

AUF AUGENHÖHE MIT DEN RISIKEN

Als Bauherr geht man Risiken ein. Am heikelsten ist dabei die Startphase mit der Projektentwicklung. Um den Risiken von Beginn weg begegnen zu können, braucht es ein gutes Risiko- und Qualitätsmanagement. Dabei ist ein Bauherrenberater eine wertvolle Unterstützung. **TEXT – RETO WESTERMANN***

GLIEDERUNG DER INVESTITIONSRISENEN

Quelle: «Immobilienmanagement: Handbuch für Immobilienentwicklung, Bauherrenberatung, Immobilienbewirtschaftung»



► VOM WISSEN DES BAUHERRENBERATERS PROFITIEREN

Immobilien zu entwickeln, planen, bauen und betreiben ist ein Geschäft mit Risiken: Der Standort ist fix, das Umfeld kann sich wandeln, die Rechtslage ist manchmal schwierig und es drohen Einsparungen, die Planung sowie Realisierung dauern lange, das einzusetzende Kapital ist hoch und über Jahrzehnte gebunden. «Deshalb braucht es von Beginn weg ein Risiko- und Qualitätsmanagement und jemanden, der die Risiken bewirtschaftet und im Auge behält», sagt Thomas Wipfler, Präsident der Kammer unabhängiger Bauherrenberater (KUB). Für Bauherren ohne hausinterne Risikofachleute, mache es deshalb Sinn bereits

bei der Entwicklung einen Bauherrenberater beizuziehen. «Dank dessen Wissen und Erfahrung können Risiken minimiert sowie die Chancen eines Projektes erkannt werden», sagt Wipfler, denn ohne professionelles Management würden die Risiken rasch aus dem Ruder laufen.

RISIKO SINKT, WERTSCHÖPFUNG STEIGT

Ein Blick in die Praxis zeigt: Viele Bauherrschaften sind sich zwar der Risiken während der Bauphase bewusst, unterschätzen hingegen die Gefahren ganz zu Beginn eines Projektes, wenn dessen Entwicklung startet. Zu diesem Zeitpunkt muss der Ideenfächer im Rahmen von Machbarkeits-

studien oder Testplanungen weit geöffnet und ein Projekt unter Umständen in mehreren Dutzend Varianten entwickelt sowie überprüft werden. Der finanzielle Aufwand dafür ist nicht unerheblich und im schlimmsten Fall muss das Vorhaben abgebrochen werden. Ebenso besteht das Risiko auf eine Variante zu setzen, die sich später als falsch herausstellt. Vielleicht scheitert sie im Baubewilligungsverfahren oder die Räume lassen sich später nicht vermieten, weil die Marktanalyse ungenügend oder die Zielgruppe falsch gewählt wurde.

Risiko und Wertschöpfung eines Immobilienprojekts entwickeln sich über die Zeit hinweg gegenläufig. Während die Risiken mit jedem erfolgreichen Planungsschritt

AKTUELLES AUS DER BAUHERREN- BERATUNG

Kritisch hinterfragen

Neue Beschaffungs- und Abwicklungsmodelle für Bauprojekte sind derzeit das grosse Thema in der Branche und werfen bei Bauherren Fragen auf. Entsprechend gefordert sind deshalb auch die Bauherrenberaterinnen und -berater. Bei der Beschaffung ist Integrated Project Delivery (IPD) aktuell in aller Munde, bei der Abwicklung Building Information Modelling (BIM). Hört man den Promotoren der Modelle zu, sollen diese alle Probleme der bisherigen Methoden lösen. Bohrt man nach, sieht man, dass es nicht ganz so einfach

ist. Als Bauherr sollte man sich deshalb zusammen mit seiner Beraterin oder seinem Berater kritisch mit den neuen Modellen auseinandersetzen.

Klassisch oder neu?

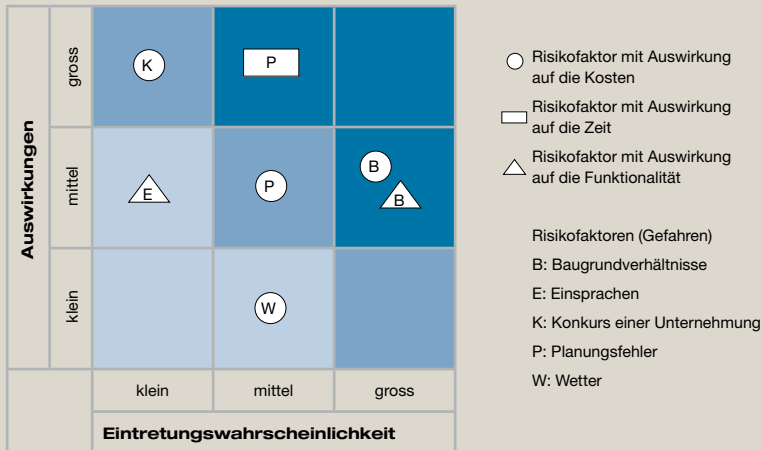
Im Fokus stehen dabei Fragen wie: Gibt es erfolgreich umgesetzte Projekte, auf deren Erfahrung man aufbauen kann? Passen die Modelle zur Struktur und den Abläufen des eigenen Unternehmens? Wer trägt die Risiken? Haben wir den Mut, uns auf Neues einzulassen, und sind wir auch bereit, Lehrgeld zu zahlen? Je nach

Antworten wird rasch klar, ob sich die neuen Formen der Beschaffung und Abwicklung eignen oder ob man lieber auf bekannte Modelle oder eine Abwandlung davon setzt. Ein Beispiel dafür wäre das TU-Honorarmodell, bei dem der TU schon im Vorprojekt bestimmt wird – und zwar nicht aufgrund des Werkpreises, sondern aufgrund seiner Erfahrung und seinen Fachleuten. Der Bauherr profitiert dadurch weiterhin von einer klaren Risikoübernahme und einem einzigen Vertragspartner.

Thomas Wipfler

BEISPIEL EINER RISIKOMATRIX

Quelle: «Immobilienmanagement: Handbuch für Immobilienentwicklung, Bauherrenberatung, Immobilienbewirtschaftung»



sinken, steigt die Wertschöpfung im Gegenzug. Die im Handbuch für Immobilienmanagement (siehe Literaturhinweis) der KUB zusammengefassten Erfahrungen zeigen: Hat ein Projekt die Machbarkeitsstudie überstanden, liegt der Erfolgsquotient bereits bei 10 zu 1; steht das Vorprojekt, sind es schon 5 zu 1 und liegt die Baubewilligung vor, liegen die Erfolgchancen bei 3 zu 1.

RISIKEN SCHRIFTLICH FESTHALTEN

Die Gefahren für die Bauherrschaft in der Phase der Entwicklung sind ganz unterschiedlicher Art, lassen sich aber grob in drei Kategorien unterteilen: Solche die man selber beeinflussen kann, Risiken, die sich teilweise steuern oder einbeziehen lassen und externe Faktoren, die ausserhalb des Einflussgebiets der Bauherrschaft liegen. Zu Letzteren zählen etwa eine Pandemie oder politische Veränderungen. Teilweise steuer- oder vorhersehbar sind beispielsweise Einsprachen, Umweltrisiken oder auch Veränderungen bei der Marktsituation. «Den grössten Hebel, um Gefahren zu minimieren, hat man als Bauherrschaft aber bei der Wahl der zum Projekt passenden Partner», sagt KUB-Präsident Wipfler. Zu den Auswahlkriterien zählen in erster Linie die Qualifikation für die Aufgabe, die Leistungsfähigkeit, das spezifische Fachwissen,

die Bonität und die Fähigkeit im Team zu arbeiten. Passen die Partner, sind die Verantwortlichkeiten sowie Rollen klar definiert und die zu erwartenden Gefahren schriftlich festgehalten, sinkt das Risiko von Überraschungen in der Zusammenarbeit.

Im Fokus der Risiken oder Gefahren eines Projekts steht das klassische Dreieck von Terminen, Kosten und Qualität. Terminverzögerungen können etwa durch schlecht aufeinander abgestimmte Prozesse oder Einsprachen entstehen; zu hohe Kosten führen unter Umständen zu Problemen bei der Vermarktung, und nicht ausformulierte Ziele können zu Abweichungen von der eigentlich gewünschten Qualität führen. «Ein projektbezogenes Qualitäts- und Risikomanagement (kurz PQM) ist deshalb unabdingbar», sagt Bauherrenberater Thomas Wipfler. Damit dieses funktioniert, braucht es eine dafür zuständige Person, passende Instrumente und eine Bewirtschaftung der Risiken – eine Kernaufgabe eines Bauherrenberaters.

BEWÄHRT: DER QUALITÄTSLLENKUNGSPLAN

Ein bewährtes Instrument für das Risikomanagement ist der Qualitätslenkungsplan, wie er auch gemäss SIA-Merkblatt 2007 vorgesehen ist. Er sollte möglichst früh im Projektlauf erstellt und später

laufend aktualisiert werden. Der Qualitätslenkungsplan deckt mehrere Aufgaben ab. Dazu gehören die Prüfung des Soll- und Ist-Zustandes für die einzelnen Projektphasen, die Kontrolle der Nachführung der Projektunterlagen, die Definition der Projektziele, Gefahren und Chancen, die Bewertung der Gefahren und Chancen, der Q-Massnahmenkatalog zur Minimierung der Gefahren und zum Nutzen der Chancen und die Definition der Zuständigkeit der einzelnen Beteiligten im Rahmen des Qualitätsmanagements.

Die Gefahren oder Risiken können alternativ auch mit einer Risikomatrix erfasst, analysiert und bewertet werden (siehe Grafik). Darauf bauen dann die Risikostrategie und die Risikosteuerung auf. Die Bewertung erfolgt mithilfe von Erfahrungswerten, Schätzungen, Eintretenswahrscheinlichkeiten und der Beurteilung von Auswirkungen. Die Strategie wiederum umfasst die Akzeptanz, die Delegation und die Minderung von Risiken oder die Schadensbegrenzung. Bewirtschaftet werden die Risiken mithilfe der Steuerung – auch Risk Controlling genannt. Dazu gehört eine laufende Beobachtung der Risiken über die Zeit hinweg, die Planung und Umsetzung von risikomindernden Massnahmen und Korrekturen, wenn ein Risiko eintritt. Eine besondere Bedeutung hat dabei die Nutzung von Frühindikatoren. Diese schaffen die nötige Zeitreserve, um rechtzeitig auf sich abzeichnende Zielabweichungen reagieren zu können. Zum Controlling gehört schliesslich auch die laufende Anpassung des Risikokatalogs: So können je nach Phase des Projekts einzelne Gefahren verschwinden und andere neu dazukommen. ■

LITERATURHINWEIS

Handbuch für Immobilienmanagement, Verlag Schulthess, 2017, 218 CHF (auch als E-Book erhältlich), www.schulthess.com



*RETO WESTERMANN

Der Autor ist Journalist BR, dipl. Arch. ETH, Mitinhaber der Alpha Media AG und Kommunikationsbeauftragter der KUB.