



Wir befinden uns in der zweiten Phase einer schwerwiegenden, globalen Krise. Jederzeit kann es erneut heftige Störungen geben. Was folgt darauf? Welchen Beitrag kann proaktives Risikomanagement in der Erholungsphase der Corona-Krise (Covid-19) leisten? Was steht auf der Agenda der Unternehmenslenker?

Dieser Artikel widmet sich einer Analyse der derzeitigen Lage aus Sicht des Risikomanagements und zeigt eine Reihe von Themen auf, denen sich Unternehmenslenker und Risikomanager in den kommenden Wochen und Monaten widmen sollten.

Derzeitige Krisenlage / 4-Phasen Krisenmodell

In der Immobilienwirtschaft ist die Corona-Krise (Covid-19-Krise) angekommen, wie üblich etwas zeitversetzt. Auch wenn die pandemiebedingten Einschränkungen nunmehr sukzessive heruntergefahren werden und die Wirtschaft in vielen Bereichen wieder hochgefahren wird, so bleibt die Unsicherheit weiterhin hoch. Insbesondere die Rezession und kommende Insolvenzen werden einen erheblichen Einfluss auf die weitere Entwicklung von Marktmieten und Objektwerten haben. Deshalb sind Unternehmenslenker vielfach unter Handlungsdruck, sollten sich derzeit sowohl auf eine Phase der Instabilität ausrichten, aber auch die langfristige Perspektive wieder ins Auge fassen, um Nutznießer des folgenden Wirtschaftsaufschwungs zu werden.

Wie alle schwerwiegenden Krisen, so lässt sich auch die Covid-19-Krise in der Regel in vier Phasen unterteilen (<https://hub.kpmg.de/real-estate-bulletin-covid19-sonderausgabe>):

1. Reaction
2. Resilience
3. Recovery
4. New Reality

In der noch andauernden Phase 2, der „Resilience-Phase“ beschäftigen wir uns derzeit mit dem Wiederanlaufen und dem Einstieg in einen angepassten Alltag. Betriebe, Büros, Geschäfte, Gastronomie, Hotellerie öffnen unter der Maßgabe physischen Abstands; wer kann, arbeitet weiterhin zu Hause, Reisen sind noch beschränkt, auch wenn sich das gerade bessert. Die Ruhe kann trügerisch sein: Es drohen jederzeit neue pandemiebedingte Störungen und Störungen, die sich aus der ungewissen Entwicklung von Politik und Wirtschaft ergeben, nicht zuletzt auch von den Immobilienmärkten.

Insbesondere die Gefahr einer zweiten Infektionswelle deutet sich bereits jetzt angesichts steigender Fallzahlen in vielen Ländern der Erde an. Die Frage ist, wie gut sich Unternehmen auf erneute pandemiebedingte Einschränkungen einstellen und wie hart es die Volkswirtschaft treffen wird. Proaktives Risikomanagement schafft Möglichkeiten sich auf eine drohende zweite Corona-Welle, aber auch zur Vorbereitung anderer aufkommender Krisen zu wappnen.

Gleichwohl schauen die Unternehmenslenker bereits wieder nach vorn, also gilt es auch aus Sicht eines proaktiven und vorausschauenden Risikomanagements, sich jetzt auf die **Identifizierung von Chancen in der nächsten Phase, „Recovery“, zu fokussieren.**

Blick nach vorn für Unternehmenslenker: Das kommt jetzt auf die Agenda

Wie jede Krise wird auch Corona wirtschaftliche Gewinner und Verlierer schaffen. Dabei gilt es frühzeitig die richtigen strategischen Impulse zu setzen, um die durch Corona angestoßenen Veränderungen für die eigene Organisation zu nutzen:

Neuausrichtung auf Produktebene vornehmen

- Wertbeitrag und Kampagnenfähigkeit des eigenen Asset Management-Team stärken, d.h. Ressourcen erhöhen, Best-Practice teilen, Vermietungspipeline aktiv managen, Kampagnen- und Projekt-Organisation professionalisieren
- Unter- / Überbewertungen in Märkten und Assetklassen verstehen – auch vor dem Hintergrund der bevorstehenden Einpreisung der ESG-Transformationsrisiken - und nutzen: Verkäufe von potenziell strandenden Assets vorbereiten, Wirtschaftlichkeitsberechnungen für nachhaltige Investments auf unentdeckte Potenziale durchleuchten und damit die Wettbewerbsfähigkeit steigern
- Anpassung von Produkt-, Anlage- und Objektstrategien schrittweise angehen; hier gilt es mit einer systematische Auswertung der Krise die richtigen Schlüsse zu ziehen
- Portfolio- und Immobilieninformation auf Knopfdruck erzeugen, um schnelle Entscheidungen treffen zu können – und zwar auf allen Ebenen der Risiko- und Performancesteuerung: „Wo ist meine Liquidität in den vielen SPVs geblieben“

Lessons Learned auf Unternehmensebene umsetzen

- Resilienz im Geschäfts- und Betriebsmodell stärken d. h. vertikale Integration (also Insourcing entlang der Wertschöpfungskette) oder Diversifizierung (Kundengruppen, Märkte (auch jenseits der Immobilie), Nutzungsarten-Mix innerhalb der Immobilien Investments)
- Komplexitätsreduzierung durch Abstoßen von nicht wertschöpfenden oder fragilen Aktivitäten. Dabei sollten Dienstleister und Partner allerdings sehr sorgfältig mit Blick auf deren operationelle Risiken und strategische Wertbeiträge ausgewählt werden
- Begrenzung von Investitionen in IT – dafür mehr SAAS (Software-as-a-Service), Cloud-Computing
- Auseinandersetzung mit geänderten Arbeitswelten nach den positiven Home-Office-Erfahrungen vieler (aber nicht aller) Büroarbeiter: Wie kann die Attraktivität und Produktivität

der Bürozeit gesteigert werden? Wie werden neue Mitarbeiter integriert und angelernet? Wie können Familienfreundlichkeit, Arbeitszeitvorschriften, Flexibilität, Netzwerken, gewünschter „Flurfunk“ und all die anderen Ansprüche in Einklang gebracht werden. Was ist die richtige Mischung aus Prozess- und Ergebnissteuerung?

- Kostensenkung als wichtiges Aktionsfeld des Managements mit Augenmaß angehen, ohne die Wachstumsressourcen zu beschneiden. Mittel- bis langfristig gewinnen Reserven – liquide Mittel als auch IT- und HR-Kapazitäten - wieder an Bedeutung.

Welche Akzente soll nun Risikomanagement für die Erholungsphase setzen?

Rahmenbedingungen in Zeiten von Corona und tradierter Risikomanagement Ansatz

Die Corona Krise ist durch ein paar besondere Merkmale geprägt, die Einfluss auf die durch Unternehmen zu ergreifenden Maßnahmen haben:

- Große Furcht vor dem Virus (Hamsterkäufe, Attackieren von „Nicht-Masken-Trägern“)
- Hohe Ungewissheit in der gesamten Bevölkerung über Verlauf und Auswirkungen der Pandemie
- Politisch und sozial eingefordertes achtsames und wertschätzendes Verhalten gegenüber allen Stakeholdern zum Schutz der Gesundheit der Bevölkerung
- Gewährleistung besonderen Schutzes für Risikogruppen

Risikomanager können und haben in den vergangenen Wochen und Monaten bereits mit Hilfe von geeigneten Methoden und Maßnahmen erheblich zum Schutz der Arbeitnehmer und zur Stabilität der Unternehmen beitragen. Sie haben einen bedeutenden Beitrag geleistet, um den Schaden durch Corona (CoVid-19) einzugrenzen, etwa durch den gezieltes Business Continuity Management (BCM) und strategischer Beratung von Geschäftsführung und Vorstand bei der Bewältigung der Risikosituation.

Die sich anschließende „Recovery-Phase“ bietet nunmehr die Gelegenheit, die erweiterten Möglichkeiten eines proaktiven Risikomanagements zur Identifizierung von Chancen bei einem Anziehen der Wirtschaft zu nutzen, um so die Bedeutung innerhalb des eigenen Unternehmens zu steigern.

Pro-aktive Steuerung als neuer Ansatz im Risikomanagement

In der Corona-Krise hat sich gezeigt, dass eine **gezielte und strukturierte Auswertung von Daten**, Unternehmen bei der Bewältigung der Krise enorm unterstützen konnten, schnell und gezielt eigene Antworten auf die Krisenfragen zu finden. Zu nennen sind etwa die Auswertung von medizinischen und fachlichen Informationen auf den Webseiten des Bundesministeriums für Gesundheit, des Robert Koch Instituts, Daten aus Risikoländern, wie China und Korea, sowie die Analyse des Verhaltens der Peer Group. So konnten potenzielle Übertragungspunkte analysiert, bewährte Lösungswege im Umgang mit Covid-19 eingeführt und Gefahren für Mitarbeiter des Unternehmens und das Unternehmen selbst beseitigt werden.

Es geht maßgeblich darum, Unternehmenslenker über die vielfältigen Möglichkeiten des Risikomanagements zu informieren, **neue Prozesswege** und die **frühzeitige Involvierung** aufzuzeigen und dafür die richtigen Argumente zu liefern.

Grundidee des proaktiven Risikomanagements ist Auflösung der starren Verankerung des Risikomanagements im Backoffice-Bereich. Die Einbindung des Risikomanagements mit seinen

Analyse- und Bewertungsmöglichkeiten in die operativen Kernfunktionen eines Unternehmens unter gleichzeitiger **Einbeziehung von internen und externen Datenquellen und KPIs** ermöglicht Unternehmenslenkern eine **proaktive Steuerung von Risiken und zugleich die bessere Chancenverwertung**.

Dafür sind folgende **Änderungen bei den unternehmensinternen Prozessen** zu empfehlen:

- Konsequente Einbettung des Risikomanagements in operative Unternehmensprozesse mit erheblichen Risikopotential (z.B. An- und Verkaufsprozesse, M&A, Real Estate Development und Project Management)
- Frühzeitige Einbindung des Risikomanagements in Investitionsentscheidungen, d.h. bereits in der ersten Planungsphase, um von Anfang an eine fundierte Chancen-Risiko-Analyse für Entscheidungen zur Verfügung zu haben
- Auswertung und Ableitung von „lessons learned“ von (beinahe) Incidents und der Auswirkung reduzierter Kontrolldichte auf Prozessstabilität und -performance, subsequeunte Anpassung des IKS (Internen Kontrollsystems)
- Nutzung von internen und externen Datenquellen zum stetigen Monitoring von Risiken, aber auch zur Quantifizierung und Objektivierung
- Direkte Verknüpfung von KPI's aus Accounting & Controlling mit Einzelrisiken, um eine echte Steuerung der Risiken zu ermöglichen
- Implementierung von Prozessen zum Monitoring des Verhaltens der Peer Group und von Geschäftspartnern und direkte Verknüpfung mit Risikobewertungen des Risikoinventars.

Außerdem sind konkrete **Maßnahmen im Rahmen der Chancenbewertung** zu ergreifen:

- Implementierung eines Chancen-Managements, wo bisher nur negative Abweichungen systematisch betrachtet wurden
- Vorbereitendes Portfolio- & Objekt-Screening, um Risikotreiber identifizieren zu können und um schneller als andere Marktteilnehmer auf das Anziehen des Marktes reagieren zu können
- Einsatz von proaktiver Risikomanagement-Methodik, um die Ausbeute geeigneter Kaufobjekte aus der Pipeline zu erhöhen oder validieren (d.h. mehr Deals aus den gleichen Märkten)
- Anpassung des Investitionsprofils unter Berücksichtigung Corona-bedingter, zu erwartender Insolvenzen bzw. Zahlungsproblemen von Mietern
- Integration von Nachhaltigkeitsrisiken in die Preisfindung, um unterbewertete Objekte zu erkennen oder neue Value-Add-Strategien zu berücksichtigen
- Analyse der Tendenzen bei Transaktionsvergütungen und Ableitung von risikomitigierenden Maßnahmen
- Ableitung konkreter Handlungs-/Investitionsentscheidungen und dadurch bessere Chancenverwertung

Auf Basis der „lessons learned“ aus der Corona-Krise sollte der **bestehende Business Continuity Process („BCP“) überarbeitet** und das Business Continuity Management (BCM) für künftige Krisen gerüstet werden:

- Verstärkung von Schulungen/Trainings zum Thema Business Continuity Management
- Ggfs. Neugewichtung epidemiologischen Szenarien ggü. IT- oder Terrorgefahren
- Ausrichtung auf längere Störungen und Adressierung von Risiken wie Entfremdung, Kontrollverlust, Flüchtigkeitsfehler
- Neubewertung von Auslagerungsrisiken und anderen Abhängigkeiten

Die Einführung dieser proaktiven Elemente wird im Ergebnis zu einer Erhöhung des Stellenwerts des Risikomanagements als Partner von Geschäftsführung und Vorstand führen, zum

anderen ermöglicht es auch eine proaktive Steuerung von Risiken – im Gegensatz zu einem bisherigen nachträglichen Reporting von Risiken und nachgelagerter Risikoadjustierung im Risikoinventar. Dies führt auch zu einer verbesserten Chancenverwertung bei steigender Absicherung der Risiken und erhöht damit die Unternehmensstabilität.

Fazit: Das Update Ihres bestehenden Risiko Management Systems zu einem proaktiven Risiko Management Systems, welches mit allen operativen Einheiten im Unternehmen verbundenen ist hilft Ihnen künftig sicher durch jede Krise zu steuern.



Jürgen Buchelt ist Partner in der Strategie- und Managementberatung von KPMG Financial Services. Er berät Immobilieninvestoren, -Asset Manager und Bestandshalter zur COO/CRO-Agenda. Zudem verantwortet und koordiniert er die KPMG-Angebote rund um Sustainable Finance und ESG für die Immobilienwirtschaft.



Dr. Henry Weiser ist Head of Regulatory, Risk & Compliance Real Estate bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Er war zuvor als Rechtsanwalt, als Transaktionsmanager und Real Estate Consultant bei unterschiedlichen Unternehmen der Branche tätig und verantwortet jetzt bei KPMG Real Estate die Weiterentwicklung von Regulatory Risk & Compliance Themen im Bereich Real Estate.