

Genossenschaften in der Immobilienwirtschaft

Projektsteuerung – Risikokontrolle für Bauherren und Finanzierer

Roland Koser

Für so manchen Bauherrn gleicht die Realisierung seines Immobilienprojektes einer Blackbox, die mitunter einen finanziell wenig erfreulichen Output liefert. Baucontroller und Projektsteuerer versprechen, Effizienz und Kosten eines Bauvorhabens im Griff zu behalten. Allerdings sollten sie dazu möglichst von Anfang an, also am besten schon in der Planungsphase, in das Projekt eingebunden sein, betont der Autor. Dass diese Leistung Geld kostet, ist selbstverständlich, doch sind diese Kosten in seinen Augen besser kalkulierbar als die Risiken eines ungeprüften Bauvorhabens. (Red.)

Ohne die qualifizierte Projektsteuerung ist die Zielerreichung jedes Projektes – zumal eines Bauprojektes – Zufall. Dabei zählt für Bauherren vor allem eines: nicht zufällig oder zu spät über Missverhältnisse zwischen den Zielvorgaben für Kosten, Termine und Qualität auf der einen sowie der tatsächlichen Planungs- und Baustellensituation auf der anderen Seite informiert zu sein, sondern erst gar nicht in diese Situation zu kommen. Oder zumindest so rechtzeitig darüber informiert zu werden, dass noch wirksam gegengesteuert werden kann.

Ein Projektverlauf sollte sich aus naheliegenden Gründen so planmäßig, transparent und berechenbar wie irgend möglich gestalten. Fest steht, dass vor den klassischen Bauherrenrisiken – wie etwa Kostenüberschreitungen, Terminverzügen und schlechter Planungs- und Bauqualität – nur eine qualifizierte, also aktiv auf die Prozesse im Planungs- und Baugeschehen einwirkende Projektsteuerung schützt. Und ein kontinuierliches und intensives Baucontrolling hilft zumindest, die Erreichung der zuvor vereinbarten Ziele zu kontrollieren, zu dokumentieren und damit die Projektrealitäten transparent aufzuzeigen.

Baucontrolling: Vorteil Bank, Vorteil Bauherr

Das kosten-, termin- und qualitätsorientierte Baucontrolling, das Mindestmaß an Absicherung in einem Immobilien-Engagement, nutzt einerseits natürlich den mittelbar am Bau beteiligten Banken, die über Darlehensfinanzierungen oder Finanzierungen von Immobilien-Leasingverträgen gewissermaßen im gleichen Boot sitzen. Verständlicherweise ist es für

die finanzierende Bank wichtig, dass das Darlehen beziehungsweise eine Immobilien-Leasingfinanzierung sach- und leistungsgerecht verwendet wird. Auch ein pünktlicher Tilgungsbeginn ist für die Bank essenziell. Und Nachfinanzierungen möchte sie logischerweise vermeiden.

Mit einem kompetenten, ausführlichen Baucontrolling erhält die Bank ein hohes Maß an Sicherheit und Information. Auf dieser soliden Grundlage lassen sich etwa Entscheidungen über anstehende Auszahlungen von Finanzierungsmitteln leichter treffen. Durch eine schnelle und angemessene Reaktion, beispielsweise auf Leistungsrückstände, können die mit einem Bau verbundenen Risiken erheblich reduziert werden.

Die Vorteile eines effizienten Baucontrollings spielen aber nicht nur der finanzierenden Bank in die Hände. Auch der Bauherr hat allen Grund zur Steten und sorgfältigen Überprüfung des Baufortschritts. Eine Insolvenz einer Baufirma oder eines Handwerksbetriebes würde ihn mehr als beunruhigen. Nachträge und Qualitätsmängel sind weitere Ärgernisse. Auch Terminüberschreitungen sind mehr als lästig, denn dadurch kann es zu weitreichenden Vermögensschäden kommen. Damit wird schnell deutlich, dass auch der Bauherr von einer kontinuierlichen Prüfung und den regelmäßigen Einblicken in Baufortschritt und Mittelverwendung profitiert. Transparenz und

Der Autor

Roland Koser ist Leiter Technische Beratung bei der VR BAUREGIE GmbH, Eschborn.

Effizienz am Bau sind also sowohl im Interesse der Finanzierer als auch der Investoren.

Zahlungspläne und Leistungsstand

Ein umfassendes und kompetentes Baucontrolling überprüft, ob Kostenverlauf, Qualitätsstandards und Baufortschritt im Plan liegen. Dies geschieht idealerweise durch eine schriftliche Dokumentation, die auch die jeweils aktuelle Baustellensituation abbildet. Es ist in der Tat mehr als verwunderlich, wie blauäugig mancher Bauherr Zahlungspläne vereinbart – wenn er es überhaupt getan hat. Vielfach werden etwa monatliche Zahlungen mit einem Bauunternehmen festgeschrieben, ohne dass diese an bestimmte Leistungen gebunden werden beziehungsweise die vertragsgemäße Leistungserfüllung ernsthaft kontrolliert wird.

So kommt es immer wieder vor, dass ein Bauherr schon mehr bezahlt hat, als zum Zahlungszeitpunkt verbaut wurde. Bei einer Insolvenz ist das Geld dann oft unwiederbringlich weg. Hier sind an die individuelle Projektsituation angepasste Handlungsempfehlungen nötig, beispielsweise für den Fall, dass wichtige Abweichungen von den Zielvorgaben auftreten. Dieser Soll-Ist-Abgleich könnte etwa aufdecken, dass weniger gebaut als gezahlt wurde.

Ergeben sich innerhalb des Gesamtfinanzierungsrahmens Änderungen der Leistungen, lautet die Handlungsempfehlung, die Nachträge intensiv zu begleiten, damit die Gesamtinvestitionskosten auch weiterhin abgesichert bleiben. Ebenso wird die jeweils aktuelle Terminsituation überprüft. Im Fall, dass sich etwa die Fertigstellung der Dacheindeckung oder die Installation der technischen Gewerke verzögert, behält man die Entwicklung genau im Auge. Auf dieser Grundlage sind Vorschläge zu unterbreiten, wie der Zieltermin eingehalten werden kann. Ein Baucontroller beurteilt selbstverständlich auch den jeweils aktuellen Leistungs- und Zahlungsstand. Eine ausführliche Fotodokumentation über Bauzustand und Baufortschritt kann sich schließlich als besonders wertvoll erweisen.

Natürlich hat das seinen Preis. Auch das Baucontrolling für ein Projekt mit nur durchschnittlicher Größe und Komplexität erfordert einen Zeitaufwand von mindestens zwei Tagen monatlich. Soll das Baucontrolling in der Bauphase ein-

setzen, kommen damit schnell 30 Tage zusammen. Ist hingegen beabsichtigt, mit dem Baucontrolling schon in der Planungsphase zu beginnen und sollen die Planungsergebnisse berücksichtigt werden, so erhöht sich der Aufwand entsprechend. Die durch die Controlling-Tätigkeit erwirkte Risikominimierung zahlt sich aber für alle Seiten aus. Nichts gegen Vertrauen, aber gerade am Bau ist eine wirksame Kontrolle besser.

Wer hat nun das Sagen?

Natürlich kann der Bauherr das in seinem ureigenen Interesse liegende Baucontrolling selbst machen – vorausgesetzt, er hat das nötige Know-how und die erforderliche Zeit. Sein Architekt? Besser nicht, denn der kontrolliert sich damit im Zweifel selbst. Also bleiben als Alternative noch die Spezialisten übrig – professionelle Baucontroller, die neutral und kompetent die Bauherreninteressen wahren.

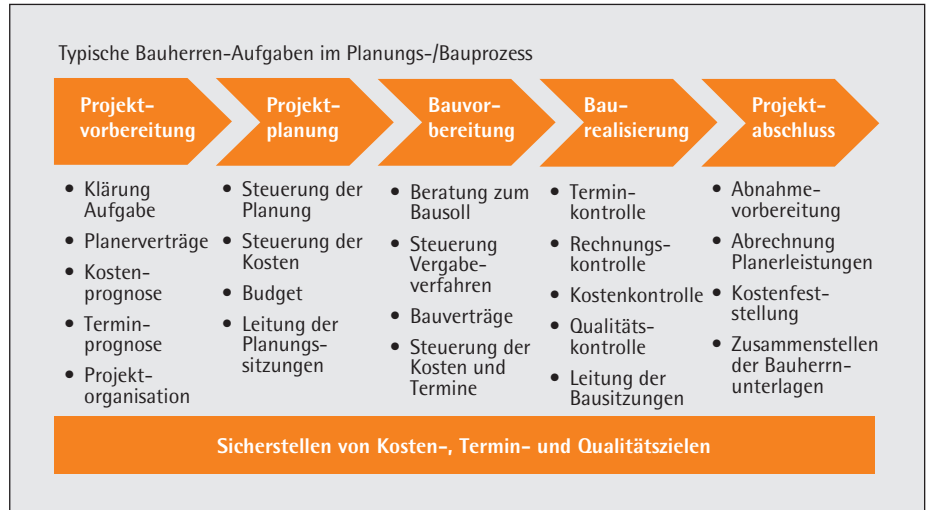
Ungewollte Abweichungen bei Kosten- und Terminständen wie auch bei der Bauqualität feststellen und damit eine Basis für das erforderliche Eingreifen legen – dafür steht also das Baucontrolling. Doch Vorsicht: Es kann natürlich nicht die qualifizierte Projektsteuerung ersetzen. In ihrer klassischen Ausprägung steuert diese aktiv die gesamte Planung und Umsetzung des Baus und verhindert frühzeitig, dass es zu Abweichungen bei den geplanten Kosten, den geplanten Terminen und hinsichtlich der Qualität kommt. Große Industrieunternehmen oder kommunale Verwaltungen verfügen in der Regel über ihre eigene Bauabteilung. Bei kleineren mittelständischen Unternehmen – diese zählen zum typischen Kundenkreis der Volksbanken und Raiffeisenbanken – fehlt sie oft. Empfehlenswert ist daher, einen externen Dienstleister mit der Projektsteuerung zu beauftragen.

Dessen Arbeit beginnt bereits mit der Auswahl der Beteiligten. Schließlich ist nicht jeder Architekt dazu prädestiniert, eine moderne Bankfiliale oder ein Altenpflegeheim zu planen. Je früher eine professionelle Projektsteuerung in die Planung eingreift, desto eher und wirksamer lassen sich die Kosten beeinflussen. Naturgemäß lässt sich am meisten sparen, bevor der Planer seinen ersten Strich aufs Papier gebracht hat. Dann nämlich, wenn der Bauherr seinen tatsächlichen Baubedarf mit Unterstützung des Projektsteuerers ermittelt und definiert. Die Zielsetzung an eine Immobilie

Abbildung 1: Grundleistungen der Projektsteuerung nach AHO

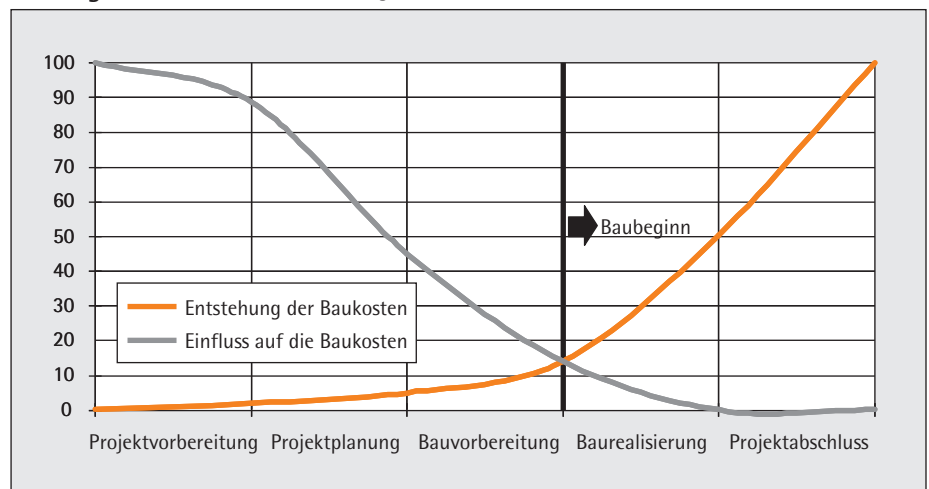
<p>Die Projektstufen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Projektvorbereitung ● Planung ● Ausführungsvorbereitung ● Ausführung ● Projektabschluss 	<p>Die Handlungsbereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Organisation, Information, Koordination und Dokumentation ● Qualitäten und Quantitäten ● Kosten und Finanzierung ● Termine und Kapazitäten
---	---

Abbildung 2: Projektsteuerung im Planungs- und Bauprozess



Quelle: VR Bauregie

Abbildung 3: Beeinflussbarkeit der Baukosten in Abhängigkeit vom Planungs- und Baufortschritt (Angaben in Prozent)



Quelle: VR Bauregie

umfasst eben mehr als nur Raum- und Funktionsprogramme.

Auch die Unternehmensziele mit ihren künftigen Arbeitsprozessen und Arbeitsformen, die Erweiterbarkeit und die Nachhaltigkeit können Bedürfnisse sein, welche in eine Planung einfließen sollten. Wer kennt schon die DIN 1205 „Bedarfsplanung im Bauwesen“? Bedauerlicher Fakt ist, dass viele Bauherren an

ihrem Bedarf vorbeibauen. Die qualifizierte Steuerung eines Projektes sollte also von Anfang an erfolgen und trägt wesentlich dazu bei, die Weichen zu stellen für eine dauerhafte Nutzungsqualität, stabile Wertentwicklung und größtmögliche Energieeffizienz. Wenn nur noch die Teppiche gelegt und die Fliesen gefügt werden müssen, kann auch der beste Steuermann die Kosten kaum noch beeinflussen.