



**PCS**  
**Projekt Controlling System**  
**- Theoretische Grundlagen -**



Projekt-Controlling-System

PCS

immoportal.de

Die Immobilienwirtschaft  
im Internet

Schulz & Löw Consulting GmbH  
Kreuzberger Ring 44a  
65205 Wiesbaden

Telefon: 0611 / 9 777 30  
Fax: 0611 / 9 777 333

e-mail: [info@schulz-loew.de](mailto:info@schulz-loew.de)

Homepage: [www.schulz-loew.de](http://www.schulz-loew.de)

## Inhalt

1.	Systemgesteuertes Projektcontrolling .....	4
1.1	Aufgaben und Umfang des Projektcontrolling in der Projektentwicklung .....	4
1.2	Zielgrößen des Projektcontrolling .....	6
1.3	Bedeutung der EDV .....	7
1.4	Systemgestützte Instrumente zur Unterstützung der Kernprozesse .....	9
1.4.1	Akquisition / Konzeption .....	9
1.4.2	Planung / Realisierung .....	10
1.4.3	Vermarktung .....	14
1.4.4	Die immobilien-spezifischen Instrumente im Überblick .....	15
1.5	Integration der systemgesteuerten Instrumente .....	17
1.5.1	Integration der Instrumente .....	17
1.5.2	Integration der Systeme .....	18

## 1. Systemgesteuertes Projektcontrolling

Projektentwicklungen sind durch zunehmende Komplexität gekennzeichnet. In der Praxis wird zudem der Überblick über die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens häufig erschwert: Informationen liegen nicht in genügender Anzahl vor oder sind veraltet. In vielen Fällen wird versucht, mit Standard-Finanzbuchhaltungs- und Kostenrechnungssystemen das Controlling abzubilden. Die klassischen Instrumente der Kostenträger- und Kostenstellenrechnung reichen aber für die speziellen Belange von Projektentwicklungen bei weitem nicht aus.

Um Chancen und Risiken des Projekts rechtzeitig erkennen zu können, bedarf es einer integrierten Projektcontrolling-Konzeption, die auf der Basis von immobilien-spezifischen Instrumenten im Unternehmen organisatorisch fest verankert ist.

### 1.1 Aufgaben und Umfang des Projektcontrolling in der Projektentwicklung

Die Aufgaben und der Umfang des Projektcontrolling orientieren sich im wesentlichen an den Kernprozessen und den für die wirtschaftliche Steuerung von Projektentwicklungen nötigen Zielgrößen.

Darüber hinaus wird die Leistungsfähigkeit des Projektcontrolling auch durch die Fähigkeit, operative Prozesse zu unterstützen, bestimmt. Damit wird gewährleistet, dass die für das Controlling nötigen Informationen als Ergebnis der operativen Tätigkeiten unmittelbar in der benötigten Form zur Verfügung stehen und nicht aus verschiedenen Systemen zu bestimmten Zeitpunkten erst gesammelt und ausgewertet werden müssen.

Ein Controlling-System für die Projektentwicklung muss daher die Geschäftsprozesse optimal unterstützen, dabei die immobilien-spezifischen Instrumente zur Verfügung stellen und sämtliche Informationen der Projektakquisition, Projektabwicklung und Projektvermarktung in Verbindung mit einem leistungsfähigen Berichtswesen darstellen können.

Insbesondere die systemtechnische Integration der Daten und Prozesse ist eine wesentliche Voraussetzung, um diese Aufgabe erfüllen zu können.

Im Einzelnen muss ein systemgesteuertes Controlling folgende Aufgaben erfüllen bzw. unterstützen:

#### **Zeitnahe Bereitstellung der Steuerungsinformation**

Im Zeitalter der EDV ist das eine selbstverständlich klingende Forderung. Sie kann von einem Controlling-System jedoch nur erfüllt werden, wenn dieses ein integraler Bestandteil der operativen Prozesse ist.

### **Steuerung von Chancen und Risiken**

Mit dem Controlling wird oft "nur" die Planung und Kontrolle der Kosten verbunden. Tatsächlich aber gilt es ja, den Unternehmens- bzw. Projekterfolg zu steuern. Dieser ist u.a. das Ergebnis aus der optimalen Planung und Kontrolle der Kosten und Erlöse. Darüber hinaus beeinflussen natürlich Entscheidungen über Kosten die Erlöse wie auch umgekehrt. Gerade diesen Zusammenhang transparent zu machen und die Auswirkungen von Entscheidungen auf die Erfolgskomponenten Kosten und Erlöse im Zusammenhang darzustellen, ist eine wichtige, wenn auch oft schwierige Aufgabe des Controlling.

### **Optimierung von Geschäftsprozessen**

Wenn man von einem systemgesteuerten Controlling spricht, gehört hierzu auch die Optimierung der Geschäftsprozesse. Diese gewährleisten nicht nur die zeitnahe und wirtschaftliche Durchführung von operativen Prozessen, sondern tragen auch erheblich zur Transparenz des Projektfortschrittes bei.

### **Schaffung von Standards**

Wesentliche Grundlage jeder Entscheidung sind zweifelsfrei interpretierbare Daten. Die Schaffung von unternehmensweiten Standards ist hierzu ein wichtiger Baustein. Dies umfasst die Definition von Begriffen, Kennzahlen und Abläufen sowie die Implementierung eines standardisierten Berichtswesens, das sich projektübergreifend anwenden lässt und somit die Vergleichbarkeit und die schnelle und richtige Interpretation der Informationen gewährleistet.

### **Aufbau von internen Kontrollsystemen**

Um sicherzustellen, dass die ordnungsgemäße Abwicklung der Geschäftsprozesse gewährleistet ist, werden interne Kontrollsysteme benötigt. Hierzu gehört z.B. die Sicherstellung des Vier-Augen-Prinzips, die Überwachung der Vergabe von Aufträgen oder die ordnungsgemäße Prüfung und Freigabe von Rechnungen gemäß interner Organisationsanweisungen.

Insbesondere vor dem Hintergrund der Regelungen des Gesetzes über die Sicherung von Bauforderungen (GSB), die auch in bestimmten Fällen im Rahmen von Projektentwicklungen ihre Anwendung finden, werden zusätzliche Anforderungen im Zusammenhang mit dem Aufbau von internen Kontrollsystemen an das Projektcontrolling gestellt.

### **Bereitstellung von Informationen für strategische Entscheidungen**

Von einem systemgesteuerten Controlling wird insbesondere erwartet, die Vielzahl der Informationen, sowohl projektbezogen als auch projektübergreifend, miteinander verknüpfen zu können. Darüber hinaus ist es auch wichtig, externe Daten, wie z.B. Mietpreisentwicklungen, Vermietungsvolumen, Flächenumsätze und Leerstandsdaten in die Betrachtung mit einzubeziehen. Die Analyse von historischen Erlös- und Kosteninformationen in Verbindung mit der Einschätzung von zukünftigen Marktentwicklungen kann einen wesentlichen Beitrag zur Absicherung von strategischen Entscheidungen leisten.

---

## 1.2 Zielgrößen des Projektcontrolling

Wesentliche Grundlage des Controlling ist die Planung und Steuerung von messbaren Größen. Bei der Definition der Zielgrößen muss insbesondere den verschiedenen Phasen in der Projektentwicklung Rechnung getragen werden. Aufgrund des Projektcharakters liegt es in der Natur der Sache, dass die Entscheidungsspielräume mit zunehmenden Projektverlauf immer geringer werden.

Die wichtigsten Zielgrößen sind:

### Flächen

Die schon in der Akquisitionsphase geplanten Flächen müssen über den gesamten Projektverlauf geplant und kontrolliert werden. Wie bei den Kosten und Erlösen, müssen die Flächen wie ein monetäres Budget behandelt werden. Hierzu gehört die differenzierte Planung nach Nutzungsarten, sowie die Überwachung und Verfolgung der Flächeneffizienz, basierend auf der jeweils angewendeten Mietflächendefinition.

### Erlöse

Basierend auf der Flächenplanung leitet sich die Erlösplanung ab. In Abhängigkeit von der Art der Projektentwicklung wird der für das Budget relevante geplante Erlös entweder über die geplanten Mieteinnahmen multipliziert mit dem Rohertragsvervielfältiger ermittelt oder, wie im Wohnungsbau üblich, über den Verkaufspreis pro m<sup>2</sup>, multipliziert mit der zu verkaufenden Fläche. Damit ergeben sich die für das Controlling relevanten Zielgrößen:

- m<sup>2</sup> Mietfläche und/oder m<sup>2</sup> zu verkaufende Fläche
- Mietpreis pro m<sup>2</sup> und/oder Verkaufspreis pro m<sup>2</sup>
- geplanter Verkehrswert / Verkaufspreis

Aufgabe des Controlling ist es, die jeweilige Planungsänderung einer der Komponenten oder die Abweichung einer der Komponenten im Ist-Zustand gegenüber dem Soll-Zustand der Planung im Zusammenhang zu analysieren und das Erlösbudget entsprechend darzustellen (z.B. Minderflächen aufgrund des durchgeführten Aufmaßes oder Abschluß eines Mietvertrages zu einem niedrigeren Mietpreis).

### Kosten

Die Budgetpositionen der Kostenplanung werden gemäß der DIN 276 nach Gewerken differenziert geplant. Dabei richtet sich die Differenzierung nach dem zu steuernden Risiko. Das heißt, wird z.B. der Rohbau an einen Generalunternehmer vergeben, wird im Sinne des Controlling nur eine Budgetposition für den Rohbau benötigt. Wird der Rohbau durch Einzelvergabe an eine Vielzahl von Auftragnehmern vergeben, wird für jedes zu beauftragende Gewerk eine Budgetposition benötigt.

Ein weiteres Kriterium für die Differenzierung des Kostenbudgets sind organisatorische Überlegungen hinsichtlich der Zuordnung von Kostengruppen zu Budgetverantwortlichen

oder vertragliche Vereinbarungen im Rahmen von Projektpartnerschaften, die es erforderlich machen, die Kosten für bestimmte Gebäude, Gewerke oder Maßnahmen gesondert darzustellen, um vertraglich vereinbarte Kostenverrechnungen durchführen zu können.

### **Trading-Profit / Projektrendite**

Das Ergebnis der Kosten- und Erlösplanung ist der geplante Trading-Profit und die Projektrendite bezogen auf die Investitionssumme und auf das Eigenkapital.

Aufgrund der o.g. detaillierten Planung und Kontrolle der Flächen, Erlöse und Kosten müssen diese Zielgrößen im Projektverlauf entsprechend dargestellt werden. Hierzu muss die Abweichung des Trading-Profits der Ankaufskalkulation gegenüber dem aktuell geplanten Trading-Profit kontinuierlich überwacht werden. Der aktuelle geplante Trading-Profit beschreibt hierbei das Ergebnis der bereits realisierten Kosten und Erlöse, sowie der angepassten Planung der noch zu realisierenden Kosten und Erlöse.

### **Liquidität**

Um eine umfassende Liquiditätsplanung durchführen zu können, muss das Controlling auf noch nicht abgeschlossene Geschäftsvorfälle und auf Plandaten zurückgreifen. Ziel der Liquiditätsplanung ist die Abstimmung der Finanzierung mit dem durch den Projektverlauf bestimmten Kapitalbedarf. Die Liquidität muss kontinuierlich überwacht werden, um frühzeitig Liquiditätsengpässe zu erkennen und damit die Finanzierungskosten nicht unnötig zu erhöhen.

### **Termine**

Zu der Planung und Steuerung der o.g. wirtschaftlichen Zielgrößen gehört ebenso die Planung und Überwachung von Terminen wie die Koordinierung aller internen und externen Projektbeteiligten.

Hier ist es Aufgabe des Projektcontrollings, mit Hilfe entsprechender Meilensteinpläne die Aufgaben mit den dafür Verantwortlichen und den geplanten Terminen zur Verfügung zu stellen. Ziel muss es hierbei sein, für immer wiederkehrende Prozesse standardisierte Meilensteinpläne zu erarbeiten und anzuwenden.

## **1.3 Bedeutung der EDV**

Projektcontrolling bedeutet Informationsverarbeitung. Um die Vielfalt der Informationen zu verarbeiten und für die zu treffenden Entscheidungen in der dafür notwendigen Form zeitnah zur Verfügung stellen zu können, werden entsprechende EDV – Systeme benötigt. Um die Vollständigkeit und Konsistenz der Daten gewährleisten zu können, reicht es nicht aus, das Controlling basierend auf Tabellenkalkulationsprogrammen abzubilden.

Vor dem Hintergrund der Kernprozesse der Projektentwicklung werden durchgängige Systeme benötigt, die alle Funktionen von der Projektakquisition bis zur Vermarktung unterstützen. Im Einzelnen werden hierbei folgende Anforderungen an die EDV gestellt:

### **Durchgängige Prozessunterstützung**

Darunter wird verstanden, dass einmal erfasste Daten unternehmensweit für die Durchführung der Geschäftsprozesse in jeder Phase der Projektentwicklung zur Verfügung stehen. So müssen beispielsweise Daten, wie vereinbarte Abzüge, Bürgschaften und Einbehalte, die im Rahmen der Auftragsvergabe erfasst wurden, im Zusammenhang mit der Rechnungsprüfung zur Verfügung stehen, um die für die Ermittlung des Zahlungsbetrags notwendigen Auftragskonditionen (automatisch) berücksichtigen zu können. Die Auftragsvergabe wiederum muss auf das aktuell geplante Budget zurückgreifen können, um Budgetüberschreitungen schon zum Zeitpunkt der geplanten Auftragsvergabe erkennen zu können.

### **Einheitliche Datenbasis**

Unter technischen Gesichtspunkten ist eine einheitliche Datenbasis anzustreben. Darunter ist eine unternehmensweite Datenbank zu verstehen, in der alle relevanten Daten funktionsübergreifend gehalten werden. Hierzu gehören nicht nur Budgets, Aufträge, Rechnungen, Miet- und Kaufverträge, sondern auch Daten wie Adressen und Dokumente im Zusammenhang mit der Korrespondenz zu Auftragnehmern und Kunden oder interne Protokolle zur Dokumentation von Entscheidungsprozessen.

Die einheitliche Datenbasis ist u.a. eine wichtige Voraussetzung, damit auch unter fachlichen Gesichtspunkten sichergestellt wird, dass die verschiedenen Informationen unternehmensweit einheitlich und hinsichtlich ihrer Gültigkeit und Aktualität zweifelsfrei interpretiert werden können.

### **Standardisiertes Berichtswesen**

Im Rahmen von unternehmensweit eingesetzten EDV-Systemen werden standardisierte Berichte zur Verfügung gestellt, die das Management mit den wesentlichen Informationen versorgen. Im Gegensatz zu dem Ad-hoc-Berichtswesen steht hierbei die Kontinuität und Gleichartigkeit der Berichte über alle Projekte hinweg im Vordergrund. Dies ist notwendig, um Informationen, sowohl über den Zeitverlauf, als auch projektübergreifend vergleichen und eindeutig interpretieren zu können.

### **Ad-hoc-Berichtswesen**

Ergänzend zu dem standardisierten Berichtswesen, müssen die EDV – Systeme in der Lage sein, die Daten für Ad-hoc-Berichte zur Verfügung zu stellen. In diesem Zusammenhang kommen dann typischerweise Tabellenkalkulationsprogramme und andere auf dem Markt verfügbare Analysewerkzeuge zum Einsatz. Technisch gesehen, müssen von der oben bereits erwähnten unternehmensweiten Datenbank entsprechende Schnittstellen unterstützt werden. Beispielsweise sei hier die *Open Database Connectivity (ODBC)* - Schnittstelle erwähnt, die heute von sehr vielen Datenbanken auf der einen Seite und Analysewerkzeugen auf der anderen Seite unterstützt wird.

## **1.4 Systemgestützte Instrumente zur Unterstützung der Kernprozesse**

### **1.4.1 Akquisition / Konzeption**

Der Prozess der Akquisition umfasst im wesentlichen alle Schritte vom Angebot des Grundstücksanbieters bzw. der Projektidee bis einschließlich der auf der Ankaufskalkulation basierenden Ankaufsentscheidung. Zur Unterstützung dieser Schritte sind folgende systemgestützte Instrumente notwendig:

#### **Angebotsprüfung**

Um die Vielzahl der Angebote prüfen und bearbeiten zu können, ist es nötig, die eingehenden Grundstücks- und Objektangebote mit den für die Prüfung nötigen Daten standardisiert zu erfassen. Dies ist einerseits die Voraussetzung, um Angebote hinsichtlich Doppelangeboten systemgestützt prüfen zu können, und andererseits wichtig, um die den Angeboten zugrundeliegenden Daten für die weitere systemgestützte wirtschaftliche Prüfung nutzen zu können. Weiterhin können die erfassten Daten historisch ausgewertet und Erkenntnisse bezüglich Marktentwicklungen und Trends gewonnen werden.

#### **Terminplanung / Checklisten**

Um eine Ankaufsentscheidung treffen zu können, sind im Vorfeld umfangreiche Analysen hinsichtlich kaufmännischer, juristischer und architektonischer Aspekte durchzuführen. Dazu gehören Marktanalysen, Nutzungskonzepte, Standortanalysen, Wettbewerbsanalysen, Architektenwettbewerbe, Finanzierungsplanungen, steuerliche Prüfungen und die Klärung des Baurechts, um nur eine Auswahl zu nennen.

Um diese Aktivitäten aufeinander abstimmen zu können, werden Instrumente benötigt, die diese Aktivitäten fachlich und zeitlich koordinieren und sicherstellen, dass tatsächlich alle für die Ankaufsentscheidung relevanten Informationen berücksichtigt werden.

Mit Checklisten, die systemgestützt zur Verfügung stehen und sukzessive weiterentwickelt werden, können die immer wiederkehrenden Prozesse standardisiert werden. Für die konkreten Projekte sind diese Checklisten in der Form von Meilensteinplanungen anzuwenden. Hierzu werden den einzelnen Aktivitäten, die zur Erreichung der Meilensteine notwendig sind, die Verantwortlichen zugeordnet und die Termine geplant. So ist es möglich, die einzelnen Aktivitäten inhaltlich zu koordinieren und unter Umständen auftretende Terminverschiebungen frühzeitig zu erkennen.

Diese Meilensteinplanungen sind darüber hinaus ein wichtiges Instrument zur Dokumentation von Entscheidungsprozessen, sowohl für interne Zwecke als auch gegenüber externen Beteiligten, wie Investoren oder Banken.

### **Ankaufskalkulation**

Der Ankaufskalkulation ist im Rahmen der Projektentwicklung eine besondere Bedeutung beizumessen. Sie ist das maßgebliche Instrument für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer geplanten Projektentwicklung. Hierbei ist es besonders wichtig, dass das Projektcontrolling entsprechende systemgestützte Instrumente zentral zur Verfügung stellt. Damit wird gewährleistet, dass die Ankaufskalkulationen unternehmensweit nach einheitlichen Methoden und Regeln erstellt werden. Es ist zu bedenken, dass an der Erstellung einer Ankaufskalkulation in der Regel die Mitarbeiter aus den verschiedensten Unternehmensbereichen (Technik, Marketing, Vertrieb, Controlling) beteiligt sind und die Ankaufskalkulation in einem oft iterativen Prozess bis zur Entscheidungsreife weiterentwickelt wird. Vor diesem Hintergrund muss sichergestellt werden, dass die verschiedenen Planungsstände verwaltet werden und alle Beteiligte auf den jeweils aktuellen und konsistenten Datenbestand zugreifen können.

Kommt es zu einer positiven Entscheidung, und die Projektentwicklung wird durchgeführt, bilden die Daten der Ankaufskalkulation die Grundlage für das zu erstellende detaillierte Projektbudget.

#### **1.4.2 Planung / Realisierung**

Die Prozesse der Planung / Realisierung umfassen alle Schritte von der Budgetplanung über die Auftragsvergabe bis zur Zahlungsfreigabe. Vom systemgesteuerten Projektcontrolling müssen hierzu die Planungsinstrumente zur Verfügung gestellt werden, die es ermöglichen, die Budgetplanungen kontinuierlich anzupassen und in Verbindung mit den operativen Systemen für die Auftragsvergabe und Rechnungsprüfung, die Kontrolle und Steuerung der Planung kontinuierlich durchführen zu können.

Im Zusammenhang mit den operativen Tätigkeiten werden Instrumente für die Überwachung von Gewährleistungsfristen, das Erkennen von Risiken aufgrund von Nachforderungen, die zeitnahe und vollständige Prüfung von Rechnungen und die Überwachung der Liquidität benötigt.

### **Budgetplanung**

Um die Projektentwicklung in jeder Phase der Realisierung wirtschaftlich steuern zu können, sind vom systemgesteuerten Projektcontrolling Instrumente zur Verfügung zu stellen, die parallel zum Projektfortschritt die Kosten- und Erlösbudgets den tatsächlich angefallenen Kosten und erzielten Erlösen gegenüberstellen.

Die Budgets selbst wiederum unterliegen ebenfalls einer Dynamik, die transparent gemacht werden muss. Im wesentlichen sind folgende Budgetwerte im Rahmen des periodische Berichtswesen zu vergleichen:

#### **Budget der Ankaufskalkulation**

Dieses Budget beinhaltet die Basis der Ankaufsentscheidung und formuliert damit verbindlich die wirtschaftlichen Kennzahlen, die es zu erreichen gilt.

### **Ausgangsbudget**

Das Ausgangsbudget ist ein aus der Ankaufskalkulation abgeleitetes operatives Budget. Hier werden die Budgetpositionen differenziert nach Gewerken geplant. Das Ausgangsbudget bildet die Grundlage für die Auftragsvergabe. Die Planzahlen des zu Beginn der Realisierung erstellten Ausgangsbudgets werden "eingefroren" und damit nicht mehr verändert.

Liegen Ankaufsentscheidung und Projektbeginn zeitlich eng zusammen, sind die wirtschaftlichen Kennzahlen des Ausgangsbudget in der Regel identisch mit denen der Ankaufskalkulation. Gibt es einen größeren Zeitabstand zwischen Ankaufsentscheidung und Projektbeginn, reflektiert das Ausgangsbudget sinnvollerweise die dann aktuelleren Erkenntnisse und damit u.U. von der Ankaufsentscheidung abweichende Kennzahlen.

### **Aktuell genehmigtes Budget**

Das aktuell genehmigte Budget ist die Fortschreibung des Ausgangsbudgets. Mit Hilfe des aktuell genehmigten Budgets werden Planungsänderungen aufgrund von beispielsweise architektonischen Änderungen, unvorhergesehenen Kosten- oder Erlösänderungen oder Planungsfehlern abgebildet. Hierbei ist es wichtig, dass diese Änderungen im Rahmen eines Budgetgenehmigungsprozesses in das aktuell genehmigte Budget einfließen. Damit wird einerseits gewährleistet, dass das aktuell genehmigte Budget das Ergebnis eines aktiven Entscheidungsprozesses ist und andererseits, dass die Entwicklung vom Ausgangsbudget zum aktuell genehmigten Budget jederzeit nachvollziehbar ist. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, negative Budgetänderungen bezogen auf das unveränderte Ausgangsbudget frühzeitig zu erkennen und damit im Sinne der Zielerreichung kompensierende Maßnahmen frühzeitig einzuleiten.

### **Prognose**

Die Prognose beinhaltet den aktuellen Planungsstand plus / minus der zu erwartenden Kosten- und Erlösänderungen. Dabei kann es sich zum Beispiel auf der Erlösseite um Einschätzungen bezogen auf die Mietpreisentwicklung aufgrund von Marktanalysen handeln. Auf der Kostenseite werden schwebende Risiken (Rechtsstreitigkeiten, Nachforderungen von Auftragnehmer) dargestellt.

In einem Projektbericht könnte die zusammenfassende Darstellung der Budgetwerte und wirtschaftlichen Kennzahlen z.B. wie folgt aussehen:

Projekt: xyz Stand: Quartal: II/20.. Werte in EUR	Ausgangsbudget	Aktuell genehmigtes Budget	Prognose
Verkaufserlöse	155.304.000	164.250.000	164.250.000
Gesamtinvestition	132.840.526	133.489.000	132.589.526
Trading-Profit	22.464.000	30.760.474	31.660.474
Trading-Profit in %	16,91	23,04	23,88
Mieteinnahmen	10.353.600	10.950.000	10.950.000
Break-Even Verkaufsfaktor	12,83	12,19	12,11
Anfangsrendite in %	7,79	8,20	8,26

Erklärung der berechneten Kennzahlen:

Trading-Profit	= Verkaufserlöse minus Gesamtinvestition
Trading-Profit in %	= Trading-Profit bezogen auf die Gesamtinvestition
Break-Even Verkaufsfaktor	= Gesamtinvestition bezogen auf die Mieteinnahmen p.a.
Anfangsrendite in %	= 1 / Break-Even Verkaufsfaktor (statische Anfangsrendite)

### Auftragsvergabe

Die Auftragsvergabe muss im Sinne des Controlling dahingehend systemtechnisch unterstützt werden, dass folgende Anforderungen erfüllt werden:

- Mit jeder Auftragsvergabe müssen die betroffenen Budgetpositionen belastet werden, um schon zum Zeitpunkt der Auftragsvergabe Budgetüberschreitungen erkennen zu können.
- Mit einem Auftrag müssen alle für die spätere Rechnungsprüfung relevanten Auftragskonditionen erfasst werden. Dabei handelt es sich im wesentlichen um Bürgschaften, vereinbarte Zuschläge, Abzüge und Einbehalte.
- Die im Zusammenhang mit Aufträgen vereinbarten Termine und Abschlagszahlungen müssen so erfasst und dokumentiert werden, dass diese Informationen für die Liquiditätsplanung verwendet werden können.
- Zu abgeschlossenen Aufträgen sind die technische Abnahmen zu dokumentieren und die Gewährleistungsfristen zu überwachen.

Darüber hinaus werden Instrumente benötigt, die es ermöglichen, Zusatzforderungen der Auftragnehmer und andere absehbare Risiken, wie z.B. Rechtsstreitigkeiten, die zu ungeplanten Aufträgen führen können, hinsichtlich der möglichen Auswirkungen auf das Projektbudget zu bewerten. Diese Informationen müssen in Form von bewerteten Risiken in das aktuelle Budget einfließen.

### Rechnungsprüfung und Zahlungsfreigabe

Im Rahmen der Rechnungsprüfung und Zahlungsfreigabe sind eine Vielzahl von Informationen zu berücksichtigen, um auf der einen Seite die korrekte Kontierung der Belege bezogen auf die geplanten Budgetpositionen zu gewährleisten, und auf der anderen Seite die sachliche und rechnerische Prüfung systemgestützt durchführen zu können. Hierzu muss das systemgestützte Controlling den Prüfungslauf steuern, sowie in Verbindung mit der

Budgetplanung und Auftragsvergabe für die Kostenfeststellung die betroffenen Budgetpositionen belasten. In Abhängigkeit von den vereinbarten Auftragskonditionen, wie z.B. Abzüge und/oder Zuschläge, ist die Verbindlichkeit gegenüber dem Auftragnehmer zu ermitteln. Zur Ermittlung der Höhe und Fälligkeit des Zahlungsbetrages sind die bereits geleisteten Abschlagszahlungen sowie die vereinbarten Einbehalte zu berücksichtigen.

Es muss angestrebt werden, diesen Prozess durch entsprechende systemtechnische Unterstützung weitgehend zu automatisieren. Ziel ist es hierbei, die korrekte Verbuchung (Kostenfeststellung) zu gewährleisten, Überzahlungen (aufgrund von nicht durchgeführten Einhalten) zu vermeiden und die Durchlaufzeiten der Belege zu optimieren.

### Liquiditätsplanung

Die systemtechnische Integration des Budgetplanungsprozesses (Kosten- und Erlösplanung) auf der einen Seite, sowie der operativen Systeme für Auftragsvergabe, Rechnungsprüfung/Zahlungsfreigabe, Miet- und Kaufvertragsverwaltung auf der anderen Seite, ist die Voraussetzung eine umfassende und systemgestützte Liquiditätsplanung und -steuerung.

Im Einzelnen fließen folgende Größen in die Liquiditätsplanung ein:

	<b>geplanter Zeitpunkt des Mittelab- bzw. -zuflusses</b>
<b>Auszahlungen</b>	
Offene Rechnungen	Fälligkeitsdatum der Rechnung / Zahlungsziel
Aufträge, die noch nicht berechnet wurden	geplantes Auftragsende bzw. Fälligkeit von vereinbarten Abschlagszahlungen
Verfügbares Budget (Kosten)	Projektplan
Sonstige Auszahlungen (z.B. Zinsen, Tilgungen)	gemäß vertraglichen Regelungen
<b>Einzahlungen</b>	
Abgeschlossene Kaufverträge	Fälligkeit der Kaufpreises
noch nicht abgeschlossene Kaufverträge	Vermarktungsplan
Mieteinnahmen <sup>*)</sup>	Mietvertrag
noch nicht vermietete Flächen <sup>*)</sup>	Vermarktungsplan
sonstige Einzahlungen (z.B. Kredite, Beteiligungen)	Finanzierungskredite, vertragliche Vereinbarungen

<sup>\*)</sup> Mieteinnahmen sind nur dann zu berücksichtigen, sofern diese dem Projektentwickler während der Projektentwicklungsphase bzw. vor dem Verkauf auch zufließen.

Die o.g. Tabelle macht deutlich, wie wichtig es ist, dass das systemgesteuerte Controlling integraler Bestandteil der operativen Prozesse sein muss.

### 1.4.3 Vermarktung

Für die Planung und Steuerung der Erlöse werden, wie auf der Kostenseite, den geplanten Erlösen die tatsächlich erzielten Mieten bzw. Verkaufserlöse gegenübergestellt. Hierzu muss das systemgesteuerte Controlling Instrumente für die Planung von Flächen und Erlösen, die Planung des optimalen Vermarktungszeitpunktes, sowie für die Verfolgung des Vermarktungserfolges zur Verfügung stellen.

#### Flächenplanung

Für eine fundierte Erlösplanung wird eine detaillierte Flächenplanung benötigt, welche die jeweils gültigen Architektenpläne auf der Basis von Mietfläche (MF) und Brutto-Grundfläche (BGF) reflektiert. Erfahrungsgemäß kommt es im Verlauf der Projektentwicklung immer wieder zu Flächenänderungen. Hierbei ist es wichtig, diese Änderungen mit geeigneten Instrumenten zu verfolgen und die Auswirkungen auf die Kosten- und Erlösbudgets zu bewerten. Wie bei den monetären Budgets muss das Controlling ablauforganisatorisch sicherstellen, dass Flächenänderungen, im Rahmen eines wohl definierten Entscheidungsprozesses, aktiv vom Management geprüft und genehmigt bzw. abgelehnt werden.

#### Erlösplanung

Die Erlösplanung und Kontrolle beginnt schon mit der Projektidee und ist von der Ankaufskalkulation bis zum Abschluß des letzten Miet- bzw. Kaufvertrages kontinuierlich mit den aktuellen Erkenntnissen zu aktualisieren. Hier muss das systemgesteuerte Controlling die Planungsinstrumente zur Verfügung stellen, welche die Erlösplanung mit der Flächenplanung koppeln, die Anpassungen der Erlösplanung im Zeitverlauf dokumentieren und somit nachvollziehbar machen und die Berechnung des Verkaufspreises nach der für die jeweils zu realisierende Projektentwicklung benötigten Methode ermöglichen. Die verschiedenen Methoden sind z.B.:

- für den Wohnungsbau die Berechnung des Verkaufspreises nach  $m^2 \cdot \text{Verkaufspreis pro } m^2$ ,
- für eine Büroimmobilie die geplanten Mieteinnahmen p.a. multipliziert mit dem Rohertragsvervielfältiger,
- oder für eine Hotelimmobilie (Anzahl Zimmer \* Auslastung (%) \* Übernachtungspreis p.a.) multipliziert mit dem Rohertragsvervielfältiger.

Hierbei müssen die Planungsansätze, wie z.B. der geplante Mietpreis pro  $m^2$  oder Verkaufspreis pro  $m^2$ , periodisch überprüft und z.B. aufgrund geänderter Marktbedingungen angepaßt werden. Diese Anpassungen wiederum müssen hinsichtlich der Auswirkung auf die geplante Projektrendite analysiert werden, um durch eine mögliche Anpassung der Kostenplanung die geplante Projektrendite unter veränderten Bedingungen noch erzielen zu können.

Die im Zuge der Vermarktung abgeschlossenen Miet- oder Kaufverträge müssen, wie die Aufträge und Rechnungen bei einem Kostenbudget, gegen die entsprechende Erlösbudget-

planungsposition erfasst werden, um so den Soll/Ist – Vergleich zu ermöglichen und den aktuellen Vermietungs- bzw. Vermarktungsstand darstellen zu können.

### Vermarktungsplanung

Unter der Vermarktungsplanung wird die Planung des optimalen Vermarktungszeitpunktes sowohl hinsichtlich der Vermietung als auch des Verkaufs verstanden. Dies bedeutet, es wird geplant, wieviel Prozent der Fläche eines Projektes bis zu welchem Zeitpunkt vermarktet werden sollen. Die Vermarktungsplanung für eine Projektentwicklung könnte z.B. wie folgt aussehen:

Nutzungsart	geplanter Vermarktungszeitpunkt	Prozent
<b>Büro</b>	Quartal I/20..	40 %
	Quartal II/20..	80 %
	Quartal III/20..	<b>100 %</b>
<b>Laden</b>	Quartal IV/20..	<b>100 %</b>
<b>Wohnen</b>	Quartal II/20..	50 %
	Quartal IV/20..	<b>100 %</b>

Diese Planung fließt maßgeblich in die Finanzierungs- und damit auch in die Liquiditätsplanung ein.

#### 1.4.4 Die immobiliespezifischen Instrumente im Überblick

Folgende Tabelle zeigt die immobiliespezifischen Controlling-Instrumente im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Steuerung von Projektentwicklungen:

Instrument	Ziel / Kennzahl	Kontext
Angebotsprüfung	Einheitliche Bewertungsgrundlage	Standardisierte Erfassung von Angeboten, Doppelangebotsprüfung
Checklisten	Sicherstellen standardisierter Vorgehensweisen	Festlegen unternehmensweiter Standards und Zuständigkeiten
Developmentrechnung	Trading-Profit, Rentabilität	Basis für die Ankaufsentscheidung und die kontinuierliche Verfolgung des Projekterfolges
Projektbudget	Operativer Trading-Profit, Plan / Ist-Vergleich	Planung und Steuerung von Kosten und Erlösen
Kostenbudget	Kostenplanung auf der Basis von Gewerken (i.d.R. DIN 276)	Steuerung der Projektleiter durch Delegation von Budgetverantwortung
Flächenbudget	Flächeneffizienz, Flächenplanung nach Nutzungsarten	Dokumentation und Verfolgung von Flächenänderungen

<b>Instrument</b>	<b>Ziel / Kennzahl</b>	<b>Kontext</b>
Erlösbudget	Vermietungserlöse, Verkaufserlöse	Detaillierte Planung der Erlöse auf der Basis von Flächennutzungsarten. Verfolgung von Markt- und Planungsänderungen
Budgetfortschreibung	Projekttransparenz, frühzeitig begründete und genehmigte Budgetanpassungen	Standardisiertes Instrument zur Dokumentation und Analyse von Kosten- und Erlösabweichungen
Liquiditätsplanung	Projekt- und unternehmensweiter Liquiditätsbedarf	Integrierte Abbildung der Zahlungsströme.
Vermarktungsplanung	Optimaler Vermarktungszeitpunkt	Planung und Verfolgung der vertrieblichen Maßnahmen
Kundenanfragen / Investorenprofile	Unternehmensweite Erfassung der Flächen- und Objektnachfrage potentieller Kunden	Sammeln von Marktinformationen zur Unterstützung der Vermarktung
Miet- und Kauf- vertragsverwaltung	Vermietungsstand, Verkaufsstand	Erfolgskontrolle der vertrieblichen Massnahmen, aktuelle Erlösbudgetfortschreibung



## 1.5.2 Integration der Systeme

Auf der einen Seite benötigt das Controlling Informationen von vorgelagerten Systemen, wie Systeme zur Durchführung und Auswertung von Ausschreibungen oder CAD – Systemen für die Flächenplanungen. Auf der anderen Seite werden die Ist-Daten des Projektcontrolling von nachgelagerten Systemen gebraucht. Hierzu zählt das externe Rechnungswesen zur Erstellung der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und der Bilanz, sowie Facility Management Systeme, die u.a. Informationen zu Gewährleistungsfristen, Auftragnehmern, Flächen, Mietern und Mietverträgen benötigen. Die möglichen Schnittstellen der Systeme untereinander veranschaulicht folgendes Schaubild:

