



Foto: Sabine Bögermann

► IMMOBILIEN

AUSBAUPOTENTIAL.

Der Boom auf dem Haus- und Grundstücksmarkt bringt viele Herausforderungen mit sich. Auch die Planung der Projekte und Renditen wird trotz moderner Software-Systeme immer schwieriger. Ansatzpunkte für den Erfolg.

› Von Jürgen Rost

Unternehmen im Immobiliensektor sind vielfältigen externen Einflüssen ausgesetzt, die die Rahmenbedingungen des Marktes und somit die Managemententscheide teilweise erheblich beeinflussen. Dazu zählt natürlich die gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Zunehmend spielen aber auch gesellschaftliche Stimmungen und vor allem die politischen Entscheidungen eine Rolle, die in die Planungen einbezogen werden müssen. Wie wichtig gerade diese Faktoren sind, zeigen die aktuellen Debatten um Enteignungen und die Einführung von Mietpreisregulierungen.

Die damit verbundenen Risiken sind oft ebenso schwer kalkulierbar wie diejenigen eines überhitzten Marktes infolge der extremen Niedrigzinsen - mit immer

höheren Beschaffungspreisen und unsicheren Realisierungszeiträumen.

So steigt die Zahl der Planungsparameter, die berücksichtigt werden müssen, und der Handlungsalternativen. Knifflige Entscheidungen, die Manager in der Immobilienbranche treffen müssen, lauten zum Beispiel: Wie entwickeln sich die Flächennachfragen an bestehenden und geplanten Standorten? Konzentrieren wir die Investitionen stärker auf die beliebter werdenden B-Städte? Wie lange noch werden die Konjunktur auf dem hohen Niveau und die Zinsen im Niedrigbereich bleiben? Welche Kosten und welche Chancen entstehen durch die sich ausbreitende branchenübergreifende digitale Vernetzung und die Digitalisierung im Facility-Management?

Aus all diesen Problemstellungen ergeben sich vielfältige Entwicklungsvarianten. Zwar sind es die Immobiliengesellschaften gewohnt, in Szenarien zu denken und alternative Entwicklungen zu simulieren. Jedoch steigen die Anforderungen. Und sie steigen schnell.

Szenarien und Kennzahlen.

Denn die zu betrachtenden Szenarien werden immer diverser; es müssen immer mehr Themen berücksichtigt werden. Investoren und Darlehensgeber beispielsweise verlangen detailliertere Informationen im Hinblick auf die Risiken aus Zinsänderungen und den daraus folgenden Optionen zur Refinanzierung. Wenn allein schon die Transparenz fehlt, führt dies zu Aufschlägen bei den Zinsen.



Foto: HENDRICKS, ROST & CIE

› Jürgen Rost ist Mitglied der Geschäftsführung der Düsseldorfer Unternehmensberatung HENDRICKS, ROST & CIE. Der gelernte Diplom-Kaufmann arbeitet seit 1995 als Berater und beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Prozessberatung, Planungs- und Reportingsystemen für Controlling und Vertrieb sowie BI-Konzepten und -Lösungen.

Und es gilt, viele Kennzahlen im Blick zu behalten: neben dem EBITDA unter anderem auch die Eigenkapitalquote oder das Verhältnis von Umsatz und Zinsaufwendungen. All dies muss leicht aus den zugrundeliegenden Daten ermittelbar sein.

Hinzu kommt, dass das Gewicht nicht-finanzieller Leistungsindikatoren zunimmt: Neben den bereits seit langer Zeit etablierten Themen wie Personal- oder Risikomanagement umfasst diese Erweiterung verstärkt Bereiche wie etwa Umwelt und Nachhaltigkeit, Compliance oder soziales Engagement. Diese Faktoren müssen in der Planung genau betrachtet werden – auch bezüglich ihrer monetären Auswirkungen.

Die höhere Komplexität durch mehr Kennzahlen wächst zusätzlich durch die Digitalisierung, die auch in der Immobili-

enbranche langsam an Einfluss gewinnt: Wie selbstverständlich steigen unter den Entscheidungsträgern die Erwartungen nach höheren Detaillierungsgraden und kürzeren Zyklen in der Berichterstattung, in der Planung und im Forecast. Darüber hinaus muss die komplexe Welt der Investitionsportfolios und der Finanzinstrumente auch noch mit den detaillierten Anforderungen der Objektbeurteilung und -planung verknüpft werden.

Deshalb sind zum Beispiel flexible Modelle zum Mietbestand und zur Leerstandentwicklung sowohl in der Planung als auch bei der Verwaltung von Immobilien sehr gefragt. Denn gerade auf diesen Gebieten ist der Sprung in die digitale Welt längst vollzogen. Automatisierte Ables- und Abrechnungssysteme etwa beschleunigen die Kostenanalysen. Die immer größeren Datenmengen an Marktdaten wie etwa die Entwicklung von Beschaffungspreisen treiben den Bedarf an Prognosen zur Investitionsplanung stetig an.

nigen die Kostenanalysen. Die immer größeren Datenmengen an Marktdaten wie etwa die Entwicklung von Beschaffungspreisen treiben den Bedarf an Prognosen zur Investitionsplanung stetig an.

Erweiterte Funktionen nötig.

Doch können moderne Systeme, die ein solches Umfeld unterstützen sollen, diese Ansprüche tatsächlich decken? Zahlreiche Softwarelösungen locken mit Features wie beispielsweise umfangreichen Funktionslisten und Standards.

Mit dem Einsatz von Technologie und Datenbankssoftware allein aber lassen sich die Erwartungen der Anwender nicht befriedigen. Für einen Businessplan, der das Prädikat «Gut» zu Recht tragen soll und der in den kommenden Jahren ein ›



Foto: Sabine Bürgemann

Wohnungsneubau: Standardisierte Planungsmodelle reichen zur Berechnung der künftigen Renditen oder der Entwicklung der Marktpreise nicht mehr aus.

System plausibel und inhaltlich konsistent darstellen muss, ist deutlich mehr erforderlich als nur die Möglichkeit, immer größere Datenmengen verarbeiten zu können und über moderne Berechnungsfunktionen zu verfügen.

Es gibt heute viele technisch unterstützte Funktionen, die enorme Möglichkeiten versprechen. Man denke etwa nur an prädiktive Methoden - Prognoseverfahren also, die zukünftige Ereignisse und Entwicklungen erkennen sollen - oder gar präskriptive analytische Systeme, die bei der Entwicklung datengestützter Handlungsalternativen helfen.

Indessen erfordert eine professionelle Nutzung dieser Funktionen in der Regel umfangreiches Wissen und Erfahrung. Vor allem bei den zugrundeliegenden Methoden ist es notwendig, aus der Gesamtheit der zur Verfügung stehenden Modelle die geeigneten auszuwählen und richtig zu konfigurieren, damit sich die Ergebnisse der Berechnungen vergleichen und korrekt einordnen lassen. Darüber hinaus müssen Daten gesichtet, geprüft und gegebenenfalls aufbereitet werden.

Oft ist es so, dass Softwarelösungen mit dynamischen Strukturen und variablen Erfassungssystemen eine integrierte Planung und schnelle Datenanalysen versprechen, in der Realität aber meistens

mit standardisierten Anwendungsmodellen arbeiten, die die Art der Nutzung durch die Anwender fest vorgeben. Damit wird Unternehmen der Weg zu individuellen Geschäftsprozessen verbaut.

Das ist fatal: Denn optimierte Abläufe und innovative Organisationen können reale Marktvorteile generieren und den Erfolg eines Unternehmens sichern und vergrößern. Dafür aber bedarf es echter Flexibilität im Anwendungsaufbau.

Erfolgsfaktor Implementierung.

Um dieses Ziel tatsächlich zu erreichen, sind Erfahrungen bei der Konzeption und der Erstellung einer erfolgreichen Lösung sowie Kenntnisse über die richtigen Methoden bei der Einführung der Systeme unabdingbar. Neben der rein fachlichen Expertise wird auch das Wissen eines Datenanalysten, zumindest durch dessen zeitweisen Einsatz, immer wichtiger.

Der Erfolg der verwendeten Technologien hängt letztlich von den Experten ab - also in der Regel von denjenigen, die diese Systeme konfigurieren und später auch selbst nutzen - und nicht von den Funktionen der Technologien selbst. Und das dafür erforderliche Know-how wird immer umfangreicher.

Zwar bietet die heute angebotene Software inzwischen eine sehr gute Grundla-

ge sowohl für die Berichterstattung und die Planung als auch für die Vorausschau und die Simulation: Die Programme sind ausgereift und entwickeln sich immer weiter fort. Auch der Aufbau der Schnittstellen kann heute wesentlich besser und einfacher gelöst werden. Und die Bedienung ebenso wie die Funktionen der Lösungen werden durch neue Optionen für die Berichtsgestaltung in der Basissoftware übersichtlicher.

Doch die Planung und die Einführung einer wirklich guten Lösung für das Immobiliengeschäft ist heute viel anspruchsvoller als früher. Und das liegt nicht nur an den steigenden fachlichen Anforderungen der Zielgruppen für diese Daten und den kürzeren Informationszyklen. Es liegt auch an der Vielzahl der neuen technischen Funktionen selbst - und an der Zunahme des erforderlichen Wissens.

Es wäre definitiv falsch, die neuen Methoden des Datenmanagements zu ignorieren. Denn richtig eingesetzt, können sie differenzierte Analysen und die Betrachtung unterschiedlicher Szenarien erheblich unterstützen.

Aber sie müssen im Rahmen individueller Lösungen eingesetzt werden. Nur so können sie dazu beitragen, dass Immobilienunternehmen mit einer professionellen Planungsunterstützung arbeiten. ■