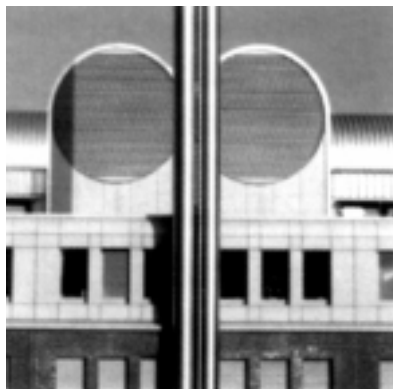


Controlling

im Bau- und Immobilienmanagement

Teil 1

Aufgrund der zunehmenden Realisierungen von Bauvorhaben durch Generalunternehmer, durch ausländische Anbieter und durch neue innovative Lösungen im Bereich des kostensparenden Bauens wird es immer mehr erforderlich, daß eine laufende Qualitätskontrolle durchgeführt wird, um Schwachpunkte zu erkennen und einen Mindeststandard zu gewährleisten.



Aber auch Bestandsimmobilien verlangen nach einem Controlling, welches spätestens nach Fertigstellung der Immobilie einsetzen sollte.

Zum Controlling gehört grundsätzlich die technische als auch die kaufmännische Seite. Beim kaufmännischen Controlling, welcher inhaltlich diesen Artikel bestimmt, ist es erforderlich, sich zunächst den Umfang und die Komplexität zu verdeutlichen. Es dient der Prüfung der Wirtschaftlichkeit der Erträge, der Kosten der Immobilie und der rechtlichen Situation, die die Nutzung des Grundstücks beeinflussen können. Im Rahmen dieser Tätigkeit muß zunächst eine Objektdokumentation erfolgen, damit die erforderlichen Daten und Unterlagen jederzeit abrufbar sind. Mit der Erstellung der Objektdokumentation erfolgt gleichzeitig die Organisation des Controllings.

Kostentransparenz

Bei den Kosten ergeben sich häufig in Bezug auf die der Immobilie zugeordneten Kosten, Kostenüberschneidungen. Hier besteht die Ge-

fahr, daß Immobilien- und Anlagenkosten nicht transparent sind. Sie gleichen einem „Eisberg“, von dem die Spitze sichtbar und der größte Teil nicht zu erkennen ist.

Bekanntes Kosten („Eisbergspitze“):

- Kapitalkosten,
- Abschreibung,
- Miete.

Weniger bekannte Kosten:

- Energiekosten,
- Steuern,
- Verwaltungskosten,
- Versicherungskosten,
- Bauunterhaltungskosten,
- Wartungs- und Inspektionskosten,
- Betriebskosten,
- Nebenkosten und sonstige Kosten.

Die Kostentransparenz hat zum Ziel, daß alle Kosten bekannt sind, der kaufmännische Bearbeitungsaufwand gesenkt wird und die traditionellen Buchhaltungsarbeiten intelligent miterledigt werden. Dieses kann durch ein EDV-System erfolgen, welches über die notwendigen Basisdaten verfügt und sowohl die Ist-Werte als auch die kalkulierten Soll-Werte kennt.

Die tatsächlich entstehenden Kosten (Ist-Werte) müssen auf rationelle Art und Weise erfaßt und ständig mit den kalkulierten Soll-Kosten verglichen werden. Darüber hinaus müssen diese Soll-Kosten hinsichtlich ihrer Aktualität geprüft und gegebenenfalls angepaßt werden. Bei dieser Kostenkontrolle ist darauf zu achten, daß hierdurch insgesamt keine Mehraufwendungen entstehen. Je höher die Aussagekraft und um so geringer der Aufwand hierfür ist, desto eher haben die hierfür erforderlichen Systeme Chancen, sich betriebsintern durchzusetzen. Dabei darf auch nicht verkannt werden, daß die Kostentransparenz in der Vergangenheit nicht immer gewollt war, da Immobilienwerte als Schätze gesehen wurden, die ihr Geld mit Wertzuwachs - zunächst steuerfrei - verdienen. Diese Situation ist grundsätzlich nicht mehr gegeben.

Anlagenerfassung und Wartungskontrolle

Neben der betriebswirtschaftlichen Datenerfassung ist auch eine Erfassung und Dokumentation der Anlagenteile erforderlich, welche z.B. folgende Bestandteile haben sollte:

Gebäudeunterlagen

- Grundrißzeichnungen
- Ansichtszeichnungen
- Baubeschreibungen bzw. Leistungsverzeichnisse
- Statik

Darstellung der betriebstechnischen Anlagen

- Wassereinspeisung
- Heizungsanlage und Brenner
- Lüftungsanlage
- Elektroanlage
- USV (Notstrom) Anlage
- RWA Anlage
- Brandschutzeinrichtungen

Sonstige Anlagen

- Vollautomatiktüren
- Sonnenschutzanlage

Auf diese Art kann kontrolliert werden:

- welche Wartungsverträge abgeschlossen werden müssen,
- welche Wartungsunterlagen erforderlich sind,
- welcher Energieverbrauch zu erwarten ist (Zusammenfassung der kalkulierten Soll-Werte),
- welche Gefahren- und Notfallmaßnahmen geplant werden müssen.

Rechtliche Einflüsse und deren Kontrolle

Durch die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen müssen folgende Fragen gestellt werden:

Wie steht es mit der städtebaulichen Zulassung? (Bebauungsplan, Flächennutzungsplan)

Ist das Grundstück in die Denkmalschutzliste eingetragen oder liegen Notierungen im Altlastenkalendar vor?

Sind die Erschließungskosten beglichen worden oder sind künftige Nacherschließungskosten zu erwarten?

Fällt der Wohnungsbestand in den Bereich der Zweckentfremdung, wodurch eine alternative Verwendung von Teilflächen nicht mehr möglich wird?

Diese möglichen rechtlichen Einflüsse sollten in Zeitabständen von zwei bis vier Jahren kontrolliert werden um folgende Fragen zu klären:

Welche möglichen Probleme sind zu erwarten, infolge künftiger Rechtsprechung oder bei der Durchsetzung bereits beschlossener gesetzlicher Maßnahmen?

Welche Entwicklungsmöglichkeiten sind aus rechtlicher Sicht für die Immobilie gegeben?

Liegenschaftserfassung

Neben der rechtlichen Kontrolle ist eine Liegenschaftserfassung erforderlich, die einer regelmäßigen Kontrolle bedarf. Aus dieser Liegenschaftserfassung müssen folgende Daten verfügbar sein:

- Grundstücksdaten
- Ortsbeschreibung
- Katasterunterlagen
- Systemskizzen/Zeichnungen
- Flächenberechnungen
- Berechnung des umbauten Raumes
- Baubeschreibung
- Objektfotos
- Massenermittlung der Bauteile

Bewertung

Die laufende Bewertung gehört zur Grundlage eines wirtschaftlichen Controlling, um weitere sich ändernde wirtschaftliche Fragen zu beantworten. Hierfür ist eine Vorausschau erforderlich, eine Stichtagbewertung reicht nicht aus.

Zusammenfassung

Das kaufmännische Controlling muß als Nebenprodukt die notwendigen kaufmännischen Tätigkeiten und Buchungsarbeiten mit erfüllen, jedoch jederzeit auf aktuelle Daten zurückgreifen können, um im Umfeld sich ständig ändernder rechtlicher- und steuerlicher Rahmenbedingungen, sich ständig ändernden Wertvorstellungen und damit einhergehenden Marktverhaltens Antwort geben können auf folgende entscheidende strategische Fragen:

Ist es opportun eine Besitzgesellschaft zu gründen?

Ist es erforderlich, nicht betriebsnotwendige Immobilien zu veräußern?

Bietet ein Outsourcing-Management im Bereich der Immobilienbewirtschaftung Vorteile?

Durch das Ergebnis des kaufmännischen Controllings muß über alternative Mittelverwendung, über Cash flow und Reservebildung nachgedacht werden können.

Es müssen Antworten gegeben werden auf gegenwärtige Fragen:

Ist die Immobilie für das Unternehmen notwendig?

Ist die Immobilie eine sinnvolle Kapitalanlage?

Ist die Immobilie unter Umständen eine zusätzliche betriebliche Belastung?

Steuert die Immobilie in Bezug auf die geplanten Soll-Daten den optimal betriebswirtschaftlichen Kurs?

Um diese Entscheidung treffen zu können, ist die Erarbeitung eines individuellen Systems erforderlich, damit es zu einer Systematisierung und Erfassung der notwendigen Daten kommt. Wenn diese Daten kurzfristig abrufbar sind und eine laufende Bewertung des Immobilienbestandes vorhanden ist, sind die Aufgaben des kaufmännischen Controllings erfüllt.

Der sich aus der technischen Kontrolle ergebende Bedarf an Bauunterhaltung muß ebenfalls in die kaufmännische Kontrolle einfließen. Letztendlich müssen sämtliche Kostenansätze mit den Ansätzen in der Wertermittlung verglichen werden.

Dipl.-Ing. Claus-Michael Kinzer,
Kinzer + Partner, Goslar