



Risiken und Risikomanagement bei Bauträgerprojekten

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
"Master of Science"

eingereicht bei
Mag. Karin Kreuzmann, MSc

Edin Mujic

01028577

Wien, 23.04.2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **EDIN MUJIC**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "RISIKEN UND RISIKOMANAGEMENT BEI BAUTRÄGERPROJEKTEN", 73 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 23.04.2018

Unterschrift

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einführung.....	1
1.1 Risiken bei der Projektabwicklung durch Bauträger	1
1.2 Forschungsfrage und Methodik.....	2
1.3 Struktur der Masterthese und Abgrenzung.....	3
2 Risiken im Fertigstellungsprozess.....	5
2.1 Definition von Risiko und Risikomanagement.....	5
2.2 Allgemeine Risiken und Risikomanagement im Bauprozess.....	7
2.3 Spezielle Risiken in Bauträgerprojekten	13
3 Risikosphären der Baubeteiligten.....	17
3.1 Risiken in der Sphäre des Bauträgers.....	17
3.1.1 Bauprojektmanagement.....	17
3.1.2 Facility-Management	23
3.1.3 Immobilienvermarktung.....	26
3.2 Risiken in der Sphäre des Bauausführenden	29
3.3 Risiken in der Sphäre des Erwerbers.....	34
4 Finanzierungsrisiken.....	40
4.1 Finanzierungsrisiken für Bauträger.....	40
4.2 Finanzierungsrisiken für Banken bei der Bauträgerfinanzierung.....	42
5 Risikomanagement und Risikocontrolling von Bauträgern	46
5.1 Controlling zur Risikovermeidung.....	47
5.2 Risikomanagement in Bauträgerprojekten	49
6 Finanzmanagement in Bauträgerprojekten	53
6.1 Finanzplanung	54
6.2 Projektbezogene Liquiditätsplanung	55
6.3 Finanzwirtschaftliche Risikoabsicherung.....	58
7 Schlussfolgerungen und Fazit	60
Kurzfassung.....	62
Literaturverzeichnis	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Risikomanagementprozess im Bau	10
Abbildung 2: Kostenbeeinflussbarkeit und Intensität des Bauprojektmanagements	18
Abbildung 3: Aufgaben des Bauprojektmanagements	19
Abbildung 4: Optimierungspotenzial der einzelnen Beteiligten	20
Abbildung 5: Anwendungen des Risikomanagements im Bauablauf	23
Abbildung 6: Phasengliederung der Abwicklung eines Bauprojektes	30
Abbildung 7: Grobkostenschätzung in Bauprojekten	56
Abbildung 8: Baukostenplanung ÖN1801	57

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung der Immobilienprojektentwicklung	9
Tabelle 2: Standortfaktoren bei Immobilien.....	27
Tabelle 3: Finanzierungsrisiken von Bauträgern	53

Abkürzungsverzeichnis

ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch
Abs.	Absatz
AG	Gesellschaft auf Aktien
AK	Arbeitskalkulation
Aufl.	Auflage
BGF	Brutto-Grundfläche
BRI	Brutto-Rauminhalt
BRZ	BRZ Deutschland GmbH
BTVG	Bau trägervertragsgesetzes
BVS	BVS Baumanagement AG
d. h.	das heißt
i. S.	im Sinne
Kosten-R	Kostenrechnung
LV	Leistungsverzeichnis
OGH	Der Oberste Gerichtshof
o. J.	ohne Jahresangabe
PK	Prognosekalkulation
S.	Seite
u. ä.	und ähnliches
u. U.	unter Umständen
Vgl.	vergleiche
VK	Vertragskalkulation
z. B.	zum Beispiel

1 Einführung

Im Rahmen dieser Masterthese werden die bestehenden Risiken von Bauträgerprojekten untersucht. Bauträgerprojekte zeichnen sich insbesondere durch ihre Vielschichtigkeit und Komplexität aus. Das liegt zum einen an den verschiedenen Beteiligten, die in ein solches Projekt involviert sind und zum anderen an der Größe solcher Projekte. Oft werden mehrere Baueinheiten gleichzeitig erstellt bis hin zu ganzen Wohnsiedlungen. Ein effizientes Risikomanagement ist daher die Grundlage für die erfolgreiche Durchführung von Bauträgerprojekten.

1.1 Risiken bei der Projektabwicklung durch Bauträger

Bauträgerprojekte unterliegen vielen Risiken, deren Eintritt dazu führt, dass das gesamte Immobilienprojekt nicht mehr rentabel ist. Der Bauträger trägt insoweit die alleinige und unteilbare Verantwortung für das gesamte Bauvorhaben im Rahmen der Immobilienprojektentwicklung. Die Tätigkeit des Bauträgers und seine Verantwortlichkeit für die Realisierung des Bauvorhabens in seinen gesamten Aspekten von der Planungsphase bis hin zur Abwicklung ist umfassend zu sehen: *„Sie inkludiert sämtliche Maßnahmen und Agenden, die gemäß dem Vertragsverhältnis aus der Drittbindung und aus dem Treuhandverhältnis zur Verwirklichung des Bauvorhabens nötig sind.“* Dazu gehören:¹

- Die Verpflichtung, nötige planerische Arbeiten sachgerecht und in dem notwendigen zeitlichen Rahmen zu veranlassen;
- Das Beauftragen der gesamten Ausführungsleistungen;
- Finanzierungsleistungen sowie die Gewährleistung aller rechtlichen und wirtschaftlichen Belange zur Durchführung des Immobilienprojektes;
- Das ordnungsgemäße Verschaffen der Verfügung und rechtlichen Sicherstellung der künftigen Erwerber;
- Die Kontrolle und ggf. Steuerung aller Baubelange in rechtlicher, wirtschaftlicher, kostenmäßiger und qualitativer Hinsicht.

¹ Vgl. WKO (o. J.), S. 7.

Treten Risiken während des Bauprozesses ein, kann das zu weitreichenden Konsequenzen für den Bauträger führen: *„Der Bauträger haftet seinem Kunden gegenüber als direkter Vertragspartner uneingeschränkt für alle Belange des Baues, und zwar prinzipiell auch für Fehler, die im Bereich seiner Auftragnehmer entstanden sind.“* Der Bauträger hat demgegenüber die Möglichkeit zum Regress gegenüber den Objektplanern und den Bauausführenden für die verschiedenen Planungs- und Bauleistungen, aber auch in diesen Vertragsverhältnissen ergeben sich Risiken, denen er zunächst einmal vorbeugen muss.²

Bauträger müssen dabei mit den planenden und das Projekt überwachenden Architekten, mit den Bauausführenden, etwa dem Generalunternehmer, der finanzierenden Bank, den beteiligten Treuhändern und nicht zuletzt mit den Erwerbern einen Konsens finden und die verschiedenen vorhandenen Interessen bestmöglich ausgleichen. Fast bei jedem Bauprojekt treten ganz unterschiedliche Risiken ein, die sich nicht nur in einer Verzögerung des Bauablaufs niederschlagen, sondern auch sehr oft zu konkreten Schäden bei den Beteiligten führen. Bauträger sind deshalb zu einem großen Teil ihrer Tätigkeit mit der Abwicklung von Schäden und einem umfangreichen Risikomanagement beschäftigt.

Damit nach Beendigung des Projektes auch noch Gewinne aus der Projektentwicklung realisiert werden können, ist es für sie wichtig, dass so wenig wie möglich Risiken eintreten. Wenn das dennoch der Fall ist, müssen die eingetretenen Risiken weitestgehend abgesichert sein. Deshalb ist jeder Bauträger angehalten, sich mit der Durchführung eines effizienten Risikomanagements mit dem Ziel einer bestmöglichen Risikominimierung zu beschäftigen.

1.2 Forschungsfrage und Methodik

Im Rahmen dieser Arbeit wird deshalb die folgende zentrale Forschungsfrage eingehend untersucht:

Wie kann es dem Bauträger gelingen, durch ein effizientes Risikomanagement die vielfältigen bestehenden Risiken bei der Projekt-

² Ebd.

realisierung von vornherein zu minimieren und welchen Einfluss hat er auf den tatsächlichen Ablauf der Projektentwicklung?

In dieser Masterthese werden zunächst die bestehenden gesetzlichen und tatsächlichen Risiken erläutert und der Stand der wissenschaftlichen Literatur dargelegt. Es handelt sich dabei um eine deskriptive Vorgehensweise.

Insgesamt wird eine beschreibende Analyse der Risiken anhand der Auswertung der wissenschaftlichen Literatur vorgenommen. Auf empirische Studien wird insoweit nicht zurückgegriffen. Die persönlichen Erfahrungen des Verfassers bei der Realisierung von Bauträgerprojekten fließen jedoch in die Arbeit mit ein.

Am Schluss dieser Masterthese werden Vorschläge für die Umsetzung einer Risikostrategie von Bauträgern unterbreitet, die aufgrund der Auswertung der wissenschaftlichen Literatur und aufgrund des eigenen Erfahrungshorizontes des Verfassers ausgearbeitet werden. Dabei handelt es sich um praxisrelevante Optimierungsvorschläge, die einen eigenen Beitrag zur dargelegten Thematik bieten.

1.3 Struktur der Masterthese und Abgrenzung

Die Masterthese enthält verschiedene Erläuterungsansätze, die in den einzelnen Kapiteln behandelt werden. Im Kapitel 2 wird detailliert auf die allgemeinen bestehenden Risiken in einem Projektentwicklungs- und Bauprozess eingegangen und dann auf die speziellen Risiken einer Projektentwicklung durch Bauträger.

Im Kapitel 3 werden die jeweiligen bestehenden Risiken den einzelnen Sphären der an der Projektentwicklung Beteiligten zugeordnet. Dabei handelt es sich um die Sphären der Akteure, die im Rahmen dieses Einführungskapitels bereits benannt wurden. Kapitel 4 betrachtet die wesentlichen Finanzierungsrisiken sowohl für die Bauträger als auch für ihre Partner, die Banken. Das Kapitel befasst sich mit den Auswirkungen der eingetretenen Risiken und mit den dadurch hervorgerufenen Zusatzkosten. Anhand dieses Kapitels lässt sich erkennen, welchen Umfang solche Risiken haben können, bis hin zu einer Nichtrealisierung des Bauprojektes mit allen eintretenden Folgen einer Rückabwicklung. Um ein solches Szenario zu vermeiden, ist es für Bauträger geboten, die bestehenden Risiken, die auch weitestgehend bekannt sind, von

vornherein zu minimieren. In den Kapiteln 5 und 6 werden deshalb Ansätze für eine Risikominimierung in Bauträgerprojekten untersucht und Lösungsansätze dargelegt.

Kapitel 7 bietet einen kurzen Rückblick über die Masterthese und die Forschungsfrage wird abschließend beantwortet.

Es wird also im Rahmen dieser Masterthese schwerpunktmäßig auf die Risiken im Fertigungsprozess mit Berücksichtigung spezieller Gefahren wie einem unterlassenen Facility-Management eingegangen, auch die unterschiedlichen Finanzierungsrisiken werden eingehend analysiert.

2 Risiken im Fertigstellungsprozess

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Risiken im Fertigstellungsprozess eines Bauträgerprojektes untersucht. Dabei handelt es sich um die allgemeinen Risiken, die die Realisierung eines Immobilienprojektes insbesondere im Hinblick auf den Bauprozess mit sich bringt, aber auch um die speziellen Risiken, die sich aus den Besonderheiten der Konstellation der Bauausführung durch einen Bauträger ergeben.

2.1 Definition von Risiko und Risikomanagement

„Risiko“ wird umgangssprachlich weitgehend als ein Synonym für Gefahr oder Wagnis verstanden und im Risikomanagement oft auch mit dem unter Risiko stehenden Objekt gleichgesetzt. Dabei handelt es sich um einen Gegenstand oder auch um einen Prozess, wobei „Gefahr“ als die Möglichkeit des Eintritts eines Schadens oder Wertverlusts charakterisiert wird.³

Bei operationellen Risiken, d. h. Risiken aus unternehmerischer Tätigkeit, geht es in der Regel nur um negative Abweichungen zu den erwarteten Soll- bzw. Planungszuständen, also um mögliche Schadenhöhen bei unerwünschten Ereignissen. Derartige Risiken werden beim unternehmerischen Handeln eingegangen, um im finanziellen Bereich positive Abweichungen zu erzielen, sodass in der Gesamtbetrachtung wiederum auch positive Aspekte des Risikos sichtbar werden. Von daher handelt es sich im unternehmerischen Bereich auch um Wagnisse, die zur Erreichung eines positiven Effektes eingegangen werden.⁴ In dieser Masterthese werden die Risiken eines unfertigen Bauträgerprojektes analysiert. Damit sind alle eintretenden Abweichungen der beabsichtigten Eigenschaften eines Bauträger-Immobilienprojektes in den Planungs- und Fertigstellungsphasen gemeint.

Nach Gartner ist das Bauträgerobjekt dann fertiggestellt, wenn *„es dem im Vertrag vereinbarten Bau- und Ausstattungszustand nach Maßgabe der im Vertrag vereinbarten bzw. gesetzlich vorgegebenen baulichen Kriterien*

³ Vgl. Cottin / Döhler (2013), S. 1.

⁴ Ebd.

*entspricht, es somit einen Zustand aufweist, der den einschlägigen baurechtlichen Gesetzen entspricht, und der laut den Plänen und der Ausstattungsbeschreibung, die gemäß §4 Abs. 1 Z1 Bestandteil des Vertrages sind, vom Bauträger geschuldet ist.*⁵ Hierzu zählt die Fertigstellung des eigentlichen Vertragsgegenstandes im Sinne des § 4 Abs. 1 Z. 1 BTVG sowie zudem die Fertigstellung jener Teile der Gesamtanlage, welche vom Erwerber üblicherweise benutzt werden.⁶ Die Untersuchung bezieht sich dabei nicht auf die sich daran anschließenden Gewährleistungsmängel.

Risikomanagement umschreibt die wesentlichen Aktivitäten eines systematischen Umgangs in einem Unternehmen, d. h. auch bei einem Bauträger mit den in dessen Sphären auftretenden Risiken.⁷ Der Risikomanagementprozess wird dabei häufig auch als Regelkreislauf mit vier Hauptphasen dargestellt:⁸

1. Organisatorische und strategische Gesamtkonzeption des Risikomanagements;
2. Systematische Risikoidentifikation und -erfassung;
3. Messung/Quantifizierung der Risiken und deren Gesamtbewertung;
4. Maßnahmen zur Risikosteuerung und -kontrolle.

Die Anforderungen an den Risikomanagementprozess lassen sich aus der Budgetierung, den einzurichtenden Strukturen einer Steuerung von Risiken und ihrer Kontrolle, der externen Berichterstattung und einer Performancemessung herleiten.⁹ Mithin bestehen gleich mehrere Möglichkeiten einer Risikomessung.

Das Vorhandensein potenzieller Risiken ist zunächst aus der im Unternehmen vorhandenen Risikostrategie abzuleiten, die den Rahmen für den Risikomanagementprozess bildet. In diesem Prozessschritt wird der Umgang mit allen quantifizierbaren und nicht quantifizierbaren vorhandenen Risiken beschrieben.¹⁰ Erst danach beginnt in einem Unternehmen die

⁵ Gartner (2013), § 1 Rdn. 28

⁶ Ebd..

⁷ Vgl. Strauß (2009), S. 39.

⁸ Vgl. Cottin / Döhler (2013), S. 21.

⁹ Vgl. Strauß (2009), S. 40.

¹⁰ Ebd., S. 41.

Risikoidentifikation und ihre Analyse. Nach der Messung der Risiken als Herausstellung der Abweichung des Ist- vom Sollzustand¹¹ werden als letzter Punkt eines Risikomanagementsystems Maßnahmen zur Risikosteuerung und -kontrolle gefunden.

2.2 Allgemeine Risiken und Risikomanagement im Bauprozess

Das Risiko, ein Bauträgerprojekt zu errichten, ist für Bauträger nicht unbeträchtlich. Das liegt daran, dass der Wert von Immobilien im Allgemeinen besonders hoch ist. Bei Immobilien handelt es sich um Grundstücke bzw. Liegenschaften, bei denen es sich im Hinblick auf das österreichische Sachenrecht um unbewegliche Sachen handelt, d. h. Sachen, die nicht ohne Verletzung ihrer Substanz von einer Stelle zur anderen versetzt werden können (§ 293 ABGB).¹²

Gleichzeitig weisen Immobilien folgende wesentliche Eigenschaften auf, die das Wirtschaftsgut Immobilie von anderen Wirtschaftsgütern unterscheidet:¹³

- Standortgebundenheit;
- relativ lange Produktionsdauer;
- eine besonders hohe Kapitalbindung;
- Dauerhaftigkeit der Anlage;
- eine begrenzte Substituierbarkeit.

Standortgebundenheit und eine besonders hohe Kapitalbindung zählen dabei zu den wesentlichen Charakteristika einer Immobilie, denn die tatsächliche sowie potenzielle Nutzenstiftung einer Immobilie steht in Abhängigkeit von den rechtlichen und faktischen Gegebenheiten des Grunds und Bodens, auf welchem sie sich befindet.¹⁴

Zudem hat es der Bauträger, da er von seinem Geschäftsmodell her die zu verkaufenden Immobilien erst errichten lässt, mit unterschiedlichen Akteuren zu tun, die ihrerseits einen großen Einfluss auf die Immobilienprojektentwicklung

¹¹ Vgl. Cottin / Döhler (2013), S. 1.

¹² Vgl. Wachter (2014), I A1c.

¹³ Vgl. Gromer (2012), S. 18.

¹⁴ Ebd.

haben. Er gibt demnach einen Teil des Geschehens aus der Hand und kann nur bedingt auf die Nichtrealisierung bestehender Risiken, etwa im Bauprozess, einwirken.

Ein Bauträgerprojekt ist Bestandteil der Immobilienprojektentwicklung. Führt man eine Immobilienprojektentwicklung durch, dann sind eine Vielzahl von Prüfungen notwendig, um eine Beurteilung der Bebauung eines geeigneten Grundstückes mit einer Neubebauung vorzunehmen. Dazu gehören bestehende Planungen und sonstige bauvorbereitende Maßnahmen, die für eine geeignete Beurteilung und Verwertung der Immobilie erforderlich und zweckmäßig sind. Die inhaltlichen Anforderungen an einen Bauträger-Projektentwickler beginnen zunächst mit der Informationsbeschaffung über den jeweiligen Immobilienteilmarkt, in welchem das Bauträgerprojekt angesiedelt wird, umfassen die Entwicklung einer wirtschaftlich tragfähigen Projektidee, die bauliche Realisierung und parallel zu all diesen Aufgaben die Vermarktung der Immobilie.¹⁵

Entwicklung behandelt dabei einen Prozess der Veränderung der tatsächlichen Gegebenheiten und Erscheinungen einer Immobilie, in dessen Verlauf sich eine fortschreitende Qualitätssteigerung durchsetzt. Ein Immobilienprojekt stellt mithin einen Entwurf für eine Immobilie dar. Ihre Entwicklung kann an der Stelle als beendet betrachtet werden, an der sämtliche Voraussetzungen für die bauliche Erstellung und Vermarktung der Immobilie vorliegen, eine Immobilienprojektentwicklung im engeren Sinne.¹⁶

Tätigt der Bauträger als Projektentwickler darüber hinaus Aufgaben während der Nutzungsphase der Immobilie, handelt es sich bei dieser Tätigkeit um ein Immobilien-Facility-Management. Die Grenzen zwischen der Projektentwicklung und einem Facility-Management gehen ineinander über und sind oft nicht streng zu trennen, da *„bereits mit der Entwicklung der Projektidee und ihrer baulichen Realisierung der Grundstein für eine optimale und damit nachhaltige Gebäudenutzung gelegt“* wird. Die Bewirtschaftung einer Immobilie gehört indes

¹⁵ Vgl. Janda (2009), S. 349.

¹⁶ Brauer (2011), S. 585.

nicht zu den typischen Leistungen eines Bauträgers.¹⁷ Die Nutzungskosten von Immobilien werden ebenfalls berücksichtigt, zum einen im Ertragswertverfahren bei den Erlösen aus einer Immobilie als Aufwand, zum anderen bei den laufenden Kosten einer Bewirtschaftung. In Tabelle 1 sind die Phasen einer Projektentwicklung für den Bauträger abgebildet.

Projektphasen für Bauträger	Projektidee /Konzept /Entwurf	Planung	Verkauf	Realisierung/Bauphase
	Projektmanagement/Projektleitung/Projektsteuerung			
	Vermarktung/Verkauf			
	Facility-Management/Bauabwicklung			

Tabelle 1: Abgrenzung der Immobilienprojektentwicklung, Quelle: nach Brauer (2011), in: Brauer (Hrsg.) (2011), S. 586

Risiken können dabei in allen Phasen einer solchen Bauträger-Projektentwicklung auftreten, wobei das Verhältnis zwischen inhärentem Risiko und potenzieller Rendite einen der zentralen Faktoren einer Immobilienentwicklung darstellt.¹⁸ Das gilt insbesondere für Bauträger, denn die in solchen Projekten enthaltenen Risiken sind sehr hoch und lassen sich nicht in jedem Fall steuern.

Dennoch, mithilfe von Marktanalysen und Ratings bereits vor Projektbeginn lassen sich die Risiken und Renditen auch für solche Projekte abschätzen und die potenziellen Risiken nehmen mit der Projektkonzeption, Projektkonkretisierung und Projektrealisierung stufenweise ab.¹⁹ Mit einer Projektentwicklung sind große Chancen verbunden, aber es existieren auch vielfältige Risiken, die zu erkennen und nach Möglichkeit zu vermeiden sind.²⁰

Ein großer Bereich der Risiken wohnt dem in der Projektentwicklung zu realisierenden Bauprozess inne. Ein solcher Bauprozess gestaltet sich als äußerst schwierig für den Bauträger als Projektentwickler, da ein solcher zwischen vielen Beteiligten abgewickelt wird.

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Vgl. BVS Baumanagement AG (2009), S. 5.

¹⁹ Ebd.

²⁰ Vgl. Janda (2009), S. 354.

Von daher ist für den gesamten Prozess einer Immobilienentwicklung insbesondere aber den Bauprozess ein Risikomanagement des Bauträgers wichtig. Dabei ist Risikomanagement als ein Prozess zu verstehen, welcher sich zunächst aus einer Risikoanalyse, im Rahmen einer Risiko-Identifikation (= Risiko-Erkennung) sowie einer Risiko-Einschätzung, einer detaillierten Bewertung des Risikos sowie aus den einzelnen Maßnahmen zur Risikobewältigung zusammensetzt.²¹

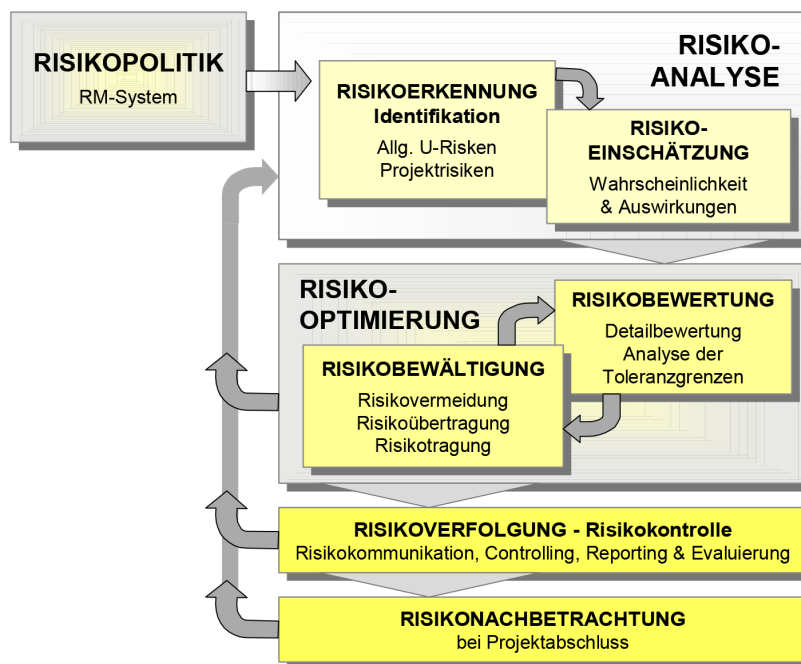


Abbildung 1: Risikomanagementprozess im Bau, Quelle: Stempkowski / Link (2004), S. 2.

In Abbildung 1 ist der Risikomanagementprozess bei der Bauausführung detailliert abgebildet. Wie bei anderen solchen Prozessen auch, gliedert sich dieser auf in die Phasen der Gesamtkonzeption des Risikomanagements im Sinne der Risikopolitik, der Risikoidentifikation und -erfassung, der Risikomessung und -bewertung sowie Risikobewältigung als Maßnahmen zur Risikosteuerung und -kontrolle.²²

Ziele des Prozesses sind die Risikovermeidung, die Risikoübertragung und Risikotragung im Sinne eines Risikooptimierungsprozesses, welcher sich an der

²¹ Vgl. Stempkowski / Link (2004), S. 2.

²² Vgl. Cottin / Döhler (2013), S. 21.

Zielerreichung und Wirtschaftlichkeit der sich ergebenden sinnvollsten Maßnahmen ausrichtet. Im Zuge der Projektabwicklung eines Bauträgervorhabens sind dann anschließend die analysierten Risiken mit den Instrumenten des Controllings, Reportings und der Evaluierung zu verfolgen und zu kontrollieren.²³

Bei Bauträger-Immobilienprojekten handelt es sich um Investitionsentscheidungen, die ein sehr beträchtliches Volumen erzielen können. Der Wert der Immobilie zum Zeitpunkt ihres Erwerbs und die vorgenommenen Investitionen müssen sich für den Immobilienprojektentwickler rechnen, d. h., der ermittelte Verkaufspreis liegt über dem Aufwand, den der Bauträger-Projektentwickler in die Immobilie und in das gesamte darauf abgewinkelte Bauvorhaben investiert hat.

Gleichzeitig sind die Standortbedingungen und die Nutzungsart von Bedeutung, damit sich ein vorher ermittelter Verkaufspreis realisiert und das Vorhaben nicht wesentlich von der Planung der einzelnen Bauphasen und der Kostenkalkulation abweicht. Kommt es zu erheblichen Abweichungen im Bauprozess und treten während der Bauphase Risiken auf, die vorher nicht miteinbezogen wurden, führt das im Ergebnis dazu, dass die Kostenkalkulation nicht eingehalten werden kann. Dadurch kann eine Immobilienprojektentwicklung schnell unrentabel werden und die vorher ermittelte Rendite wird für den Bauträger unrealistisch.

Im Rahmen der Projektvorbereitung wird durch den Bauträger ein Investitionsplan erstellt, der eine Grobkostenschätzung auf Basis der jeweils zu diesem Zeitpunkt vorliegenden Grundlagen beinhaltet.²⁴ Die so errechneten Kosten sind Ausgangspunkt aller weiteren Soll-Ist-Vergleiche, d. h., wenn *„dem beauftragten Architekten/Fachplaner die Grundleistungen oder Besonderen Leistungen der Kostenplanung übertragen sind, überprüft der Projektsteuerer diese Kosten auf Angemessenheit.“*²⁵ Eine solche Kosten- und Qualitätssteuerung ist eine Grundleistung der Projektsteuerung, die oft von dem Bauträger selbst übernommen wird.

²³ Vgl. Stempkowski / Link (2004), S. 2.

²⁴ Vgl. Preuß (2013), S. 164.

²⁵ Ebd.

Sie beinhaltet Aktivitäten, welche geeignet sind, die im Projektziel vorgegebenen Kosten und Qualitätsstandards zu erreichen. Dennoch treten bei fast jeder Immobilienprojektentwicklung Abweichungen zu einem späteren Zeitpunkt auf, in welchem die Entwurfsplanung des Projektes abgeschlossen ist, mit dem Ergebnis, dass auch bereits fertiggestellte Planungen geändert und angepasst werden, um die möglicherweise eingetretene Kostenerhöhung zu kompensieren. In diesem Sinne handelt es sich auch um ein Value Management, anders ausgedrückt um eine „*Prozessoptimierung zur Wertmaximierung*.“²⁶ Ein solches Value Management ist ebenfalls ein Teilbereich des Risikomanagementprozesses für den Bauträger. Das größte Risiko für einen Bauträger besteht somit darin, dass sich der Aufwand, den er in die Immobilienentwicklung investiert, in Bezug auf die erzielte Rendite nicht rechnet.

Von daher bezieht sich das Risikomanagement in der Kostenplanung und Kostenverfolgung auf die Ermittlung der Bandbreiten und Reserven im Bauprozess mit den folgenden vorzunehmenden Schritten:²⁷

- Analyse der Kosteneinflussfaktoren;
- Eine nachvollziehbare Ermittlung der möglichen Bandbreiten in den einzelnen Kostengruppen;
- Die Darstellung und Bewertung verschiedener Risiko- und Chancenszenarien.

Nach der Risikoanalyse und Visualisierung bzw. Quantifizierung des Projekt-Risikoszenarios schließt sich der Prozess der Risikooptimierung an, welcher ebenfalls bereits in der Planungsphase durchzuführen ist.²⁸

Dabei „werden Überlegungen zur Optimierung des aufgezeigten Risikoportfolios unternommen, mit dem Ziel, Risiken zu vermeiden, zu vermindern, auf Projektpartner zu übertragen oder zu teilen.“²⁹ So können vom Bauträger als Projektsteuerer Sicherungsmaßnahmen festgelegt werden.³⁰

²⁶ Ebd.

²⁷ Vgl. Stempkowski / Link (2004), S. 12.

²⁸ Ebd., S. 15.

²⁹ Ebd.

³⁰ Ebd.

2.3 Spezielle Risiken in Bauträgerprojekten

Bauträger unterliegen neben den sich im Bauprozess oftmals realisierenden Risiken noch einer großen Anzahl weiterer Risiken, welche sich aus diesem speziellen Geschäftsmodell ergeben und in diesem enthalten sind.

Das klassische Bauträgermodell realisiert sich wie folgt: Bauträger erwerben Grundstücke und errichten oder sanieren auf diesen Wohnimmobilien zum gewerbsmäßigen Verkauf, wobei sie dabei auf eigene Kosten sowie auf eigenes unternehmerisches Risiko handeln. Der Bauträger wird also Eigentümer eines Grundstücks, wodurch mit der Lage, der Ausrichtung und der Bebaubarkeit des erworbenen Grundstücks die Eckpfeiler eines Bauprojekts vorgegeben sind. Bereits der Grundstückskaufpreis ist ein erheblicher Kostenbestandteil der Projektkalkulation und amortisiert sich in der Regel nur, wenn die spätere Bebauungsmöglichkeit berücksichtigt wird.³¹

Dieses Grundstücksrisiko obliegt demnach dem Bauträger als Projektentwickler, d. h., durch ein umfassendes Bodengutachten werden allfällige Risiken der Bodenbeschaffenheit und damit auch der Projektentwicklung frühzeitig erkannt. Diese Risiken können bei der Gestaltung des Kaufvertrages auf den Verkäufer übertragen werden, etwa, wenn das erworbene Grundstück als Bauland verkauft wurde. Ein weiteres Risiko für den Bauträger als Projektentwickler ergibt sich aus der erforderlichen Genehmigung seitens der öffentlich-rechtlichen Institutionen, wobei Verzögerungen oder gar vollständige Ablehnungen der Genehmigung die Realisierbarkeit von Projekten verzögern, sowie u. U. ganz oder teilweise zum Scheitern bringen.³²

Bei der Planung des Vorhabens durch den Bauträger richtet sich die behördliche Genehmigung eines Bauprojekts an den Anforderungen künftiger Kaufinteressenten aus und stellt die vorgegebenen Bebauungspläne und Bauvorschriften in Einklang mit dessen Interessen.³³

³¹ Vgl. Trübestein / Pruegel (2012), S. 35.

³² Vgl. Janda (2009), S. 354.

³³ Ebd.

Weitere Risiken ergeben sich für den Bauträger durch ein vorzunehmendes Facility-Management, welches einen unternehmerischen Prozess darstellt, der Integration von Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung bei Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen (facilities) beschreibt. Dies geschieht unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld im Sinne einer verbesserten Nutzungsflexibilität, Arbeitsproduktivität und Kapitalrentabilität.³⁴ Die wesentlichen Aspekte eines Facility-Managements sind dabei:³⁵

- Die Nutzung von Immobilien,
- Das Management der Aufgaben und Ziele der beteiligten Institutionen wie Investoren, Betreiber und Nutzer,
- Die Lebenszyklusorientierung der Gebäude und deren Einrichtung (Facilities) von der ersten Idee/Konzeption über die Planung/Erstellung und der Nutzungsphase, wobei die Nutzungsphase den Schwerpunkt des Facility-Managements bildet.

Zugleich spricht man auch von Facility-Management im Rahmen der Planung, Steuerung und Durchführung von Unterstützungsprozessen, hinsichtlich der Wertschöpfung einer Immobilie.³⁶ Auch wenn das klassische Bauträgermodell so ausgerichtet ist, dass Wohneinheiten oder Gebäude verkauft werden, kommt es immer wieder vor, dass einzelne Objekte noch im Bestand des Bauträgers verbleiben. Für öffentlich genutzte Grundstücksflächen, wie Abfallbehälter, ist ebenfalls zunächst einmal der Bauträger im Rahmen ihrer Installation aber auch der in seinem Bestand verbliebenen Anteile zuständig.

Es ist davon auszugehen, dass ein Bauträger in einem gewissen Umfang auch für das Facility-Management der auf seinem Grundstück errichteten Immobilien zuständig ist. Auch die daraus resultierenden Risiken hat ein Bauträger in seine Kalkulation mit einzubeziehen. Auch die ermittelten Nutzungskosten können zu einem späteren Zeitpunkt von den tatsächlich anfallenden Nutzungskosten abweichen, ebenfalls ein Risiko, welches sich in der Sphäre des Bauträgers realisiert.

³⁴ Vgl. Braun (2013), S. 2.

³⁵ Vgl. Nävy / Schröter (2013), S. 2.

³⁶ Ebd.

Unter Nutzungskosten versteht man die in baulichen Anlagen anfallenden regelmäßig oder unregelmäßig wiederkehrenden Kosten über den Zeitraum der Nutzungsdauer einer Immobilie, wie etwa:³⁷

- Gebäudeplanung und Forecasting
- Budgetierung, Rechnungswesen, Finanzplanung
- Markttätigkeiten: Kauf/Verkauf,
- Gebäudebetrieb und -unterhaltung,
- Telekommunikationseinrichtungen, Netzwerkbetrieb,
- Sicherheit und Katastrophenschutz,
- Eventuell ein zu etablierender Gebäudeservice.

Weitere Risiken ergeben sich für Bauträger aus dem Vertrieb der Wohneinheiten, den entweder Mitarbeiter des Bauträgers oder Makler übernehmen.³⁸ Zwar ist das Bauträgermodell so ausgelegt, dass solche Risiken für den Bauträger minimiert werden, indem die Immobilien bereits vor dem eigentlichen Baubeginn an Käufer verkauft werden, aber das gelingt nicht in jedem Fall.

Auch hat das Bauträgervertragsgesetz eine Interessenabwägung zwischen Bauträger und Käufer vorgenommen, welche dazu geführt hat, dass die Kaufsumme in der Regel nach Baufortschritt ausgezahlt wird: *„In der Regel ist von einer kreditgebenden Bank der (Vorab-)Verkauf von 20 bis 30 % der Einheiten beauftragt, bevor die Kreditmittel zur Bauausführung ausgereicht werden.“*³⁹

Die Provisionszahlung hingegen, die für einen erfolgreichen Verkauf im Verhältnis zwischen Bauträger und Makler abgewickelt wird, ist im Kaufpreis des Käufers enthalten und wird auch erst bei erfolgreicher Maklerleistung fällig.⁴⁰

Das größte Risiko für den Bauträger ist der wirtschaftliche Erfolg seines Immobilienprojektes. Der Gewinn eines Bauträgers errechnet sich dabei aus den Verkaufserlösen abzüglich aller Anschaffungs-, Herstellungs- und

³⁷ Ebd.

³⁸ Vgl. Trübestein / Pruegel (2012), S. 36.

³⁹ Ebd.

⁴⁰ Ebd.

Vertriebskosten für das Gesamtprojekt, wobei ca. 15 % der erzielten Erlöse üblich sind. Denn wie bereits erwähnt treten in Bezug auf die Tätigkeit eines Bauträgers vielfältige Risiken auf, die ein Projekt wirtschaftlich unrentabel machen können, wie Altlasten, Bauzeitverzögerungen, der Ausfall von Generalunternehmern im Rahmen einer Insolvenz, ein mangelndes Kaufinteresse, ein Wertverfall des Grundstücks infolge der Änderung äußerer Standortbedingungen, wie etwa dem Bau eines Flughafens etc. Zudem besteht während der Bauphase immer das Risiko von Kostensteigerungen und ein Bauträger trägt die Mängelhaftung für die verkauften Einheiten gegenüber den Käufern.⁴¹

⁴¹ Ebd.

3 Risikosphären der Baubeteiligten

Die sich während eines Bauvorhabens ergebenden Risiken werden den einzelnen Sphären der Baubeteiligten zugeordnet. Grundsätzlich bedeutet das, dass jeder Beteiligte bestimmte Risiken trägt. Dabei handelt es sich etwa um Risiken, die sich aus der Planungsleistung des Architekten ergeben oder aus den Bauausführungen selbst.

3.1 Risiken in der Sphäre des Bauträgers

Der Bauträger hat indes die Vielzahl der möglichen eintretenden Risiken zu tragen. Ihm obliegt es, das Risikomanagement zu steuern, entweder durch eine vertragliche Absicherung oder durch Überwachung. Da der Bauprozess sich durch eine große Komplexität auszeichnet, geht es in erster Linie um die Begrenzung und um die Übernahme von Risiken, aber auch um eine Risikokalkulation.

3.1.1 Bauprojektmanagement

Bauträger haben in der Immobilienprojektentwicklung den größten Einfluss in der Planungsphase, da sie in der Phase des Bauprozesses das Geschehen aus der Hand geben und sich insoweit in einem gewissen Umfang vertraglich gegen bestehende Risiken absichern.

Die Planungsphase steht nicht nur im zeitlichen Ablauf an erster Stelle, sondern auch in Bezug auf die besondere Wichtigkeit, was von den beteiligten Akteuren häufig unterschätzt wird. In der Planungsphase wird nicht nur vorausgedacht, wie das Bauwerk tatsächlich erstellt werden soll, die Qualität dieser vorbereitenden Planung ist zudem wesentlich für die Wirtschaftlichkeit des Bauprojektes.⁴² Die Kostenbeeinflussbarkeit und auch die Beeinflussbarkeit des wirtschaftlichen Projekterfolges eines Bauprojektes und damit der Immobilienprojektentwicklung ist in der Planungsphase am höchsten, wie sich Abbildung 2 entnehmen lässt.

⁴² Vgl. Hannewald / Oepen, in: BRZ (Hrsg.) 2013, S. 10.

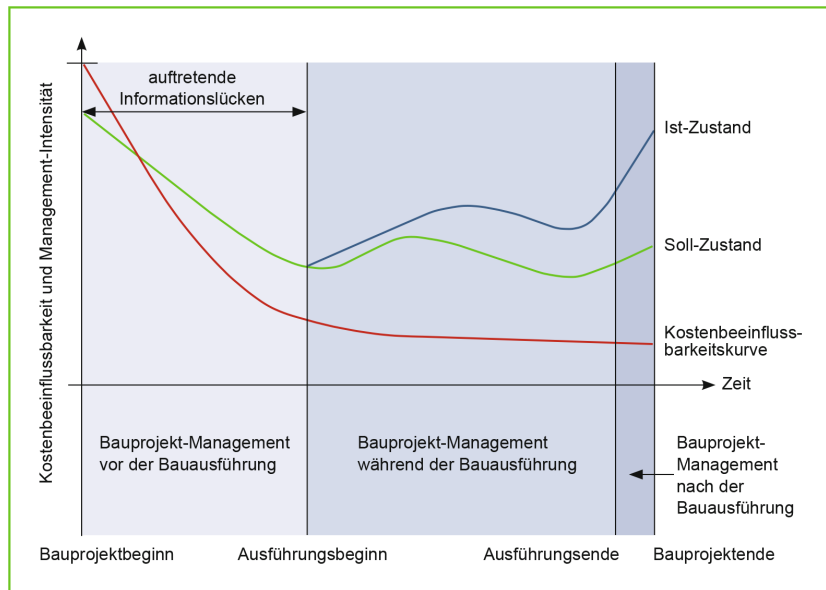


Abbildung 2: Kostenbeeinflussbarkeit und Intensität des Bauprojektmanagements, Quelle: Hannewald / Oepen, in: BRZ (Hrsg.) 2013, S. 10

Dennoch wird für die vorbereitende Planung in der Praxis oft zu wenig Potenzial an Planungsleistungen und Personal zur Verfügung gestellt. Von den Bauausführungen her wird stattdessen erst zum Projektende in die Intensität des Bauprojektmanagements stark investiert. „Dies ist z. B. darauf zurückzuführen, dass durch Nachtragsmanagement (Claimmanagement) versucht wird, die Ergebnissituation des Bauprojektes zu verbessern oder während der Bauausführung auftretende Probleme noch auszumerzen.“⁴³ Zu diesem Zeitpunkt hat ein Bauträger aber nur noch sehr wenig Einfluss auf den Bauprozess. Ihm steht es zu, in die Angebotskalkulation, in die Auftragsvergabe aber auch in die Organisationsstrukturen zu investieren und in dieser Phase mit den beteiligten Akteuren zusammenzuarbeiten und dementsprechend als ein verantwortungsvoller und in das Geschehen involvierter Bauherr aufzutreten. Wenn es dem Bauträger gelingt, sein Marketing, die potenziellen Interessen der Käufer und das Facility-Management bereits in dieser frühen Phase auf den Bauprozess abzustimmen, werden viele am Ende der Bauphase sich realisierende Risiken zu diesem Zeitpunkt bereits minimiert oder ausgeschlossen.

⁴³ Ebd.

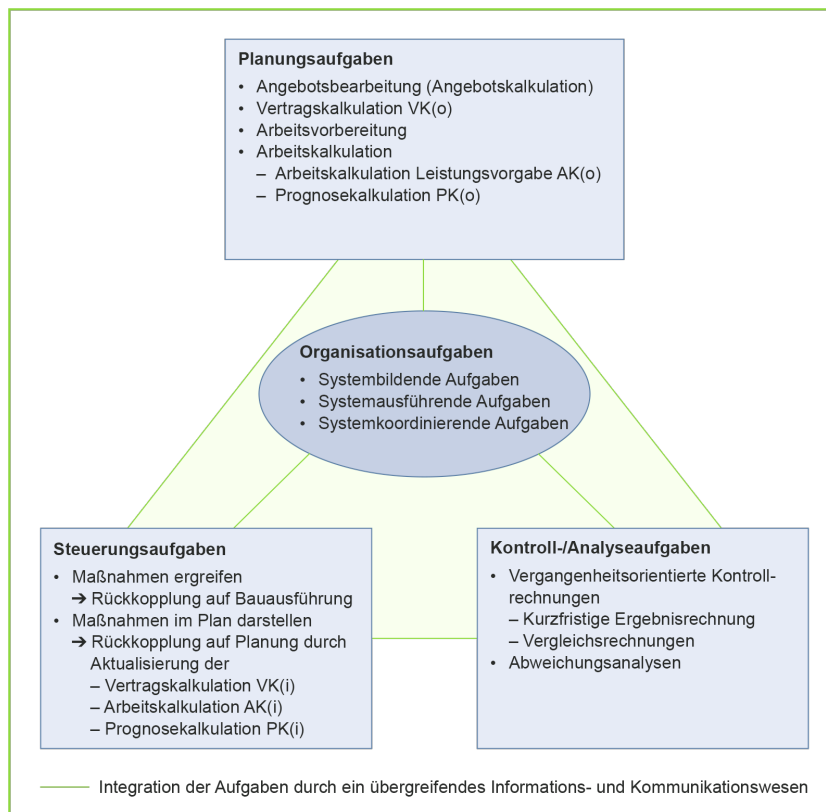


Abbildung 3: Aufgaben des Bauprojektmanagements, Hannewald / Oepen, in: BRZ (Hrsg.) 2013, S. 14

Als Ziele für ein Bauprojekt werden in einer primär zukunftsorientierten und auf die Fertigstellung des Projektes ausgerichteten Betrachtung möglichst frühzeitig Informationen angestrebt, sowohl zur Steuerung der Produktivität und des Ergebnisses als auch zur auftragsbezogenen Liquiditäts- und Finanzsteuerung. Das gilt nicht nur für den oder die Bauausführenden oder für den Planenden, d. h. den Architekten, sondern in einem besonderen Maße auch für den Bauträger. Dabei hat ein Bauträger baubetriebliche und kaufmännische Elemente des Bauprojektmanagements als Gesamtheit zu verstehen. Es geht insoweit um die notwendige ganzheitliche Steuerung der Immobilienprojektentwicklung.⁴⁴ Eine solche Steuerungsfunktion im Bauprojektmanagement ist in Abbildung 3 abgebildet.

Es ist festzuhalten, dass das größte Risiko nicht im Bauprozess besteht, da der Bauträger dort die Kosten in der Regel mit einer hinreichenden Genauigkeit abschätzen kann, sondern in der diesem Prozess vorangehenden Planungs- und

⁴⁴ Ebd., S. 11.

Genehmigungsphase.⁴⁵ Wichtig ist hierbei die frühe Einbindung aller beteiligten Akteure (vgl. Abbildung 4), auch im Hinblick auf die große Zeitspanne zwischen Konzeptphase und effektiver Nutzung der Immobilie bzw. der Übergabe an die zukünftigen Eigentümer.⁴⁶

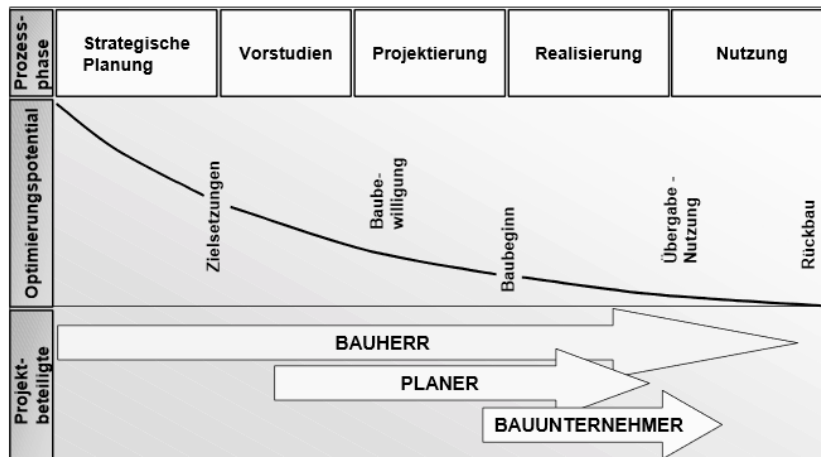


Abbildung 4: Optimierungspotenzial der einzelnen Beteiligten, Quelle: Stempkowski / Link (2004), S. 13

Hinsichtlich der Risikooptimierung sind folgende Vorgehensweisen zu empfehlen:⁴⁷

- Die Berücksichtigung der ermittelten Risiken in der Planung des Bauvorhabens;
- Eine Vermeidung von relevanten Risiken durch eine rechtzeitige Anpassung der Planung;
- Eine Bewertung von verschiedenen Planungsvarianten mithilfe der Risikoanalyse;
- Ein Risikomanagement als Entscheidungshilfe bei unterschiedlichen Ausführungsvarianten für den Bauträger aber u. U. auch schon für den Käufer der Immobilie.

Da der Bauträger-Projektentwickler oft Fertigstellungstermine und Festpreise, insbesondere auch in Bezug auf die bereits feststehenden Käufer, zu garantieren hat, ergibt sich für ihn im Hinblick auf die termingerechte Bauausführung häufig

⁴⁵ Vgl. Janda (2009), S. 354.

⁴⁶ Vgl. BVS Baumanagement AG (2009), S. 5.

⁴⁷ Vgl. Stempkowski / Link (2004), S. 12.

ein abwicklungstechnisches Termin- und Kostenrisiko.⁴⁸ Deshalb ist für ihn ein sorgfältiges Vertragsmanagement unverzichtbar. Unabhängig von der Vermarktung hat der Bauträger als Projektentwickler eine besondere Sorgfalt bei den Verhandlungen und Vertragsabschlüssen an den Tag zu legen, um für alle Phasen, alle Bereiche und mit allen Beteiligten rechtssichere und aufeinander sinnvoll abgestimmte Verträge durchzusetzen.⁴⁹ Auch das Liquiditäts- bzw. Insolvenzrisiko der Vertragsparteien, insbesondere der Bauausführenden, spielt bei der Vertragserstellung eine große Rolle. Da ein solches als ein Finanzrisiko einzustufen ist, sind die Ausführungen diesbezüglich in Kapitel 4 abgebildet. Eine vertragliche Möglichkeit, diesem Risiko zu begegnen, besteht in der Vereinbarung von Sicherheitsleistungen.⁵⁰

Gleichzeitig gilt es, eine Risikooptimierung im Rahmen der Bauvertragsgestaltung im Rahmen der Ausschreibungserstellung vorzunehmen, mit folgenden Inhalten:⁵¹

- Berücksichtigung der Risiken im Rahmen der Erstellung des Leistungsverzeichnisses (z. B. eigene LV-Positionen für zu definierende Risikoszenarien);
- Klare Entscheidung über die Risikoüberwälzung einzelner Risiken auf den Auftragnehmer;
- Korrekte und kalkulierbare Darstellung der vom Auftragnehmer zu übernehmenden Risiken.

„Einen wesentlichen Einfluss nimmt der Risikooptimierungsprozess auch auf die Vertragsgestaltung von Subunternehmerleistungen, um Risiken an den Vertragspartner zu überwälzen, der das größte Einflusspotential auf das entsprechende Risiko hat.“⁵²

⁴⁸ Vgl. Janda (2009), S. 354.

⁴⁹ Ebd.

⁵⁰ Vgl. Berner / Köchendorfer / Schach (2009), S. 254.

⁵¹ Vgl. Stempkowski / Link (2004), S. 12.

⁵² Ebd., S. 15.

Das Risikomanagement zur Vertragsanalyse aus der Sicht des Bauträgers gestaltet sich im Bauprozess wie folgt:⁵³

- Eine vorzunehmende Analyse des Bauvertrages und die Identifikation relevanter Risiken, wobei anzumerken bleibt, dass bei einem Generalunternehmervertrag tatsächlich nur ein Bauvertrag vorliegt, ansonsten könnte es sich schnell um sehr viele Verträge mit ganz unterschiedlichen Leistungsanbietern handeln;
- Eine Berücksichtigung der direkt zuordenbaren Risiken im Bauprozess in der Kalkulation einzelner Positionen;
- Die Bewertung und Ermittlung des Gesamtzuschlages insbesondere des Wagniszuschlages. (Hierbei bleibt anzumerken, dass sich ein Wagniszuschlag für einen Bauträger immer empfiehlt, denn kaum ein Bauprojekt kommt ohne Bauzeitverlängerungen und zusätzlichen Kosten aus. Auch birgt das Bauträgermodell das spezielle Risiko, dass sich etwa infolge von Bauzeitverlängerungen Mängelansprüche in der Sphäre des Käufers ergeben, denn ihm wurde ja bereits vor dem eigentlichen Baubeginn ein Übergabetermin zugesagt.);
- Die Analyse und Bewertung von Alternativen im Rahmen des Angebotes.

Dennoch verbleibt auch nach einer vorgenommenen Optimierung ein Risikoportfolio im Hinblick auf mögliche sich realisierende Restrisiken.⁵⁴ In den häufigsten Fällen kann nur eine Risikominderung bzw. Risikoteilung durch den Bauträger erzielt werden, wohingegen Risikovermeidungsmaßnahmen meist nur sehr vereinzelt möglich sind. Für eine Risikooptimierung in der Realisierungsphase bieten sich die folgenden Schritte an:⁵⁵

- Eine Untersuchung von Ressourceneinsatz und Ausführungsalternativen im Rahmen der Bauvorbereitung, wenn eine solche noch in der Sphäre des Bauträgers liegt, was meist nur im Rahmen einer vorgenommenen Einzelvergabe der Fall ist;

⁵³ Ebd., S. 12.

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ Vgl. Stempkowski / Link (2004), S. 13-15.

- Die Analyse der Terminrisiken und deren Berücksichtigung durch eine vorausschauende Planung;
- Eine projektbegleitende Kostenanalyse;
- Die Bewertung von Reserven im Rahmen der Prognose des Bau Erfolges.

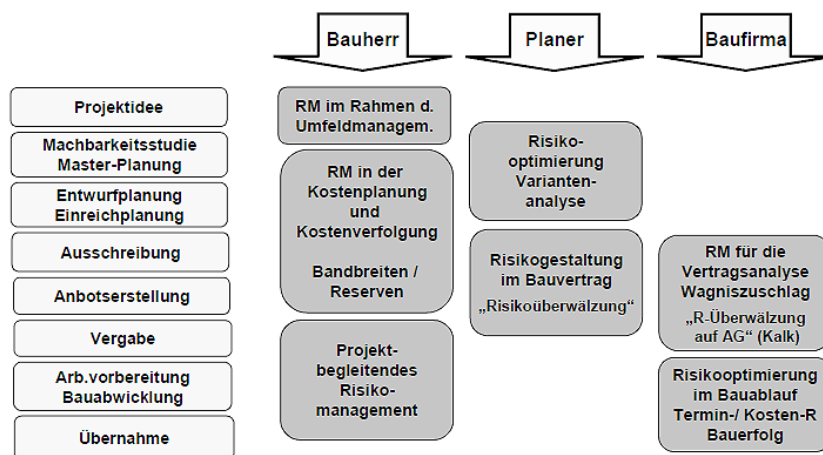


Abbildung 5: Anwendungen des Risikomanagements im Bauablauf, Quelle: Stempkowski / Link (2004), S. 11.

Es wird empfohlen, dass das Risikomanagement bei Bauträger-Projektentwicklungen in der Hand des Bauträgers verbleibt, denn er hat tatsächlich als Bauherr das größte Potenzial, durch ein Risikomanagement bereits zu Beginn der Projektentwicklung mögliche Risiken bestenfalls zu vermeiden oder zumindest zu vermindern, denn die Planer, etwa der Architekt aber auch die Bauunternehmer, werden erst zu einem späteren Zeitpunkt in den Projektentwicklungsprozess einbezogen und können somit auch nur in geringerem Ausmaß die vorhandenen Risiken beeinflussen.⁵⁶ Die Anwendungen des Risikomanagements im Bauablauf sind aus Abbildung 5 ersichtlich.

3.1.2 Facility-Management

Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, bestehen für den Bauträger auch enorme Risiken dahingehend, falls er das Facility-Management nicht in den Planungsprozess mit einbezieht.

Facility-Management, als ein eigenständiger Managementprozess, beinhaltet wie ausgeführt die Integration von Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung bei

⁵⁶ Ebd., S. 13.

Gebäuden.⁵⁷ Auch wenn die Immobilien bereits vor der eigentlichen Bauphase, d. h. vor ihrer Errichtung, verkauft werden, besteht ein Bedarf an entsprechenden Dienstleistungen, für deren Installation der Bauträger im Zuge der Bauausführung verantwortlich ist, insbesondere im Hinblick auf die Gebäudebewirtschaftung und Instandhaltung: *„Es handelt sich demnach um alle Leistungen, die mit der Bereitstellung von Raum zum Wohnen und Arbeiten zu tun haben, der sinnvollen An- und Zuordnung des Bedarfs zu Flächen, der Verwaltung und Instandhaltung von Dach und Fach bis hin zu Planung und Bautätigkeiten zur Errichtung, Anpassung (Umbau) und Modernisierung/Sanierung der Flächen.“*⁵⁸

Wichtig für den Bauträger ist deshalb die Installation eines baubegleitenden Facility-Managements, denn in der Praxis zeigt sich, dass Bauherren, Bauträger, Projektentwickler und Architekten heute nur selten das Bewusstsein entwickeln, dass Facility-Management bereits in der Planungsphase mitberücksichtigt wird. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Betriebskosten einer Immobilie im Normalfall etwa im siebenten Jahr des Betriebs die Baukosten übersteigen.⁵⁹

Auch wenn zu diesem Zeitpunkt der Bauträger in der Regel nichts mehr mit der Immobilie zu tun hat, so ist er doch im Rahmen des Bauvorhabens zumindest für die Errichtung der Anlagen zuständig, die einem solchen Facility-Management zweckdienlich sind. Die Wichtigkeit eines baubegleitenden Facility-Managements zeigt, welches enorme finanzielle Potenzial zur Optimierung der Lebenszykluskosten in einer ganzheitlichen Betrachtung der Summe von Bau- und Betriebskosten anzunehmen ist. Facility-Management in allen Phasen der Errichtung dient zudem der Verbesserung der Performance eines Gebäudes. Es gilt zu bedenken, dass auch die Nebenkosten einer Immobilie in dem Verkaufsprospekt mit enthalten sind. *„Praktisch erfolgt die Zusammenarbeit, indem das Facility Management Zugang zum Planungsstand in allen Phasen erhält, die jeweils aktuellen Planungen prüft und seine Anmerkungen und Forderungen in den Planungsprozess einbringt.“*⁶⁰

⁵⁷ Vgl. Braun (2013), S. 2.

⁵⁸ Vgl. Nävy / Schröter (2013), S. 69.

⁵⁹ Ebd., S. 70

⁶⁰ Ebd., S. 74.

Es tun sich für den Bauträger zwei primäre Konfliktfelder zwischen Bauherrschaft und Facility-Management auf, die für sein Risikomanagement wichtig sind:⁶¹

- Das Engagement des Facility-Managements verursacht Kosten, etwa für die Prüfung der Pläne aus Betreibersicht;
- In jedem Fall ist eine Optimierung der Gesamtkosten aus Baukosten und Langzeitbetriebskosten anzustreben, wodurch sich die Bausumme insgesamt erhöht, z. B. durch den zusätzlichen Einbau von Sensoren oder eine zusätzliche Verlegung von Kabeln und Leitungen wie auch durch den Einsatz einer Gebäudeleittechnik mit besonderen Funktionen;
- Ein Interessenkonflikt entsteht etwa infolge
 - der Erhöhung der Bausumme und eines dadurch aktuell höheren Finanzbedarfs respektive der höheren Kosten des Bauträgers und
 - den in der Planungsphase nicht relevanten, aber langfristig entstehenden Betriebskosten, die durch die zukünftigen Käufer der Immobilie zu übernehmen sind.

Durch die Einbeziehung des Facility-Managements ergeben sich während der Planung und Errichtung eines Bauwerks erhebliche Kosteneinsparpotenziale, wobei der Bauträger dem zukünftigen Käufer die infolge eines frühzeitigen Facility-Managements eingesparten Kosten auch plausibel darzulegen und den dadurch veränderten Baupreis transparent zu gestalten hat.⁶²

Neben einer deutlich besseren Gestaltung der betriebstechnischen Anlagen gehört für den Bauträger auch die Errichtung von Versorgungs- und Entsorgungseinrichtungen zum Facility-Management. Auch diese erhöhen die Baukosten bzw. schmälern den Gewinn der Immobilienprojektentwicklung, wenn sie in der Planungsphase nicht genügend beachtet bzw. nur pauschal und zu niedrig angesetzt werden.

⁶¹ Ebd.

⁶² Ebd.

3.1.3 Immobilienvermarktung

Eines der größten Risiken für den Bauträger liegt in der Vermarktung der zu errichtenden Immobilien. Ist er nicht in der Lage, auch nur einen geringen Anteil an Immobilien zu veräußern, führt das zu massiven Problemen in der Projektabwicklung.

Grundsätzlich umfasst das Immobilienmarketing für den Bauträger alle vorzunehmenden unternehmerischen Aktivitäten mit dem Ziel, sich durch Kundenzufriedenheit Wettbewerbsvorteile durch den Verkauf einer Immobilie zu verschaffen.⁶³ Ziel ist es, durch Kundenbindung nachhaltige Erfolgspotenziale für das Unternehmen zu schaffen. Die Akquise von zufriedenen Kunden im Rahmen eines erfolgreichen Customer-Relationship-Managements (CRM) ist auch für den Bauträger von großer Bedeutung, da der Erfolg seiner Tätigkeit vornehmlich auch von seinem Ruf und der Zufriedenstellung der Nachfrager auf dem Immobilienmarkt abhängt.⁶⁴ Für eine erfolgreiche Verkaufspolitik benötigt der Bauträger einen entsprechenden Bekanntheitsgrad und eine gute Reputation. Somit kommt der Kommunikationspolitik als wichtigstes marketingpolitisches Instrument für einen Bauträger im Rahmen einer zielgruppenorientierten Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Verkaufsförderung und natürlich des persönlichen Kontakts zu den potenziellen Käufern als Kunden die größte Bedeutung zu.⁶⁵

Auch Bauträger arbeiten in bereits vorhandenen Immobilienmärkten. Um Immobilienobjekte zu verkaufen, ist der bestehende Immobilienmarkt relevant. Das durchzuführende Immobilienprojekt wird im Rahmen einer Standortanalyse marketingtechnisch eingeordnet. Mithilfe einer solchen ist es möglich, die zu errichtenden Immobilien an die infrage kommende Zielgruppe von Käufern zu vermitteln. Zielgruppen sind dahingehend zu beurteilen, ob sie an Bauträger-Immobilien tatsächlich interessiert sind und wie marketingtechnisch die vorhandenen Projekte den entsprechenden Zielgruppen zu vermitteln sind.

⁶³ Vgl. Meffert (2000).

⁶⁴ Vgl. Pfnür (2011), S. 399.

⁶⁵ Vgl. Kavalirek (2009), S. 413.

Immobilienmärkte werden stark beeinflusst von den Standortfaktoren einer Immobilie. Nicht alle Märkte sind dabei Nachfragemärkte. Gerade in ländlichen Gebieten bestehen auch gegenteilige Tendenzen, wie etwa die Entwicklung solcher Immobilienteilmärkte vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Eine Analyse von Makro- und Mikrostandort beginnt deshalb immer bei den Standortfaktoren, welche für die künftigen Käufer der Immobilie von entscheidender Bedeutung sind und insoweit deren Nachfrageverhalten maßgeblich bestimmen, vgl. dazu auch Tabelle 2.⁶⁶

Standortfaktoren Makrostandort	Standortfaktoren Mikrostandort
Soziodemografische Faktoren Entwicklung und Struktur privater Haushalte Bevölkerungsstruktur und -entwicklung Verkehrsinfrastruktur Entwicklung des Immobilienteilmarkts	Faktoren der Infrastruktur Nahverkehrsanbindung
Ökonomische Faktoren Wirtschaftsstruktur und -wachstum Einkommenssituation und -entwicklung	Ökonomische und Lagefaktoren Grundstücksnutzung Grundstückszuschüsse Bodenbeschaffenheit Erschließung
Sonstige Faktoren, wie das Image des Standorts oder die bestehende kulturelle Infrastruktur	Sonstige Faktoren, wie Objektsicht oder die Bebauung in der Nachbarschaft des Grundstücks

Tabelle 2: Standortfaktoren bei Immobilien, Quelle: in Anlehnung an Brauer, 2011, S. 597

Dabei ist es für den Bauträger wichtig zu beachten, dass die Entwicklung von Immobilien, insbesondere im Hinblick auf den Kaufpreis, in Zyklen verläuft. „Die Immobilie, die Objektgesellschaft wird einer Kaufprüfung unterworfen, da man nicht der Einzige ist, der an einem Erwerb Interesse hat, nimmt man Mängel (immobilien-) wirtschaftlicher, technischer, rechtlicher oder steuerlicher Natur in Kauf, um den Investitionsprozess nicht zu gefährden, denn auch bei gefallener Anfangsrendite und damit gestiegenem Kaufpreis verbunden mit den sich aus dem vorgeschilderten Wirkgefüge ergebenden vergleichsweise hohen Mieten ist die

⁶⁶ Vgl. Brauer (2011), S. 595.

Verzinsung des eingesetzten Kapitals ja immer noch höher als alternative Investments und wie man weiß, werden Immobilien ja immer mehr wert.“⁶⁷

In der Praxis kommt es deshalb oft vor, dass der Markt bei prozyklischen Investitionen im Rahmen eines zunehmenden Wettbewerbs nachgibt, das Angebot an attraktiven modernen Flächen die Nachfrage in stärker werdendem Ausmaß übersteigt und die Immobilienpreise sinken, sodass die für den Cashflow relevanten Renditen sinken. Angesichts des Überangebotes am Markt ist in einem solchen Fall mit längeren Wiedervermietungs- aber auch Vermarktungszeiten für den Verkauf von Immobilien ohne Einnahmen für den Bauträger zu rechnen, jedoch mit hohen Ausgaben aufseiten des Bauträgers für Leerstandskosten, Vermarktungskosten, Finanzierungskosten u. ä.⁶⁸

Neben der Analyse der Standortfaktoren erfolgt eine Zielgruppenbestimmung, in der der zu analysierende Makro- und Mikrostandort abgegrenzt wird. Der Makrostandort umfasst dabei einen geografischen Großraum, in dem sich ein Grundstück befindet und der Mikrostandort die unmittelbare Umgebung der Immobilie.⁶⁹

Ist eine Immobilienprojektentwicklung nicht an bestimmte Zielgruppen ausgerichtet, ist der Standort so gewählt, dass er den Zielgruppen nicht entspricht, ist die gesamte Immobilienprojektentwicklung bereits in der Planungsphase u. U. zum Scheitern verurteilt. Dann hat der Bauträger aber im Rahmen des Planungs- und des Marketingprozesses, meist aber auch schon durch den Erwerb der Immobilie bereits erhebliche Kosten gehabt. Auch wenn das Geschäftsrisiko bei Bauträgerprojekten für den Bauträger dadurch gemindert wird, dass er bereits vor Realisierung des Bauvorhabens einzelne Einheiten verkauft hat und durch einen eingesetzten Treuhänder den Kaufpreis nach Baufortschritt ausbezahlt bekommt, so besteht doch ein erhebliches Vorfinanzierungsrisiko. Eine Immobilienprojektentwicklung, die sich nur mäßig bis schlecht verkaufen lässt, ist daher geeignet, den Bauträger in seiner Existenz zu gefährden, insbesondere, wenn es sich um relativ kleine Gesellschaften handelt.

⁶⁷ Teufelsdorfer (2013), S. 37.

⁶⁸ Ebd.

⁶⁹ Vgl. Brauer (2011), S. 595-596.

Das Bauträgergeschäft ist insgesamt mit vielen Risiken behaftet. Eine falsche Marketingstrategie bzw. ungenügende Vermarktungsmöglichkeiten stellen indes die größten Risiken dar. Das liegt daran, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Bauträgerprojektes sich erst einstellt, wenn die entwickelten Immobilien auch tatsächlich verkauft werden. Da das nicht immer vor der Errichtung des Bauträgerprojektes geschieht, fangen Bauträger auch mit einem nicht voll abverkauften Immobilienprojekt, d. h., einzelne Wohneinheiten stehen noch zum Verkauf, mit dessen Fertigstellung an. Können die dann noch in der Bauphase bestehenden Finanzierungslücken nicht nachträglich ausgeglichen werden, wird das Projekt schnell unrentabel für den Bauträger. Gerade kleinere Bauträgergesellschaften sind aber auf den finanziellen Erfolg jedes einzelnen Projektes angewiesen. Oft sind sie nicht in der Lage, einen ungenügenden Abverkauf durch die Gewinne aus anderen Projekten auszugleichen, vielmehr unterliegen sie dem Risiko, dass die Banken dann keine weiteren Bauträgerprojekte mehr finanzieren, wenn die bestehenden Kredite noch nicht getilgt wurden. Das hat zur Folge, dass Bauträger bereits durch eine einzige Immobilienprojektentwicklung in Konkurs gehen können.

3.2 Risiken in der Sphäre des Bauausführenden

Bauträger neigen dazu, das bestehende Vermarktungsrisiko für ihre Projekte insoweit an die Bauausführenden weiterzuleiten, dass sie besonders knapp kalkulieren und im Rahmen einer Auftragsvergabe den niedrigsten Angeboten den Zuschlag geben. Dadurch gelingt es ihnen, den Kaufpreis zu senken, was insbesondere in Nachfragemärkten zu einem Wettbewerbsvorteil führt. Nicht immer ist das niedrigste Angebot das für den Bauträger günstigste, da hinsichtlich der Errichtung von Immobilien dies zusätzliche Risiken in Bezug auf die Qualität der Bauten birgt.

Auch Bauunternehmen neigen dazu, Bauvorhaben zu akquirieren, deren Kalkulation in einem unangemessenen Verhältnis zum tatsächlichen Aufwand steht. Mängel am Bau und Bauzeitverzögerungen sind die Folge.

Ein Bauunternehmen erbringt in diesem Kontext eine Bauleistung, die vom Bauträger als Auftraggeber planerisch vorgegeben ist und die er auf dem dafür

vorgegebenen Grundstück zu erbringen hat. „Das Bausoll, das heißt die Vorgabe, was gebaut werden soll, ergibt sich aus dem Bauvertrag und durch ergänzende oder ändernde Vorgaben, die der Bauherr während der Bauausführung macht.“⁷⁰

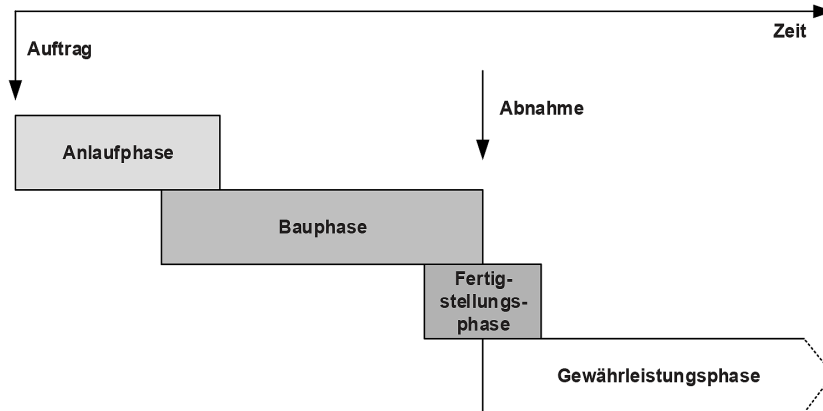


Abbildung 6: Phasengliederung der Abwicklung eines Bauprojektes, Quelle: Berner / Kochendörfer / Schach (2009), S. 3

Für eine Vermeidung von Risiken und für die wirtschaftliche und termingerechte Erstellung der Bauleistung ist es von großer Bedeutung, in der Anlaufphase (vgl. Abbildung 6) eine möglichst effektive Baustelleneinrichtung vorzunehmen. Diesbezüglich ist das Bauunternehmen angehalten, „projektspezifische Planungen im Rahmen der Arbeitsvorbereitung durch[zuführen, um sicherzustellen, dass die Bauleistung termingerecht, in der vereinbarten Qualität und wirtschaftlich errichtet werden kann.“⁷¹

Die Organisation von Baustellen im Sinne einer Projektorganisation besteht auch dahingehend, dass die jeweiligen spezifischen Randbedingungen eines jeden Bauvorhabens entsprechend neu festgelegt werden. Das bedeutet für den Bauunternehmer, dass alle Prozesse jeweils neu zu gestalten sind. Typische Prozesse sind etwa: „[der] Einkauf von Baustoffen und Nachunternehmerleistungen, [das] Ausmaß und die Rechnungsstellung, [ein] Nachtragsmanagement [...] und sonstiges Berichtswesen.“⁷²

Welche auf der Baustelle anfallenden Prozesse Teil dieser Einrichtung sind, wird von dem jeweiligen ausführenden Bauunternehmen selbst festgelegt. Sie betreffen

⁷⁰ Berner / Kochendörfer / Schach (2009), S. 6.

⁷¹ Ebd.

⁷² Ebd., S. 21-22.

in der Regel den Beschaffungsprozess, die Baustellensicherheit und den Gesundheitsschutz wie eine Gefährdungsbeurteilung, die Baustellenbegehung, die Meldung bei schweren Unfällen und die Abnahme, das bedeutet auch die internen Abnahmen von eigenen Bauleistungen, die Abnahmen von Subunternehmerleistungen sowie die Mängelbeseitigung.⁷³

Eine weitere Problematik hinsichtlich des Leistungsrisikos des oder der bauausführenden Unternehmen ist das Erreichen der vertraglich vereinbarten handwerklichen Qualität. Deshalb wird zur Vorbeugung einer mangelbehafteten Ausführung ein paralleles System der Qualitätskontrolle eingerichtet. Die Errichtung von Bauwerken in einer schlechten, d. h. mangelhaften Qualität kommt in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung des Bauprojektes häufig erst durch Mängelbeseitigungskosten zum Vorschein, die oft erst Jahre nach Fertigstellung der Baumaßnahme zum Vorschein auftreten. Bauunternehmen haben daher auch den Zeitraum der gesetzlich vorgeschriebenen und ggf. vertraglich vereinbarten Mängelbeseitigungen im Rahmen der Gewährleistungsfristen zu beachten. Das Überwachen der vertraglich zugesicherten handwerklichen Qualität ist dabei gleichermaßen wichtig für die Eigen- und Fremdleistung. Der Bauträger legt besser eine besondere Vorsicht bei der Vergabe von Werkvertragsleistungen und gleichzeitiger Materialbeistellung durch den Hauptauftragnehmer an den Tag. *„In diesem Fall ist zwar das Leistungsrisiko ausgelagert, jedoch verbleibt das Risiko einer mangelhaften Materialqualität insoweit beim Hauptauftragnehmer, als dass Lohnleistungen zur Behebung von Materialfehlern nicht zwangsläufig auf den Materiallieferanten abgewälzt werden können.“*⁷⁴

Für wesentliche, erst im Laufe der Bauausführung erkennbare Qualitätsrisiken und deren Mängelbeseitigungskosten nehmen Bauunternehmen in ihrer eigenen Baukalkulation eigene Umlagepositionen und Positionen nur aus Kosten ohne eigene Erlöse in die Arbeitskalkulation mit auf.⁷⁵

Besondere Risiken ergeben sich für Baufirmen, die bestimmte Werksleistungen an Subunternehmen ausgliedern. Sie tragen das wirtschaftliche und

⁷³ Vgl. Berner / Kochendörfer / Schach (2009), S. 56.

⁷⁴ Hannewald / Oepen, in: BRZ (Hrsg.) 2013, S. 18.

⁷⁵ Ebd.

organisatorische Risiko für diese Subunternehmer, bleiben hinsichtlich ihrer Gesamtleistung dem Bauherrn verpflichtet und haften zudem hinsichtlich der Mängel, Termintreue und Qualitäten dem Auftraggeber auch für die Leistungen der eingesetzten Subunternehmer.⁷⁶

Das geschieht auch im Rahmen einer Gesamtvergabe des Bauprojektes in Form der Vergabe an einen Generalunternehmer. Der Einsatz eines Generalunternehmers (GU) empfiehlt sich für den Bauträger dann, wenn die technisch/wirtschaftliche Komplexität eines Bauvorhabens vorliegt, die eine erfahrene und leistungsfähige Baufirma nötig macht und *„die jeweiligen technischen Lösungen zwischen den Baumeisterarbeiten und den Gewerken der Haustechnik stark miteinander verzahnt sind.“*⁷⁷

Weiters ist es möglich, dass ein Generalunternehmer vom Bauträger beauftragt wird, wenn die betriebliche Kapazität nicht auf Einzelausschreibung und Einzelvergabe der jeweiligen Gewerke ausgerichtet ist. Insoweit steht jedoch dem Vorteil der umfassenden Haftung für Mängel der Ausführung durch einen gesamtzuständigen einheitlichen Vertragspartner der Nachteil des schlechteren Durchgriffes auf die durchzuführenden Subgewerke gegenüber, falls dieser einheitliche Haftungspartner, etwa im Falle einer Insolvenz, ausfällt, zudem der Kostennachteil des Generalunternehmerzuschlages.⁷⁸

Mit der Vergabe von Leistungen an Nach- bzw. Subunternehmer wird das Leistungsrisiko des Bauausführenden auf diesen übertragen. Sofern der Subunternehmer seinen Werkvertrag erfüllt (Insolvenzrisiko), erübrigt sich für den vergebenden Bauunternehmer seinerseits das Risiko, die den Vertragspreisen zugrunde liegenden Leistungsansätze nicht zu erfüllen.⁷⁹ Das bestehende Insolvenzrisiko existiert insoweit in beiden Richtungen, d. h. zwischen dem Bauträger und dem Bauausführenden, häufig dem Generalunternehmer, und zwischen dem Bauausführenden und seinen Subunternehmern in umgekehrter Richtung. Obwohl somit für den Bauträger eine Leistungsansatzkontrolle bei

⁷⁶ Vgl. WKO Immobilien- und Vermögenstreuhandler (o. J.), S. 3.

⁷⁷ Ebd.

⁷⁸ Ebd.

⁷⁹ Vgl. Hannewald / Oepen, in: BRZ (Hrsg.) 2013, S. 17.

Nachunternehmen überflüssig ist, da diese nicht seine Vertragspartner sind, benötigt er dennoch eine Bestimmung der Leistung, um im Rahmen eines effizienten Baustellencontrollings die Einhaltung von Fertigstellungsterminen zu verfolgen und um eine an bestimmte Fertigstellungsgrade geknüpfte Überweisung des Treuhänders im Rahmen des Bauträgermodells und der vertraglich vereinbarten Sicherheiten für die Käufer zu erreichen.⁸⁰

Das gilt insoweit auch für den bauausführenden Bauunternehmer bzw. für den Generalunternehmer, der insoweit nicht eine eigene Leistung steuert, diese aber bei dem Auftraggeber im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen nach dem jeweiligen Stand der Bauausführungen abrechnet. Weiters fließt auch die Nachunternehmerleistung in die kurzfristige Ergebnisrechnung ein und ist damit der Maßstab für die Prüfung der Abschlagsrechnungen des Nachunternehmens an das bauausführende Unternehmen bzw. an den Generalunternehmer, um eine Überzahlung auszuschließen.⁸¹

Bei der Fremdleistung ergibt sich für den Bauausführenden insbesondere zum Bauende das Risiko, dass die für die Nachunternehmervergabe kalkulierten Kosten eingehalten werden oder darüber hinausgehen. Um ein solches Risiko zu vermeiden, ist die Kalkulation aktuell zu halten, um mögliche Veränderungen aufgrund von Leistungsverchiebungen zwischen einzelnen Gewerken/Vergabeeinheiten mit in diese aufzunehmen, wobei die Einhaltung der Termine sowie die Qualität zeitnah zur Vermeidung einer Kostensteigerung zu überprüfen ist.⁸²

Bei vorzunehmenden Eigenleistungen des Bauausführenden hingegen hat dieser seine Leistung zum Stichtag festzustellen und auf Abweichungen vom Plan hin zu untersuchen, um eine Leistungsschwäche zu erkennen und rechtzeitig gegenzusteuern.⁸³ Es erfordert hohe Disziplin seitens der Bauleitung, eine Mengenermittlung zum Stichtag vorzunehmen. Die genaue Ermittlung der

⁸⁰ Vgl. Hannewald / Oepen, in: BRZ (Hrsg.) 2013, S. 17.

⁸¹ Ebd.

⁸² Ebd.

⁸³ Ebd., S. 18.

geleisteten Mengen auf Positionsebene bzw. ggf. auf Unterpositionsebene steht im Zentrum des gesamten Bauprojektmanagements.⁸⁴

3.3 Risiken in der Sphäre des Erwerbers

Als Alternative zum Architektenhaus bietet sich für potenzielle Käufer der Bau mithilfe eines Bauträgers an. *„In 98 % aller Fälle entscheiden sich Bauwillige für diese Variante, weil sie einfacher und billiger erscheint. Bauträger übernehmen sämtliche Arbeiten – vom Grundstückskauf über die Planung und die Einholung sämtlicher Genehmigungen bis hin zum Einkauf und der Koordination der Bauleistungen zum schlüsselfertigen Objekt.“*⁸⁵

In ein Bauträgerobjekt zu investieren, bietet große Vorteile für den künftigen Hausbesitzer: Keine Grundstückssuche oder Rechtsunsicherheiten bei der Baugenehmigung, er erwirbt ein Haus zu einem Festpreis mit festem Einzugstermin. Dennoch, praktisch birgt dieser Weg erhebliche Risiken für den Erwerber, denn unter Umständen droht der Verlust des investierten Geldes.⁸⁶

Deshalb sind auch die Käufer von Bauträgerobjekten nicht unerheblichen Risiken ausgesetzt. Ein Bauträgermodell sieht vor, dass der Käufer einen Kaufgegenstand erwirbt, obwohl dieser noch gar nicht fertiggestellt ist, ja noch nicht einmal mit der Fertigstellung begonnen hat. Der Erwerber einer Bauträgerimmobilie zahlt üblicherweise den Kaufpreis nach Abschluss des Kaufvertrages und vor der Bauphase auf ein Treuhänderkonto ein.

Sehr oft kommt es vor, dass Bauträger in Konkurs gehen, ehe das Gebäude fertiggestellt ist.⁸⁷ Der Kunde wird somit mit dem Fertigstellungsrisiko belastet, obwohl ein solches in einer normalen Kaufabwicklung der Verkäufer zu tragen hat. Auch das Risiko einer mangelbehafteten Ausführung wird ihm mit einer solchen Vertragsgestaltung aufgebürdet.

Das Gleiche gilt für das Risiko einer nicht fristgerechten, d. h. vertraglich zugesicherten Ausführung. Zum Ausgleich all dieser aufgezeigten Risiken hat das

⁸⁴ Ebd.

⁸⁵ Osadnik (2013), 2. Teil.

⁸⁶ Ebd.

⁸⁷ Vgl. Gartner (2013), § 1 Rdn. 1.

Bausträgervertragsgesetz ein System des Risikoausgleichs vorgesehen, welches den Käufer einer Bausträger-Immobilie schützt und eine gerechte Risikoverlagerung zur Folge hat. „Schließt ein Erwerber einen Vertrag über den Erwerb eines erst zu errichtenden Objekts und wird – der üblichen Praxis bei Bausträgerprojekten folgend – vereinbart, dass der Erwerber den Kaufpreis bzw. Errichtungspreis bereits vor Fertigstellung zur Gänze oder auch nur teilweise an den Bausträger zu bezahlen hat, so läuft er Gefahr, durch Insolvenz des Bausträgers erhebliche Leistungsstörungen im Zuge der Abwicklung des Bauprojekts, oder auch durch sonstige Umstände, die der Beeinflussung durch den Erwerber entzogen sind, seine bezahlten Mittel zu verlieren, ohne dafür die Gegenleistung, nämlich das zu errichtende Objekt im vereinbarten Zustand, zu erhalten.“⁸⁸

Deshalb wurde zum Schutz des Erwerbers zur Verhinderung bzw. Verringerung der wirtschaftlichen Folgen dieser angezeigten Risiken das Bausträgervertragsgesetz erlassen.⁸⁹

Der Geltungsbereich des Bausträgervertragsgesetzes (BTVG) umfasst gemäß § 1 Abs. 1 BTVG Bausträgerverträge, d. h. er schließt den herkömmlichen Verkauf von Immobilien im Rahmen einer Immobilienprojektentwicklung mit ein. Ein wichtiges Kriterium für die Anwendung des BTVG auf einen Vertrag stellt die Vereinbarung dar, dass der Erwerber den Kaufpreis für das Bausträgerobjekt zur Gänze oder auch nur in Teilen vor der eigentlichen Fertigstellung des von ihm erworbenen Objekts zu entrichten hat.⁹⁰

Die Bestimmungen des BTVG gelten gemäß § 1 Abs. 2 Satz 1 für alle Erwerber, unabhängig davon, ob sie Verbraucher sind. In Verträgen mit Verbrauchern als Erwerber darf nicht von den Bestimmungen des BTVG zuungunsten des Verbrauchers abgewichen werden, gemäß § 1 Abs. 2 BTVG. Zudem ist der Bausträgervertrag nach § 3 Abs. 1 BTVG in der Schriftform zu verfassen und beinhaltet den in § 4 BTVG vorgesehenen Mindestinhalt. Gemäß § 4 Abs. 1 Ziffer 5 BTVG ist in dem auszufertigenden Vertrag die Art der Sicherung des

⁸⁸ Gartner (2013), § 1 Rdn. 1.

⁸⁹ Vgl. RIS-Justiz RS0113312; OGH 4 Ob 56/03v.

⁹⁰ Vgl. Gartner (2013), § 1 Rdn. 2.

Erwerbers festzuhalten, wobei nach der Auffassung des OGH das Fehlen einzelner Mindestinhalte gemäß dem Schutzzweck des jeweiligen Gebots zur relativen Nichtigkeit des Vertrages führt.⁹¹

Von grundlegender Bedeutung für den Schutz des Erwerbers ist die in den §§ 7 ff. BTVG vorgesehene Sicherung der vom Erwerber im Voraus bezahlten Beträge für den Kaufpreis der Immobilie. Gerade die Übertragung des Fertigstellungsrisikos infolge einer Insolvenz des Bauträgers wird durch die zwingenden Sicherstellungsbestimmungen verhindert.⁹² Der Verhinderung bzw. Verringerung der wirtschaftlichen Folgen dieser bestehenden Risiken für den Erwerber dient das BTVG als Absicherung des Vorauszahlungsrisikos.⁹³ Nach § 7 Abs. 2 BTVG kann die Sicherung entweder durch schuldrechtliche Sicherung (§ 8), durch grundbücherliche Sicherstellung des Rechtserwerbs auf der zu bebauenden Liegenschaft in Verbindung mit der Zahlung nach Ratenplan (§§ 9 und 10) oder durch pfandrechtliche Sicherung (§ 11) erfolgen.

Damit steht dem Erwerber einer Immobilie die schuldrechtliche Sicherung oder die grundbuchrechtliche Sicherung in Verbindung mit der Zahlung nach Ratenplan (§ 10) zu. Mit der schuldrechtlichen Sicherung gemäß § 8 Abs. 1 BTVG erfolgt die Sicherung mithilfe einer geeigneten Versicherung oder einer Garantie. Abgesichert sind dabei alle fälligen Rückforderungsansprüche des Erwerbers inklusive auf nicht länger als drei Jahre rückständige Zinsen bis zu der in § 14 Abs. 1 genannten Höhe. Gemäß § 8 Abs. 2 BTVG können die in Abs. 1 genannten Sicherheiten durch eine der Höhe nach begrenzte Fertigstellungsgarantie ersetzt werden, welche auch die Rückforderungsansprüche mit einschließt.

Die grundbücherliche Sicherung erfolgt gemäß § 9 Abs. 1 in Verbindung mit einem Ratenplan, die gesetzlichen Voraussetzungen sind in § 10 BTVG niedergelegt. § 10 BTVG gilt für Zahlungen nach Ratenplänen, wobei nach Abs. 1 BTVG der vereinbarte Preis in Raten zu entrichten ist, die jeweils erst nach Abschluss der in Abs. 2 festgelegten Bauabschnitte fällig werden. Ganz wichtig

⁹¹ Vgl. OGH 17.2.2005, 8 Ob 113/04g.

⁹² Vgl. Lurger / Augenhöfer (2008), S. 146.

⁹³ Vgl. Pittl, (2008), S. 24 ff.

und am häufigsten angewendet: § 12 BTVG normiert die Pflicht des Bauträgers, einen Treuhänder für die Auszahlung des Kaufpreises zu bestellen, und gemäß § 14 BTVG ist es dem Erwerber gesetzlich eingeräumt, alle Zahlungen, die er entgegen einem Verbot im BTVG vorzeitig erbracht hat, vom Bauträger zurückfordern.⁹⁴ *„Durch die Novelle 2008⁹⁵ wurde – einer langjährigen Forderung der Konsumentenschutzorganisationen folgend – erstmals auch ein Instrument verpflichtend vorgeschrieben, das nicht dem eigentlichen Zweck des BTVG, nämlich der Sicherung der Vorauszahlungen des Erwerbers dient, sondern der Erfüllung der Mängelbehebungspflichten des Bauträgers nach Baufertigstellung, nämlich ein Hafrücklass.“*⁹⁶

Damit ist nunmehr der Erwerber auch im Hinblick auf die entstehenden Mängelbeseitigungsansprüche abgesichert.

Zudem wurde der Rückforderungsanspruch des Erwerbers bei Scheitern des Bauvorhabens und des zusätzlichen Risikos der Bauträgerinsolvenz durch den schuldrechtlichen Sicherungsanspruch nach § 8 BTVG gestärkt, wobei nach § 8 Abs. 1 allfällige Rückforderungsansprüche des Erwerbers durch eine ihm eingeräumte Garantie oder eine geeignete Versicherung gesichert werden kann.

Die Novelle des Bauträgervertragsgesetzes im Jahr 2008 trug den Forderungen der Konsumentenschutzorganisationen Rechnung, die in ihrer täglichen Beratungspraxis Vorgangsweisen von Bauträgern bemängelt hatten, welche die Anwendung des BTVG auf den Vertrag zu umgehen.⁹⁷ Der in einer Vertragsgestaltung resultierende Vorteil für den Bauträger lag in der Schaffung der Möglichkeit, einen im Voraus zu bezahlenden Preis im Bauträgervertrag festzulegen, welcher sich unter der Betragsgrenze des § 1 Abs. 1 BTVG befand, um dadurch die Anwendung des BTVG auf den Vertrag zu verhindern und die rechtliche Möglichkeit für den Bauträger zu schaffen, Vorauszahlungen des Erwerbers zu verlangen, ohne die dafür gesetzlich normierten Sicherungen beistellen zu müssen oder beträchtliche Teile des Projektpreises auf diese Weise

⁹⁴ Vgl. OGH 29.8.2006, 5 Ob 151/06a.

⁹⁵ Vgl. BGBl I 2008/56.

⁹⁶ Gartner (2013), § 1 Rdn. 1.

⁹⁷ Ebd., § 1 Rdn. 5.

aus den Sicherungssystemen des BTVG herauszunehmen und im Gegenzug dafür beliebige Zahlungsmodalitäten zu vereinbaren.⁹⁸ Der Gesetzgeber reagierte und normierte, dass bei der Beurteilung der Frage, ob eine BTVG-relevante Vorauszahlung des Erwerbers vor Fertigstellung des Objekts vorliegt und somit das BTVG anzuwenden ist, künftig auch solche Zahlungen an den Bauträger oder an Dritte zu berücksichtigen seien, welche der Erwerber für vom Bauträger angebotene oder vorgegebene Sonder- oder Zusatzleistungen zu entrichten hat.⁹⁹

Daher schränkt das BTVG, insbesondere nach seiner Neunovellierung im Jahr 2008, die bestehenden Risiken für den Erwerber einer Bauträgerimmobilie in einem erheblichen Umfang ein. Besonders hervorzuheben sind dabei die Absicherungen der Erwerber im Hinblick auf die Mängelbeseitigung. Gleichzeitig bedeutet das für den Bauträger, dass er nunmehr zusätzlichen Risiken aus laufenden Bauobjekten ausgeliefert ist. Zwar hatte der zuvor schon die Mängelbeseitigung im Verhältnis zu seinen Kunden zu gewährleisten, nunmehr ist eine solche aber auch noch zusätzlich abgesichert. Gelingt es ihm nicht, eine solche im Rahmen der Bauausführungen oder der Gewährleistungsfristen in den Bauverträgen relativ zügig zu realisieren, führt das wiederum zu einem steigenden Kostendruck.

Daneben hat ein Bauträger gegenüber dem Käufer, d. h. dem Erwerber einer Immobilie aus seinem Bestand, ggf. Vorschriften aus den folgenden Bereichen einzuhalten, die ebenfalls eines verbesserten Schutzes des Käufers dienen, insbesondere, wenn es sich dabei um eine Privatperson handelt:

- ABGB-Bestimmungen beispielsweise im Hinblick auf das Sachenrecht;
- Konsumentenschutzgesetz im Rahmen von besonderen Hinweispflichten, Rücktrittsrechten und unzulässigen Vertragsbestimmungen;
- Wohnungseigentumsgesetz zum Wohnungseigentumsrecht, Bestimmungen betreffend der Wohnungseigentümerschaft, wie etwa ein Verwaltervertrag.

Auch die Bestimmungen des WGG hat der Bauträger zu berücksichtigen und anzuwenden, soweit sie die Rechtsstellung des Erwerbers eines Objektes

⁹⁸ Vgl. Pittl (2008). S. 29.

⁹⁹ Vgl. Gartner (2013), § 1 Rdn. 5.

verbessern, welches von einem Bauträger errichtet und vertraglich auf den Erwerber übereignet worden ist.¹⁰⁰

Diese gesetzlichen Bestimmungen dienen nicht primär einer Risikominimierung, sondern dem Schutz des Erwerbers, was sich aber ebenfalls stärkend auf seine rechtliche Position auswirkt.

¹⁰⁰ Ebd., § 1 Rdn. 23.

4 Finanzierungsrisiken

Das Bauträgervertragsgesetz¹⁰¹ regelt die Sicherung des Erwerbers eines Bauträgerimmobilienprojektes und sorgt gleichzeitig dafür, dass die oft gewaltigen Kosten im Sinne einer Vorfinanzierung des Immobilienprojektes nicht von dem Bauträger allein zu tragen sind, denn eine solche umfassende Finanzierung können viele Bauträger gar nicht leisten. Im Rahmen dieses Kapitels werden die bestehenden Finanzierungsrisiken eines Bauträgerprojektes aufgezeigt, ausgehend von den Finanzierungsrisiken für Bauträger, über dessen Bonitätsprüfung und das Kreditrisikomanagement von Banken. Dabei werden die möglichen Risiken einer Bauträgerfinanzierung veranschaulicht. Die Finanzierungsrisiken beziehen sich dabei auf unfertige Bauträgerobjekte, die Gegenstand dieser Masterthese sind.

4.1 Finanzierungsrisiken für Bauträger

Zu den wichtigsten Instrumenten für Bauträger, Finanzierungsrisiken wirksam zu begegnen, gehört eine gute Vorbereitung von Kreditanträgen. Insbesondere die Bonitätsprüfung durch die Banken und ein damit einhergehendes Kreditrating sollten gut vorbereitet werden.

Die meisten Bauträger in Österreich benötigen für ihre Immobilienprojektentwicklung Bankfinanzierungen. Dabei haben die „*veränderten Anforderungen an die Eigenkapitalunterlegung der Banken im Rahmen von „Basel II“ (...) Auswirkungen auf die Kreditnehmer. Das betrifft zum einen die prinzipielle Bereitschaft zur Kreditvergabe bzw. die höheren Anforderungen an zu stellende Kreditsicherheiten.*“¹⁰²

Auch besteht Grund zu der Annahme, dass sich die Kreditkonditionen für Bauträger weiter verschlechtern könnten,¹⁰³ da ein erweitertes Risikomanagement

¹⁰¹ Bundesgesetz, mit dem Regelungen über den Erwerb von Rechten an Gebäuden und Wohnungen von Bauträgern getroffen werden (Bauträgervertragsgesetz - BTVG) und das Wohnungseigentumsgesetz 1975 geändert wird, StF: BGBl. I Nr. 7/1997 (NR: GP XX RV 312 AB 450 S. 53. BR: AB 5358 S. 620, in der Fassung vom 17.11.2014, BGBl. I Nr. 159/2013 (NR: GP XXIV RV 2378 AB 2463 S. 216. BR: AB 9115 S. 823.)

¹⁰² Brauer (2013), S. 498.

¹⁰³ Ebd.

der Banken im Rahmen von Basel III und erweiterte Eigenkapitalunterlegungsvorschriften die Kreditvergabe verteuern können. Es werden eventuell aber auch stärker differenzierte Konditionen in Abhängigkeit vom Rating des Kreditnehmers von den Banken an die Bauträger herangetragen, etwa in dem Sinne, dass bei einem höheren Risiko für die Bank diese einen höheren Risikoaufschlag auf die Zinskonditionen veranschlagt.¹⁰⁴

Auch Bauträger unterziehen sich einer Bonitätsprüfung, sobald sie einen Bankkredit beantragen. Der Ausgangspunkt für die Entscheidung des kreditgewährenden Finanzinstituts für oder gegen eine Kreditgewährung bildet die Prüfung der mit dem Kreditantrag einzureichenden Unterlagen, zu denen auch die Beschreibung des Investitionsvorhabens und der Investitions- und Finanzierungsplan gehören, sowie.¹⁰⁵

Bonitätsunterlagen, d. h.

- Handelsregistrauszug bzw. Gesellschaftervertrag;
- Jahresabschlüsse oder Einnahmen-Überschuss-Rechnung der letzten drei Jahre;
- Aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen;
- Ertragsprognose des Unternehmens;
- Nachweis über das in die Finanzierung einzubringende Eigenkapital;

Objektunterlagen

- Grundbuchauszug;
- Kaufvertrag oder Entwurf zum Kaufvertrag, sofern der Antragsteller noch nicht Grundstückseigentümer ist;
- Bauzeichnungen; Kubatur- und Flächenberechnungen;
- Baubeschreibung des Projektvorhabens;
- Kostenkalkulation oder Kostenvoranschläge der Gewerke oder Generalunternehmervertrag;
- Lageplan;

¹⁰⁴ Ebd., S. 498.

¹⁰⁵ Ebd., S. 494.

- Käuferverzeichnisse, Kopie abgeschlossener Kaufverträge hinsichtlich der Erwerber.

Die Bonitätsprüfung setzt sich aus der Prüfung der Kreditfähigkeit und der Kreditwürdigkeit zusammen, wobei auch bei Immobilienfinanzierungen die Bonität des Kreditantragstellers im Zusammenhang mit dem zu erwartenden Ertrag aus der zu finanzierenden Immobilie bei Einordnung der Investition in die Situation des jeweiligen Immobilienteilmarktes bewertet wird, was mithilfe eines Kreditratings geschieht.¹⁰⁶

Wichtig ist, dass der Kontakt mit den Ansprechpartnern bei der Kredit gebenden Bank regelmäßig gepflegt wird. Kommt es zu Schwierigkeiten bei der Rückzahlung von Kreditraten infolge von eintretenden Verzögerungen, sollte die Bank rechtzeitig informiert werden.

4.2 Finanzierungsrisiken für Banken bei der Bauträgerfinanzierung

Die bankwirtschaftlichen Risiken lassen sich in realwirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Risiken einteilen, wobei Banken vornehmlich durch finanzwirtschaftliche Risiken geprägt sind.¹⁰⁷

Alle Banken unterliegen bei der Kreditvergabe finanziellen Risiken, d. h. dem Vorhandensein einer Gefahr einer negativen Abweichung des tatsächlichen Ergebniswertes vom erwarteten Ergebniswert.¹⁰⁸ Die wichtigste Aufgabe des Kreditrisikomanagements von Banken in Bezug auf das Kreditrisiko stellt die Kalkulierbarkeit der Kreditrisiken dar, d. h. deren Erfassung, Steuerung und Überwachung,¹⁰⁹ wofür Kreditratings und Bonitätsprüfungen die wichtigsten Mittel sind. Das Kreditrisiko lässt sich nur indirekt bestimmen. Deshalb sind Banken *“auf indirekte Ansätze zur Kreditrisikomessung und -bewertung*

¹⁰⁶ Ebd., S. 496 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Strauß (2009), S. 33.

¹⁰⁸ Vgl. Oehler / Unser (2002), S. 21.

¹⁰⁹ Vgl. Lagger (1995), S. 12.

angewiesen.“¹¹⁰ Es kann dabei von zwei Risikodimensionen ausgegangen werden: die Zahlungsfähigkeit und Zahlungswilligkeit von Kunden.¹¹¹

Banken sind demnach vor allem im Hinblick auf die Kreditvergabe Ausfallrisiken ausgesetzt, wobei diese Risiken infolge von aufsichtsrechtlichen Vorgaben durch eine differenzierte Eigenkapitalunterlegung in Abhängigkeit des Kreditausfallrisikos minimiert werden.¹¹² Das Kreditausfallrisiko gliedert sich in Kreditnehmerrisiko, Marktrisiko und operationelles Risiko. Es beschreibt das Risiko der Zahlungsunfähigkeit einer Gegenpartei i. S. eines Ausfallrisikos. Auch das Bonitätsrisiko zählt dazu, d. h. die Gefahr, dass sich die Bonität des Bauträgers nach Beginn der Kreditlaufzeit so verschlechtert, dass der Kredit schlicht nicht mehr bedient werden kann.¹¹³ Als Bonität bezeichnet man die Fähigkeit und Bereitschaft des Schuldners, die vertragsgemäßen Leistungen erbringen zu können.¹¹⁴ Mit einer Kreditvergabe ist somit für die Bank stets das Risiko verbunden, dass der Kreditnehmer seinen Zahlungsverpflichtungen nicht vollständig oder nicht fristgerecht nachkommt.¹¹⁵

Kredithöhe, Gegenstand der Kreditfinanzierung und Laufzeit sind für die Projektprüfung der Banken von großer Bedeutung. Diese Werte haben sowohl bei der Erstellung von Wohnimmobilien, als auch von Gewerbeimmobilien Einfluss auf das Ausfallrisiko¹¹⁶. Auch wenn sich die Projekte noch in der Bauphase befinden, kann bei einer Insolvenz des Generalunternehmers oder anderer Bauausführender der gesamte Erfolg des Bauvorhabens infrage gestellt werden. Der ungenügende Abverkauf von Wohnungen vor Beginn der eigentlichen Bauausführung birgt ein weiteres hohes Risiko, dass dazu führen können, dass der Bauträger die Vereinbarungen mit der Bank nicht mehr einhalten kann.

¹¹⁰ Vgl. Terpin / Siegl (2011), S. 536.

¹¹¹ Ebd.

¹¹² Vgl. Brauer (2013), S. 497.

¹¹³ Vgl. Schierenbeck / Lister / Kirmße (2008), S. 6.

¹¹⁴ Vgl. Becker (2013), S. 185.

¹¹⁵ Vgl. Terpin / Siegl (2011), S. 530

¹¹⁶ Vgl. Schierenbeck / Lister / Kirmße (2008), S. 6.

Bei komplexen Finanzierungen wie Spezialfinanzierungen, etwa Projekt- oder Objektfinanzierungen, zeigen die Banken eine stärkere Risikoneigung.¹¹⁷ Deshalb ist es für sie wichtig, frühzeitig kritische Entwicklungen zu erkennen und zu analysieren, um zeitgerecht Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Dadurch können Risiken gesenkt werden. Sowohl die Kredit gebende Bank als auch der Bauträger als Immobilien-Projektentwickler sind deshalb, insbesondere bei großen Projekten mit sehr hohen Volumina und einem hohen Fremdfinanzierungsbedarf, an einer engen Zusammenarbeit interessiert. Eine Kreditrisikoüberwachung ist auf beiden Seiten zu implementieren, denn ein Ausfall kann tatsächlich für beide Seiten schwerwiegende Folgen nach sich ziehen.¹¹⁸

Von den Banken wird vor der Kreditvergabe begutachtet, in welchem Umfang der dem Bauträger gewährte Kredit mit Eigenkapital durch die Bank unterlegt werden muss und wie sich die daraus resultierenden Konditionen für den Bauträger als Kreditnehmer bestimmen lassen. Für den Bauträger als Kreditantragsteller ergeben sich hohe Anforderungen an einzureichende Bonitäts- und Objektunterlagen, auch hinsichtlich Aktualität und Aussagekraft. Um solche Faktoren möglichst objektiv zu erfassen, bedienen sich die Banken eines Ratings im Rahmen einer mehr oder weniger standardisierten Auswertung der Unterlagen.¹¹⁹ Auf dieser Grundlage wird von den Banken fixiert, in welchem Umfang der dem Bauträger gewährte Kredit mit Eigenkapital durch die Bank unterlegt werden muss und wie sich die daraus resultierenden Konditionen für den Bauträger als Kreditnehmer bestimmen lassen.

Ein solches Kreditrating dient vor allem dem Kreditrisikomanagement von Banken zur Bestimmung des Kreditrisikos, d. h. dem diesem Risiko zugrundeliegenden Ausfallrisiko des gewährten Darlehens aufgrund mangelnder Bonität des Kreditnehmers, also des Bauträgers. Die Bedingungen für eine entsprechende Bonitätsprüfung sowie die Zuordnung in eine bestimmte

¹¹⁷ Vgl. FMA (2006), S. 14.

¹¹⁸ Vgl. Boehme / Fragen (2012), S. 350.

¹¹⁹ Vgl. Brauer (2013), S. 497.

Bonitätsklasse als Voraussetzung für eine Kreditgewährung sind gesetzlich vorgeschrieben.

Zunehmend gewinnen neben quantitativ messbaren Daten wie der Jahresabschluss oder die Umsatzentwicklung auch qualitative Faktoren in der Risikoeinschätzung an Bedeutung, wenn etwa die Unternehmensführung des Bauträgers, die Entwicklungschancen des jeweiligen Immobilienmarktes in die Risikobewertung einfließen lässt.¹²⁰

¹²⁰ Ebd.

5 Risikomanagement und Risikocontrolling von Bauträgern

Im Rahmen dieses Kapitels werden das Risikomanagement und das Risikocontrolling von Bauträgern im Hinblick auf Immobilienprojekte in der Planungs- und Bauphase beschrieben. Wie in den vorangegangenen Kapiteln eingehend erläutert wurde, können aus den vielfältigen Risiken im Entwicklungsprozess von Immobilien tatsächliche Gefährdungen für das Bauvorhaben entstehen. Besonders anfällig ist dahingehend der Bauprozess als solcher. Von daher ist seitens des Bauträgers als Gesamtverantwortlichen für eine erfolgreiche Immobilienprojektentwicklung für jedes Vorhaben ein Risikomanagementprozess einzurichten. Daher ist es ratsam, alle am Bau- und in der Abwicklung des Objektes Beteiligten in diesen Prozess zu involvieren. Das geschieht am effizientesten im Rahmen einer Projektsteuerung. Dabei kommt es nicht auf die Größe des Bauvorhabens an. Auch bei kleineren Immobilienprojekten sollte ein Bauträger eine solche einrichten, auch wenn er hinsichtlich der Planungs- und Bauleistungen die eigentliche Verantwortung für diese Teilbereiche im Rahmen einer Auftragsvergabe aus der Hand gibt. Das kann auch eingeschränkt geschehen, indem sich der Bauträger die Kontrolle für die Baufortschritte vorbehält oder bei Mängelbeseitigungsmaßnahmen zugegen ist.

Neben der Installierung eines wirksamen Controllings wird der Bauträger versuchen, bereits eingetretene Gefährdungen zu beseitigen oder zu reduzieren. Jede Gefährdung ist geeignet, bei ihrem Eintritt den Cashflow, den Gewinn und damit den Erfolg der gesamten Immobilienprojektentwicklung zu schmälern. Was den Eintritt bestimmter Schäden angeht, so treten die folgenden Risiken besonders häufig auf:

- die Nichteinhaltung des zeitlich vereinbarten Rahmens für bestimmte Teilleistungen aber auch für den Fertigstellungstermin des Bauprojektes;
- die Verteuerung der Bauleistungen im Rahmen von Nachträgen durch die Bauausführenden;
- das Auftreten vielfältiger Mängel;

- der nicht vollständige Abverkauf von Immobilien- und Immobilien-einheiten;
- rechtliche Auseinandersetzungen mit den zukünftigen Erwerbern der Immobilien.

5.1 Controlling zur Risikovermeidung

Ein Controlling ist in der Regel in Unternehmen dem kaufmännischen Bereich zugeordnet, wobei es im vorliegenden Thema als Baustellencontrolling Anwendung findet.¹²¹ Ein kaufmännisch orientiertes Kostencontrolling wird auf Baustellen eingerichtet. Ein solches bietet sich im Rahmen der Vergabe einzelner Gewerke oder in Form einer Überprüfung nach Baufortschritt an, was den Vorteil hat, dass es in diesem Fall mit den Auszahlungen der Erwerber übereinstimmt. Im Fokus des Baustellencontrollings stehen das Termincontrolling und das Qualitätscontrolling zur Vermeidung von Baumängeln.¹²²

Ein zu installierendes Controlling-System setzt sich aus mehreren Teilschritten zusammen, wobei häufig die nachfolgenden vier Teilschritte definiert werden:¹²³

- **Planung:** Am Anfang wird ein Plan festgelegt, welcher aufzeigt, wie ein Ziel erreicht werden soll, etwa ein Zeitplan, der die Funktion eines Terminplans hat und der beschreibt, welche Tätigkeiten (Bauausführungen) wann und in welcher Reihenfolge durchzuführen sind, um die jeweilige Baumaßnahme termingerecht fertigstellen zu können.
- **Soll-Ist-Vergleich:** Ein solcher erfolgt in der Regel zu einem bestimmten festgelegten Zeitpunkt. Etwa jeweils zum Ersten des Monats werden der Fortschritt auf der Baustelle erfasst und der Fertigstellungsgrad oder das vermutliche Ende jeder Tätigkeit aufgenommen. Diese Ist-Termine werden mit den Soll-Terminen verglichen und ggf. auftretende Abweichungen dokumentiert.
- **Abweichungsanalyse:** Diese dient dazu, die auftretenden Abweichungen zu kategorisieren und zu bewerten: „Eine Kategorie sind zum Beispiel

¹²¹ Vgl. Wirth / Seyfferth, (1998).

¹²² Vgl. Berner / Kochendörfer / Schach (2009), S. 59.

¹²³ Vgl. Proporowitz (2008), S. 186.

solche Abweichungen, die unbedeutend sind und nicht weiter verfolgt werden müssen, da die Vorgänge wegen Kleinigkeiten verzögert fertig werden und auf den weiteren Ablauf der Baustelle keinen oder nur einen nachrangigen Einfluss haben.“¹²⁴ Hinzu können selbst verursachte Abweichungen kommen.

- Festlegung von Maßnahmen: Abhängig von der vorher festgelegten Kategorie sind verschiedene Maßnahmen denkbar, etwa die Besprechung der Abweichungen im Rahmen von Baubesprechungen zwischen den Bauausführenden, ggf. dem Generalunternehmer, dem Bauträger und dem Objektplaner, falls das notwendig sein sollte. Werden Abweichungen festgestellt, sollte der Bauträger mit den Bauausführenden die Kostensituation klären: Ist ein Nachtragsmanagement erforderlich, oder sind die Abweichungen durch eine Mängelbeseitigung des Bauausführenden zu beheben? Gleichzeitig sollten Bauzeitverzögerungen protokolliert werden und die Kosten für diese mit den Bauausführenden geregelt werden.

Falls der Auftraggeber oder andere beauftragte Unternehmen, etwa Subunternehmer, Baubehinderungen verursacht haben, wird sichergestellt, dass ein Behinderungsschreiben an diese geschickt wird. Eventuell sind die Planungsvorgaben anzupassen.¹²⁵

Dabei ist ein Baustellencontrolling zwischen dem Bauträger und den Bauausführenden bereits in der Planungsphase zu vereinbaren. Der Bauträger gibt mit der Auftragsvergabe das Baugeschehen aus der Hand. Es liegt an ihm, etwaige Informationspflichten mit den Bauausführenden vor Eintritt der Bauphase vertraglich zu vereinbaren. Im Anschluss oder bereits während des Bauprozesses findet demzufolge auch ein Controlling im Hinblick auf eingetretene Mängel statt. Dieses dient einer zügigen und effizienten Mängelbeseitigung. Auch die Installierung eines Nachtragsmanagements sowie ein permanenter Abgleich der auftretenden zusätzlichen Kosten sind in diesem Rahmen notwendig.

¹²⁴ Berner / Kochendörfer / Schach (2009), S. 59.

¹²⁵ Ebd., S. 60.

5.2 Risikomanagement in Bauträgerprojekten

Im Rahmen dieses Unterkapitels wird das in Bauträgerprojekten erforderliche Risikomanagement im Hinblick auf die sorgfältige Durchführung der Planungsphase beschrieben. Risikomanagement bedeutet auch, möglichen Risiken im Vorfeld eines Bauträgerprojektes zu begegnen.

Die Planungsphase einer Immobilienprojektentwicklung ist deshalb von entscheidender Bedeutung, da in ihr die Weichen für die sich anschließende Realisierung des Immobilienprojektes gestellt werden. Gleichzeitig werden in ihr die am Bauprozess Beteiligten ausgesucht, die Finanzierung geregelt und die Planungsleistungen erarbeitet. Treten bereits Fehler in der Planungsphase auf, können diese zumeist während des Fertigstellungsprozesses nur mit großem Aufwand korrigiert werden. Im Rahmen eines zu installierenden Risikomanagements benötigt der Bauträger deshalb ein funktionierendes Zeit- und Nachtragsmanagement sowie effiziente Strukturen bei der Beseitigung von Mängeln und der Abwicklung von Mängelanzeigen. Gleichzeitig wird ein Kostenmanagement benötigt, damit diese nicht aus dem Rahmen laufen. Wichtig ist zudem, dass im Rahmen eines Risikomanagements sämtliche Projektbeteiligten in ein solches mit einbezogen werden. Aber auch das Finanzmanagement eines Bauträgers ist wichtig. In diesem Kapitel wird das Risikomanagement eines Bauträgerprojektes im Hinblick auf die Vermeidung solcher Risiken untersucht.

Für den Bauträger ist es notwendig, bereits in der Planungsphase mehrere gleichzeitig ablaufende Managementprozesse zu koordinieren und zu steuern, die insoweit auch in die anschließende Bauphase übergehen können. Hierzu zählen:

- Die Immobilienprojektentwicklung mit einer entsprechenden Standortanalyse sowie einer Markt- und Wettbewerbsanalyse und einer Bestimmung der entsprechenden potenziellen Käufer, in dieser Hinsicht eine Bedarfsanalyse, die insoweit das Potenzial und den Kaufpreis bei der Immobilienvermarktung auslöst.
- Die Begleitung des Planungsprozesses in enger Abstimmung mit den beteiligten Architekten, die sich eng an den technischen Möglichkeiten und den ermittelten Bedürfnissen der Käufer ausrichtet.

- Die Durchführung einer Kostenplanung in Abstimmung mit den ermittelten Kosten für den Bauprozess unter Berücksichtigung der Kosten für das Facility-Management und die Kosten für die Verwaltung des Immobilienprojektes bis zur vollständigen Abwicklung, welches sich auch nach der Bestimmung des Kaufpreises in Abhängigkeit von der ermittelten Standortanalyse noch rechnen muss und welches schon von vornherein einen Risikoaufschlag für bestimmte häufig vorkommende Risiken bereits in der Kostenplanung enthalten muss.
- Die Einleitung und Steuerung des Bauprozesses mit der Auftragsvergabe, der Gestaltung der Bauverträge, der zeitlichen Abfolge des Bauvorhabens bis hin zur Festlegung der Fertigstellungstermine. Dabei ist der Leistungsumfang detailliert zu beschreiben und ein Zeitmanagement zu vereinbaren.
- Der Beginn und die Durchführung des Immobilienmarketingprozesses im Hinblick auf den Verkauf der einzelnen Immobilien oder Wohnungseinheiten.
- Eine vorsorgliche Planung im Hinblick auf den eventuell nicht vollständigen vorherigen Abverkauf aller Einheiten und die alternative Einführung einer Immobilienvermietung.
- Ein Customer-Relationship-Management im Hinblick auf die Käufer der Immobilien bzw. Wohneinheiten, um deren Bedürfnissen und Erwartungen aber auch vertraglich vereinbarten Ansprüchen gerecht zu werden.
- Ein Risikomanagement, welches als Schnittstelle aller in einen solchen komplexen Prozess involvierten Beteiligten fungiert und das im Rahmen eines Controllings den Bauprozess aber auch alle anderen Phasen und Aspekte der Immobilienprojektentwicklung begleitet.

Bauträger haben es im Rahmen der Abwicklung von Immobilienprojekten mit vielen Beteiligten zu tun. Zunächst einmal sind dies auf der Herstellungsseite die Objektplaner, d. h. die Architekten und die Bauausführenden, und auf der anderen Seite die Erwerber der zu errichtenden Immobilien. Zwischen diesen grundsätzlich Beteiligten hat der Bauträger als einziger jeweils vertragliche

Beziehungen, die sich wiederum auf sein Verhältnis mit den anderen an der Projektentwicklung beteiligten Akteuren auswirken können. Zusätzlich kann der Bauträger für die Vermarktung seiner Objekte noch selbstständige Immobilienmakler heranziehen. Daneben hat er es im Rahmen der Vorbereitungs- und Genehmigungsphase mit Sachverständigen, Gutachtern und Ämtern zu tun. Aufseiten der Erwerber können im Rahmen der Kaufpreissicherung auch noch Treuhänder auftreten. Da der Bauträger im Zentrum der Immobilienprojektentwicklung steht, gehört es zu seinen Aufgaben, eine solche zu steuern, wie bereits ausgeführt, zeitlich zu koordinieren und falls notwendig einen Interessenausgleich vorzunehmen.

Neben den Bauausführenden und Objektplanern geht der Bauträger in erster Linie mit den Erwerbern seiner Objekte eine konstruktive Beziehung ein. *„Die umfassende Tätigkeit des Bauträgers in Verbindung mit seiner Übereignungsverpflichtung beziehungsweise Drittbindung, dem seiner Tätigkeit innewohnenden Treuhandelement und seiner Bauherrneigenschaft birgt die Gefahr, dass der Bauträger seine tatsächliche oder rechtliche Übermacht gegenüber den Betreuten unausgewogen nutzt.“*¹²⁶ Diese ist vor allem bis zur eigentlichen Fertigstellung des Immobilienobjektes wichtig. Die Fertigstellung des Bauträgerobjektes liegt dann vor, wenn das Objekt dem im Vertrag vereinbarten Bau- und Ausstattungszustand im Sinne der im Vertrag vereinbarten bzw. gesetzlich vorgegebenen baulichen Kriterien entspricht, d. h. das Objekt einen Zustand aufweist, der zudem den baurechtlichen Normen entspricht, und der laut den Plänen und der Ausstattungsbeschreibung, welche gemäß § 4 Abs. 1 Z. 1 Bestandteil des Vertrages sind, vom Bauträger geschuldet ist.¹²⁷

Hierbei geht es um die Fertigstellung des eigentlichen Vertragsgegenstandes i. S. des § 4 Abs. 1 Ziffer 1 sowie um die Fertigstellung jener Teile der Gesamtanlage, die vom Erwerber üblicherweise benützt werden, denn erst zu diesem Zeitpunkt endet die Sicherungspflicht des Bauträgers aus „baulicher Sicht“ gegenüber den Erwerbern.¹²⁸ Die Erwerber haben im Gegensatz zu den anderen Beteiligten kaum

¹²⁶ WKO (o. J.), S. 7.

¹²⁷ Vgl. Gartner (2013), § 1 Rdn. 28.

¹²⁸ Pittl (2008), S. 32.

Einfluss auf das Baugeschehen. Sie können zwar Sonderwünsche hinsichtlich der Ausstattung in Auftrag geben, sind aber ansonsten nicht direkt beteiligt. Andererseits tragen sie neben dem Bauträger zu einem großen Teil das Fertigstellungsrisiko. Insoweit bietet es sich an, die zukünftigen Eigentümer der Bauträgerobjekte synchron zum Baufortschritt und parallel zum Baustellencontrolling über die Geschehnisse zu informieren. Bestimmte Termine sind zudem obligatorisch für den Bauträger, da auch das Auszahlen des Kaufpreises durch einen Treuhänder an bestimmte Baufortschritte gebunden ist. Demnach ist es gut, wenn der Bauträger ganz bewusst seine Kunden über die zentralen Ereignisse am Bau informiert und vor allem ihre Mängelanzeigen zügig bearbeitet. Das gebietet ein gut geführtes Customer-Relationship-Management (CRM) aber auch ein effizientes Risikomanagement, denn einmal festgestellte Mängel sind u. U. geeignet, ohne eine zügige Beseitigung weitere Schäden am Bauwerk zu verursachen. Ein Customer-Relationship-Management bewerkstelligt ganz allgemein folgende Dinge:¹²⁹

- eine Kundenorientierung des Bauträgers, da CRM eine konsequente Ausrichtung aller Marketingaktivitäten an den Kundenbedürfnissen einfordert;
- eine Systematisierung in den Kundenbeziehungen, d. h., CRM fordert eine unternehmensübergreifende und langfristige Orientierung der Kundenbeziehung, ausgerichtet an der Kundenbetreuung durch den Bauträger.

Ein effizientes Kundenbindungsmanagement hilft auch dem Bauträger, das bestehende Prozesskostenrisiko in einem nicht unerheblichen Maße zu verringern.

Die Einbeziehung vor allem der Objektplaner und der Bauausführenden wurde bereits im Rahmen der Beschreibung der Einführung eines Baustellencontrollings erläutert. Weiters richtet sich die Beteiligung von Sachverständigen, Gutachten, Treuhändern oder Genehmigenden nach dem jeweiligen Projektstand. Wichtig ist auch hier eine rechtzeitige Einbeziehung, um etwaige auftretende Risiken zu beseitigen und das Zeitmanagement einzuhalten.

¹²⁹ Vgl. Pfnür (2011), S. 402.

6 Finanzmanagement in Bauträgerprojekten

Im Rahmen dieses Kapitels wird ein finanzielles Risikomanagement im Rahmen einer Finanzplanung, einer projektbezogenen Liquiditätsplanung und einer finanzwirtschaftlichen Risikoabdeckung erläutert.

Bauträger sind vielfältigen Finanzrisiken ausgesetzt, beginnend bei einer unzureichenden Immobilienvermarktung über Risiken der Planungs- und Genehmigungsphase bis hin zu Ausfallrisiken der Baubeteiligten insbesondere im Fall der Insolvenz der Bauausführenden. Auch besteht für Bauträger das Risiko, dass die für die Immobilienprojektfinanzierung erforderlichen Kredite von den Banken nicht bewilligt werden. Die in Tabelle 3 aufgelisteten Finanzierungsrisiken im Hinblick auf noch nicht fertiggestellte Bauträgerprojekte treten dabei am häufigsten auf.

Finanzrisiko	Verursacher
Im Vertrieb und Marketing	Ungenügender Abverkauf von Wohneinheiten und Immobilien vor Beginn der Bauausführung
In der Kreditfinanzierung	Keine oder nur teilweise Bewilligung der erforderlichen Bankkredite
In der Genehmigungsphase	Verzögerungen des Baubeginns durch die verspätete Bewilligung der erforderlichen Genehmigungen
In der Bauphase	Insolvenzrisiko der Bauausführenden
In der Bauphase	Verspätete Abnahme einzelner Bauleistungen nach Baufortschritt
In der Bauphase	Mängelbeseitigungskosten infolge von bereits in der Bauphase eintretenden Durchsetzungsschwierigkeiten von Mängelansprüchen
In der Bauphase	Verspätete Auszahlungen der Ratenzahlungen infolge nicht eingehaltener Abgabetermine

Tabelle 3: Finanzierungsrisiken von Bauträgern, Quelle: Eigene Darstellung

6.1 Finanzplanung

Die Finanzplanung gehört zu den wichtigsten Teilaufgaben der Sicherung von Bauträgerprojekten mit der Aufgabe, die erforderliche kurz-, mittel- und langfristige Zahlungsfähigkeit sicherzustellen.¹³⁰

Wichtig ist es für den Bauträger, das Bauvorhaben so einzurichten, dass es nicht zu Liquiditätsengpässen oder Forderungsausfällen kommt, welche bei solchen Vorhaben in der Regel nicht durch zusätzliche Umsätze kompensiert werden können, was unter Umständen sogar den Fortbestand des Bauträgers gefährdet. Eine hohe Liquidität und Eigenkapitalquote bieten die Voraussetzungen für ein Unternehmen, Forderungsausfälle oder Zahlungsverzögerungen auch auszugleichen.¹³¹

Die Finanzplanung wird in verschiedenen Stufen durchgeführt, wobei ein langfristiger Finanzplan, auch Kapitalbindungsplan genannt, den Zeitraum der gesamten Projektrealisierung umfasst und Strategien über die langfristige Kapitalbindung und Kapitalherkunft mit einbezieht. Langfristig gebundene Mittel sind durch Eigenkapital und über langfristig verfügbares Fremdkapital zu finanzieren, wobei solches durch die Banken zur Verfügung gestellt wird. Von besonderer Wichtigkeit ist der baubetriebliche Finanzplan durch seine Einteilung in Teilperioden, die sich auf die mittel- bis kurzfristige Finanzplanung beziehen. Diese Teilperioden werden sich in der Regel auf bestimmte Abschnitte des Baufortschritts beziehen. Der kurzfristige baubetriebliche Finanzplan, auch Liquiditätsplan, hat die Aufgabe, die jederzeitige erforderliche Zahlungsfähigkeit des Bauträgers zu sichern. Es empfiehlt sich, diesen nach durchzuführenden Gewerken oder der Erstellung von bestimmten Wohnungseinheiten vorzunehmen, wobei die Auszahlungen von den Treuhandkonten der Erwerber in den Finanzplan Eingang finden.¹³² Der aufgestellte Finanzplan wird durch ein Kostencontrolling abgeglichen.

¹³⁰ Vgl. Berner / Kochendörfer / Schach (2009), S. 253.

¹³¹ Vgl. Terpin / Stiegl (2011), S. 535.

¹³² Vgl. Berner / Kochendörfer / Schach (2009), S. 253.

6.2 Projektbezogene Liquiditätsplanung

Im Rahmen einer projektbezogenen Liquiditätsplanung ist für Bauträger ein Kostencontrolling wichtig. Dieses ist gekoppelt an einen Abgleich der Auszahlungen der Kunden durch deren Treuhänder. Denn es handelt sich nicht um eine entrichtete Zahlung i. S. von § 1 BTVG, wenn der Kaufpreis für die Liegenschaft und/oder der Errichtungspreis und/oder die sonstigen Leistungen gemäß § 1 Abs. 1 BTVG auf einem Treuhandkonto des Treuhänders von den Kunden überwiesen werden, verbunden mit dem Treuhandauftrag des Erwerbers, die Zahlung erst nach Fertigstellung des Bauträgerobjekts an den Bauträger oder die sonstigen Zahlungsempfänger zu überweisen.¹³³ *„Durch diese Maßnahmen können sich der Bauträger oder die sonstigen Zahlungsempfänger auf Seiten des Bauträgers erst nach Fertigstellung und Erfüllung der sonstigen Bedingungen die Geldmittel des Erwerbers zuwenden, die so gewählte Vorgangsweise dient lediglich der Sicherstellung des Bauträgers bzw. der sonstigen Zahlungsempfänger gegen finanzielle Schwierigkeiten des Erwerbers und stellt keine Vorauszahlung dar.“*¹³⁴

Im Rahmen einer projektbezogenen Liquiditätsplanung hat der Bauträger zwingend nach Baufortschritt mit seinen Kunden abzurechnen. Ansonsten haben diese den Kaufpreis zwar an ihren Treuhänder überwiesen, der Bauträger erhält aber seinen Kaufpreis nicht.

Gleichzeitig ist es für den Bauträger möglich, im Rahmen der periodischen Durchführung vergangenheitsorientierter Kontrollrechnungen darauf aufbauende Abweichungsanalysen in Form von Kostenrechnungen durchzuführen. Nur so gelingt es ihm festzustellen, wie liquide er zu welchem Zeitpunkt ist. Eine diesbezügliche Aufgabe besteht in einer ständigen Wiederholung der Aufnahme des tatsächlichen Ist-Zustands des Projektes und des Abgleichs mit den Soll-Daten der Kalkulation. Die aufgetretenen Abweichungen sind hinsichtlich ihrer Ursache und Wirkung zu analysieren, das bezieht sich vor allem auf zusätzliche Kostenfaktoren.¹³⁵

¹³³ Vgl. OGH 5 Ob90/03a.

¹³⁴ Gartner (2013), § 1 Rdn. 26.

¹³⁵ Vgl. Hannewald / Open, in: BRZ (Hrsg.) 2013, S. 15.

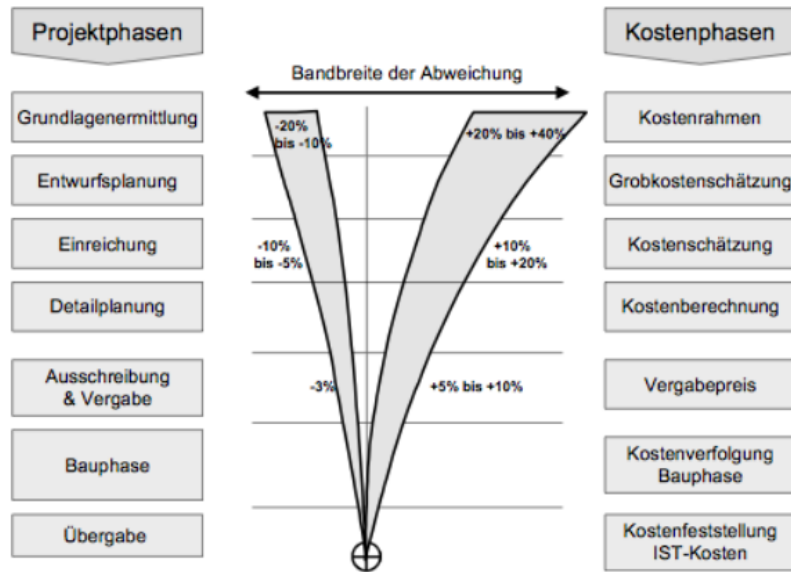


Abbildung 7: Grobkostenschätzung in Bauprojekten, Quelle: Porcham (2013), S. 8.

Im Rahmen der einzelnen Projektphasen lassen sich zunächst Kostenschätzungen vornehmen, die sich bei fortschreitendem Baufortschritt immer genauer bestimmen lassen, wie in Abbildung 7 ersichtlich ist. Dabei gehören zu einer Kostenerhebung sämtliche Baukosten inkl. Außenanlagen, wie:

- Honorarkosten als Kosten für Planungsleistungen, welche in unmittelbarem Zusammenhang mit Baumaßnahmen stehen. Sie werden pauschal für die Positionen 1-9 des Baukostenplanes gemäß ON1801 ausgewiesen.
- Reine Baukosten als der wichtigste Kostenfaktor, auch bei einem Bauträgerobjekt im Hinblick auf ihre Größenordnung und auf die Beeinflussung der Rendite. Die Kostenermittlung erfolgt in der Regel durch die Tabellenmultiplikation von Funktionsbereichen, Flächen- und Raumgrößen sowie Bauelementen mit den Kostenkennwerten. Mögliche Verfahren sind:¹³⁶
 - Kostenermittlung über den Brutto-Rauminhalt (BRI)
 - Kostenermittlung über die Brutto-Grundfläche (BGF)
 - Kostenermittlung mit Kostenflächenarten
 - Kostenermittlung nach der Elementmethode

¹³⁶ Vgl. Alda / Hirschner (2014), S. 104.

- Betriebstechnik und Sonderausstattung.
- Baunebenkosten, zu diesen Kosten zählen die Kosten für die Projektsteuerung, die Bauplanung, für notwendige Gutachten und die anfallenden Gebühren für Genehmigungen sowie Abnahmen.¹³⁷

Der Prozess einer Baukostenplanung gem. ÖNorm 1801 ist in Abbildung 8 veranschaulicht. Die Kostensteuerung und die Kostenrechnungen können ab der Planungsphase durchgeführt werden.

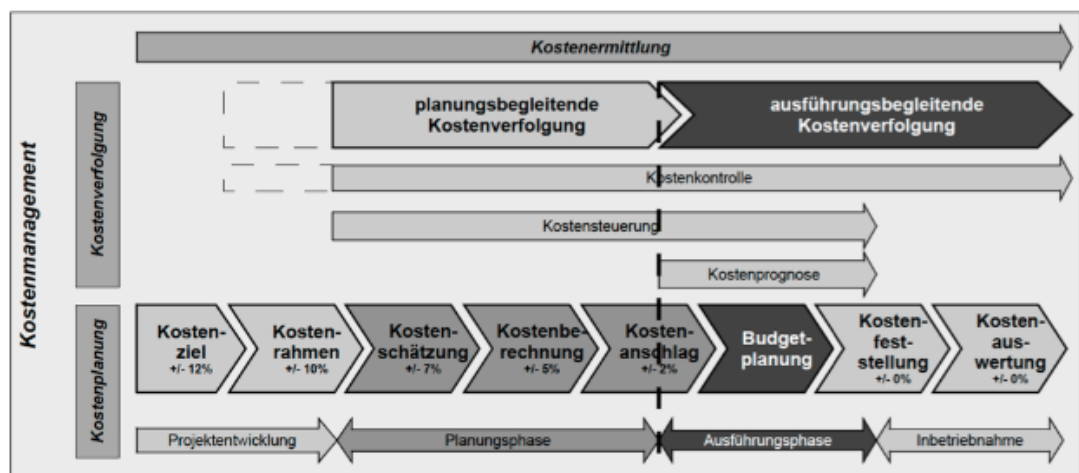


Abbildung 8: Baukostenplanung ÖN1801, Quelle: Porcham (2013), S. 6

Im Rahmen eines Risikomanagements auf der Kostenseite ist es wichtig, auch unvorhergesehene Kosten in diesen Prozess mit einzubeziehen, etwa durch einen Risikoaufschlag. Dafür hat die ÖNORM 1801-1 die Kostengruppe 9 (Reserven) eingeführt, um diese auftretenden Unschärfen steuern zu können, vgl. Abbildung 8. Diese Kostengruppe berechnet sich wie folgt:¹³⁸

$$R_{ges} = U + T + B + N$$

- Unbekanntes und Unvorhergesehenes (U)
- Teuerungen (T)
- Bauherrnwünsche/-entscheidungen (B)
- Nutzerwünsche/-entscheidungen (N)

¹³⁷ Ebd., S. 105.

¹³⁸ Vgl. Porcham (2013), S. 11.

Die vier Positionen ermöglichen es, die Baukosten und Terminprognosen in Eintretungsszenarien zu erfassen.¹³⁹ „Die Risikobereitschaft des AG ist die wesentlichste Variable: Ein zu hoch angesetzter Sicherheitsfaktor d. h. eine zu niedrige Risikobereitschaft kann das Projekt schon in der Planungsphase nicht finanzierbar machen und wird daher nicht verwirklicht.“¹⁴⁰

Zudem empfiehlt es sich für jeden Bauträger, in die Kostenplanung Risikoaufschläge, Zeit- und Kostenpuffer einzubeziehen. Eine zu enge Planung insbesondere der zeitlichen Abfolge des Bauprozesses führt oft zu zusätzlichen Kosten. Auch die Verwendung von Risikoaufschlägen verschafft dem Bauträger eine zusätzliche Liquidität.

Das Kostencontrolling ist mithin eines der wichtigsten Instrumente der projektbezogenen Liquiditätsplanung. Gleichzeitig müssen neben den Kosten auch die Zahlungseingänge berücksichtigt werden. Die richten sich nach den vertraglichen Vereinbarungen und sind im Zahlungsplan des Projektes niedergelegt. Die Überwachung eines solchen Zahlungsplans gehört ebenfalls zum Controlling und ist von großer Wichtigkeit.

6.3 Finanzwirtschaftliche Risikoabsicherung

Im Hinblick auf die Entstehung zusätzlicher Kosten und die mögliche Abweichung der geplanten Kosten hat der Bauträger zwei Instrumente, die er insoweit zu seiner Sicherung heranziehen kann. Zum einen ist das die Baukostengarantie durch den Objektplaner, wobei das Bestehen einer solchen per Planungsauftrag bereits strittig ist, und die Übernahme einer Mängelbeseitigungsbürgschaft.¹⁴¹ Diese vormalige „Gewährleistungsbürgschaft“ dient dem Bauherrn als eventueller Schadenersatz „für den Fall, dass das Bauunternehmen seinen Mängelbeseitigungsverpflichtungen nicht nachkommt“¹⁴² und gilt für die Dauer der Verjährungsfrist.

¹³⁹ Ebd.

¹⁴⁰ Ebd.

¹⁴¹ Vgl. Jacob /Stuhr (2013), S. 72.

¹⁴² Kulick (2010), S. 226

Zur Baukostengarantie durch den Objektplaner sind die folgenden Ausführungen zu machen, eine solche ist im Gegensatz zu einer vertraglich vereinbarten Mängelbeseitigungsbürgschaft strittig. Die Baukostengarantie bezieht sich auf die ermittelten Baukosten im Rahmen der Objektplanung und somit auf die Architektenleistung in einem Bauvorhaben.

Der OGH stellt in einer grundlegenden Entscheidung aus dem Jahr 2001 klar,¹⁴³ „dass ArchitektInnen an sich keine Baukostengarantie zu tragen haben, aber eine Sorgfaltspflicht walten lassen müssen: Sie müssen nicht nur eine technisch einwandfreie Leistung erbringen, sondern auch wirtschaftliche Gesichtspunkte berücksichtigen; dazu gehört auch die Ermittlung der Mengen für das Leistungsverzeichnis, die Einholung von mehreren Angeboten und deren Überprüfung in technischer und wirtschaftlicher Hinsicht“¹⁴⁴.

Bauplaner sind dennoch angehalten, innerhalb des ihnen vorgegebenen Rahmens möglichst kostengünstig zu planen, d. h. nicht nur eine technisch einwandfreie Leistung zu erbringen, sondern auch wirtschaftliche Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Diese wären das Leistungsverzeichnis, die Einholung von mehreren Angeboten und deren Überprüfung in technischer und wirtschaftlicher Hinsicht, vor allem dann, wenn es sich um ein „Renditeobjekt“ handelt, was sich aus einer vertraglichen umfassenden Beratungspflicht für den Bauplaner ergibt. Eine echte Baukostengarantie hingegen hat, nach Meinung des OGH, die Erklärung zu enthalten, der Planer werde die Mehrkosten gegenüber den von ihm angegebenen Kosten selber tragen, wobei die Zusage, bestimmte Baukosten einzuhalten, keine Baukostengarantie darstellt. In dem entschiedenen Fall hatte sich der Architekt zwar nicht zu einer Baukostenbegrenzung verpflichtet, wohl aber dazu, das Projekt so kostengünstig wie möglich durchzuführen.¹⁴⁵ Baukostengarantien sind von jedem Bauträger gegenüber dem Objektplaner vertraglich zu vereinbaren.

¹⁴³ Vgl. OGH 3 Ob 53/02v vom 18.07.2001.

¹⁴⁴ Thaller (2004), o. S.

¹⁴⁵ Vgl. Porcham (2013), S. 16.

7 Schlussfolgerungen und Fazit

Im Rahmen dieser Masterthese wurde die folgende Forschungsfrage gestellt: Wie kann es dem Bauträger gelingen, durch ein effizientes Risikomanagement die vielfältigen bestehenden Risiken bei der Projektrealisierung von vornherein zu minimieren und welchen Einfluss hat er auf den tatsächlichen Ablauf der Projektentwicklung?

Bauträgern kann es nur gelingen, die bestehenden Risiken im Bauprozess zu minimieren, wenn sie bis zum Ende der Bauausführungen ein konsequentes Risikomanagement betreiben.

Bauträgerprojekte bergen hohe Risiken, insbesondere in ihrer Herstellungsphase. Von daher ist es für diese Projekte insbesondere bereits ab der Planungs- und Genehmigungsphase von besonderer Wichtigkeit, ein effizientes Risikomanagement- und Controlling-System zu installieren, um den möglicherweise auftretenden Risiken wirksam zu begegnen. Daneben ist es zur Minimierung von Risiken in Bauträgerprojekten wichtig, ein Zeitmanagement sowie ein Nachtragsmanagement zu implementieren.

Neben den Risiken am Bau im Hinblick auf die Planung, Genehmigung und Bauausführung sind es vor allem die finanzwirtschaftlichen Risiken, die für den Bauträger von großer Bedeutung sind. Es empfiehlt sich daher, eine große Sorgfalt auf die Kreditbeantragung zu legen. Zudem sind die Finanzplanung und das Kostencontrolling für den Bauträger von entscheidender Bedeutung.

Risikomanagement ist in erster Linie auch immer Vertragsgestaltung. In den Verträgen müssen die bestehenden Risiken in den Sphären aller Beteiligten durch Sicherheitsleistungen gedeckelt sein. Zudem ist es für Bauträger wichtig, dass der Leistungsumfang detailliert beschrieben und ein Zeitmanagement vereinbart wird. Neben der Gestaltung der Verträge im Hinblick auf die Leistungserstellung ist eine Einbeziehung aller Beteiligten von besonderer Relevanz. Insbesondere ist auch ein enger Umgang mit dem Objektplaner und den Bauausführenden wichtig, wobei die Projektsteuerung durch den Bauträger erfolgen sollte. Zu einer effizienten Einbeziehung aller Beteiligten gehört auch ein fairer und konstruktiver Umgang mit den Erwerbern der Bauträgerimmobilien, insbesondere auch im

Hinblick auf eine zu erfolgende Mängelbeseitigung. *„Die Funktion des Bauträgers endet ja nicht mit der Fertigstellung und Übergabe des Bauwerks an den von ihm Betreuten, seinen Kunden, sondern reicht darüber hinaus: Er hat dafür zu sorgen, dass die rechtliche Ordnung hergestellt wird und seinem Kunden die vereinbarte Rechtsstellung verschafft wird sowie insbesondere, dass die Gewährleistung ordnungsgemäß abgewickelt wird.“*¹⁴⁶

Ansonsten empfiehlt es sich für jeden Bauträger, mit Risikoauflagen, Zeit- und Kostenpuffern zu arbeiten. Bei sehr knapp kalkulierten Bauvorhaben tritt es häufig ein, dass der zu erwartende Gewinn durch sich realisierende Risiken aufgezehrt wird. In Anbetracht der hohen wirtschaftlichen Risiken solcher Immobilienprojekte ist das ein unbefriedigender Zustand.

Das größte wirtschaftliche Risiko liegt für Bauträger aber nicht in einer mangelhaften Bauplanung- bzw. Bauausführung, sondern in dem zu geringen oder zu schleppenden Abverkauf ihrer Immobilienobjekte. Das Bauträgermodell beruht darauf, die Immobilienprojektentwicklung dahingehend vorzufinanzieren, dass der zukünftige Erwerber der Immobilien schon vor der Übergabe und der eigentlichen Bauabnahme den Kaufpreis meist auf ein Treuhandkonto einzahlt. Hat der Bauträger jedoch noch nicht alle Wohneinheiten abverkauft, muss er die Bauausführung der verbleibenden Wohneinheiten durch Bankkredite vorfinanzieren. Dafür benötigt er hohe Kreditlinien. Gleichzeitig beginnt er mit der Projektrealisierung, ohne einschätzen zu können, ob er die errichteten Wohn- oder Gewerbeeinheiten tatsächlich verkaufen kann.

Von daher ist Bauträgern zu empfehlen, in Zukunft verstärkt ihr Augenmerk auf Kundenbindung und Vergrößerung ihrer Reputation zu legen, um am Markt bestehen zu können. Wer diesen Markt mit besonders billigen Angeboten für sich einnehmen will, trägt hingegen ein hohes wirtschaftliches Risiko.

¹⁴⁶ WKO (o. J.), S. 7.

Kurzfassung

Die Arbeit geht der Frage der verschiedenen Risiken nach, die im Zuge eines Bauträgerprojekts auftreten können. Sie kommt zum Schluss, dass Bauträger die bestehenden Risiken im Bauprozess minimieren können, wenn sie bis zum Ende der Bauausführungen ein konsequentes Risikomanagement betreiben. Bei der Untersuchung wird anhand einer (Rechts-)Literaturrecherche zunächst dargelegt, welche Risiken in einem Fertigstellungsprozess auftreten können, um sie anschließend im Besonderen bei einem Bauträgerprojekt zu untersuchen. Dabei hat sich gezeigt, dass die verschiedenen am Prozess Beteiligten jeweils eigenen Gefährdungen unterliegen können. So hat der Bauträger bereits ab der Planungsphase Sorge zu tragen, dass die geforderte Ausführungsqualität mit den ökonomischen Realitäten in Einklang steht. Darüber hinaus sind behördliche Vorgaben einzukalkulieren, wenn Bebauungspläne, Bauvorschriften etc. mit den Wünschen der Kaufinteressenten abgeglichen werden müssen. Ein weiterer Punkt ist die Bedeutung der Auswirkungen des Facility-Managements bereits in der Planungsphase. Dies wird von Bauherren, Projektentwicklern und Architekten zuweilen unterschätzt. Weitere Risiken liegen in der Vermarktung der Immobilie. Die Risikobeteiligten sind dabei einerseits die Bauausführenden und andererseits die Käufer, die in der Regel ein Objekt erwerben, das noch nicht fertiggestellt ist. Dabei ist notwendigerweise zwischen gewerblichen und privaten Immobilien zu unterscheiden. Hier zeigt ein Exkurs zum Bauträgervertragsgesetz den Risikoschutz für Erwerber auf. Ein weiteres Risikopotenzial bilden die Finanzierungsrisiken, bei denen die Bauträger und die Banken beteiligt sind. Es wird die Einrichtung eines Risikomanagements und -controllings seitens der Bauträger gefordert. Das notwendige Finanzmanagement in Bauträgerprojekten ist beschrieben. Mit einem effizienten Risikomanagement kann es dem Bauträger nach Einsatz der unterschiedlichen Instrumente gelingen, die vielfältigen Risiken bei der Projektrealisierung von vornherein zu minimieren und somit den Ablauf der Projektentwicklung positiv zu beeinflussen.

Literaturverzeichnis

Alda, W. / Hirschner, J. (2014): Leitfaden des Baubetriebs und der Bauwirtschaft, Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft, 5., aktualisierte u. erw. Aufl. 2014, Grundlagen für die Praxis, Springer Vieweg, Wiesbaden 2014.

Becker, H.-P. (2013): Investition und Finanzierung, 5. überarbeitete und erweiterte Aufl., Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, Springer Gabler, Wiesbaden 2013.

Berner, F. / Kochendörfer, B. / Schach, R. (2009): Grundlagen der Baubetriebslehre 3, Baubetriebsführung, Vieweg+Teubner, Wiesbaden 2009.

Boehme, T. / Fragen, S. (2012): Ertragssicherung durch Risikofrüherkennung im Kreditgeschäft, in: Jacobs, J. / Riegler, J. / Schulte-Mattler, H. / Weinrich, G. Günter (Hrsg.): Frühwarnindikatoren und Krisenfrühaufklärung, 2012, Konzepte zum präventiven Risikomanagement, Springer Gabler, Wiesbaden 2012.

Brauer, K.-U. (Hrsg.) (2011): Grundlagen der Immobilienwirtschaft, 7., vollständig überarbeitete Auflage, Recht – Steuern – Marketing – Finanzierung – Bestandsmanagement – Projektentwicklung, Springer Gabler, Wiesbaden 2011.

Brauer, K.-U. (Hrsg.) (2013): Grundlagen der Immobilienwirtschaft, 7., vollständig überarbeitete Auflage, Recht – Steuern – Marketing – Finanzierung – Bestandsmanagement – Projektentwicklung, Springer Gabler, Wiesbaden 2013.

Braun, H.-P. (2013), Überblick, in: Braun, H. P. (Hrsg.), Facility Management, 6. Aufl. 2013, Erfolg in der Immobilienbewirtschaftung, Springer, Berlin Heidelberg 2013.

BRZ (Hrsg.): Bauprojekte erfolgreich steuern und managen, 2., erweiterte und aktualisierte Auflage, Bauprojektmanagement in bauausführenden Unternehmen, Springer, Wiesbaden 2013.

BVS Baumanagement AG (2009): Phasen einer Immobilienentwicklung.

Cottin, C. / Döhler, S. (2013): Risikoanalyse, Springer, Wiesbaden 2013.

FMA (2006): Leitfaden zur Gesamtbankrisikosteuerung Internal Capital Adequacy Assessment Process, abrufbar unter: <http://www.fma.gv.at/de/ueber-die-fma/publikationen/fmaoenb-leitfadenreihe.html>, abgerufen am 2.12.2014.

Gartner, H. (2013): Bauträgervertragsgesetz, Praxiskommentar, 2., überarbeitete Auflage, Linde, Wien 2013.

Gromer, C. (2012): Die Bewertung von nachhaltigen Immobilien, Ein kapitalmarkttheoretischer Ansatz basierend auf dem Realoptionsgedanken, Springer, Wiesbaden 2012.

Hannewald, J. / Oepen, R.-P. (2013): Bauprojektmanagement in Theorie und Praxis, in: BRZ (Hrsg.): Bauprojekte erfolgreich steuern und managen, 2., erweiterte und aktualisierte Auflage, Bauprojektmanagement in bauausführenden Unternehmen, Springer, Wiesbaden 2013.

Jacob, D./ Stuhr, C. (2013): Finanzierung und Bilanzierung in der Bauwirtschaft, Basel II/III – neue Finanzierungsmodelle – IFRS – BilMoG, 2., überarb. Aufl., B.G. Teubner, Wiesbaden 2013.

Janda, H. (2009): Initiierung, Entwicklung und Management von Immobilienprojekten, in: Brunner, Marlies (Hrsg.), Kapitalanlage mit Immobilien, Produkte – Märkte – Strategien, Springer Gabler, Wiesbaden 2009.

Kavalirek, F. (2009): Immobilienmarketing, in: Grundlagen der Immobilienwirtschaft, in: Brauer, K.-U. (Hrsg.), 6. Auflage, Springer, Wiesbaden 2009, S. 379–417.

Kulick, Reinhard (2010): Auslandsbau: Internationales Bauen innerhalb und außerhalb Deutschlands, 2., erweiterte und aktualisierte Auflage, Vieweg+Teubner 2010.

Lagger, A. (1995): Risikomanagement bei Banken, Publikation der Swiss Banking School, Zürich 1995.

Lurger, B. / Augenhöfer, S. (2008): Springers Kurzlehrbücher der Rechtswissenschaft, Österreichisches und Europäisches Konsumentenschutzrecht, Zweite, neu bearbeitete Auflage, Springer, Wien 2008.

Meffert, H. (2000): Marketing, 9. Aufl., Springer, Wiesbaden 2000.

Nävy, J. / Schröter, M. (2013): Facility Services, 2013, Die operative Ebene des Facility Managements, Springer, Berlin / Heidelberg 2013.

Oehler, A. / Unser, M. (2002): Finanzwirtschaftliches Risikomanagement, 2. Aufl., Springer, Berlin 2002.

Osadnik, S. (2013): Bau des Eigenheims, Von der Stange oder maßgeschneidert, Beitrag vom 28.05.2013 in: manager magazinonline, abrufbar unter: <http://www.manager-magazin.de/finanzen/immobilien/guenstig-bauen-mit-architekten-haeusern-a-902045.html>, abgerufen am 24.6.2014.

Pfnür, A. (2011): Modernes Immobilienmanagement, Immobilieninvestment, Immobiliennutzung, Immobilienentwicklung und -betrieb, Springer, Berlin / Heidelberg 2011.

Pittl, R. (2008): BTVG Bauträgervertragsgesetz i. d. F. des Bundesgesetzes, mit dem das Bauträgervertragsgesetz geändert wird (BGBl I Nr. 56/2008), NWV, Wien 2008.

Porcham, A. (2013): Rechtliche Aspekte im Baukostenmanagement und Wege zur Kostensicherheit, im Rahmen der Veranstaltung COOR Projektmanagement Lounge am 06.11.2013 – Vorlesungsmanuskript, abrufbar unter: http://www.ra3.at/wp-content/uploads/MADECO_Rechtliche_Aspekte_iBKM_Skript_V1.0.pdf, abgerufen am 2.12.2014.

Preuß, N. (2013): Projektmanagement von Immobilienprojekten. Entscheidungsorientierte Methoden für Organisation, Termine, Kosten und Qualität. Berlin, Heidelberg: Springer, Berlin, Heidelberg 2013

Proporowitz, A. (Hrsg.) (2008): Baubetrieb – Bauwirtschaft; Carl Hanser, München 2008.

Schierenbeck, H. / Lister, M. / Kirmße, S. (2008): Ertragsorientiertes Bankmanagement, 9., aktualisierte und überarbeitete Auflg., Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung, Springer Gabler, Wiesbaden 2008.

Statistik Austria (2014): Statistisches Jahrbuch Österreichs, Kap. 30, Geld- und Kreditwesen, abrufbar unter: http://www.statistik.at/web_de/services/-stat_jahrbuch/index.html, abgerufen am 03.11.2014.

Stempkowski, R. / Link, D. (2004): Grundlagen, praktische Anwendungen und Nutzen des Risikomanagements im Bauwesen, Artikel Risikomanagement Symposium Graz, April 2004.

Strauß, M. (2009): Wertorientiertes Risikomanagement in Banken, Analyse der Wertrelevanz und Implikationen für Theorie und Praxis, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2009.

Terpin, J. / Siegl, M. (2011): Kreditrisikomanagement, in: Hippner, H. / Hubrich, B. / Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM, Springer, Wiesbaden 2011.

Thaller, N. (2004): Der OGH zum Thema „mangelhafte Baukostenschätzung“, abrufbar unter: <http://platoumarket.at/know-how/der-ogh-zum-thema-%E2%80%9Emangelhafte-baukostenschätzung%E2%80%9C/>, abgerufen am 3.12.2014.

Teufelsdorfer, H. (2013): Einführung, in: Fischer, P./ Foerster, M. / Fuhrmann, K. / Kerbl, G. / Schindler, H. / Steixner, D. / Helbl, A., Teufelsdorfer, H. (Hrsg.) 2013: Handbuch Immobilientransaktionen, Auswahl – Due Diligence – Übernahme ins Portfolio, Linde, Wien 2013.

Trübestein, M. / Pruegel, M. (2012): Kompakt Edition: Immobilienfinanzierung, Grundbegriffe und Definitionen, Springer Gabler, Wiesbaden 2012.

Wachter, W. (2014): in, Artner, S. / Kohlmaier, K. (Hrsg.), Praxishandbuch Immobilienrecht, Alle relevanten juristischen und steuerlichen Themen, Verständlich aufbereitete Antworten auf Fragen der täglichen Praxis, Linde, Wien 2014.

Wirth, V. / Seyfferth, G. (1998): Baustellen-Controlling, 3. Auflage, Expert, Renningen 1998.

WKO Immobilien- und Vermögenstreuhänder (o. J.): Das Berufsbild des Bauträgers, abrufbar unter: http://www.wkimmo.info/i/wko/service/-berufsbild_bt.pdf, abgerufen am 2.12.2014.