Risikomanagement in der Wohnungswirtschaft

Zwischen regulatorischer Pflichtübung und strategischer Führungsaufgabe

Von Prof. Dr. Alcay Kamis



Risikomanagement gehört heute zur Standardausstattung nahezu jedes Wohnungsunternehmens. Es existieren Risikohandbücher, Berichtsformate, Risikoportfolios und nicht selten umfangreiche Excel-Tabellen, die in regelmäßigen Abständen gepflegt werden. Formal betrachtet ist die Disziplin etabliert, sie ist organisatorisch verankert und wird von Aufsichtsgremien eingefordert. Faktisch jedoch stellt sich eine unbequeme Frage, die in der Praxis nur selten offen gestellt wird: Steuern diese Systeme tatsächlich Risiken oder simulieren sie lediglich Kontrolle und Sicherheit?

Die zentrale These dieses Beitrags lautet daher:
Risikomanagement in der Wohnungswirtschaft ist häufig eine Scheindisziplin, institutionell verankert, aber strategisch weitgehend wirkungslos.



Prof. Dr. Alcay Kamis MRICS ist Professor für Strategisches Management und Controlling an der EBZ Business School in Bochum. Seit 2003 ist er in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft tätig und hat in verschiedenen Führungspositionen umfassende Erfahrungen gesammelt. Neben seiner Rolle als Geschäftsführer der SGW Bad Oeynhausen ist er Gründer und Inhaber einer Unternehmensberatung, die sich auf Strategie- und Organisationsentwicklung spezialisiert hat. Mit seiner Beratungsfirma unterstützt er Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft bei der Entwicklung zukunftsorientierter Lösungen. Darüber hinaus ist Prof. Dr. Kamis Fachautor und hat zahlreiche Bücher zu Themen wie strategisches Management, Controlling, Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sowie digitale Transformation in der Immobilienwirtschaft veröffentlicht.

1. Die Illusion der Kontrolle: Dekonstruktion des Status quo

In vielen Wohnungsunternehmen ist Risikomanagement vor allem eines: ein strukturierter Reportingprozess mit klar definierten Abläufen. Risiken werden identifiziert, klassifiziert, bewertet und dokumentiert. Ampelfarben suggerieren Dringlichkeit, Eintrittswahrscheinlichkeiten werden geschätzt, Schadenshöhen quantifiziert und in übersichtlichen Tabellen zusammengeführt. Auf den ersten Blick entsteht der Eindruck eines professionellen und umfassenden Steuerungssystems.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch ein strukturelles Problem, das tiefer geht als methodische Fragen: **Diese Systeme sind überwiegend retrospektiv und nicht prospektiv ausgerichtet.**

Sie basieren auf bekannten Risiken, auf historischen Entwicklungen und auf vermeintlich stabilen Ursache-Wirkung-Zusammenhängen. Damit liefern sie vor allem eines: eine scheinbare Sicherheit in einer grundsätzlich unsicheren und zunehmend volatilen Welt. Die Zukunft wird implizit als Fortschreibung der Vergangenheit verstanden, obwohl gerade in der aktuellen Transformation der Wohnungswirtschaft genau diese Annahme zunehmend fragwürdig wird.

Die meisten Risikoberichte sind daher besser darin, Sicherheit zu suggerieren als Risiken tatsächlich zu steuern.

Dieses Phänomen ist keineswegs zufällig, sondern folgt einem grundlegenden Muster moderner Managementsysteme. Organisationen versuchen, Komplexität durch Standardisierung, Kategorisierung und Formalisierung beherrschbar zu machen. Dabei entsteht jedoch ein paradoxer Effekt: Je stärker die Systeme formalisiert werden, desto größer wird die Gefahr, dass sie die reale Dynamik von Risiken ausblenden.

Die Managementforschung hat dieses Phänomen bereits früh beschrieben. Organisationen bewegen sich häufig in konzeptionellen Denkmustern, die immer wieder reproduziert werden, obwohl sie die tatsächlichen Herausforderungen nicht mehr angemessen abbilden. Es entstehen gewissermaßen mentale Komfortzonen, in denen bekannte Instrumente angewendet werden, ohne ihre Wirksamkeit grundsätzlich zu hinterfragen.

Risikomanagement wird so zur ritualisierten Praxis. Es erfüllt regulatorische Anforderungen, es beruhigt Aufsichtsräte, es schafft interne Transparenz im Sinne von Dokumentation. Doch es bleibt in vielen Fällen folgenlos für die eigentliche Unternehmenssteuerung. Strategische Entscheidungen werden selten auf Basis von Risikobetrachtungen getroffen, sondern vielmehr aus operativen Zwängen, politischen Rahmenbedingungen oder kurzfristigen Zielsetzungen heraus.

2. Warum Risikomanagement systematisch scheitert

Die Ursachen dieses strukturellen Defizits liegen nicht in einzelnen Instrumenten oder Methoden, sondern tief in der Logik der Organisationen selbst.

Erstens: die fehlende Verzahnung mit Strategie und Controlling.

In vielen Unternehmen wird Risikomanagement als eigenständige Funktion betrieben, organisatorisch getrennt von strategischer Planung und operativem Controlling. Diese Trennung ist aus steuerungslogischer Sicht hochproblematisch. Strategisches Controlling hat die Aufgabe, zukünftige Erfolgspotenziale zu sichern und Risiken frühzeitig in Entscheidungsprozesse zu integrieren. Es bildet damit den eigentlichen Rahmen für eine vorausschauende Unternehmenssteuerung. Wird Risikomanagement hiervon entkoppelt, reduziert es sich zwangsläufig auf eine beschreibende und dokumentierende Funktion.

Zweitens: eine unzureichend entwickelte Risikokultur.

Risikomanagement ist nicht nur eine Frage von Prozessen und Systemen, sondern vor allem eine Frage von Haltung. In vielen Organisationen besteht eine implizite Tendenz, Risiken zu relativieren, zu verdrängen oder zumindest nicht in ihrer ganzen Tragweite anzuerkennen. Unsicherheit wird als Störgröße wahrgenommen, nicht als integraler Bestandteil unternehmerischen Handelns.

Die Forschung zur Krisenfrüherkennung zeigt deutlich, dass viele Systeme gerade deshalb versagen, weil sie Risiken zu spät erkennen. Nicht weil keine Daten vorhanden wären, sondern weil die relevanten Signale nicht als solche interpretiert werden. Organisationen reagieren erst, wenn sich Risiken bereits materialisiert haben und damit kaum noch steuerbar sind.

„Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob Risikomanagement existiert. Sondern ob es wirkt."

Drittens: regulatorische Überlagerung und politische Einflussfaktoren.
Die Wohnungswirtschaft ist in besonderem Maße von regulatorischen Anforderungen geprägt. Themen wie ESG, Förderprogramme, energetische Vorgaben und soziale Zielsetzungen überlagern zunehmend die unternehmerische Logik. In der Folge verschiebt sich der Fokus von einer aktiven Steuerung hin zu einer formalen Erfüllung von Anforderungen.

Es entstehen parallele Berichtssysteme, die jeweils für sich sinnvoll erscheinen, in ihrer Gesamtheit jedoch kaum integriert sind. Risikomanagement, Nachhaltigkeitsberichte und Governance-Anforderungen laufen nebeneinander her, ohne eine konsistente Steuerungslogik zu bilden. Gleichzeitig nimmt die Komplexität der Rahmenbedingungen weiter zu, was die Unsicherheit zusätzlich verstärkt.

Viertens: die Dominanz des operativen Geschäfts.
Die Wohnungswirtschaft ist traditionell stark operativ geprägt. Themen wie Instandhaltung, Vermietung, Betriebskosten und Mieterkommunikation bestimmen den Alltag. Strategische Fragestellungen werden häufig nachrangig behandelt, weil sie im Vergleich zum operativen Geschäft weniger unmittelbar erscheinen.

In diesem Umfeld wird Risikomanagement schnell zur Nebenfunktion. Es wird durchgeführt, weil es erforderlich ist, nicht weil es als zentraler Bestandteil unternehmerischer Führung verstanden wird.

Das eigentliche Problem lässt sich daher auf eine einfache, aber unbequeme Formel verdichten:
Risikomanagement scheitert nicht an Methoden, sondern an Haltung und Priorisierung.

3. Die besondere Verwundbarkeit der Wohnungswirtschaft

Die beschriebenen Defizite wirken in der Wohnungswirtschaft besonders stark, weil die strukturellen Rahmenbedingungen der Branche Risiken in besonderer Weise verstärken. Erstens sind Immobilien durch extrem lange Investitionszyklen gekennzeichnet. Entscheidungen wirken über Jahrzehnte, teilweise über mehrere Generationen hinweg. Fehlentscheidungen lassen sich kaum kurzfristig korrigieren, sondern wirken dauerhaft auf die wirtschaftliche Situation der Unternehmen.

Zweitens operieren viele Wohnungsunternehmen in einem Umfeld begrenzter Margen und politisch regulierter Mieten. Die Möglichkeiten zur Kompensation von Risiken sind damit deutlich eingeschränkt. Wirtschaftliche Spielräume sind begrenzt, was die Bedeutung vorausschauender Steuerung weiter erhöht.

Drittens ist die Kapitalbindung außergewöhnlich hoch. Immobilien sind illiquide Vermögenswerte, deren Wertentwicklung stark von externen Faktoren abhängt. Zinsentwicklungen, regulatorische Eingriffe oder Marktveränderungen wirken unmittelbar auf die Vermögenslage der Unternehmen.

Viertens nimmt die Unsicherheit in einer bisher nicht gekannten Intensität zu. Energetische Anforderungen, ESG-Kriterien, steigende Baukosten, demografische Verschiebungen und politische Eingriffe verändern die Rahmenbedingungen grundlegend. Die Branche befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess, dessen Ausgang offen ist und der mit erheblichen Risiken verbunden ist.

Gerade in diesem Umfeld wäre ein strategisch integriertes Risikomanagement zwingend erforderlich. Tatsächlich jedoch zeigt sich häufig das Gegenteil:
Je komplexer die Realität wird, desto stärker greifen Organisationen auf vereinfachende Modelle und Instrumente zurück.

4. Die trügerische Sicherheit klassischer Instrumente

Die gängigen Instrumente des Risikomanagements tragen zu diesem Problem in erheblichem Maße bei.

Risikomatrizen reduzieren Unsicherheit auf zweidimensionale Darstellungen, in denen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe kombiniert werden. SWOT- und PESTEL-Analysen strukturieren Umweltfaktoren, ohne deren Wechselwirkungen und Dynamiken angemessen abzubilden. Kennzahlenbasierte Frühwarnsysteme messen vergangene Entwicklungen und übertragen diese implizit in die Zukunft. All diese Instrumente haben ihre Berechtigung und können im richtigen Kontext wertvolle Beiträge leisten. Sie teilen jedoch ein grundlegendes Defizit:

Sie reduzieren Komplexität, indem sie sie vereinfachen, und erzeugen dabei ein Bild von Stabilität, das in der Realität oft nicht existiert.

Strategische Wendepunkte entstehen jedoch nicht aus linearen Entwicklungen, sondern aus Diskontinuitäten, aus plötzlichen Veränderungen und aus dem Zusammenspiel verschiedener Einflussfaktoren. Genau diese Dynamiken entziehen sich klassischen Instrumenten.

Das Ergebnis ist eine paradoxe Situation:
Je strukturierter und detaillierter die Instrumente werden, desto größer ist die Gefahr, dass sie ein verzerrtes Bild der Realität erzeugen und damit falsche Sicherheit vermitteln.

5. Risikomanagement neu denken: von der Dokumentation zur Entscheidung

Wenn Risikomanagement mehr sein soll als eine formale Pflichtübung, muss es grundlegend neu gedacht und neu positioniert werden.

Erstens: Integration in die strategische Unternehmenssteuerung.

Risikomanagement darf nicht isoliert betrieben werden, sondern muss integraler Bestandteil von Strategieentwicklung, Investitionsentscheidungen und Controlling sein. Es geht nicht um die Erfassung von Risiken als Selbstzweck, sondern um deren aktive Berücksichtigung in allen relevanten Entscheidungen.

Zweitens: Szenarien statt Kennzahlen.
Die Zukunft lässt sich nicht zuverlässig aus der Vergangenheit ableiten. Stattdessen müssen alternative Entwicklungen systematisch durchdacht werden. Szenarioanalysen ermöglichen es, Unsicherheiten sichtbar zu machen und Handlungsoptionen zu entwickeln, die auch unter veränderten Rahmenbedingungen tragfähig sind.

Drittens: Frühindikatoren statt Spätindikatoren.
Kennzahlen zeigen, was bereits passiert ist. Strategisch relevant sind jedoch die frühen Signale von Veränderungen, etwa in regulatorischen Entwicklungen, in Marktverhalten oder in technologischen Trends. Diese Signale müssen systematisch beobachtet und interpretiert werden.

Viertens: Entscheidungsfähigkeit statt Dokumentation.
Risikomanagement muss sich an seinem Beitrag zur Entscheidungsqualität messen lassen. Es geht nicht darum, Risiken vollständig zu erfassen oder zu dokumentieren, sondern darum, bessere Entscheidungen zu ermöglichen. Schneller, bewusster und unter expliziter Berücksichtigung von Unsicherheit.

Damit verschiebt sich die Perspektive grundlegend. Risikomanagement wird nicht länger als Kontrollinstrument verstanden, sondern als integraler Bestandteil einer vorausschauenden Unternehmensführung im Sinne eines strategischen Controllings.

6. Fazit: Zwischen Bedeutungslosigkeit und Zukunftsfähigkeit

Die Wohnungswirtschaft steht vor einer Phase tiefgreifender Veränderungen. Die bekannten Herausforderungen werden durch neue Unsicherheiten ergänzt, die sich nicht mehr mit klassischen Instrumenten allein bewältigen lassen.

In diesem Kontext entscheidet sich die zukünftige Rolle des Risikomanagements.

Entweder es bleibt das, was es heute in vielen Fällen ist: ein formal korrektes, aber strategisch irrelevantes System. Ein Compliance-geprägtes Berichtswesen, das Sicherheit suggeriert, ohne echte Steuerungswirkung zu entfalten.

Oder es entwickelt sich zu einem zentralen Bestandteil unternehmerischer Führung. Zu einem Instrument, das Unsicherheit sichtbar macht, Diskussionen anstößt und Entscheidungen verbessert. Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob Risikomanagement existiert. Sondern ob es wirkt. Nicht fehlende Daten sind das Problem, sondern fehlende Entscheidungen. ←



Anzeige