

09. September 2016 - 08:30 | Immobilienfinanzierungen

Steigende Baukosten kein Naturgesetz

Martin Behrends

Das aktuelle Marktumfeld macht es vielen Sparkassen nicht leicht, an gewohnte Erfolge anzuknüpfen. Umso wichtiger ist es, die Risiken einzelner Geschäftsfelder wie Immobilienfinanzierung systematisch zu reduzieren. Durch eine mehrstufige Vorgehensweise (Construction Monitoring) werden Sparkassen und Immobilienkunden gleichermaßen unterstützt.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Durch Construction Monitoring lässt sich die Explosion von Baukosten verhindern.

(stadtrate/fotolia)

Ein langjähriger Firmenkunde informiert seine Beraterin über eine geplante größere Investition - eine Situation, die alle kennen. Die Beraterin freut sich natürlich über diese Geschäftschance, verspürt aber gleichzeitig auch ein gewisses Unbehagen, da der Kunde bisher nur Wohnbauten mit einem maximalen Bauvolumen von 1,5 Millionen Euro realisiert hat. Aktuell plant er eine Investition von über zehn Millionen Euro in ein Nahversorgungszentrum. Trotzdem - der eingespielte Risikomanagementprozess läuft an. Egal, wie sich die Sparkasse entscheidet (Kreditvergabe ja oder nein), das Unbehagen wird sehr wahrscheinlich in beiden Fällen bestehen bleiben. Bei einer Entscheidung für ein Kreditengagement wird immer die Frage im Raum stehen, kann der Kunde das für ihn anspruchsvolle Bauprojekt wirklich allein stemmen? Oder, bei einer negativen Entscheidung, wurde hier vielleicht doch eine Geschäftschance nicht genutzt?

Ein Bauprojekt ohne Turbulenzen - schwer vorstellbar

Egal um welche Nutzung es sich handelt, zahlreiche Bauprojekte werden in Deutschland deutlich später fertig gestellt, sie werden teurer oder erfüllen bereits kurz nach Fertigstellung die Anforderungen der Nutzer nicht mehr. Folglich gleicht die Suche nach einem Bauprojekt, bei dem von der Vision bis zum Start in die Nutzungsphase alles gut läuft, der sprichwörtlichen Suche nach der Stecknadel im Heuhaufen. Das zeigen nicht nur einzelne bekannte Beispiele wie die Elbphilharmonie, der Berliner Flughafen BER oder das Bahnprojekt Stuttgart 21. Diese These lässt sich auch mit Aussagen der Bergischen Universität Wuppertal untermauern. In einer Veröffentlichung geht sie davon aus, dass rund die Hälfte aller Bauprojekte ihr Budget

um bis zu 200 Prozent überschreiten.¹ Das ist nicht nur ein Risiko für den Investor, sondern vor allem auch für die finanzierende Sparkasse.

Sind Baukostensteigerungen ein Naturgesetz oder steckt dahinter menschliches Versagen? Unsere Erfahrung sowie eine aktuelle Studie der Berliner Hertie School of Governance deuten eher in Richtung „menschliches Versagen“. Das ist die gute Nachricht. Denn es gibt in der Sparkassenwelt bereits erprobte Lösungen, die Institute und ihre Immobilienkunden gleichermaßen dabei unterstützen, ihre Ziele zu erreichen (Finanzierungsrisiken minimieren, Investorengewinn sichern).

Der Schlüssel liegt übereinstimmend in einer „professionellen externen Projektbegleitung von A bis Z“ inklusive einer Berichtspflicht an alle Beteiligten.² Wird diese Unterstützung konsequent genutzt, können viele Probleme rechtzeitig erkannt und gelöst werden. Einer langfristigen und wirtschaftlich erfolgreichen Kundenbeziehung steht dann (fast) nichts mehr im Weg. Die schlechte Nachricht ist: Auch heute scheuen viele Bauherren (bzw. die Kreditgeber verlangen dieses Qualitätsmerkmal noch nicht) die sehr überschaubare Investition in mehr Sicherheit. Lieber werden hohe Beträge nachfinanziert, als zu Projektbeginn weniger als ein Prozent der Projektsumme zur Vermeidung genau dieser Nachträge gut anzulegen.

¹

Bergische Universität Wuppertal (2011): Tagungsband zum 22. BBB-Assistententreffen.

²

Hertie School of Governance (2016): Großprojekte in Deutschland - Zwischen Ambition und Realität.

Problem: Fehlende Vorbereitung, Transparenz und Kommunikation

Obwohl bei Bauprojekten „immer“ etwas schiefgeht und Kostenüberschreitungen die Regel und nicht die Ausnahme sind, stellen sich Bauherren folgende Fragen im Vorfeld viel zu selten:

01. Habe ich meine Vision in einem Bauherrenwillen als Richtschnur für den weiteren Planungs- und Bauprozess konkret und vor allem stimmig ausformuliert?
02. Ist meine Planung und Budgetierung baulich und wirtschaftlich realistisch?
03. Kann mein Team in der Bauphase Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen und lösen oder brauche ich externe Unterstützung?

Diese Fragen nicht klipp und klar im Vorfeld zu beantworten, ist nicht nur eine lässliche Sünde, sondern aus wirtschaftlicher Sicht irrational und sehr risikoreich für alle Beteiligten. In jedem Fall wird der Bauherrengewinn von steigenden Projektkosten geschmälert. Die schlimmste Variante ist die Insolvenz des Unternehmens und damit der Kreditausfall und gegebenenfalls ein Rettungserwerb für die Sparkasse. Insofern liegt es im Interesse der Sparkasse, dass sich der Bauherr so professionell wie möglich aufstellt.

Wären die oben genannten Fragen vor der Kreditanfrage positiv beantwortet worden, dann gäbe es nur noch in den seltensten Fällen gravierende Probleme im weiteren Projektverlauf. Leider wird diese systematische Vorgehensweise im Tagesgeschäft bisher zu selten angewendet.

Im Rahmen ihrer Risikoprüfungen müssen sich die Sparkassen ebenso wie in der Bauphase nach erfolgter Kreditgewährung bisher auf die Aussagen bzw. die Unterlagen der Bauherren verlassen. In der betriebswirtschaftlichen Risikoabschätzung sind die Sparkassen absolute Profis. Für die Beurteilung der baulichen und technischen Risiken und der Stimmigkeit der veranschlagten Budgets verfügen nicht alle Sparkassen über ein ausreichend breitgefächertes und aktuelles Experten-Know-how. Ebenso ist es in den meisten Fällen Realität, dass Sparkassen selber keine kontinuierliche Begleitung der Bauphase sicherstellen können. Es ist Tatsache, dass Probleme im Bauprojekt von Seiten der Bauherren häufig erst dann kommuniziert werden, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist. Das Projekt kann nur noch mit Hilfe einer ersten Nachfinanzierung und durch einen erhöhten Betreuungsaufwand von Seiten der Sparkasse gerettet werden.

Die Diagnose ist eindeutig: Fehlende Transparenz und Spezial-Know-how können kritische Entscheidungen („gute“ Projekte werden abgelehnt, „schlechte“ finanziert) begünstigen und führen im weiteren Projektverlauf dazu, dass Probleme zu spät erkannt werden, sodass aus kleineren Herausforderungen mitunter hohe Nachfinanzierungen werden. Was können Sparkassen also tun, um die eigenen Risiken sowohl bei der Kreditentscheidung als auch in der Bauphase deutlich zu reduzieren und damit gleichzeitig ihre Kunden bei der erfolgreichen Umsetzung des Projekts zu unterstützen?

Lösung: „Vier Augen Prinzip“ und Transparenz in der Bauphase



(BBL)

Die Lösung liegt, wie oben angedeutet, darin, dem eher wackeligen „Zweibeiner“ aus Bauherrn und Kreditgeber noch einen externen Bauspezialisten als stabilisierendes drittes Standbein hinzuzufügen. Das Ziel dieses neutralen Experten darf ausschließlich das erfolgreich abgeschlossene Bauprojekt innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen sein. Er berichtet sowohl an den Bauherren als auch an den Kreditgeber. Daher sind Interessenkonflikte wie persönliche Beziehungen oder ein prozentuales Honorar bezogen auf die Projektsumme dringend zu vermeiden. So wie die Sparkassen die Spezialisten für die betriebswirtschaftliche Seite eines Kreditengagements bei Bauprojekten sind, kann die BayernFM das Risikomanagement der Sparkassen mit ihrem Spezialistenwissen rund um die Themen Bau, Technik, Baukosten und Bewirtschaftung verbessern. Vor dem Hintergrund der geschilderten Herausforderung ist deshalb eine mehrstufige Vorgehensweise (Construction Monitoring) entwickelt worden, die Sparkassen und Immobilienkunden gleichermaßen unterstützt:

Definition des Bauherrenwillens

Am Anfang einer Projektentwicklung stehen entweder der Wunsch eines Nutzers oder die Vision eines Investors. Vor dem Start der Planung, ist ein kleiner, jedoch entscheidender Schritt zu vollziehen. Wunsch oder Vision müssen in einem klar definierten und detailliert ausformulierten Bauherrenwillen dokumentiert werden. Alle Themen, die am Anfang nicht sauber definiert werden, können sich später negativ auf Kosten, Termine und Qualitäten des Bauprojekts auswirken. Der Bauherrenwille ist Richtschnur für Planer und Ausführende und Messlatte für die Projektergebnisse.

Plausibilisierung der Planung

Der vorhandene Planungsstand und die Kostenberechnungen werden mit Hilfe des so genannten „Technical Check Up“ analysiert und plausibilisiert. Auf Basis der Analyseergebnisse wird eine Einschätzung zur Realisierbarkeit des Projekts innerhalb der definierten Rahmenbedingungen abgegeben. Dieses „Vier-Augen-Prinzip“ gibt der Sparkasse ein weiteres objektives Kriterium für die Kreditentscheidung an die Hand. Für den Bauherren ist es eine zusätzliche Absicherung, dass die eigene Planung realistisch ist.

Monitoring des Bauprozesses

Auch in der Bauphase kann noch vieles schiefgehen. Daher wird der gesamte Entstehungsprozess kontinuierlich von Experten im Rahmen eines Baumonitorings begleitet. Je nach Bedarf wird etwa einmal im Monat die Baustelle besichtigt, an wichtigen Besprechungen teilgenommen und je nach Bedarf die Projektdokumentation, -organisation, -dokumentation sowie die Mittelverwendung geprüft. Die Ergebnisse des Monitorings und die Optimierungsvorschläge werden in einem ausführlichen Bericht zusammengefasst. Der Bericht wird sowohl dem Bauherrn als auch dem finanzierenden Institut zur Verfügung gestellt (s. Abb. 1).

Vier Beispiele aus der Praxis

Das Construction Monitoring wird in Bayern und Baden-Württemberg bereits von zahlreichen Sparkassen erfolgreich genutzt. Neben den vielen anderen positiven Aspekten ist eine Erfahrung bei allen Projekten evident: Die Beteiligung eines neutralen Experten führt dazu, dass alle Baubeteiligten sich mehr zusammenreißen und professioneller arbeiten.

Beispiel 1: Bauherrenwillen ist unvollständig definiert

Das Rathaus muss neu gebaut werden. Die Stadt gibt einen Kostenrahmen von 6,5 Millionen Euro vor. Als Planungsgrundlage wurde nur ein Raumbuch definiert. Die strategischen Projektziele und die baulich-technischen Projektgrundlagen wurden nur unvollständig definiert. Eine strukturierte Nutzerbedarfsplanung wird empfohlen.

Beispiel 2: Das Projekt wird nicht finanziert

Im Schwarzwald soll ein Innovationszentrum neu errichtet werden. Aufgrund der Verschuldung des Bauherrn darf das Projekt nicht mehr als sechs Millionen Euro kosten. Die Sparkasse würde davon rund zwei Millionen Euro finanzieren. Die Plausibilisierung der Planungsunterlagen und Kostenberechnungen der Wettbewerbssieger ergeben eine durchgehende Überschreitung des vorgegebenen Kostenrahmens um 30 bis 60 Prozent. Aufgrund der Empfehlung der BayernFM wird das Objekt nicht gebaut.

Beispiel 3: Vermeidung eines Kreditausfalls

Ein Privatinvestor baut in München eine Eigentumswohnanlage mit zwölf Wohnungen. Das Kreditvolumen der Sparkasse beträgt 5,5 Millionen Euro. Schon zu Beginn kommt es zu einem erheblichen Nachfinanzierungsbedarf von rund 40 Prozent bedingt durch zusätzliche Altlasten und aufwendigere Gründungs- und Sicherungsmaßnahmen. Zudem wurde die Ausschreibung der Bauleistungen zu spät durchgeführt. Bei einer weiteren Nachfinanzierung wäre die Kapitaldienstfähigkeit des Kreditnehmers nicht mehr gewährleistet gewesen. Zu diesem Zeitpunkt wurde die BayernFM eingeschaltet, um künftig Kostensicherheit zu erreichen und Einsparpotenziale aufzudecken. Im weiteren Projektverlauf wurde der Architekt ausgetauscht (eindeutiges Interesse an Kostensteigerungen). Durch diese Maßnahmen und das kontinuierliche Baumonitoring konnte das Projekt inzwischen ohne weitere Komplikationen und Kostensteigerungen erfolgreich abgeschlossen werden.

Beispiel 4: Professionalisierung der Projektorganisation und -dokumentation

Beim Bau eines Einkaufszentrums hat die BayernLB einen Kredit von über 47,5 Millionen Euro vergeben. Bereits vor dem Beginn der Rohbauphase verlassen Generalunternehmer und Projektsteuerer das Projekt. Gleichzeitig steigt der Finanzierungsbedarf gemäß Bauherr auf zirka 50 Millionen Euro. In dieser Situation wird die BayernFM eingeschaltet. Die Analyse von Unterlagen und Projektstruktur ergibt einen erheblichen Nachbesserungsbedarf in der Projektorganisation und das Risiko, dass Dank des Chaos der letzten Monate die Baukosten sehr wahrscheinlich bis 54 Millionen Euro steigen könnten.

Von der BayernFM werden die Projektorganisation und -dokumentation neu strukturiert und ein striktes Baukostenmanagement eingeführt. Im Rahmen des kontinuierlichen Baumonitorings werden Baufortschritt und Mittelverwendung laufend überprüft. Weitere Risiken sind seitdem nicht aufgetreten.

Zu Beginn in mehr Sicherheit investieren



Schon in der Bauphase lassen sich Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen und gemeinsam lösen.

(Production Perig/fotolia)

Wenn die Fakten so eindeutig sind, warum nutzen nicht alle Bauherren und deren Kreditgeber diesen pragmatischen und kostengünstigen Weg? Was spricht dagegen, zu Beginn eines Projekts und in dessen weiteren Verlauf eine geringe Investition in mehr Sicherheit und stabile Kosten vorzunehmen? Vor allem, wenn für die Bauherren im ungünstigen Fall die wirtschaftliche Existenz des eigenen Unternehmens in Frage gestellt wird. Geht dagegen im Projektverlauf etwas schief und ist das Kind erst einmal in den Brunnen gefallen, werden - scheinbar mit leichter Hand - hohe sechs-, sieben- oder achtstellige Beträge nachfinanziert. Entsprechend sinkt der Bauherrengewinn und die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kredits erhöht sich. Zudem bedeutet es einen erheblich höheren Aufwand für die Sparkasse, einen strauchelnden Immobilienkunden intensiver zu betreuen. Die Investition in mehr Sicherheit beträgt über alle Module dagegen in der Regel weniger als ein Prozent der Baukosten. Auch die folgenden Vorteile sprechen für diese Vorgehensweise:

- Mehr Transparenz und Informationen als Grundlage für eine sichere Kreditentscheidung und eine plausibilisierte Planung.
- Die Risiken aller Beteiligten sinken.
- Es können Projekte finanziert werden, die durch das eigene Risikomanagement aussortiert worden wären.
- In der Bauphase werden Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und gelöst.
- Der Ertrag aus der Finanzierung und der Bauherrengewinn bleiben erhalten. Alle am Bau Beteiligten strengen sich mehr an.
- Sparkassen haben die Chance, ihre Rolle vom Kreditgeber in Richtung „partnerschaftlicher Problemlöser“ zu erweitern, die Kundenbindung zu stärken und sich vom Wettbewerb abzuheben.

Wann ist ein Construction Monitoring sinnvoll?

Natürlich ist die Frage berechtigt, ob jedes Bauprojekt oder jede Immobilienfinanzierung durch externe Experten begleitet werden sollte? Die Antwort lautet: Das kommt darauf an. Folgende Punkte können zur Orientierung dienen:

- Neukunden ab einem Projektvolumen von größer als zwei Millionen Euro.
- Bestandskunden, die in neue Nutzungen investieren oder deutlich höhere Kreditengagements eingehen wollen.

Grundsätzlich gilt: Je höher die Bausumme, desto günstiger sind die Leistungen, da der Aufwand sich nicht parallel zur Investition erhöht. Wenn bisher gute Erfahrungen mit einem Kunden gemacht worden sind und die weiteren Projekte in dem bisherigen Rahmen bleiben, ist es sicher nicht sinnvoll, diesen Kunden plötzlich Misstrauen zu signalisieren und ihm ein Construction Monitoring aufzuerlegen oder zu empfehlen.

Fazit

Baukostensteigerungen und drohende Kreditausfälle sind kein Naturgesetz. Sie lassen sich mit der richtigen Einstellung und Vorgehensweise entweder ganz vermeiden oder doch zumindest deutlich begrenzen. Trotzdem empfinden es einige Sparkassen als Nachteil, ihren Kunden die beschriebene Vorgehensweise zu empfehlen oder sogar als Bedingung für ein Kreditengagement zu machen. Der Markt für Immobilienfinanzierungen sei zu hart umkämpft. Folglich sei es nicht opportun, den Kunden zu weiteren Investitionen zu drängen. Auch vor diesem Hintergrund überwiegen die Chancen die Risiken bei Weitem.

Mit einer offensiven Kommunikation der unbestreitbaren Vorteile dieser Leistung können die Sparkassen gegenüber dem Wettbewerb punkten. Sie können sich vom reinen Finanzier zu einem Partner entwickeln, der seine Kunden im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“ in allen Projektphasen begleitet und damit einen viel größeren Beitrag zum Gelingen des Projekts beiträgt als die auf Kredite fixierten Wettbewerber.

Das ist das Gute (und Seltene) an dieser Leistung: Alle Beteiligten gewinnen. Aktuell wird das Construction Monitoring in dieser Form nur von der BayernFM angeboten. Die Sparkassen sollten dieses Alleinstellungsmerkmal gegenüber den zahlreichen Wettbewerbern aktiv nutzen.

Autor

Martin Behrends ist Senior Berater bei der BayernFM GmbH, einer Tochter der BayernLB, in München.