

Implementierungsformen des Risikocontrollings

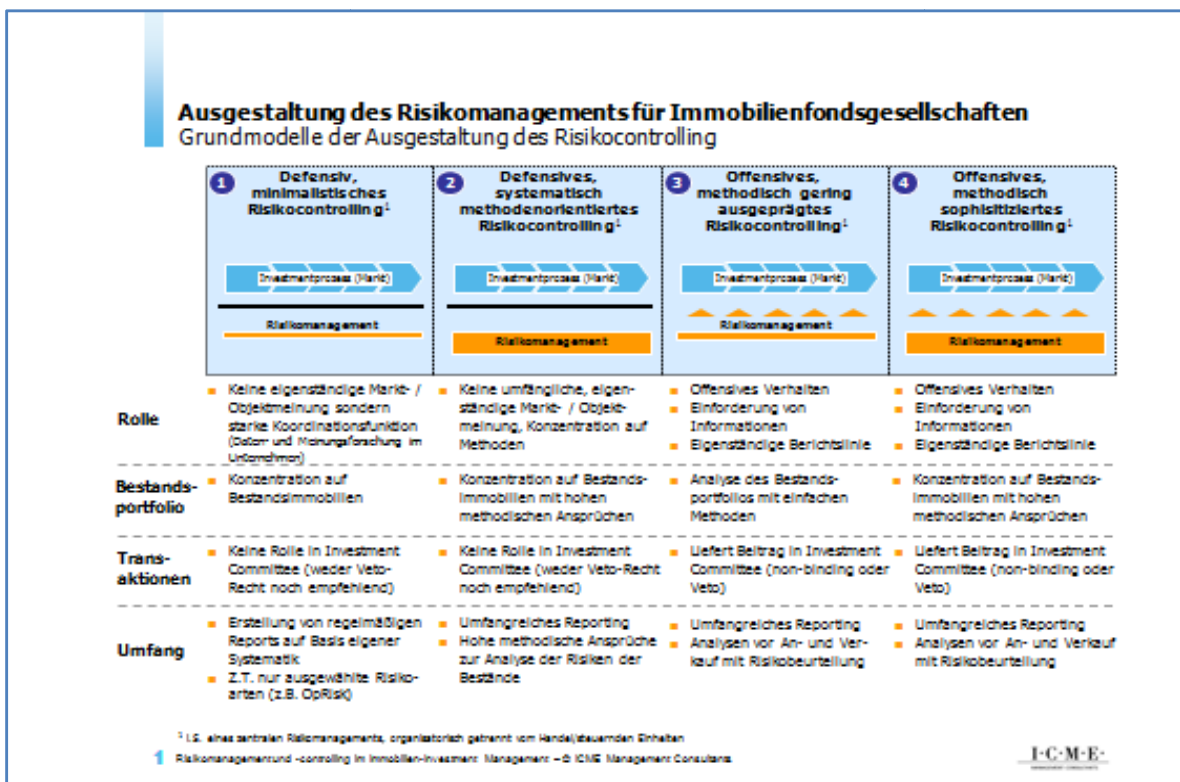
Risikomanagementprozess als Ausgangspunkt der Rollenverteilung

Die Aufgaben des Risikomanagements werden durch einen Risikomanagementprozess i.S. eines Kreislaufes bestimmt. Dies reicht von der Formulierung/Anpassung einer Risikostrategie, über die Risikoidentifikation und -messung/-analyse bis zur Risikosteuerung. Die darin enthaltenen Einzelaufgaben sind aufzuteilen auf die steuerungsverantwortlichen Risikoeigner sowie auf ein unabhängiges Risikocontrolling mit Kontroll- und Überwachungsfunktionen. Die Abstimmung der Funktionsbereiche spielt hierbei eine wichtige Rolle für ein langfristig erfolgreiches und intern akzeptiertes Risikocontrolling.

Das Risikocontrolling erfüllt als dezentrale Einheit im Kern die Aufgaben der laufenden und ereignisorientierten Analyse/Messung der Risikosituation sowie Beratung der Risikoeigner und der Geschäftsführung. Es besteht eine Pflicht zur regelmäßigen, als auch fallbezogenen Information an die Verantwortlichen.

In der Praxis bestehen vier Grundmodelle für die Rolle des Risikocontrollings

Die Ausprägung dieser Funktion kann unterschiedlich ausgestaltet werden. Neben den fachlichen und methodenorientierten Anforderungen an das Risikocontrolling ist die Rolle im Investmentprozess und bei Entscheidungssituationen zu definieren. Die ICME analysierte basierend auf Projekterfahrungen und Expertengesprächen vier Grundmodelle, die in der Praxis in Immobilienfondsgesellschaften anzutreffen sind (siehe Abbildung).



Einen Ausgangspunkt kann ein defensives, minimalistisches Risikocontrolling darstellen, welches sich zunächst auf die Analyse der Bestandsimmobilien und regelmäßige Berichterstattungen begrenzt. Bei weiterhin gegebenem Fokus auf die Analyse des Ist-Bestandes bildet das zweite Modell ein qualitativ höheres, durch verstärkten Methodeneinsatz geprägtes Risikocontrolling. Ein Mehrwert durch zusätzlichen Informationsgehalt ist anzustreben. Die Modelle drei und vier haben im Gegensatz zu den Vorgängern eine klar definierte und selbstbewusste Rolle im Investmentprozess. Es finden Analysen und Empfehlungen bezüglich An- und Verkäufen sowie bei sonstigen produktrelevanten Entscheidungen statt und reicht bis zu einem festen Platz im Investment Committee. Auch hier ist wiederum anhand der Breite und Tiefe der eingesetzten Methoden zu unterscheiden.

Umsetzung in Implementierungswellen mit klaren Zielvorstellungen

Die Erfahrungen zeigen, dass bei der Wahl des geeigneten Modells strategische und praktische Gesichtspunkte Beachtung finden müssen (Zielgruppe, Produkte, organisatorische Veränderungen etc.). So sollte zunächst der Ausgangspunkt geklärt bzw. festgelegt und das Zielbild der Rolle innerhalb der Unternehmensabläufe, inklusive der geforderten Beiträge im Investmentprozess, definiert werden. Es ist zu beachten, dass der angestrebte Typus des Risikocontrollings als Treiber für methodische Weiterentwicklungen fungieren kann. Durch die Festlegung eines zeitlich überschaubaren Implementierungsplans (max. eineinhalb Jahre) ist die Umsetzung in mehreren Wellen zu empfehlen. Die Analysen aus den Projekten der ICME zeigen, dass langfristige Erfolge oftmals auf die Erzielung einer frühzeitigen Akzeptanz der Funktion basieren.

Fazit

Die Implementierung des Risikocontrollings ist eine wichtige Aufgabe für die Funktionsweise des gesamten Risikomanagementkreislaufes und der damit verbundenen Aufgaben. Die Evaluierung anhand der Grundmodelle unterstützen in den Projekten bei der Identifikation der Ist-Situation und der Definition des Zielbildes. Hierbei kann die ICME aufgrund der vielfältigen Erfahrungen bei der Gestaltung und Implementierung des Risikocontrollings in Immobilienunternehmen unterstützen und moderieren.

Ansprechpartner:

Ralph Siebald - Partner Asset Management (ralph.siebald@icme.com)

Marc Oliver Blahusch - Senior Consultant (marc.blahusch@icme.com)