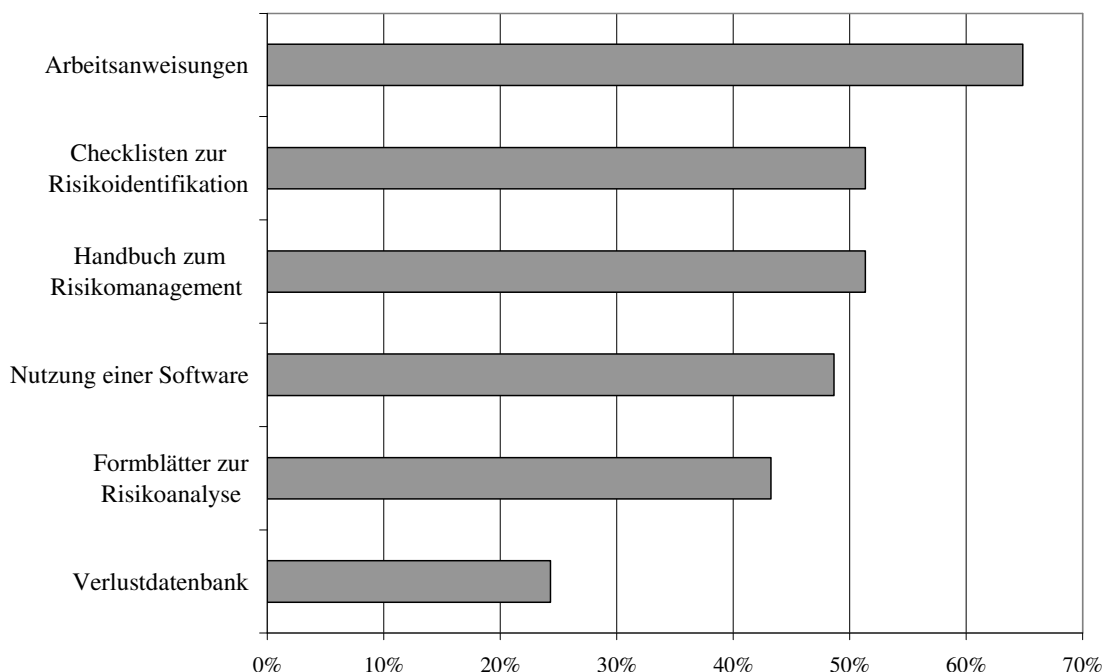


Abbildung 21: Nutzung formeller Hilfsmittel (Frage 17)¹⁴⁷

Die beiden, am meisten genutzten formellen Hilfsmittel stellen Arbeitsanweisungen, sowie Handbücher zum Risikomanagement dar. So nutzen über drei Viertel der Unternehmen entweder Arbeitsanweisung oder Handbücher. Ebenfalls mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen gaben an Checklisten zu benutzen, die dabei helfen sollen Risiken zu identifizieren. Ein ähnliches Hilfsmittel, nämlich Formblätter zur Risikoanalyse, verwenden 43 % der Unternehmen. Bemerkenswert ist, dass sich einer Verlustdatenbank, in der die Verluste der Vergangenheit dokumentiert sind, nur 24 % der Firmen zunutze machen. Diese Datenbanken ermöglichen die retrospektive Analyse, welche Risiken in der Vergangenheit eingetreten sind und helfen somit auch zukünftige Risiken zu identifizieren. Bei einer getrennten Auswertung nach Unternehmensarten fällt auf, dass diese Verlustdatenbanken mit 50 % am häufigsten bei Gewerbeimmobilienunternehmen anzutreffen sind. Hingegen sind diese Datenbanken bei Wohnimmobilienunternehmen, sowie bei Immobilienabteilungen von Großkonzernen nur zu knapp über 10% anzutreffen. In diesem Punkt sind also die Gewerbeimmobilienunternehmen in ihrem Risikomanagement einen Schritt weiter, als die übrigen Unternehmen.

Nach der Art von Software als Hilfsmittel wurde ebenfalls gefragt. Die Ergebnisse zu dieser Frage sind Tabelle 10 zu entnehmen.

¹⁴⁷ Eigene Darstellung.

Art von Software	Anteil
Multifunktionelle Software	39 %
Spezielle Software (in unternehmensweit genutzte Software eingebunden)	19 %
Spezielle Software	17 %
Keine Softwareverwendung	14 %
Eigenentwicklungen	8 %
Sonstiges	3 %

Tabelle 10: Nutzung von Software (Frage 18)¹⁴⁸

Bis auf 14 % der Unternehmen verwenden alle eine Software im Rahmen ihres Risikomanagements. Hierbei überwiegt, mit insgesamt 44 %, die Nutzung einer speziellen Software zum Risikomanagement. Diese spezielle Software kann entweder isoliert verwendet werden, wie bei 25 % der Unternehmen, wovon 8 % Eigenentwicklungen verwenden, oder es wird, wie in 19 % aller Unternehmen, Software verwendet, die in eine unternehmensweit genutzte Software, wie SAP, eingebunden ist. Multifunktionale Software, wie Microsoft Office, wird von 39 % der Unternehmen verwendet. Obgleich keine Garantie für ein effektives Risikomanagement, ist eine spezielle Software zum Risikomanagement vorteilhaft, da sich hierin verschiedene Berechnungsmethoden und Darstellungsmöglichkeiten integrieren lassen, was mit multifunktionaler Software nicht ohne weiteres gegeben ist. Deswegen ist die Anzahl der Unternehmen, die eine spezielle Software verwenden, mit 44 %, als verbesserungswürdig anzusehen.

5.5 Ablauf und Instrumente des Risikomanagements

5.5.1 Vorgaben zur Risikopolitik

Um Risiken in den zuständigen Stellen im Unternehmen zielgerichtet handhaben zu können, ist eine Vorgabe der Unternehmensleitung zum Umgang mit Risiken Voraussetzung. Es wird nachfolgend untersucht, welche Vorgaben die Unternehmensführung zu dieser Risikopolitik macht. Darüber hinaus wird die Frage betrachtet, an wen die Vorgaben der Risikopolitik kommuniziert werden.

Aufschlüsse darüber, welche Vorgaben die Unternehmensleitung zum Umgang mit Risiken machen, sind den, in Tabelle 11 dargestellten, Ergebnissen zu entnehmen.

¹⁴⁸ Eigene Darstellung.

Vorgaben	Anteil
Schwellenwerte für ein Schadenshöhe-Eintrittswahrscheinlichkeits-Verhältnis	32 %
Vorgabe von Risiken die eingegangen bzw. vermieden werden sollen	24 %
Vorgabe eines Soll-Risikoprofils	16 %
Schwellenwerte für potenzielle Schadenshöhen	14 %
Sonstiges	14 %
Keine Vorgaben	11 %

Tabelle 11: Vorgaben zum Umgang mit Risiken (Frage 21)¹⁴⁹

Es ist zu erkennen, dass die Vorgaben der Unternehmensleitung oft sehr unterschiedlich sind. Eine klare Mehrheit einer bestimmten Vorgabe ist nicht zu identifizieren. Die zwei meistverwendeten Vorgaben sind der Einsatz von Schwellenwerten für ein bestimmtes Verhältnis von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe der Risiken, mit 32 %, sowie die Vorgabe, welche Risiken grundsätzlich vermieden oder eingegangen werden sollen, mit 24 %. Beachtlich ist, dass von immerhin 11 % der Unternehmen keine Vorgaben zum Umgang mit Risiken gemacht werden. Bei diesen Unternehmen ist fraglich, ob ohne diese Vorgaben ein adäquates Risikomanagement überhaupt betrieben werden kann.

Für die Umsetzung der Risikopolitik der Unternehmensleitung, ist es Voraussetzung, dass die verantwortlichen Akteure in den Unternehmen diese Risikopolitik auch kennen. Abbildung 22 gibt einen Überblick über die Stellen im Unternehmen, an die die Risikostrategie formal kommuniziert wird.

¹⁴⁹ Eigene Darstellung.

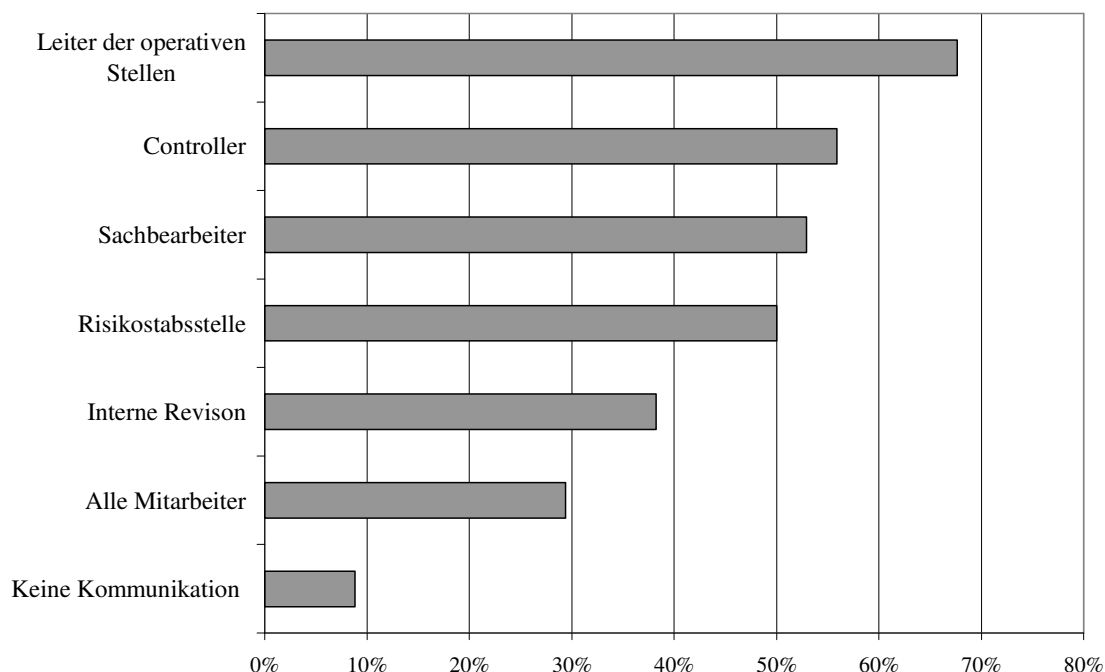


Abbildung 22: Formale Kommunikation der Risikostrategie (Frage 22)¹⁵⁰

Die Unternehmen geben zu über zwei Dritteln an, dass den Leitern der dezentralen operativen Einheiten die Risikostrategie formal mitgeteilt wird. Die Sachbearbeiter in diesen Einheiten werden bei 53 % der Unternehmen über diese informiert. Zusammen betrachtet, kommunizieren 88 % ihre Risikostrategie entweder an die Leiter oder die Sachbearbeiter der dezentralen operativen Geschäftseinheiten. Dies ist im Grundsatz positiv zu bewerten, da die Umsetzung des Risikomanagements meist in der Verantwortung der operativen Einheiten vor Ort liegt. Allerdings wäre es wünschenswert, wenn alle Mitarbeiter, die mit dem Risikomanagement in Berührung kommen, auch die Risikostrategie des Unternehmens kennen, um im Sinne dieser handeln zu können, aber auch um mehr für das Risikomanagement sensibilisiert zu werden. Von den zentralen Unternehmensfunktionen wird die Risikostrategie bei 56 % der Unternehmen an das Controlling, bei 50 % an die Risikostabsstelle und bei 38 % an die interne Revision kommuniziert. Die niedrige Anzahl der beiden letztgenannten Stellen lässt sich auch dadurch erklären, dass nicht alle befragten Unternehmen diese Stellen im Konzern geschaffen haben. Ideal ist die Risikostrategiekommunikation bei 29 % der Unternehmen, die die Risikostrategie an alle Mitarbeiter kommunizieren. Dieses kann leicht mit Hilfsmitteln wie dem Intranet umgesetzt werden.

¹⁵⁰ Eigene Darstellung.

5.5.2 Identifikation, Bewertung und Analyse der Risiken

Um die Vorgaben der Risikopolitik umsetzen zu können, ist eine umfassende Analyse der Risiken von großer Bedeutung. Die Analyse der Risiken setzt voraus, dass diese zunächst identifiziert und anschließend bewertet werden, woran dann die Analyse anschließt. In diesem Abschnitt wird ausgewertet, wie die Unternehmen Risiken identifizieren und bewerten. Hierbei werden Antworten zu der Qualität der Identifikation, sowie zu den Erfassungsmethoden der bewerteten Risiken ausgewertet. In Bezug zur Risikoanalyse wurde erfragt, ob und in welchem Ausmaß von den Unternehmen Abhängigkeiten von Risiken zu Kennzahlen, aber auch Abhängigkeiten zwischen den Risiken, berücksichtigt werden.

Die Identifikation möglichst vieler der vorhandenen Risiken ist Voraussetzung, um sie mit Hilfe des Risikomanagements steuern zu können. Die Methoden, die die Unternehmen verwenden, um Risiken zu identifizieren sind in Tabelle 12 wiedergegeben, wobei der Mittelwert aus der Bewertung auf einer Skala von 1 (*immer*) bis 6 (*nie*) gebildet wurde.

Identifikationsmethoden	Antworten	Standardabweichung	Mittelwert
Risikochecklisten	33	1,5	2,6
Brainstorming	31	1,8	3,1
Frühaufklärungssysteme	29	1,5	2,7
Szenarioanalysen	35	1,5	2,8

Tabelle 12: Identifikationsmethoden (Frage 23)¹⁵¹

Am meisten werden die drei Instrumente Risikochecklisten mit einem Mittelwert von 2,6, Frühaufklärungssysteme, mit 2,7, sowie Szenarioanalysen, mit 2,8, verwendet. Die Kreativtechnik des Brainstormings kommt seltener zum Einsatz. Durch die hohen Standardabweichungen wird ersichtlich, dass die Verwendung der Instrumente sehr heterogen in der Immobilienwirtschaft erfolgt. Es lässt sich daher keine allgemeine Aussage zu einem vorherrschenden Identifikationsinstrument treffen.

Ob die Methoden zur Risikoidentifikation erfolgreich angewandt wurden, äußert sich unter anderem darin, ob alle Risiken identifiziert wurden. Die Ergebnisse der Frage hiernach sind in Abbildung 23 zu sehen.

¹⁵¹ Eigene Darstellung.

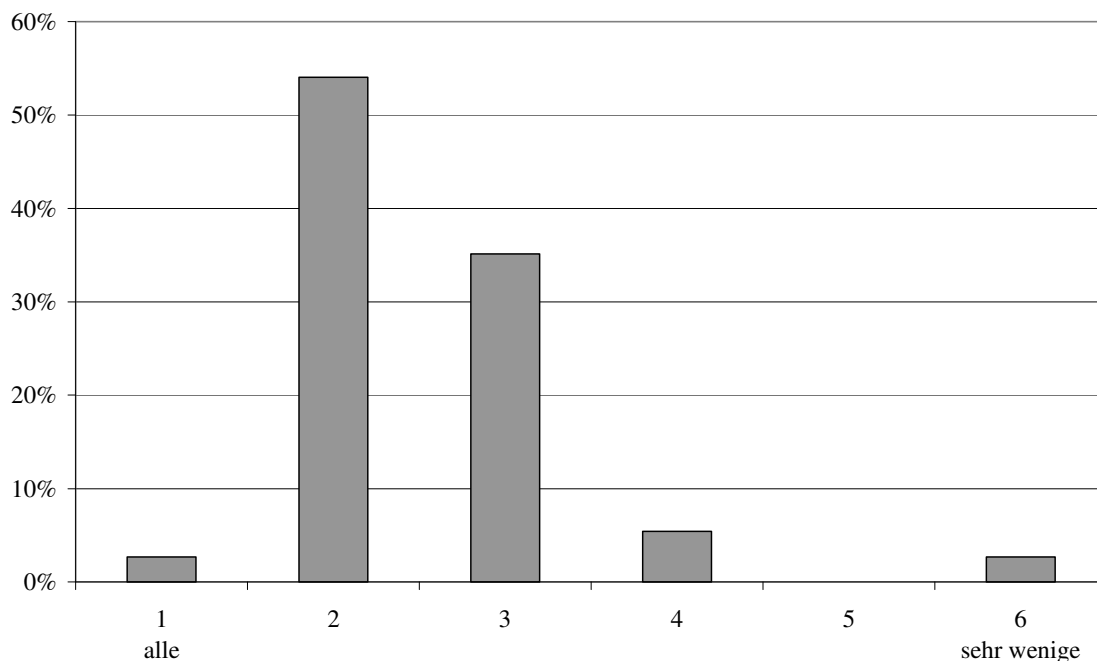


Abbildung 23: Identifizierte Risiken (Frage 24)¹⁵²

Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Unternehmen einschätzen, dass nicht alle Risiken von ihnen identifiziert werden. Die überwiegende Anzahl der Unternehmen gibt auf der Skala den Wert 2 oder 3 an. Allerdings scheint die Mehrzahl der Risiken von den Unternehmen erkannt zu werden, da nur 8 % einen Skalenwert von kleiner als 3 angeben.

Zu den Gründen, warum nicht alle Risiken erkannt werden, äußern sich die Befragten wie in Tabelle 13 dargestellt.

Begründung	Anteil
Kosten-Nutzen-Überlegung	74 %
Nicht genügend Ressourcen	27 %
Sonstiges	18 %
Keine adäquaten Methoden	6 %

Tabelle 13: Gründe für Lücken bei der Risikoidentifikation (Frage 25)¹⁵³

Es ist festzustellen, dass Risiken, die nicht identifiziert werden, überwiegend bewusst aus Kosten-Nutzen-Überlegungen nicht identifiziert werden. Dies vermittelt den Eindruck, dass die meisten nicht identifizierten Risiken von untergeordneter Bedeutung sind, da ihre Erkennung einen Nutzen stiftet, der die Kosten hierfür nicht rechtfertigt. Als Einschränkung hierzu

¹⁵² Eigene Darstellung.

¹⁵³ Eigene Darstellung.

geben ca. ein Viertel der Unternehmen an, dass nicht genügend Ressourcen zur Risikoerkennung zur Verfügung stehen. Mit Blick auf die geplanten Ressourcensteigerungen in der Zukunft, ist davon auszugehen, dass sich dieses Problem vermindern wird.¹⁵⁴ Der mangelnden Verfügbarkeit von adäquaten Methoden zur Risikoerkennung wird eine klare Absage erteilt, nur 6 % der Unternehmen geben an, dass dieses für die Nichtidentifizierung von Risiken verantwortlich ist. Es wird deutlich, dass von fast allen Unternehmen die meisten Risiken erkannt werden bzw. dass die Risiken, die nicht erkannt werden, in diesem Fall relativ unbedeutend sind, da die Identifikation der verblieben Risiken nicht den hierfür nötigen Aufwand rechtfertigen würde. Damit stellt die Risikoidentifikation offenbar keine Schwachstelle im Risikomanagementprozess dar.

Wie die identifizierten Risiken von den Unternehmen bewertet werden, ist in Tabelle 14 dargestellt.

Bewertungsmethoden	Anteil
Argumentatives Abwägen	68 %
Szenarioanalysen	62 %
Scoringmodelle	43 %
Sensitivitätsanalysen	41 %
Monte-Carlo-Simulation	19 %
Sonstiges	14 %
Keine Quantifizierung	5 %

Tabelle 14: Methoden zur Bewertung der Risiken (Frage 26)¹⁵⁵

Bei der Quantifizierung der Risiken wird die Methode des argumentativen Abwägens am häufigsten, nämlich von 68 % der Unternehmen, verwendet. Danach folgen, mit 62 %, die Szenarioanalysen. Auch noch oft verwendet werden Scoringmodelle und Sensitivitätsanalysen, mit jeweils über 40 %. Die genaue, aber auch relativ aufwändige Methode der Monte-Carlo-Simulation wird nur von 19 % der befragten Unternehmen eingesetzt und findet somit eine geringe Akzeptanz als Methode zur Bewertung von Risiken. Um verlässlichere Zahlen zu liefern, müssten bei der Risikobewertung jedoch mehr Gebrauch von objektiveren Methoden gemacht werden. Die drei Methoden Szenarioanalysen, Scoringmodelle und Sensitivitätsanalysen scheinen hierfür geeignet und in der Praxis bewährt zu sein, die Monte-Carlo-Simulation konnte sich noch nicht durchsetzen.

¹⁵⁴ Vgl. hierzu die Ergebnisse der Frage 6.

¹⁵⁵ Eigene Darstellung.

In Zusammenhang mit der Identifikation und Bewertung der Risiken, werden die Risiken erfasst und dokumentiert. Wie dieses in den Unternehmen geschieht, ist in Abbildung 24 verdeutlicht.

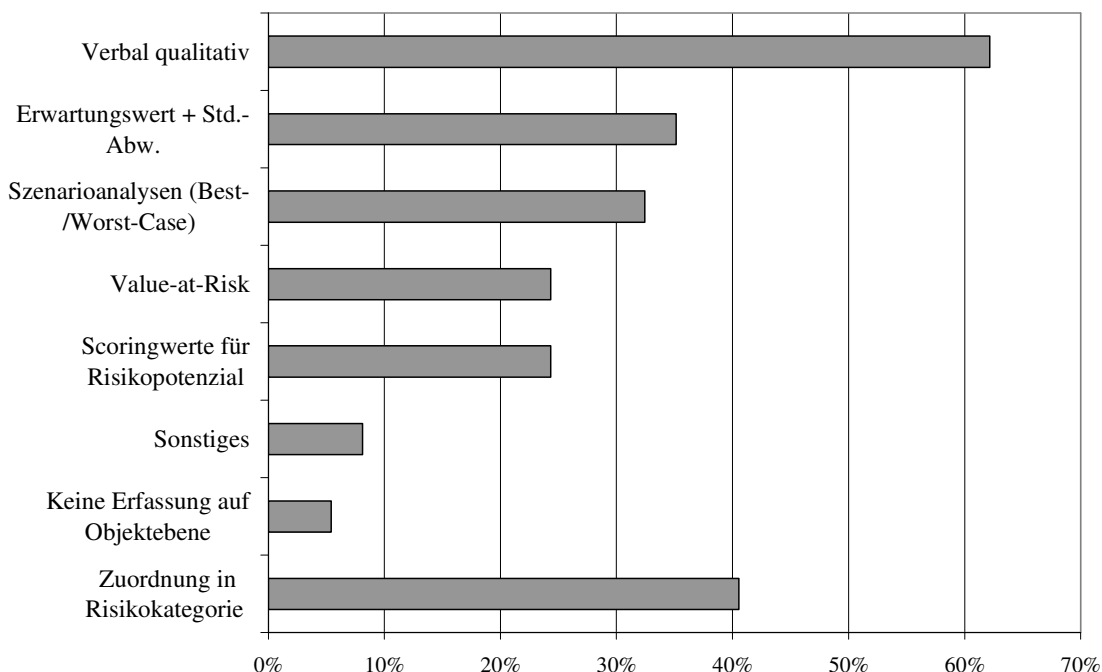


Abbildung 24: Erfassung der Risiken (Frage 27)¹⁵⁶

Bei der Erfassung der Risiken auf Objektebene wird von fast zwei Drittel der Unternehmen eine verbale qualitative Dokumentation genutzt. Von den quantitativen Erfassungsarten wird die Verwendung eines Erwartungswertes in Verbindung mit einer Standardabweichung, mit 35 %, am häufigsten verwendet. Hiernach folgt die Erfassung als bestimmtes Szenario, mit einem Value-At-Risk oder mit Scoringwerten. Es kann festgestellt werden, dass zumindest eine der aufgeführten qualitativen Erfassungsmethoden von immerhin 81 % der Unternehmen angewendet wird. Welche von diesen Methoden verwendet wird, ist jedoch in der Immobilienwirtschaft sehr unterschiedlich, nur von der verbalen Dokumentation wird von der Mehrzahl der Unternehmen Gebrauch gemacht. Vor allem die Dokumentation der Risiken mit Erwartungswert in Verbindung mit der Standardabweichung, als die genaueste Erfassungsmethode, findet bei weniger als der Hälfte der Unternehmen Anwendung. In diesem Punkt sollten in Zukunft Anstrengungen des Risikomanagements der Immobilienwirtschaft erfolgen, um bei der Bewertung und Dokumentation der Risiken, eine bessere Basis für weitere Risikoanalysen zu schaffen. Neben der Erfassung der Risiken ordnen 41 % Prozent der Befragten

¹⁵⁶ Eigene Darstellung.

die erfassten Risiken einer bestimmten Risikokategorie, wie zum Beispiel technische Risiken oder externe Risiken, zu. Dies erscheint eine geringe Zahl zu sein, die ausgebaut werden sollte, da ohne diese Einordnung differenzierte Analysen der einzelnen Risikokategorien schwer möglich sind.

Um die Entwicklung von Risiken abschätzen zu können, ist es erforderlich Abhängigkeiten von Risiken zu bestimmten internen oder externen Kennzahlen zu kennen. In Tabelle 15 ist wiedergegeben, für welche Risiken die befragten Unternehmen Analysen durchführen, um diese Abhängigkeiten zu ermitteln.

Risiken, die auf Kennzahlenabhängigkeiten untersucht werden	Anteil
Für keine Risiken	46 %
Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit	37 %
Für alle Risiken	26 %
Risiken mit hohem Schadenspotenzial	11 %
Sonstiges	3 %

Tabelle 15: Analysen zu Kennzahlenabhängigkeiten (Frage 28)¹⁵⁷

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass fast die Hälfte der Unternehmen keine Analysen durchführen, wie Risiken mit bestimmten Kennzahlen verknüpft sind. Weitere 37 % geben an, nur Risiken mit hohen Eintrittswahrscheinlichkeiten zu untersuchen und 26 % untersuchen die Abhängigkeit zu Kennzahlen von allen Risiken. Die Tatsache, dass 46 % der Unternehmen überhaupt keine Risiken auf Abhängigkeiten zu Kennzahlen untersuchen, zeigt den hohen Nachholbedarf der Immobilienwirtschaft bei der Risikoanalyse. Ohne die Möglichkeit, mit kennzahlenbasierten Früherkennungssystemen Risiken rechtzeitig aufdecken zu können, bleibt das Risikomanagement auf die Gegenwart bezogen und ist nur eingeschränkt in der Lage zukünftigen Entwicklungen aufzeigen, welches allerdings eine Kernaufgabe des Risikomanagements sein sollte. Wenn auch nicht für alle Risiken diese Abhängigkeiten untersucht werden oder untersucht werden können, so ist dies jedoch zumindest für Risiken mit hohem Schadenspotenzial bzw. Eintrittswahrscheinlichkeit durchzuführen.

Bestätigt wird das obige Ergebnis durch die Auswertung der Antworten auf die nächste Frage. Hierbei wurde explizit abgefragt, mit welchem Zeitbezug die Kennzahlen und Indikatoren analysiert werden. Wie in Abbildung 25 ersichtlich, werden von 60 % der Unternehmen Indikatoren und Kennzahlen nur verwendet, um die Ist-Situation zu analysieren. 17 % schreiben

¹⁵⁷ Eigene Darstellung.

die historischen Werte linear fort und 20% der Unternehmen führen bei diesen Zahlen statistische Extrapolationen durch, um Trends für die Zukunft ableiten zu können. Für das Gros der Immobilienwirtschaft besteht daher die Erfordernis, das Risikomanagement besser auf zukünftige Entwicklungen auszurichten. So sollte zumindest eine einfache statistische Auswertung für Prognosezwecke angewandt werden.

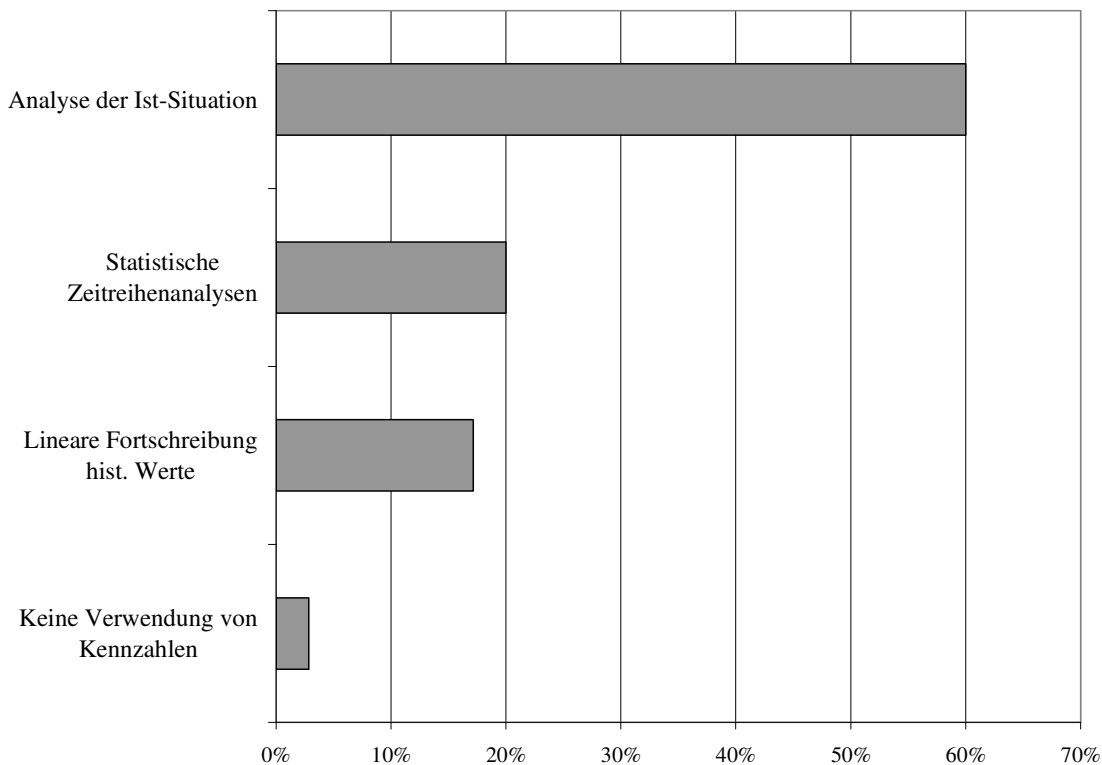


Abbildung 25: Zeitlicher Bezug der Kennzahlenanalyse (Frage 31)¹⁵⁸

Welche Kennzahlen und Indikatoren für Risikoanalysen verwendet werden, wurde in Frage 30 abgefragt. Die Antworten sind in Abbildung 26 dargestellt.

¹⁵⁸ Eigene Darstellung.

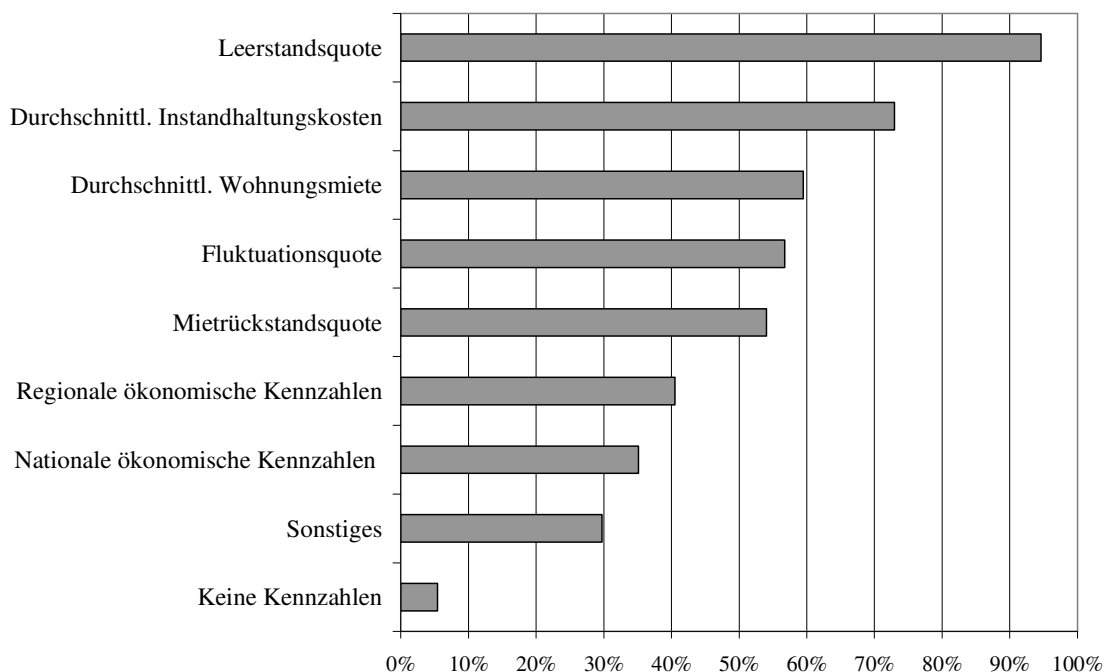


Abbildung 26: Kennzahlen für Risikoanalysen (Frage 30)¹⁵⁹

Die Auswertung ergibt, dass fast alle Unternehmen die Leerstandsquote als Kennzahl verwenden. Mehr als die Hälfte der Unternehmen verwenden darüber hinaus die durchschnittlichen Instandhaltungskosten, die durchschnittliche Wohnungsmiete, die Fluktuationsquote, sowie die Mietrückstandsquote. Seltener, von etwas mehr als ein Drittel der Unternehmen werden regionale oder nationale makroökonomische Kennzahlen genutzt. In der weit verbreiteten Nutzung der Leerstandsquote spiegelt sich die große Bedeutung des Leerstandsrisikos wider.¹⁶⁰ Auffällig ist, dass Indikatoren wie makroökonomische Kennzahlen nur gelegentlich verwendet werden. Diese Indikatoren können jedoch für die Frühwarnung sehr nützlich sein, da sie auf volkswirtschaftliche Entwicklungen, die sich mit Zeitverzug auch auf die Unternehmen auswirken, hinweisen. Insgesamt kann die Tendenz abgelesen werden, dass die Unternehmen größtenteils interne Kennzahlen verwenden und nur selten auf externe zurückgreifen.

Neben der Frage der Abhängigkeiten einzelner Risiken zu Kennzahlen, ist es insbesondere für die Einschätzung des Gesamtrisikopotenzials erforderlich, auch die gegenseitigen Abhängigkeiten der Risiken untereinander zu untersuchen. Die Ergebnisse zu der Frage, ob die Unternehmen diese Analysen durchführen, sind in Tabelle 16 dargestellt.

¹⁵⁹ Eigene Darstellung.

¹⁶⁰ Vgl. hierzu die Ergebnisse der Frage 12.

Risiken, die auf Abhängigkeiten zu anderen Risiken untersucht werden	Anteil
Für keine Risiken	37 %
Risiken mit hohem Schadenspotenzial	37 %
Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit	31 %
Für alle Risiken	14 %
Sonstiges	9 %

Tabelle 16: Analyse zur gegenseitigen Beeinflussung von Risiken (Frage 29)¹⁶¹

Es geben 37 % der Unternehmen an, keine Analysen zu sich gegenseitig beeinflussenden Risiken durchzuführen. Weitere Analysen zeigen, dass 57 % die Abhängigkeiten zumindest für Risiken mit hohem Schadenspotenzial oder mit großer Eintrittswahrscheinlichkeit untersuchen. Somit führen im Umkehrschluss 43 % der Unternehmen keine dieser Analysen durch. Wie oben erwähnt, ist es ohne diese Analysen schwierig, ein Gesamtrisiko zu errechnen, da sich einzelne Risiken wechselseitig abmindern oder verstärken können. Darüber hinaus ist es auch für die Durchführung von risikopolitischen Maßnahmen sinnvoll, Abhängigkeiten zu kennen. Daher sollten möglichst alle Unternehmen diese Analysen durchführen, folglich müssen mindestens 40% der Unternehmen in diesem Punkt ihr Risikomanagement noch verbessern. In Abbildung 27 ist der Prozentsatz der Unternehmen differenziert nach den drei Immobilienunternehmensarten dargestellt, die untersuchen, ob Abhängigkeiten zwischen Risiken existieren.

¹⁶¹ Eigene Darstellung.

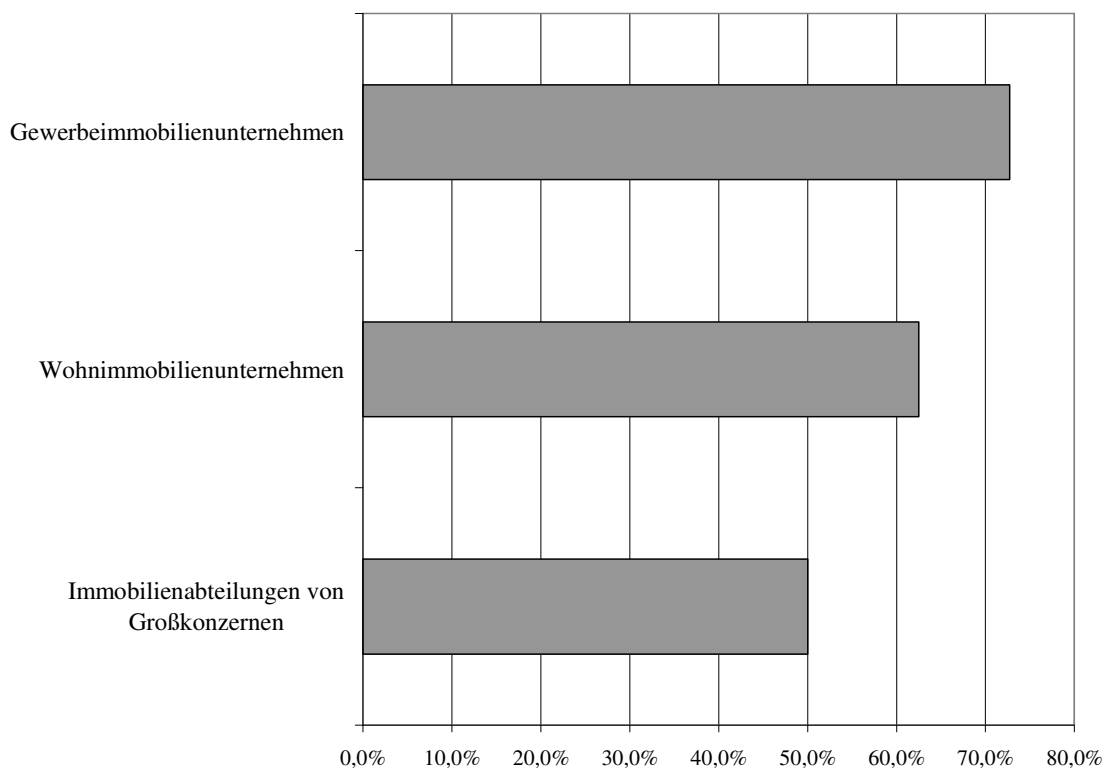


Abbildung 27: Nichtdurchführung von Analysen zu gegenseitigen Risikoabhängigkeiten (Frage 29)¹⁶²

Von den Gewerbeimmobilienunternehmen führen fast drei Viertel Risikoanalysen zu gegenseitigen Risikoabhängigkeiten durch, bei Wohnimmobilienunternehmen liegt dieser Anteil bei 62 % und bei den Immobilienabteilungen der Großkonzerne trifft dies auf der Hälfte der Unternehmen zu. Hieraus kann abgeleitet werden, dass bei der Risikoanalyse, die Gewerbeimmobilienunternehmen den meisten Analyseaufwand betreiben, die Immobilienabteilungen von Großkonzern den wenigsten.

5.5.3 Risikosteuerung

Die vorher genannten Schritte des Risikomanagement zielen darauf ab, die Informationsbasis zu vergrößern, um eine fundierte Entscheidung bei der Risikosteuerung treffen zu können. In Bezug zum Prozessschritt Risikosteuerung wird zunächst in Frage 33 auf die Darstellung der Risiken eingegangen, um herauszufinden, wie in den Unternehmen die analysierten Risiken visualisiert werden. Des Weiteren wird untersucht, wann und warum Risikosteuerungsmaßnahmen durchgeführt werden. Abschließend werden die Antworten auf die Frage, wie die Unternehmen der Immobilienwirtschaft mit gegenseitigen Abhängigkeiten der Risiken untereinander im Hinblick auf das Gesamtrisiko verfahren, ausgewertet.

¹⁶² Eigene Darstellung.

Wie die befragten Unternehmen die Risiken auf Objektebene visualisieren, ist in Tabelle 17 wiedergegeben.

Darstellungsart	Anteil
Keine Visualisierung	30 %
Ampel	27 %
Monetäres Risikoprofil	24 %
Sonstiges	19 %
Risk-Map	11 %

Tabelle 17: Visualisierung der Risiken auf Objektebene (Frage 33)¹⁶³

Als Ergebnis auf die Frage nach der Visualisierung ergibt sich ein differenziertes Bild. So geben knapp ein Drittel der Befragten an, dass sie keine Visualisierung vornehmen. Bei den Unternehmen, die die Risiken visualisieren, werden die Ampeldarstellung, sowie das monetäre Risikoprofil relativ häufig genutzt. Die so genannte Risk-Map, die in der Literatur zum Risikomanagement weit verbreitet ist und bei der das Schadensausmaß sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos in einem Grafen dargestellt werden, wird nur von 11 % als Darstellungsinstrument gewählt. Darüber hinaus werden sonstige Darstellungsmöglichkeiten von 19 % der Unternehmen verwendet. Dass ungefähr ein Drittel der Unternehmen keine Visualisierung vornimmt, ist kritisch zu sehen, da durch die grafische Darstellung die komplexen Zusammenhänge der Risiken übersichtlich und einfach präsentiert werden können. Hierdurch können Entwicklungen schnell erkannt werden. Insbesondere auf der Ebene der Entscheidungsträger ist diese Art der Darstellung daher sinnvoll. Die am weitesten verbreitete Methode zur Visualisierung ist die Ampeldarstellung. Bei dieser Darstellung muss allerdings beachtet werden, dass hierbei nur rein qualitative Informationen abgelesen werden können. Mit Blick auf das Gesamtergebnis der Antworten wird ersichtlich, dass häufig keine Visualisierung auf Objektebene erfolgt und falls sie erfolgt, liefert sie oft nur qualitative Aussagen, so dass hier noch großes Verbesserungspotenzial besteht.

¹⁶³ Eigene Darstellung.

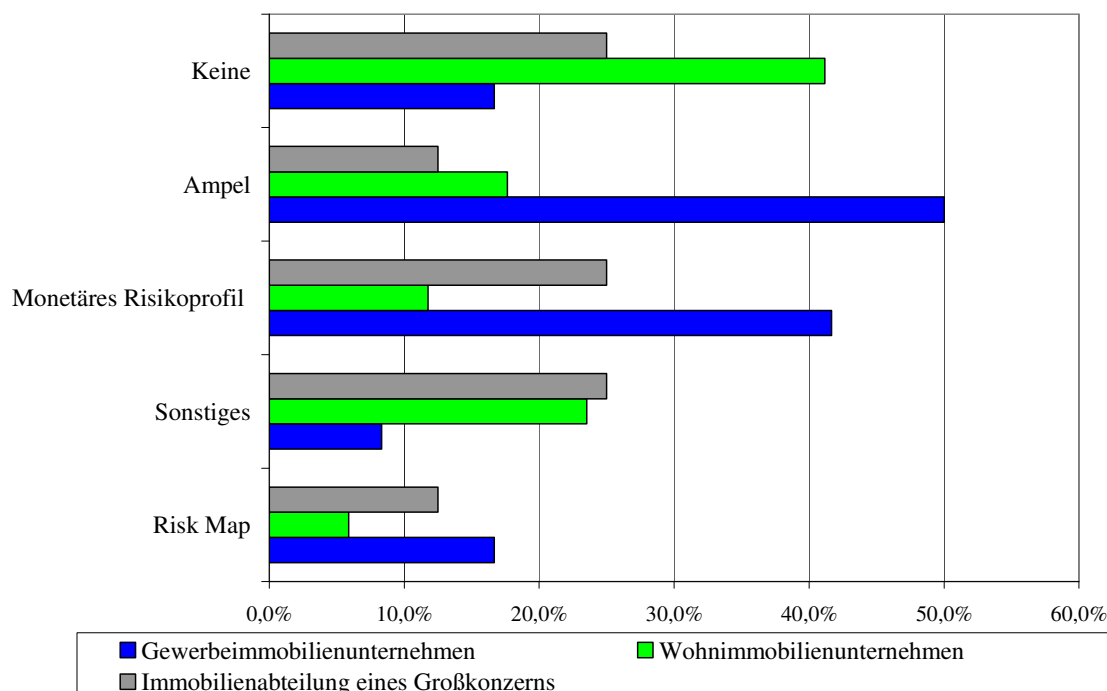


Abbildung 28: Visualisierung auf Objektebene nach Unternehmensart (Frage 33)¹⁶⁴

In Abbildung 28 sind die Ergebnisse zur Frage der Visualisierungsarten noch einmal getrennt nach Unternehmenstyp dargestellt. Hierbei kann die Tendenz beobachtet werden, dass Gewerbeimmobilienunternehmen mehr Darstellungsmöglichkeiten nutzen als Unternehmen mit hauptsächlich Wohnimmobilien oder die Immobilienabteilungen von Großkonzernen. Zwischen beiden letztgenannten kann hingegen kein merklicher Unterschied beobachtet werden. Somit sind Gewerbeimmobilienunternehmen bei der Implementierung von Risikodarstellungen Vorreiter in der Immobilienwirtschaft.

Wann Risikosteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden, wird in der Frage 35 abgefragt. Die Antworten zu dieser Frage sind in Tabelle 18 ersichtlich.

Auslöser	Anteil
Risikoschwellen: Eintrittswahrscheinlichkeits-Schadensausmaß-Verhältnis	29 %
Risikoschwellen: Maximaler Einzelschaden	20 %
Sonstiges	20 %
Keine Maßnahmen vorgesehen	17 %
Qualitativ zu hohes Schadenspotenzial	14 %
Risikoschwellen: Maximaler Gesamtschaden	9 %

Tabelle 18: Auslöser für Risikosteuerungsmaßnahmen (Frage 35)¹⁶⁵

¹⁶⁴ Eigene Darstellung.

Die Auslöser für Risikosteuerungsmaßnahmen sind sehr vielfältig, am häufigsten wird auf eine Überschreitung eines bestimmten Verhältnisses von Eintrittswahrscheinlichkeiten und der potenziellen Schadenshöhe eines Risikos reagiert. Hiernach folgt die Orientierung an Schwellenwerten für maximale Einzelschadenpotenziale und die Angabe von *Sonstiges*, wobei hierunter oft die Steuerungsmaßnahme als Einzelfallentscheidung angegeben wurde. Selten wird sich an Schwellenwerten für ein maximales Gesamtschadenspotenzial auf Unternehmensebene orientiert. Mit der hauptsächlichen Ausrichtung an der Kombination von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe werden die Vorgaben zum Umgang mit Risiken der Frage 21 bestätigt.¹⁶⁶ Jedoch scheint sich bei der Risikohandhabung noch kein bestimmtes Vorgehen unternehmensübergreifend durchgesetzt zu haben.

Um das vorhandene Risiko auf einer Bereichs- oder der Unternehmensebene bestimmen zu können, bedarf es der Risikoaggregation, die das Zusammenspiel aller Risiken berücksichtigt. Diese Aggregation ist vor allem deswegen nötig, da es durch das Zusammenwirken mehrerer Risiken zu Unternehmenskrisen kommen kann, die bei einer Einzelrisikobetrachtung nicht vorhersehbar wären. Für welche Risiken die Unternehmen eine Aggregation durchführen ist in Tabelle 19 dargestellt.

Risiken die aggregiert werden	Anteil
Ja, alle Risiken	49 %
Ja, finanzielle Risiken	37 %
Nein, bewusst nur Betrachtung der Objektebene	11 %
Nein, methodisch nicht möglich	3 %

Tabelle 19: Aggregation von Risiken (Frage 36)¹⁶⁷

Die Ergebnisse zeigen, dass beinahe die Hälfte der Unternehmen eine Aggregation aller, das heißt existenzieller und finanzieller Risiken durchführen. 37 % aggregieren zumindest finanzielle Risiken, was einfacher möglich ist, da die erforderlichen Daten zum größten Teil schon zentral im Unternehmen vorhanden sind. Weitere 11 % der Unternehmen betrachten Risiken bewusst nur auf Objektebene, fassen also keine Risiken zusammen. Dass eine Risikoaggregation methodisch nicht möglich erscheint, geben 3 % der Unternehmen an. Da über die Hälfte der Unternehmen keine existenziellen Risiken aggregieren, können diese Unternehmen nicht in der Lage sein, eine fundierte Einschätzung ihres Gesamtrisikos anzugeben. Diese Quote ist als zu gering anzusehen, auch da bei diesen Unternehmen den Entscheidungsträgern wichtige

¹⁶⁵ Eigene Darstellung.

¹⁶⁶ Vgl. hierzu die Ergebnisse der Frage 27.

¹⁶⁷ Eigene Darstellung.

Informationen nicht zur Verfügung gestellt werden können, auf deren Grundlage sie ggf. andere Risikosteuerungsmaßnahmen ergreifen würden.

Nach den Methoden, die die befragten Unternehmen verwenden, um Risiken zu aggregieren, wurde in Frage 37 gefragt. In Abbildung 29 sind die Ergebnisse hierzu dargestellt.

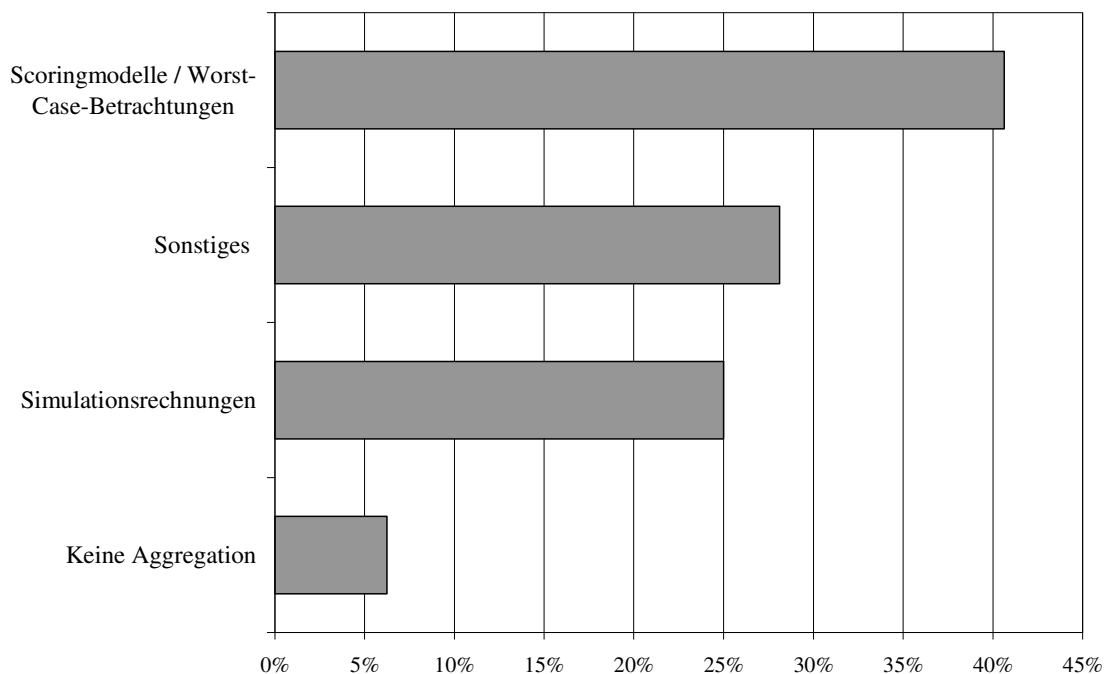


Abbildung 29: Aggregationsmethoden (Frage 37)¹⁶⁸

Die Ergebnisse zeigen, dass mehr als 40% der Unternehmen Scoringmodelle, sowie Worst-Case-Betrachtungen für die Risikoaggregation verwenden. Hiernach erfolgt die Angabe von *Sonstiges* von über einem Viertel der Unternehmen. Unter Angabe von *Sonstiges* wurde bei der offenen Antwortmöglichkeit oft die Angabe gemacht, dass die Risikoaggregation qualitativ erfolgte, aber auch die Verwendung von Szenarioanalysen wurde angegeben. Außerdem werden Simulationsrechnungen von einem Viertel der Unternehmen verwendet. Aus den Antworten lässt sich ablesen, dass die überwiegende Anzahl der Befragten qualitative Aggregationsmethoden verwenden. Bei diesen Methoden besteht allerdings die Schwierigkeit, dass gegenseitige Abhängigkeiten von Risiken meist nicht berücksichtigt werden. Besonders bei der Aggregation ist dies aber eine Voraussetzung, um verlässliche Gesamtrisikozahlen berechnen zu können. Durch Simulationsrechnungen können diese Abhängigkeiten abgebildet werden, diese werden jedoch nur von einem Viertel der Unternehmen genutzt. Für nichtfinan-

¹⁶⁸ Eigene Darstellung.

zielle Risiken werden die Simulationsberechnungen sogar nur von 12,5% der Unternehmen durchgeführt. Angesichts der mangelnden Verfügbarkeit einer geeigneten Datenbasis durch die Risikoanalyse ist die große Verbreitung von qualitativen Aggregationsmethoden nachvollziehbar.¹⁶⁹ Auch ist zu beachten, dass für qualitative Risiken oft nicht exakte Bewertung gemacht werden können, was eine Aggregation der Risiken erschwert. Dennoch gibt es bei der Risikoaggregation in einer Vielzahl von Unternehmen Verbesserungspotenzial, die Risiken auch auf Unternehmensebene zuverlässiger zu berechnen.

5.6 Risikocontrolling

Das Risikomanagement sollte ein Prozess sein, bei dem die Zielerreichung der Vorgaben fortlaufend überprüft wird. Es sollte seinen beabsichtigten Zweck erfüllen und nicht nur rein formal existieren, deshalb ist ein Risikocontrolling unerlässlich. Hierzu gehört die Berichterstattung über die Risikolage, sowie die Überprüfung des Risikomanagements, welches beides in diesem Fragenblock ausgewertet wird.

Auf die Frage, wie die Unternehmen die Qualität ihres Risikocontrollings hinsichtlich der Erreichung bzw. Einhaltung der risikopolitischen Vorgaben sehen, nehmen die Unternehmen die Einstufungen wie in Abbildung 30 dargestellt vor.

¹⁶⁹ Vgl. hierzu die Ergebnisse der Frage 27.

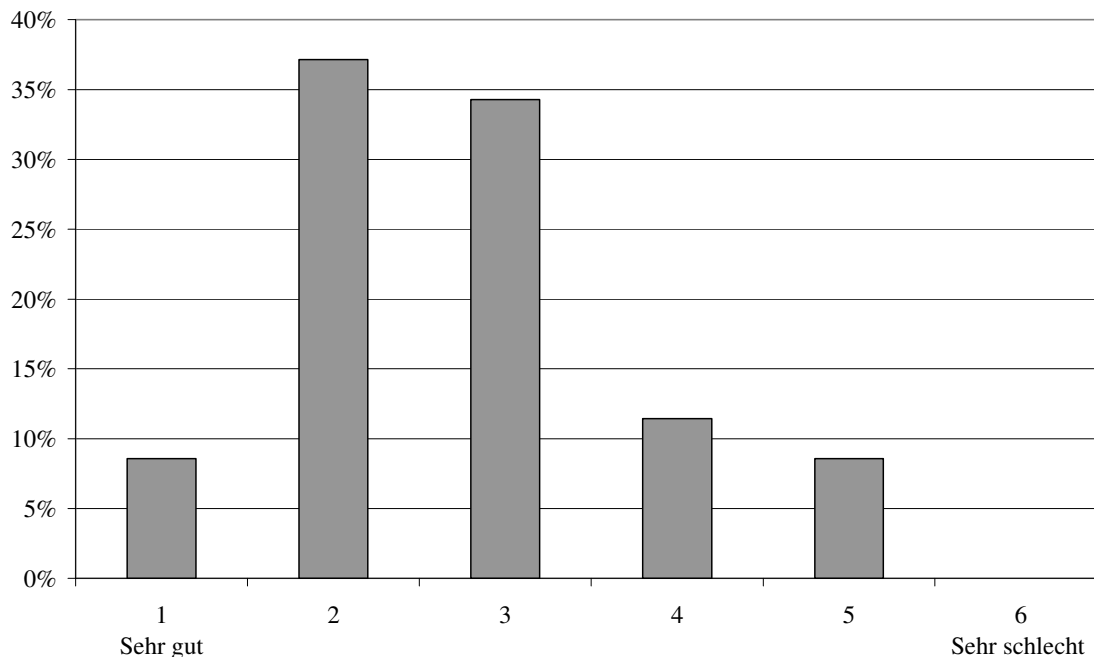


Abbildung 30: Qualität des Risikocontrollings (Frage 38)¹⁷⁰

Bei dieser Frage geben 46 % eine der ersten beiden Kategorien an, während 54 % der Unternehmen die Qualität der Zielerreichung, mit einem Wert unterhalb der zweiten Kategorie einstufen. Als Mittelwert ergibt sich ein Wert von 2,7. Durch diese Ergebnisse wird deutlich, dass viele Unternehmen nicht voll zufrieden mit der Zielerreichung ihres Risikomanagements sind. Mit Blick auf Frage 9 erfüllt das Risikomanagement vor allem die gesetzlichen Vorgaben. Weitgehende Funktionen des Risikomanagements, wie die Nutzung als unternehmerisches Steuerungsinstrument, werden gegenwärtig jedoch nicht erreicht.¹⁷¹ Dieses bestätigt die in der Fragebogenauswertung aufgezeigten Defizite des Risikomanagements der Unternehmen.

In welchem Turnus in den befragten Unternehmen, Risikoberichte an den Vorstand bzw. die Geschäftsführer vorgelegt werden, ist in Abbildung 31 veranschaulicht.

¹⁷⁰ Eigene Darstellung.

¹⁷¹ Vgl. hierzu die Ergebnisse der Frage 9.

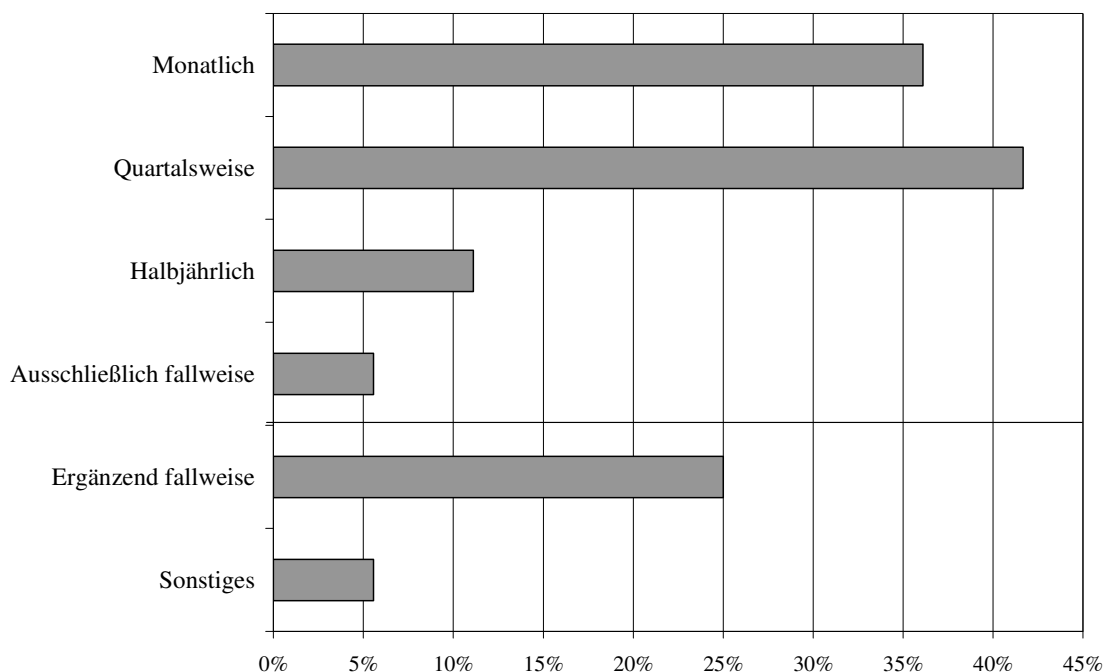


Abbildung 31: Turnus der Risikoberichterstattung (Frage 40)¹⁷²

In 77 % der Unternehmen wird mindestens einmal im Quartal über die Risikolage an den Vorstand der Unternehmen berichtet. 11 % berichten halbjährlich und in 6 % der Unternehmen werden Risikoberichte nicht regelmäßig erstellt, sondern ausschließlich fallweise. Darüber hinaus geben 25% an, über die regelmäßigen Risikoberichte hinaus noch Berichte zu erstellen, falls es die aktuelle Risikolage erfordert. Diese Zahl ist gering, besonders mit Blick auf die Funktion des Risikomanagements, nämlich die Analyse und Beeinflussung zukünftiger Entwicklungen. So wäre es wünschenswert, wenn alle Unternehmen Berichte zur Risikolage des Unternehmens ergänzend fallweise erstellen würden.

Die letzte Frage befasst sich mit der Überprüfung des Risikomanagementsystems. Die Unternehmen wurden gebeten anzugeben, ob dessen Überprüfung regelmäßig stattfindet und wer diese durchführt. Die Ergebnisse können der Tabelle 20 entnommen werden.

¹⁷² Eigene Darstellung.

Stelle	Anteil
Externe Wirtschaftsprüfer	69 %
Interne Revision	49 %
Controlling	29 %
Sonstiges	9 %
Keine Überprüfung	6 %

Tabelle 20: Überprüfung des Risikomanagements (Frage 41)¹⁷³

Überprüfungen des Risikomanagement finden bei fast allen Unternehmen statt. Nur 6 % geben an, keine Überprüfungen durchzuführen. Von den restlichen Unternehmen greifen 69 % auf externe Wirtschaftsprüfer, 49 % auf die interne Revision und 29 % auf das Controlling als Kontrollstelle zurück. Diese Ergebnisse sind als positiv zu werten, da bei mehr als zwei Drittel aller Unternehmen eine gänzlich unabhängige Instanz wie externe Wirtschaftsprüfer Überprüfungen vornehmen. Diese Überprüfungen sollten sich jedoch nicht nur an der Konformität zu gesetzlichen Anforderungen orientieren. Gerade in diesen Kontrollen besteht die Chance, Verbesserungen zu implementieren und das Risikomanagement weiter zu entwickeln. Die Ergebnisse aus den vorangegangenen Fragen legen jedoch nahe, dass die Überprüfungen diese Funktion meist nicht zufrieden stellend übernehmen.

6 Konklusion

Bei der Auswertung der Antworten konnten charakteristische Merkmale zum aktuellen Stand des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft beobachtet werden. Im Folgenden werden diese Merkmale kurz zusammengefasst und bewertet. Des Weiteren werden hierauf aufbauend einige Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft aufgezeigt. Außerdem erfolgt ein Ausblick auf Aspekte, die in weiteren Untersuchungen betrachtet werden könnten.

Die Unternehmen der Immobilienwirtschaft betonen die große Bedeutung des betrieblichen Risikomanagements. Momentan sehen sie die Aufgaben des Risikomanagements vor allem in der

- Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben, sowie im
- Schutz vor bestandsgefährdenden Entwicklungen.

Aber selbst diese beiden elementaren Funktionen des Risikomanagements werden meist nicht befriedigend erfüllt, da im Risikomanagementprozess noch verschiedene Defizite existieren.

¹⁷³ Eigene Darstellung.

Die Identifikation der Risiken stellt in den Unternehmen meist noch keine Schwachstelle dar, da die wichtigsten Risiken erkannt werden. Jedoch liegen bei der Risikobewertung oftmals Mängel vor. Hierbei wird vielmals ausschließlich auf die verbale Beschreibung zurückgegriffen. Ähnlich verhält es sich bei der Dokumentation der bewerteten Risiken, die mehrheitlich nur qualitativ erfolgt. Mit dieser sehr einfachen Erfassung der Risiken fehlt jedoch die solide Datenbasis, was sich auch in den weiteren Prozessschritten bemerkbar macht. Hinzu kommt, dass bei vielen Unternehmen nicht untersucht wird, ob Abhängigkeiten zwischen den Risiken und betrieblichen oder außerbetrieblichen Kennzahlen bestehen. Dadurch wird jedoch die Chance vertan, zukünftige Entwicklungen von Risiken frühzeitig zu erkennen. Was ebenfalls vielfach vernachlässigt wird, sind Untersuchungen auf gegenseitige Beeinflussung der Risiken. Dieses und die mangelnde Datenbasis erschweren die Risikoaggregation, also die Bestimmung eines Gesamtrisikos. Folgerichtig wird diese Risikoaggregation nur selten mit objektiven Methoden durchgeführt. Hierdurch wird eine Aussage zu der Gesamtrisikolage des Unternehmens erschwert, was jedoch eine gesetzliche Anforderung ist.

Im Rahmen der Organisation des Risikomanagements ist es bemerkenswert, dass in den Unternehmen oft nicht die Stellen für das Risikomanagement zuständig sind, bei denen die Risiken anfallen. Hier herrschen in vielen Unternehmen organisatorische Mängel vor. Überdies wird zwar zur Unterstützung des Risikomanagements von den meisten Unternehmen eine Software verwendet, oft ist diese jedoch nicht auf die Besonderheiten des Risikomanagements ausgerichtet. Durch die Nutzung einer speziellen Software könnte eine Vereinheitlichung, besonders bei der Erfassung der Risiken erreicht werden, wodurch die Voraussetzung für weitere Analysemöglichkeiten geschaffen werden würden.

Weitergehende Aufgaben des Risikomanagements, wie das Steuern der Risiken als Instrument der Unternehmensführung, werden durch das Risikomanagement meist nicht übernommen. Als langfristiges Ziel wird dieses jedoch überwiegend angestrebt. Dass die Unternehmen sich momentan ausschließlich auf die gesetzlichen Vorgaben konzentrieren, ist ein großes Manko ihres Risikomanagements. Zum einen wird das Risikomanagement als Unterstützungselement der Unternehmensführung nicht genutzt, zum anderen leidet auch, wie oben gezeigt, die Funktion des Bestandsschutzes unter der eingeschränkten Nutzung des Risikomanagements. Verbunden mit dem Ausbau der Funktionen, die das Risikomanagement übernehmen soll, planen die Unternehmen zukünftig eine Erhöhung der Ressourcen, die sie für das Risikomanagement aufwenden. Dieses sollte als Gelegenheit genutzt werden, strukturelle

Defizite des Risikomanagements abzubauen, um zusätzliche Möglichkeiten nutzen zu können, die ein gut organisiertes Risikomanagement bieten kann.

Zwischen den verschiedenen Arten der Unternehmen sind leichte Unterschiede in Bezug zu ihrem Risikomanagement zu erkennen. Tendenziell ist der betriebene Analyseaufwand bei Unternehmen mit Gewerbeimmobilien höher als bei den übrigen Unternehmen. Dies betrifft die Dokumentation der Risiken, die Verwendung von Verlustdatenbanken, sowie die Untersuchung der Risiken auf Abhängigkeiten zu Kennzahlen. Zwischen Unternehmen mit Wohnimmobilien und Immobilienabteilungen von Großkonzernen sind hingegen nur geringfügige Unterschiede zu beobachten, mit der Tendenz, dass Wohnimmobilienunternehmen etwas besser aufgestellt sind, als die Immobilienabteilungen der Großkonzerne.

Um das Risikomanagement in den Unternehmen weiter zu entwickeln, sind

- die Konzeption des Risikomanagements über den Bestandsschutz hinaus,
- die Datenaufbereitung, sowie
- das Bewusstsein der Mitarbeiter für Risikomanagement

zu verbessern. Wenn im Risikomanagement mehr, als nur eine gesetzliche Verpflichtung gesehen wird, kann hierdurch das Management in der Unternehmensführung hilfreiche Unterstützung erfahren. Diese Erkenntnis muss sich aber zunächst in den Unternehmensleitungen durchsetzen, um überhaupt die Möglichkeiten zur Umsetzung zu erhalten. Außerdem müssen im Risikomanagementprozess Methoden eingesetzt werden, die es ermöglichen, dort wo dies möglich ist, Risiken genauer zu erfassen. Auch müsste die Steuerung der Risiken mehr auf die Zukunft ausgerichtet sein und dürfte nicht nur, wie es momentan oft der Fall ist, ausschließlich die Gegenwart erfassen. Um das Risikomanagement effektiv umsetzen zu können, ist es ebenfalls wichtig, dass das Risikomanagement von den Mitarbeitern akzeptiert wird, damit sie ihre Aufgaben verantwortungsvoll durchführen. Wenn diese angeführten Punkte in Zukunft verbessert werden, könnten die Unternehmen der Immobilienwirtschaft, ihre noch vorhandenen Schwächen verringern und das Risikomanagement zu einem leistungsfähigen Instrument in ihren Unternehmen machen.

Zusammenfassend lassen sich die folgenden Antworten auf die zentralen Fragestellungen dieser Untersuchung geben:

- Die Motivation des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft besteht überwiegend in der Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben und der Vermeidung unternehmensgefährdenden Entwicklungen.
- Es treten bei der Durchführung des Risikomanagements erhebliche Mängel in der Risikobewertung und –analyse auf. Zudem ist das Risikomanagement oft nur gegenwartsorientiert.
- Das Risikomanagement der Unternehmen erfüllt meist die gesetzlichen Minimalanforderungen. Jedoch bleibt, aufgrund von Mängeln im Risikomanagementprozess, fraglich, ob ein Bestandsschutz von allen Unternehmen erreicht wird.

Diese Kernaussagen, sowie die möglichen zukünftigen Entwicklungen des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft, sind in Tabelle 21 dargestellt.

	Aktueller Stand des Risikomanagements		Mögliche zukünftige Entwicklung
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzliche Anforderungen erfüllen • Bestandsschutz 	▶	<ul style="list-style-type: none"> • Risikomanagement als Steuerungsinstrument
Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Mängel bei der Risikobewertung und –analyse • Gegenwartsorientiert 	▶	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Transparenz über Risikolage durch Risikoanalysen • Zukunftsorientiert
Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzliche Anforderungen 	▶	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsvorteile erzielen

Tabelle 21: Untersuchungsergebnisse¹⁷⁴

Inhalt dieser Arbeit war es einen Überblick über das Risikomanagement in der Immobilienwirtschaft zu gewinnen. Dies ist für die wesentlichen Aspekte des Risikomanagements gelungen. In weiteren Untersuchungen könnte hierauf aufbauend ein Prototyp eines Risikomanagementsystems konzipiert werden, das den zukünftigen Anforderungen gerecht wird, aber gleichzeitig den Aufwand des Risikomanagements begrenzt. Hierdurch könnte die Entwicklung des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft vorangetrieben werden.

¹⁷⁴ Eigene Darstellung.

Literaturverzeichnis

Achleitner, A.-K./Thommen, J.-P. (2003)

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Wiesbaden.

Ackermann, R. (2008)

Finanzkrise, in Wirtschaftswoche, Ausgabe 14, 2008, S. 22 – 28.

Armonat, A./Pfnür, A (2001)

Ergebnisbericht "Immobilienkapitalanlage institutioneller Investoren -Risikomanagement und Portfolioplanung", Hamburg.

Attenslander, P. (2006)

Methoden der empirischen Sozialforschung, Berlin.

Baumeister, A./Troßmann, E. (2004)

Risikocontrolling in kleinen und mittleren Unternehmen mit Auftragsfertigung, in Controlling und Management, Sonderausgabe 3, 2004: Risikomanagement und Risikocontrolling, S. 74-85.

Bienert, S. (2005)

Projektfinanzierung in der Immobilienwirtschaft, Wiesbaden.

Bitz, H. (2000)

Risikomanagement nach KonTraG, Stuttgart.

Brauer, K.U. (2006)

Einführung in die Immobilienwirtschaft, in Brauer, K.U. (Hrsg.): Grundlagen der Immobilienwirtschaft, Wiesbaden, S. 17-69.

Braun, F./Gänger, M.-L./Schmid, P. (1999)

Risikomanagement in Versicherungsgesellschaften, in Saitz, B./Braun, F. (Hrsg.): Das Kontroll- und Transparenzgesetz, Wiesbaden, S. 231 – 261.

Breuer, W./Gürtler, M./Schuhmacher, F. (2004)

Portfoliomanagement I, Wiesbaden.

Diedrichs, M./Reichmann T. (2003)

Risikomanagement und Risikocontrolling in der Praxis. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in Controlling, 15 Jg., S. 229-234.

Dörner, D./Doleczik, G. (2000)

Prüfung des Risikomanagement, in Dörner, D. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements: Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart, S. 194-217.

Eckert, S./Lampartner, G./Möller, K. (2004)

Konzept und Umsetzung eines Risikomanagementsystems bei der DÜRR AG, in Controlling und Management, Sonderausgabe 3, 2004: Risikomanagement und Risikocontrolling, S. 26-36.

Erben, R.F./Romeike, F. (2002)

Risk Management Informationssysteme - Potentiale einer umfassenden IT-Unterstützung des Risk Managements, in Pastors, P.M. (Hrsg.): Risiken des Unternehmens: vorbeugen und vermeiden, München, S. 551-579.

Finke, R. (2005)

Grundlagen des Risikomanagements - Quantitative Risikomanagement-Methoden für Einsteiger und Praktiker, Weinheim.

Gleich/Horváth, (2000)

Controlling als Teil des Risikomanagements, in Dörner, D. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements: Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart, S.100-126.

Gleißner, W. (2004a)

Die Aggregation von Risiken im Kontext der Unternehmensplanung, in Controlling & Management, 48 Jg., S. 350-359.

Gleißner, W. (2004b)

Integrierte Risiko- und Portfoliomanagementsysteme in der Immobilienwirtschaft, in Lutz, U./Klaproth, T. (Hrsg.): Risikomanagement im Immobilienbereich, Berlin, S. 63 – 76.

Gleißner, W./Romeike, F. (2005):

Anforderungen an die Softwareunterstützung für das Risikomanagement, in Controlling und Management, Ausgabe 2, 2005, S. 154 – 164.

Hachmeister, D. (2005)

Unternehmenswertsteigerung durch Risikomanagement auf der Unternehmensebene, in Controlling und Management, Ausgabe 2, 2005, S. 134 – 142.

Hahne, F. (2003)

Interaktive Websites, Poing.

Hampel, V./Lueger, M./Roth, U. (2004)

Risikocontrolling aus Sicht des Abschlussprüfers, in Controlling und Management, Sonderausgabe 3, 2004: Risikomanagement und Risikocontrolling, S. 108-119.

Hellerforth, M. (2006)

Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen, Berlin.

Heymann, A./Töpfer, A. (2000)

Marktrisiken, in Dörner, D. (Hrsg.): Praxis des Risikomanagements: Grundlagen, Kategorien, branchenspezifische und strukturelle Aspekte, Stuttgart, S. 226- 251.

Hölscher, R. (2002)

Von der Versicherung zur integrativen Risikobewältigung: Die Konzeption eines modernen Risikomanagements, in Hölscher, R./Elfgen, R. (Hrsg.): Herausforderung Risikomanagement - Identifikation, Bewertung und Steuerung industrieller Risiken, Wiesbaden, S. 3-31.

IDW-Verlag GmbH (1999)

IDW Prüfungsstandard: Die Prüfung des Früherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HBG (IDW PS 340), Düsseldorf.

Ising, A. (2004)

Risikomanagement beim Betrieb von Flughäfen, in Lutz, U./Klaproth, T. (Hrsg.): Risikomanagement im Immobilienbereich, Berlin, S. 203-220.

Keim, M. (2004):

Die Prüfung des Risikomanagementsystems im Rahmen der Abschlussprüfung, Bamberg.

Klaproth, T. (2004)

Riskmanagement im Rahmen des KonTraG - Anforderungen und betriebliche Notwendigkeit im Hinblick auf den Immobilienbereich, in Lutz, U./Klaproth, T. (Hrsg.): Risikomanagement im Immobilienbereich, Berlin, S. 39-61.

Knappmann, L. (2005):

Ende mit Schrecken, <http://www.manager-magazin.de/geld/geldanlage/0,2828,349036-2,00.html> (21.05.2008).

Knuf, H. (2004)

Ansatz eines Immobilien-Ratings unter dem Gesichtspunkt der besonderen Berücksichtigung von Risiken in der Bewirtschaftungsphase, in Lutz, U./Klaproth, T. (Hrsg.): Risikomanagement im Immobilienbereich, Berlin, S. 159-173.

Kromrey, H. (2006)

Empirische Sozialforschung, Stuttgart.

Kühlmann, K. (2001)

Versicherungen für Immobilien, in Gondring, H./Lammel, E. (Hrsg.): Handbuch Immobilienwirtschaft, Wiesbaden, S. 805-830.

Maier, K. (1999)

Risikomanagement im Immobilienwesen, Frankfurt a.M.

Pedell, B. (2004)

Risikointerdependenzen als Ansatzpunkt für Aufgaben und Instrumente des Risikocontrollings, in Controlling und Management, Sonderausgabe 3, 2004: Risikomanagement und Risikocontrolling, S. 4-11.

Peter, A./Quick, M./Stübner, P. (2007)

Studie: Immobilien-Risikomanagement – Trends & Best Practice, unveröffentlicht.

Pollanz, M. (1999)

Ganzheitliches Risikomanagement im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung (Risk Adjusted Balanced Scorecard), in Der Betrieb, 52.Jg., S. 1277-1281.

Pöschl, P. (2004)

Aufbau und Handhabung eines Risikomanagement-Systems, in Lutz, U./Klaproth, T. (Hrsg.): Risikomanagement im Immobilienbereich, Berlin, S. 77 – 97.

Pritzer, B. (1999)

Risikomanagement als wettbewerbliche Notwendigkeit, in Saitz, B./Braun, F. (Hrsg.): Das Kontroll- und Transparenzgesetz, Wiesbaden, S. 145 – 167.

Runzheimer, B./Wolf, K. (2001)

Risikomanagement und KonTraG, Wiesbaden.

Sandvoß, J. (2004)

Grundlagen des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft, in Lutz, U./Klaproth, T. (Hrsg.): Risikomanagement im Immobilienbereich, Berlin, S. 11-38.

Schmale, S./Ulmke, H.G. (1999)

Unternehmensweites Value-at-Risk als Möglichkeit, globales Risiko mit einer einzigen Kennzahl zu steuern, in Saitz, B./Braun, F. (Hrsg.): Das Kontroll- und Transparenzgesetz, Wiesbaden, S. 210-229.

Verband deutscher Treasurer e.V. (1999)

Management finanzieller Risiken, in Saitz, B./Braun, F. (Hrsg.): Das Kontroll- und Transparenzgesetz, Wiesbaden, S. 115 – 127.

Winter,P. (2007)

Risikocontrolling in Nicht-Finanzunternehmen, in Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Bd.36, S. 25-30.

Wittmann, E. (1999)

Organisatorische Einbindung des Risikomanagements, in Saitz, B./Braun, F. (Hrsg.): Das Kontroll- und Transparenzgesetz, Wiesbaden, S. 129 – 143.

Anhang: Ergebnisse der Befragung

Frage 1	
<i>Zu welchem Unternehmen der Immobilienwirtschaft zählen Sie sich?</i>	Anzahl
a) Projektentwickler	4
b) Investmentfonds	7
c) Immobilien-AG	1
d) Immobilienabteilung eines Großkonzerns	8
e) Immobilienverwalter	2
f) Wohnungsbaugesellschaft	12
g) Sonstiges	3

Frage 2	
<i>Wie ist Ihr Tätigkeitsgebiet geografisch einzuordnen?</i>	Anzahl
a) Regional	16
b) National	6
c) International	15

Frage 3	
<i>Welchen Wert hat das von Ihnen verwaltete Immobilienvermögen?</i>	Anzahl
a) 0 – 100 Mio. EUR	2
b) 100 – 500 Mio. EUR	10
c) 500 – 1000 Mio. EUR	6
d) 1000 – 2000 Mio. EUR	4
e) 2000 – 5000 Mio. EUR	7
f) > 5000 Mio. EUR	7

Frage 4							
<i>Welchen Wertanteil an Ihrem Gesamtimmobilienvermögen haben die folgenden Immobilienarten?</i>							
	0 - 15%	15 - 30%	30 - 45%	45 - 55%	55 - 70%	70 - 85%	85- 100%
Wohnimmobilien	19	0	1	0	0	0	17
Gewerbeimmobilien	17	0	0	0	1	0	19

Frage 5					
<i>Wie schätzen Sie die Wichtigkeit des Risikomanagements ein?</i>					
Sehr wichtig					Unwichtig
1	2	3	4	5	6
15	19	2	1	0	0

Frage 6	
<i>Seit wann wird ein systematisches Risikomanagement in Ihrem Unternehmen betrieben?</i>	Anzahl
a) Es gibt kein systematisches Risikomanagement	2
b) < 2 Jahre	5
c) 2 - 5 Jahre	15
d) 5 - 9 Jahre	15
e) > 9 Jahre	0

Frage 7					
<i>Wie bewerten Sie die Kosten, die Sie für Ihr Risikomanagement aufwenden?</i>					
Geringe Kosten			Hohe Kosten		
1	2	3	4	5	6
5	9	15	5	0	0

Frage 8	
<i>Wie wird sich der personelle und finanzielle Ressourceneinsatz für Ihr Risikomanagement in Zukunft entwickeln?</i>	Anzahl
a) Er wird sinken	1
b) Er bleibt unverändert	11
c) Er wird steigen	23

Frage 9						
<i>Welche Aufgaben leistet das Risikomanagement zurzeit in Ihrem Unternehmen?</i>						
	Triff vollkommen zu				Triff nicht zu	
	1	2	3	4	5	6
Es erfüllt die gesetzlichen Anforderungen	24	6	3	0	1	1
Er vermeidet bestandsgefährdende Entwicklungen	12	14	6	2	2	1
Es macht Risiken im Unternehmen frühzeitig transparent	12	16	3	2	3	1
Es wird als Steuerungsinstrument der strategischen Planung genutzt	4	10	12	4	4	1
Es identifiziert Risiken und hilft sie zu steuern	4	9	6	9	5	1
Es sensibilisiert Mitarbeiter für Risiken	7	10	10	4	4	1

Frage 10						
<i>Welche sind die langfristigen Ziele des Risikomanagements in Ihrem Unternehmen?</i>						
	Triff vollkommen zu			Triff nicht zu		
	1	2	3	4	5	6
Es soll die gesetzlichen Anforderungen erfüllen	30	3	0	0	1	1
Es soll unternehmensgefährdende Entwicklungen vermeiden	26	7	0	0	1	1
Mit ihm sollen Chancen identifiziert, gesteuert und genutzt werden	15	11	5	2	2	1
Die Bonität soll verbessert werden	12	7	8	4	4	1
Es soll als Instrument der wertorientierten Unternehmensführung genutzt werden	13	11	7	1	3	1
Es soll die Risikokosten senken	17	8	6	4	1	1

Frage 11					
<i>Wie ist die Akzeptanz der Mitarbeiter für Risikomanagement, die für dessen operative Durchführung zuständig sind?</i>					
Sehr hohe Akzeptanz			Sehr geringe Akzeptanz		
1	2	3	4	5	6
5	15	8	6	1	1

Frage 12						
<i>Wie schätzen Sie die Bedeutung der folgenden Objektrisiken in Ihrem Unternehmen ein?</i>						
	Sehr bedeutend			Unbedeutend		
	1	2	3	4	5	6
Leerstandsrisiken	13	11	7	1	3	2
Wertänderungsrisiken	9	12	8	2	5	1
Mietänderungsrisiken	5	15	10	2	5	0
Baukostenrisiken in der Projektentwicklung	7	16	4	4	3	2
Länderrisiken (bei Auslandsinvestitionen)	0	7	4	2	3	16
Standortrisiken (Lageverschlechterung und Infrastruktur)	5	11	10	7	3	0
Technische Objektrisiken	4	13	8	10	1	0

Frage 13						
<i>Wie schätzen Sie die Bedeutung der folgenden finanziellen Risiken in Ihrem Unternehmen ein?</i>						
	Sehr bedeutend				Unbedeutend	
	1	2	3	4	5	6
Kapitalstrukturrisiken	1	13	11	3	3	0
Zinsänderungsrisiken	6	18	8	1	2	1
Währungsrisiken	0	5	5	3	7	12
Liquiditätsrisiken	10	6	10	4	4	2

Frage 14					
<i>Wie beurteilen Sie generell die Bedeutung von Risiken, die durch eine Konzentration auf einzelne Teilmärkte bzw. Regionen entstehen?</i>					
Sehr bedeutend					Unbedeutend
1	2	3	4	5	6
7	17	8	3	0	1

Frage 15	
<i>Wer ist für die Konzeption des Risikomanagementsystems in Ihrem Unternehmen zuständig?</i>	Anzahl
a) Externe Berater	4
b) Risikomanagement – Gremium	8
c) Zentraler Risikomanager	15
d) Sachbearbeiter in dezentralen operativen Einheiten	2
e) Leiter der dezentralen operativen Einheiten	3
f) Interne Revision	8
g) Controlling	18
h) Vorstand bzw. Vorstandsmitglieder	18
i) Sonstige	5

Frage 16	
<i>Wer ist beim Risikomanagement auf Objektebene für die Analyse von Risiken zuständig?</i>	Anzahl
a) Externe Berater	2
b) Risikomanagement – Gremium	4
c) Zentraler Risikomanager	7
d) Sachbearbeiter in dezentralen operativen Einheiten	8
e) Leiter der dezentralen operativen Einheiten	18
f) Interne Revision	2
g) Controlling	13
h) Vorstand bzw. Vorstandsmitglieder	8
i) Sonstige	3

Frage 17	
Werden die Aufgaben und Abläufe des Risikomanagements mit formellen Hilfsmitteln unterstützt?	Anzahl
a) Formelle Hilfsmittel werden nicht eingesetzt	0
b) Es gibt ein Handbuch zum Risikomanagement	19
c) Es werden Formblätter für die Analyse von Risiken eingesetzt	16
d) Es werden Checklisten genutzt um Risiken zu identifizieren	19
e) Es gibt Arbeitsanweisungen zum Risikomanagement	24
f) In einer speziellen Datenbank sind die Verluste der Vergangenheit verzeichnet	9
g) Es wird mit einer Software gearbeitet	18

Frage 18	
Welche Art von Software verwenden Sie im Rahmen des Risikomanagements?	Anzahl
a) Es wird keine Software eingesetzt	5
b) Es wird mit multifunktionaler Software (bspw. MS Office) gearbeitet	14
c) Es werden Eigenentwicklungen eingesetzt	3
d) Es wird eine spezielle Software im Bereich Risikomanagement eingesetzt	6
e) Eine spezielle Software ist in die unternehmensweit genutzte Software eingebunden (bspw. SAP)	7
f) Sonstiges	1

Frage 19						
Wie intensiv werden Workshops und Schulungen der Mitarbeiter zum Thema Risikomanagement genutzt?						
Sehr intensiv				Überhaupt nicht		
1	2	3	4	5	6	
2	6	9	6	7	5	

Frage 20						
Werden unternehmensweit einheitliche Prozesse und Methoden zum Risikomanagement angewendet?						
Sehr einheitlich				Sehr unterschiedlich		
1	2	3	4	5	6	
8	17	3	3	1	1	

Frage 21	
<i>Welche Vorgaben der Unternehmensleitung zum Umgang mit Risiken gibt es?</i>	Anzahl
a) Es gibt keine Vorgaben von der Unternehmensleitung	4
b) Vorgabe von Schwellenwerten für potenzielle Schadenhöhen, ab denen risikopolitische Maßnahmen eingeleitet werden	5
c) Vorgabe von Schwellenwerten für potenzielle Schadenhöhe-Eintrittswahrscheinlichkeit-Verhältnisse, ab denen risikopolitische Maßnahmen eingeleitet werden	12
d) Es wird ein unternehmensweites Soll-Risikoprofil vorgeben, an dem sich das Risikomanagement zu orientieren hat	6
e) Es gibt eine Vorgabe welche Risiken grundsätzlich einzugehen sind und welche zu vermeiden sind	9
f) Sonstiges	5

Frage 22	
<i>An wen wird die Risikostrategie unternehmensintern formal kommuniziert?</i>	Anzahl
a) Sie wird nicht kommuniziert	3
b) Verantwortlicher Controller	19
c) Übergeordnete operative Stelle	23
d) Zuständige Sachbearbeitet auf Objektebene	18
e) Risikostabsstelle	17
f) Interne Revision	13
g) Alle Mitarbeiter	10

Frage 23						
<i>Welche Methoden zur Risikoidentifikation setzen Sie ein?</i>						
	Immer					Nie
	1	2	3	4	5	6
Risikochecklisten	6	16	6	0	2	3
Brainstorming	8	5	6	4	4	4
Frühaufklärungssysteme	5	12	7	1	1	3
Szenarioanalysen	7	12	4	6	4	2

Frage 24					
<i>Wie viele Risiken in Ihrem Wertschöpfungsprozess identifizieren Sie nach Ihrer Einschätzung?</i>					
Alle	Sehr wenig				
1	2	3	4	5	6
1	20	13	2	0	1

Frage 25	
<i>Falls Sie nicht alle Risiken identifizieren, was ist Ihrer Ansicht nach der Grund hierfür?</i>	Anzahl
a) Alle Risiken werden identifiziert	2
b) Es stehen keine adäquaten Methoden zur vollständigen Identifikation zur Verfügung	2
c) Aus Kosten-Nutzen-Überlegungen erfolgt eine Konzentration auf bedeutende Risiken	25
d) Es stehen nicht genügend Ressourcen für eine umfassende Risikoanalyse zur Verfügung	9
e) Sonstiges	6

Frage 26	
<i>Mit welchen Methoden werden die identifizierten Risiken quantifiziert</i>	Anzahl
a) Risiken werden nicht quantifiziert	2
b) Scoringmodelle zur Bewertung der Risiken	16
c) Szenarioanalysen (Best-/ Worst-Case)	23
d) Simulationen mit Hilfe von Wahrscheinlichkeiten (Monte-Carlo-Simulation)	7
e) Argumentatives Abwägen von Chancen und Gefahren	25
f) Sensitivitätsanalysen	15
g) Sonstiges	5

Frage 27	
<i>Wie erfolgt die Erfassung und Dokumentation der identifizierten Risiken?</i>	Anzahl
a) Risiken werden auf Objektebene nicht erfasst	2
b) Risiken werden verbal qualitativ erfasst	23
c) Risiken werden mit Scoringwerten für ihr Risikopotenzial erfasst	9
d) Risiken werden erfasst mit einem maximalen finanziellen Verlustpotenzial (Worst-Case)	12
e) Risiken werden erfasst mit einem finanziellen Verlustpotenzial, das z.B. mit 10%iger Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird (Value-At-Risk)	9
f) Risiken werden mit einem Erwartungswert und einer Standardabweichung erfasst	13
g) Zusätzlich werden Risiken verschiedenen Risikokategorien zugeordnet	15
h) Sonstiges	3

Frage 28	
<i>Führen Sie Risikoanalysen durch, um Abhängigkeiten der Risiken zu betrieblichen oder außerbetrieblichen Indikatoren bzw. Kennzahlen zu ermitteln?</i>	Anzahl
a) Nein	16
b) Ja, für alle identifizierten Risiken	4
c) Ja, für Risiken mit besonders hohem Schadenspotenzial	13
d) Ja, für Risiken mit großer Eintrittswahrscheinlichkeit	9
e) Sonstiges	1

Frage 29	
<i>Führen Sie Risikoanalysen durch, um Abhängigkeiten zwischen Risiken zu ermitteln?</i>	Anzahl
a) Nein	13
b) Ja, für alle identifizierten Risiken	5
c) Ja, für Risiken mit besonders hohem Schadenspotenzial	13
d) Ja, für Risiken mit großer Eintrittswahrscheinlichkeit	11
e) Sonstiges	3

Frage 30	
<i>Welche Kennzahlen oder Indikatoren nutzen Sie für die Risikoanalysen auf der Objektebene?</i>	Anzahl
a) Keine Verwendung von Kennzahlen und Indikatoren	2
b) Durchschnittliche Wohnungsmiete	22
c) Durchschnittliche Instandhaltungskosten	27
d) Leerstandsquote	35
e) Mietrückstandsquote	20
f) Fluktuationsquote	21
g) Nationale makroökonomische Kennzahlen (z.B. Inflationsrate)	13
h) Regionale makroökonomische Kennzahlen (z.B. Zuzugsrate)	15
i) Sonstiges	11

Frage 31	
<i>Falls Sie Kennzahlen oder Indikatoren für Untersuchungen von Risiken verwenden, wie werden diese analysiert?</i>	Anzahl
a) Keine Verwendung von Kennzahlen oder Indikatoren	1
b) Kennzahlen und Indikatoren werden verwendet, um die Ist- Situation zu analysieren	21
c) Für eine Prognose erfolgt eine lineare Fortschreibung der historischen Werte	6
d) Für eine Prognose werden statistische Zeitreihenanalysen durchgeführt	7

Frage 32	
<i>In welchem Turnus erfolgt die Überwachung der Indikatoren bzw. Kennzahlen?</i>	Anzahl
a) Es erfolgt keine Überwachung	1
b) Wöchentlich	0
c) Monatlich	12
d) Quartalsweise	11
e) Halbjährlich	3
f) Sonstiges	9

Frage 33	
<i>Findet eine Visualisierung der Risiken auf Objektebene statt?</i>	Anzahl
a) Nein	11
b) Ja, mit einer Risk-Map (Abbildung von Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit)	4
c) Ja, mit einer Ampelkennzeichnung, die die Notwendigkeit von Maßnahmen anzeigt	10
d) Ja, mit einem monetären Risikoprofil	9
e) Sonstiges	7

Frage 34	
<i>Wie wird entschieden, welche Maßnahmen (Vermeidung, Verminderung, Transfer oder Akzeptanz) zur Risikosteuerung eingesetzt werden?</i>	Anzahl
a) Steuerungsmaßnahmen werden abhängig von unternehmenseinheitlichen Vorgaben gewählt (z.B. welche Risiken vermieden werden sollen)	10
b) Steuerungsmaßnahmen werden flexibel unter Berücksichtigung der Risikostrategie des Unternehmens gewählt	22
c) Im Einzelfall wird eine Kosten-Nutzen-Betrachtung durchgeführt und daraufhin eine Steuerungsmaßnahme ergriffen	20
d) Sonstiges	4

Frage 35	
<i>Wann werden Maßnahmen zur Risikosteuerung durchgeführt?</i>	Anzahl
a) Risiken werden nur identifiziert und bewertet, ohne dass risikopolitische Maßnahmen vorgesehen sind	6
b) Für qualitativ zu hohe Schadenspotenziale werden Maßnahmen ergriffen	3
c) Es wird sich an Schwellenwerten für ein maximales Einzelschadenspotenzial orientiert	6
d) Es wird sich an Schwellenwerten für ein maximales Gesamtschadenspotenzial auf Unternehmensebene orientiert	3
e) Es wird sich an Risikoschwellen, die abhängig von dem Schadenspotenzial und der Eintrittswahrscheinlichkeit sind, orientiert	9
f) Sonstiges	8

Frage 36	
<i>Werden in Ihrem Unternehmen die Einzelrisiken der Objekte auf Unternehmensebene aggregiert?</i>	Anzahl
a) Nein, Risiken werden bewusst nur auf Objektebene betrachtet	4
b) Nein, methodisch erscheint eine Risikoaggregation nicht möglich	1
c) Ja, finanzielle Risiken werden auf Unternehmensebene aggregiert	13
d) Ja, finanzielle sowie existenzielle Risiken werden auf Unternehmensebene aggregiert	17

Frage 37	
<i>Welche Methoden verwenden Sie, um auf Unternehmensebene Risiken zu aggregieren?</i>	Anzahl
a) Es findet keine Risikoaggregation statt	2
b) Scoringmodelle und Worst-Case-Betrachtungen	13
c) Mit Hilfe von Simulationsrechnungen wird eine Gesamtrisikoverteilung errechnet	8
d) Sonstiges	9

Frage 38					
<i>Wie beurteilen Sie die Qualität des Risikomanagementcontrollings hinsichtlich der Erreichung bzw. Einhaltung der risikostrategischen Vorgaben?</i>					
Sehr gut			Sehr schlecht / Kein Controlling		
1	2	3	4	5	6
3	13	12	4	3	0

Frage 39					
<i>Wie beurteilen Sie die Einbindung des Risikomanagements in das Controllingssystem Ihres Unternehmens?</i>					
Sehr gut					Keine Einbindung
1	2	3	4	5	6
8	10	9	5	3	1

Frage 40	
<i>In welchem Turnus gibt es Bericht zur Risikolage an den Vorstand?</i>	Anzahl
a) Es gibt keine Berichte zur Risikolage an den Vorstand	0
b) Monatlich	13
c) Quartalsweise	15
d) Halbjährlich	4
e) Ausschließlich Fallweise	2
f) Ergänzend Fallweise	9
g) Sonstige	2

Frage 41	
<i>Findet eine Überprüfung Ihres Risikomanagementsystems regelmäßig statt?</i>	Anzahl
a) Nein, es findet keine Überprüfung statt	2
b) Ja, durch die Interne Revision	17
c) Ja, durch das Controlling	10
d) Ja, durch externe Wirtschaftsprüfer	24
e) Sonstiges	3