



Lena Braunbeck und Lucas Pfeiffer im Einsatz. (Bild: Thost Projektmanagement)

Management

11. März 2022 | Teilen auf:

Immer auf der Höhe mit professionellem Immobiliencontrolling

Bauprojekte sind für Investoren und Kapitalgeber mit Risiken verbunden. Im Gastbeitrag erläutern Lucas Pfeiffer und Lena Braunbeck, wie erfahrene Immobiliencontroller sie frühzeitig identifizieren und kommunizieren.

Steigende Baupreise und Lieferengpässe, Richtlinien und Normen im Wandel: Bauprojekte werden immer komplexer und gehen mit einer steigenden Zahl von Risiken einher. Investorinnen und Investoren sowie finanzierende Banken besitzen nur selten die Kapazitäten und das nötige Know-how, um die Gefahren und ihre Auswirkungen auf den Projektverlauf einschätzen zu können.

Kosten, Termine und Qualitäten sind die elementaren Ziele im Projekt, deren Einhaltung ausschlaggebend für den Projekterfolg sind. Verzögerungen im Zeitplan können zu unmittelbaren Mietausfällen führen, geänderte Qualitätsstandards gehen mit erhöhten Baukosten und etwaigen Nachfinanzierungen einher. Darüber hinaus müssen Kapitalgeber stets baurechtliche Risiken einkalkulieren. Das Worst-Case-Szenario hierbei: Auflagen werden nicht erfüllt oder Baugenehmigungen erst gar nicht erteilt. So oder so ist die zu erwartende Rendite und damit der Projekterfolg in Gefahr.

Von Anfang an dabei

Deshalb ist es ratsam, auf ein professionelles Immobiliencontrolling (ICL) zu setzen mit dem Ziel, wirtschaftliche und rechtliche Risiken abzufedern oder gar zu vermeiden. Darüber hinaus sind Finanzgeber mit Hilfe des ICL stets darüber im Bilde, ob die zur Verfügung gestellten Mittel zweckmäßig verwendet werden. Denn die unabhängige Kontrollinstanz wirft stets ein wachsames Auge auf das Bauprojekt, erfasst (Zahlungs-)Vorgänge und kann jederzeit entsprechende Reportings anfertigen. Oftmals werden diese Reportings als Grundlage oder Anlage für weiterführende Berichte an die BaFin verwendet. Investorinnen, wie Versicherungen und Pensionskassen sowie finanzierende Banken, können mit dem ICL gewissermaßen zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Zum einen empfiehlt die BaFin ohnehin, bei der Vergabe von Krediten für Objekt- und Projektfinanzierungen ein unabhängiges und professionelles ICL hinzuzuziehen. Zum anderen liefert das Projektcontrolling unabhängige Belege für erforderliche Berichte an die Finanzaufsicht.

Kapitalgeber sind angehalten, bei der Kreditbearbeitung sicherzustellen, dass neben der wirtschaftlichen Betrachtung insbesondere auch die technische Machbarkeit und Entwicklung sowie die rechtlichen Risiken beurteilt werden. Diese Aufgaben übernehmen erfahrene Immobiliencontrollerinnen und -controller im Optimalfall schon ab der Planungsphase. In einem frühen Stadium der Projektabwicklung ist der Grad der Beeinflussbarkeit gemessen an den Folgekosten am größten. Je weiter das Projekt fortgeschritten ist, desto eher fallen

aufgedeckte Risiken, notwendige Änderungen oder Fehlkalkulationen finanziell und terminlich ins Gewicht.

Erfahrene Immobiliencontroller können meist schon anhand vorliegender Terminplanung und Kostenverfolgung erkennen, ob ein Projekt in seiner Planung und Abwicklung fundiert aufgesetzt ist. Ist dies nicht der Fall, spricht das ICL Handlungsempfehlungen an die Kapitalgeber aus, greift aber nicht aktiv in die Projektabwicklung ein. Durch die unabhängige Einschätzung zum jeweiligen Status quo im Projekt sollten sich die Projektbeteiligten keinesfalls überwacht fühlen und das Immobiliencontrolling als Störfeuer wahrnehmen. Denn auch sie profitieren – indirekt – von der Expertise und den objektiven Berichten.

Unabhängigkeit als Erfolgsfaktor

Das unabhängige Kontrollorgan kann Unsicherheiten nicht komplett ausschließen, aber die Chancen für einen reibungslosen sowie erfolgreichen Projektverlauf enorm verbessern. Das Monitoring des Planungs- und Baufortschritts zu jeder Phase eines Projekts bildet die Grundlage für strategische und ergebnisorientierte Handlungsempfehlungen an die Kapitalgeber. Hierzu beginnt das ICL beim Projekteinstieg meist mit der Erfassung des Status quo sowie der Gesamteinschätzung der vorhandenen Projektsituation. Anschließend finden während der laufenden Prozesse regelmäßige Analysen und Auswertungen zu Terminen, Kosten, Qualitäten und Risiken statt. Ergebnis ist eine unvoreingenommene, unabhängige und transparente Berichterstattung.

Während der Realisierungsphase finden mittels regelmäßiger Baubegehungen Soll-Ist-Abgleiche mit einer unabhängigen Einschätzung des aktuellen Baufortschritts statt. Außerdem vollziehen die Controllerinnen und Controller einen Abgleich des Baufortschritts mit dem aktuellen Abrechnungsstand der Firmen. Unregelmäßigkeiten werden dokumentiert und mit unverbindlichen Handlungsempfehlungen im Bericht erfasst. Hierbei ist die Unabhängigkeit der Kontrollinstanz Trumpf, sodass sich die beauftragenden Investorinnen und Investoren stets auf eine objektive und unvoreingenommene Sicht der Lage verlassen können.

Als Back-up wertvoll

In erster Linie dient das ICL als unabhängige Instanz im Hintergrund. Sie hat stets den Überblick über die gegenwärtige Projektsituation. Darüber hinaus kann das ICL auch ein Back-up für den Extremfall sein. Denn Projekte können aus verschiedensten Gründen in Schieflage geraten, sodass aktive Steuerungsleistungen notwendig werden. Der Kapitalgeber hat dann die Möglichkeit, auf die Expertise der erfahrenen Controllerinnen und Controller zurückzugreifen. Diese können dann bei Bedarf – ohne nennenswerte Einarbeitungszeit – in die aktive Projektsteuerung eingreifen. Deshalb empfiehlt es sich, ein Controlling-Gremium zu beschäftigen, das über einen großen Erfahrungsschatz in der Projektsteuerung verfügt. So sind Kapitalgeber und Investorinnen für jede Situation bestmöglich gerüstet.

Lucas Pfeiffer verantwortet als Senior-Projektmanager bei Thost Projektmanagement den Bereich Immobiliencontrolling. Lena Braunbeck ist Expertin für Lean Management im Bauwesen ebenfalls als Immobiliencontrollerin für das Pforzheimer Familienunternehmen tätig.

zuletzt editiert am 11.03.2022