

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

der FH CAMPUS 02

**Weiterentwicklung des bestehenden Projektcontrollings und
Konzeption eines Konsolidierungstools als Teil des Berichtswesens
bei der VENTA Group**

Betreuer:

Laurens Knasar, MA

vorgelegt von:

Eszter Keszler-Csábráki, BA

(1910532003)

Graz, 17.09.2021

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 17.09.2021

Eszter Keszler-Csábráki, BA, eh

Kurzfassung

Moderne Zeiten erfordern von Unternehmen moderne Lösungen und schnelles Reagieren auf Veränderungen. Dabei ist ein effizientes und flexibles Controlling und Berichtswesen unerlässlich. Der Kooperationspartner dieser Masterarbeit ist die VENTA Real Estate Group, die in der Immobilienbranche im Raum Graz und Graz Umgebung tätig ist. Die Unternehmensgruppe hat wachstumsstarke Jahre hinter sich und mit mittlerweile über 60 laufenden Projekten haben sich neue Herausforderungen hinsichtlich des Projektcontrollings und Berichtswesens ergeben.

Die Unternehmensgruppe gliedert sich in zwei Geschäftsbereiche. Die Business Unit Bauträger ist für die Entwicklung und den Vertrieb von Immobilien zuständig, während in der Business Unit Asset Management das eigene Immobilienportfolio gehalten wird. Im Zuge des monatlichen Reportings wird der Projektcontrollingprozess durchgeführt und es werden einzelne Projektberichte erstellt. Jedoch sind die verwendeten Berichtsvorlagen veraltet und aufgrund projektspezifischer Anpassungen in den vergangenen Jahren nicht einheitlich. Außerdem steht der Unternehmensleitung kein projektübergreifender Bericht, in dem die Gesamtperformance der Unternehmensgruppe abgebildet wird, zur Verfügung.

Vor diesem Hintergrund gilt es herauszufinden, welche Optimierungsmöglichkeiten bei einem standardisierten Projektcontrolling bestehen und wie ein projektübergreifender Bericht aufgebaut werden kann. Um diese Problemstellung zu lösen, wurde eine umfassende Literaturrecherche zu den Themen Projektmanagement und Projektcontrolling in der Immobilienbranche, sowie projektübergreifendes Controlling und Berichtswesen durchgeführt. Im Anschluss darauf erfolgte eine empirische Erhebung der aktuellen Situation des Projektcontrollings und Berichtswesens in Form eines qualitativen Interviews mit dem Leiter der Finanzen. Das Praxisoutput dieser Arbeit stellen zum einen die Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Projektberichte hinsichtlich deren Aufbau und Inhalt dar. Außerdem wurde zur Konsolidierung der Projekte ein Excel-Tool entwickelt, in dem die Daten aus sämtlichen Projektberichten innerhalb von einer Minute importiert werden können. Die konsolidierten Übersichten sowie die Dashboards passen sich nach Aktualisierung der Daten automatisch an.

Mit den Ergebnissen dieser Masterarbeit wurde beim Kooperationspartner ein bedeutsamer Schritt in Richtung Automatisierung, Flexibilität und erhöhter Reaktionsfähigkeit des Reportings gesetzt. Die dadurch erworbenen neuen Fähigkeiten und Kenntnisse sollen neue Türen für weiterführende Optimierungsprozesse bei der VENTA Group eröffnen.

Abstract

Modern times require modern solutions and quick reactions to changes from companies. An efficient and flexible controlling and reporting system is essential. The cooperation partner of this master's thesis is the VENTA Real Estate Group, which is operating in the real estate industry in Graz and the surrounding area. The group of companies have been through years of strong growth and with more than 60 ongoing projects, the company is facing new challenges in terms of project controlling and reporting.

The corporate group is divided in two business units. The business unit real estate developer is responsible for the development and sale of real estate, while the business unit asset management manages its own real estate portfolio. As part of the monthly reporting procedure, the project controlling process is carried out and individual project reports are created. However, the used templates of the reports are out of date and not standardized due to project-specific adjustments in the recent years. In addition, the management of the company does not have a cross-project report in which the overall performance of the company group is shown.

With that background, it is important to find out which optimization options exist for a standardized project controlling and how a cross-project report can be structured. In order to solve this problem, a comprehensive literature research was carried out on the topics of project management and project controlling in the real estate industry, as well as cross-project controlling and reporting. This was followed by empirical research of the current situation of the project controlling and reporting in the form of a qualitative interview with the Chief Financial Officer. The practical output of this work is a collection of recommendations for optimizing the project reports regarding their structure and content. In addition, an Excel tool was developed to consolidate the projects, in which the data from all project reports can be imported within a minute. The consolidated overviews and dashboards adapt automatically after the data is updated.

With the results of this master's thesis, the cooperation partner took a significant step towards automation, flexibility and an increased ability to react of reporting. The new skills and knowledge acquired during the development of the Excel tool are expected to open new doors for further optimization processes in the VENTA Group.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Vorstellung des Kooperationspartners und Ausgangssituation	1
1.2	Problemstellung und zentrale Fragestellungen	3
1.3	Praxisoutput und Zielsetzung der Arbeit	3
1.4	Abgrenzung der Themenstellung	4
1.5	Methoden und Aufbau der Arbeit	5
2	Theoretische Grundlagen im Controlling und Berichtswesen der Immobilienbranche	6
2.1	Klassifizierung von Immobilienunternehmen und Immobilienarten und Positionierung der VENTA Group in der Immobilienwirtschaft.....	6
2.2	Spezifika des Controllings und des Projektcontrollings in Immobilienunternehmen.....	9
2.2.1	Controlling bei selbst hergestellten Bestandsobjekten	9
2.2.1.1	Kennzahlenanalyse	11
2.2.1.2	Benchmarking.....	13
2.2.2	Projektmanagement und Projektcontrolling bei Projektentwickler und Bauträger	14
2.2.2.1	Projektplanung	18
2.2.2.2	Kostencontrolling	20
2.2.2.3	Termincontrolling	20
2.2.2.4	Leistungs- und Qualitätscontrolling	22
2.2.2.5	Die Earned-Value-Methode	22
2.2.2.6	Projektbericht.....	28
2.2.3	Immobilienkennzahlen	29
2.2.3.1	Bewirtschaftungskennzahlen und Einnahmekennzahlen im Asset Management	30
2.2.3.2	Renditen im Asset Management.....	32
2.2.3.3	Investmentkennzahlen	35
2.2.3.4	Finanzierungskennzahlen	37
2.2.3.5	Developmentkennzahlen	39
2.3	Projektübergreifendes Controlling.....	42
2.3.1	Immobilien-Portfoliomanagement	42
2.3.2	Kennzahlen im projektübergreifenden Controlling	46
2.4	Projektübergreifendes Berichtswesen	48

2.4.1	Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens	49
2.4.1.1	Berichtszweck.....	50
2.4.1.2	Berichtsinhalt.....	51
2.4.1.3	Berichtsgestaltung, Berichtszyklus und Berichtsbeteiligte	51
2.4.2	Einsatz von Programmen und IT-Tools im Berichtswesen	53
3	Untersuchung der bestehenden Projektberichte und Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen zur Optimierung dieser	56
3.1	Empirische Erhebung der Ist-Situation der Einzelberichte und des projektübergreifenden Berichtswesens bei der VENTA Group	56
3.1.1	Angewandte Methode der empirischen Erhebung	56
3.1.2	Auswertung der Ergebnisse der qualitativen Erhebung	59
3.1.2.1	Projektablauf Bauträger	61
3.1.2.2	Projektablauf Asset Management.....	61
3.1.2.3	Projektcontrolling Bauträger	61
3.1.2.4	Projektcontrolling Asset Management	62
3.1.2.5	Projektübergreifendes Berichtswesen.....	63
3.1.2.6	Angewandte Programme	63
3.2	Erhebung der Ist-Situation anhand von den aktuellen Berichtsvorlagen.....	64
3.2.1	Berichtsvorlage Vermietungsprojekte	64
3.2.2	Berichtsvorlage Bauträgerprojekte	65
3.3	Handlungsempfehlungen für die Projektberichte der VENTA Group.....	66
3.3.1	Handlungsempfehlungen für die Vermietungsberichte	66
3.3.1.1	Einsatz neuer Kennzahlen und Instrumente	66
3.3.1.2	Aufbau des Projektberichts.....	68
3.3.2	Handlungsempfehlungen für die Bauträgerberichte	69
3.3.2.1	Projektmanagement und Projektcontrolling	69
3.3.2.2	Einsatz neuer Kennzahlen	71
3.3.2.3	Aufbau und Funktionsweise des Projektberichts.....	71
4	Konzeptionierung des projektübergreifenden Berichtswesens und Erstellung eines Excel-Tools für die VENTA Group	73
4.1	Zusammenführung der für die Konsolidierung relevanten Ergebnisse des Interviews und der Theorie	75
4.2	Entwicklung des Konsolidierungstools.....	77
4.2.1	Aufbereitung der notwendigen Daten	77
4.2.2	Erstellung des Teilportfolios für die Business Unit Bauträger	78

4.2.2.1	Datenaufbereitung	78
4.2.2.2	Erstellung der Übersicht	79
4.2.2.3	Erstellung des Dashboards.....	80
4.2.3	Erstellung des Teilportfolios für die Business Unit Asset Management	83
4.2.3.1	Datenaufbereitung	83
4.2.3.2	Erstellung der Übersicht	84
4.2.3.3	Erstellung des Dashboards.....	86
4.2.4	Erstellung des Unternehmensportfolios	88
4.3	Empfehlungen für zukünftige Anpassungen des Excel-Tools.....	91
5	Resümee	93
5.1	Zusammenfassung.....	93
5.2	Kritische Reflexion und Ausblick.....	97
	Literaturverzeichnis.....	99
	Anhang	102

Anhangsverzeichnis

Anhang 1	Interviewleitfaden	103
Anhang 2	Transkribiertes Interview	105
Anhang 3	Deckblatt der Berichtsvorlage für Vermietungsprojekte	109
Anhang 4	Kennzahlenübersicht der Berichtsvorlage für Vermietungsprojekte.....	110
Anhang 5	Deckblatt der Berichtsvorlage für Bauträger-Projekte	111
Anhang 6	Kennzahlenübersicht der Berichtsvorlage für Bauträger-Projekte	112

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung der Projekte der VENTA Group	8
Abbildung 2: Das magische Zieldreieck des Projektmanagements	15
Abbildung 3: PDCA-Zyklus für das Projektcontrolling	17
Abbildung 4: Phasen der Projektentwicklung.....	18
Abbildung 5: Projektstrukturplan für ein Bauträger-Projekt.....	19
Abbildung 6: Balkenplan	21
Abbildung 7: Meilensteintrendchart.....	21
Abbildung 8: Kostengruppierung nach ÖNORM B 1801-1	40
Abbildung 9: Balkendiagramm zur Darstellung des Ergebnisses der Scoring Analyse	44
Abbildung 10: Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix	45
Abbildung 11: Portfolio im Multiprojektcontrolling	48
Abbildung 12: Berichtswesen und Management Reporting	49
Abbildung 13: Kategorienbildung mittels strukturierter Inhaltsanalyse	60
Abbildung 14: Prozessablauf des Berichtswesens bei der VENTA Group	74
Abbildung 15: Der obere Bereich der erstellten Übersicht für die Business Unit BT	80
Abbildung 16: Der obere Bereich des Dashboards für die Business Unit BT	81
Abbildung 17: Darstellung der gesamten NNF und des Bauträgergewinns	81
Abbildung 18: Darstellung der ausgewählten Kennzahlen	82
Abbildung 19: Schaltfläche mit aktivierter Mehrfachauswahlmöglichkeit	82
Abbildung 20: Der obere Bereich der Übersicht für die Business Unit AM	84
Abbildung 21: Eingebautes Ampelsystem bei der Leerstandsrate.....	85
Abbildung 22: Der obere Bereich des Dashboards für die Business Unit AM.....	86
Abbildung 23: Darstellung der Entwicklung des Running Yields in der Business Unit AM.....	86
Abbildung 24: Einstellung der Berichtsverbindungen für eine Schaltfläche.....	87
Abbildung 25: Jahresvergleich ausgewählter Kennzahlen in der Business Unit AM.....	88
Abbildung 26: Projektportfoliomatrix mittels Scoring-Analyse.....	90

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Scoring Analyse eines Immobilienprojekts	44
Tabelle 2: Gestaltungsdimensionen des projektübergreifenden Berichtes	75

Formelverzeichnis

Formel 1: Cost Variance	23
Formel 2: Schedule Variance	24
Formel 3: Schedule Performance Index	24
Formel 4: Cost Performance Index	24
Formel 5: Earned Schedule	24
Formel 6: Schedule Variance Variante 2	25
Formel 7: Schedule Performance Index Variante 2	25
Formel 8: Estimate at Completion Optimistische Prognose	25
Formel 9: Estimate at Completion Going-Concern-Prognose	25
Formel 10: Estimate at Completion Pessimistische Prognose	26
Formel 11: To Complete Performance Index.....	27
Formel 12: Time Estimate at Completion	27
Formel 13: Time Estimate at Completion Variante 2	27
Formel 14: Nettomieteinnahmen.....	31
Formel 15: Nettomiete pro Quadratmeter	31
Formel 16: Leerstandsrate	31
Formel 17: Estimated Rental Value	32
Formel 18: Wertsteigerungspotential	32
Formel 19: Brutto-Anfangsrendite	34
Formel 20: Netto-Anfangsrendite	34
Formel 21: Running Yield Brutto	34
Formel 22: Running Yield Netto.....	34
Formel 23: Wertänderungsrendite.....	35
Formel 24: Total Return.....	35
Formel 25: Return on Investment.....	36
Formel 26: Return on Equity.....	36
Formel 27: Return on Risk-adjusted Capital.....	36
Formel 28: Internal Rate of Return	37
Formel 29: Loan to Value Ratio.....	38
Formel 30: Loan to Cost Ratio.....	38
Formel 31: Interest Cover Ratio.....	39
Formel 32: Debt Service Coverage Ratio	39

Formel 33: Break-Even-Verkaufspreis	41
Formel 34: Break-Even-Miete	41
Formel 35: Break-Even-Rendite	41
Formel 36: Bauträgergewinn.....	42
Formel 37: Rendite auf GIK.....	65

Abkürzungsverzeichnis

AC	Actual Costs
AM	Asset Management
AT	Actual Time
BAR	Brutto-Anfangsrendite
BI	Business Intelligence
BK	Betriebskosten
BT	Bauträger
CF	Cashflow
CFO	Chief Financial Officer
CPI	Cost Performance Index
CV	Cost Variance
DSCR	Debt Service Coverage Ratio
EAC	Estimate at Completion
EBT	Earnings before Taxes
EK	Eigenkapital
EPRA	European Real Estate Association
ERV	Estimated Rental Value
ES	Earned Schedule
EV	Earned Value
EVA	Earned-Value-Analyse
EVM	Earned-Value-Methode
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung
GIK	Gesamtinvestitionskosten
HR	Hochrechnung
i	Interner Zinssatz
ICR	Interest Cover Ratio
IK	Investitionskosten
IRR	Internal Rate of Return
KP	Kaufpreis
LSR	Leerstandsrate
LTV	Loan to Value Ratio
LTC	Loan to Cost Ratio

NAR	Netto-Anfangsrendite
NBW	Nettobarwert
NME	Nettomieteinnahmen
NOI	Net Operating Income
PSP	Projektstrukturplan
PV	Planned Value
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
RORAC	Return on Risk Adjusted Capital
RY	Running Yield
SPI	Schedule Performance Index
SPV	Special Purpose Vehicle
SV	Schedule Variance
TAC	Time at Completion
TCPI	To Complete Performance Index
TEAC	Time Estimate at Completion
TR	Total Return
USt	Umsatzsteuer
VaR	Value at Risk
VKP	Verkaufspreis
VW	Verkehrswert
WÄR	Wertänderungsrendite
WSP	Wertsteigerungspotential

1 Einleitung

Ein effektives und geeignetes Berichtswesen ist für den Erfolg eines Unternehmens essenziell. Jedoch ist ein bestehendes Berichtswesen kein statisches Werkzeug des Controllings, vielmehr muss es ein dynamisches, kontinuierlich weiterentwickeltes Controlling-Instrument für das Unternehmen darstellen. Diese Auffassung wird vom Kooperationspartner dieser Arbeit, der VENTA Real Estate Group vertreten und in dem Arbeitsalltag laufend umgesetzt. In diesem Kapitel wird auf die spezifische Ausgangssituation des Kooperationspartners, die Problemstellung im Hinblick auf das bestehende Berichtswesen und die daraus abgeleiteten Ziele dieser Arbeit eingegangen. Des Weiteren werden die angewandten Methoden der Erarbeitung der Konzeption sowie der Aufbau der Arbeit erläutert.

1.1 Vorstellung des Kooperationspartners und Ausgangssituation

Die VENTA Real Estate Group ist eine im Immobilienbereich tätige Unternehmensgruppe. Das Kerngeschäft besteht einerseits aus der Entwicklung, der Realisierung, dem Vertrieb und der Bewirtschaftung von Immobilien, sowohl für Anleger/Anlegerinnen als auch für Privatkunden/Privatkundinnen, andererseits aus der Erweiterung des in der VENTA Group verbleibenden Immobilienportfolios. Im eigenen Portfolio sind sowohl Wohn- als auch Gewerbeimmobilien beinhaltet. Im Investmentbereich liegt der Fokus aktuell in Österreich, vor allem in Graz und Graz Umgebung. In den letzten Jahren entwickelte sich das Unternehmen rasant, mit mittlerweile 25 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und über 60 laufenden Immobilienprojekten wird die Unternehmensgruppe vor neue Herausforderungen hinsichtlich des Berichtswesens gestellt.

Das Unternehmen besteht aus zwei Geschäftsbereichen, sogenannten Business Units: den Bauträgerprojekten und dem Asset Management. Die Business Unit Bauträger umfasst die Immobilienentwicklung für den späteren Vertrieb. Das Asset Management bezeichnet die im eigenen Immobilienportfolio gehaltenen Immobilien, die entweder angekauft oder selbst errichtet worden sind und laufend oder zukünftig vermietet werden. Das Reporting für die bereits vermieteten Objekte ist dank der guten Planbarkeit der langfristigen Vermietungen gut automatisiert.

Das bestehende Reporting für die Bauphase findet sowohl für die Business Unit Bauträger als auch für die Business Unit Asset Management – für die selbst errichteten Projekte – Anwendung und

wird auf die Bedürfnisse der entsprechenden Business Unit angepasst. Das heißt, dass beispielsweise im Bereich Asset Management eine Rendite auf Basis der geplanten Mieterlöse errechnet wird. Beim Bauträger wird jedoch eine Marge auf Basis der Verkaufspreise ermittelt. In dieser Projektphase liegt der Fokus auf der Kostenverfolgung, daher ist der Baubericht für beide Business Units relevant. Hinzu kommen diverse Auswertungen im Bereich der Verkaufsaktivität, wie zum Beispiel durchschnittliche Verkaufspreise sowie der Verkaufsfortschritt. Bei den Bauträgerprojekten kommt zusätzlich der Cashflow-Planung große Bedeutung zu, da hier das Liquiditätsmanagement sowie die Steuerung des Fremd- und Eigenkapitals große Rolle spielt.

Für die einzelnen Projekte werden eigene Gesellschaften, sogenannte Projektgesellschaften, gegründet. Ein Konzernabschluss wurde erstmalig für das Wirtschaftsjahr 2020 auf freiwilliger Basis aufgestellt. Sobald die Projekte zur Gänze abgeschlossen sind und die Gewährleistungsfrist abgelaufen ist, werden die Gesellschaften liquidiert. Zwischen den Gesellschaften wird eine interne Verrechnung der Projektentwicklungs- und Managementkosten, der Eigenkapitalzinsen, der Vermarktungs- und Marketingkosten vorgenommen. In diesen internen Verrechnungen ist der technische und kaufmännische Teil der allgemeinen Verwaltungskosten ebenso inbegriffen. Die Höhe der verrechneten Kosten hängt von der Anzahl der gebauten Quadratmeter ab. Somit ist gewährleistet, dass die Daten sowohl aus buchhalterischer als auch aus kostenrechnerischer Sicht für Berichtszwecke geeignet sind.

Im Rahmen des monatlichen Reportings wird für jedes einzelne Bauträgerprojekt und Vermietungsobjekt ein eigener Bericht erstellt. Diese werden mit den Daten aus der Finanzbuchhaltung sowie mit den Plandaten vom Projekt befüllt. Die Adressaten dieser Projektberichte sind die Projektleiter sowie das Management, welches aus dem Geschäftsführer, dem Leiter der Finanzen und dem Geschäftsleiter besteht. Aktuell steht dem Management kein unternehmensübergreifender Bericht zur Verfügung. Um sich einen Gesamtüberblick verschaffen zu können, müssen sämtliche Berichte einzeln angeschaut werden – was in der Größenordnung von 60 Projektgesellschaften sehr zeitaufwendig, unübersichtlich und nicht zielführend ist. Im letzten Jahr wurden bereits Schritte gesetzt, um eine Gesamtübersicht aller laufenden Projekte zu erstellen. Es wurden für die Teilbereiche Technik, Sales, Bauträgerprojekte und Vermietung eigene Berichte ausgearbeitet, die mit sämtlichen Daten der entsprechenden Projekte aus den Einzelberichten befüllt werden. Jedoch haben diese Sammelberichte nicht zur vollsten Zufriedenheit seitens des Managements geführt.

1.2 Problemstellung und zentrale Fragestellungen

Die zentrale Problemstellung der Arbeit lässt sich von der Ausgangssituation wie folgt ableiten. Es gilt herauszufinden, welche Optimierungsmöglichkeiten bei einem standardisierten Projektcontrolling für unterschiedliche Projektarten bestehen können und wie eine kompakte Übersicht über die Gesamtperformance der Unternehmensgruppe, welche die strategischen und unternehmensübergreifenden operativen Entscheidungen des Managements unterstützt, aussehen kann.

Dazu soll zunächst recherchiert werden, welche Besonderheiten bei Immobilienprojekten im Rahmen des Controllings, im Speziellen des Projektcontrollings und des Reportings auftreten. Darüber hinaus ist zu erheben, welche Kennzahlen für die operative und die langfristige strategische Steuerung eingesetzt werden können. Dazu gilt es zu klären, welche Kennzahlen geeignet sind, um Immobilienprojekte unterschiedlicher Arten und Größen beschreiben und miteinander vergleichen zu können. Des Weiteren ist zu untersuchen, welche Kennzahlen und Informationen nicht nur auf Projektebene, sondern auch auf Portfolioebene relevant sind, sich gut darstellen lassen und einen Mehrwert für Managemententscheidungen schaffen können.

Im Anschluss daran wird erläutert, wie ein projektübergreifendes Controlling und Berichtswesen in der Immobilienbranche aussehen kann. Es muss untersucht werden, wie ein automatisiertes, für Analyse-, Planungs- und Steuerungszwecke geeignetes, Konsolidierungstool für eine Unternehmensgruppe aufgebaut werden kann. Es soll eine kompakte Übersicht ausgearbeitet werden, in die von zahlreichen Informationen, Daten und Kennzahlen nur die tatsächlich relevanten Daten übernommen werden, die die operativen und strategischen Entscheidungen auf Teil- und Gesamtportfolioebene unterstützen können. Im nächsten Schritt soll untersucht werden, welche Daten sich in einer graphischen Aufbereitung sinnvoll darstellen lassen und wie ein sofortiges Warnsystem in das Tool integriert werden kann.

1.3 Praxisoutput und Zielsetzung der Arbeit

Um ein projektübergreifendes Excel-Tool erstellen zu können, muss der Aufbau und der Inhalt der Einzelberichte zuerst kritisch hinterfragt, analysiert und evaluiert werden. Dabei sollen Optimierungsmöglichkeiten aufgedeckt werden, die sowohl die zukünftige Erstellung und Anwendung der Projektberichte erleichtern als auch eine geeignete Datenbasis für den projektübergreifenden Bericht schaffen. Für die Projektberichte werden im Rahmen dieser Arbeit

Handlungsempfehlungen ausgearbeitet, anhand derer der Kooperationspartner die Berichtsvorlagen überarbeiten kann.

Für die Konsolidierung der einzelnen Projektberichte soll ein automatisiertes Excel-Tool erstellt werden, in dem sämtliche Projekte gesamt sowie im jeweiligen Teilportfolio dargestellt werden. Die Übersicht soll ausschließlich für unternehmensübergreifende operative und strategische Entscheidungen relevante Daten beinhalten, die möglichst auch graphisch gut veranschaulicht werden können. Darunter fallen zum Beispiel Entscheidungen betreffend die Ausrüstung der Projektgesellschaften mit Eigenkapital und Fremdkapital sowie Entscheidungen im Zusammenhang mit Portfolioerweiterung.

Somit besteht die Zielsetzung dieser Arbeit in der Entwicklung eines ganzheitlichen Berichtswesens, das zukünftig eine besser geeignete Informationsquelle als die bisherigen Einzelprojektberichte für das Management darstellen soll. Ein weiteres Ziel der Arbeit besteht darin, das Tool so zu gestalten, dass es laufend mit neuen Projekten und Daten ergänzt werden und bei Bedarf kontinuierlich an die neuen Bedürfnisse der VENTA Group angepasst werden kann.

Das größte Benefit dieses Tools ist, dass somit ein optimiertes Steuerungsinstrument für die VENTA Gruppe zur Verfügung steht, welches das Management bei langfristigen strategischen Entscheidungen unterstützt.

1.4 Abgrenzung der Themenstellung

Die Abgrenzung der Themenstellung wird durch die Festlegung der Nicht-Ziele dieser Arbeit vorgenommen. Für die Projektberichte werden im Rahmen der Arbeit Handlungsempfehlungen zur Optimierung ausgearbeitet, jedoch ist eine sofortige Überarbeitung oder Neuaufsetzung dieser nicht vorgesehen. In den letzten Monaten wurde die Kostenrechnung samt Kostenstellenstruktur, Kostenumlagen und interne Verrechnungen optimiert. Sollte es im Zuge der Optimierung des Berichtswesens in diesen Bereichen noch zu kleineren Anpassungen kommen, wird im Rahmen dieser Arbeit auf eine vollständige Ausarbeitung und Darstellung dieser Systematik verzichtet. Die Cashflow-Planung ist bei gewissen Projekten ein essenzieller Bestandteil des Berichtswesens, jedoch wurde dafür bereits ein passendes Berechnungsschema erarbeitet. Daher soll diese Angelegenheit in der Arbeit nicht genauer behandelt werden. Des Weiteren ist es kein Ziel des Konsolidierungstools, sämtliche Daten und Kennzahlen aus den einzelnen Projektberichten zu übernehmen und analysieren.

1.5 Methoden und Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit gliedert sich in drei größere Themenblöcke. Der erste Abschnitt beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen des Controllings und Berichtswesens der Immobilienbranche. In diesem Kapitel werden die Besonderheiten und Herausforderungen der einzelnen Immobilienarten sowie das Projektcontrolling bei Asset Management und Bauträgerprojekten erläutert. Des Weiteren wird eine Sammlung von Immobilienkennzahlen zusammengestellt. Im Anschluss daran wird das projektübergreifende Controlling und Berichtswesen behandelt. Dieser Abschnitt der Masterarbeit stützt sich im Wesentlichen auf die Methodik einer umfassenden Literaturrecherche.

Der zweite Abschnitt der Arbeit widmet sich den Einzelberichten für die Asset Management- und Bauträgerprojekte. In einem ersten Schritt wird die empirische Erhebung der Ist-Situation des Projektcontrollings und des Berichtswesens der VENTA Group durchgeführt und kritisch gewürdigt. Die empirische Erhebung erfolgt in Form eines qualitativen Interviews mit dem CFO – Leiter der Finanzen. Die Auswertung der Ergebnisse wird mittels qualitativer Inhaltsanalyse mit dem Programm MAXQDA vorgenommen. Abgeleitet von den Ergebnissen der Literaturrecherche und der Auswertung des qualitativen Interviews werden abschließend Handlungsempfehlungen für die Projektberichte ausgearbeitet.

Im dritten Abschnitt wird das Konsolidierungstool detailliert behandelt. Basierend auf einer umfassenden Recherche zu den theoretischen Grundlagen eines projektübergreifenden Berichtswesens sowie den Ergebnissen des qualitativen Interviews wird in diesem Kapitel die Entwicklung des Excel-Tools durchgeführt. Die Erstellung des Tools wird mit den entsprechenden Begründungen an dieser Stelle dokumentiert. Das Tool wird mit fiktiven, aber plausiblen Daten befüllt, um die Funktionalität testen und gewährleisten zu können.

2 Theoretische Grundlagen im Controlling und Berichtswesen der Immobilienbranche

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen des Controllings und des Berichtswesens in Bezug auf die Immobilienbranche erläutert. Dazu werden in einem ersten Schritt Immobilienunternehmen unterschiedlicher Art und Ausrichtung klassifiziert und es wird definiert, welche Arten von Immobilienunternehmen- oder Projekten in dieser Arbeit auf Grund ihrer Relevanz für die VENTA Group detailliert behandelt werden. Nach der Klarstellung und Abgrenzung der Begriffe werden Controllinginstrumente für die relevanten Immobilienprojekte analysiert. Anschließend werden Immobilienkennzahlen unterschiedlicher Kategorien analysiert, um eine umfassende Basis an einsetzbaren geeigneten Kennzahlen zu gewährleisten. Als Abschluss des Kapitels wird das Reporting und das Berichtswesen für Immobilienprojekte näher behandelt und die Anforderungen an ein unternehmensübergreifendes Berichtswesen erläutert.

2.1 Klassifizierung von Immobilienunternehmen und Immobilienarten und Positionierung der VENTA Group in der Immobilienwirtschaft

Nach PFNÜR¹ besteht das Grundkonzept des modernen Immobilienmanagements abhängig von der Rolle der Akteure aus folgenden drei Bereichen: Nutzer-, Eigentümer- und leistungswirtschaftliche Perspektive. Die Nutzerperspektive umfasst die vom Unternehmen erworbenen Immobilien mit der Absicht, diese selbst zu nutzen. In dieser Perspektive stellt die Immobilie ein Betriebsmittel im betrieblichen Leistungserstellungsprozess dar, mit deren Hilfe eine Wertschöpfung im Kerngeschäft des Unternehmens erzielt wird.

Bei der Eigentümerperspektive steht die Maximierung des Werts des in Immobilien gebundenen Kapitals im Vordergrund, in dem beispielsweise die Immobilie vermietet wird. Charakteristisch für diese Perspektive ist eine breite Palette von Portfoliomanagement Leistungen. Dazu gehört die Erarbeitung einer Strategie für Immobilieninvestments auf Basis der Kapitalanlageentscheidungen

¹ Vgl. PFNÜR (2011), S. 24 ff.

– sogenannte Asset Allocation –, die Auswahl und Durchführung des Kaufs und Verkaufs von Objekten, sowie das klassische Portfoliomanagement.²

Die leistungswirtschaftliche Perspektive stellt die Immobilie als Gegenstand der Leistungserbringung dar und umfasst das Planen, Bauen, Betreiben und Vermarkten der Immobilie. Um die klassische Wertschöpfungskette auf die Immobilienbranche zu übertragen, werden die drei Phasen Beschaffung, Produktion und Vertrieb auf die Immobilienwirtschaft übersetzt. Die Beschaffungsphase beinhaltet die gesamte Konzeption einer Immobilie aus kaufmännischer, rechtlicher und technischer Sicht. Die Phase Produktion umfasst sämtliche, mit dem Betrieb der Immobilie zusammenhängende, Aufgaben. Im Zuge der Vertriebsphase erfolgt das Immobilienmarketing der Vermietungsobjekte oder der Immobilieninvestments. In die leistungsorientierte Perspektive gehören die Projektentwickler und Bauunternehmen, die mit der Bereitstellung von Immobilien zum Zwecke der Nutzer- oder Eigentümerperspektive ihre Wertschöpfung maximieren. In diesem Bereich kommt dem Projekt- und Prozessmanagement große Bedeutung zu.³

Nach HELD⁴ lassen sich Projektentwickler nach ihrer strategischen Grundausrichtung in drei Kategorien einordnen: Service-Developer, Trader-Developer und Investor-Developer. Der Service-Developer erbringt Dienstleistungen im Bereich Konzeptionsentwicklung, Beratung, Management und Vermarktung auf die Rechnung und auf das Risiko Dritter. Seine Erlöse resultieren aus Dienstleistungshonoraren. Der Trader-Developer bezeichnet eine Art Zwischeninvestor, der auf eigenem Grundstück Immobilien mit dem Ziel der Vermarktung errichtet. Er arbeitet auf eigene Rechnung und eigenes Risiko und sein Gewinn resultiert aus dem Verkauf der fertiggestellten Immobilien. Der Investor-Developer entwickelt die Immobilien für den eigenen Bestand mit dem Ziel der Bestandshaltung auf eigene Rechnung und eigenes Risiko. Seine Gewinne fließen aus Vermietungserlösen ein.

Die Projekte der VENTA Group lassen sich wie folgt in die angeführten Kategorien einordnen. Bei den Bauträgerprojekten agiert die VENTA Group als Trader-Developer am Markt, wobei die leistungswirtschaftliche Perspektive im Vordergrund steht. Die Objekte werden auf eigenem Grundstück und eigenem Risiko errichtet und anschließend verkauft. Einige Teilaufgaben der Projektentwicklung werden an externe Dienstleister ausgelagert, die die vereinbarten

² Vgl. PFNÜR (2011), S. 26 f.

³ Vgl. PFNÜR (2011), S. 25.

⁴ Vgl. HELD (2010), S. 92 f.

Dienstleistungen als Service-Developer erbringen. Werden die fertiggestellten Immobilien an Endverbraucher verkauft, kommt die Nutzerperspektive zum Vorschein. Wenn Anleger/Anlegerinnen mit der Erwartung einer höchstmöglichen Rendite die Immobilie erwerben, steht die Eigentümerperspektive im Hintergrund der Entscheidung. Ähnlich bei den Bestandsobjekten der VENTA Group spielt die Eigentümerperspektive die größte Rolle. In dem Bereich Asset Management ist die VENTA Group als Investor-Developer tätig, indem auf eigenem Grundstück eine Immobilie für den Bestand und die langfristige Vermietung entwickelt wird. Darüber hinaus agiert die VENTA Group mit einigen Gesellschaften als Investor am Immobilienmarkt und hält auch bereits fertiggestellte, vermietet erworbene Bestandsobjekte. In diesem Bereich werden die Kategorien Gewerbeimmobilien, Altbauwohnungen und Neubauwohnungen unterschieden. Die nachfolgende Abbildung soll dabei helfen, sich ein klares Bild über die oben erläuterten Zusammenhänge zu schaffen.

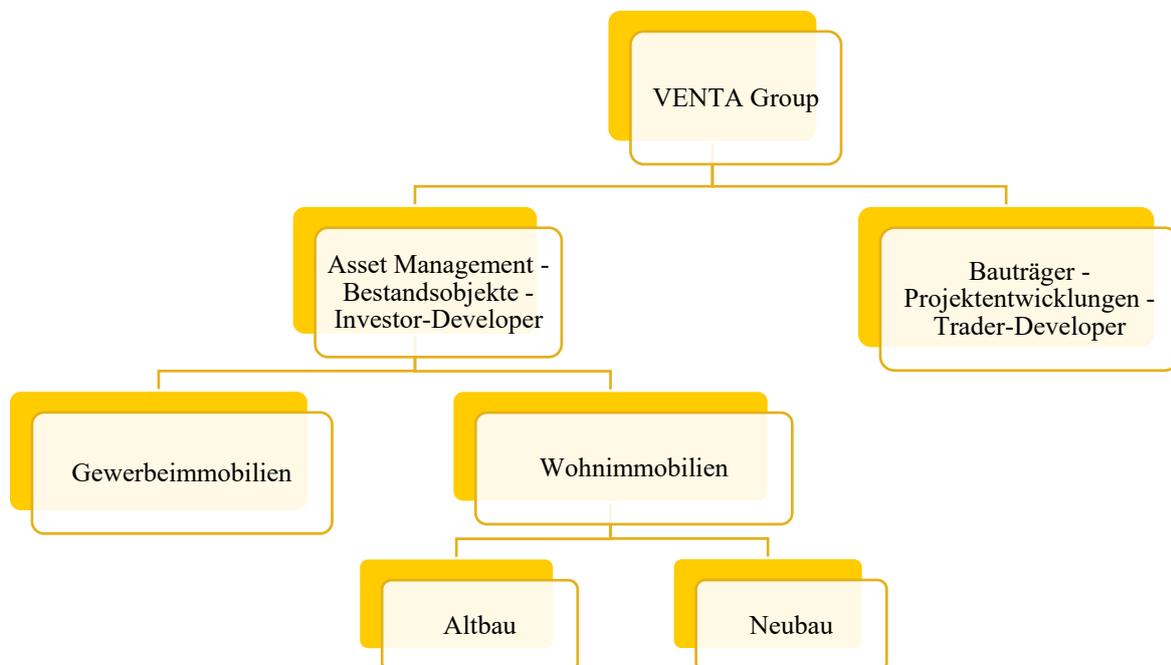


Abbildung 1: Einordnung der Projekte der VENTA Group
Quelle: eigene Darstellung

Wie bereits in dem Einleitungskapitel erwähnt, werden bei der VENTA Group für die Projekte einzelne Projektgesellschaften gegründet. Diese Projektgesellschaften werden auch Zweckgesellschaften oder Special Purpose Vehicle (SPV), genannt. Der Grund dafür besteht in

der Haftungsthematik, da in dieser Form beispielsweise bei einem Insolvenzfall keine Möglichkeit des Haftungsdurchgriffs auf den Projektentwickler besteht.⁵

2.2 Spezifika des Controllings und des Projektcontrollings in Immobilienunternehmen

Controlling ist Teil eines umfassenden Führungsprozesses mit der Funktion, Management-Entscheidungen mit der Bereitstellung der notwendigen Informationen zu unterstützen. Das Controlling leistet einen Beitrag zur unternehmerischen Zielerreichung, indem es die Führungsprozesse begleitet und unterstützt. Die zentrale Aufgabe des Controllings ist die Beschaffung, Verarbeitung und Verteilung von Informationen im Unternehmen. Das interne Berichtswesen oder das sogenannte Management Reporting stellt das Kerninstrument der Informationsverteilung an die Berichtsadressaten dar und ist somit eines der wichtigsten Instrumente des Controllings. Da die Führungsentscheidungen durch das Berichtswesen im Unternehmen wesentlich beeinflusst werden, kommt große Verantwortung auf den Controller zu.⁶

WEISSMANN⁷ bezeichnet Controlling als einen Prozess zur Unternehmenssteuerung, welcher aus der Zielfindung, Zielsetzung und Überprüfung der Zielerreichung besteht. Darüber hinaus soll die Zielerreichung mit der Setzung von notwendigen Maßnahmen unterstützt werden. Die Kernaufgaben des Controllers sieht WEISSMANN unter anderem in der Organisation eines unternehmensübergreifenden und zukunftsorientierten Berichtswesens, in der Sicherung der Daten- und Informationsversorgung sowie in der Gestaltung und Wartung des Controllingystems.

Um ein passendes Controllingssystem und Berichtswesen für das Unternehmen erstellen zu können, ist die Differenzierung und Systematisierung der immobilienwirtschaftlichen Funktionen notwendig.

2.2.1 Controlling bei selbst hergestellten Bestandsobjekten

Bei Objekten, die vom Unternehmen selbst errichtet und dann vermietet werden, kommt die Eigentümerperspektive zum Vorschein. Das Ziel ist es, mit der Vermietung der Objekte einen langfristigen positiven Cashflow zu generieren und so den Unternehmenswert zu maximieren. In

⁵ Vgl. BIENERT (2005), S. 21 f.

⁶ Vgl. TASCHNER (2013), S. 30 f.

⁷ Vgl. WEISSMANN (2005), S. 2 ff.

der Planungs- und Bauphase steht die Kostenkontrolle im Mittelpunkt, in der Vermietungsphase jedoch die Maximierung der Mieterlöse und der Betriebsleistung mit einer niedrigen Leerstandquote und geringen Instandhaltungskosten.

In diesem Bereich kann das Life Cycle Costing als Instrument der Kostenrechnung sinngemäß angewendet werden. Bei dem Life Cycle Costing wird der Fokus statt auf die Investitionskosten oder Herstellungskosten auf die gesamten Kosten des Objektes, über dessen gesamten Lebenszyklus, gesetzt. Bereits in der Planungsphase sollten sämtliche Folgekosten der Immobilie miteinbezogen werden. Die Folgekosten beinhalten sämtliche Kosten im Zusammenhang mit der Verwaltung und Erhaltung der Immobilie: Gebühren, Steuern und Abgaben, Wartungen, Instandhaltungen, Reparaturen, Energiekosten, Müllentsorgung, Reinigungskosten, Sicherheitsdienste. Darüber hinaus werden größere Kostenblöcke, wie größere Instandsetzungen, Umbaukosten sowie Abbruch- und Entsorgungskosten berücksichtigt. Die nächste Frage, die geklärt werden muss, ist die anzusetzende Lebensdauer der Immobilie. Je länger die wirtschaftliche Nutzungsdauer der Immobilie, desto günstiger verteilen sich die Kostenblöcke Investitionskosten und Finanzierungskosten. Der Anteil der Folgekosten erhöht sich proportional mit der verlängerten Lebensdauer. Somit kann ein nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg angestrebt werden.⁸

Die Lebenszykluskostenrechnung basiert auf der einfachen Aussage, dass sämtliche Kosten von Immobilien in der Planungsphase am meisten beeinflusst werden können. Minimiert man beispielsweise die Investitionskosten, werden sich während der Nutzung in den späteren Jahren höhere Instandhaltungskosten ergeben. Umgekehrt, je mehr man in die Planungs- und Bauphase investiert, desto weniger Erhaltungskosten werden in der Zukunft anfallen. Diese Entscheidung wird in der Planungsphase getroffen und ist in den Jahren der Nutzung nicht mehr korrigierbar. Die Entscheidung, ob das Unternehmen tatsächlich mehr in der Bauphase investieren wird, bedingt eine Analyse der jeweiligen Investitionsrechnung.⁹

Auf den Grundlagen der Investitionsrechnung basierend ergeben sich mehrere unterschiedliche Methoden der Life Cycle Costing Berechnungen. Bei den statischen Methoden werden reine einperiodische Kennzahlen, wie Kosten und Erträge verwendet, wobei Faktoren wie Preissteigerung, Finanzierung oder Verzinsung nicht berücksichtigt werden. Bei den dynamischen

⁸ Vgl. STEMPKOWSKI (2013), S. 12 ff.

⁹ Vgl. PFNÜR (2011), S. 378 ff.

Methoden wird der Barwert der Gesamtinvestition inklusive Finanzierungskosten mittels Diskontierung zum Entscheidungszeitpunkt ermittelt. Die modernen Methoden ergeben sich aus der Weiterentwicklung der dynamischen Methoden mit dem Unterschied, dass hier auf den Endwert der Investition abgezielt wird. Werden noch zusätzliche externe Kosten und Einkünfte berücksichtigt, sprechen wir über Gesamt-Lebenskosten – Whole Life Costing.¹⁰

Da Immobilienunternehmen tendenziell langfristig planen müssen, lohnt es sich jedenfalls im Rahmen der Investitionsrechnung auch andere Szenarien im Hinblick auf Life Cycle Costing zu analysieren. Welche Methode angewendet werden soll, hängt unter anderem von der Komplexität und der Größe des Projektes ab. Während die meisten Autoren die dynamische Methode bevorzugen,¹¹ rät STEMPKOWSKI¹² gerade bei langfristigen Investitionen von einer Abzinsung aus mehreren Gründen ab. Aus seiner Sicht würde eine Abzinsung zu einer Verzerrung der tatsächlich anfallenden Kosten führen, indem der Fokus zu sehr auf die Investitionskosten gelegt wird. Die in 75 Jahren anfallenden Nachnutzungskosten wären bei einer Abzinsung mit 2% nur mehr mit einem Viertel der tatsächlichen Höhe berücksichtigt. Vielmehr sollte es um die Vergleichbarkeit mehrerer Varianten und Szenarien von Investitionen gehen. Dazu empfiehlt er die Lebenszykluskosten ohne Abzinsung zu ermitteln.

LANGE¹³ sieht die entscheidungsorientierte Informationsversorgung als die zentrale Aufgabe des Immobiliencontrollings, die das Immobilienmanagement unterstützt. Das Immobiliencontrolling muss die Transparenz über den Immobilienbestand und über die wirtschaftlichen Auswirkungen der Entscheidungen, sowie das Erkennen von Chancen und Risiken sicherstellen. Im Fokus dieser Aufgaben liegen stets die Ziele und Interessen der Eigentümer. Nachfolgend werden die häufigsten eingesetzten Controllinginstrumente vorgestellt: Kennzahlenanalyse und Benchmarking.

2.2.1.1 Kennzahlenanalyse

LANGE¹⁴ stellt die Kennzahlenanalyse als ein Basisinstrument dar, das für das Immobiliencontrolling unverzichtbar ist. Die Vorteile der Kennzahlenanalyse sieht er darin, dass Informationen mit der Hilfe von Kennzahlen standardisiert, aggregiert und quantifiziert werden. Damit ist die Vergleichbarkeit über mehrere Perioden oder mehrere Objekte hinweg gewährleistet.

¹⁰ Vgl. HAUMER (2016) in: EBERHARDT/KLAUBETZ (Hrsg.), S. 36 ff.

¹¹ Vgl. KREUZER (2018), S. 239; WOLFSGRUBER (2010), S.198 f.

¹² Vgl. STEMPKOWSKI (2013), S. 19.

¹³ Vgl. LANGE (2013) in: BRAUER (Hrsg.), S. 593 ff.

¹⁴ Vgl. LANGE (2013) in: BRAUER (Hrsg.), S. 596 ff.

Die Kennzahlen können in absolute und relative Kennzahlen eingeordnet werden. Absolute Kennzahlen können direkt, ohne Bezugnahme auf andere Messgrößen ermittelt werden. Unter relativen Kennzahlen versteht man Beziehungs- oder Indexzahlen, die mit Hilfe von Verknüpfungen von absoluten Kennzahlen erzeugt werden. Der größte Vorteil der relativen Kennzahlen ist die Sicherstellung der Vergleichbarkeit mehrerer Objekte und Perioden. Als Nachteil der Kennzahlenanalyse erwähnt LANGE die Berücksichtigung von rein quantifizierbaren Zusammenhängen. Um die Entscheidungsträger bestmöglich unterstützen zu können, müssten qualitative Faktoren ebenso in die Analyse einbezogen werden.

WENDLINGER¹⁵ sieht dagegen den größten Nachteil der Kennzahlenanalyse in der Fehleranfälligkeit bezogen auf die Datensammlung und Datenverarbeitung, beziehungsweise in der fehlenden Definition der verwendeten Begriffe und Abkürzungen. Er weist darauf hin, dass es in den verschiedenen Ländern und in den gesetzlichen Vorschriften oder Normen unterschiedliche Flächendefinitionen gibt. Als Beispiel erwähnt er noch die verwirrende Verwendung von Abkürzungen, wie BGF, die entweder für Bruttogrundfläche oder auch für Bruttogeschossfläche stehen kann. Demnach wäre der erste Schritt bei der Kennzahlenanalyse die Erstellung einer allgemein theoretischen Basis, um Fehlinterpretationen vermeiden zu können.

Bei Kennzahlen im Immobiliencontrolling müssen gewisse Anforderungen erfüllt werden, um diese effektiv analysieren zu können. In folgender Aufzählung werden diese Anforderungen erläutert:¹⁶

- Validität: Bedeutet die Gültigkeit der Kennzahl für den zu analysierenden Sachverhalt.
- Aktualität: Die Kennzahl kann zeitnah ermittelt werden und ist rechtzeitig verfügbar.
- Objektivität: Die Kennzahl kann nicht durch subjektive Einstellungen beeinflusst werden.
- Flexibilität: Die Kennzahl kann bei Bedarf auf geänderte Umweltbedingungen angepasst werden.
- Stabilität: Unter gleichen Bedingungen wiederholte Berechnungen ergeben das gleiche Ergebnis.

¹⁵ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 2 ff.

¹⁶ Vgl. LANGE (2013) in: BRAUER (Hrsg.), S. 596.

- Automatisierbarkeit: Die Ermittlung und Auswertung können automatisiert mit IT-Unterstützung durchgeführt werden und die Kennzahl kann in anderen Tools eingesetzt werden.
- Wirtschaftlichkeit: Das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Berechnung und Anwendung der Kennzahl ist angemessen.

Die Immobilienkennzahlen werden in dieser Arbeit im Kapitel 2.2.3. detaillierter behandelt.

2.2.1.2 Benchmarking

Benchmarking bezeichnet ein Analyseprozess mit kontinuierlichen Zyklen, in dem das Unternehmen mit Mitbewerbern am Markt phasenweise verglichen wird. Mit der Durchführung des Benchmarking-Prozesses werden Schwachstellen identifiziert und gegebenenfalls Maßnahmen zur Beseitigung dieser eingeleitet. Danach beginnt ein neuer Zyklus des Benchmarkings, indem die Analyse nach Setzung der Maßnahmen erneut durchgeführt wird.¹⁷

Der Benchmarking-Prozess kann bezogen auf die Immobilienwirtschaft vor allem in den Bereichen Strategie, Prozesse und Funktionen erfolgreich eingesetzt werden. Im strategischen Bereich kann damit die Entscheidung für eine Qualitäts- oder Kostenführerschaft unterstützt werden. Prozesse, wie zum Beispiel die Abwicklung von Modernisierungen oder die Vermietung leerer Wohnungen, können ebenso mit Benchmarking ausgewertet werden. Die Leistungsqualität gewisser Funktionen im Unternehmen, wie die Verwaltung und oder das Marketing, lassen sich auch gut mit Benchmarking bewerten. Man unterscheidet bei dieser Methode zwischen internem und externem Benchmarking. Der größte Vorteil des externen Benchmarkings ist, dass mit der Einbeziehung der Mitbewerber am Markt eine große Vielfalt von Lösungsansätzen zur Verfügung steht. Die Problematik besteht jedoch in der Beschaffung der notwendigen Informationen aufgrund fehlender Kooperation der Mitbewerber und in der Vergleichbarkeit der Daten unterschiedlichen Ursprungs. In dem Fall bietet sich das interne Benchmarking als eine Möglichkeit in Form von Analysen der verschiedenen Objekte im Portfolio hinsichtlich Kostenmanagement, Ressourcenallokation, Vermietungen. Die interne Benchmarking-Analyse kann anhand von den ausgewählten Kennzahlen vorgenommen werden, da hier die Vergleichbarkeit zwischen den

¹⁷ Vgl. PFNÜR (2011), S. 386 f.

Objekten dank der identischen theoretischen Basis und der gleichen Interpretation gewährleistet ist.¹⁸

2.2.2 Projektmanagement und Projektcontrolling bei Projektentwickler und Bauträger

Da Immobilienprojekte umfangreich, einmalig, individuell und langfristig ausgerichtet sind, wird ein effektives Projektmanagement zur Projektabwicklung benötigt.

Nach DIN 69901 befasst sich das Projektmanagement mit der Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisationen, -techniken und -mittel für die gesamte Projektabwicklung. Demnach umfasst das Projektmanagement sämtliche Führungstätigkeiten, von der Zielsetzung über die Organisation – Projektorganisation, Ablauforganisation – bis zur Ausübung verschiedener Führungstechniken, in die auch soziale Kompetenzen eingebunden werden.¹⁹

Die Projektziele ergeben sich durch das magische Zieldreieck des Projektmanagements, wie in Abbildung 2 gezeigt. Ziel ist es, ein Gleichgewicht zwischen den drei Faktoren herzustellen, das heißt, eine bestimmte Leistung in der geforderten Qualität unter Berücksichtigung der Kostenplanung zu den vereinbarten Terminen zu erbringen. Die Sicherung des Projekterfolgs wird durch die konkurrierende Beziehung der Projektziele erschwert, denn die Projektziele beeinflussen sich gegenseitig. Der Prioritätensetzung kommt schon in der Planungsphase große Bedeutung zu. Es muss zu Beginn untersucht werden, was den größeren Nutzen für das Projekt bringt: wenn das Projekt früher abgeschlossen wird, wenn weniger Kosten als geplant anfallen oder wenn der Leistungsumfang größer ausfällt. Darüber hinaus muss man sich die Frage stellen, was den größeren Schaden für das Projekt verursachen könnte: wenn das Projekt verspätet fertiggestellt wird, wenn das Budget überschritten wird oder wenn weniger Leistungen als geplant erbracht werden.²⁰

¹⁸ Vgl. LANGE (2013) in: BRAUER (Hrsg.), S. 599 ff.

¹⁹ Vgl. NOÉ (2013), S. 24 ff.

²⁰ Vgl. MEYER/REHRER (2020), S. 11 ff.

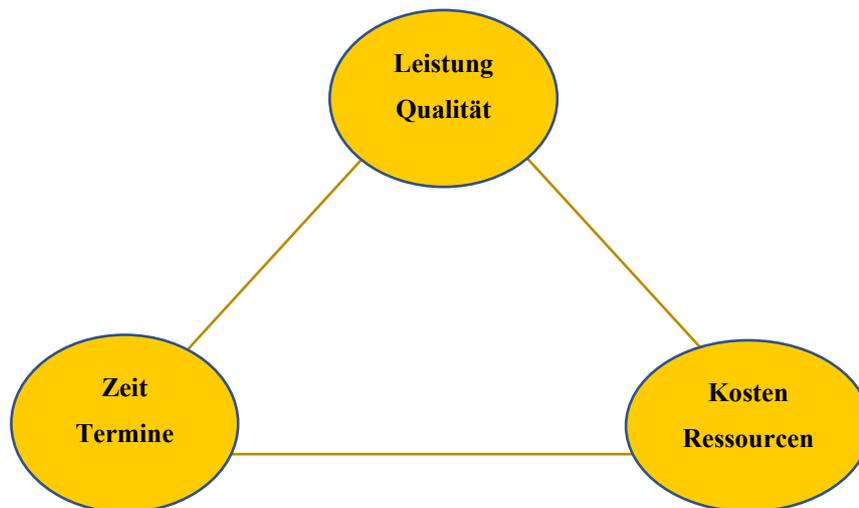


Abbildung 2: Das magische Zieldreieck des Projektmanagements
Quelle: in Anlehnung an STERRER (2014), S. 78.

Das Projektcontrolling bildet einen Teil des betrieblichen Controllings, welches das Projektmanagement in allen Projektphasen von der Planung bis zum Abschluss begleitet. Die Hauptaufgabe des Projektcontrollings besteht in der Überwachung und Steuerung der drei Projektzielen – Leistungen, Kosten und Termine – und ist somit in das Projektmanagement integriert. Durch das Projektcontrolling soll die Transparenz im Projekt hinsichtlich Effizienz und Effektivität gewährleistet werden. Dazu muss das Projektcontrolling abhängig von der Projektart geeignete Instrumente verwenden und die notwendigen Maßnahmen setzen.²¹

Sämtliche Teile des Projektmanagements bedienen sich an den Daten und Berichten des Projektcontrollings. In der Phase der Ideenfindung und der ersten Konzeptionierung des Projektes unterstützt das Projektcontrolling die strategische Entscheidungsfindung. Das strategische Projektcontrolling fokussiert sich auf langfristige Erfolgspotentiale.²²

Da Immobilienprojekte tendenziell langfristig sind, haben diese auch eine längerfristige Auswirkung auf Unternehmen. Einerseits ist das Kapital länger gebunden, andererseits sind Arbeitskräfte und Ressourcen während der gesamten Laufzeit zum Projekt gebunden. Daher ist es besonders wichtig, gut überlegte Investitionsentscheidungen zu treffen. Der Ausgangspunkt ist die

²¹ Vgl. ZIRKLER et al (2019), S. 26 f.

²² Vgl. ZIRKLER et al (2019), S. 29 f.

Gewinnung und die Analyse von Informationen des jeweiligen Marktes. Die wichtigsten Faktoren, wie Standort, Marktentwicklung, Timing der Investition und Wiederveräußerbarkeit sind mit hoher Unsicherheit behaftet, das Risiko kann aber durch eine umfassende Marktforschung minimiert werden.²³ Das strategische Projektcontrolling kann die Entscheidungsträger mit der Aufbereitung von Investitionsrechnungen und Kosten-Nutzen-Analysen der Investitionen unterstützen. Am besten werden diese Analysen für mehrere Szenarien heruntergebrochen. Dabei sollen diejenigen Projekte zur Durchführung ausgewählt werden, die den Unternehmenszielen und den Zielen der Kapitalgeber am besten dienen.²⁴

Für Projektentwickler hat sich die Erstellung einer Machbarkeitsstudie für die Vielzahl der notwendigen Analysen hinsichtlich der Faktoren Standort, Projektidee und Kapital sowie für den Genehmigungsprozess bewiesen. Die Machbarkeitsstudie wird bereits in der Projektakquirierungsphase erstellt und begleitet danach sämtliche Projektphasen. Folgende Analyseelemente sind in einer Machbarkeitsstudie inbegriffen:²⁵

- Markt und Wettbewerb: Es werden sowohl quantitative als auch qualitative Angebote und Nachfrage im Gesamt- und Teilmarkt erhoben und analysiert.
- Standort und Umfeld: Neben den harten werden auch weiche Faktoren am Makro- und Mikrostandort berücksichtigt.
- Nutzungskonzept: In diesem Schritt wird das Konzept für die Funktionalität, die Flexibilität, die Ausstattung, die Nutzungskosten, die Qualität sowie den Terminplan aufgestellt.
- Rentabilität: Die Wirtschaftlichkeit des Projektes wird sowohl statisch als auch dynamisch berechnet und analysiert. Mehrere Szenarien werden hierbei aufgestellt.
- Chancen und Risiken: Hier erfolgt die Analyse der Chancen und Risiken betreffend Markt, Standort, Finanzierung, Planung, Bau, Kosten, Qualität, Erlöse, Vermarktung und Recht.

NOÉ²⁶ zieht einen Zusammenhang zwischen dem projektbegleitendem Controllingprozess und dem Führungsprozess, indem er die Phasen des PDCA-Zyklus nach Deming auf die Phasen des Projektcontrollingprozesses anwendet. Der Zyklus Plan, Do, Check, Act – Planen, Ausführen,

²³ Vgl. BIENERT (2005), S. 297 ff.

²⁴ Vgl. NOÉ (2013), S. 136 ff.

²⁵ Vgl. HELD (2010), S. 110 ff.

²⁶ Vgl. NOÉ (2013), S. 59 f.

Überprüfen, Optimieren – lässt sich gut auf das Projektcontrolling übertragen. In der Planungsphase wird eine Bestandsaufnahme mit der Analyse der Ausgangslage – Wettbewerb, Umwelt, Kunden – durchgeführt und in dieser Phase wird die Projektplanung vorgenommen. In der Ausführungsphase werden die benötigten Daten und Informationen gesammelt und analysiert. In der Überprüfungsphase erfolgt die Überwachung und die Beobachtung der Daten. Die Ist-Daten werden mit den Plan-Daten verglichen und nach einer Abweichungsanalyse werden entsprechende notwendige Maßnahmen identifiziert. Gegebenenfalls kann es auch zur Anpassung der Plan-Daten kommen. In der letzten Phase erfolgt die Einleitung der identifizierten Korrekturen und Maßnahmen, in dieser Phase findet damit die Projektsteuerung statt. Die Abbildung 3 zeigt den beschriebenen PDCA-Zyklus für das Projektcontrolling.

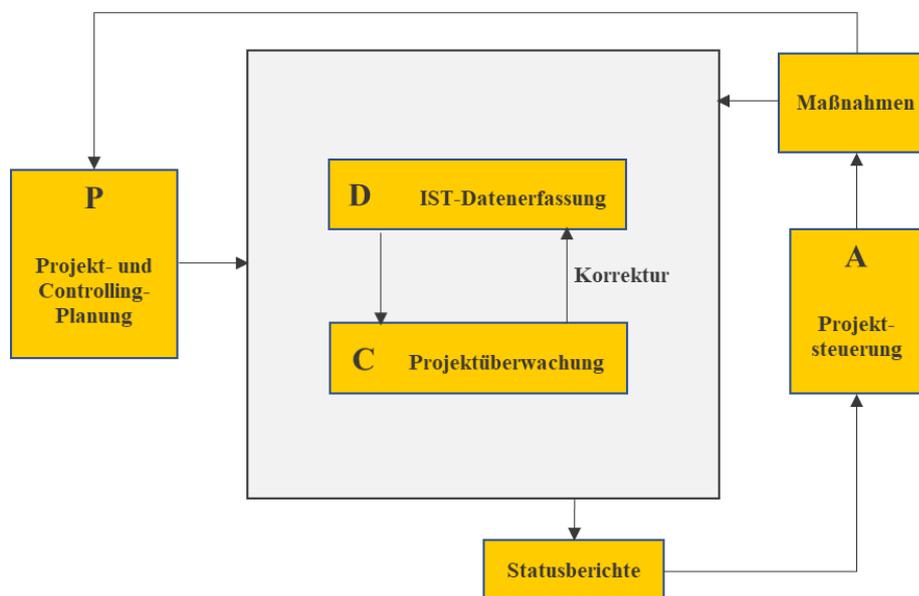


Abbildung 3: PDCA-Zyklus für das Projektcontrolling
Quelle: in Anlehnung an NOÉ (2013), S. 60.

Das Ziel der Projektentwicklung ist es, eine individuelle Immobilie zu konzeptionieren, realisieren und zu vermarkten, so dass die Projektziele vom magischen Dreieck gesichert werden.²⁷

Bezogen auf die Immobilien-Projektentwicklung kann man feststellen, dass oft die Termingerechtigkeit hohe Priorität hat. Wenn der Markteintritt erst später erfolgt, werden die Umsätze auch erst später und möglicherweise in geringerem Ausmaß realisiert, was auch zu geringerem wirtschaftlichem Nutzen führt.²⁸ Bei einer zeitlichen Verschiebung können auch

²⁷ Vgl. SPITRA (2020) in: BURGER et al (Hrsg.), S. 102.

²⁸ Vgl. MEYER/REHRER (2020), S. 13.

zusätzliche Kosten entstehen, insbesondere Pönalen aus vertraglichen Verpflichtungen hinsichtlich des Übergabetermins gegenüber Kunden/Kundinnen.²⁹

Die Besonderheit des Controllings bei Projektentwicklern ist, dass sich die Prozesse nicht regelmäßig wiederholen und somit der Controlling-Regelkreis nicht in allen Fällen anwendbar ist. Das Controlling bei einer Immobilienprojektentwicklung ist dagegen linienförmig und hat einen Ausgangspunkt, die Projektidee, und einen Abschlusspunkt, die Inbetriebnahme der Immobilie. Die Abbildung 4 zeigt den linienförmigen Projektentwicklungsprozess, daran muss das Projektcontrolling angepasst werden. Bei Unternehmen, die mehrere Projektentwicklungen in ihrem Portfolio aufweisen, fließen die Erfahrungswerte aus den abgeschlossenen Projekten in den Steuerungsprozess der neuen Projekte ein.³⁰



Abbildung 4: Phasen der Projektentwicklung

Quelle: in Anlehnung an SPITRA (2020) in: BURGER et al (Hrsg.), S. 103.

2.2.2.1 Projektplanung

Das operative Projektcontrolling fokussiert sich auf kurz- und mittelfristige Ziele und bewirkt eine optimale Nutzung der Erfolgspotentiale. In der Anfangsphase kommt der Quantifizierung der Projektziele große Bedeutung zu, damit die Ziele während des Projektes messbar sind. Im nächsten Schritt soll ein realistischer Projektplan inklusive einer genauen Kosten- und Finanzplanung erstellt werden. Diese Planungen bilden die Basis für die späteren regelmäßigen Analysen. Mittels Plan-/Ist- und Soll-/Ist-Abweichungsanalysen soll es gewährleistet werden, dass der Projektleiter oder das Unternehmen rechtzeitig auf Veränderungen reagieren und entsprechende Maßnahmen

²⁹ Vgl. SPITRA (2020) in: BURGER et al (Hrsg.), S. 118.

³⁰ Vgl. SPITRA (2020) in: BURGER et al (Hrsg.), S. 102 f.

einleiten kann. Die Abweichungsanalyse wird im Idealfall mit der Analyse und dem Vergleich von Kennzahlen ergänzt.³¹

Die Basis für ein effizientes Projektcontrolling bildet die gut überlegte und verlässliche Projektplanung. Der Projektstrukturplan (PSP) ist das wichtigste Instrument in der Planungsphase eines Projektes. Die einzelnen Leistungen zur Erreichung der Projektziele werden in übersichtlicher Form den Projektphasen zugeordnet. Die Projektphasen stellen den Fahrplan für das gesamte Projekt dar. Die Phasen werden in Arbeitspakete zerlegt, zu denen jeweils Verantwortliche zugeteilt werden. Die Arbeitspakete werden auch mit einem Termin versehen. Da der Projektstrukturplan keine detaillierten Angaben über den Leistungsinhalt und -umfang der einzelnen Arbeitspakete beinhaltet, sollte für jedes Arbeitspaket eine detaillierte Dokumentation mit Leistungsumfang, Zeitaufwand, Kostenschätzung und Qualitätsanforderungen erstellt werden. Nachfolgend soll die Abbildung einen möglichen PSP für ein Bauträger-Projekt darstellen.³²

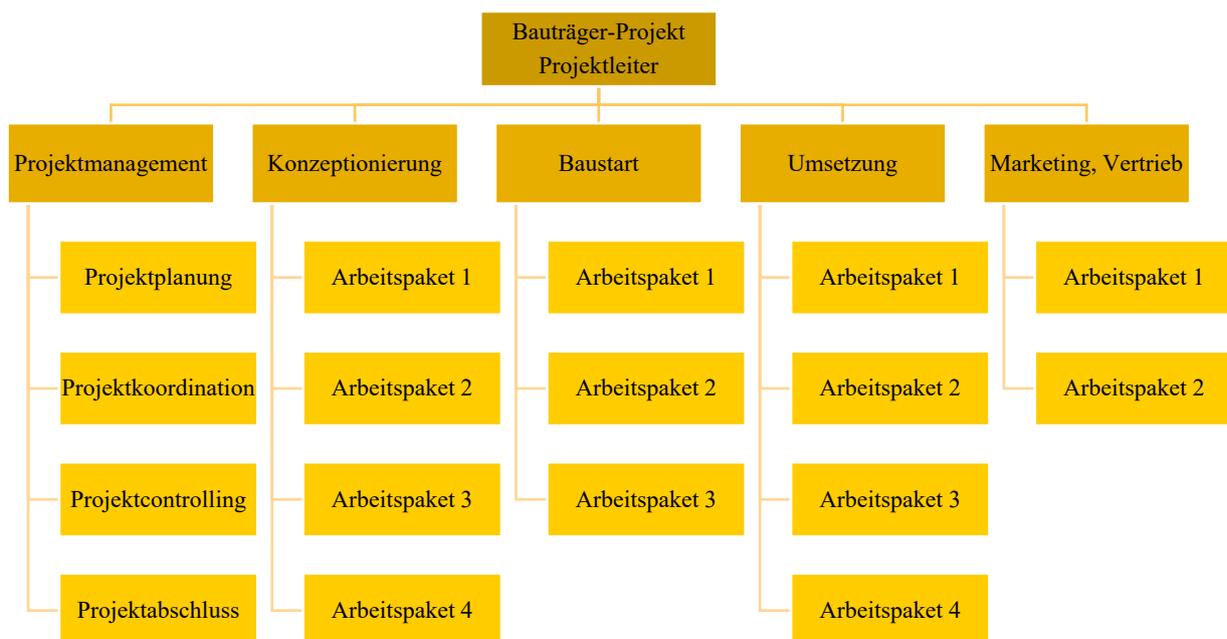


Abbildung 5: Projektstrukturplan für ein Bauträger-Projekt
Quelle: in Anlehnung an ZIRKLER et al (2019), S. 9 ff.

³¹ Vgl. ZIRKLER et al (2019), S. 28 ff.

³² Vgl. ZIRKLER et al (2019), S. 9 ff.

2.2.2.2 Kostencontrolling

Eine wichtige Basis für den Projekterfolg bildet die möglichst genaue Kostenermittlung und Kostenplanung. Bereits in der Projektentwicklungsphase wird eine Kostenschätzung anhand der Vorplanung durchgeführt. Mit Abschluss der Projektkonzeptionierung wird der Kostenrahmen festgelegt, in dem für bestimmte Risiken zusätzliche Budgetpositionen gebildet werden. In der Projektkalkulation werden die Erlöse mit der Kostenberechnung zusammengefasst. Die Projektkalkulation wird somit als Entscheidungsgrundlage für die Projektumsetzung verwendet. In den darauffolgenden Phasen wird die Kostenverfolgung bestehend aus Kostenkontrolle, Kostensteuerung und Kostenprognose durchgeführt. Die Kostenkontrolle besteht aus der Gegenüberstellung und der Analyse der Soll-Kosten laut Kostenermittlung und der tatsächlichen Ist-Kosten. Die Kostensteuerung bezeichnet das gezielte Eingreifen in die Kostenentwicklung, der eher in der Planungsphase große Bedeutung zukommt. In der Ausführungsphase gibt es einen kleineren Spielraum für die Beeinflussung der Gesamtkosten. Im Rahmen der Kostenprognose wird regelmäßig eine Hochrechnung der noch anfallenden Kosten bis zur Fertigstellung des Projekts erstellt.³³

Bei allfälligen Abweichungen muss untersucht werden, ob die Kostenerhöhung durch Umstrukturierungen von anderen Kostenpositionen oder durch die gebildeten Projektreserven abgedeckt werden kann. Wenn dies nicht der Fall ist, kommt es zu einer Überschreitung des Kostenbudgets. Wenn diese Überschreitung durch die Erhöhung der Erlöse – zum Beispiel aufgrund von zusätzlichen Ausbaurkosten – nicht möglich ist, muss eine Nachfinanzierung erfolgen.³⁴

2.2.2.3 Termincontrolling

Im Rahmen des Termincontrollings wird der Leistungsstand regelmäßig erfasst und mit den Planvorgaben verglichen. Das Termincontrolling wird zur Prognostizierung der terminlichen Zielerreichung benötigt. Es bietet sich an, bei der Erreichung der Meilensteine – wie zum Beispiel Baugenehmigung, Baubeginn – ein Termincontrolling durchzuführen und gegebenenfalls die Terminplanung anzupassen. Im Zuge des Termincontrollings wird der Ist-Zustand mit dem Plan-Zustand verglichen und die allfälligen Abweichungen werden analysiert. Anschließend erfolgt die Statusberichterstattung inklusive der aktualisierten Terminprognose. Um weitere Verzögerungen

³³ Vgl. SPITRA (2020) in: BURGER et al (Hrsg.), S. 118 ff.

³⁴ Vgl. SPITRA (2020) in: BURGER et al (Hrsg.), S. 119.

zu vermeiden, können entsprechende Maßnahmen gesetzt werden, zum Beispiel Erhöhung der Personal- oder Gerätekapazität.³⁵

Als Instrumente für das Termincontrolling eignen sich der Balkenplan und das Meilensteintrendchart sehr gut. Der Balkenplan zeigt den Fortschritt aus einer statischen, das Meilensteintrendchart aus einer dynamischen Sicht, indem die Entwicklung der Termine auch für die vergangene Perioden angezeigt werden. Auf den nächsten Abbildungen werden die zwei erwähnten Instrumente präsentiert.³⁶

Arbeitspaket	BAC T€	Soll-Ist-Vergleich im Balkenplan, zusätzlich Fertigstellungsgrad nach der 50-50-Methode	PV T€	EV T€
A	20	 100 %	20	20
B	60	 100 %	60	60
C	80	 0 %	80	0
D	20	50 % 	20	10
E	40	0 % 	0	0
Summe	220	Stichtag	180	90



Abbildung 6: Balkenplan
Quelle: MEYRER/REHER (2020), S. 221.

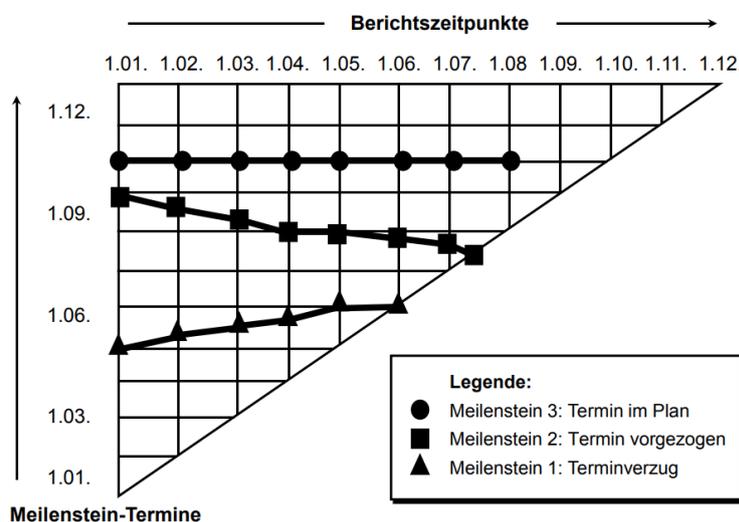


Abbildung 7: Meilensteintrendchart
Quelle: MEYRER/REHER (2020), S. 222.

³⁵ Vgl. SPITRA (2020) in: BURGER et al (Hrsg.), S. 120.

³⁶ Vgl. MEYER/REHER (2020), S. 220.

2.2.2.4 Leistungs- und Qualitätscontrolling

In der Immobilienprojektentwicklung kommt neben dem Kosten- und Termincontrolling auch dem Leistungscontrolling große Bedeutung zu. Dieses wird mit dem Projektstrukturplan abgebildet und regelmäßig aktualisiert. Den einzelnen Arbeitspaketen werden gleich am Anfang die Verantwortlichen und die Termine zugewiesen. Somit bietet sich bei kleineren Projekten in der Praxis gut an, dass das Termincontrolling mit dem Leistungscontrolling kombiniert erstellt wird. Im Rahmen des regelmäßigen Controllings und der Berichterstattung wird bei sämtlichen Arbeitspaketen der Leistungsfortschritt in Prozent und der Status angegeben. Die Bearbeitung des Projektstrukturplans ist ein kontinuierlicher Prozess: bei Bedarf müssen neue Arbeitspakete hinzugefügt, nicht mehr notwendige gestrichen werden oder die Reihenfolge angepasst werden.³⁷

Abweichend von den meisten Literaturstellen im Bereich des Projektcontrollings legt SPITRA³⁸ in der Immobilienprojektentwicklung seinen Fokus nicht auf das Leistungscontrolling, sondern auf das Qualitätscontrolling. Die Qualitäten des Projektes werden bei dem Projektstart festgelegt und in den späteren Phasen in den Bauverträgen definiert. Wichtig ist dabei die Bestimmung der Nutzeranforderungen, damit die Planbarkeit bereits am Anfang gewährleistet wird und Umplanungskosten vermieden werden können. Das Qualitätscontrolling steht in einer engen Beziehung mit dem Kostencontrolling: höhere Qualitätsansprüche verursachen auch höhere Kosten und umgekehrt können mit der Reduzierung der Qualität Kosten gespart werden. Diese Änderungen müssen jedoch bereits in der Planungsphase abgestimmt werden, ansonsten können sich weitere Auswirkungen auf die Termine ergeben. Mit dem Qualitätscontrolling soll die Einhaltung der festgelegten Qualitätsstandards überprüft und das Projektcontrolling unterstützt werden.

2.2.2.5 Die Earned-Value-Methode

Die Earned-Value-Methode (EVM) berücksichtigt gleichzeitig alle Dimensionen des magischen Zieldreiecks – Kosten, Zeit und Leistung – und liefert somit objektive Informationen und verlässliche Projektkenngößen. Die mit der EVM ermittelten Kennzahlen wie beispielsweise der Cost Performance Index (CPI) oder der Schedule Performance Index (SPI) können als Frühwarnindikatoren angewendet werden. Neben der Ermittlung des aktuellen Zustands des

³⁷ Vgl. STERRER (2014), S. 105.

³⁸ Vgl. SPITRA (2020) in: BURGER et al (Hrsg.), S. 121 f.

Projekts können auch Prognosen hinsichtlich Gesamtkosten und Fertigstellungszeitpunkt über den weiteren Verlauf bis zum Projektabschluss aufgestellt werden.³⁹

Die Basis der EVM bildet eine verlässliche Projektplanung mit einem Projektstrukturplan, mit Hilfe dessen das Projekt in einzelne Arbeitspakete zerlegt werden kann und den Arbeitspaketen der entsprechende Kostenanteil und die geplanten Fertigstellungstermine zugeordnet werden können. Die Earned-Value-Analyse (EVA) wird im Kontrolltermin t^* , auch Actual Time (AT) genannt, durchgeführt. Zu diesem Zeitpunkt werden in einem ersten Schritt folgende drei Kenngrößen ermittelt: Actual Costs (AC), die tatsächlich angefallenen Kosten, Planned Value (PV), der Planwert und Earned Value (EV), die Sollkosten, oder auch Fertigstellungswert per t^* genannt. Um die AC zu bekommen, multipliziert man die bis zum t^* erbrachten Leistungen mit den Istkosten pro Leistungseinheit. Die Planned Value errechnet sich analog mit der Multiplikation der bis zum t^* geplanten Leistung mit den Plankosten pro Leistungseinheit. Multipliziert man die Plankosten mit der Istleistung, erhält man die Earned Value, also die Sollkosten. Die EV stellt die bisher tatsächlich erbrachten Leistungen mit den ursprünglich geplanten Kosten für diese Arbeitsleistung dar.⁴⁰

Mit Hilfe der errechneten Basisgrößen, können weitere absolute und relative Kennzahlen errechnet werden. Die Kostenabweichung, Cost Variance (CV) wird durch die Subtraktion der Istkosten von den Sollkosten ermittelt. Eine negative Differenz deutet auf eine Budgetüberschreitung hin, eine positive Differenz bedeutet eine Kosteneinsparung. Übermäßig hohe Differenzen können auf Planungsfehler hindeuten.⁴¹

$$CV = EV - AC$$

Formel 1: Cost Variance

Die Terminplanabweichung wird mit der Kennzahl Schedule Variance (SV) dargestellt und errechnet sich aus der Differenz der Sollkosten und des Planwertes. Ein negatives Ergebnis signalisiert hier auch einen Projektrückstand, die zum t^* geplanten Leistungen wurden nicht vollständig erbracht.⁴²

³⁹ Vgl. ZIRKLER et al (2019), S. 68 f.

⁴⁰ Vgl. KESTEN (2005), S. 574.

⁴¹ Vgl. ZIRKLER et al (2019), S.70.

⁴² Vgl. ZIRKLER et al (2019), S. 70.

$$SV = EV - PV$$

Formel 2: Schedule Variance

Bereits in den frühen Projektphasen kann der Projekterfolg mittels folgenden Leistungsindizes prognostiziert werden. Der Schedule Performance Index (SPI) gibt an, welcher Wert für jeden planmäßig aufgewendeten Euro verdient wurde. Ein SPI Wert von 0,75 bedeutet beispielsweise, dass für jeden Euro, der bis zum t* laut Plan ausgegeben sein sollte, nur 0,75 Euro an Wert verdient wurde. Mit dem Cost Performance Index (CPI) kann gegebenenfalls ein unwirtschaftliches Handeln aufgedeckt werden, indem die Sollkosten zum t* zu den Istkosten in Relation gesetzt werden. Ein CPI mit dem Wert von 0,50 bedeutet, dass ein investierter Euro bislang einen Gegenwert von 0,50 Euro erwirtschaften konnte.⁴³

$$SPI = \frac{EV}{PV}$$

Formel 3: Schedule Performance Index

$$CPI = \frac{EV}{AC}$$

Formel 4: Cost Performance Index

Wichtig zu erwähnen ist, dass die Aussagekraft der beiden zeitbezogenen Kennzahlen SV und SPI mit dem Projektfortschritt abnimmt. Zum Projektabschluss – unabhängig davon, ob das Projekt nach dem Zeitplan oder zeitverzögert abgeschlossen wurde – zeigen beide Kennzahlen einen Wert von SV = 0 beziehungsweise SPI = 1. Dies kann zu falschen Interpretationen hinsichtlich des Projekterfolgs führen. Davon ausgehend hat sich LIPKA mit der Kennzahl Earned Schedule (ES) auseinandergesetzt. Bei der Berechnung der ES wird die bis zum Kontrolltermin tatsächlich benötigte Zeit mit der ursprünglich dafür geplanten Zeit gegenübergestellt. Der Wert zeigt an, wie lange die erbrachte Leistung dauern hätte dürfen.⁴⁴

$$ES = t + \frac{EV - PV_t}{PV_{t+1} - PV_t}$$

Formel 5: Earned Schedule

⁴³ Vgl. NIEMAND et al (2003), S. 327.

⁴⁴ Vgl. LIPKE (2012), S. 2 ff.

Alternativ zu den zuvor dargestellten Berechnungen, können die zeitbasierten Kennzahlen SV und SPI mit der Anwendung der ES und der Ist-Zeit, Actual Time (AT) ermittelt werden. Ein Ergebnis von -1,5 für die SV(t) bedeutet einen Projektrückstand in Höhe von 1,5 Monaten. Ein SPI(t) Wert von 0,75 besagt, dass nur 0,75 Monate für jeden geplanten Monat abgeschlossen wurden, also nur 0,75 der tatsächlichen Dauer hätten benötigt werden müssen.⁴⁵

$$SV(t) = ES - AT$$

Formel 6: Schedule Variance Variante 2

$$SPI(t) = \frac{ES}{AT}$$

Formel 7: Schedule Performance Index Variante 2

Die bisher dargestellten Kennzahlen repräsentieren den aktuellen Stand und die Vergangenheit des Projekts. Um die Entscheidungen des Managements unterstützen zu können, bedarf es aber Zukunftsprognosen über den weiteren Projektverlauf. Nur so kann gewährleistet werden, dass notwendige Gegensteuerungsmaßnahmen rechtzeitig gesetzt werden. Die EVM bietet sich an, eine Hochschätzung von Zeit- und Budgeteinhaltung des Projektes treffen zu können. Um die erwarteten Gesamtkosten, die Estimate at Completion (EAC), zum erwarteten Projektende, Time Estimate at Completion (TEAC), zu schätzen, wurden drei Prognoseansätze erarbeitet: die optimistische Prognose, die Going-Concern-Prognose sowie die pessimistische Prognose. Nachfolgend werden für alle drei Prognosen Gleichungen angeführt und erläutert.⁴⁶

Optimistische Prognose: $EAC = AC + (PV \text{ in } T - EV)$

Formel 8: Estimate at Completion Optimistische Prognose

Going-Concern-Prognose: $EAC = AC + \frac{(PV \text{ in } T - EV)}{CPI}$

Formel 9: Estimate at Completion Going-Concern-Prognose

⁴⁵ Vgl. LIPKE (2012), S. 5 ff.

⁴⁶ Vgl. KESTEN (2005), S. 577.

Pessimistische Prognose:
$$EAC = AC + \frac{(PV \text{ in } T - EV)}{CPI} - \frac{1}{SPI}$$

Formel 10: Estimate at Completion Pessimistische Prognose

Bei der optimistischen Prognose werden ein künftiger CPI und ein künftiger SPI in Höhe von 1 unterstellt, indem davon ausgegangen wird, dass sich die Soll- und Istkosten in dem weiteren Projektverlauf entsprechen werden. Liegt der Wert vom CPI zum Kontrolltermin t^* deutlich unter 1, sollte die Realisierbarkeit von einem künftigen CPI in Höhe von 1 hinterfragt werden. Obwohl diese Variante unrealistisch erscheinen mag, kann das Ergebnis als Signal für dringende Maßnahmenbedarf funktionieren. Wenn bereits bei der optimistischen Prognose eine maßgebende Kostenüberschreitung angezeigt wird, sollte unverzüglich gegengesteuert werden. Bei der Going-Concern-Prognose wird der zum Kontrolltermin ermittelte CPI-Wert auch für die Zukunft angenommen. Somit werden allfällige künftige Verbesserungen oder Verschlechterungen der Kostenverhältnisse nicht berücksichtigt. Auf Basis der Going-Concern-Prognose wurde die pessimistische Prognose ermittelt, indem auch mit dem zum Kontrolltermin ermittelten SPI-Wert weitergerechnet wird. Liegen sowohl der CPI- als auch der SPI-Wert unter 1, stellt diese Prognose tatsächlich eine sehr pessimistische Prognose dar. Liegen die beiden Werte über 1, ist die Bezeichnung ‚pessimistisch‘ nicht mehr gerechtfertigt, da weiterhin mit einer verbesserten Kostenprognose gerechnet wird. Diese drei Prognoseansätze können mit der Experten-Kostenprognose ergänzt werden. In diesem Ansatz werden die erwarteten CPI- und SPI-Werte in die Gleichung aufgenommen, da diese sich nicht zwangsläufig in der zum t^* ermittelten Höhe fortsetzen müssen.⁴⁷

Neben der Hochschätzung der Gesamtkosten kann die Kennzahl „To Complete Performance Index“ (TCPI) auch für den Projekterfolg relevante Informationen liefern. Im Zähler der TCPI-Formel stehen die Sollkosten für die noch ausstehenden Arbeitspakete zum Kontrolltermin t^* . Diese repräsentieren die noch zu erbringenden Leistungen oder den noch zu erbringenden Output. Im Nenner werden die noch erlaubten Kosten für eine Budgeteinhaltung, das heißt der noch mögliche Ressourcenverbrauch bis zur ursprünglich festgelegten Budgetgrenze, angegeben. Je höher das Ergebnis ausfällt, desto weniger Ressourcen oder verbleibende Kosten stehen bis zur Fertigstellung zur Verfügung. Damit das Projektbudget nicht überschritten wird, müsste nach dem Kontrolltermin eine durchschnittliche Projekteffizienz in Höhe des TCPI-Wertes erzielt werden. Ist der TCPI-Wert negativ – was der Fall ist, wenn die Istkosten die Plankosten übersteigen und

⁴⁷ Vgl. KESTEN (2005), S. 577 f.

noch Arbeitspakete offen sind – sind die Zielkosten laut Budget, also PV in T nicht mehr erreichbar. Mit Hilfe eines Vergleichs von TCPI mit dem bislang realisierten CPI, kann beurteilt werden, ob die Einhaltung des Budgets noch realisierbar ist.⁴⁸

$$TCPI = \frac{(PV \text{ in } T - EV)}{(PV \text{ in } T - AC)}$$

Formel 11: To Complete Performance Index

Mit der letzten dargestellten Kennzahl der Earned Value Analyse wird der Fokus wieder auf die zeitliche Dimension gelegt. Um die erwartete Projektlaufzeit zu prognostizieren, wird die Kennzahl „Time Estimate at Completion“ (TEAC) wie folgt berechnet. Die bei der Planung festgelegte Projektlaufzeit, Time at Completion (TAC), wird mit der SPI multipliziert. Für $SPI < 1$ besagt TEAC eine spätere Fertigstellung des Projektes als geplant, für $SPI > 1$ wird eine frühere Fertigstellung prognostiziert.⁴⁹

$$TEAC = TAC \times \frac{1}{SPI}$$

Formel 12: Time Estimate at Completion

Zu beachten ist jedoch, dass eingeplante Pufferzeiten allfällige Zeitüberschreitungen kompensieren und dadurch das Ergebnis eventuell verfälschen können. Um eine realistischere Zeitprognose aufstellen zu können, kann die Formel mit der zum Kontrolltermin realisierten Projektverspätung erweitert werden. Hier kann auch die Experten-Prognose mit dem früher bei der Kostenprognose eingesetzten erwarteten SPI-Wert angewendet werden.⁵⁰

$$TEAC = TAC + AT \times (1 - SPI)$$

Formel 13: Time Estimate at Completion Variante 2

Um das Thema Earned Value Analyse abzurunden kann festgehalten werden, dass sich diese Methode sehr gut zur Verfolgung komplexer und langfristiger Projekte – auch für mehrperiodige Bauprojekte – eignet.⁵¹ Da bei der Analyse alle drei Dimensionen des magischen Dreiecks des Projektmanagements berücksichtigt werden, kann eine umfangreiche Analyse über den weiteren

⁴⁸ Vgl. KESTEN (2005), S. 578.

⁴⁹ Vgl. KESTEN (2005), S. 578.

⁵⁰ Vgl. KESTEN (2005), S. 578 f.

⁵¹ Vgl. KESTEN (2005), S. 581.

Projektverlauf zu den festgelegten Kontrollterminen – Meilensteinen – erstellt werden. So wird gewährleistet, dass die Entscheidungsträger rechtzeitig auf mögliche Kosten- oder Zeitüberschreitungen reagieren und entsprechende Maßnahmen setzen können.

2.2.2.6 Projektbericht

Bei dem projektbegleitenden Controlling kommt dem Berichtswesen große Bedeutung zu, denn sämtliche Entscheidungen des Projektleiters und des Managements basieren auf den Informationen, die aus den Berichten stammen. Ein geeignetes Berichtswesen soll nicht nur vergangenheitsorientiert sein, sondern soll mit der Aufdeckung von Abweichungen korrektive Maßnahmen auslösen und somit das Projekt auf Plankurs halten oder wieder auf Plankurs zurückbringen. Der Projektstatusbericht sollte zu festgelegten Zeitpunkten – entweder nach den vorab definierten Meilensteinen oder periodisiert – regelmäßig erstellt werden. Das Ziel der Projektberichterstattung ist unter anderem die Zusammenfassung des aktuellen Stands und der erwarteten Entwicklung des Projektes mit möglichst wenigen Angaben. Darüber hinaus sollen die Ursachen, die für den gegenwärtigen Zustand verantwortlich sind, aufgedeckt und die Faktoren, die die Entwicklung des weiteren Projektverlaufs beeinflussen, aufgezählt werden. Es sollen Vorschläge für die Lösung der Problempunkte und für mögliche Maßnahmen zur Einhaltung der Kosten, der Termine und der Leistungen getätigt werden.⁵²

Im Projektstatusbericht werden die Informationen zum aktuellen Projektstatus und die vereinbarten Steuerungsmaßnahmen sowie notwendige Entscheidungspunkte auf einer Seite zusammengefasst. Standardmäßig sind folgende Inhalte im Projektstatusbericht inkludiert:⁵³

- Projektampel zur Veranschaulichung des aktuellen Projektstatus
- Kurze Beschreibung des Projektstatus
- Ergebnisse der Soll-Ist-Vergleiche im Hinblick auf Kosten, Leistungen, Termine
- Graphische Darstellung der Termine beispielsweise mit Balkendiagramm
- Vergleich der geplanten und der prognostizierten, hochgerechneten Kosten
- Soft Facts, wie zum Beispiel Kommunikation und Zusammenarbeit im Team
- Vorschläge für Steuerungsmaßnahmen

⁵² Vgl. NOÉ (2013), S. 126 f.

⁵³ Vgl. STERRER (2014), S. 109.

▸ Anstehende Entscheidungen

Am Ende eines Projekts wird der Projektabschlussbericht erstellt, der zugleich die letzte Reviewsituation des Projekts darstellt. Das Ziel des Abschlussberichts ist es auszuwerten, inwieweit die festgelegten Projektziele erreicht werden konnten. Auf der Beziehungsebene werden Informationen, wie Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit mittels Fragebögen eingeholt. Auf der Sachebene werden Kennzahlen eingesetzt, um die Zielerreichung hinsichtlich Kosten, Termine, Leistungen und Qualität zu prüfen. Ein weiterer Bestandteil des Abschlussberichtes ist die Nachkalkulation, die einen Vergleich der finalen Istwerte mit den Sollwerten beinhaltet. Dieser letzte Schritt darf nicht vernachlässigt werden, da die finale Kalkulation bei der Kostenschätzung zukünftiger Projekte einen erheblichen Beitrag leisten kann. Im Abschlussbericht werden auch ‚Lessons Learned‘, also Erkenntnisse aus dem Projekt, festgehalten und weitergegeben, um für zukünftige Projekte Zeit und Kosten zu sparen oder beim Projektmanagement effizienter arbeiten zu können.⁵⁴

Um ein effizientes Projektberichtswesen aufbauen zu können, müssen die Projektdokumentation vereinheitlicht werden. Unternehmen mit mehreren Projekten mit unterschiedlichen Projektleitern arbeiten oft mit unterschiedlichen Dokumentationsvorgaben und Vorlagen. Dies kann zu Unstimmigkeiten oder sogar zu Fehlern führen, vor allem, wenn Projektmitglieder an mehreren verschiedenen Projekten arbeiten. Um solche Fehler zu vermeiden, sollten konzern-einheitliche Dokumentationsrichtlinien festgelegt und einheitliche Vorlagen entworfen werden. So wird auch die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Projekte gewährleistet. Darüber hinaus ist es zu empfehlen, die Projektdokumentation auf einem zentralen Server abzulegen, auf den sämtliche Teammitglieder Zugriff haben. Somit können Sie jederzeit auf notwendige Projektdaten zugreifen.⁵⁵

2.2.3 Immobilienkennzahlen

Das Ziel dieses Unterkapitels ist es, eine Sammlung von immobilienpezifischen Kennzahlen zusammenzustellen, die bei den Projekten der VENTA Group eingesetzt werden können. Die nachfolgend vorgestellten Kennzahlen wurden in fünf Kategorien eingeordnet. Zunächst werden die Bewirtschaftungs- und Einnahmekennzahlen sowie die Renditen im Bereich Asset

⁵⁴ Vgl. MEYER/REHER (2020), S. 253 ff.

⁵⁵ Vgl. ZIRKLER et al (2019), S. 88 f.

Management erläutert. Die Kategorien Investment-, Finanzierungs- und Developmentkennzahlen beinhalten sowohl für den Bereich Asset Management als auch für die Bauträger-Projekte anwendbare Indikatoren.

2.2.3.1 Bewirtschaftungskennzahlen und Einnahmekennzahlen im Asset Management

Die Bewirtschaftungskennzahlen stellen das Grundgerüst des Controllings der Bestandsobjekte dar. Die Kennzahlen, wie Nettomiete pro Quadratmeter, Leerstandsrate, Instandhaltungs- und Modernisierungskosten ermöglichen einen verlässlichen Vergleich mit anderen Immobilien oder – falls vorhanden – mit den Marktdaten. In einem ersten Schritt soll explizit definiert werden, auf welche Fläche bei der Ermittlung der Kennzahlen abgestellt wird. In den meisten Fällen muss als Bezugsgröße die vermietbare Nutzfläche herangezogen werden.⁵⁶ In dieser Arbeit wird unter der Definition ‚Fläche‘ stets die vermietbare Nutzfläche verstanden und angewendet.⁵⁷

Die Nettomiete pro Quadratmeter errechnet sich aus den Nettomieteinnahmen (NME) durch die vermietete Fläche in Quadratmeter. Die Nettomieteinnahmen ergeben sich aus den Bruttomietzinsen abzüglich Umsatzsteuer (USt) und weiterverrechneten Betriebskosten (BK). Darüber hinaus sind die NME mit den Mieterlösen aus der Vermietung von Parkplätzen zu bereinigen. Zu den wichtigsten grundlegenden Kennzahlen gehört noch die Leerstandsrate (LSR), die entweder je Objekt, je Asset-Klasse oder für das gesamtes Immobilien-Portfolio ermittelt werden kann. Unter Leerstand werden die Flächen verstanden, die am Markt kurzfristig verfügbar sind. Eine Leerstandsrate bis etwa 5% ist üblich und notwendig, damit eine gewisse Flexibilität a Markt vorhanden ist und Veränderungen bei der Flächennachfrage kompensiert werden können. Eine höhere Leerstandsrate über 10% signalisiert jedoch eine Ungleichgewichtssituation. Allenfalls müssen hier noch weitere Faktoren, wie Größe des Marktes, aktuelle Nachfrage, Qualität der Flächen und absehbare Flächenproduktion, berücksichtigt werden, um weitere Aussagen und gegebenenfalls Maßnahmen treffen zu können.⁵⁸ Da für die Berechnung der Leerstandsrate auf Objektebene keine konsistente marktweite Methodik angewendet wird, hat die European Real Estate Association (EPRA) eine Empfehlung herausgegeben. Die Leerstandsrate errechnet sich laut dieser Empfehlung aus dem Verhältnis der erwarteten Mieteinnahmen der Leerflächen zu den gesamten erwarteten Mieteinnahmen des Objektes. Nachfolgend werden die

⁵⁶ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 42 ff.

⁵⁷ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 42.

⁵⁸ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 23.

Berechnungsformeln der in diesem Absatz erörterten grundlegenden Kennzahlen für Bestandsimmobilien dargestellt.⁵⁹

$$NME = \text{Mietzins} - BK - USt$$

Formel 14: Nettomieteinnahmen

$$\text{Nettomiete} / m^2 / p.m. = \frac{NME \text{ p.m.}}{\text{vermietete Fläche}}$$

Formel 15: Nettomiete pro Quadratmeter

$$LSR = \frac{\text{erwartete Mieteinnahmen Leerflächen}}{\text{erwartete Mieteinnahmen gesamte Flächen}} \times 100$$

Formel 16: Leerstandsrate

Diese Kennzahlen werden aktuell auch im Rahmen des monatlichen Berichtswesens bei der VENTA Group berechnet und dargestellt. Die somit gewonnenen Informationen können schnell und effizient ermittelt werden und stellen aussagekräftig die aktuelle Lage unter den Bestandsobjekten dar. Eine Vergleichbarkeit innerhalb der Asset-Kategorien Wohn- und Gewerbeimmobilien ist auch gewährleistet. Im Rahmen des praktischen Teils der Arbeit werden aber die genaue Berechnungsthematik sowie die Datenbasis für diese Basiskennzahlen geprüft und erläutert und die Optimierungsmöglichkeiten in den Handlungsempfehlungen im Kapitel 3.3. beschrieben.

Ein interessanter Indikator ist die Kennzahl Estimated Rental Value (ERV), die die fiktiv möglichen Mieteinnahmen-Potentiale darstellt. Diese Kennzahl kann entweder als ein Soll-Wert oder als eine Prognosekennzahl eingesetzt werden. Bei den Berechnungsschritten werden nur die tatsächlich eingegangenen Nettomieteinnahmen berücksichtigt. Im nächsten Schritt werden die marktkonformen Mieten der Leerflächen auf Jahresbasis hinzugerechnet. Anschließend werden die aktuellen positiven oder negativen Differenzen zur jeweiligen Marktmiete eliminiert. Mit Hilfe der ERV können Erhöhungspotentiale der NME sowie Wertsteigerungspotential der Immobilie abgeschätzt werden. Ob die überhöhten Mieten tatsächlich eliminiert werden müssen, bedarf einer subjektiven Beurteilung. Wenn beispielsweise die Miete vertraglich für die nächsten 5 Jahre vereinbart wurde und der Mieter über eine sehr gute Bonitätseinstufung verfügt, ist es durchaus

⁵⁹ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 42 ff.

sinnvoll, weiterhin davon auszugehen, dass die überhöhte Miete noch längerfristig einfließen wird. Bei den Flächen unter der marktüblichen Miete dürfen die Mieteinnahmen nur in dem Fall angepasst werden, insofern der Mietvertrag ausläuft oder eine Anpassung an die aktuellen Marktmieten möglich ist. Die Herausforderung bei der Anwendung dieser Kennzahl ist die zeitnahe Gewinnung der Marktinformationen und deren Veränderungen. Um mehrere Projekte miteinander vergleichen zu können wird das Wertsteigerungspotential (WSP) der Einnahmen auch prozentual berechnet, indem die Differenz zwischen dem ERV und den NME in Verhältnis zu den NME gesetzt wird. Diese zwei Kennzahlen liefern nützliche Informationen, vor allem für Investoren, die nach der Optimierung der erzielten Mietzinse bei der Weiterveräußerung eine Wertsteigerung der Immobilie realisieren können. Die Hauptkritik dieser Kennzahlen besteht darin, dass sie leicht manipulierbar sind und dass zeitliche oder qualitative Aspekte bei der Berechnung nicht berücksichtigt werden. Nachfolgend werden die Berechnungsschritte der beiden Kennzahlen angeführt:⁶⁰

$$\begin{aligned}
 & \textit{Tatsächliche NME} \\
 & + m^2 \textit{ Leerflächen} \times \textit{Markt-miete} \times 12 \\
 & - \textit{Over-rent-NME (fakultativ)} \\
 & + \textit{Under-rent-NME (fakultativ)} \\
 & = \textit{ERV}
 \end{aligned}$$

Formel 17: Estimated Rental Value

$$WSP = \frac{(ERV - NME) \times 100}{NME}$$

Formel 18: Wertsteigerungspotential

2.2.3.2 Renditen im Asset Management

Die Rendite ist eine der häufigsten verwendeten Kennzahlen, wenn es um Investitionen geht. Es gibt jedoch eine Menge von Definitionen und Berechnungsmöglichkeiten, die in der Praxis oft vermischt werden. Häufig haben die Vertragsparteien bei den Verhandlungen unterschiedliche Auffassung, was den Begriff Rendite betrifft. Um einen Schritt Richtung Standardisierung zu setzen, hat die Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (gif) in Deutschland eine

⁶⁰ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 71 ff.

Richtlinie zu den Rendite-Definition herausgegeben. In dieser Richtlinie werden die Renditen in folgende Kategorien eingeordnet:⁶¹

- Anfangsrenditen
- Objekt-Renditen
- Investment-Renditen

Die Anfangsrenditen werden zum Erwerbsstichtag in Bezug auf die Erwerbskosten ermittelt. Die Objekt-Renditen stellen eine Gesamtkapitalrendite dar, wobei der Eigen- und Fremdkapitaleinsatz nicht unterschieden wird. Das ist der so genannte Total-Return-Ansatz. Bei den Investmentrenditen wird auch die Finanzierungsstruktur des Investments sowie steuerliche Aspekte berücksichtigt.⁶² In diesem Abschnitt werden die Renditen im Asset Management näher erläutert.

Als Erstes wird an dieser Stelle die Brutto- und Netto-Anfangsrendite definiert, um darauf basierend weitere Renditen berechnen zu können und die Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Die Anfangsrenditen werden stichtagsbezogen zum Erwerbszeitpunkt mit den aktuellen Ist-Werten ermittelt. Bei der Brutto-Anfangsrendite (BAR) werden die Nettomieteinnahmen mit dem Kaufpreis (KP) ohne Nebenkosten ins Verhältnis gesetzt. Sollten zum Erwerbsstichtag temporäre Leerstände bestehen, kann die Berechnung auch mit den gesamten Mieteinnahmen, wie bei einer Vollvermietung, gerechnet werden. In dem Fall handelt es sich aber um eine Soll-Kennzahl, worauf jedenfalls hingewiesen werden muss. Bei der Netto-Anfangsrendite (NAR) wird der Net Operating Income (NOI), also die Nettomieteinnahmen abzüglich Bewirtschaftungskosten, mit den Gesamtinvestitionskosten (GIK) ins Verhältnis gesetzt. Ähnlich wie die BAR kann diese Kennzahl auch mit Vollvermietung berechnet werden. In der Praxis wird die BAR besonders in Österreich bei dem Vergleich von verschiedenen Immobilieninvestments eingesetzt und mit der Entwicklung der BAR kann auch der Markttrend aufgezeichnet werden. Der NAR kommt auch große Bedeutung bei den Vergleichsmöglichkeiten zu, denn je höher die NAR ist, desto günstiger ist der Kauf. Falls ein Wertgutachten vorhanden ist, kann alternativ anstatt der GIK der Marktwert in den Nenner eingesetzt werden.⁶³

⁶¹ Vgl. Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (2007), Onlinequelle [03.09.2021].

⁶² Vgl. GLATTE (2009), S. 207.

⁶³ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 92 ff.

$$BAR \% = \frac{NME \times 100}{KP}$$

Formel 19: Brutto-Anfangsrendite

$$NAR \% = \frac{NOI \times 100}{GIK}$$

Formel 20: Netto-Anfangsrendite

Werden die Anfangsrenditen in den nachfolgenden Jahren als jährlicher Wert regelmäßig berechnet, wird über laufende Cashflow-Renditen oder Running Yields (RY) gesprochen. Diese können ebenso stichtagsbezogen zum abgelaufenen oder aktuellen Wirtschaftsjahr gleichermaßen als Brutto- oder als Netto-Kennzahl ermittelt werden. Dabei wird stets davon ausgegangen, dass der Nenner, also der Kaufpreis oder die Gesamtinvestitionskosten, konstant bleibt, dass keine zusätzlichen Investitionen notwendig sind. Aufgrund von Indexanpassungen und optimaler Bewirtschaftung können die Mieteinnahmen laufend gesteigert werden, was unter Annahme konstanter GIK oder KP zu einer indizierten Werterhöhung des Investments führt.⁶⁴

$$RY_{Brutto} = \frac{NME \times 100}{KP}$$

Formel 21: Running Yield Brutto

$$RY_{Netto} = \frac{NOI \times 100}{GIK}$$

Formel 22: Running Yield Netto

Die Wertänderungsrendite (WÄR) stellt die Änderung des Verkehrswertes einer Immobilie zwischen zwei Zeitpunkten dar. Bei der Kalkulation werden die Verkehrswerte laut Wertgutachten gegenübergestellt, wobei die in der Periode durchgeführten Investitionen (IK) in Abzug zu bringen sind. Dieses Ergebnis wird zu dem Verkehrswert (VW) t-1 oder alternativ zu der GIK ins Verhältnis gesetzt. Mit Hilfe dieser Kennzahl kann die Gesamtperformance eines Immobilieninvestments systematisch gemessen werden. Für internationale Investoren kann diese Kennzahl dahingehend vom großen Nutzen sein, dass sich die Korrelation bestimmter

⁶⁴ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 117 f.

Immobilienmärkte oder Immobilienklassen feststellen lässt. Eine erkannte negative oder positive Korrelation kann bei der Diversifikation im Gesamtportfolio von großer Bedeutung sein.⁶⁵

$$WÄR = \frac{VW_{(t)} - VW_{(t-1)} - IK_{(t)}}{VW_{(t-1)}} \times 100$$

Formel 23: Wertänderungsrendite

Mit der Addition der zuvor ermittelten laufenden Cashflow-Rendite und der Wertänderungsrendite wird die Gesamrendite, der Total Return (TR) berechnet. Allfällige Schwankungen dieser Kennzahl lassen sich hauptsächlich auf die höhere Volatilität der Wertänderungsrendite gegenüber der laufenden Cashflow-Rendite zurückzuführen. Der Total Return ist eine international anerkannte und verbreitete Kennzahl, die aufgrund des Vorhandenseins von Marktwerten auch für Benchmarking sehr gut geeignet ist.⁶⁶

$$TR = RY + WR$$

Formel 24: Total Return

2.2.3.3 Investmentkennzahlen

Im Gegensatz zu den Renditekennzahlen wird bei den Investmentkennzahlen auch auf die Finanzierung und die steuerlichen Verhältnisse Rücksicht genommen. Die Investment Rendite kann mit verschiedenen Methoden ermittelt werden:⁶⁷

- Return on Investment (ROI)
- Return on Equity (ROE)
- Return on Risk Adjusted Capital (RORAC)
- Internal Rate on Return (IRR)

Bei der Berechnung der Gesamtkapitalrentabilität, Return on Investment, werden durch die unterschiedlichen Finanzierungskosten verursachte Verzerrungen eliminiert. Mittels Division des Ergebnisses vor Steuern – korrigiert mit den Finanzierungskosten – durch das Gesamtkapital oder

⁶⁵ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 118 f.

⁶⁶ Vgl. KURZROCK (2015), S. 53.

⁶⁷ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 121.

die Bilanzsumme, erhält man die Gesamtkapitalrentabilität. Diese Kennzahl besagt, wie viel Prozent des Ergebnisses vor Steuern pro ein Euro-Kapital erwirtschaftet wurde.⁶⁸

$$ROI = \frac{\text{Ergebnis vor Steuern} + \text{Zinsaufwendungen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

Formel 25: Return on Investment

Der Return on Equity entspricht der Eigenkapitalrendite. Im Zähler steht das Betriebsergebnis (EBT) nach Steuern, im Nenner das durchschnittlich eingesetzte Eigenkapital (EK). Durch den Leverage-Effekt kann unter gewissen Bedingungen die Eigenkapitalrendite erhöht werden. Das funktioniert dann, wenn die Fremdkapitalzinsen niedriger sind als die Gesamtkapitalrentabilität, da so durch die Investition mehr verdient wird, als für das Fremdkapital bezahlt wird. Diese Kennzahl kann vor allem bei einfacheren Immobiliengesellschaften angewendet werden. Als Immobilienrendite ist sie jedoch nicht immer ausreichend geeignet.⁶⁹

$$ROE = \frac{EBT - \text{Steuern}}{EK} \times 100$$

Formel 26: Return on Equity

Die Weiterentwicklung der Kennzahl ROE ist der RORAC, Return on Risk-adjusted Capital. Bei der Kalkulation steht das Risikokapital im Nenner, welches unter anderem auch durch die Kennzahl Value at Risk (VaR) ausgedrückt werden kann. Das Risikokapital bezeichnet das Eigenkapital, das zur Abdeckung des möglichen Verlusts benötigt wird. Dieser Indikator wird von den Analysten in Banken bereits länger angewendet. Bei Immobilienunternehmen kann der RORAC zur Entscheidung für eine Investition beitragen, indem das bei den unterschiedlichen Varianten vorhandene Risiko berücksichtigt wird – die Variante mit dem höheren RORAC sollte hier gewählt werden.⁷⁰

$$RORAC = \frac{EBT - \text{Steuern}}{VaR} \times 100$$

Formel 27: Return on Risk-adjusted Capital

⁶⁸ Vgl. HEESSEN/GRUBER (2009), S. 173 f.

⁶⁹ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 121 f.

⁷⁰ Vgl. Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (2021), Onlinequelle [03.09.2021].

In der Investitionsrechnung zeichnet sich die Internal Rate of Return als die meistverwendete Kennzahl für die Investitionsentscheidung aus. Die IRR misst die Performance des eingesetzten Kapitals. Bei diesem internen Zinssatz (i) entspricht der aktuelle Nettobarwert (NBW) der zukünftigen Zahlungsströme (CF) dem Wert 0, da die auf einen bestimmten Zeitraum diskontierten Einzahlungsströme dem Nettobarwert der Auszahlungsströmen entsprechen. Anders als bei den zuvor ermittelten Kennzahlen, berechnet sich die IRR für die gesamte Laufzeit der Investition, wobei auch die Wiederveräußerung der Immobilie am Ende der Laufzeit berücksichtigt wird. Um die IRR genau berechnen zu können, muss eine detaillierte Prognoserechnung der Zahlungsströme vorliegen. Eine häufige Kritik dieser Methode ist die Manipulierbarkeit dieser Prognosen.⁷¹

$$NBW = \frac{CF_1}{(1+i)^1} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n}$$

Formel 28: Internal Rate of Return

Obwohl sich die IRR in der Praxis großer Beliebtheit erfreuen kann, wird hinsichtlich ihrer Genauigkeit und Aussagefähigkeit oft aus wissenschaftlicher Sicht kritisiert. Der Grund dafür ist die dem Ansatz zugrundeliegende Wiederveranlagungsprämisse. Die Wiederveranlagungsprämisse sagt aus, dass die erzielten Überschüsse einer bestimmten Periode wieder zur IRR angelegt werden – was in der Praxis sehr unwahrscheinlich ist. Je höher der interne Zinssatz ist, umso mehr wird die tatsächlich erzielbare Rendite verzerrt.⁷²

2.2.3.4 Finanzierungskennzahlen

In diesem Abschnitt sollen ausgewählte Finanzierungskennzahlen vorgestellt werden, die für den Einsatz in der Immobilienbranche besonders geeignet sind. Mit der Anwendung dieser Kennzahlen soll sichergestellt werden, dass der objektbezogene Cashflow während der Finanzierungslaufzeit alle Finanzierungs- und Bewirtschaftungskosten deckt.⁷³

Die Loan to Value Ratio (LTV) stellt den Verschuldungsgrad von einer Immobilie dar, indem der aushaftende Kredit zum Verkehrswert der fremdfinanzierten Immobilie ins Verhältnis gesetzt wird. Die Höhe der Kennzahl stellt die Reserve für negative Marktwertveränderungen dar. Von

⁷¹ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 126 ff.

⁷² Vgl. ROTTKE (2017) in: ROTTKE/THOMAS (Hrsg.), S. 875.

⁷³ Vgl. ROTTKE (2017) in ROTTKE/THOMAS (Hrsg.), S. 916

den Kreditinstituten wird die maximale Höhe oder die jährliche Entwicklung dieser Kennzahl in den Kreditverträgen als so genannte „Financial Covenant“ definiert. Eine Überschreitung der vertraglich vereinbarten Höhe kann zu einer Margenerhöhung oder im schlimmsten Fall zu einer Fälligestellung des Kredits führen. Bei Immobilienprojekten wird generell eine LTV in Höhe von ungefähr 70% angestrebt. Die Differenz zwischen der LTV und dem Marktwert wird entweder als Eigenkapital eingebracht oder es sind stille Reserven vorhanden.⁷⁴

$$LTV = \frac{\text{Kreditaushaftung}}{\text{Verkehrswert}} \times 100$$

Formel 29: Loan to Value Ratio

Analog zur LTV kann die Kennzahl Loan to Cost (LTC) mit der Division des aushaftenden Kreditbetrages durch die Gesamtinvestitionskosten ermittelt werden. Dieser Indikator zeigt auch die Verschuldung einer Immobilie an, jedoch wird eher bei Projektentwicklungen eingesetzt, wenn noch kein Verkehrswert bestimmt werden kann. Das Eigenkapital in der Höhe des Unterschieds zwischen LTC und GIK sollte noch vor dem Fremdkapital eingebracht werden. Nach Fertigstellung der Immobilie wird üblicherweise auf die LTV umgestiegen. Der Wechsel ist aus Fremdkapitalnehmersicht auch sinnvoll, da der Verkehrswert der Immobilie deutlich mehr als die GIK beträgt und somit die LTV niedriger als die LTC ausfällt. Da der maximale Wert der LTC auch in den Kreditverträgen festgehalten werden, lohnt es sich, bei den GIK Reserven für allfällige Kostenüberschreitungen zu bilden.⁷⁵

$$LTC = \frac{\text{Kreditaushaftung}}{GIK} \times 100$$

Formel 30: Loan to Cost Ratio

Der Zinsdeckungsgrad oder die Interest Cover Ratio (ICR) gibt an, ob und wie stark die Zinszahlungen einer bestimmten Periode durch das NOI gedeckt sind. Das Ergebnis ist ein absoluter Wert. Je höher dieser Wert über 1 liegt, desto größer ist die Sicherheit, dass die Immobilie die Zinszahlungen nachhaltig bedienen kann. Ein Wert unter 1 bedeutet, dass es nicht mehr möglich ist, die Zinszahlungen aus den Einnahmen des finanzierten Objekts zu decken. Die ICR kann auch im Rahmen der Kreditrisikosteuerung im Kreditvertrag festgehalten werden. Bei

⁷⁴ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 186 f.

⁷⁵ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 187 f.

der Zielsetzung für diese Kennzahl ist das Zinsänderungsrisiko zu beachten, wodurch es zu kurzfristigen Änderungen der Ratio kommen kann.⁷⁶

$$ICR = \frac{NOI}{Zinsendienst}$$

Formel 31: Interest Cover Ratio

Die Schuldendeckungsquote, Debt Service Coverage Ratio (DSCR), drückt aus, wie viel Prozent des Kapitaldiensts durch das NOI gedeckt sind. Der Kapitaldienst ist die Summe des Zinsaufwands und der Tilgung. Die Interpretation ist analog zu der von der ICR: ein Wert unter 1 bedeutet, dass es nicht mehr möglich ist die laufenden Raten aus den Einnahmen der finanzierten Immobilie zu zahlen. Je höher der Wert über 1 liegt, desto größer ist die Sicherheit, dass die Immobilie die Raten nachhaltig bedienen kann. Die DSCR wird von allfälligen Zinsänderungen weniger beeinflusst als die ICR.⁷⁷

$$DSCR = \frac{NOI}{Kapitaldienst}$$

Formel 32: Debt Service Coverage Ratio

2.2.3.5 Developmentkennzahlen

Die Basisgrößen für die Kennzahlen, die bei einer Projektentwicklung eingesetzt werden, sind die Bauwerkskosten, die Baukosten sowie die Gesamtinvestitionskosten. Wie sich diese zusammensetzen, sind folgender Abbildung zu entnehmen.

⁷⁶ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 191 f.

⁷⁷ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 192 ff.

	Baugliederung			
0	Grund			
1	Aufschließung			
2	Bauwerk-Rohbau	} Bauwerks- kosten	} Baukosten	} Gesamtinvestitions- kosten
3	Bauwerk-Technik			
4	Bauwerk-Ausbau		} Errichtungs- kosten	
5	Einrichtung			
6	Außenanlagen			
7	Planungsleistungen			
8	Projektnebenleistungen			
9	Reserven			

Abbildung 8: Kostengruppierung nach ÖNORM B 1801-1
Quelle: in Anlehnung an ÖNORM 1801-1:2015-12-01

WENDLINGER⁷⁸ erweitert die Liste noch mit den Vermarktungskosten, wie Maklergebühren, Provisionen und Marketing. Die Finanzierungskosten sind in der Gruppe Projektnebenleistungen inkludiert, er nimmt sie aber in einer zusätzlichen Position auf, da diesen immer mehr Bedeutung zukommt. Setzt man die ermittelten Bezugsgrößen ins Verhältnis zur vermietbaren oder verkaufbaren Nutzfläche, erhält man die Baukosten, die Bauwerkskosten beziehungsweise die Gesamtinvestitionskosten pro Quadratmeter. Durch die Anwendung dieser Kennzahlen kann die Kostenkontrolle und ein Vergleich mit denselben Kennzahlen ähnlicher Projekte gewährleistet werden.

Ein wichtiger Begriff der Kostenrechnung ist der Break-Even-Punkt. Erreicht ein Projekt diesen Punkt, bedeutet es, dass die Kosten genau durch die Erlöse gedeckt sind. Wird dieser Punkt übertroffen, realisiert das Projekt einen Gewinn. Überleitet man diese Definition auf Immobilien, kann man feststellen, dass dieser Break-Even-Punkt unter dem Marktpreis liegen muss, damit das Projekt erfolgreich wird.⁷⁹

Die Break-Even-Werte können sowohl für den Verkaufspreis (VKP) als auch für die Miete berechnet werden. Bei beiden Varianten sollen die Parkplatzerlöse und die sonstigen Erlöse berücksichtigt werden. Im Bauträgerbereich wird dieser berechnete Mindestverkaufspreis mit dem aktuellen Marktpreis verglichen. Liegt das Ergebnis nahe zum Marktpreis oder ist sogar darüber, sollte die Investition geprüft werden. Bei der Berechnung der Break-Even-Miete wird die erzielte Bruttoanfangsrendite in die Formel eingesetzt. Das Ergebnis ist die Miete pro Quadratmeter, die

⁷⁸ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 136 ff.

⁷⁹ Vgl. SPITRA (2020) in: BURGER et al, S. 114.

mindestens erreicht werden muss, damit die GIK rechtfertigt werden. In dieser Formel sind jedoch die Bewirtschaftungskosten nicht berücksichtigt, es wird davon ausgegangen, dass diese zur Gänze an die Mieter weiterverrechnet werden. Das Ergebnis sollte deutlich unter den aktuellen Marktmieten von ähnlichen Objekten liegen. Ein gewisser Spielraum muss bei beiden Kennzahlen für Baukostenschwankungen und Marktpreisschwankungen einkalkuliert werden.⁸⁰

$$\text{Break} - \text{Even} - \frac{\text{VKP}}{m^2} = \frac{\text{GIK} - \text{Erlöse Parkplätze} - \text{sonstige Erlöse}}{\text{verkaufbare Fläche } m^2}$$

Formel 33: Break-Even-Verkaufspreis

$$\text{Break} - \text{Even} - \text{Miete} = \frac{\text{GIK} \times \text{BAR} - \text{Parkplatzmiete p. a.}}{\text{Vermietbare Fläche} \times 12}$$

Formel 34: Break-Even-Miete

Analog zu den beiden vorgestellten Kennzahlen kann auch die Mindestrendite, die benötigt wird, um das Objekt ohne Verlust verkaufen zu können, ermittelt werden. Die Break-Even-Rendite zeigt die Gewinnschwelle und wird mit der Division der Estimated Rental Value (ERV), also der prognostizierten Mieteinnahmen durch die GIK ermittelt. Die Interpretation ist analog zu den zuvor ermittelten absoluten Kennzahlen und hier soll ebenfalls ein Spielraum für Schwankungen der Baukosten und der Marktpreise eingeplant werden.⁸¹

$$\text{Break} - \text{Even} - \text{Rendite} = \frac{\text{ERV p. a.}}{\text{GIK}} \times 100$$

Formel 35: Break-Even-Rendite

Eine ausschließlich für Bauträgerprojekte relevante Kennzahl ist der Bauträgergewinn, der die Gewinnspanne zwischen dem Verkaufserlös und den GIK prozentual darstellt. Die Kennzahl kann erst nach der letzten verkauften Einheit bestimmt werden, ist dennoch für einen Soll-Ist-Vergleich oder einen projektübergreifenden Vergleich sehr gut geeignet.⁸²

⁸⁰ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 140 ff.

⁸¹ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 142 f.

⁸² Vgl. WENDLINGER (2018), S. 145.

$$\text{Bauträgergewinn} = \frac{\text{Verkaufserlöse} - \text{GIK}}{\text{GIK}} \times 100$$

Formel 36: Bauträgergewinn

2.3 Projektübergreifendes Controlling

In diesem Abschnitt soll das projektübergreifende Controlling erläutert werden. Im Fall von komplexen Portfolios kann das Immobiliencontrolling und das Reporting auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen. Die im Kapitel 2.2. vorgestellten Instrumente eignen sich zu der ersten Ebene, zum Objektcontrolling. Auf der nächsten Stufe befinden sich diverse Aggregationsstufen, wie zum Beispiel Teilportfolios. In diese Teilportfolios werden die Objekte nach unterschiedlichen Kriterien eingeordnet. Die höchste Ebene stellt die Gesamtportfolioebene dar. Um den ständigen Informationsaustausch zwischen den Ebenen zu gewährleisten, kann eine gemeinsame Datenbank, ein Tabellenkalkulationsprogramm oder eine integrierte Management-Software eingesetzt werden.⁸³

2.3.1 Immobilien-Portfoliomanagement

Der quantitative Ansatz des Immobilien-Portfoliomanagements basiert auf der Portfolioselektionstheorie und ist auf Immobilien nur bedingt übertragbar. Die Hauptgründe dafür stellen die Rendite- und Risikogrößen dar, die im Immobilienbereich schwer zu bestimmen sind. Des Weiteren bestehen noch einige Faktoren, die die Anwendung dieser Theorie erschweren. Einerseits ist die Existenz der Normalverteilung bei Immobilienrenditen aufgrund der Unvollkommenheit des Immobilienmarkts in der Literatur umstritten. Die Annahme, dass in der Welt keine Transaktionskosten und Steuern auftreten ist sehr unrealistisch. Darüber hinaus werden wichtige Faktoren wie Liquidität, Marktgröße und Marktreife nicht berücksichtigt. Die langen Transaktionsdauern haben zur Folge, dass die Musterportfolios zum Zeitpunkt der Umsetzung bereits veraltet sind. Daher ist die unveränderte Umsetzung eines Musterportfolios auf ein tatsächliches Immobilienportfolio nicht möglich.⁸⁴

Aus den oben genannten Gründen wird in der Praxis oft auf den qualitativen Ansatz des Immobilien-Portfoliomanagements bei der strategischen Portfolioanalyse gesetzt. Der erste Schritt der strategischen Analyse bildet die Segmentierung des Immobilienportfolios. Dadurch kann die

⁸³ Vgl. METZNER (2017) in: ROTTKE/THOMAS (Hrsg.), S. 346 f.

⁸⁴ Vgl. THOMAS (2017) in: ROTTKE/THOMAS (Hrsg.), S. 611 f.

Komplexität des Portfolios reduziert und Transparenz geschaffen werden. Die Segmentierung erfolgt durch Einordnung der einzelnen Teile des Portfolios in strategische Geschäftsfelder, wie zum Beispiel verschiedene Produktkombinationen. Diese Geschäftsfelder bilden unabhängige Einzelportfolios und ermöglichen eine erhöhte Steuerbarkeit von Immobilienportfolios sowie einfachere Allokationsentscheidungen, wie Investitionen oder Desinvestitionen.⁸⁵

Mögliche strategischen Geschäftsfelder, die für die VENTA Group relevant sind, bilden die Immobilienart und die Verwertbarkeit. Die Projekte lassen sich nach der Verwertbarkeit in Immobilien-Projektentwicklung oder Bauträger und fertiges Objekt, also Asset Management, einordnen. Die Projekte im Bereich Asset Management können weiter nach der Nutzungsart in Gewerbe- und Wohnimmobilien untergegliedert werden.

Ein weit verbreitetes Portfoliomanagement Instrument ist das Scoring, welches sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte berücksichtigt und damit sämtliche Eigenschaften einer Immobilie oder des Immobilienbestands abbildet.⁸⁶ In einem ersten Schritt werden die Beurteilungskriterien als Grundlage für das Scoring festgelegt. Als Nächstes soll die Gewichtung der einzelnen Kriterien erfolgen. Anschließend werden die zur Analyse ausgewählten Objekte anhand der Kriterien bewertet. Bei der Bewertung wird den einzelnen Kriterien eine Punktezahl vergeben und diese mit der zuvor festgelegten Gewichtung multipliziert.⁸⁷

Das Scoring-Verfahren eignet sich auch zur Bewertung der Immobilienanlagen im eigenen Projektportfolio und zur Aufstellung eines internen Rankings.⁸⁸ Die nächste Tabelle zeigt eine beispielhafte Scoring Analyse eines Immobilienprojekts zur Veranschaulichung der Methode. Das Ergebnis der Analyse wird in der Abbildung 9 auch graphisch dargestellt.

Die Nachteile des Scorings bestehen vor allem in der subjektiven Auswahl, Gewichtung und Messung der Beurteilungskriterien. Jedoch kann diesen Kritikpunkten durch das Einbeziehen von Expertenwissen und empirischen Studien positiv entgegengewirkt werden. Ein weiterer Kritikpunkt ist die geringe Aussagekraft des Gesamtscores von einem Objekt, wobei dieses

⁸⁵ Vgl. THOMAS (2017) in: ROTTKE/THOMAS (Hrsg.), S. 614 ff.

⁸⁶ Vgl. LANGE (2013) in: BRAUER (Hrsg.), S. 601 ff.

⁸⁷ Vgl. SCHÖN (2012), S. 72 f.

⁸⁸ Vgl. THOMAS (2017) in: ROTTKE/THOMAS (Hrsg.), S. 616.

lediglich zur Aufstellung einer Rangfolge von mehreren Alternativen herangezogen werden kann.⁸⁹

Scoring Analyse		Eigenes Projekt		Konkurrenz-Projekt	
Vergleichskriterien	Gewichtung	Punkte 0-10	gew. Punkte	Punkte 0-10	gew. Punkte
Größe	20	7	140	7	140
Lage	20	7	140	6	120
Preis	30	6	180	7	210
Qualität	15	9	135	7	105
Service Hausverwaltung	5	10	50	6	30
Infrastruktur	5	7	35	6	30
Energieeffizienz	5	8	40	9	45
Summe	100	54	720	48	680

Tabelle 1: Scoring Analyse eines Immobilienprojekts
Quelle: in Anlehnung an SCHÖN (2012), S. 72.

Ergebnis Scoring Analyse

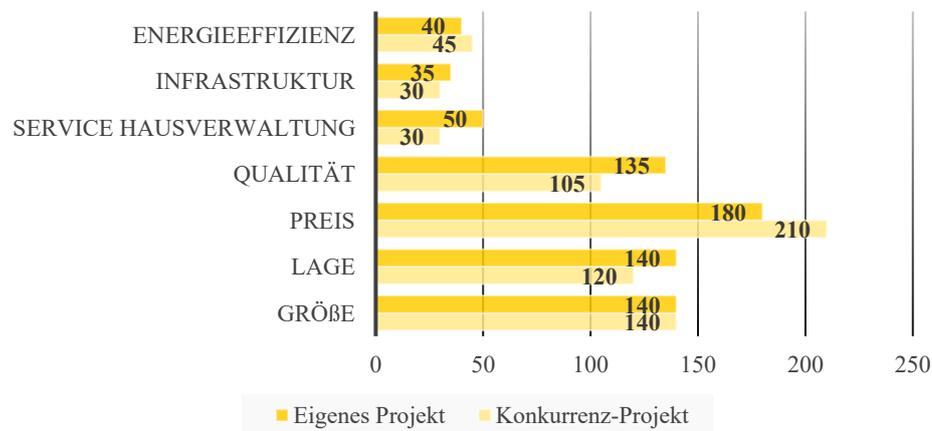


Abbildung 9: Balkendiagramm zur Darstellung des Ergebnisses der Scoring Analyse
Quelle: in Anlehnung an SCHÖN (2012), S. 72.

⁸⁹ Vgl. LANGE (2013) in: BRAUER (Hrsg.), S. 601 f.

Die einzelnen Objekte oder die strategischen Geschäftsfelder können anhand von den Ergebnissen eines erweiterten Scoring-Verfahrens in die Neun-Felder-Matrix von McKinsey eingeordnet werden. Die Positionen der Objekte oder der Geschäftsfelder ergeben sich aus den Punktwerten für die Wettbewerbsposition sowie für die Marktattraktivität. Die Position soll mit einem Kreis in der Matrix markiert werden, wobei die Größe des Kreises von den Verkehrswerten der darin enthaltenen Objekte abhängt. Je weiter ein Kreis vom Koordinatenursprung liegt, desto positiver wird das entsprechende Objekt bewertet. In Abbildung 10 ist bei dem strategischen Geschäftsfeld 1 eine Investitionsstrategie einzusetzen, hingegen beim Geschäftsfeld 2 empfiehlt sich eine Desinvestitionsstrategie.⁹⁰

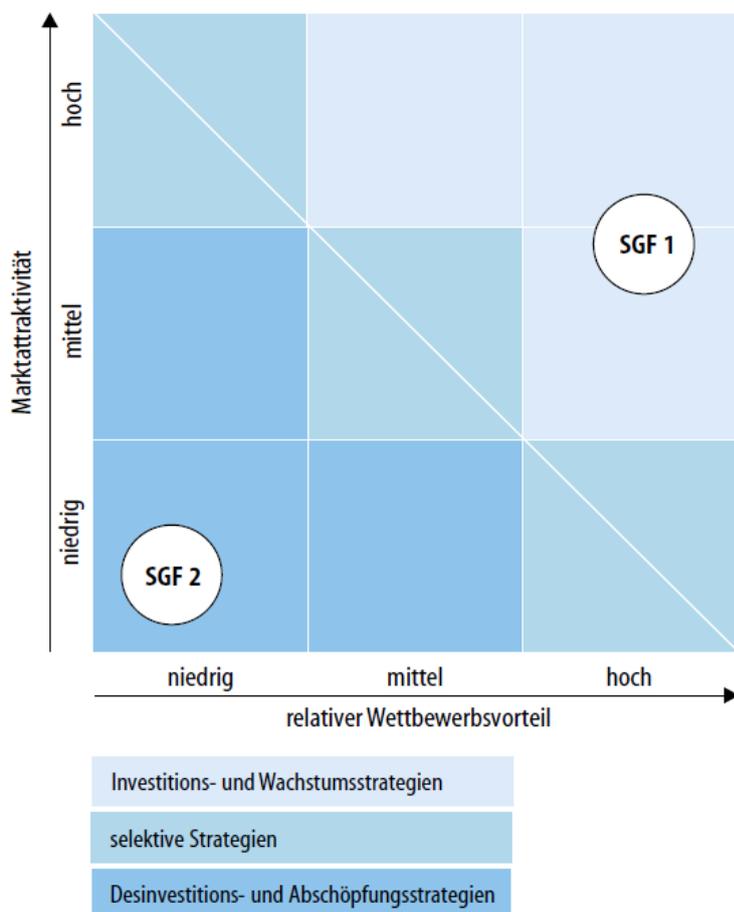


Abbildung 10: Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Matrix
 Quelle: THOMAS (2017) in: ROTTKE/THOMAS (Hrsg.), S. 620.

⁹⁰ Vgl. THOMAS (2017) in: ROTTKE/THOMAS (Hrsg.), S. 620.

2.3.2 Kennzahlen im projektübergreifenden Controlling

In diesem Abschnitt sollen Kennzahlen definiert werden, die im projektübergreifenden Controlling für Immobilien eingesetzt werden können. Im Kapitel 2.2.3. wurden zuvor zahlreiche Kennzahlen vorgestellt, die sowohl auf Projektebene als auch auf Portfolioebene dargestellt werden können. Darüber hinaus können auf Teil- oder Gesamtportfolioebene folgende Basisgrößen und grundlegende Kennzahlen ermittelt werden: Anzahl der Immobilien und der Mieteinheiten, Anzahl der Entwicklungsgrundstücke, Gesamtnutzfläche, Durchschnittsmiete, durchschnittliche Gewinnmarge, durchschnittlicher Leerstand sowie die prozentuelle Aufteilung der Objekte in Assetklassen. Darüber hinaus lassen sich die bereits auf Projektebene ermittelten Renditen auf Portfolioebene ausdrücken.⁹¹

Durch die Literaturrecherche zum Thema Kennzahlen im Multiprojektcontrolling für die Immobilienbranche wurde festgestellt, dass keine immobilienpezifische Fachliteratur zu diesem Thema vorhanden ist. Daher wurde versucht, an dieser Stelle Kennzahlen zu definieren, die nicht nur auf Projektebene, sondern auch auf Portfolioebene berechnet werden und dadurch einen Mehrwert für strategische Entscheidungen schaffen können.

Zunächst werden von den im Kapitel 2.2.3 vorgestellten Kennzahlen, diejenigen ausgewählt, die auf Portfolioebene sinnvoll ermittelt werden können. Werden die grundlegenden Kennzahlen im Bereich Asset Management wie Nettonutzfläche, Nettomieteinnahmen, Gesamtinvestitionskosten, Leerstände, Estimated Rental Value und geschätzter Marktwert zusammengerechnet, können folgende Kennzahlen auf Teilportfolioebene ermittelt werden:

- Durchschnittliche Nettomieteinnahmen pro Quadratmeter Nettonutzfläche
- Durchschnittlicher Estimated Rental Value pro Quadratmeter Nettonutzfläche
- Durchschnittliches Wertsteigerungspotential
- Durchschnittliche Leerstandsrate
- Renditen für das Teilportfolio
- Durchschnittlicher Loan to Value Ratio

Die aufgezählten Kennzahlen lassen sich gesamt für die Business Unit Asset Management oder auch für die Kategorien Gewerbe- und Wohnimmobilien ermitteln. Die Kennzahlen ICR und

⁹¹ Vgl. WENDLINGER (2018), S. 215.

DSCR ergeben auf Portfolioebene keinen Sinn, da diese auf einzelne Objekte ausgerichtet sind. Die Fremdkapitalzinsen oder der Kapitaleinsatz müssen vom jeweiligen Objekt selbst erwirtschaftet werden.

Auf Teilportfolioebene der Business Unit Bauträger können analog die grundlegenden Basisgrößen für sämtliche Projekte zusammengerechnet werden. Anschließend lassen sich folgende Kennzahlen für das Projektportfolio errechnen:

- Durchschnittlicher Verkaufspreis pro Quadratmeter Nettonutzfläche
- Durchschnittliche Gesamtinvestitionskosten pro Quadratmeter Nettonutzfläche
- Gesamtergebnis der Bauträgerprojekte
- Durchschnittlicher Bauträgergewinn oder Gewinn-Marge
- Durchschnittlicher Loan to Cost Ratio

Die Verkaufserlöse der Bauträger-Projekte stellen einen Gesamterlös für das Projektportfolio dar. Um die Jahresentwicklung beobachten zu können, sollten diese Erlöse periodisiert werden. Bei der Aufteilung der Erlöse auf die verschiedenen Perioden wurde versucht, für das interne Berichtswesen sinnvollste Verteilung zu schaffen. In den Büchern werden die Umsatzerlöse erst mit der tatsächlichen Übergabe der Wohnungen an die Käufer/Käuferinnen realisiert. Im internen Berichtswesen wird jedoch die Aufteilung der Ist-Erlöse nach dem Datum der Kaufvertragsunterfertigung vorgenommen, da in den periodischen Projektplanungen die Plan-Erlöse den entsprechenden Perioden laut Verkaufsplan zugeordnet werden.

Die Earned-Value-Analyse kann die oben genannten Kennzahlen im Multiprojektcontrolling ergänzen, indem der SPI und der CPI auf Portfolioebene berechnet werden. Die Ergebnisse zeigen, wie das gesamte Projektportfolio zum Kontrolltermin steht. Um die Auswirkung der einzelnen Projekte auf das Projektportfolio feststellen zu können, werden die Projekte in die SPI-CPI Matrix eingeordnet. In der nächsten Abbildung wird diese Methode veranschaulicht. Die Kreisgröße wird durch das Gesamtbudget der einzelnen Projekte definiert. Die Projekte rechts oben, in der grünen Fläche haben mehr Leistungen erbracht, können aber geringere Kosten aufweisen. Bei den Projekten links unten sind mehr Kosten angefallen, obwohl weniger Leistung erbracht wurde. Bei diesen Projekten besteht dringender Handlungsbedarf. Die größeren Projekte, die sich rechts unten befinden, sollten aufgrund von geringeren Leistungen geprüft werden. Eventuell sind hier Gegensteuerungsmaßnahmen notwendig.

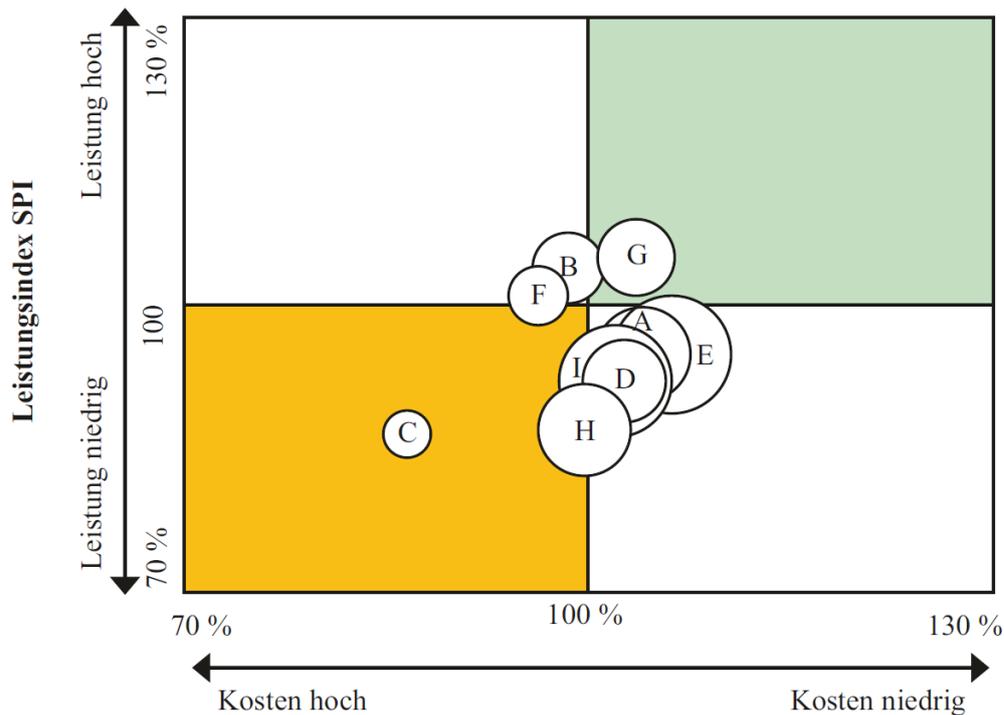


Abbildung 11: Portfolio im Multiprojektcontrolling
 Quelle: FIEDLER (2020), S. 154.

2.4 Projektübergreifendes Berichtswesen

Die Anwendung von geeigneten Steuerungsinstrumenten zur Messung und Sicherung der Performance ist nicht nur aus Sicht des Unternehmens unerlässlich, sondern wird auch von den Kapitalgebern gefordert. Bei dem von den Banken durchgeführten Rating ist ein zeitnahe Controlling und Berichtswesen von großer Relevanz, da dadurch eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit und eine größere Flexibilität bei dem Eingreifen bei unerwünschten Abweichungen gewährleistet wird.

Um auch die unterschiedlichen Begriffe im Bereich des Berichtswesens klarzustellen, soll die Abbildung 12 die begrifflichen Zusammenhänge veranschaulichen. Abhängig von den Adressaten der Informationen wird im betrieblichen Berichtswesen zwischen externen und internen Berichtswesen unterschieden. Das interne Berichtswesen wird auch als innerbetriebliches Berichtswesen bezeichnet und bedient mit der Bereitstellung der Informationen nicht nur

Führungskräfte, sondern auch andere Beteiligte mit Ausführungsaufgaben. Als Management Reporting wird ausschließlich das Reporting an die Führungskräfte bezeichnet.⁹²

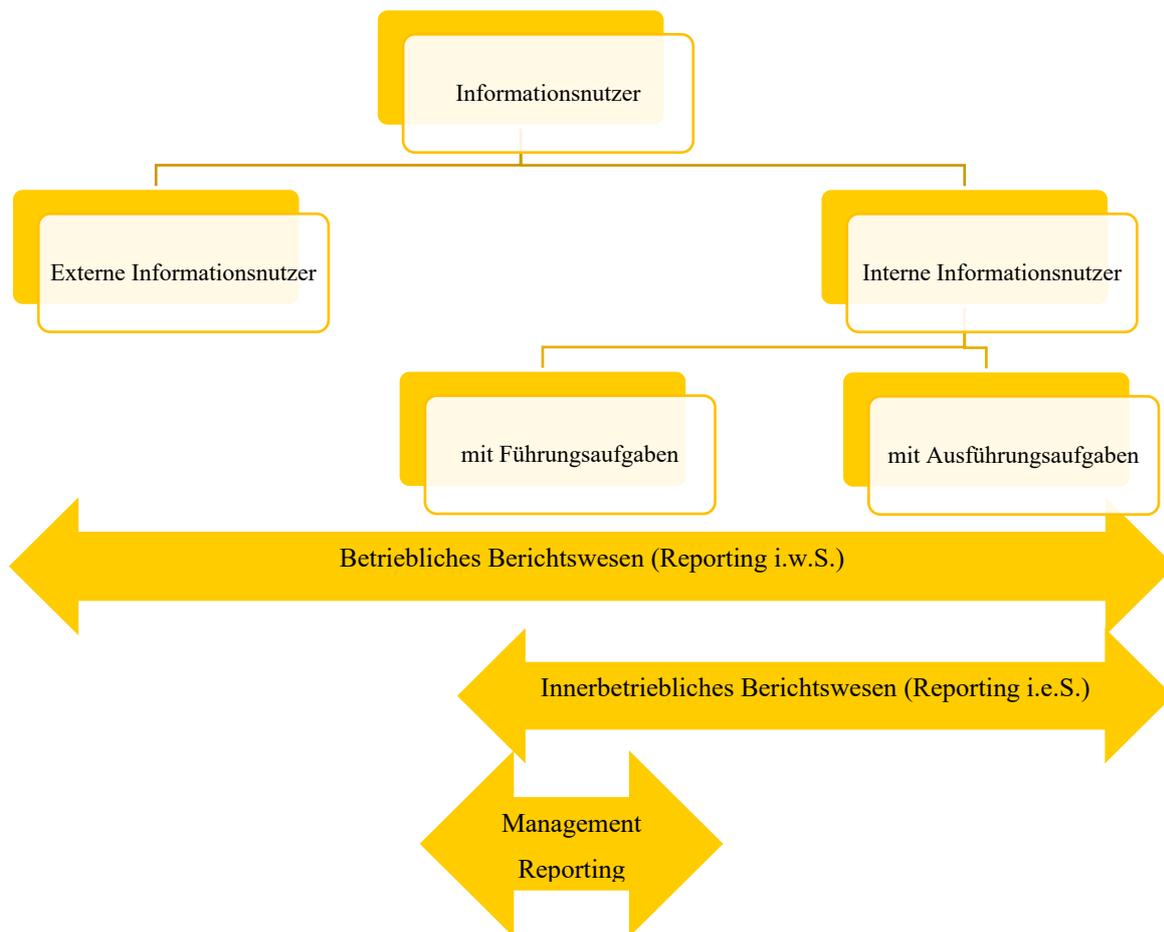


Abbildung 12: Berichtswesen und Management Reporting
Quelle: in Anlehnung an Taschner (2013), S. 36.

2.4.1 Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens

In diesem Abschnitt werden die wesentlichen Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens beschrieben. Obwohl es zum Teil längere Kriterienlisten zu den Gestaltungsdimensionen entwickelt wurden, lassen sich sämtliche Konzeptionen in die nachfolgenden fünf

⁹² Vgl. TASCHNER (2013), S. 36 ff.

Grunddimensionen überführen: Berichtszweck, Berichtsinhalt, Berichtsgestaltung, Berichtszyklus und Berichtsbeteiligte.⁹³

2.4.1.1 Berichtszweck

Den Ausgangspunkt für die nächsten Gestaltungsdimensionen stellt der Berichtszweck dar und dieser bestimmt die restlichen vier Dimensionen. Grundlegende Berichtszwecke sind unter anderem die Dokumentation, die Kontrolle sowie die Planungs- und Entscheidungsunterstützung. Die Dokumentationsfunktion dient zur Festhaltung von bestimmten Vorgängen oder Ereignissen und zur Speicherung der Informationen für die spätere Anwendung. Eine Dokumentation kann bei zukünftigen Analysen und Vergleichen als Referenz dienen. Darüber hinaus kann eine Dokumentation als Beweis, beispielsweise für die Durchführung eines Prozesses, funktionieren. Die Kontrolle als Berichtszweck umfasst die Vergleiche von tatsächlichen Werten mit Plan- oder Soll-Werten und ermöglicht dadurch die Kontrolle der Einhaltung von gewissen Budgetgrößen. Eine Voraussetzung ist die Verfügbarkeit von Vergleichsinformationen. Ein weiterer wichtiger Berichtszweck ist die Bereitstellung von Informationen zur Entscheidungsunterstützung. Dieser Zweck kommt meistens bei Berichten zum Vorschein, die für eine bestimmte Entscheidung erstellt werden. Solche Berichte beinhalten Informationen, wie zum Beispiel Vergleiche unterschiedlicher Alternativen, Prognosen und Hochrechnungen auf Basis von Vergangenheitswerten sowie Benchmarks zu Mitbewerbern.⁹⁴

Das Berichtswesen befasst sich somit mit der Unterstützung des Managements in Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen. Dabei liegt der Fokus des Berichtswesens auf der Bereitstellung der zur unterjährigen Steuerung des Unternehmens notwendigen Informationen. Während der laufenden Periode werden Informationen über die Zielerreichung und die Faktoren, die diese beeinflussen, im Rahmen des Reporting bereitgestellt. Dieses Reporting basiert auf den Daten der Planung.⁹⁵

Die genannten möglichen Berichtszwecke schließen einander nicht aus und stellen keinesfalls eine vollständige Auflistung möglicher Berichtszwecke dar. Als ein übergeordneter Berichtszweck kann jedenfalls die Verhaltensbeeinflussung des Berichtsempfängers genannt werden. Gelingt es

⁹³ Vgl. TASCHNER (2013), S. 45.

⁹⁴ Vgl. TASCHNER (2013), S. 46.

⁹⁵ Vgl. WEBER et al (2017), S. 202.

einem Bericht nicht, das Verhalten des Berichtsadressaten zu beeinflussen, hat der Bericht seinen Zweck nicht erfüllt.⁹⁶

2.4.1.2 Berichtsinhalt

Die Inhalte des Berichts werden von den Berichtszwecken abgeleitet. In Zusammenhang mit Berichtsinhalten müssen folgende Problemstellungen im Berichtswesen gelöst werden. Im ersten Schritt müssen die Informationsgegenstände, die Sachverhalte der Realität vom Berichtszweck abgeleitet und konkretisiert werden. Diese können beispielsweise einzelne Produkte, Märkte, Mitbewerber, Unternehmensbereiche oder auch das Unternehmen ganzheitlich gesehen sein. Zunächst sollen die benötigten Informationsarten definiert werden. Die Literatur unterscheidet neben rein deskriptiven auch erklärende, prognostische sowie präskriptive Informationen. Die Kombination aus Informationsgegenständen und Informationsarten ergeben die Berichtsarten. Im Zuge der Berichterstellung werden die eingehenden Informationen, der Input, weiterverarbeitet, indem diese verdichtet, aggregiert, verglichen, ergänzt oder neu strukturiert und angeordnet werden. Durch diese Transformation entsteht der Berichtoutput. Da diese Transformationen die Eigenschaften der Berichtsinformationen beeinflussen, muss der genaue Informationsbedarf ermittelt werden.⁹⁷

Die Berichtsart gibt die im Bericht vorhandenen Vergleichskategorien an. Diese können Ex-Post-Kontrollen, Plan-Ist-Kontrollen oder Forecasts beziehungsweise Hochrechnungen sein. Unter einer Ex-Post-Kontrolle versteht man einen Ist-Ist-Vergleich, indem die tatsächlichen Ist-Werte unterschiedlicher Perioden miteinander verglichen werden. Bei der Plan-Ist-Kontrolle wird die Zielerreichung durch die Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Werten gemessen. Durch Hochrechnungen können die voraussichtlichen Wird-Größen ermittelt werden. Solche Forecasts zeigen an, inwieweit die geplanten Periodenziele voraussichtlich erreicht werden können.⁹⁸

2.4.1.3 Berichtsgestaltung, Berichtszyklus und Berichtsbeteiligte

Die nächsten drei Gestaltungsdimensionen stellen die Berichtsgestaltung, der Berichtszyklus und die Berichtsbeteiligte dar.

⁹⁶ Vgl. TASCHNER (2013), S. 46 f.

⁹⁷ Vgl. TASCHNER (2013), S. 47 f.

⁹⁸ Vgl. WEBER et al (2017), S. 204.

Wie ein Bericht aufgebaut und gestaltet wird, beeinflusst wesentlich die Effizienz und die Effektivität des Reportings. Zunächst müssen die Berichtsinhalte optimal strukturiert, gegliedert und benutzerfreundlich gestaltet werden. Die graphische oder tabellarische Aufbereitung der Informationen spielt dabei eine wichtige Rolle. Damit die Berichtsinhalte von den Empfängern aufgenommen und verstanden werden können, muss deren effiziente und effektive Kommunikation und Präsentation gewährleistet werden. Mögliche Kommunikationswege umfassen Gespräche und Präsentationen, sowohl persönlich als auch digital. Die Übermittlung eines Berichts kann auch ohne jeglichen Kontakt elektronisch erfolgen. Sowohl bei der Aufbereitung und Verarbeitung der Informationen als auch bei der Übermittlung der Berichte an die Berichtsempfänger können verschiedenste moderne Programme und IT-Tools eingesetzt werden.⁹⁹

Nach SEIDL¹⁰⁰ soll das Berichtswesen im Multiprojektmanagement gewisse Anforderungen erfüllen. Zum einen soll bei der Berichterstellung eine leicht verständliche und übersichtliche Darstellung gewählt werden. Ergänzend sollen grafische Darstellungen oder Ampelschaltungen nach unterschiedlichen Kriterien integriert werden. Er empfiehlt die Erstellung eines Dashboards sowohl für Teilportfolios als auch für das gesamte Projektportfolio. Neben den aktuellen Informationen zum jeweiligen Stand eines Projektes soll auch die Aufbereitung kumulierter Auswertungen ermöglicht werden. In diesen Auswertungen sowie im Dashboard sollen die Projekte nach verschiedenen Kriterien gefiltert werden können.

Die Gestaltungsdimension Berichtszyklus bezeichnet die Abstände, in denen der Bericht regelmäßig erstellt wird. Am häufigsten werden wöchentliche, monatliche, vierteljährliche sowie jährliche Berichte erstellt, wobei je nach Bedarf auch andere abweichende Abstände festgelegt werden können. Das zeitliche Intervall, welches im Bericht dargestellt wird, ist der Berichtszeitraum. Dieser wird meistens dem Berichtszyklus gleichgesetzt, kann aber auch abweichend sein, wie zum Beispiel ein monatlich erstellter Bericht, der sämtliche abgelaufene Monate des Jahres beinhaltet. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Durchführungsdauer des Berichtsprozesses. Je schneller der Berichtsprozess durchläuft, umso aktueller sind die verwendeten Daten.¹⁰¹

⁹⁹ Vgl. TASCHNER (2013), S. 48 f.

¹⁰⁰ Vgl. SEIDL (2011), S. 172 f.

¹⁰¹ Vgl. TASCHNER (2013), S. 49 f.

Die letzte Gestaltungsdimension besteht aus den Berichtsbeteiligten. Bei sämtlichen Berichten muss zunächst der Kreis der Empfänger definiert werden. Da die Informationsbedürfnisse der Empfänger stark variieren kann, ist es notwendig den Berichtswesen für engere Beteiligtenkreise aufzuteilen. Auf der anderen Seite der Beteiligten befinden sich die Berichtsersteller oder der Kreis derjenigen, die an dem Berichtsprozess mitwirken.¹⁰²

2.4.2 Einsatz von Programmen und IT-Tools im Berichtswesen

Aktuell ergeben sich vier mögliche Grundausrichtungen im Bereich IT-gestütztes Reporting im Unternehmen. Diese sind die eingebaute Reportingfunktionen der ERP-Systeme, die Tabellenkalkulationsprogramme, datenbankbasierte Reportingsysteme sowie Business Intelligence (BI)-gestützte Systeme mit Data-Warehouse- und Big-Data-Technologie. Nachfolgend werden diese Grundausrichtungen beschrieben.¹⁰³

Das Ziel der ERP-Systeme ist die Abbildung sämtlicher Geschäftsprozessen und Ressourcen in einem integrierten System, die über eine gemeinsame Datenbank miteinander verknüpft sind. Neben den logistischen Funktionsbereichen wie Produktion, Planung, Warenwirtschaft ist die gesamte kaufmännische Ebene mit den Funktionsbereichen Personalwirtschaft, Finanz- und Rechnungswesen, Anlagenwirtschaft, Konsolidierung, etc. in einem ERP-System abgebildet. Ein großer Vorteil dieser integrierten Systeme ist, dass diese direkt auf die vorhandenen Datenbanken der anderen integrierten Komponenten zugreifen können. Jedoch lässt sich ein unternehmensübergreifendes Reporting ganzheitlich in einem solchen System nicht abbilden. Da die ERP-Systeme mit standardisierten Berichten arbeiten, lassen sie sich nur begrenzt an subjektive Bedürfnisse anpassen. Eine Weiterentwicklung der Standardfunktionen zu einem ganzheitlichen Reporting ist sehr zeitaufwendig und aufgrund der entstehenden Kosten nicht wirtschaftlich. Aufgrund der nicht gegebenen Flexibilität der ERP-Systeme eignen sich diese für die Ausgabe der benötigten Daten zur Weiterverarbeitung in Data-Warehouse- und BI-gestützten Systemen oder Tabellenkalkulationsprogrammen.¹⁰⁴

Die Tabellenkalkulationsprogramme sollen anhand von dem meistverbreiteten Programm MS Excel beschrieben werden. MS Excel wird schwerpunktmäßig in der Bearbeitung von Kalkulationen, Planungen, Simulationen, Optimierungen und Analysen eingesetzt. Diese greifen

¹⁰² Vgl. TASCHNER (2013), S. 50 f.

¹⁰³ Vgl. SCHÖN (2018), S. 310 f.

¹⁰⁴ Vgl. SCHÖN (2018), S. 315 ff.

auf einen begrenzten Datenumfang zu und bieten flexible, gut strukturierte Lösungen an. Die meisten ERP-Systemen haben bereits eingebaute Schnittstellen zu MS Excel und können die Daten in dem entsprechenden Format zur Weiterverarbeitung ausgeben. MS Excel hat keine datenbankgestützte Datenspeicherung und die notwendige Datenharmonisierung wird häufig manuell durchgeführt. Diese Tatsache stellt eine potenzielle Fehlerquelle dar. Je größer die Komplexität des Berichtswesens ist, umso weniger erfüllt MS Excel das Anforderungskriterium der Wirtschaftlichkeit. Das liegt an den notwendigen Übertragungs-, Abstimmungs- und Prüfungsarbeiten. Jedoch bietet MS Excel zahlreiche flexibel einsetzbare Funktionen zur Verarbeitung und Analyse der Daten, wie zum Beispiel Grafikoptionen und mehrdimensionale Datenanalysen mit Pivottabellen. Als Nachteil vom MS Excel wird vor allem genannt, dass die spätere Anpassung von Berichtsschemen sehr umständlich und zeitaufwendig ist. Weitere Nachteile sind die Fehleranfälligkeit, die hohe Manipulationsmöglichkeit, der hohe Wartungsaufwand und die fehlende Datenbankunterstützung. Jedoch sind die Funktionen vom MS Excel für die meisten Berichtszwecke kleiner und mittelständischer Unternehmen ausreichend.¹⁰⁵

Ein Beispiel für ein relationales Datenbank-Management-System ist MS Access. Diese Systeme sind – ähnlich wie ERP-Systeme – auf die Datenintegration vorgelagerter Systeme angewiesen. Somit können fehlerhafte Datenübertragungen und Dateninkonsistenzen nicht ausgeschlossen werden. Eine automatische Datenspeicherung ist jedoch vorhanden und ein weiterer Vorteil ist die einfache Änderungsmöglichkeit der Datenstrukturen für das Reporting, da hier normalerweise keine Abhängigkeiten zu anderen Funktionen vorliegen. Performancemäßig lassen sich diese Systeme vor MS Excel und deutlich vor die ERP-Systeme einordnen, jedoch weit hinter den BI-gestützten Systemen. Hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit kann bei diesen Systemen festgehalten werden, dass sie häufig aufgrund von der speziellen Entwicklung, Einrichtung und Pflege sogar eher wirtschaftlich ungünstiger ausfallen. Zusammenfassend können datenbankbasierte Systeme als Auslaufmodelle für das Reporting bezeichnet werden.¹⁰⁶

Die technologische Basis der BI-gestützten Systeme setzt sich aus der multidimensionalen Datenspeicherung und -auswertung im Data Warehouse, der Bewältigung großer, unstrukturierter Datenmengen mit der Big-Data-Technologie, der Web-Technologie als Anwendungsoberfläche sowie der App-Technologie zusammen. Es gibt mittlerweile zahlreiche Software-Anbieter, die eine integrierte Lösung für BI-gestütztes Controlling anbieten. Die Bekanntesten sind SAP,

¹⁰⁵ Vgl. SCHÖN (2018), S. 321 ff.

¹⁰⁶ Vgl. SCHÖN (2018), S. 326 ff.

Oracle, IBM und Microsoft. Eine Extraktion und Ladung der Daten ist aus sämtlichen relevanten Quellsystemen wie ERP-Systemen, Tabellenkalkulationsprogrammen und Datenbanken möglich. Zur Harmonisierung der Daten und Gewährleistung der Datenqualität werden Werkzeuge zur Überprüfung sowie zur automatischen Bereinigung und Zusammenführung der Daten eingesetzt. Die Performance und die Geschwindigkeit der BI-gestützten Systeme sind aufgrund der angewendeten Technologien im Vergleich zu den zuvor vorgestellten Programmen ausgezeichnet. Diese Systeme können allgemein als benutzerfreundlich bezeichnet werden, da sich die Funktionen intuitiv bedienen lassen. Mittlerweile lässt sich in der Welt ein Trend Richtung Einsatz von BI-gestützten Systeme im Controlling und Reporting erkennen. Da die Auswertungen flexibel und zeitnah verfügbar sind, stellen diese Anwendungen eine wichtige Entscheidungsgrundlage dar und können zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Jedoch empfiehlt sich für kleinere Berichtsanforderungen weiterhin der Einsatz der gängigen Tabellenkalkulationsprogramme wie MS Excel.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Vgl. SCHÖN (2018), S. 330 ff.

3 Untersuchung der bestehenden Projektberichte und Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen zur Optimierung dieser

In diesem Kapitel werden die einzelne Projektberichte, die aktuell bei der VENTA Group verwendet werden, analysiert. Mithilfe der empirischen Forschung sowie Analyse der Berichtsvorlagen wurde die Ist-Situation des Berichtswesens erhoben. Nach der Auswertung der Ergebnisse wurden anhand der gewonnenen Erkenntnisse und der Literaturrecherche Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Projektberichte erarbeitet.

3.1 Empirische Erhebung der Ist-Situation der Einzelberichte und des projektübergreifenden Berichtswesens bei der VENTA Group

Aufbauend auf den Theoriekapiteln wurde im Rahmen dieser Arbeit eine empirische Erhebung durchgeführt. In einem ersten Schritt wird die angewandte Methodik der empirischen Erhebung erläutert. Im Anschluss werden die Ergebnisse der Erhebung beschrieben und kritisch gewürdigt.

Der Begriff der empirischen Forschung umfasst ein System unterschiedlicher Methoden, Techniken sowie Instrumenten, die bei wissenschaftlichen Untersuchungen eingesetzt werden. Die für die Zielerreichung angewandten Grundmethoden für die Datenerhebung sind die Befragungen, Beobachtungen und Inhaltsanalysen. Auf der nächsten Ebene werden diese in qualitative und quantitative Methoden differenziert.¹⁰⁸

3.1.1 Angewandte Methode der empirischen Erhebung

Qualitative Forschungsverfahren unterscheiden sich von den quantitativen Forschungsverfahren in den Charakteristika des Gegenstandes der Forschung. In der qualitativen Forschung werden subjektive Sichtweisen und Theorien, Wirklichkeitskonzepte oder Wirklichkeitskonstruktionen mit dem Ziel erhoben, diese zu verstehen. Ein wichtiges Merkmal des Gegenstandes ist, dass dieser nicht durch Messen verstanden und beschrieben werden kann. Die quantitative Forschung hat sich dagegen als Ziel gesetzt, mit standardisierten Erhebungsmethoden verallgemeinerbare Aussagen

¹⁰⁸ Vgl. HÄDER (2019), S. 13 f.

und Ergebnisse zu finden.¹⁰⁹ Mit den qualitativen Methoden können Diskrepanzen im Verständnis gewisser Begriffe vermieden werden, indem bei der qualitativen Forschung für das Subjekt ein Raum für die Äußerung eines anderwärtigen Sinns gelassen wird.¹¹⁰

Qualitative Interviews stellen eine Gruppe von Verfahren innerhalb der qualitativen Forschung dar. Die Arten von Interviews können in mehrere unterschiedlichen Dimensionen eingeordnet werden. Eine solche Dimension ist der Strukturierungsgrad des Interviews, der gleichzeitig den Grad der Interviewsteuerung beeinflusst. Bei einem stark strukturierten Interview werden standardisierte Fragen erstellt, zum Teil auch mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. In diesem Fall wird während dem Interview von den vorab definierten Fragen nicht abgewichen. Bei einem Interview mit mittlerem Strukturierungsgrad gibt es mehr Raum für die interviewende Person, um einzugreifen oder den Ablauf des Interviews während dem Gespräch zu beeinflussen. Üblicherweise wird für diese Interviews ein Fragenleitfaden zusammengestellt, jedoch kann der Interviewer von den Fragen abweichen, die Reihenfolge anpassen oder Fragen, die sich zusätzlich ergeben stellen.¹¹¹

Eine Variante der halbstrukturierten, diskursiv-dialogischen Interviews ist das problemzentrierte Interview, das sehr weit verbreitet ist. Bei dem problemzentrierten Interview gibt es keinen festen Ablauf, lediglich einen Leitfaden, der sicherstellen soll, dass keine relevanten Punkte vergessen werden. Der Interviewende kann strukturierend und nachfragend während des Gesprächs eingreifen, neue Themen einwerfen oder selbst die Inhalte reflektieren. Die angewendeten Fragetypen beinhalten allgemeine Sondierungen, wie Sachnachfragen und Erzählaufforderungen, sowie spezifische Sondierungen, wie zum Beispiel Zurückspiegelung, Verständnisfragen oder Konfrontation.¹¹²

Zur Erhebung des aktuellen Zustandes des Projektcontrollings und projektübergreifenden Berichtswesens der VENTA Group wurde eine Primäruntersuchung in Form eines qualitativen Interviews vorgenommen. Aufgrund des hohen Spezialisierungsgrades der behandelten Themen beim Kooperationspartner wurde auf quantitative Forschungsmethoden im Rahmen dieser Arbeit verzichtet. Um ein möglichst vollumfassendes Bild von der aktuellen Situation des Projektcontrollings und des Berichtswesens der VENTA Group gewinnen zu können, wurde die

¹⁰⁹ Vgl. HÄDER (2019), S. 14.

¹¹⁰ Vgl. HELFFENRICH (2011), S. 21 f.

¹¹¹ Vgl. MEY/MRUCK (2011) in: NADERER/BALZER (Hrsg.), S. 259 f.

¹¹² Vgl. MEY/MRUCK (2011) in: NADERER/BALZER (Hrsg.), S. 262.

Methode des halbstrukturierten, problemzentrierten Interviews gewählt. Das Interview stütze sich auf einen Leitfaden, in dem die Fragen, nach den behandelten Themenbereichen strukturiert, eingeordnet wurden. Dieser Leitfaden befindet sich im Anhang 1 dieser Arbeit.

Im ersten Block des Fragenkatalogs befinden sich einleitende Fragestellungen, die sich auf die Person des Befragten und auf seine Funktion beim Kooperationsunternehmen beziehen. Darüber hinaus sollen in diesem Block auch die branchenspezifischen Besonderheiten erwähnt und die grundlegenden Prozesse bei den Bauträger- und Asset Management-Projekten erläutert werden. Mit der Beantwortung dieser Fragen soll die Positionierung der VENTA Group im Immobiliensegment vorgenommen werden und ein erster Einblick in die Haupttätigkeitsbereiche der Unternehmensgruppe gewonnen werden.

Der Hauptteil des Interviews wurde in zwei Themenblöcke aufgeteilt: wie auch in der schriftlichen Arbeit, wird hier zuerst das Projektcontrolling und anschließend das projektübergreifende Berichtswesen durchleuchtet. Mit den ersten drei Fragen, wie die Projektplanung, die Projektentscheidung und das Projektcontrolling bei dem Asset Management und Bauträger-Projekten erfolgt, soll erhoben werden, ob und in welchem Maße die in dem Kapitel 2 behandelten theoretischen Konzepte in die Praxis bis jetzt umgesetzt worden sind. Durch die darauffolgenden Fragen sollen die aktuell eingesetzten Tools und Programme bei Projekten benannt und die Zufriedenheit mit diesen erläutert werden. Die letzte Frage des Blocks Projektcontrolling bezieht sich auf den Aufbau des aktuellen Projektreportings.

Im nächsten Block über das projektübergreifende Berichtswesen soll der Aufbau des aktuellen Berichtswesens und das Vorhandensein von projektübergreifenden Berichten erhoben werden. Hierbei sollen auch die angewendeten Programme und die Berichtsadressaten benannt werden. Da der Wunsch nach mehr Automatisierung des Berichtswesens geäußert wurde, wird bei der nächsten Frage nach der Einschätzung des aktuellen Automatisierungsgrades gefragt. Zunächst soll geklärt werden, wie die Erfahrungen der abgeschlossenen Projekte, die so genannten ‚Lessons Learned, in das Berichtswesen einfließen. Wie schon im Einleitungskapitel beschrieben, besteht ein dringender Bedarf für ein projektübergreifendes Berichtswesen. Zur Konzeptionierung des Konsolidierungstools müssen die Erwartungen des Hauptadressaten des Berichts gegenüber einem effizient funktionierenden Berichtswesen erhoben werden.

Im abschließenden Block soll die allgemeine Zufriedenheit mit dem aktuellen Berichtswesen noch einmal kurz zusammengefasst werden. Es soll des Weiteren aufgedeckt werden, in welchen

Bereichen noch Optimierungs- und Verbesserungspotentiale, beziehungsweise Anpassungsbedarf vorliegen. Somit wird gewährleistet, dass die notwendigen Informationen vollständig erhoben werden können.

3.1.2 Auswertung der Ergebnisse der qualitativen Erhebung

Nach der Durchführung des Interviews mit dem CFO wurde die Audioaufnahme transkribiert. Für die Transkription wurde eine dreispaltige Tabelle verwendet. In der ersten Spalte befindet sich die Zeilennummer, mit deren Hilfe in der Auswertung auf den entsprechenden Teil des Interviews verwiesen wird. Die zweite Spalte beinhaltet die Abkürzung für die sprechende Person: ‚I‘ für ‚Interviewer‘ und ‚B‘ für ‚Befragter‘. In der dritten Spalte wurde der Inhalt des Gesprächs niedergeschrieben.¹¹³ Bei der Transkription wurde die Methode des einfachen Transkripts eingesetzt, da der Fokus bei diesem problemorientierten Interview auf den Inhalt gelegt wurde. Das bedeutet, dass eventuelle Sprachfehler korrigiert wurden und die Interpunktion nachträglich gesetzt oder angepasst wurde, falls dies zur einfacheren Lesbarkeit notwendig war.¹¹⁴

Als Auswertungsverfahren wurde die qualitative Inhaltsanalyse mit Hilfe vom Programm MAXQDA eingesetzt. In einem ersten Schritt wurde das Transkript ins Programm importiert. Die Analyse wurde durch Kategorisierung mit Hilfe von Codierungen vorgenommen. Bei der Kategorienbildung wurde das induktive Verfahren gewählt, das heißt, dass die Kategorien mit Kodierungen entlang den Textstellen definiert und zugeordnet worden sind. Anschließend wurden mittels Gruppierungen theoriegeleitete Haupt- und Subkategorien gebildet. Die Zusammenfassung und Analyse des Interviews wird anhand von diesem Kategoriensystem durchgeführt.¹¹⁵

Im Zuge der Kategorienbildung wurden sechs Hauptkategorien gebildet: Projektablauf Bauträger, Projektablauf Asset Management, Projektcontrolling Bauträger, Projektcontrolling Asset Management, Projektübergreifendes Berichtswesen und Anwendungen. Da die Bauträger- und Asset Management- Projekte im Grunde genommen unterschiedliche Charakteristika und Aufbau aufweisen, war die Unterscheidung dieser Kategorien notwendig.

In der Hauptkategorie Projektablauf Bauträger wurden die Subkategorien Projektannäherung, Projektentscheidung, Projektkonzeptionierung und Projektentwicklung definiert. Die zweite Hauptkategorie Projektablauf Asset Management gliedert sich in zwei Subkategorien, der

¹¹³ Vgl. Häder (2019), S. 430.

¹¹⁴ Vgl. DRESING/PEHL (2018), S. 16.

¹¹⁵ Vgl. MAYRING (2020) in: MEY/MRUCK (Hrsg.), S. 498 ff.

Bauabwicklung und der Hausverwaltung. In der Hauptkategorie Projektcontrolling Bauträger wurden die Planung, die Instrumente, die Ziele und der Bericht als Subkategorien eingegliedert, wobei bei der Subkategorie Bericht, die Analyse eine weitere Unterkategorie abbildet. Die Subkategorie Planung wurde in die weitere Unterkategorien Ressourcen, Zeitplan, Kalkulation sowie Marktbeobachtung heruntergebrochen. Bei der Hauptkategorie Asset Management wurden die Subkategorien Instrumente und Ziele definiert.

Die nächste Hauptkategorie Projektübergreifendes Berichtswesen enthält die Subkategorien Erwartungen und Aufbau. Die Unterkategorien bei der Subkategorie Erwartungen sind die Ziele und die Anwendungsbereiche. Der Subkategorie Aufbau wurde die Kategorisierung als Unterkategorie zugeordnet. Unter der Hauptkategorie Angewandte Programme wurden die Entwicklungspotentiale als eine Subkategorie festgestellt.

Um diese Zusammenhänge der Kategorienbildung zu veranschaulichen, wurden die Beziehungen in folgender Abbildung strukturiert aufgezeichnet. Anhand dieser Kategorisierung wird die Zusammenfassung der Ergebnisse durchgeführt.

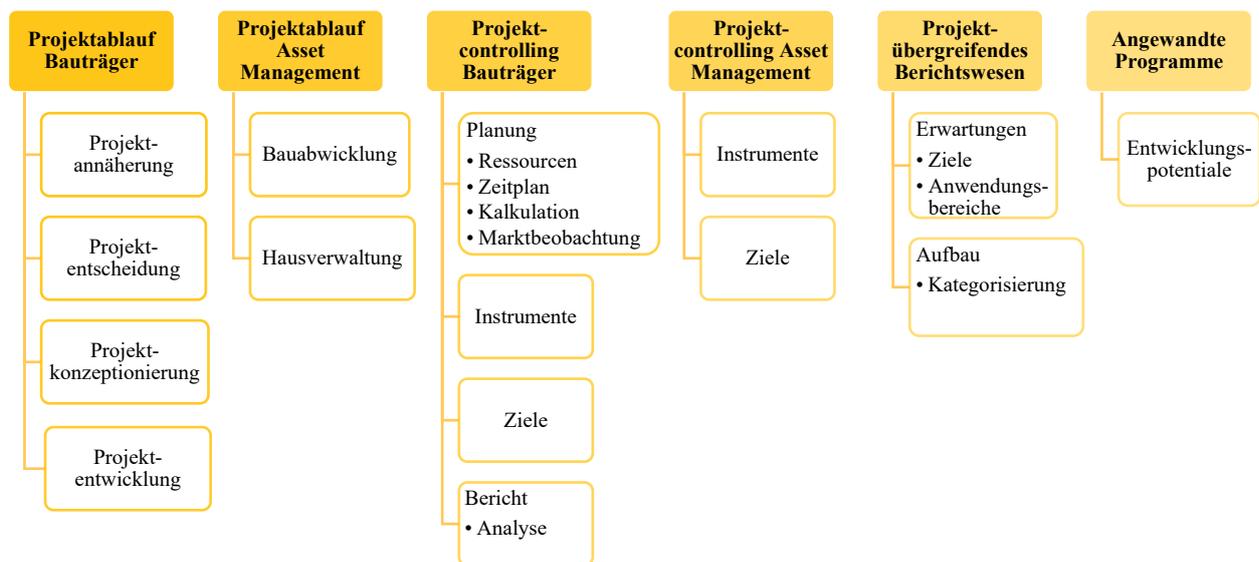


Abbildung 13: Kategorienbildung mittels strukturierter Inhaltsanalyse
Quelle: eigene Darstellung

3.1.2.1 Projektablauf Bauträger

Auf die Frage, welche Besonderheiten für die Bauträger-Branche charakteristisch sind, hat der Befragte den langfristigen Betrachtungshorizont und damit im Zusammenhang den kontinuierlichen Anpassungsbedarf der ursprünglichen Planung betont.¹¹⁶ Als erste Phase bezeichnet er die Projektannäherung, in der eine grobe Kalkulation erstellt werde. In dieser Phase werde auch die Due Diligence Prüfung durchgeführt hinsichtlich kaufmännischer und technischer Gestaltung des Projektes. Nach erfolgreicher Projektentscheidung beginne die Konzeptionierungsphase, in der für mehrere Projektvarianten Kalkulationen erstellt werden. Mit der Entscheidung für eine gewisse Variante gehe es mit der Projektentwicklung weiter. Neben dem Bau seien noch das Marketing und der Verkauf wichtige Bereiche der Entwicklung. Das Projekt sei erst mit dem Ablauf der Gewährleistungsfrist abgeschlossen. Auf die Frage, welche Bedeutung dem Projektmanagement zukommt, betonte er, dass der Fokus auf der Aufstellung eines genauen Budgets liege und dass die zeitliche Durchführung des Projektes auch von externen Behörden abhängen. Hinsichtlich Nachverfolgung der abgeschlossenen Projekte erwähnte er die Hausverwaltung, die auch von der VENTA Group geführt wird. So können auch nach Ablauf der Gewährleistungsfrist auftretende Mängel durch die Instandhaltungskosten mitverfolgt werden.¹¹⁷

3.1.2.2 Projektablauf Asset Management

Zum Ablauf der Asset-Management-Projekten erwähnte er, dass dieser bis zum Baustart ähnlich sei, wie der von den Bauträger-Projekten. Da hier aber keine Sonderwünsche von Kunden/Kundinnen berücksichtigt werden müssen, sei die Bauabwicklung einfacher. Die Vermietungsprozedur sei deutlich einfacher als der Verkauf. Sobald das Projekt fertiggestellt ist, fange die Verwaltung und Betreuung der Objekte an.¹¹⁸

3.1.2.3 Projektcontrolling Bauträger

Auf die Fragestellung betreffend Projektplanung und Projektentscheidung erwähnte er die Marktanforderungen als wichtigen Aspekt. Bei der Erkennung der Markterfordernisse und Potentiale spielen Erfahrung, Bauchgefühl und Beobachtungen eine große Rolle. Es wird keine explizite Marktanalyse durchgeführt oder dokumentiert. Bei gewissen Entscheidungen der Projektrealisierung kommt der Nachfrage der Kunden/Kundinnen große Bedeutung zu, wobei man

¹¹⁶ Vgl. Zeilen 9-13 des Transkripts im Anhang 2.

¹¹⁷ Vgl. Zeilen 17-48 des Transkripts im Anhang 2.

¹¹⁸ Vgl. Zeilen 50-56 des Transkripts im Anhang 2.

sich in diesen Angelegenheiten auch auf Erfahrungswerte stütze. Zur Planung führte er aus, dass ein Zeitplan mit Phasen und Subtätigkeiten erstellt werde. Diese gliedern sich in interne Projektressourcen, wie beispielsweise Marketing, und externe Projektressourcen. Darüber hinaus wird eine Kostenplanung erstellt.¹¹⁹

Zum Thema Projektcontrolling erwähnt er als wesentlichsten Punkte die Soll-Ist-Vergleiche und die Kostenverfolgung. Der Fokus liege dabei auf der Einhaltung der Kosten, da die Verkaufspreise fixiert seien. Die Zeit- und Kostenplanung werde regelmäßig angepasst. Das Projektcontrolling wird laufend mit mindestens einem monatlichen Review-Termin durchgeführt, wobei die wichtigen Entscheidungen bei den größeren Quartalsmeetings getroffen werden. Im Zuge dieser Meetings werde auch die Erreichung der Zielvorgaben überprüft. Zu den Zuständigkeiten führte der Befragte aus, dass für die Kostenplanung- und -verfolgung – in Abstimmung mit dem technischen Projektleiter – der kaufmännische Projektleiter verantwortlich sei. Von der Controllerin werden die Daten von der Kostenverfolgung anhand von den Daten aus der Buchhaltung auf Plausibilität geprüft. Sämtliche Daten hinsichtlich Kostenplanung, Hochrechnung, Verkaufsdaten werden in einem Bericht zusammengefasst und analysiert.¹²⁰

3.1.2.4 Projektcontrolling Asset Management

Zum Projektcontrolling bei den Asset Management-Projekten zählte der Befragte zwei wesentlichen Punkte auf. Der erste ist das laufende Controlling mittels Soll-Ist-Vergleiche und der Kontrolle der Offenen Posten-Listen. Als zweiten Punkt erwähnte er die Steuerungsthematik, unter der er Auswertungen für außergewöhnliche Sachverhalte oder Lösungsmöglichkeiten für in unregelmäßigen Abständen auftauchende Probleme versteht.¹²¹

Im Laufe des Gesprächs wurde vom Befragten klargestellt, dass er mit dem aktuellen Projektcontrolling und Reporting im Bereich Asset Management zufrieden sei. Für diesen Bereich hat er keine Optimierungspotentiale feststellen können.¹²²

¹¹⁹ Vgl. Zeilen 57-70 des Transkripts im Anhang 2.

¹²⁰ Vgl. Zeilen 78-93 des Transkripts im Anhang 2.

¹²¹ Vgl. Zeilen 71-77 des Transkripts im Anhang 2.

¹²² Vgl. Zeilen 107-108 und 132 des Transkripts im Anhang 2.

3.1.2.5 Projektübergreifendes Berichtswesen

Zum Vorhandensein von projektübergreifenden Berichten sagte er, dass es nur Stückwerke gebe und dass in diesem Bereich definitive Mängel bestehen.¹²³ Zur Frage, wie die Erfahrungen von abgeschlossenen Projekten in das Berichtswesen einfließen, gab er an, dass diese Lessons Learned sofort in die laufenden Projekte eingearbeitet werden. Der Grund dafür sei die Langfristigkeit der Projekte. Es existiere ein Musterprojekt mit einer Projektablaufliste, die laufend gepflegt und eventuell ergänzt wird. Eine zusätzliche Dokumentation von diesen Lessons Learned, gebe es auf Projekt- oder Unternehmensebene nicht.¹²⁴

Der Befragte hat seine Erwartungen gegenüber einem effizient funktionierenden Berichtswesen wie folgt beschrieben. Die Daten aus den Einzelprojekten sollen so aufbereitet werden, dass sie verschiedenste Möglichkeiten an Analysen und Auswertungen ermöglichen. Der projektübergreifende Bericht soll Vergleichswerte der Projekte sowie Erfahrungswerte und Lessons Learned der fertiggestellten Projekte beinhalten, um gewisse Schlussfolgerungen daraus ziehen zu können. Dieser Bericht soll eine globale Sichtweise an die Adressaten vermitteln. Hinsichtlich des Aufbaus deutet er auf die Kategorisierung der Projekte hin. Die Bauträger-Projekte sollen in Phasen eingeordnet werden, um somit für den Bereich Bauträger-Projekte eigene Auswertungen erstellen zu können. Ähnlich bei den Asset Management-Projekten sollen die einzelnen Objekte nach ihrer Art kategorisiert werden. Mit diesen Auswertungen soll die Performance-Entwicklung der gesamten Unternehmensgruppe abgebildet werden, um für die künftige Strategie wichtige Informationen gewinnen zu können. Auf die Frage zur allgemeinen Zufriedenheit betont er, dass das Aufrechterhalten des aktuellen Berichtswesens nicht mehr zumutbar und daher eine Neuaufsetzung nötig sei.¹²⁵

3.1.2.6 Angewandte Programme

Im Bereich Projektmanagement wird das Programm Projectplace angewendet. Für sämtliche Projektcontrolling-Agenden wird MS Excel eingesetzt. Der Befragte erwähnte bei der Zufriedenheit, dass Projectplace für das Projektmanagement gut geeignet sei. Bei den Zeitplänen gebe es jedoch Überlegungen zum Umstieg auf ein externes Programm statt MS Excel. Der Grund dafür ist, dass die Balkenpläne in dafür ausgestatteten Programmen besser automatisierbar sind.

¹²³ Vgl. Zeilen 120-124 des Transkripts im Anhang 2.

¹²⁴ Vgl. Zeilen 134-145 des Transkripts im Anhang 2.

¹²⁵ Vgl. Zeilen 146-169 des Transkripts im Anhang 2.

Bei den Asset Management-Berichten sei er auch hinsichtlich der Anwendung von MS Excel zufrieden. Bei den Bauträger-Projekten betont er aber wieder, dass diese überdacht und neuaufgesetzt werden sollen. Jedenfalls sollen sie automatisierter funktionieren und nach der Neuaufsetzungen des gesamten Berichtswesens soll auch der Adressatenkreis der Berichte ausgeweitet werden, indem auch Mitarbeiter/Mitarbeiterinnenn bestimmte Teile des Berichtes erhalten.¹²⁶

3.2 Erhebung der Ist-Situation anhand von den aktuellen Berichtsvorlagen

Um die aus dem Interview gewonnenen Informationen zu ergänzen, werden in diesem Abschnitt die aktuell angewendeten Berichtsvorlagen der VENTA Group beschrieben.

3.2.1 Berichtsvorlage Vermietungsprojekte

Die Abbildungen im Anhang 3 und 4 zeigen die aktuell verwendeten Vorlagen für das Deckblatt sowie das Blatt Kennzahlen der Vermietungsberichte. Dem Anhang 3 können die Eckdaten des Projekts entnommen werden. Im oberen Abschnitt werden die gegebenen Einheiten, die monatlichen Mieteinnahmen sowie allfällige Leerstände absolut und prozentual angegeben. Im mittleren Teil kann man gegebenenfalls den Bericht mit qualitativen Informationen versehen. Im unteren Teil werden die Kennzahlen in vier Spalten angegeben. Die erste Spalte stellt die Kennzahlen zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung des Objektes dar. Die zweite Spalte gibt die zum Kaufentscheidung kalkulierten potentiellen Werte an. In der dritten Spalte werden die tatsächlichen Ist-Werte angegeben. In der letzten Spalte befinden sich die aktuellen Planwerte.

Um den Gesamterlös zu erhalten, werden die monatlichen Mieterträge mit den aliquotierten laufenden Instandhaltungskosten und mit den monatlichen Betriebskosten für die Leerstände gekürzt. Die Erwerbskosten beinhalten auch die Kaufnebenkosten, wie Grunderwerbsteuer, Grundbucheintragung, Provisionen und Geldbeschaffungskosten. Die in späteren Jahren vorgenommene Sanierungskosten werden hier auch berücksichtigt. Aus der Summe der Erwerbs- und Sanierungskosten ergibt sich die ‚Summe Aufwand‘, welche den Gesamtinvestitionskosten entspricht. Die Rendite ergibt sich aus folgender Formel der Abbildung:

¹²⁶ Vgl. Zeilen 94-112 des Transkripts im Anhang 2.

$$\text{Rendite auf GIK} = \frac{\text{Summe Erlöse} \times 12}{\text{Summe Aufwand}}$$

Formel 37: Rendite auf GIK

Die Abbildung im Anhang 4 zeigt die berechneten Kennzahlen der Berichtsvorlage. Die Kennzahlen GIK, gesamte Miete und Betriebskosten, werden auch pro Quadratmeter ermittelt. Bei der Leerstandsrate kann man feststellen, dass diese nicht die aktuellen Leerstände darstellt, sondern den jährlichen Durchschnitt. Die rote Linie im Diagramm zeigt die als Ziel gesetzte Leerstandsrate mit 3% an, die grüne Trendlinie stellt die Entwicklung der Rate über die letzten zwei Jahre dar.

3.2.2 Berichtsvorlage Bauträgerprojekte

Das Deckblatt der Bauträgerberichte im Anhang 5 ist ähnlich aufgebaut, wie das der Vermietungsberichte. Der erste Unterschied lässt sich in den angeführten Spalten bemerken. Zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung und des Projektstarts werden Kalkulationen erstellt. Anhand von diesen Kalkulationen werden die entsprechenden Spalten befüllt. Die dritte Spalte befüllt sich automatisch aus der Kostenverfolgung und stellt somit stets den aktuellen Stand der Hochrechnung dar. In der Spalte ‚Delta‘ wird die prozentuale Abweichung der Hochrechnung entweder von der Kaufentscheidung oder – wenn der Projektstart bereits erfolgt ist – von den Werten der Spalte Projektstart berechnet.

In der Gruppe Erlöse werden die Verkaufserlöse, die durch allfällige Rabatte vermindert werden, und die Sondererlöse aus den Kundenwünschen angeführt. Die Kosten werden mit Hilfe von Kostenstellen in die Kostengruppen in Anlehnung an die Empfehlung der ÖNORM eingeordnet. Eine Abweichung lässt sich bei der Nummerierung der Kostengruppen, bei der Aufnahme der Gruppen Vermarktung und Marketing sowie beim zusätzlichen Ausweis der Finanzierungskosten feststellen.¹²⁷ Vom Ergebnis der Erlöse, abzüglich des Aufwands, wird die Steuer abgezogen und so wird der tatsächliche ‚Erfolg‘ des Projekts festgestellt. Brutto-Marge entspricht der Kennzahl Bauträger-Gewinn im Kapitel 2.2.3.5. und wird ermittelt, in dem der ‚Erfolg‘ mit der Summe des Aufwandes dividiert wird. Die Kennzahl IRR leitet sich von einer detaillierten Cashflow-Planung ab, die vor Kurzem in der VENTA Group ausgearbeitet wurde und im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt wird.

¹²⁷ Siehe Kapitel 2.2.3.5.

Im Anhang 6 befindet sich die Kennzahlenübersicht der Bauträgerprojekte. An erster Stelle sind die grundlegenden Projektdaten angeführt. Aus diesen Daten und vom Deckblatt werden die Verhältniskennzahlen ermittelt. Im nächsten Block werden die Kostengruppen pro Quadratmeter der Nettonutzfläche und der Bruttogesamtfläche berechnet. Bei den gewinnabhängigen Kennzahlen ist der Gewinn pro Quadratmeter Nettonutzfläche und die am Deckblatt ermittelte Brutto-Marge angegeben. Im Block Verkaufspreise werden die durchschnittlichen Verkaufspreise pro Quadratmeter mit und ohne Parkplätze sowie die Parkplatzerlöse pro Stück berechnet.

3.3 Handlungsempfehlungen für die Projektberichte der VENTA Group

In diesem Abschnitt werden die Handlungsempfehlungen, anhand der Gegenüberstellung von Theorie und der, durch das Interview, gewonnen Erkenntnisse, sowie der Analyse der aktuellen Projektberichte, formuliert.

3.3.1 Handlungsempfehlungen für die Vermietungsberichte

Das Projektcontrolling und die Projektberichte für die Bestandsobjekte sind laut Aussage des CFO grundsätzlich gut aufgesetzt.¹²⁸ Optimierungsmöglichkeiten bestehen jedoch in gewissen Bereichen dieser Projektberichte, die nachfolgend in Form von Handlungsempfehlungen erläutert werden.

3.3.1.1 Einsatz neuer Kennzahlen und Instrumente

Aktuell werden in den Berichten nur die grundlegenden Kennzahlen verwendet: Nettomieteinnahmen, Nettomiete pro Quadratmeter, Leerstandsrate sowie eine Renditenkennzahl. Die Kennzahlen Nettomieteinnahmen, Nettomiete pro Quadratmeter sowie Leerstandsrate wurden gemäß im Kapitel 2.2.3. beschriebener Art ermittelt. Die Rendite wurde sowohl als Soll- als auch als Ist-Kennzahl berechnet, jedoch nicht explizit nach der in der Theorie beschriebenen Formel. In sämtlichen Berichten werden die Nettomieteinnahmen abzüglich Instandhaltungskosten und Betriebskosten der Leerstände zu den GIK ins Verhältnis gestellt. Theoretisch sollte der Brutto-Anfangsrendite aus dem Verhältnis der NME und des Kaufpreises ohne Nebenkosten berechnet werden oder alternativ die Netto-Anfangsrendite aus dem Verhältnis des NOI und der GIK ermittelt werden. Die Nettomieteinnahmen stellen die tatsächlichen Mieteinnahmen dar, die durch

¹²⁸ Siehe Kapitel 3.1.

die Instandhaltungskosten und Leerstandskosten nicht gekürzt werden. Der NOI errechnet sich aus den Nettomieteinnahmen abzüglich Bewirtschaftungskosten. Die Bewirtschaftungskosten beinhalten sämtliche Kosten im Zusammenhang mit Verwaltung, Instandhaltung, Leerstände und alle anderen nicht umlagefähigen Betriebskosten. Demnach stellt die aktuell angewendete Renditenkennzahl in den Projektberichten eine Mischform dar. An dieser Stelle soll festgehalten werden, dass diese Berechnung weder als richtig noch falsch angesehen werden sollte. Wie im Theoriekapitel bereits hingewiesen wurde, existieren zahlreiche Renditeformeln. Es bedarf jedenfalls einer individuellen Beurteilung, welche Renditen am besten für das Unternehmen geeignet sind. Da diese Rendite in sämtlichen Berichten gleich ermittelt wird, ist ein interner Projektvergleich jedenfalls möglich. Um die Projekte der VENTA-Group mit anderen ähnlichen Projekten am Markt zu vergleichen, lohnt es sich aber eine Berechnungsmethode auszuwählen, die auch von anderen Unternehmen verwendet wird. In der Praxis – besonders in Österreich – ist die Brutto-Anfangsrendite die meisteingesetzte Kennzahl bei Immobilien-Investments.¹²⁹

Um den Inhalt der Einzelberichte noch aussagekräftiger zu gestalten, sollten noch einige ausgewählten Kennzahlen implementiert werden. Die Kennzahlen Estimated Rental Value, Wertsteigerungspotential, Return on Equity, Loan to Value und Debt Service Coverage Ratio sind für die Messung der Performance von Immobilienprojekten im Asset Management Bereich sehr gut geeignet.

An erster Stelle empfiehlt sich die Anwendung der Kennzahl ERV, die die fiktiv möglichen Mieteinnahmen unter Berücksichtigung einer Vollvermietung zu den aktuell erzielbaren Marktmieten darstellt. Diese Kennzahl sollte in das Deckblatt als eine Soll-Kennzahl statt der derzeitigen Plan-Kennzahl – die eine Vollvermietung mit den aktuellen Mieteinnahmen abbildet – eingepflegt werden. In einem nächsten Schritt kann das Wertsteigerungspotential der Immobilie ermittelt werden, welches ein wichtiger Indikator für die Notwendigkeit gewisser operativen oder strategischen Steuerungsmaßnahmen sein kann. Diese Kennzahl kann als eine anzustrebende Sollkennzahl gesehen werden, indem man sich mit den laufenden Mietvertragslaufzeiten auseinandersetzt und eventuelle zukünftige Leerstände mit den potentiellen Marktmieten berücksichtigt.

Da bei Immobilienprojekten die Aufteilung von Fremd- und Eigenkapital von besonderer Relevanz ist, ist bei einfacheren Immobiliengesellschaften der ROE, Return on Equity zu

¹²⁹ Siehe Kapitel 2.2.3.2.

ermitteln. Mit Hilfe der Beobachtung dieser Kennzahl kann die Kapitalzusammensetzung optimiert werden. Der Grund dafür ist der Leverage-Effekt.¹³⁰ Es ist empfehlenswert, bei der Festlegung der Eigen- und Fremdkapitalquoten auf die Bewegung des ROE zu achten und gegebenenfalls mehr Fremdkapital aufzunehmen. Dafür kann im Bericht ein entsprechender Indikator eingebaut werden.

Im Bereich Finanzierung werden aktuell bis auf die Eigen- und Fremdkapitalquoten keine Kennzahlen angewendet. Da die meisten Bestandsobjekte zum Teil mit Fremdkapital finanziert sind, sollten hier gewisse Kennzahlen Anwendung finden. Der LTV, Loan to Value Ratio gibt über den fremdfinanzierten Anteil des Verkehrswertes der Immobilie Auskunft. Da in den Kreditverträgen oft die maximale Höhe des Fremdkapitals mittels dieser Kennzahl definiert wird, sollte sie jedenfalls evident gehalten werden. Neben dem LTV sollte noch die Kennzahl DSCR, Debt Service Coverage Ratio, als Frühindikator eingesetzt werden. Als Zielwert sollte 1,2-1,3 erzielt werden, damit auch ein gewisser Puffer berücksichtigt wird. Sollte die Kennzahl gegen 1 konvergieren, sind jedenfalls Steuerungsmaßnahmen notwendig.

Bei den Entwicklungsprojekten für den Eigenbestand werden analog zu den Bauträgerprojekten dieselben Methoden und Instrumente eingesetzt. Es gibt ein Kostenbudget, einen Zeitplan und einen Projektstrukturplan. Der Unterschied liegt vor allem in der Fristigkeit der Projekte. Während ein Bauträger-Projekt nach dem Verkauf und dem Ablauf der Gewährleistungsfrist abgeschlossen wird, bleibt ein Asset Management Projekt deutlich länger im Bestand. Aus diesem Grund wäre es sinnvoll, die Methode des Life Cycle Costing bei der Planung der selbstentwickelten Projekte einzusetzen. Damit könnte das Unternehmen nicht nur erhebliche Kosten sparen, sondern auch in Richtung Nachhaltigkeit einen Schritt machen. Die Anwendung dieser Methode erfordert neben kaufmännischen auch technischen Fähigkeiten und Expertenwissen. Daher sollte der technische Projektleiter unbedingt in den Prozess involviert werden.

3.3.1.2 Aufbau des Projektberichts

Eine der Erwartungen des Managements gegenüber dem Berichtswesen ist, dass die Entwicklung der Kennzahlen und die Performance-Entwicklungen gemessen und dargestellt werden können. Aktuell ist diese Darstellung kein Bestandteil von den Projektberichten der Bestandsobjekte. Im

¹³⁰ Siehe Kapitel 2.2.3.3.

aktuellen Bericht sind die Daten nur vom laufenden Jahr beinhaltet.¹³¹ Die Berichte sind so aufgebaut, dass nach dem Import der Daten aus der Buchhaltung ein Soll-Ist-Vergleich durchgeführt wird. Dabei repräsentieren die Soll-Werte unter den Erlösen die Werte laut der aktuellen Mietzinsliste und bei den Betriebskosten und Aufwendungen die bei der Jahresplanung hinterlegten Plan-Werte. Um dem Wunsch des Managements hinsichtlich der Entwicklung der Kennzahlen nachzukommen, sollten die Daten und Kennzahlen von den Vorperioden in ein eigenes Tabellenblatt eingepflegt und in der Zukunft laufend ergänzt werden. Somit wäre die Entwicklungsperspektive bereits in den Einzelberichten vorhanden.

Nachdem die ausgewählten Kennzahlen sowie die Vorjahresdaten in den Projektbericht eingepflegt wurden, können die Auswertungen aufbereitet werden. Diese sollen die Kennzahlen in einem Jahresvergleich sowie eine Gegenüberstellung der Soll- und Ist-Daten beinhalten. Aktuell werden in den Einzelberichten keine graphischen Darstellungen angewendet. Um den Berichtsadressaten einen schnellen Überblick über die aktuellen Daten zu erleichtern, sollten auch graphische Darstellungen angewendet werden. Auf dem Deckblatt könnte bereits das Ampelsystem eingefügt werden, um auf gewisse Abweichungen von den Soll-Kennzahlen hinzuweisen. Je nach Detaillierungsgrad der themenspezifischen Auswertungen sollen auch Diagramme eingefügt werden.

3.3.2 Handlungsempfehlungen für die Bauträgerberichte

In Zusammenhang mit den Bauträger-Projekten wurden Feststellungen in den Bereichen Projektmanagement und Projektcontrolling, Kennzahlen sowie Berichtsaufbau verfasst.

3.3.2.1 Projektmanagement und Projektcontrolling

Die erste Feststellung bezieht sich auf die Projektvorbereitungsphase. Wie im Interview erwähnt, wird bei der Konzeption eines Projekts der Markt beobachtet, wobei hier keine entsprechenden Analysen oder Dokumentationen erstellt werden. Die Entscheidungen erfolgen eher nach Erfahrungen und Bauchgefühl. Um das Risiko eventueller Fehlentscheidungen zu minimieren, könnte bei der Projektakquirierung eine Standortanalyse oder bei komplexeren Projekten eine

¹³¹ Eine Ausnahme ist die Leerstandsrate, deren historische Werte zur Aufbereitung des Diagramms verwendet werden. Siehe Anhang 4.

Machbarkeitsstudie erstellt werden. Solche Analysen sind zwar zeitaufwendig, können aber einen großen Beitrag zur Entscheidungsfindung sowie zum Projekterfolg leisten.¹³²

Im Zuge der Auswertung des Interviews wurde bereits festgestellt, dass der Fokus bei den Bauträgerprojekten definitiv auf den Kosten und deren Einhaltung liegt. In der Planungsphase wird zwar ein Zeitplan in Form von einem Balkenplan erstellt, der laufend angepasst wird, jedoch wurde hinsichtlich Termine und Zeitüberschreitung kein Controlling Prozess eingerichtet. Es gibt einen Projektablaufplan, der im Aufbau dem, von der Theorie bekannten, Projektstrukturplan entspricht. Hier werden sämtliche zu erbringende Leistungen eingetragen, wobei diese in interne und externe Leistungen aufgeteilt sind. Diese Daten fließen aber nicht direkt ins Controlling ein. Um die Dimensionen des magischen Zieldreiecks zu bündeln und diese gleichzeitig betrachten zu können, sollte die Earned Value Analyse als Projektcontrolling Methode neben dem bestehenden Kostencontrolling eingesetzt werden. Mit der EVA können neben den vergangenheitsorientierten Kennzahlen auch zukunftsorientierte Prognosen ermittelt und somit eine Hochrechnung des Projekts prognostiziert werden. Eine noch nicht realisierte Terminüberschreitung kann auf diesem Weg bereits zum Kontrolltermin festgestellt werden.¹³³

Da sich die relevanten Dateien an verschiedenen Ablageorten befinden, würde die Zentralisierung der Verknüpfungen dieser zur Effizienzsteigerung bei der alltäglichen Arbeit beitragen. Der Projektstrukturplan im Programm Projectplace wäre für die zentrale Rolle geeignet. Das heißt, sämtliche Berichte, Auswertungen, Dokumentationen sollten in den PSP mit einer Verknüpfung eingebettet werden. Mit diesem Schritt könnte man nicht nur Zeit, aber auch unnötige längere Suchen nach Dateien ersparen.

Der aktuelle Projektbericht der Bauträger-Projekte ist so aufgebaut, dass das Deckblatt grundsätzlich der Projektstatusbericht mit der aktuellen Hochrechnung ist. Jedoch enthält dieser Statusbericht nur die Projektdaten hinsichtlich Kosten. Termine, Leistungen, Fertigstellungsgrad und Zeitplan können nicht vom Deckblatt abgelesen werden.¹³⁴ Daher wird die Überarbeitung des Deckblatts in die Form eines Projektstatusberichtes empfohlen, um nicht nur den Stand der Projektkosten, sondern auch der anderen zwei Dimensionen auswerten zu können. Ein Soll-Ist-Vergleich der Kosten, Termine, und Leistungen sollte hier auch eingefügt werden, da der aktuelle Vergleich eher einem Plan-Hochrechnung-Stand ähnelt. Im Hinblick auf die Ergebnisse der

¹³² Siehe Kapitel 2.2.2.

¹³³ Siehe Kapitel 2.2.2.5.

¹³⁴ Siehe Anhang 5.

Earned Value Analyse sollte hier mit einem Ampelsystem gearbeitet werden, um allfällige Abweichungen schneller feststellen zu können.

3.3.2.2 Einsatz neuer Kennzahlen

Hinsichtlich des Einsatzes der Kennzahlen kann festgehalten werden, dass in den Berichten der Bauträger-Projekte die meisten der im Kapitel 2.2.3. vorgestellten Kennzahlen bereits zum Einsatz kommen. Wie schon erwähnt, liegt der Fokus beim Projektcontrolling eindeutig auf den Kosten. Daher sind sämtliche Kostengruppen und die Erlöse ins Verhältnis zur Netto-Nutzfläche und zur Bruttogesamtfläche gesetzt. Darüber hinaus werden noch die durchschnittlichen Verkaufspreise sowie die Rendite oder der Bauträgergewinn ermittelt. Es konnten jedoch einige, für den Bauträgerbereich typische, interessante Kennzahlen gefunden werden, deren Aufnahme ins Berichtswesen zusätzlich empfohlen wird: der Break-Even-Verkaufspreis, die Gesamtinvestitionskosten pro Quadratmeter, die Bauwerkskosten pro Quadratmeter und der Loan to Cost Ratio.

Der Break-Even-Verkaufspreis stellt den Mindestkaufpreis dar, der zum Verkauf des Objekts ohne Verlust mindestens realisiert werden muss. Bei einem Verkaufspreis über diesen Break-Even-Preis wird ein Gewinn erwirtschaftet. Die Kennzahlen Gesamtinvestitionskosten pro Quadratmeter und Bauwerkskosten pro Quadratmeter sollten nach der Aufzählung der Kostengruppen als Ergänzung eingefügt werden. Diese aussagekräftigen Kennzahlen können sowohl zu internen als auch zu externen Vergleichen verwendet werden.

Im Bereich Finanzierungskennzahlen bietet sich für Bauträger-Projekte der Loan to Cost Ratio an. Bei noch nicht fertiggestellten Projekten kann der Loan to Value aufgrund fehlenden Marktwertes noch nicht eingesetzt werden. Beim LTC wird das Fremdkapital zu den GIK ins Verhältnis gesetzt. Da bei Projektfinanzierungen meistens die Projektkalkulation angehängt wird, wird die maximale Höhe dieser Kennzahl im Kreditvertrag definiert.

3.3.2.3 Aufbau und Funktionsweise des Projektberichts

Abschließend wurden Optimierungspotentiale zum Aufbau und zur allgemeinen Funktionsweise des Projektcontrollingberichts festgestellt. Wie im Interview erwähnt, werden sämtliche Daten von den Abteilungen im Projektbericht von der Controllerin zusammengefügt. Diese werden in die entsprechende Tabellenblätter eingefügt oder der Bericht ist auf externe Dateien verlinkt. Der Bericht ist aktuell so aufgebaut, dass in mehreren Tabellenblätter manuelle Eingaben notwendig

sind. Um das Fehlerrisiko zu minimieren ist es zu empfehlen, ein Eingabeblatt für jeden einzelnen Projektbericht zu erstellen, in dem die manuellen Daten eingegeben werden. Die restlichen Tabellenblätter sollten sich mit den Daten von dem Eingabeblatt bedienen. So kann es gewährleistet werden, dass einerseits keine Angabe vergessen wird, andererseits die restlichen Tabellenblätter auch geschützt werden können.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Wartung der Berichtsvorlage. Da das Berichtswesen laufend weiterentwickelt wird, kommt es immer wieder zu Anpassungen der Vorlage. Diese Anpassungen sollen dann in sämtlichen Projektberichten einzeln durchgeführt werden. Diese Vorgehensweise ist sehr zeitaufwendig und kann aus Wirtschaftlichkeitsgründen nicht mehr lange aufrechterhalten werden. Ein erster Lösungsansatz wäre die Erstellung einer Datenbank mit MS Access oder SQL. Mit Hilfe solcher Datenbanken kann ein großer Schritt in Richtung Automatisierung getätigt werden. Dieses Thema bedarf jedoch eine umfassende Analyse- und Konzeptionierungsphase, die sich weit aus dem Rahmen dieser Arbeit streckt.

4 Konzeptionierung des projektübergreifenden Berichtswesens und Erstellung eines Excel-Tools für die VENTA Group

In diesem Kapitel wird die Konzeptionierung und die Erstellung einer Vorlage für das konsolidierte Berichtswesen bei der VENTA Group vorgenommen. Zunächst werden die Ergebnisse des Interviews, die für das projektübergreifende Berichtswesen relevant sind, sowie die Erkenntnisse der Literaturrecherche zusammengefasst. Basierend auf diesen Ergebnissen wird eine Vorlage im MS Excel konzipiert, die in weiterer Folge bei der VENTA Group mit den entsprechenden Daten befüllt und für umfangreiche Analysen eingesetzt werden kann. Abschließend wird in diesem Kapitel beschrieben, wie das Konsolidierungstool zukünftig mit weiteren Projekten oder neuen Kennzahlen ergänzt werden kann.

Um den zukünftigen Prozess des Berichtswesens bei der VENTA Group zu beschreiben, wurde ein Flussdiagramm erstellt, welches in Abbildung 14 ersichtlich ist. Der monatlich stattfindende Prozess beginnt am fünften Werktag des jeweiligen Monats mit dem Buchungsschluss. An diesem Tag sollen sämtliche Buchhaltungen für das Vormonat abgeschlossen werden. Anschließend werden die kumulierten Buchungsjournale exportiert. Diese Daten werden in die Projektberichte eingelesen und mittels Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleichen geprüft. Sollten noch Korrekturen notwendig sein, wird die Stabstelle Buchhaltung informiert und der Datenexport wird nach den entsprechenden Korrekturen erneut durchgeführt. Wenn die Richtigkeit der Daten festgestellt wurde, werden diese in den Projektvergleich importiert. Die Übersicht und das Dashboard werden aktualisiert und gegebenenfalls angepasst. Bevor der Bericht an die Empfänger gesendet wird, wird eine Prüfung durch den CFO vorgenommen. Bei diesem Schritt kann sich noch ein Anpassungsbedarf ergeben. Nach Freigabe durch den CFO wird der projektübergreifende Bericht an die Berichtsempfänger weitergeleitet. Die Aussendung erfolgt spätestens am zehnten Werktag des jeweiligen Folgemonats.

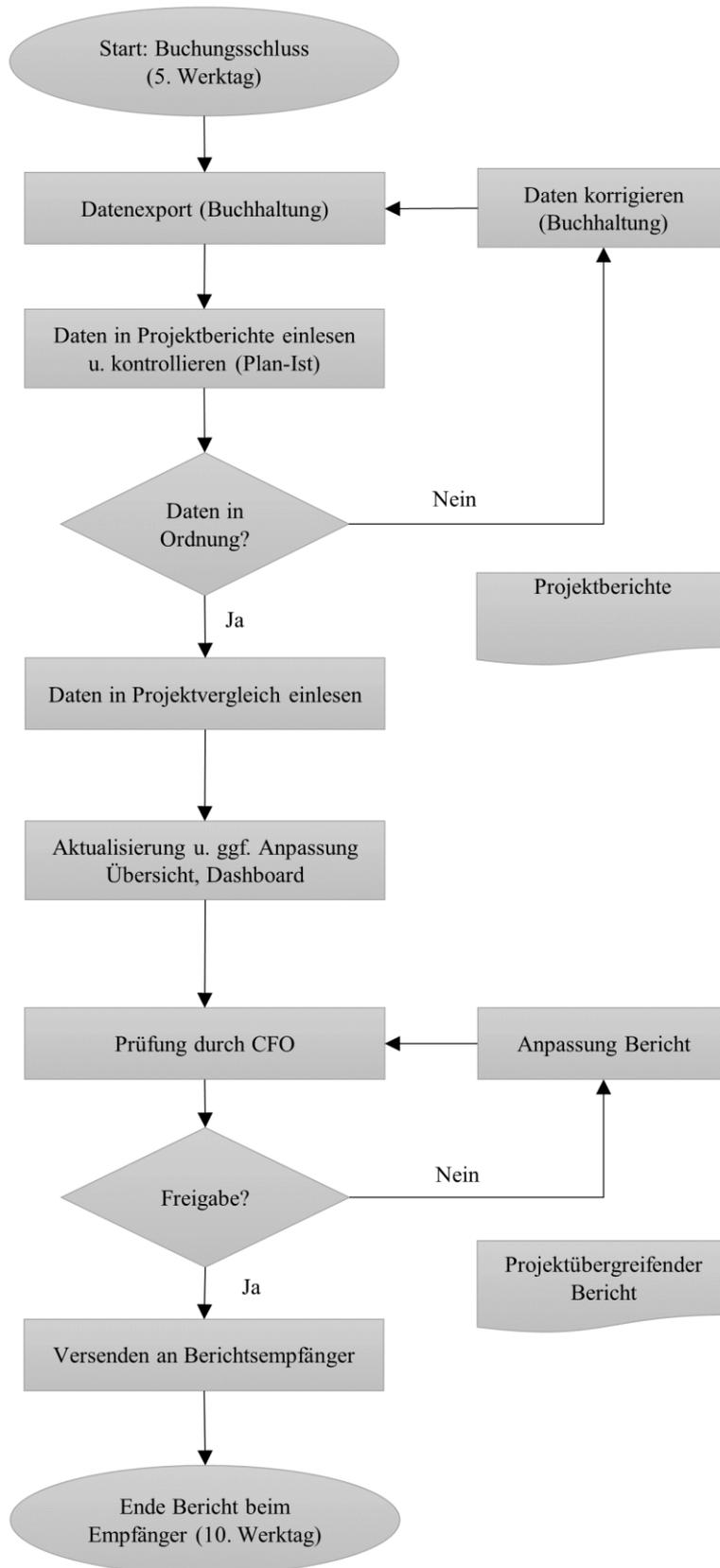


Abbildung 14: Prozessablauf des Berichtswesens bei der VENTA Group
Quelle: eigene Darstellung

4.1 Zusammenführung der für die Konsolidierung relevanten Ergebnisse des Interviews und der Theorie

Die Zusammenfassung und Zusammenführung der Ergebnisse des Interviews und der Theorie wird anhand von den im Kapitel 2.4.1. beschriebenen Gestaltungsdimensionen vorgenommen und in der Tabelle 2 dargestellt. Die im Rahmen der Befragung nicht behandelten Fragestellungen wurden im Zuge von regelmäßigen Abstimmungsrunden während der Konzeptionierung des Konsolidierungstools mit dem CFO geklärt.

Berichtszweck	Berichtsinhalt	Berichtsgestaltung	Berichtszyklus	Berichtsbeteiligte
Kontrolle der Gesamtperformance	Informationsgegenstände: <ul style="list-style-type: none"> ⊃ Projekte ⊃ Business Units ⊃ Unternehmensgruppe 	Kategorisierung der Projekte	Stichtag: jeweiliger Monatsletzte	Berichtseigner: Controlling
Unterstützung der strategischen Steuerung und Entscheidungen	Informationsarten: <ul style="list-style-type: none"> ⊃ deskriptiv ⊃ prognostisch 	Tabellarische Übersicht	Berichtszeitraum: kumulierter Zeitraum	Berichtsempfänger: CFO, Management, Business Unit Leiter
	Input, Transformation, Output	Grafische Aufbereitung		

Tabelle 2: Gestaltungsdimensionen des projektübergreifenden Berichtes
Quelle: eigene Darstellung

Da der Berichtszweck die zentrale Gestaltungsdimension eines Berichtswesens darstellt und somit die anderen Dimensionen beeinflusst, wird dieser an erster Stelle definiert. Der Zweck des zu konzeptionierenden Tools besteht vor allem in der Kontrolle der Gesamtperformance der VENTA Group. Darüber hinaus stellt die Unterstützung der strategischen Steuerung und Entscheidungen des Managements einen weiteren Zweck dar.

Die Berichtsinhalte werden vom Berichtszweck abgeleitet und zunächst werden die Informationsgegenstände und die Informationsarten definiert. Die Informationsgegenstände sind in diesem Fall die einzelnen Projekte, die zwei Business Units Bauräger und Asset Management, sowie die VENTA Group als Unternehmensgruppe. Als Informationsarten werden vor allem deskriptive – beschreibende, für die Messung der Performance mit ausgewählten Kennzahlen – und prognostische Informationen – anhand von Hochrechnungen, erwarteten Zielwerten – verwendet. Den Input stellen die Daten der einzelnen Projektberichte dar. Die Transformation erfolgt in Form von Kategorisierung, Vergleich und Neustrukturierung dieser Daten. Der

Berichtoutput ist somit eine projektübergreifende Übersicht über die Gesamtpformance, die sich auf mehreren Ebenen erstreckt und einen Vergleich der Projekte innerhalb eines Bereichs ermöglicht. Bei den Vergleichen werden Ex-Post- sowie Plan-Ist-Kontrollen und Hochrechnungen eingesetzt.

In Zusammenhang mit der genauen Berichtsgestaltung des projektübergreifenden Berichts wurde im Interview die Kategorisierung der Projekte und die grafische Aufbereitung erwähnt. Die Kategorisierung der Projekte erfolgt laut den definierten Berichtsinhalten und umfasst somit drei Ebenen: Projektebene, Business Unit-Ebene und Unternehmensebene. Für die zwei Business Unit-Ebenen und für die Unternehmensebene soll eine strukturierte tabellarische Übersicht erstellt werden. Anschließend soll die graphische Aufbereitung mit Hilfe von Dashboards erfolgen. Die Dashboards sollen interaktiv gestaltet werden und eine Filterung gewisser ausgewählter Kriterien ermöglichen. Das Konsolidierungstool soll zum vereinbarten Stichtag zur Verfügung gestellt und im Zuge der regelmäßigen Management-Meetings präsentiert werden.

Der Berichtszyklus wurde im Zuge bei einer Abstimmung mit dem CFO wie folgt festgelegt. Der konsolidierte Bericht soll zum Stichtag Monatsletzten regelmäßig erstellt werden, wobei der Berichtszeitraum eine kumulierte Periode umfasst. Im Bereich Asset Management soll neben dem monatlichen auch ein Jahresvergleich erstellt werden können. Bei den Bauträgerprojekten wird immer der aktuelle Stand dargelegt und hochgerechnet.

Die Berichte werden von der zuständigen Controllerin aufbereitet und den Berichtsempfängern präsentiert oder übermittelt. Die Berichtsadressaten sind die Mitglieder des Managements, wobei der Hauptadressat der CFO ist. Im Zuge der Konzeptionierung des Konsolidierungstools wurde der Empfängerkreis insoweit ausgeweitet, dass die Teilportfolieberichte auch für die Business Unit-Leiter zur Verfügung gestellt werden sollen.

Die im Kapitel 2.4.2. beschriebenen Vor- und Nachteile der Software-Möglichkeiten wurden im Zuge eines Abstimmungstermins dem CFO vorgestellt. Nach Abwägung der Möglichkeiten wurde die Entscheidung für MS Excel getroffen. Die aktuell verwendeten ERP-Systeme BMD-NTCS und ITS haben sich zwar für die Buchhaltung bewährt, jedoch ist das Reportingmodul hinsichtlich Funktionalität und Flexibilität sehr begrenzt. Da die Daten aus beiden Systemen vereinheitlicht und zusammengeführt werden müssen, bietet sich MS Excel in beiden Systemen als Ausgabedatei an. Aufgrund der Dringlichkeit der Aufsetzung eines projektübergreifenden Berichtswesens und der Tatsache, dass sich aktuell sämtliche Projektdaten und -berichte in MS Excel befinden, ist die

logische Schlussfolgerung, dass das Konsolidierungstool ebenso im MS Excel erstellt wird. MS Excel stellt mit den derzeit angebotenen Möglichkeiten wie Datenanalysen, Pivottabellen und grafische Darstellungen für die unternehmerischen Anforderungen und die aktuelle Unternehmensgröße ein geeignetes Instrument dar. Es ist jedoch nicht ausgeschlossen, dass zukünftig, mit der sich stetig erhöhenden Anzahl von Projekten sowie mit den wachsenden Anforderungen der Unternehmensgruppe, auf BI-gestützten Systeme zugegriffen wird.

4.2 Entwicklung des Konsolidierungstools

In diesem Abschnitt sollen sämtliche relevante Schritte der Erstellung des Konsolidierungstools dokumentiert und begründet werden. Zuerst wird der Prozess der Gewinnung notwendiger Informationen durch den Import und die Aufbereitung der Daten beschrieben. Anschließend wird die Erstellung des Tools auf Ebene der Business Units sowie auf Unternehmensebene dokumentiert.

4.2.1 Aufbereitung der notwendigen Daten

Die Basis des Konsolidierungstools stellen die Daten der einzelnen Projektberichte dar. Diese Daten befinden sich zurzeit in projektspezifischen Excel-Dateien. Die erste Herausforderung stellt der Weg der Daten in die Konsolidierungsdatei dar. Die aktuelle Datenbasis in den Einzelberichten ist nicht konsistent und trotz der Anwendung standardisierter Berichtsvorlagen wurden in den vergangenen Jahren projektspezifische Anpassungen getätigt. Die geplante Vorgehensweise bei der Neuaufsetzung des Berichtswesens fängt mit der Überarbeitung der Projektberichte laut den im Kapitel 3.3. beschriebenen Handlungsempfehlungen an. Da dieser Prozess sehr zeitaufwendig ist, wird als eine temporäre Zwischenlösung ein Ausgabeblatt in jedem einzelnen Projektbericht erstellt, in dem die zur Konsolidierung benötigten Projektdaten strukturiert zusammengestellt werden.

Diese Daten werden in der Konsolidierungsdatei aus den Projektberichten abgerufen und in eine Tabelle importiert. Es wurden insgesamt zwei Tabellenblätter für den Datenimport angelegt, jeweils für die entsprechende Business Unit. Diese Tabellen mit den Namen ‚Importdaten BT‘ und ‚Importdaten AM‘ stellen die notwendigen Datenbanken für das Excel-Tool dar.¹³⁵ Kommt ein neues Projekt hinzu, muss mit der Funktion ‚Daten abrufen‘ eine Verknüpfung mit dem neuen

¹³⁵ Die Tabellenblätter für die Importdaten sind im angehängten Excel-Tool nicht enthalten, da diese rein für die externe Verbindungen relevant sind und in den Datenbanken abgebildet werden.

Projektbericht erstellt werden. Die neue Abfrage wird danach an die vorhandene Tabelle angefügt. Diese Einstellungen müssen nur bei der erstmaligen Anlage eines Projekts durchgeführt werden. Da durch diese Datenabfrage eine Verbindung zu den jeweiligen Projektberichten hergestellt wird, lassen sich diese Daten mit einem Knopfdruck aktualisieren. Um Fehler zu vermeiden, werden die Daten in die Tabellenblätter ‚Datenbank BT‘ und ‚Datenbank AM‘ als Werte eingefügt. Somit wird sichergestellt, dass diese Daten nicht mehr geändert werden und der Stand zum Stichtag erhalten bleibt. Die Geschwindigkeit der Datenabfrage wurde bei den aktuell laufenden Projekten getestet, dieser Prozess nimmt bei rund 60 Projektberichten weniger als eine Minute in Anspruch.

4.2.2 Erstellung des Teilportfolios für die Business Unit Bauträger

Die Erstellung des Excel-Tools für das Teilportfolio Bauträger wurde in drei Schritten vorgenommen. Der Prozess fängt mit der Auswahl und Aufbereitung der notwendigen Daten an. Als Nächstes werden diese Daten strukturiert und in einer tabellarischen Übersicht zusammengestellt. Abschließend wird ein interaktives Dashboard konzipiert.

4.2.2.1 Datenaufbereitung

An erster Stelle soll geklärt werden, welche Informationen und Kennzahlen aus den Projektberichten übernommen werden müssen. Nach Abstimmung mit dem CFO wird neben den grundlegenden Projektdaten wie Projektname, Projektphase, Anzahl der Einheiten, Grundstücksfläche, Nettonutzfläche und Bruttogesamtfläche auch der Zeitplan mit Baugenehmigungs-, Baustart- sowie Fertigstellungsdatum importiert. Darüber hinaus werden noch folgende Informationen direkt übernommen:

- ↪ Gesamtinvestitionskosten zum Zeitpunkt Baustart und Hochrechnung
- ↪ Verkaufserlöse zum Zeitpunkt Baustart und Hochrechnung
- ↪ Verkaufsfortschritt in Prozent
- ↪ Erlöse aus dem Verkauf von Parkplätzen
- ↪ Aktuell eingesetztes Eigen- und Fremdkapital
- ↪ Ist-Kosten bis zum Stichtag

Die oben angeführten Daten stellen bereits eigenständig wichtige Informationen dar und befinden sich aktuell in den Projektberichten. Verwendet man diese zur Berechnung weiterer Kennzahlen,

kann eine umfassende Projektübersicht aufgestellt werden. Daher werden zunächst folgende Kennzahlen ermittelt:

- GIK pro NNF
- Bauwerkskosten pro NNF
- Durchschnittlicher Verkaufserlös pro NNF
- Abweichung GIK zum Baustart und Hochrechnung
- Abweichung Verkaufserlöse zum Baustart und Hochrechnung
- Break-Even-Verkaufspreis pro NNF
- Ergebnis und Bauträgergewinn zum Baustart und Hochrechnung
- Eigenkapitalanteil zu den Ist-Kosten
- Loan to Cost Ratio

Sämtliche Kennzahlen wurden laut den in Kapitel 2.2.3. recherchierten Methoden berechnet. Die GIK und die Verkaufserlöse werden zum Zeitpunkt des Baustarts im Bericht laut Baustart-Kalkulation eingefroren. Diese stellen die Planwerte der Kennzahlen dar, daher wird eine Abweichung zur aktuellen Hochrechnung berechnet. Bei der Kennzahl Eigenkapitalanteil zu den Ist-Kosten wurde bewusst nicht der Begriff der Eigenkapitalquote verwendet, da hier das aktuell eingesetzte Eigenkapital zu den bisher angefallenen Ist-Kosten ins Verhältnis gesetzt wird.

4.2.2.2 Erstellung der Übersicht

Aus den oben aufgezählten Informationen und Kennzahlen wird zunächst eine tabellarische Übersicht erstellt. Die Abbildung 15 zeigt einen Ausschnitt dieser Übersicht. In den Spalten werden die einzelnen Projektdaten und Kennzahlen in folgende Gruppen eingeordnet: Allgemeine Projektdaten, Zeitplan, Development-Kennzahlen und Finanzierungskennzahlen. Die Projekte werden nach der jeweiligen Projektphase kategorisiert: ‚Genehmigungsphase‘, ‚Baugenehmigt‘, ‚In Bau‘ oder ‚Fertiggestellt‘. Nach der jeweiligen Kategorie wird eine Zeile für die Summen je Phase eingefügt. Die Daten werden mit Hilfe der Formel ‚SVERWEIS‘ aus der Datenbank übernommen.

Allgemeine Projektdaten							Zeitplan	Development-Kennzahlen			
Typ	Status	Projekt	Projektname SPV	Flächen	Einheiten	GIK - HR	Baugenehmigung Baustart Fertigstellung	Erlöse - Baustart Erlöse - HR Abweichung	Verkaufsfortschritt in % Break-Even-VKP VKP/m²	Kosten - Baustart Kosten - HR Abweichung	Bauwerkskosten/m² GIK/m²
Fertig-gestellt			Projekt 4	NNF 2.240,00 m² BGF 2.892,00 m²	Gewerbe 15 VHG 26 Parkplätze	1 8.061.000,00	Baugenehmigung: Juni 2018	9.300.000,00	100,00%	7.800.000,00	Bauwerkskosten/m²: 12,15179
							Baustart: Nov 2018	9.967.000,00	Ereik-Even-VKP: 13.275,63	8.061.000,00	GIK/m²: 13.598,66
							gepl. Fertigstellung: April 2021	667.000,00	VKP/m²: 14.449,55	261.000,00	
			SUMME FERTIGGESTELLT	NNF 2.240,00 m² BGF 2.892,00 m²	15 VHG 26 Parkplätze	1 8.061.000,00		9.300.000,00 9.967.000,00 667.000,00	1 1 1	7.800.000,00 8.061.000,00 261.000,00	GIK/m²: 13.598,66

Abbildung 15: Der obere Bereich der erstellten Übersicht für die Business Unit BT
Quelle: Vorlage Excel-Tool Übersicht Business Unit Bauträger

Abschließend wird eine Zeile mit der Gesamtsumme eingefügt, wobei in dieser auch durchschnittliche Werte für das gesamte Bauträger-Portfolio ermittelt werden. In der Summenzeile wird die gesamte Nettonutzfläche und Bruttogesamtfläche sowie die Anzahl sämtlicher gebauten und geplanten Einheiten angeführt. Die GIK und die Verkaufserlöse werden aufsummiert. Ergänzend werden hier auch die Kennzahlen durchschnittlicher Verkaufspreis pro NNF, GIK pro NNF sowie Ergebnis und Bauträgergewinn für das gesamte Bauträgerportfolio ermittelt. Im Bereich der Finanzierungskennzahlen kann das aktuell eingesetzte Eigen- und Fremdkapital sowie die prozentualen Kennzahlen Eigenkapitalanteil und LTC berechnet werden. Diese tabellarische Übersicht dient dem schnelleren Überblick der wichtigsten Daten und Kennzahlen sämtlicher Projekte in der Business Unit Bauträger. Es ist somit nicht mehr notwendig, alle Projektberichte einzeln zu öffnen und durchzusehen.

4.2.2.3 Erstellung des Dashboards

An dieser Stelle soll festgehalten werden, dass das konzeptionierte Dashboard keinesfalls eine finale Vorlage darstellt. Dank der Flexibilität der Datenanalysemöglichkeiten mit Pivottabellen sowie der grafischen Aufbereitungsmöglichkeiten ist die tatsächliche Darstellung unbegrenzt. Das im Rahmen dieser Arbeit konzipierte Dashboard stellt somit nur einen ersten Vorschlag der zahlreichen Anzeige- und Analysemöglichkeiten dar und kann, beziehungsweise soll, zukünftig nach Bedarf angepasst werden. Wichtig ist außerdem festzuhalten, dass auf die Vollständigkeit der grafischen Aufbereitung der Kennzahlen aufgrund der Bewahrung der Übersichtlichkeit verzichtet wurde.

Im oberen Bereich des Dashboards – wie in der Abbildung 16 ersichtlich – sind die wichtigsten Daten der Business Unit in kleineren Kastenformen angeführt: die Anzahl der aktuell laufenden sowie bisher abgeschlossenen Bauträger-Projekten, die Gesamterlöse und das Gesamtergebnis dieser Projekte sowie der Stichtag, zu dem diese Werte angegeben sind. Hier werden stets die Gesamtwerte angezeigt, durch eine etwaige Filterung werden diese nicht beeinflusst. Da die Werte

auf die Gesamtsumme verlinkt sind, werden diese aktualisiert, sobald ein neues Projekt hinzukommt oder sich die Quelldaten ändern.



Abbildung 16: Der obere Bereich des Dashboards für die Business Unit BT
Quelle: Vorlage Excel-Tool Dashboard für die Business Unit Bauträger

Im Hauptbereich des Dashboards wurden unterschiedliche Diagramme eingefügt. Es wurde darauf geachtet, dass von jeder Kennzahlenkategorie die möglichst aussagekräftigsten Kennzahlen grafisch dargestellt werden. Für das Management ist die Nettotonutzfläche ein wichtiger Indikator über die Größe des Projektes. Daher ist es interessant, wie sich die gesamte Nettotonutzfläche aus den verschiedenen Projekten zusammensetzt. Zur Darstellung wurde hier ein Kreisdiagramm gewählt. Die erzielte Rendite, der so genannte Bauträgeregewinn, ist eine der wichtigsten Kennzahlen aus der Kategorie Development-Kennzahlen. Diese wird in Form eines Säulendiagramms für die einzelne Projekte dargestellt. Auf der nächsten Abbildung sind die beiden zuvor beschriebenen Diagramme ersichtlich.

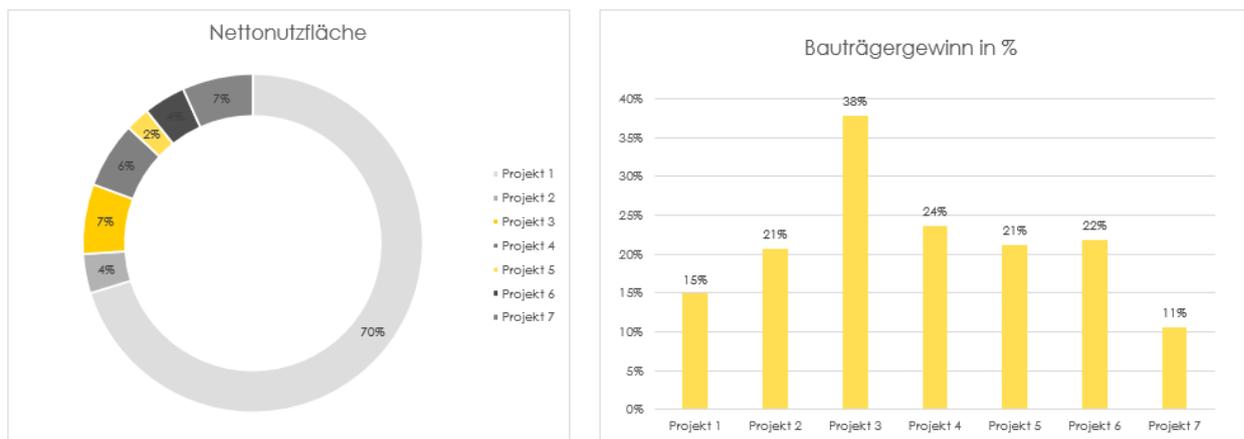


Abbildung 17: Darstellung der gesamten NNF und des Bauträgeregewinns
Quelle: Vorlage Excel-Tool Dashboard für die Business Unit Bauträger

Da die Größe der Projekte stark variieren können, wurden die ausgewählten Kennzahlen, auf die Nettotonutzfläche bezogen, in einem Balkendiagramm abgebildet. So wird die Vergleichbarkeit der Projekte unterschiedlicher Größen gewährleistet. Als Letztes wurden die Finanzierungskennzahlen Eigenkapitalanteil sowie LTC in einem Säulendiagramm dargestellt. Da die Abbildung der aktuellen Finanzierungssituation dem CFO von großer Relevanz ist, wird hier

immer der aktuelle Stand zum Stichtag angezeigt. Auf der nächsten Abbildung werden diese zwei Diagramme angezeigt.

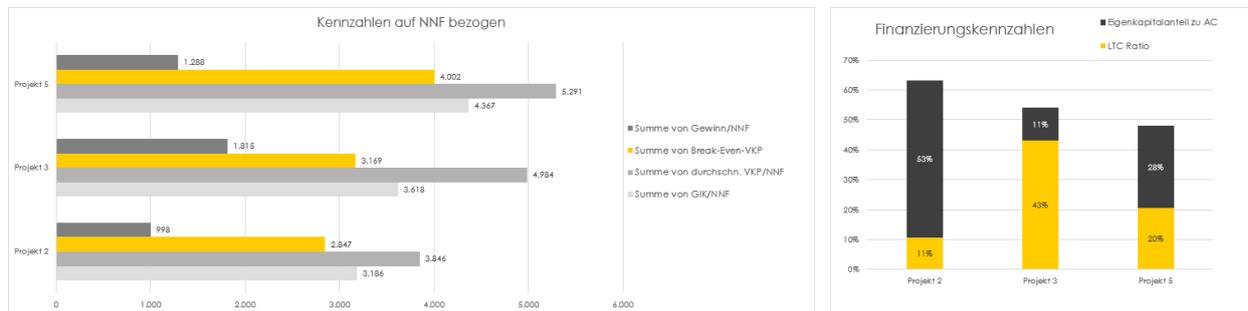


Abbildung 18: Darstellung der ausgewählten Kennzahlen
Quelle: Vorlage Excel-Tool Dashboard für die Business Unit Bauträger

Auf der linken Seite des Dashboards wurden Schaltflächen für die Diagramme eingerichtet, die eine Filterung nach den Kriterien Projektname und Projektphase ermöglichen. Standardmäßig sind keine aktiven Filter eingestellt, also werden sämtliche Projekte im Dashboard abgebildet. Je nachdem welche Phase oder welches Projekt ausgewählt wird, ändern sich die Diagramme entsprechend. Mit der Aktivierung der Taste Mehrfachauswahl – zweites Symbol von rechts oben in der Schaltfläche, siehe rote Markierung in der Abbildung 19 – können mehrere Kriterien ausgewählt und gleichzeitig angezeigt werden. Drückt man danach auf das erste Symbol rechts oben in der Schaltfläche, werden sämtliche zuvor gesetzten Filter entfernt und wieder alles eingeblendet.

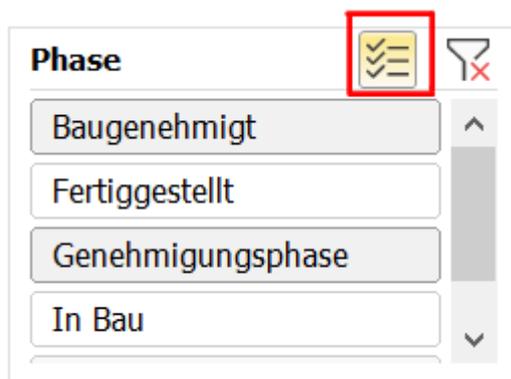


Abbildung 19: Schaltfläche mit aktivierter Mehrfachauswahlmöglichkeit
Quelle: Vorlage Excel-Tool Dashboard für die Business Unit Bauträger

Sowohl bei der Übersicht als auch bei dem Dashboard wurde ein einheitliches Design angestrebt. Von Anfang an war klar, dass der Umgang mit Farben sparsam erfolgen muss. Somit wurden die Farben gelb und grau mit verschiedenen Abstufungen ausgewählt, die sich zum Teil im Logo der VENTA Group wiederfinden. Als Hintergrundfarbe wurde stets weiß verwendet. Darüber hinaus

wurde bei der Erstellung des Dashboards darauf geachtet, dass die Größe und die Formatierung der Diagramme einheitlich sind.

4.2.3 Erstellung des Teilportfolios für die Business Unit Asset Management

Der Aufbau des Teilportfolios für die Business Unit Asset Management folgt einem ähnlichen Faden wie der von den Bauträger-Projekten. Der Unterschied, und damit auch die Herausforderung, liegt in den periodisierten Daten, da die Objekte langfristig im Portfolio gehalten werden.

4.2.3.1 Datenaufbereitung

Wie oben erwähnt, geht es bei den Vermietungsobjekten um mehrperiodische Daten. Damit die Entwicklung der Kennzahlen analysiert werden kann, müssen die Daten aus den Vorjahren auch übernommen werden. Da diese mittlerweile in den Projektberichten enthalten sind, geschieht die Abfrage wie im Kapitel 4.2.1. beschrieben mit der Funktion ‚Daten abrufen‘ im Projektvergleich. In der Spalte ‚Jahr‘ wird das jeweilige Jahr angegeben, von dem die Daten stammen. Damit das aktuelle Jahr mit den vergangenen Jahren verglichen werden kann, werden die Werte in den Projektberichten hochgerechnet. In das Projektvergleich werden somit die hochgerechneten Werte übernommen. Nach Abstimmung mit dem CFO werden folgende Projektdaten und projektspezifische Kennzahlen importiert:

- Eckdaten des Projekts: Projektname, Kategorie, Nettonutzfläche
- Soll-Leerstandsrate, Ist-Leerstandsrate, fiktive NME für Leerflächen
- Leerstands- und Instandhaltungskosten
- Nettomieteinnahmen, NME pro Quadratmeter NNF
- Kaufpreis, Gesamtinvestitionskosten
- Estimated Rental Value, Wertsteigerungspotential
- Brutto-Anfangsrendite
- Soll-Running Yield, Ist-Running Yield
- IRR, ROE
- Geschätzter Marktwert
- Aktuell eingesetztes Eigen- und Fremdkapital
- LTV, DSCR

Da derzeit noch nicht alle Kennzahlen in den Projektberichten enthalten sind, wurden einige von diesen in der Tabelle ‚Datenbank AM‘ berechnet. Die Vorjahresdaten sind für die Erstellung des Dashboards relevant, jedoch möchte das Management in der Übersicht nur die aktuellen Daten sehen. Daher musste zusätzlich eine aktuelle Datenbank erstellt werden, in dem nur die Daten des laufenden Jahres enthalten sind. Aus der Tabelle ‚Datenbank AM_akt‘ können die Daten in die Übersicht mit der Formel ‚SVERWEIS‘ übernommen werden.

4.2.3.2 Erstellung der Übersicht

Die Übersicht für die Asset Management Projekte ist ähnlich aufgebaut, wie die der Bauträger-Projekte. Die Daten und Kennzahlen wurden in folgende Kategorien eingeteilt: Allgemeine Projektdaten, Zeitplan, Asset Management Kennzahlen sowie Finanzierungskennzahlen. Die Projekte wurden nach ihrer Nutzungsart in die Kategorien Gewerbe und Wohnbau eingegliedert. Die Kategorie Wohnbau wurde in Alt- und Neubau aufgeteilt. Eine Summenzeile wurde pro Kategorie sowie gesamt eingefügt. Auf der nachfolgenden Abbildung ist ein Ausschnitt des oberen Bereichs der Übersicht angeführt.

Allgemeine Projektdaten							Zeitplan	Asset Management Kennzahlen				
Typ	Status	Projekt	Projektname SPV	NNF	Einheiten	GIK	Ankaufsdatum Ankaufszustand	Leerstand in % Leerstandskosten p.m. Instandhaltungskosten p.m.	Nettomieteinnahmen Estimated Rental Value NME pro NNF p.m. ERV pro NNF p.m.	Wertsteigerungs- potential Return on Equity	Brutto-Anfangsrendite Running Yield - Ist Internal Rate of Return	
Gewerbe			AMP 4	NNF 4.000,00 m²	8 Gewerbe 50 Parkplätze	13.250.000,00	Ankaufsdatum: Juli 2012 Zustand: Bestandsgebäude	1,50% - -	NME 1.707.000,00 ERV 1.740.000,00 NME / NNF p.m. 14,73 ERV / NNF p.m. 15,42	WSP 4,67% ROE 9,00%	BAR 5,28% Ist - RY 5,34% Soll - RY 5,58% IFR 6,60%	
			AMP 2	NNF 8.000,00 m²	13 Gewerbe 80 Parkplätze	18.093.000,00	Ankaufsdatum: Sept. 2015/Apr. 2019 Zustand: Bestandsgebäude	0,00% - -	NME 1.1420.000,00 ERV 1.1440.000,00 NME / NNF p.m. 14,79 ERV / NNF p.m. 15,00	WSP 1,45% ROE 10,40%	BAR 7,91% Ist - RY 7,85% Soll - RY 7,96% IFR 9,30%	
		SUMME GEWERBE		NNF 12.000,00 m²	21 Gewerbe 130 Parkplätze	31.343.000,00		0,50% - -	NME 1.2.127.000,00 ERV 1.2.180.000,00 NME / NNF p.m. 14,77 ERV / NNF p.m. 15,14	WSP 2,49%	Ist - RY 6,79% Soll - RY 6,96%	

Abbildung 20: Der obere Bereich der Übersicht für die Business Unit AM
Quelle: Vorlage Excel-Tool Übersicht Business Unit Asset Management

Die Kennzahlen NNF, Anzahl der Einheiten, GIK, NME, ERV, geschätzter Marktwert sowie Eigen- und Fremdkapital wurden in den Summenzeilen zusammengerechnet. Die restlichen durchschnittlichen Kennzahlen pro Quadratmeter NNF, Verhältniskennzahlen, Renditen und Finanzierungskennzahlen wurden untersucht, ob eine Ermittlung auf Teilportfolioebene sinnvoll ist. Die Leerstandsrate wurde auf jeder Ebene durchschnittlich ermittelt, wobei ein deutlich größeres Objekt als die anderen Vergleichsobjekte die durchschnittliche Kennzahl verzerren kann. Gibt es zum Beispiel ein großes Objekt, welches vollvermietet ist, wirkt dieses auf die gesamte durchschnittliche Leerstandsrate positiv aus und drückt die Kennzahl nach unten. Bei der VENTA Group wurde ein durchschnittlicher Leerstand pro Objekt in Höhe von 3% als Ziel gesetzt. Auf

der nächsten Abbildung ist es jedoch ersichtlich, dass zwar auf Teilportfolioebene die Leerstandsrate deutlich unter 3% liegt, es aber einige Objekte im Bereich Wohnbau gibt, die eine Leerstandsrate zwischen 4,5-5,5% aufweisen. Um diese Zielerreichung zu veranschaulichen, wurde für die Leerstandsrate mittels bedingter Formatierung ein Ampelsystem hinterlegt. Bis 1% Leerstandsrate ist die Ampel grün, zwischen 1-3% gelb und ab 3% rot.

Status	Projekt	Projektname SPV	Leerstand in % Leerstandskosten p.m. Instandhaltungskosten p.m.
Wohnbau - NEUBAU		AMP 1	■ 4,59% - -
		AMP 3	■ 5,40% - -
	SUMME NEUBAU		■ 5,10% - -
	SUMME WOHNBAU		■ 3,57% - -
GEWERBE & WOHNBAU			■ 1,31% - -

Abbildung 21: Eingebautes Ampelsystem bei der Leerstandsrate
Quelle: Vorlage Excel-Tool Übersicht Business Unit Asset Management

Die auf die Nettonutzfläche bezogenen Kennzahlen, das Wertsteigerungspotential, die Ist- und Soll-Renditen und die LTV wurden in den Summenzeilen für jede Kategorie entsprechend berechnet. Bei den Kennzahlen ROE und IRR wurde festgestellt, dass diese nur auf Projektebene exakt ermittelt werden können. Bei dem ROE werden Daten aus dem Jahresabschluss, bei dem IRR eine genaue Cashflow-Planung benötigt. Diese werden nur auf Projektebene berechnet und direkt in den Projektvergleich übernommen. Aus diesem Grund wird auf eine Berechnung auf Portfolioebene verzichtet. Die Ermittlung der Kennzahl DSCR ist nur auf Projektebene sinnvoll, da hier die Deckung der Kreditraten durch die laufenden Einnahmen aus der Vermietung eines bestimmten Objektes geprüft wird.

4.2.3.3 Erstellung des Dashboards

Zur Erstellung des Dashboards wurde auch für die Business Unit Asset Management ein Hilfstabellenblatt für die Pivottabellen angelegt. Im oberen Bereich – siehe Abbildung 22 – befinden sich die Eckdaten: Anzahl der Projekte in der Business Unit, gesamte vermietbare Fläche sowie der Stichtag, zu dem der Bericht erstellt wird. Es handelt sich hier um verlinkte Daten, die sich bei Änderung der Daten automatisch aktualisieren, jedoch hat eine etwaige Filterung keinen Einfluss auf sie.

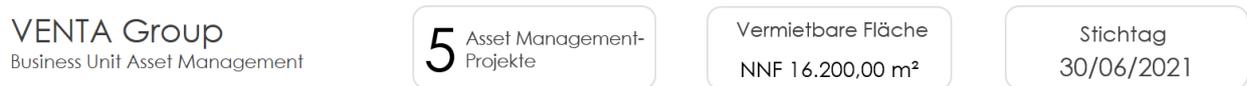


Abbildung 22: Der obere Bereich des Dashboards für die Business Unit AM
Quelle: Vorlage Excel-Tool Dashboard für die Business Unit Asset Management

Als die wichtigsten Kennzahlen wurden vom Management die Rendite, die Leerstandsrate, die Nettanutzfläche sowie die Finanzierungskennzahlen genannt. Daher wurden diese in das Dashboard integriert. In der Mitte des Dashboards befinden sich zwei Säulendiagramme, die die Entwicklung des Running Yields zuerst nach der Nutzungsart der Immobilie gruppiert und dann je Projekt darstellen. Damit der Diagrammbereich nicht mit Datenbeschriftungen überfüllt wird, wurden unterhalb die Datentabellen eingeblendet. Dort können die genauen Werte abgelesen und mit dem durchschnittlichen Wert pro Kategorie verglichen werden. Die Diagramme mit den eingeblendeten Datentabellen zeigt die nachfolgende Abbildung.

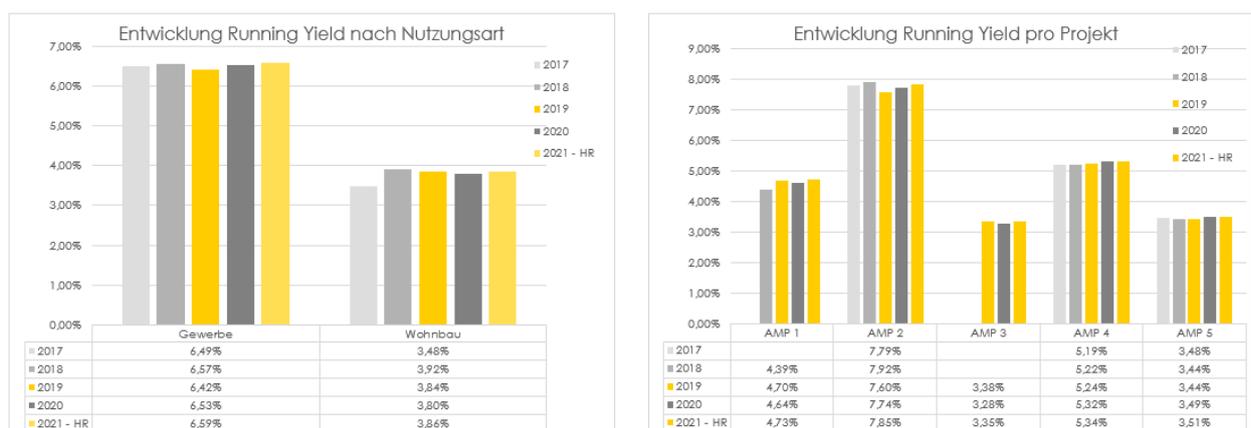


Abbildung 23: Darstellung der Entwicklung des Running Yields in der Business Unit AM
Quelle: Vorlage Excel-Tool Dashboard für die Business Unit Asset Management

Zunächst wurde ein Liniendiagramm mit der Entwicklung der Leerstandsraten pro Projekt eingefügt. Der Zielwert in Höhe von 3% wurde mit einer gestrichelten Linie markiert und die

Datentabelle wurde hier aufgrund der Übersichtlichkeit auch hinzugefügt. Von den Finanzierungskennzahlen wurde der LTV für die Darstellung mit einem Balkendiagramm ausgewählt, da dieser den Anteil des Fremdkapitals am Marktwert misst. Ein Kreisdiagramm soll zusätzlich die Verteilung der gesamten vermietbaren Nettonutzfläche pro Objekt veranschaulichen.

Auch hier wurden auf der linken Seite mehrere Schaltflächen für die Diagramme eingebettet, die ein schnelles Filtern ermöglichen. Dazu wurden die Elemente Projekt, Kategorie und Jahr ausgewählt. Jedoch sind hier spezifische Einstellungen betreffend Berichtsverbindungen notwendig, da zum Teil bereits vordefinierte Filtern hinterlegt sind. Das erste Diagramm mit der Entwicklung des Running Yields pro Kategorie würde schließlich keinen Sinn ergeben, wenn die Filterung nach Projekten oder Kategorien zusätzlich möglich wäre. Daher wurde in den Berichtsverbindungen der jeweiligen Schaltfläche die Pivottabelle, auf die das Diagramm zugreift, deaktiviert. Somit kann das genannte Diagramm nur nach dem Jahr gefiltert werden. Bei dem Kreisdiagramm wurde die Berichtsverbindung mit der Pivottabelle bei allen drei Schaltflächen deaktiviert, da es immer den aktuellen Stand der Nettonutzflächen pro Projekt anzeigen soll. Diese Einstellung wurde bei jeder Schaltfläche für jedes Diagramm einzeln geprüft und anschließend wurde die Funktionalität getestet. Auf der nächsten Abbildung wird das Fenster für die Einstellung der Berichtsverbindungen der Schaltfläche Projekt angezeigt. Hier ist ersichtlich, mit welchen Pivottabellen die Schaltfläche verbunden ist und in welchen Tabellenblatt diese zu finden ist.

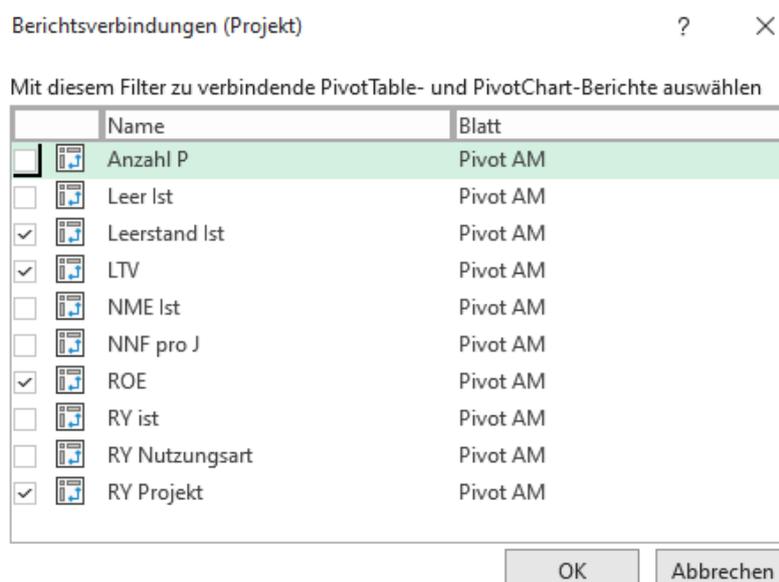


Abbildung 24: Einstellung der Berichtsverbindungen für eine Schaltfläche
Quelle: Vorlage Excel-Tool Dashboard für die Business Unit Asset Management

Abschließend wurde ein Jahresvergleich der Kennzahlen Nettomieteinnahmen, Leerstandsrate und Running Yield erstellt, welcher in Abbildung 24 ersichtlich ist. Der Bereich ist mit Formeln gefüllt und holt sich sämtliche Daten aus den entsprechenden Pivottabellen. Für die Zellen der Nettomieteinnahmen und des Running Yields wurde eine bedingte Formatierung mit Datenbalken eingestellt. Für die Leerstandsrate wurde das gleiche Ampelsystem wie in der Übersicht hinterlegt. Der leer gelassene Bereich unter der Analyse ist mit den Formeln vorausgefüllt. Sobald ein neues Projekt hinzugefügt wird, erweitert sich der Bereich automatisch.



Abbildung 25: Jahresvergleich ausgewählter Kennzahlen in der Business Unit AM
Quelle: Vorlage Excel-Tool Dashboard für die Business Unit Asset Management

Wie bereits bei den Bauträger-Projekten erklärt, stellt das erstellte Dashboard eine erste Konzeption dar. Diese kann und soll zukünftig laufend angepasst und adaptiert werden, wenn sich der Informationsbedarf oder sonstige Gegebenheiten ändern.

4.2.4 Erstellung des Unternehmensportfolios

In einem ersten Schritt wurde auch für das gesamte Unternehmensportfolio eine Übersicht erstellt. Diese Übersicht setzt sich aus den Summenzeilen der beiden Teilportfolios zusammen, wobei die Business Unit Asset Management hier auch in Gewerbe und Wohnbau unterteilt wurde. Es wurde versucht, die beiden Business Units in einer gemeinsamen Tabelle darzustellen. Viele Daten und Kennzahlen werden in beiden berechnet, diese wurden in einer gemeinsamen Spalte dargestellt. Die Kennzahlen, die für eine Business Unit typisch sind, wurden entweder in einer eigenen Spalte angeführt, oder der entsprechende Teil für die andere Business Unit wurde leer gelassen. Somit erscheinen die Kennzahlen Verkaufserlöse, durchschnittlicher Verkaufspreis pro Quadratmeter sowie Bauträgergewinn nur in der Zeile der Bauträgerprojekte. Analog werden die Kennzahlen Nettomieteinnahmen, Estimated Rental Value, Leerstandsrate, Wertsteigerungspotential sowie Running Yield im Bereich Asset Management und dessen Unterkategorien dargestellt. Die Kennzahlen Wertsteigerungspotential, geschätzter Marktwert, LTV und LTC wurden auf Gesamtportfolioebene nicht ermittelt, da die benötigten Daten nicht überall vorhanden sind. Diese Übersicht dient dem Management als eine wichtige Informationsquelle, die bereits mit den zwei Teilportfolioübersichten im Rahmen des Berichtswesens im Einsatz sind.

Um strategische Entscheidungen zu unterstützen, wurde durch den Einsatz der im Kapitel 2.3.1. vorgestellten Scoring-Methode ein Instrument für den internen Projektvergleich konzeptioniert. Im Tabellenblatt ‚Scoring VG‘ wurden zwei Tabellen angelegt: eine Tabelle mit den Kriterien für die Wettbewerbsstärke und die andere mit den Kriterien für die Marktattraktivität. Die Kriterien wurden aus dem Kriterienkatalog von THOMAS¹³⁶ ausgewählt. Es wurde versucht, die Kriterien so zu gestalten, dass sie sowohl für Bauträger als auch für Asset Management Projekte geeignet sind. Darüber hinaus wurden neben den qualitativen auch quantitativen Kriterien festgelegt. Folgende Kriterien wurden zur Wettbewerbsstärke definiert:

- Qualität der Lage
- Gebäudegröße
- Ausstattung
- Bauqualität
- Bonität des Mieters/Käufers
- Rendite
- Bewirtschaftungskosten
- Verkehrsentwicklung

Zur Marktattraktivität wurden nachfolgende Kriterien ausgewählt:

- Regionale Marktentwicklung
- Einkommensniveau der Bevölkerung
- Verkehrserschließung
- Soziale Infrastruktur
- Wettbewerbsstärke in der Branche
- Mieter-/Käuferpräferenzen
- Preispolitischer Spielraum

Anschließend wurden sämtliche Kriterien mit einer Gewichtung versehen, so dass die Gewichtungswerte eine Summe von 100 bilden. In der Vorlage wurden sechs Beispielprojekte

¹³⁶ Vgl. THOMAS (2017) in: THOMAS/ROTTKE (Hrsg.), S. 618 f.

bewertet, die Tabelle kann aber beliebig erweitert werden. Jedem Projekt wird pro Kriterium eine Punktezahl an der Skala von 0 bis 10 gegeben, wobei 0 die schlechteste und 10 die beste Punktezahl darstellt. In der nächsten Spalte werden die vergebenen Punkte mit der Gewichtung multipliziert. Die Summe der multiplizierten Werte ergibt den Gesamtscore. Anhand der Ergebnisse wurden die Projekte in die Neun-Felder-Matrix eingeordnet. Auf der X-Achse liegen die Werte für den relativen Wettbewerbsvorteil, entlang der Y-Achse die Gesamtscores der Marktattraktivität. Im Schnittpunkt dieser Werte wird das Projekt mit einem Kreis angezeigt, wobei die Kreisgröße von dem Verkehrswert der Immobilie abhängt. Die nächste Abbildung zeigt die erstellte Projektportfoliomatrix an.

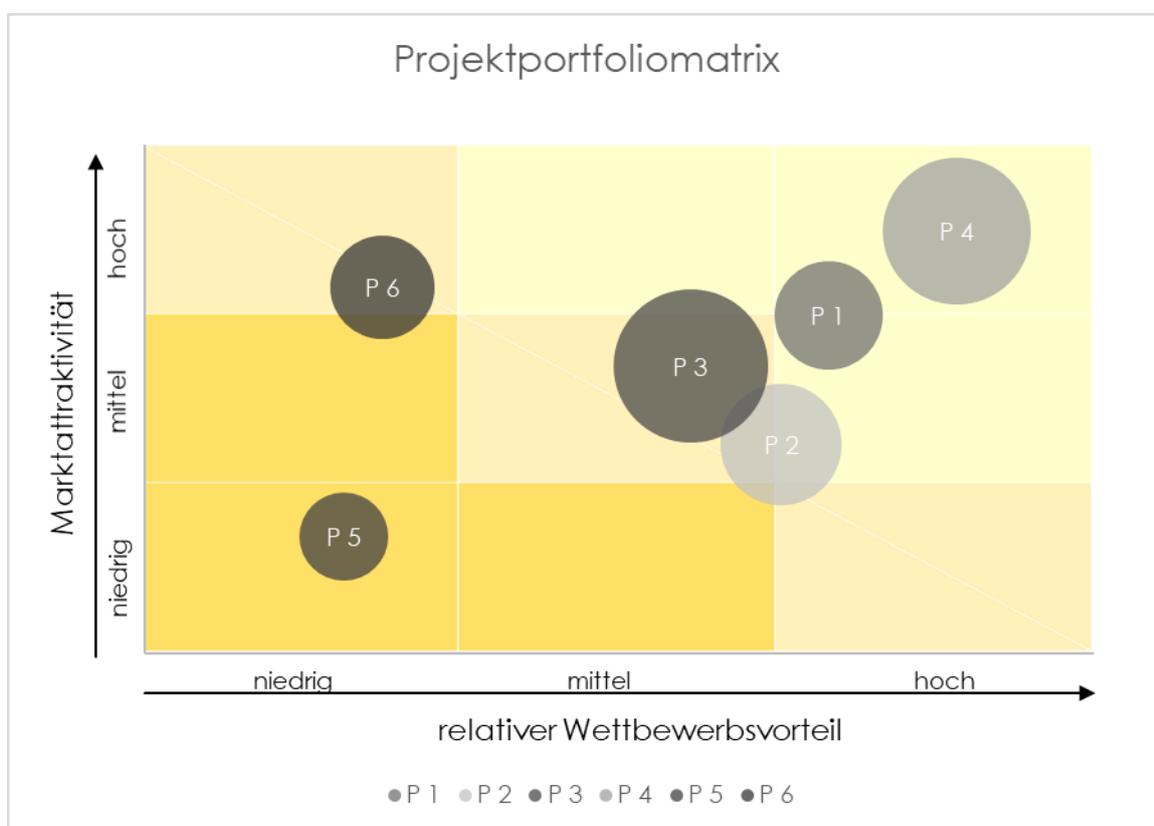


Abbildung 26: Projektportfoliomatrix mittels Scoring-Analyse
Quelle: Vorlage Excel-Tool Tabellenblatt ‚Scoring VG‘

Bei dem Projekt 5 wäre in diesem Beispiel eine Desinvestitionsstrategie anzuwenden, da sowohl die Marktattraktivität als auch der Wettbewerbsvorteil mit sehr geringer Punktezahl bewertet wurden. Bei den Projekten 1 und 4 kann eine Investitionsstrategie eingesetzt oder weitergeführt werden, da hier beide Dimensionen einen guten Gesamtscore erreicht haben. Die auf der diagonalen Linie platzierten Projekte benötigen eine Selektionsstrategie. Es wird empfohlen zu untersuchen, welche Projekte sich weiter nach rechts oben verschieben lassen.

Für das Gesamtportfolio der VENTA Group wurde ebenfalls ein Dashboard erstellt. Das Layout wurde ähnlich zu dem der Teilportfolios gestaltet. Im oberen Bereich befinden sich die Kerndaten des Portfolios: Anzahl der Projekte insgesamt, Anzahl der Asset Management Projekte sowie Anzahl der Bauträger Projekte. Auf der linken Seite wurden noch drei kleine Informationskästen platziert. Hier werden die gesamte Nettonutzfläche, der hochgerechnete Gesamterlöse für das laufende Jahr 2021 sowie die bisherigen Zukäufe von Immobilien angezeigt. Neben dem zuvor erstellten Projektportfoliomatrix wurde ein Kreisdiagramm mit der Verteilung der Nettonutzflächen auf die Kategorien Verkauf, Vermietung Wohnimmobilien und Vermietung Gewerbeimmobilien erstellt. Darüber hinaus befindet sich im mittleren Bereich des Dashboards ein Liniendiagramm, welches die Rendite-Entwicklung seit dem Jahr 2015 für die Business Units darstellt.

Um die Gesamterlöse pro Jahr darstellen zu können, wurde eine zusätzliche Datentabelle mit dem Namen ‚Eingabeblatt VG‘ erstellt. Die Plan- und Ist-Erlöse sowie die historischen Renditen – müssen vorerst manuell eingegeben werden. Der Grund dafür ist, dass die Erlöse aus den Bauträger-Projekten in den Projektberichten in einer Summe für die ganze Projektentwicklung angegeben sind. In den Jahresabschlüssen werden die Erlöse in dem Jahr der Wohnungsübergabe realisiert. Jedoch ist aus interner Sicht eher relevant, wann eine Wohnung verkauft wurde, also das Datum des Kaufvertrages. Die Plan- und Ist-Erlöse können somit aus dem Verkaufsbudget übernommen werden.

Nach der Aufbereitung dieser Daten können im unteren Bereich des Dashboards die geplanten und tatsächlichen Gesamterlöse für die Teil- und Gesamtportfolios angezeigt werden. Die Plan-Erlöse werden mit Säulen, die tatsächlichen Erlösen mit Linien dargestellt. Die Datentabellen wurden bei den Business Units eingeblendet, damit die genauen Werte abgelesen werden können.

Auf dem projektübergreifenden Dashboard wurden keine Schaltflächen hinterlegt. Der erste Grund dafür ist, dass die Daten aus mehreren Quellen – Tabellen, Pivottabellen – bezogen werden. Andererseits gibt es nur zwei Business Units, die sowohl gemeinsam als auch getrennt auf den Diagrammen dargestellt werden. Eine Filtermöglichkeit würde hier keinen Sinn ergeben.

4.3 Empfehlungen für zukünftige Anpassungen des Excel-Tools

Wie bereits oben erwähnt, stellt das Excel-Tool eine erste Konzeption für das projektübergreifende Berichtswesen bei der VENTA Group dar. Wird ein neues Projekt hinzugefügt, kann die Tabelle

im Tabellenblatt ‚Datenbank BT‘ oder ‚Datenbank AM‘ mit der Datenimportfunktion vom MS Excel erweitert werden. Sämtliche Pivottabellen und Diagramme im Dashboard passen sich automatisch nach der Aktualisierung an. Das neue Projekt muss nur in die tabellarische Übersicht eingefügt werden, wobei hier die Detaildaten mit der Funktion ‚SVERWEIS‘ aus der Datenbank übernommen werden. Zu beachten ist bei diesem Schritt, dass die Formeln in den Summenzeilen zu ergänzen sind. Hier besteht noch Verbesserungspotential des Excel-Tools, in dem die Übersicht so gestaltet wird, dass keine manuellen Anpassungen notwendig sind.

Das Tool kann auch mit neuen Kennzahlen ergänzt werden. Dazu muss zuerst entschieden werden, ob die Kennzahl auf Projektebene oder erst auf Portfolioebene berechnet werden soll. Im ersten Fall muss die Kennzahl in sämtliche Projektberichte eingepflegt werden und dann in die Datenbank im Excel-Tool eingelesen werden. Wird die Kennzahl nur auf Projektebene ermittelt, kann dies in der Tabelle erfolgen. Die Übersicht soll auch entsprechend ergänzt werden. Wenn die Kennzahl im Dashboard dargestellt werden soll, muss diese entweder zu einer bereits vorhandenen Pivottable hinzugefügt oder in eine neue Pivottable aufgenommen werden. Das Dashboard muss jedenfalls individuell angepasst werden.

Das Dashboard stellt einen dynamischen Bericht dar, es kann also beliebig lang erweitert werden. Darüber hinaus können Diagramme ausgetauscht werden, wenn andere, für die Berichtszwecke, besser geeignet sind.

5 Resümee

Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, die aktuelle Situation des Projektcontrollings und des Berichtswesens bei der VENTA Group zu erheben und zu optimieren sowie ein Excel-Tool als Konzeption eines projektübergreifenden Berichts zu erstellen. In diesem Zusammenhang war die zentrale Problemstellung der Arbeit herauszufinden, welche Optimierungsmöglichkeiten bei einem bereits vorhandenen standardisierten Projektcontrolling bestehen und wie ein projektübergreifender Bericht, der die Gesamtperformance der Unternehmensgruppe darstellt, aussehen kann.

Im Zuge einer umfassenden Literaturrecherche wurden die theoretischen Grundlagen des Controllings und Berichtswesens im Hinblick auf die Immobilienbranche ausgearbeitet. Der Fokus lag dabei auf dem Projektcontrolling der relevanten Immobilienprojekten, auf der Suche nach geeigneten immobilienpezifischen Kennzahlen sowie auf dem Konzept eines projektübergreifenden Controllings und Berichtswesens.

Im praktischen Teil der Arbeit wurden Handlungsempfehlungen für die Optimierung der bestehenden Projektberichte beim Kooperationspartner erstellt. Diese basieren auf den Ergebnissen eines qualitativen Interviews mit dem CFO sowie auf der Analyse der bestehenden Berichtsvorlagen. Das transkribierte Interview wurde mit strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse im Programm MAXQDA ausgewertet. Des Weiteren wurde ein Excel-Tool für das projektübergreifende Berichtswesen entwickelt. Dieses Excel-Tool wurde aufgrund von Pilotierung mit fiktiven Daten befüllt und dient als Vorlage für den Kooperationspartner für zukünftige Einsätze.

In den anschließenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst, indem die in der Einleitung definierten Fragestellungen beantwortet werden. Abschließend wird eine kritische Würdigung der Ergebnisse und ein Ausblick auf die Durchführung der Handlungsempfehlungen sowie auf den Einsatz des erstellten Excel-Tools beim Kooperationspartner vorgenommen.

5.1 Zusammenfassung

Die Literaturrecherche zur Frage der Branchenbesonderheiten hinsichtlich des Controllings und Reportings bei unterschiedlichen Immobilienprojekten ergab, dass es keine universal anwendbaren Muster für das Controlling verschiedener Projektarten gibt. Je nachdem, ob das

Controlling für ein Bestandsobjekt oder ein Bauträgerprojekt erfolgt, müssen verschiedene Methoden und Instrumente eingesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund wurde aufgezeigt, dass, für die Business Unit Asset Management, in dem sich die Bestandsobjekte befinden, das Life Cycle Costing ein geeignetes Instrument für die Planung und das Controlling darstellt. Bei dieser Methode wird der gesamte Lebenszyklus des Objektes betrachtet und die während der Nutzungs- oder Vermietungsphase anfallenden Kosten am stärksten in der Planungsphase beeinflusst werden können. Darüber hinaus hat sich ergeben, dass der Einsatz gewisser Kennzahlen zur effizienten Steuerung unerlässlich ist. Als typische und für Projektvergleiche einsetzbare Kennzahlen für die Bestandsobjekte haben sich die Leerstandsrate, die Nettomieteinnahmen pro Quadratmeter, das Wertsteigerungspotential, der Running Yield sowie die Finanzierungskennzahlen Loan to Value Ratio und Debt Service Coverage Ratio erwiesen.

Weiters ging aus der Literaturrecherche hervor, dass bei den Bauträgerprojekten ein effektives und effizientes Projektmanagement bei der Erreichung der Projektziele eine wichtige Rolle spielt. Das Projektmanagement wird in sämtlichen Projektphasen vom Projektcontrollingprozess begleitet, dessen Basis eine genaue Projektplanung ist. Der Einsatz eines Projektstrukturplans hat sich in den meisten Unternehmen, die Projekte abwickeln, etabliert und liefert dem Projektcontrolling jene Daten und Informationen, die zur effektiven Steuerung des Projektes notwendig sind. Im Hinblick auf den Prozess des Projektcontrollings wurde gezeigt, dass der PDCA-Zyklus nach Deming auf den projektbegleitenden Controllingprozess übertragen werden kann. Demnach wird in der ersten Phase die Projektplanung mit messbaren Zielen erstellt. Während der Projektausführung werden die Daten erfasst und in der Überwachungsphase die Abweichungen mittels Plan-Ist- und Soll-Ist-Vergleiche analysiert. Anhand der Ergebnisse muss die Projektplanung entsprechend adaptiert werden, um eine Hochrechnung des Projektbudgets laut dem aktuellen Stand erstellen zu können. Anhand der Ergebnisse werden steuernde Maßnahmen eingeleitet und deren Auswirkung überprüft.

Während die Abweichungsanalysen sich bei der Steuerung der Kostendimension des magischen Dreiecks bewährt haben, wurden Instrumente, wie der Balkenplan oder der Meilensteintrendchart für das Termincontrolling vorgestellt. Des Weiteren hat die Literaturrecherche ergeben, dass das Leistungscontrolling im Fall von Immobilienprojektentwicklungen in Form eines Qualitätscontrolling erfolgen kann. Die Methode der Earned-Value-Analyse wurde als ein geeignetes Instrument für die Überwachung der Projekte befunden, da diese alle drei Parameter

des magischen Dreiecks, die Kosten, Leistungen und Termine, gleichzeitig berücksichtigt. Darüber hinaus wird die vergangenheitsorientierte Perspektive mit einer zukunftsorientierten Sichtweise ergänzt, indem neben der Analyse des aktuellen Standes auch eine Prognose für den weiteren Projektablauf aufgestellt wird. Betreffend der Projektberichterstattung wurde gezeigt, dass die regelmäßige Erstellung eines Projektstatusberichtes bei der Entscheidungsunterstützung eine wichtige Rolle spielt. In dem Projektabschlussbericht kommt den gewonnenen Erkenntnissen, den sogenannten Lessons Learned große Bedeutung zu, da durch diese bei künftigen Projekten Ressourcen, Kosten und Zeit gespart werden können.

Durch die Recherche nach geeigneten Kennzahlen für die Bauträgerprojekte wurde eine Sammlung von Development-Kennzahlen zusammengestellt. Dazu wurden zuerst die Basisgrößen wie Gesamtinvestitionskosten, Baukosten und Bauwerkskosten definiert. Für projektübergreifende Vergleiche eignen sich diese Kennzahlen, indem sie pro Quadratmeter der Nett Nutzfläche ermittelt werden. Zusätzlich wurden die Kennzahlen Break-Even-Verkaufspreis und Bauträgergewinn als äußerst adäquate Indikatoren für die Performancemessung festgestellt. Von den Liquiditätskennzahlen kann bei Bauträgerprojekten der Loan to Cost Ratio zur Beobachtung der finanziellen Lage eingesetzt werden, da zu dieser Kennzahl die Ermittlung des Marktwertes nicht notwendig ist.

Hinsichtlich des projektübergreifenden Controllings wurde in der Arbeit gezeigt, dass in diesem Bereich das Projektportfoliomanagement eingesetzt werden kann. Bei den Projekten des Kooperationspartners kann das Scoring-Verfahren in Kombination mit der Neun-Felder-Matrix von McKinsey zur quantitativen und qualitativen Bewertung der Projekte angewendet werden. Zum Thema Immobilienkennzahlen im Multiprojektcontrolling hat die Literaturrecherche wenig relevante Ergebnisse ergeben. Daher wurden aus der zuvor erstellten Kennzahlensammlung diejenigen ausgewählt, die auf Teil- und Gesamtportfolioebene ermittelt werden können. Vor diesem Hintergrund hat sich herausgestellt, dass die pro Quadratmeter berechneten Kennzahlen und die Renditen durch das Zusammenrechnen der Basisgrößen der einzelnen Projekte auf Portfolioebene durchschnittlich ermittelt werden können. Aus der Earned-Value-Analyse wurden der Cost Performance Index sowie der Schedule Performance Index als für den Projektvergleich geeignete Kennzahlen identifiziert.

Anschließend wurden in der Arbeit die grundlegenden Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens erhoben. Die Recherche in diesem Zusammenhang zeigte, dass der Berichtszweck den Ausgangspunkt für die anderen Dimensionen darstellt. Demnach werden die

Berichtsinhalte, die Berichtsgestaltung, der Berichtszyklus und die Berichtsbeteiligten von den vorher definierten Berichtszwecken abgeleitet. Vor diesem Hintergrund wurden die meist verbreiteten Reportingprogramme und IT-Tools auf ihre Vor- und Nachteile untersucht. Das Ergebnis dieser Recherche war, dass zwar der Trend in Richtung Business-Intelligence-gestützte Systeme zeigt, für kleinere und mittelständische Unternehmen wird derzeit jedoch noch der Einsatz eines Tabellenkalkulationsprogramms wie MS Excel empfohlen.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung zeigten, dass sowohl das Projektmanagement als auch das Projektcontrolling wichtige Aspekte in einem Immobilienunternehmen sind. Es stellte sich jedoch auch heraus, dass zur Analyse der Markt- und Nachfragesituation keine, der in der Literaturrecherche vorgestellten Instrumente angewendet werden. Außerdem liegt der Fokus beim Projektcontrolling definitiv auf der Kostenperspektive. Die Erfüllung der Ziele betreffend Termine und Leistungen wird zwar anhand der Planung mitverfolgt, wird aber weder in den Controllingprozess noch in den Projektbericht einbezogen. Die Earned-Value-Analyse als ein mehrdimensionales Projektcontrolling-Instrument findet aktuell keine Anwendung beim Kooperationspartner. Ferner wurde festgestellt, dass die Zufriedenheit des CFO bei den Projektberichten im Asset Management eher hoch ist, jedoch sieht er bei den Bauträgerprojekten mehr Optimierungspotentiale. Diese liegen vor allem in der Automatisierung des Berichtswesens und in der Integrierung unterschiedlicher Schnittstellen.

Ergänzend zur empirischen Erhebung wurden die aktuellen Berichtsvorlagen beider Business Units analysiert. Dabei wurde untersucht, welche Kennzahlen aktuell im Einsatz sind und deren Berechnung mit den Rechercheergebnissen abgeglichen. In diesem Zusammenhang hat sich herausgestellt, dass einige Kennzahlen nicht genau nach der theoretischen Berechnungsmethode ermittelt werden. Jedoch wurde im Zuge der Recherche festgestellt, dass oft keine allgemeingültigen Definitionen in der Fachliteratur vorhanden sind. Beispielsweise werden die Renditekennzahlen auf mehreren unterschiedlichen Weisen berechnet. Wichtig ist, dass eine Berechnungsmethode in sämtlichen Projekten konsequent definiert und durchgesetzt wird, um die Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit sicherstellen zu können. Des Weiteren wurden Kennzahlen aus der zuvor recherchierten Sammlung definiert, mit denen die Berichte ergänzt werden können.

In Zusammenhang mit dem projektübergreifenden Berichtswesen wurde bei der empirischen Erhebung geklärt, dass in der Vergangenheit versucht wurde, Projektvergleiche und andere projektübergreifenden Auswertungen zu erstellen, jedoch wurde noch kein ganzheitliches System

für das Berichtswesen aufgestellt. Als die wichtigsten Erwartungen gegenüber einem effizient funktionierenden Berichtswesen wurden die Möglichkeit der Aufbereitung verschiedener weiterführender Auswertungen sowie die Miteinbeziehung der Erfahrungswerte abgeschlossener Projekte definiert. Darüber hinaus ging aus der empirischen Untersuchung hervor, dass eine Bildung von Teilportfolios für die Business Units sowie eine Kategorisierung der Projekte nach Phasen und Nutzungsart durchaus sinnvoll wäre.

Abschließend wurden im Zuge der Konzeptionierung des Berichtswesens und der Erstellung des projektübergreifenden Excel-Tools, Feststellungen betreffend den Ablauf und den Aufbau des Berichtswesens, die Datenaufbereitung, sowie die graphischen Darstellungsmöglichkeiten getroffen. Der Ablauf des Reportingprozesses wurde anhand eines Flussdiagrammes beschrieben. Dabei stellt die Datenaufbereitung einen der wichtigsten Schritte für den projektübergreifenden Bericht dar, die im Idealfall in den einzelnen Projektberichten beginnt. Nur mit einer einheitlichen Datenbasis auf Projektebene kann die Vergleichbarkeit und die richtige Auswertung der Daten auf Portfolioebene gewährleistet werden. Bei der Erstellung der Teil- und Gesamtportfolioübersichten und der Dashboards spielten außerdem die Selektion der Informationen sowie die übersichtliche und schlüssige Darstellung die wichtigste Rolle. In der Arbeit wurde gezeigt, dass vor allem die Werte und die Entwicklung der Verhältniskennzahlen, der Renditen sowie der flächenbezogenen Kennzahlen graphisch abgebildet werden können. Auf Gesamtportfolioebene hat sich zusätzlich die Darstellung einer Projektportfoliomatrix als strategisches Instrument des Projektportfoliocontrollings bewiesen.

5.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Hinsichtlich der ausgearbeiteten Handlungsempfehlungen kann festgehalten werden, dass diese vom CFO als hilfreich und praktikabel befunden wurden und die Durchführung ausgewählter Empfehlungen bereits veranlasst wurde. Jedoch eignen sich nicht alle Methoden und Instrumente, die in der Literatur behandelt werden, für jedes Unternehmen gleichermaßen. Einerseits lässt sich diese Tatsache auf fehlende Voraussetzungen zurückzuführen, andererseits erreichen gewisse Instrumente nicht die erwünschte Akzeptanz bei den ausführenden Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen. Eine Priorität wurde aber für die Empfehlungen in Zusammenhang mit der Überarbeitung des Berichtswesens, im Speziellen der Erweiterung der verwendeten Kennzahlensammlung sowie der Datenaufbereitung für das projektübergreifende Berichtswesen, gesetzt.

Das im Rahmen dieser Masterarbeit konzipierte Excel-Tool stellt einen ersten Vorschlag für die Gestaltung eines projektübergreifenden Berichts dar. Bei der Konzeptionierung des Tools wurde stets die Automatisierung in den Vordergrund gestellt. Das Ziel, einen höheren Automatisierungsgrad im Berichtswesen, als bis dato vorhanden war, zu erreichen, wurde zum Teil erreicht. Sämtliche notwendigen Daten aus den Projektberichten konnten übernommen werden und diese lassen sich nun auf einen Knopfdruck aktualisieren. Dazu war es notwendig, in jedem Projektbericht ein Datenausgabeblatt einzufügen, in dem die entsprechenden Daten und Kennzahlen des Projektes gesammelt werden. Darüber hinaus wurden die Projektberichte der Business Unit Asset Management mit den Vorjahresdaten ergänzt. Bei der erstellten Projektübersicht ist ein manueller Eingriff nur beim Hinzufügen eines neuen Projektes notwendig, indem die Zeilen, das Foto und der Projektname für das neue Projekt eingefügt werden. Für die restlichen Zellen können die Formel von einem anderen Projekt kopiert und eingefügt werden. Künftig befüllen sich diese Zellen automatisch mit den aktuellen Daten.

Ein weiteres Verbesserungspotential besteht in der Automatisierung des erstellten Dashboards. Grundsätzlich ist das erstellte Mustertool in der Lage, die aktuell laufenden 60 Projekte abzubilden – dies wurde bereits getestet. Jedoch wird davon ausgegangen, dass das Unternehmenswachstum nicht aufhören wird und die Übersichtlichkeit dadurch in den Dashboards verloren geht. Um dieser Tatsache entgegenzuwirken ist die Lösung einer Umstellung auf Auswertungen je Kategorie vorstellbar. Das heißt, dass die Diagramme die Daten künftig nicht mehr auf Projektebene, sondern auf Ebene der Kategorien darstellen. Das wären beispielsweise in der Business Unit Asset Management die Kategorien Gewerbe- und Wohnimmobilien und die Unterkategorien Alt- und Neubau.

Aufgrund der raschen technologischen Entwicklung und der immer komplexer werdenden Projekte in der Immobilienbranche ist ein automatisiertes und schnelles Berichtswesen unerlässlich. Da bei größeren Datenmengen MS Excel an seine Grenzen stößt und sich ein Trend in Richtung technologiebasierte, Business Intelligence-gestützte Reportingsysteme erkennen lässt, sollten bereits Schritte für den künftigen Einsatz eines solchen Systems gesetzt werden. Die Erstellung des im Rahmen dieser Arbeit konzipierten Excel-Tools war ein effektiver Lernprozess und die neu erworbenen Fähigkeiten und Erfahrungen stellen eine gute Basis für weiterführende Optimierungen sowie Entwicklungen neuer Systeme dar.

Literaturverzeichnis

Bücher

- BIENERT, S. [2005]: Projektfinanzierung in der Immobilienwirtschaft: Dynamische Veränderungen der Rahmenbedingungen und Auswirkungen von Basel II, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005.
- DRESING, T./PEHL, T. [2018]: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 8. Aufl., Marburg: Eigenverlag, 2018.
- FIEDLER, R. [2020]: Controlling von Projekten: mit konkreten Beispielen aus der Unternehmenspraxis – Alle controllingrelevanten Aspekte der Projektplanung, Projektsteuerung und Projektkontrolle, 8. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2020.
- HAUMER, G. [2016]: Mitwirkung an der Entwicklung, Planung und Nutzungskonzeption als Grundstein für eine erfolgreiche Projektentwicklung, in: Handbuch Immobilienprojektentwicklung, hrsg. von EBERHARDT, S./KLAUBETZ, J., Wien: Linde Verlag, 2016, S. 36-70.
- HÄDER, M. [2019]: Empirische Sozialforschung: Eine Einführung, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2019.
- HELD, T. [2010]: Immobilien-Projektentwicklung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Prozessmanagement, Heidelberg: Springer, 2010.
- HELFFERICH, C. [2011]: Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Aufl., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.
- HEESEN, B./GRUBER, W. [2009]: Bilanzanalyse und Kennzahlen: Fallorientierte Bilanzoptimierung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009.
- KURZROCK, B.-M. [2015]: Einflussfaktoren auf die Performance von Immobilien-Direktanlagen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.
- LANGE, B. [2013]: Immobilienbestandsmanagement, in: Grundlagen der Immobilienwirtschaft, hrsg. von BRAUER, K.-U., 8. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2013, S. 541-605.
- METZNER, S. [2017]: Controlling, in: Immobilienwirtschaftslehre: Management, hrsg. von ROTTKE, N./THOMAS, M., Wiesbaden: Springer Gabler, 2017, S. 325-364.
- MEY, G./MRUCK, K. [2011]: Qualitative Interviews, in: Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen – Methoden – Anwendungen, hrsg. von NADERER, G./BALZER, E., 2. überarb. Aufl., Heidelberg: Gabler Verlag, 2011, S. 257-288.
- MEYER, H./REHER, H. [2020]: Projektmanagement: Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss, 2. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2020.

- NOÉ, M. [2017]: Mit Controlling zum Projekterfolg: Partnerschaftliche Strategien für Controller und Manager, 2. aktual. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2017.
- PFNÜR, A. [2011]: Modernes Immobilienmanagement: Immobilieninvestment, Immobiliennutzung, Immobilienentwicklung und -betrieb, 3. überarb. u. akt. Aufl., Heidelberg: Springer, 2011.
- ROTTKE, N. [2017]: Immobilieninvestition, in: Immobilienwirtschaftslehre – Management, hrsg. von ROTTKE, N./THOMAS, M., Wiesbaden: Springer Gabler, 2017, S. 835-892.
- SCHÖN, D. [2012]: Planung und Reporting im Mittelstand: Grundlagen, Business Intelligence und Mobile Computing, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.
- SEIDL, J. [2011]: Multiprojektmanagement: Übergreifende Steuerung von Mehrprojektsituationen durch Portfolio- und Programmmanagement, Heidelberg: Springer, 2011.
- SPITRA, F. [2020]: Controlling in der Immobilienprojektentwicklung, in: Branchenspezifisches Controlling: Praxishandbuch der Besonderheiten mit State-of-the-Art und Unternehmensbeispielen, hrsg. von BURGER, A./RÖHM, T./WEBER, S., Wiesbaden: Springer, 2020, S. 101-128.
- STERRER, C. [2014]: Das Geheimnis erfolgreicher Projekte: Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement – Was Führungskräfte wissen müssen, Wiesbaden: Springer, 2014.
- TASCHNER, A. [2013]: Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, Wiesbaden: Springer, 2013.
- WEBER, J./BRAMSEMANN, U./HEINEKE, C./HIRSCH, B. [2017]: Wertorientierte Unternehmenssteuerung: Konzepte – Implementierung – Praxis-Statement, 2. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2017.
- WEISSMANN, F. [2005]: Unternehmen steuern mit Controlling: Leitfaden und Toolbox für die Praxis, Heidelberg: Springer, 2005.
- WENDLINGER, P. [2018]: Immobilienkennzahlen: Fundierte Immobilienanalyse in der Praxis, 2. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2018.
- WOLFSGRUBER, I. [2010]: Kostenrechnung in international tätigen österreichischen Konzernen der Industrie, Wien: Linde Verlag, 2010.
- ZIRKLER, B./NOBACH, K./HOFMANN, J./BEHRENS, S. [2019]: Projektcontrolling: Leitfaden für die betriebliche Praxis, Wiesbaden: Springer, 2019.

Onlinequellen

- Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (2007): Definition Anfangsrenditen: Kurzfassung, 2008, <https://www.gif-ev.de/onlineshop/download/direct,18>, [03.09.2021].

Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (2021): Return on Risk-adjusted Capital (RORAC), 2008, https://www.gif-ev.de/glossar/view_contact/852, [03.09.2021].

Zeitschriften

GLATTE, T. [2009]: Asset Management von Immobilien – zwei Seiten einer Medaille, in: Wissenschaftliche Zeitschrift EIPOS, 2 (2009), 1, S. 198-214.

KESTEN, R. [2005]: Projektcontrolling mit Earned Value-Kennzahlen, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 17 (2015), 10, S. 573-581.

KREUZER, C. [2018]: Life Cycle Costing, in: CFO aktuell, 12 (2018), 6/2018, S. 239.

LIPKE, W. [2012]: Earned Schedule: Contribution to Project Management, in: PM World Journal, 1 (2012), 2, S. 1 – 19.

NIEMAND, S./RIEDRICH, T./BRETZ, K. [2003]: Earned Value-Management: Effiziente Steuerung großer Entwicklungsprojekte, in: ZfCM, 47 (2003), 5, S. 324-330.

STEMPOWSKI, R. [2013]: Strategie und Umsetzung von Life Cycle Costing, in: Netzwerk Bau – Fachzeitschrift für Baumanagement & Bauwirtschaft (2013), 18, S. 12-20.

Normen

ÖNORM B 1801, Teil 1, Dezember 2015, Bauprojekt- und Objektmanagement.

Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1	Interviewleitfaden	103
Anhang 2	Transkribiertes Interview	105
Anhang 3	Deckblatt der Berichtsvorlage für Vermietungsprojekte	109
Anhang 4	Kennzahlenübersicht der Berichtsvorlage für Vermietungsprojekte.....	110
Anhang 5	Deckblatt der Berichtsvorlage für Bauträger-Projekte	111
Anhang 6	Kennzahlenübersicht der Berichtsvorlage für Bauträger-Projekte	112

Anhang 1 Interviewleitfaden

Projektcontrolling und projektübergreifendes Berichtswesen in der VENTA Group

Dieses Interview mit dem Leiter der Finanzen (CFO) der VENTA Group dient zur Erhebung des IST-Zustandes des aktuellen Projektcontrollings und projektübergreifenden Berichtswesens. Darüber hinaus sollen die Erwartungen gegenüber einem effektiv funktionierenden Projektcontrolling sowie Berichtswesen formuliert und eventuell bestehende Optimierungspotentiale aufgedeckt werden.

Einleitung

Seit wann sind Sie bereits bei der VENTA Group tätig und was umfasst Ihre Rolle als Leiter der Finanzen?

Welche Besonderheiten oder Herausforderungen haben sich als charakteristisch für die Bauträger- und Asset Management-Branche ergeben?

Wie läuft der Entwicklungsprozess bei einem Bauträger-Projekt ab?

Welcher Ablauf ist bei den Asset Management-Projekten üblich?

Projektcontrolling und Reporting

Wie erfolgt die Projektplanung und die Projektentscheidung bei der VENTA Group?

Wie erfolgt das Projektcontrolling bei den Asset Management-Projekten?

Wie erfolgt das Projektcontrolling bei den Bauträger-Projekten?

Welche Tools oder Programme werden für das Projektmanagement und das Projektcontrolling verwendet? Wie ist das Tool für das Projektcontrolling aufgebaut?

Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Tool oder Programm? In welchen Bereichen sehen Sie Verbesserungspotentiale?

Gibt es ein Reporting auf Projektebene? Wie ist dieses aufgebaut? Wer sind die Adressaten dieser Berichte?

Projektübergreifendes Berichtswesen

Wie ist das aktuelle Berichtswesen in der VENTA Group aufgebaut? Gibt es bereits projektübergreifende Berichte?

Welche Tools oder Programme werden im Berichtswesen eingesetzt? Wer sind die Adressaten der Berichte?

Wie schätzen Sie den Automatisierungsgrad des aktuellen Berichtswesens der VENTA Group ein?

Wie fließen die Erfahrungen – ‚Lessons Learned‘ – der bereits abgeschlossenen Projekte in das Berichtswesen ein?

Welche speziellen Erwartungen haben Sie gegenüber einem projektübergreifenden Berichtswesen?

Abschluss

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Berichtswesen der VENTA Group? Bestehen noch weitere Optimierungspotentiale, die eventuell noch nicht erwähnt wurden?

Vielen Dank, dass Sie sich für das Interview Zeit genommen haben!

Anhang 2 Transkribiertes Interview

Zeile	Sprecher	Inhalt des Interviews
1	I	Seit wann sind Sie bereits bei der VENTA Group tätig und was umfasst Ihre Rolle als Leiter
2	I	der Finanzen?
3	B	Begonnen habe ich im Jahr 2007. Meine Rolle umfasst die Betreuung der
4	B	Auslandsbeteiligungen und klassische CFO-Aufgaben in den Bereichen Controlling,
5	B	Buchhaltung, Bilanzierung, Finanzierung und alle gesellschaftsrechtlichen
6	B	Fragestellungen.
7	I	Welche Besonderheiten oder Herausforderungen haben sich als charakteristisch für die
8	I	Bauträger- und Asset Management-Branche ergeben?
9	B	Bei den Bauträger-Projekten oder generell bei Immobilienprojekte gibt es den sehr
10	B	langfristigen Betrachtungshorizont, extrem lange Lebenszyklen, Betrachtungsweisen, nicht
11	B	wie in anderen Branchen. Ein Bauträger-Projekt kann 10 Jahre vom Ankauf bis zum
12	B	Verkauf, Übergabe und Abschluss dauern. Die alten Planungen müssen immer wieder in
13	B	diesem Zeitraum adaptiert werden. Es ist auch spannend, diverse neue Kennzahlen, die ich
14	B	davor nicht genutzt habe, zu verwenden. Wie zum Beispiel IRR Kennzahlen,
15	B	Renditebetrachtungen, die in der Immobilienbranche zentrale Kennzahlen sind.
16	I	Wie läuft der Entwicklungsprozess bei einem Bauträger-Projekt ab?
17	B	Die erste Phase ist die Projektannäherung: was kommt überhaupt in Frage? Es wird eine
18	B	grobe Kalkulation erstellt. Danach wird das Kaufanbot gelegt. Es wird eine detaillierte Due
19	B	Diligence Prüfung gemacht. Was und wie gekauft wird, Share Deal oder Asset Deal, die
20	B	eine sehr wichtige Entscheidung bei Immobilienprojekten ist. Es gibt eine kaufmännische
21	B	Prüfung auf Ebene der Gesellschaft und eine kaufmännische und technische Prüfung des
22	B	Projektes selbst. Wenn positiv für das Projekt entschieden wird, wird der Kaufvertrag
23	B	unterzeichnet und das ist der Beginn der Entwicklungsarbeit.
24	B	In der Konzeptionisierungsphase ist das Ziel, das Investment-Ziel zu erreichen, was wir in
25	B	der Ankaufskalkulation festgelegt haben. Hier stellen sich die Fragen: was kann ich davon
26	B	überhaupt realisieren? Was kann oder darf ich rechtlich dort bauen? Zum Beispiel
27	B	Wohnhäuser, Büroflächen, usw. Was verlangt der Markt dort? Kann ich das entwickeln,
28	B	was ich auch verkaufen kann? Mit diesen Vorgaben geht es in die Projektentwicklung.
29	B	Es werden Architekturwettbewerbe ausgeschrieben. Entweder ist es von der Stadt
30	B	vorgeschrieben welche Architekturbüro planen muss oder wir schreiben aus und laden
31	B	welche ein mit den Vorgaben, die wir definiert haben. Es wird dann für eine Projektvariante
32	B	entschieden und dann folgt die Einreichplanung, die Genehmigung und die
33	B	Baureifmachung in der Planung. Es werden die Baupreise ausgeschrieben. Damit parallel
34	B	wird die Preisfindung durchgeführt, das Marketing und der Verkauf gestartet. Wenn ein
35	B	bestimmtes Vorverwertungsgrad erreicht ist, kommt der Baustart. Die restlichen
36	B	Einheiten werden parallel zum Bau verkauft. Nach der Übergabe an die Kunden beginnt
37	B	die dreijährige Gewährleistungsfrist. Es gibt dann eine Dreijahresbegehung vor dem
38	B	Ablauf, wo eventuelle Mängel aufgedeckt und ausgebessert werden. Danach ist das Projekt
39	B	abgeschlossen.
40	I	Welche Bedeutung kommt hier dem Projektmanagement zu?
41	B	Also die Projektleiter sind für das Projektmanagement zuständig. Sie führen die Planung
42	B	durch und sie sind auch für die Nachverfolgung zuständig. Der Fokus liegt definitiv daran,
43	B	ein möglichst genaues, detailliertes Budget aufzustellen. Für die zeitliche Durchführung

44	B	sind auch die Projektleiter verantwortlich, wobei sie oft an die Behörden angewiesen sind.
45	I	Werden die Projekte nach der Gewährleistungsfrist irgendwie nachverfolgt?
46	B	Die Hausverwaltung für unsere Projekte machen wir, die Sachen haben wir gerne in der
47	B	Hand. So sehen wir auch, ob danach noch eventuell Mängel auftreten und können auch die
48	B	laufenden Instandhaltungskosten mitverfolgen.
49	I	Welcher Ablauf ist bei den Asset Management-Projekten üblich?
50	B	Bis zum Baustart ist der Prozess ähnlich bei den selbstentwickelten Projekten. Die
51	B	Entscheidung, ob wir das Objekt behalten, muss aber früher getroffen werden. Die
52	B	Bauabwicklung ist einfacher, da es keine Sonderwünsche von Kunden gibt. Wir bauen für
53	B	uns selbst. Auch der Verkauf fällt weg und die Vermietung beginnt erst X-Monate – das
54	B	hängt von der Projektgröße ab – vor Fertigstellung. Mit Fertigstellung geht das Projekt in
55	B	die Hausverwaltung über und beginnt das klassische Asset Management, die Betreuung der
56	B	Objekte.
57	I	Wie erfolgt die Projektplanung und die Projektentscheidung bei der VENTA Group?
58	B	Wichtige Fragen sind: Was kann, darf man dort machen? Was verlangt der Markt?
59	I	Wie wird das festgestellt oder analysiert?
60	B	Nach jahrelanger Erfahrung und Bauchgefühl. Auch Beobachtung, was wird benötigt? Zum
61	B	Beispiel neben der FH war es klar, dass kleinere Studentenwohnungen gebaut werden
62	B	sollen. In Waltendorf eher Endverbraucher Projekte. Rein aus Wirtschaftlichkeitsgründen
63	B	macht es Sinn, wenn ich keine Balkone bauen würde, aber dann hätte ich Probleme beim
64	B	Verkauf oder bei der Vermietung, da Außenflächen sehr gefragt sind. Verschiedenste
65	B	Parameter müssen bei der Projektentscheidung berücksichtigt werden, ob ankaufen oder
66	B	nicht? Es werden verschiedene Projektvarianten und Kalkulationen erstellt. Zu Beginn
67	B	eines Projekts wird die Zuteilung des kaufmännischen und technischen Projektleiters
68	B	vorgenommen. Es gibt einen Zeitplan mit Phasen, unter all diesen Phasen gibt es
69	B	Subtätigkeiten, die gliedern sich in interne Ressourcen, zum Beispiel Marketing und externe
70	B	Projektressourcen, wo wir die Leistungen zukaufen. Und es gibt eine genaue Kostenplanung.
71	I	Wie erfolgt das Projektcontrolling bei den Asset Management-Projekten?
72	B	Es gibt zwei wesentliche Punkte, ein grobes laufendes Controlling der wirtschaftlichen
73	B	Zahlen, Soll-Ist-Vergleiche, Kontrolle der OP-Listen. Der zweite Punkt ist die
74	B	Steuerungsthematik. Die Ableitung, wie das Projekt sich entwickelt, wie tun wir weiter?
75	B	Bei zwei Projekten gab es länger Leerstände zum Beispiel. Wir mussten überlegen, wie wir
76	B	es anders machen könnten. Wäre eine kurzfristige Vermietung die Lösung? Mit Hilfe des
77	B	Controllings wird die Strategie für das Projekt abgeleitet.
78	I	Wie erfolgt das Projektcontrolling bei den Bauträger-Projekten?
79	B	Ganz wesentlich, wenn ein Projekt in den Bau geht, sind Soll-Ist-Vergleiche und die
80	B	Kostenverfolgung. Ein wesentlicher Fokus liegt auf der Einhaltung der Kosten, da die
81	B	Verkaufspreise ja fixiert sind. Vorgelagert in der Entwicklungszeit wird der Zeithorizont und
82	B	das Budget immer angepasst, sowohl erlös- als auch kostenseitig. Das ist die Hochrechnung.
83	I	Wie oft wird das Projektcontrolling durchgeführt?
84	B	Eigentlich laufend, mit einem monatlichen Review zumindest. Und es gibt größere
85	B	Quartalsmeetings, wo wichtige Entscheidungen getroffen werden und Zielvorgaben
86	B	überprüft werden. Vor Allem nicht monetäre Ziele, zum Beispiel Abgabe der
87	B	Einreichplanung, Übergabe einer Gewerbeimmobilie.
88	I	Wie sind die Zuständigkeiten geregelt?
89	B	Die Kostenplanung und Kostenverfolgung werden vom kaufmännischen Projektleiter in

90	B	Abstimmung mit dem technischen Projektleiter gemacht. Diese werden von der
91	B	Controllerin plausibilisiert und mit den Daten aus der Buchhaltung abgestimmt. Das
92	B	Verkaufsbudget wird von der Vertriebsabteilung gewartet. Im Controlling werden diese in
93	B	einem Bericht zusammengefügt und analysiert.
94	I	Welche Tools oder Programme werden für das Projektmanagement und das
95	I	Projektcontrolling verwendet? Wie ist das Tool für das Projektcontrolling aufgebaut?
96	B	Für die Buchhaltung und Bilanzierung wird BMD, für die Hausverwaltung und die
97	B	Buchhaltung der Bestandsobjekten wird ITS verwendet. Im Berichtswesen und Controlling
98	B	wird Excel verwendet. Es gibt eine selbstentwickelte Vertriebsdatenbank. Und für das
99	B	Projektmanagement setzen wir Projectplace ein.
100	I	Wie zufrieden sind Sie mit dem aktuellen Tool oder Programm? In welchen Bereichen
101	I	sehen Sie Verbesserungspotentiale?
102	B	Bei den Buchhaltungsprogrammen sind wir gut aufgestellt, wobei es natürlich ein Paar
103	B	Punkte gibt, die noch verbessert werden könnten - Stichwort Digitalisierung. Projectplace
104	B	passt für das Projektmanagement gut. Die Zeitpläne sind stark verbesserungsdürftig, sie
105	B	sind aktuell im Excel. Den Balkenplan wollen wir verbessern, indem wir auf ein externes
106	B	Programm umstellen, damit es besser automatisiert funktioniert. Das klassische Controlling
107	B	und Berichtswesen sind im Excel. Im Asset Management funktioniert es recht gut, dort sind
108	B	keine großartigen Umstellungen notwendig. Die Bauträgerprojekte sind historisch
109	B	gewachsen und wir haben sie laufend weiterentwickelt. Bei der Größenordnung, die wir
110	B	mittlerweile erreicht haben, ist es nicht mehr machbar in der aktuellen Form. Der Bericht
111	B	muss in dem Aufbau, in der Funktionalität und Bedienung neu überlegt werden und
112	B	neuaufgesetzt und mehr automatisiert werden. Das ist das größte Verbesserungspotential.
113	I	Gibt es ein Reporting auf Projektebene? Wie ist dieses aufgebaut? Wer sind die Adressaten
114	I	dieser Berichte?
115	B	Es gibt nur auf Projektebene ein Reporting, wobei das Firmenreporting gleichzeitig das
116	B	Projektreporting ist. Die Adressaten sind die kaufmännischen und technischen Projektleiter,
117	B	das Management und die Bereichsleitung.
118	I	Gut, den Aufbau haben Sie schon bei den vorherigen Fragestellungen beantwortet, also wir
119	I	können weitergehen.
120	I	Wie ist das aktuelle Berichtswesen in der VENTA Group aufgebaut? Gibt es bereits
121	I	projektübergreifende Berichte?
122	B	Ja, Stückwerke. Es gab schon Versuche, eine Projektzusammenfassung in konsolidierte
123	B	Sichtweise zu bringen und unternehmensübergreifende Auswertungen zustande zu bringen.
124	B	Hier bestehen aber definitive Mängel.
125	I	Welche Tools oder Programme werden im Berichtswesen eingesetzt? Wer sind die
126	I	Adressaten der Berichte?
127	B	Wie im Controlling, auch hier wird Excel verwendet. Adressaten sind Management, sollen
128	B	aber einzelne Abteilungen auch adressiert werden, sobald ein vernünftig aufgebautes
129	B	Berichtswesen vorhanden ist.
130	I	Wie schätzen Sie den Automatisierungsgrad des aktuellen Berichtswesens der VENTA
131	I	Group ein?
132	B	Bestimmte Dinge sind ganz gut wie zum Beispiel die Asset Management-Projekte, andere
133	B	sind aber verbesserungsdürftig, wie Bauträger und die projektübergreifende Variante.
134	I	Wie fließen die Erfahrungen – ‚Lessons Learned‘ – der bereits abgeschlossenen Projekte
135	I	in das Berichtswesen ein?

136	B	Die Projektleiter sammeln die positiven und negativen Punkte über das Projekt mit. Wobei
137	B	viele dieser Punkte sofort umgesetzt werden und auch auf andere Projekte oder Vorlagen
138	B	ausgerollt werden. Hier kommt wieder das Thema Langfristigkeit, das Projekt dauert ja
139	B	noch mehrere Jahre, also man muss die Lessons Learned sofort einfließen lassen, sonst ist
140	B	ja alles umsonst. Bei einem Projekt wurde es zum Beispiel vergessen, den Rodungsbescheid
141	B	einzuholen. Es hat sich erst als sie die Rodung vornehmen wollten, herausgestellt.
142	B	Deswegen wurde im Projectplace eine Projektablaufplanliste in einem Musterprojekt mit allen
143	B	To-Do-Punkten vom Ankauf bis zum Abschluss hinterlegt. Hier hat zum Beispiel damals
144	B	der Punkt mit dem Rodungsbescheid gefehlt, der sofort ins Musterprojekt aufgenommen
145	B	wurde und in den laufenden Projekten adaptiert wurde.
146	I	Welche speziellen Erwartungen haben Sie gegenüber einem projektübergreifenden
147	I	Berichtswesen? Bitte bei diesem Punkt einfach alles sagen, was Ihnen einfällt.
148	B	Auf Projektebene wie gesagt, haben wir eine sehr gute Datenlage. Diese soll dahingehend
149	B	aufbereitet werden, dass ein vollumfassendes projektübergreifendes Berichtswesen
150	B	geschafft werden kann. Und dann die verschiedensten Auswertungen gemacht werden
151	B	können. Vergleichswerte zwischen den Projekten sollten definiert werden, um daraus
152	B	wieder darauf schließen zu können, was man besser machen hätte können, die Lessons
153	B	Learned. Es wäre sinnvoll, auch für Mitarbeiter gewisse Informationen bereitzustellen. Das
154	B	Ziel wäre eine Auswertung zu schaffen, in der man eine globale Sicht der Dinge kriegt.
155	B	Zum Beispiel es wäre nützlich, für die Bauträgerprojekte für die Phasen Entwicklung,
156	B	Baugenehmigung, in Bau sinnvolle Auswertungen erstellen zu können. Und bei den Asset
157	B	Management- Projekten Entwicklung, Wohnimmobilien, Gewerbeimmobilien. Wichtige
158	B	Informationen sind zum Beispiel: Wie ist mein Eigenmitteleinsatz, Fremdkapital-Quote pro
159	B	Projekt und insgesamt, oder innerhalb der Kategorien. Daraus soll die Performance-
160	B	Entwicklung in den Bereichen über die Jahre abgeleitet werden. Eine Messbarkeit der
161	B	Performance soll gewährleistet werden, um aus den Auswertungen Schlüsse auf die
162	B	zukünftige Unternehmensstrategie ziehen zu können. Zum Beispiel Standorte für Asset
163	B	Management. Und das alles auch mit graphischen Darstellungen ergänzen.
164	I	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Berichtswesen der VENTA Group? Bestehen
165	I	noch weitere Optimierungspotentiale, die eventuell noch nicht erwähnt wurden?
166	B	Gut, positiv, gute Projektdaten, wichtig ist aber den Schritt zu schaffen, übergreifende
167	B	Auswertungen aufzubereiten, um strategische Entscheidungen treffen zu können. Eine
168	B	Neuaufsetzung ist notwendig, da das Aufrechterhalten des aktuellen Berichtswesens
169	B	aufgrund des historischen Wachstums nicht mehr zumutbar ist.
170	I	Vielen Dank, dass Sie sich für das Interview Zeit genommen haben!

Anhang 3 Deckblatt der Berichtsvorlage für Vermietungsprojekte

Projekt



ÜBERSICHT

Projektfirma:

Adresse:

Periode:

	Gesamt	Vermietet	Leerstand	in %
Miete Wohnraum	17 000,00 €	17 000,00 €	0,00 €	0,00 %
Vermietbare Fläche	1 500,00 m ²	1 500,00 m ²	0,00 m ²	0,00 %
Wohnungen	33 Stk	33 Stk	0 Stk	0,00 %
Parkplätze	24 Stk	24 Stk	0 Stk	0,00 %

Update (frei zu befüllen)

Stand Vermietung

Vollvermietung inkl. PP ab 6/2021

Zusammenfassung - Budget

Bezeichnung der Leistung	Kaufentscheidung	Kaufentscheidung Potenzial	IST aktuell	PLAN aktuell
Mieterträge/Monat	15 800,00 €	18 200,00 €	18 900,00 €	18 900,00 €
Instandsetzung/-haltung laufend Betriebskosten Leerstände			0,00 € 0,00 €	
Summe Erlöse	15 800,00 €	18 200,00 €	18 900,00 €	18 900,00 €
Kosten Erwerb Sanierungskosten	4 793 000,00 €	5 631 000,00 €	5 699 000,00 € 0,00 €	5 699 000,00 €
Summe Aufwand	4 793 000,00 €	5 631 000,00 €	5 699 000,00 €	5 699 000,00 €
Rendite auf GIK	3,96 %	3,88 %	3,98 %	3,98 %

Anhang 4 Kennzahlenübersicht der Berichtsvorlage für Vermietungsprojekte

Projekt



Kennzahlen

Kauf

Vermietbare Fläche	1 500,00 m ²
GIK/Vermietbare Fläche	3 799,33 €/m ²

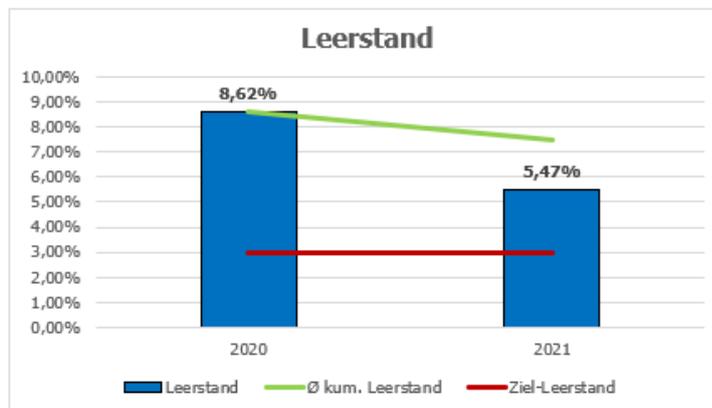
Vermietung

gesamte Miete Wohnraum	17 000,00 €
gesamte Miete Parkplätze	1 900,00 €
durchschnittl. Miete Wohnraum	11,33 €/m ²
derzeitige verrechnete BK	2,16 €/m ²

Leerstand Basis Mieterträge

Durchschnittlicher Leerstand

2020	8,62%
2021	5,47%



Anhang 5 Deckblatt der Berichtsvorlage für Bauträger-Projekte

Projekt BT



ÜBERSICHT

Projektfirma:
Adresse:
Projektphase: Konzeption
Periode:

Monthly Update

Verkauf/Vermietung
Planung
Sonstiges

Zusammenfassung - Budget

Bezeichnung der Leistung		Kaufentscheidung	Projektstart	Hochrechnung	in %	Delta
	Erlöse	6 800 000,00 €	0,00 €	6 800 000,00 €	113,0%	0,0%
	Rabatte		0,00 €	0,00 €	0,0%	
400	Sondererlöse - Sonderwünsche/Abtretun	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,0%	0,0%
Summe Erlöse		6 800 000,00 €	0,00 €	6 800 000,00 €	113,0%	0,0%
100	Grund	1 505 000,00 €	0,00 €	1 505 000,00 €	25,0%	0,0%
200	Aufschließung	182 000,00 €	0,00 €	182 000,00 €	3,0%	0,0%
300	Bauwerkskosten	3 440 000,00 €	0,00 €	3 440 000,00 €	57,2%	0,0%
500	Außenanlagen	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,0%	0,0%
600	Honorare	452 000,00 €	0,00 €	452 000,00 €	7,5%	0,0%
700	Nebenkosten	18 000,00 €	0,00 €	18 000,00 €	0,3%	0,0%
800	Reserven/Sanierungen	69 000,00 €	0,00 €	69 000,00 €	1,1%	0,0%
	Mehr- & Minderkosten				0,0%	0,0%
900	Finanzierung	104 000,00 €	0,00 €	104 000,00 €	1,7%	0,0%
1000	Vermarktung (Makler)	187 000,00 €	0,00 €	187 000,00 €	3,1%	0,0%
1100	Marketing	62 000,00 €	0,00 €	62 000,00 €	1,0%	0,0%
Summe Aufwand		6 019 000,00 €	0,00 €	6 019 000,00 €	100,0%	0,0%
Ergebnis ohne EK-Zinsen u Ust		781 000,00 €	0,00 €	781 000,00 €	13,0%	0,0%
	Steuer	-195 250,00 €	0,00 €	-195 250,00 €	3,2%	
ERFOLG		585 750,00 €	0,00 €	585 750,00 €	9,7%	0,0%
IRR		27,09%		19,52%		
Brutto-Marge		12,98%		12,98%		

Anhang 6 Kennzahlenübersicht der Berichtsvorlage für Bauträger-Projekte

Projekt BT



KENNZAHLEN

Projektphase	Konzeption
Grundstücksfläche	4 760,00 m ²
NNF	2 370,00 m ²
BGF	2 900,00 m ²
Wohnungen	35 Stk
Parkplätze	50 Stk

Verhältniskennzahlen

NNF/BGF	81,72%
durchschnittliche Größe/Einheit	67,71 m ²
Kostenratio zu Bauwerkskosten	
Aufschließung	5,29%
Honorare	13,14%
Kostenratio zu Umsatz	
Finanzierung	1,53%
Vermarktung (Makler)	2,75%
Marketing	0,91%

Kosten zu NNF und BGF

	NNF	BGF
Grund	635,02 €/m ²	518,97 €/m ²
Aufschließung	76,79 €/m ²	62,76 €/m ²
Bauwerkskosten	1 451,48 €/m ²	1 186,21 €/m ²
Honorare	190,72 €/m ²	155,86 €/m ²
Nebenkosten	7,59 €/m ²	6,21 €/m ²
Reserven/Sanierungen	29,11 €/m ²	23,79 €/m ²
Finanzierung	43,88 €/m ²	35,86 €/m ²
Vermarktung (Makler)	78,90 €/m ²	64,48 €/m ²
Marketing	26,16 €/m ²	21,38 €/m ²

Gewinnabhängige Kennzahlen

Gewinn/NNF	247,15 €/m ²
Brutto-Marge	12,98%

Verkaufspreise

durchschnittlicher VKP inkl. PP netto	4 980,00 €/m ²
durchschnittlicher VKP exkl. PP netto	4 360,00 €/m ²
Parkplatzerlöse pro Stk	29 000,00 €