



KAUFMÄNNISCHE BAUHERRENVERTRETUNG:

Leistungsbild für den Chief Financial Officer (CFO)
des Bauprojekts



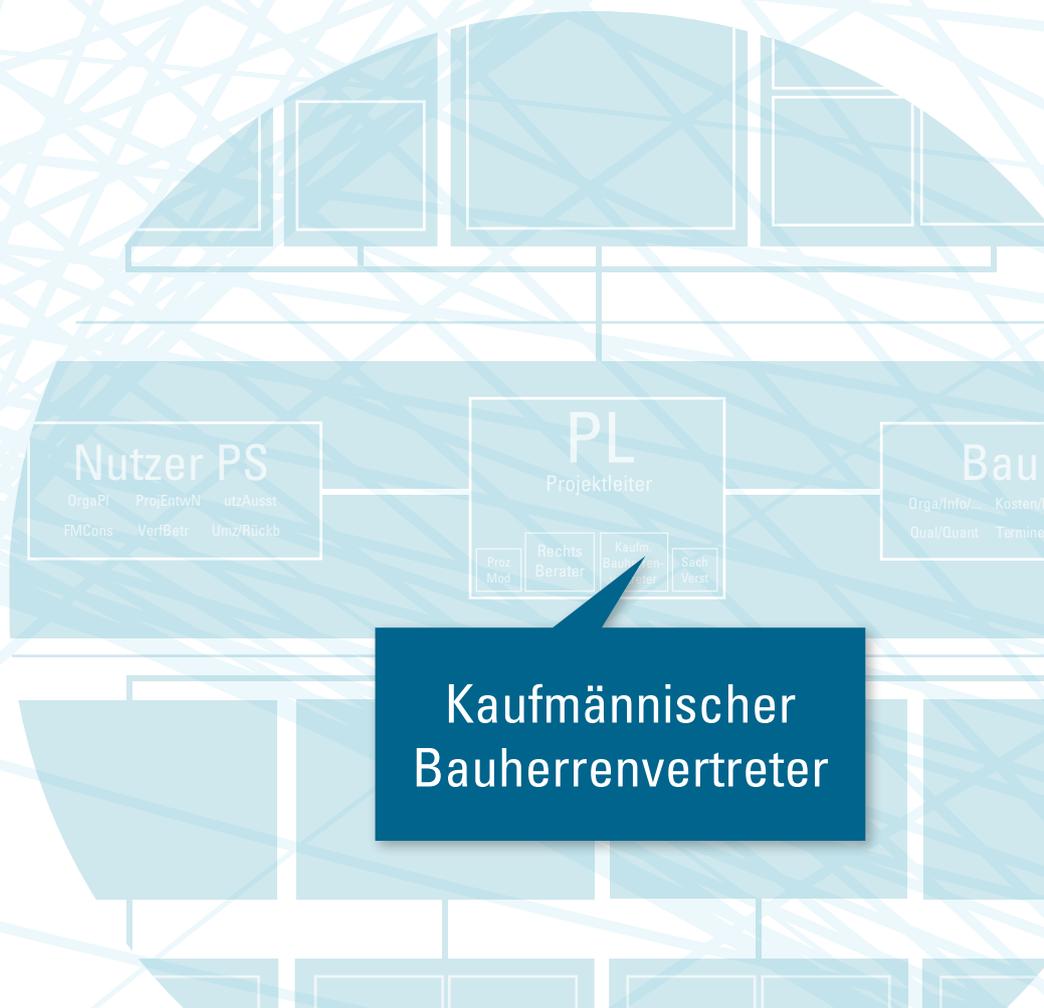
ORGANISATION



KULTUR



PROZESSE



1. VORWORT

Das vorliegende **Leistungsbild „Kaufmännische Bauherrenvertretung“** richtet sich primär an öffentliche und private Bauherren, die vor der Herausforderung stehen, große und komplexe Bauprojekte erfolgreich umzusetzen und deren „Kerngeschäft“ außerhalb der Immobilienwirtschaft einzuordnen ist. Im Unterschied zu klassischen Projektentwicklungsunternehmen, deren Zielsetzung in der Entwicklung und in weiterer Folge in der Verwertung eines Bauprojektes besteht, richtet sich das Leistungsbild an jene Bauherren, die eine **Eigennutzung der Liegenschaft nach Fertigstellung** anstreben.

Der Erfolg komplexer Bauprojekte wird insbesondere auf folgenden **drei Ebenen** bestimmt:

- **architektonisch-technische Ebene:** Qualität der funktionalen, formalen, kontextuellen und nachhaltigen Ausprägung / Wahrung der Baukultur
- **kommerzielle Ebene:** Kosten-/Zeiteffizienz, Wettbewerb und optimale Harmonisierung mit dem Kerngeschäft
- **rechtliche Ebene:** Compliance und Prozesssicherheit

Ein Bauprojekt ist daher insbesondere auch ein kommerzielles Projekt und kann aus Sicht des Bauherrn auch als „**Unternehmen auf Zeit**“ betrachtet werden. Die Funktion der kaufmännischen Bauherrenvertretung als „**Chief Financial Officer (CFO) des Projektes**“ muss daher zur Erfüllung ihrer Aufgaben organisatorisch direkt in der Projektleitung verankert werden.

Wer sein Bauprojekt erfolgreich umsetzen möchte, benötigt zur Sicherstellung der zentralen kaufmännischen Zielsetzungen entsprechende Methoden und Werkzeuge im Rahmen der kaufmännischen Bauherrenvertretung. Das vorliegende Leistungsbild baut dabei auf den folgenden kommerziellen Eckpunkten auf und integriert die kaufmännischen Funktionen, Anforderungen und Werkzeuge in das Prozessmodell der IG Lebenszyklus Hochbau:

- Verständnis aller Projektbeteiligten, dass kaufmännische Effizienz und ein hoher Anspruch an die Projektkultur einander nicht widersprechen müssen
- Entwicklung des Bauprojektes aus den Anforderungen des Kerngeschäftes
- Antizipation des Projektverlaufes
- ein Risikofrühwarnsystem, das wirkt
- einheitliches Projektverständnis über alle Unternehmensfunktionen hinweg
- effiziente & entscheidungsstarke Bauherrenorganisation
- Einbindung der kaufmännischen Projektaspekte im Hinblick auf Kosten-/Nutzenprofil, Budget- und Zeittreue und weiterführende immobilienwirtschaftliche Überlegungen

In der Entwicklung des Leistungsbildes wurde weder in bestehende Leistungsbilder, die dem Kosten-, Zeit- und Qualitätscontrolling der Projekte dienen, eingegriffen, noch wurden diese Leistungselemente dupliziert.

Basierend auf diesen genannten Eckpunkten wurden im Rahmen der Entwicklung des vorliegenden Leistungsbildes für die einzelnen Projektphasen **zentrale kaufmännische Fragestellungen** erarbeitet. Die sich aus den identifizierten Fragestellungen ergebenden Anforderungen, Aufgabenstellungen und Analysen bilden zusammen die kaufmännischen Leistungselemente der einzelnen Projektphasen.

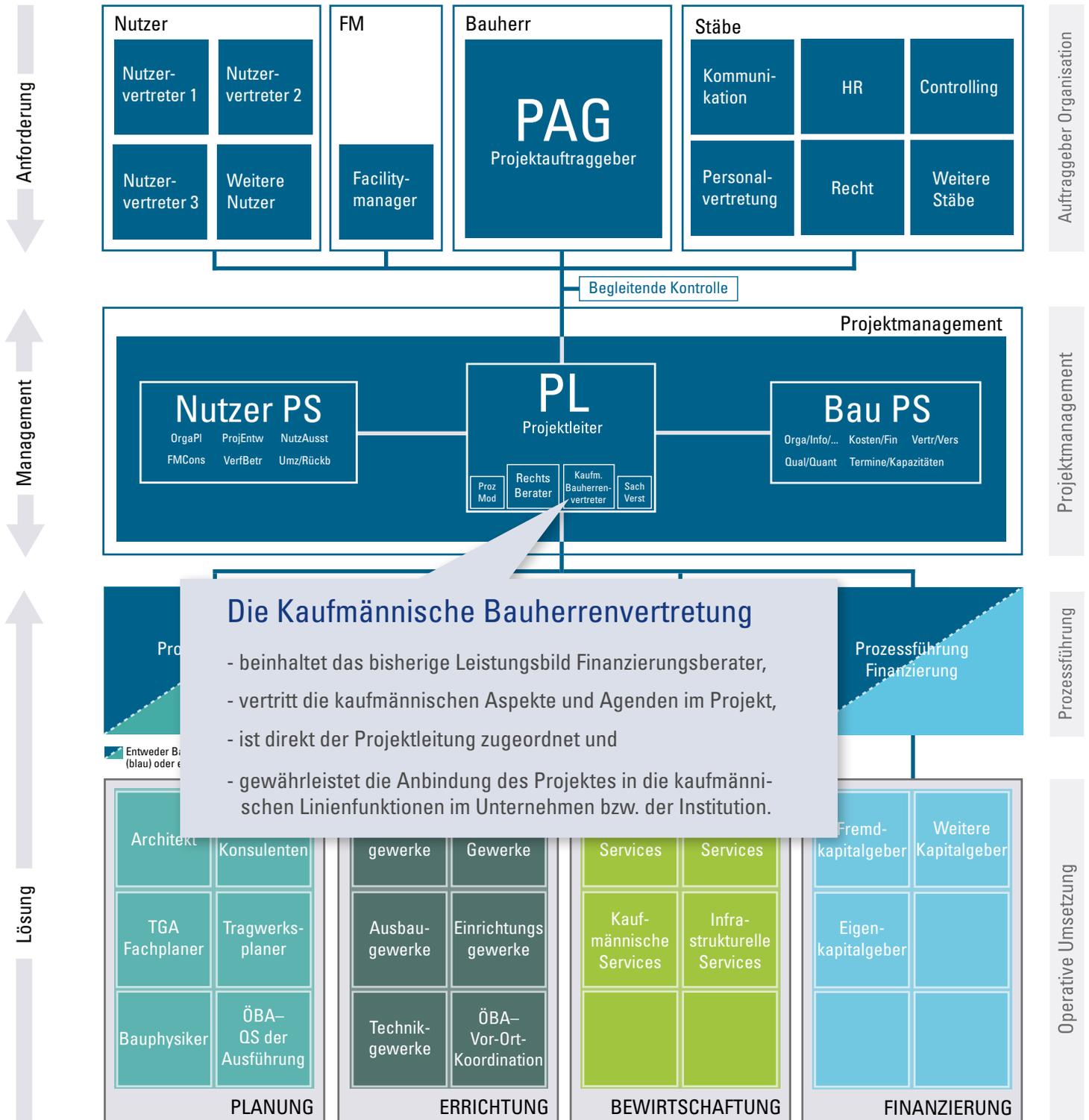
Das Leistungsbild „Kaufmännische Bauherrenvertretung“ dient Bauherren als Fachleitfaden und Best-Practice-Standard zur erfolgreichen Umsetzung komplexer Bauprojekte.

2. GLOSSAR

Bauherrenvertretung:	Ein Bauherrenvertreter oder Bauherrenberater ist einerseits als Vertreter der kaufmännischen Interessen des Bauherrn im Projekt und andererseits als lösungsorientiertes Bindeglied zwischen dem Projekt und den kaufmännischen Linienfunktionen des Bauherrn zu verstehen.
Bauprojektsteuerung:	Bauprojektsteuerung stellt das Kernstück eines professionellen Baumanagements im Bauwesen dar. Durch sie wird es möglich, Prozesse in der Projektarbeit so zu führen, dass alle gesteckten Projektziele erreicht werden können. Maßnahmen der Qualitätsförderung dienen dazu, diese Prozesse fortwährend zu verbessern.
Compliance Management Systems (CMS):	Compliance Management System bezeichnet die Sicherstellung der Einhaltung aller Gesetze, Verordnungen und Richtlinien sowie von vertraglichen Verpflichtungen und freiwillig eingegangenen Selbstverpflichtungen mit Bezug auf alle Bereiche und Prozesse im Unternehmen, allen Gesellschaften im Konzernverbund, allen Rechtsordnungen, allen Leitungs- und Mitarbeitererebenen und allen Rechtsgebieten.
Gesamtinvestitionskosten:	Unter Gesamtinvestitionskosten versteht man alle für die Herstellung oder Beschaffung eines Objektes entstehenden Kosten lt. ÖNORM B 1801-1.
Generalunternehmer GU):	Der Generalunternehmer übernimmt sämtliche Bauleistungen zur Fertigstellung eines Bauwerks mit eigenen und fremden Kapazitäten und koordiniert alle Gewerke. Jedoch erbringt der GU, abgesehen von Werks- und Montageplänen, keine Planungsleistungen.
Generalübernehmer (GÜ):	Der Generalübernehmer entspricht dem Generalunternehmer, erbringt jedoch selbst keine Bauleistungen, sondern organisiert und koordiniert erforderliche Teilleistungen, durch Vergabe an Subunternehmer.
Immobilienwirtschaftliche Projektrechnung:	Die immobilienwirtschaftliche Projektrechnung bildet alle einem Projekt zurechenbaren Geldströme (Einzahlungen und Auszahlungen) über den gesamten Lebenszyklus softwareunterstützt ab, mit dem Ziel über markttypische Key Performance Indicators die immobilienwirtschaftliche Effizienz eines Immobilienprojektes zu untersuchen, darzustellen und zu optimieren.
Kaufmännisches Property Management:	Die Hauptaufgabe des kaufmännischen Gebäudemanagements ist die Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Gebäudebetriebs, u.a. Ankauf und Anmietung, Verkauf und Vermietung, Liegenschaftsmanagement, Vertragsmanagement, Kostenrechnung und Mahnwesen. Die erforderlichen kaufmännischen Gebäudemanagement-Dienstleistungen zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Gebäudebetriebs sind: Beschaffung, Budgetierung, Nebenkostenabrechnung, Mietverwaltung, Controlling, Objektbuchhaltung, interne Leistungsverrechnung und Vollkostenrechnung.
Key Performance Indicator (KPI):	Als Key Performance Indicators werden Schlüsselkennzahlen bezeichnet, die die unternehmerische Leistung widerspiegeln. Der Begriff umfasst alle betrieblichen Kenngrößen, die in irgendeiner Form Erfolge bzw. Misserfolge abbilden. Sämtliche im Unternehmen ablaufenden Prozesse können bzw. sollten anhand solcher Kennzahlen bewertet und kontrolliert werden, damit ggf. eingreifende Schritte der Regulierung getroffen werden können, falls zu große Abweichungen von den Zielvorgaben bestehen. Gerade für das Management und Controlling haben Key Performance Indicators daher hohen Wert. Sie ermöglichen es, einzelne Projekte, Abteilungen o.ä. auf ihre Effektivität und Wirtschaftlichkeit hin zu untersuchen.
Lebenszykluskosten	Summe (Barwerte) der Objekt-Errichtungskosten gemäß ÖNORM B 1801-1 und der Objekt-Folgekosten. Die Objekt-Folgekosten ergeben sich aus der Summe (der Barwerte) aller Kosten, die sich aus dem Betrieb und auch der Nutzung während der Nutzungsphase eines Objekts zuzüglich der Objektbeseitigungs- und Abbruchkosten zusammensetzen, und dem Objekt oder mehreren Elementen der Baugliederung gemäß ÖNORM B 1801-1 direkt zuordenbar sind.
Projektentwicklungskosten:	Projektentwicklungskosten sind Aufwendungen, die während der Entwicklungsphase eines Projektes anfallen.
Technisches Claim Management:	Technisches Nachforderungsmanagement ist die Überwachung und Beurteilung von Abweichungen bzw. Änderungen und deren wirtschaftlichen Folgen zwecks Ermittlung und Durchsetzung von Ansprüchen. Das Nachforderungsmanagement gehört im Projektgeschäft sowohl zum Instrumentarium des Auftraggebers als auch des Auftragnehmers. Dabei ist es das Ziel, die beim Vertragsabschluss nicht vorhersehbaren Ereignisse im Projektverlauf in ihren kommerziellen Folgen einvernehmlich zu klären.
Total Cost of Ownership (TCO):	TCO entspricht den Kosten, die über die gesamte Lebensdauer eines Gebrauchs-Investitionsgutes anfallen und über den Kaufpreis hinausgehen, z.B. Kosten für Wartung, Reparaturen, Betriebsstoffe bei der Nutzung, Schulungen und Entsorgung.
Totalunternehmer (TU):	Der Totalunternehmer entspricht dem Generalunternehmer, übernimmt jedoch auch Planungsleistungen (Entwurfs- und/oder Ausführungsplanung).
Totalübernehmer (TÜ):	Der Totalübernehmer entspricht dem Generalübernehmer, verantwortet jedoch auch die Organisation, Koordination und Vergabe erforderlicher Planungsleistungen.

3. ORGANISATIONSMODELL IG LEBENSZYKLUS HOCHBAU

„Der kaufmännische Bauherrenvertreter ist der CFO des „Unternehmens auf Zeit“:



4. PHASEN DES LEISTUNGSBILDES



	PHASENFOKUS	PHASENERGEBNIS
I: STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> - Konsequente Übersetzung der Unternehmensstrategie und des Geschäftsmodells in die kaufmännisch effiziente Projektstrategie. - Schaffung von vollständigen, belastbaren und in sich konsistenten Entscheidungsgrundlagen. 	<p>Strategisches Projekt bzw. Handlungsoptionen</p> <p>Das strategische Projekt bzw. die strategischen Handlungsoptionen müssen mit den zugehörigen vorläufigen Business Cases als Entscheidungsgrundlage hinreichend aufbereitet werden, wobei ein im Vergleich zu den folgenden Phasen reduzierter Detaillierungsgrad zugrunde gelegt wird.</p>
II: INITIIERUNG	<ul style="list-style-type: none"> - Belastbare Abbildung der relevanten kaufmännischen Konsequenzen und Risiken des Projektes. - Erarbeitung der kaufmännischen Projektdefinition. - Ableitung verbindlicher kaufmännischer Projektziele. - Prozessuale Verankerung der kaufmännischen Projektziele und -interessen im „Unternehmen auf Zeit“. 	<p>Kaufmännischer Business Case</p> <p>Der ausgearbeitete Business Case beinhaltet die relevanten kaufmännischen Projektgrundlagen und Zielsetzungen für die Fortführung des Projektes (Planungsphase). Auf Basis der gewählten Beschaffungsstrategie erfolgt eine belastbare Darstellung der Auswirkungen des Projektes auf GuV, Bilanz und Cashflow des Bauherrn.</p>
III: PLANUNG	<ul style="list-style-type: none"> - Vollständige quantitative Abbildung des Projektes im Rahmen des kaufmännischen Kalkulationsmodelles (TCO-Ansatz). - Detaillierung und Nachverfolgung der kaufmännischen Projektvorgaben entlang des Planungsprozesses. - Effiziente und zeitgerechte Bereitstellung der erforderlichen Finanzmittel. 	<p>Kaufmännisches Projekt</p> <p>Das kaufmännische Projekt bildet die Basis für die Realisierungsgenehmigung. Es beinhaltet die Finanzierung des Projektes sowie die kommerziellen Vorgaben für alle Projektbeteiligten im Zusammenhang mit der Projektumsetzung und Dokumentation der Entscheidungsfindung.</p>
IV: AUSFÜHRUNG	<ul style="list-style-type: none"> - Nachverfolgung der kaufmännischen Projektvorgaben und -ziele. - Aussteuerung etwaiger Projektabweichungen, insbesondere der kaufmännischen Projekt- und Linienfunktionen. 	<p>Laufende kaufmännische Projektsteuerung</p>
V: NUTZUNG	<ul style="list-style-type: none"> - Vollständige, nachvollziehbare und revisions-sichere Dokumentation der kaufmännischen Projektaspekte. - Sicherstellung einer reibungsfreien Übergabe des Objektes in die kaufmännischen Linienfunktionen. 	<p>Kaufmännischer Projektabschlussbericht</p> <p>Der kaufmännische Projektabschlussbericht fasst alle kaufmännischen Aspekte des Projektes in einer für Dritte nachvollziehbaren Dokumentation zusammen und bildet die Basis der künftigen Nachevaluierung des Projektes sowie für das Objektmanagement.</p>

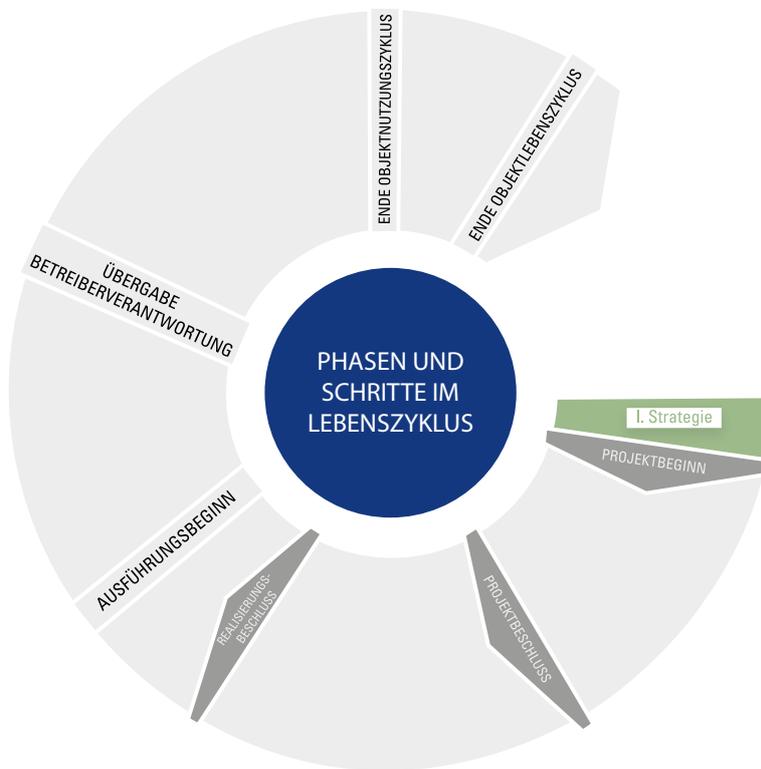
5. LEISTUNGSBILD „KAUFMÄNNISCHE BAUHERRENVERTRETUNG“

PHASE I STRATEGIE

Kaufmännische Fragestellungen:

- Liegen eine ausreichend belastbare und konkretisierte Unternehmensstrategie / gemeinwirtschaftliche Zielsetzungen vor?
- Ist das dazu gehörende Betriebsmodell / Organisationsmodell aus kaufmännischer Sicht hinreichend konkretisiert?
- Wurde der Handlungsbedarf daraus konsistent für die Raumkapazitäten/-funktionalitäten abgeleitet?
- In welchem Zeithorizont muss der Bedarf gedeckt werden?
- Welche Risiken und Chancen sind aus dem Kerngeschäft zu berücksichtigen?
- Welcher kaufmännische Spielraum zur Bedarfsdeckung ergibt sich aus der momentanen Unternehmenssituation (Profitabilität, Liquidität, Bonität,...)?
- Welche Rahmenbedingungen ergeben sich aus der übergeordneten Strategie zur Kapitalstruktur?
- Welche Alternativen könnte der Markt erwartbar bieten (Ersteinschätzung) bzw. bietet der Eigenbestand zur Bedarfsdeckung an (bestehende Eigen-, Kauf-/Mietobjekte, Grundstücke)?
- Welche externen Risiken ergeben sich aus den unterschiedlichen Alternativen?
- Welche Handlungsoptionen lassen sich auf Basis von kaufmännischen Überlegungen ausschließen?
- Sind die verbleibenden Handlungsoptionen konsistent mit dem Kerngeschäft des Bauherrn?
- Sind die notwendigen Bedarfs- und Kostenschätzungen zu den verbleibenden Handlungsoptionen für den relevanten Betrachtungszeitraum verfügbar (Errichtungskosten, Betriebskosten, Rückbaukosten, etc.)?
- Welche Handlungsoptionen erscheinen kaufmännisch vorteilhaft entlang welcher Key Performance Indicators?

■ Prozess



Kaufmännische Leistungselemente:

- Erhebung, Analyse und kritische Würdigung der vorhandenen Grundlagen zur Ableitung der Projektstrategie
- Aufzeigen fehlender Entscheidungsgrundlagen
- Variantenuntersuchung mittels erster integrierter kaufmännischer Planungsrechnung (Total Cost of Ownership-Ansatz (TCO), Grobanalyse)
- Ableitung der geschätzten Konsequenzen auf Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Bilanz, Cashflow, Rechnungsabschluss und relevante Key Performance Indicators (KPIs) des Bauherrn
- Dokumentation der Datenquellen, Annahmen, Kalkulations- & Inputkonventionen, Konfidenzniveau, ... („Annahmenbuch“)
- Qualitative Analyse der kaufmännischen Rahmenbedingungen und Restriktionen
- Aufbereitung & Dokumentation der aus kaufmännischer Sicht rückgestellten & präferierten Handlungsoptionen für die Initiierungsphase
- Dokumentation der Datenquellen, Annahmen, Kalkulations- & Inputkonventionen, Konfidenzniveau, ... („Annahmenbuch“)
- Definition des Adressatenkreises des Ergebnisses der Strategiephase

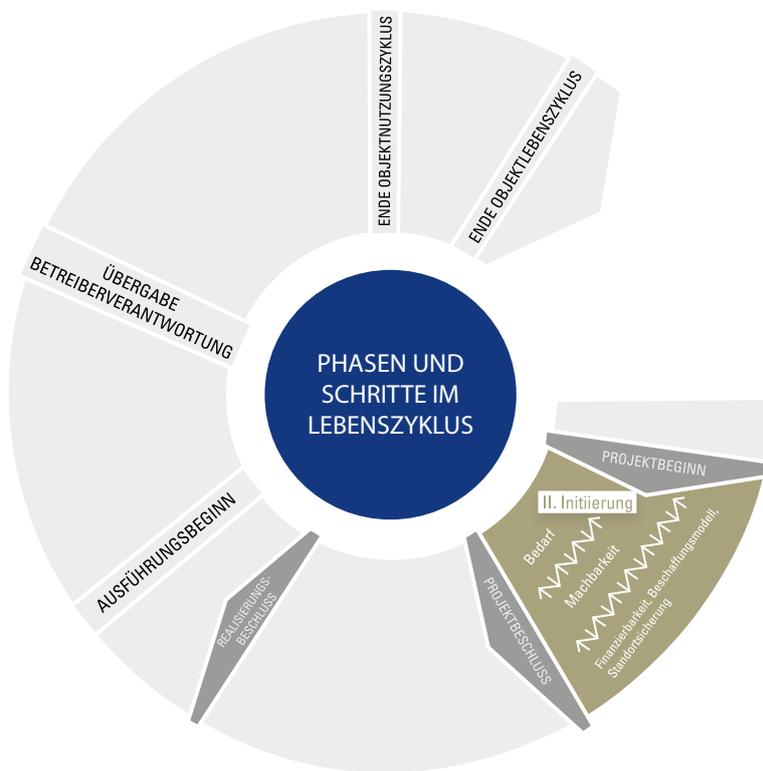
Strategisches Projekt bzw. Handlungsoptionen

Das strategische Projekt bzw. die strategischen Handlungsoptionen müssen mit den zugehörigen vorläufigen Business Cases als Entscheidungsgrundlage hinreichend aufbereitet werden, wobei ein im Vergleich zu den folgenden Phasen reduzierter Detaillierungsgrad zugrunde gelegt wird.

PHASE II INITIIERUNG

Kaufmännische Fragestellungen:

- Wurden verbleibende Projektrisiken hinreichend analysiert und quantifiziert bzw. entsprechende Mitigationsstrategien vorgesehen?
 - Entspricht das/die angedachte/n Beschaffungsmodell/e dem Risiko- und Expertiseprofil des Bauherren?
 - Lässt (Lassen) das (die) angedachte(n) Beschaffungsmodell(e) einen hinreichend effizienten Wettbewerb erwarten?
 - Ist der Zeitplan bis zum Projektauftrag ausreichend und konsistent mit dem Zeithorizont zur Bedarfsdeckung?
 - Können die kaufmännischen Projektziele im gegebenen Zeitrahmen erreicht werden?
 - Sind alle wesentlichen kaufmännischen Projektgrundlagen und Ziele im Projektauftrag hinreichend geklärt und dokumentiert?
 - Sind die steuerlichen Konsequenzen aus den einzelnen Handlungsalternativen hinreichend abgeklärt und berücksichtigt?
 - Sind die unternehmensrechtlichen/haushaltsrechtlichen Fragestellungen hinreichend geklärt und berücksichtigt?
 - Sind die unterstellten Synergie- und Nutzeneffekte hinreichend belastbar?
 - Welcher Finanzmittelbedarf ergibt sich aus den Handlungsalternativen und wie kann die erforderliche Liquidität bereitgestellt werden?
 - Sind die angedachten Finanzierungsoptionen mit der übergeordneten Strategie zu Kapitalstruktur, bestehenden Finanzierungen und Bonität des Bauherrn vereinbar bzw. ist eine effiziente Konditionierung zu erwarten?
-
- Sind die Entscheidungsgrundlagen aus dem strategischen Projekt noch valide?
 - Sind Bedarfs- und Kostenschätzungen hinreichend weiterentwickelt und belastbar (Konfidenzniveau)?
 - Sind die Handlungsalternativen immobilienwirtschaftlich effizient (z.B. Flächeneffizienz, Bauzeit-kosteneffizienz, bestmögliche Drittverwertung, etc.)?
 - Wurden die am Markt verfügbaren Beschaffungsmodelle ausreichend erhoben?
 - Gibt es eine ausreichende Rückkopplung zwischen dem Flexibilitätsanspruch aus dem Kerngeschäft und den Verfügbarkeiten am Markt?
 - Bieten die Handlungsalternativen ausreichend Flexibilität für wesentliche Änderungen der Unternehmensstrategie oder des Betriebsmodells (Drittverwertung, Monetarisierungsmöglichkeiten, Erweiterungsoptionen,...)?
 - Sind die angestellten Planungsrechnungen hinsichtlich Kalkulations- und Inputkonvention sowie die Annahmen mit dem strategischen Projekt konsistent (taxative Auflistung, Verwendung einheitlicher, standardisierter Begriffe und Bezugsgrößen)?
 - Welche Auswirkungen ergeben sich auf GuV, Bilanz, Cashflow, Rechnungsabschluss und Key Performance Indicator (KPI) des Bauherren?
 - Wurde in den Planungsrechnungen der Betrachtungszeitraum entsprechend dem relevanten Lebenszyklus der Handlungsoptionen angemessen gewählt?
-
- Besteht eine effektive Informations- und Entscheidungsgovernance?
 - Ist die Projektorganisation mit ausreichender fachlicher und zeitlicher Kapazität ausgestattet?
 - Sorgt die Projektorganisation für einen angemessenen Ausgleich der Interessen der Beteiligten (Nutzer, kaufmännische Unternehmensführung, projektspezifische Fachabteilungen)?
 - Sind die kaufmännischen Unternehmensfunktionen (Rechnungswesen, Steuerabteilung, Controlling, Business Development-/Strategieabteilung) in der Projektorganisation ausreichend eingebunden?
 - Stellt die Projektorganisation ein ausreichendes internes Kontrollsystem sicher?
 - Entsprechen die gewählte Projektorganisation und -dokumentation den relevanten Compliance-Anforderungen?



Kaufmännische Leistungselemente:

- Analyse und kritische Würdigung der weiterentwickelten Projektgrundlagen und gegebenenfalls Aufzeigen weiteren Handlungsbedarfs aus kaufmännischer Sicht
- Durchführung eines Projekt-Risikoprozesses (Identifikation, Bewertung, Mitigation und Allokation der Projektrisiken) und Dokumentation im Rahmen des Risikohandbuchs
- Entwicklung einer tragfähigen Finanzierungsstrategie inkl. belastbarer Abschätzung der Finanzierungskosten (inkl. Vorfinanzierung, Projektentwicklung und Grundstückssicherung)
- Berücksichtigung der kaufmännischen aufbau- und ablauforganisatorischen Anforderungen im Projekthandbuch
- Fachliche Dokumentation der unternehmensrechtlichen, haushaltsrechtlichen, steuerlichen und sonstigen kaufmännischen Projektgrundlagen
- Übersetzung des Projektes in eine für die Projektgenehmigung und kaufmännische Projektsteuerung bzw. Projektcontrolling ausreichend belastbare integrierte kaufmännische Planungsrechnung (TCO Ansatz) einschließlich Alternativen- & Szenarioanalysen und immobilienwirtschaftlicher Projektrechnung
- Ableitung der Konsequenzen auf GuV, Bilanz, Cashflow, Rechnungsabschluss und die relevanten KPIs des Bauherrn einschließlich der erwarteten Konsequenzen auf das Kerngeschäft
- Dokumentation der Datenquellen, Annahmen, Kalkulations- & Inputkonventionen, Konfidenzniveau, ... („Annahmenbuch“)
- Darstellung der kaufmännischen Überlegungen / Zielsetzungen und wesentlichen Strukturelemente der vorgeschlagenen Beschaffungsmodelle (Generalunternehmer, Totalunternehmer, Totalübernehmer, Gewerke, etc.)
- Aufbereitung & Dokumentation der kaufmännischen Aspekte der Alternativenentscheidung
- Verankerung der kaufmännischen Projektgrundlagen und Zielsetzungen im Projektauftrag

Kaufmännischer Business Case

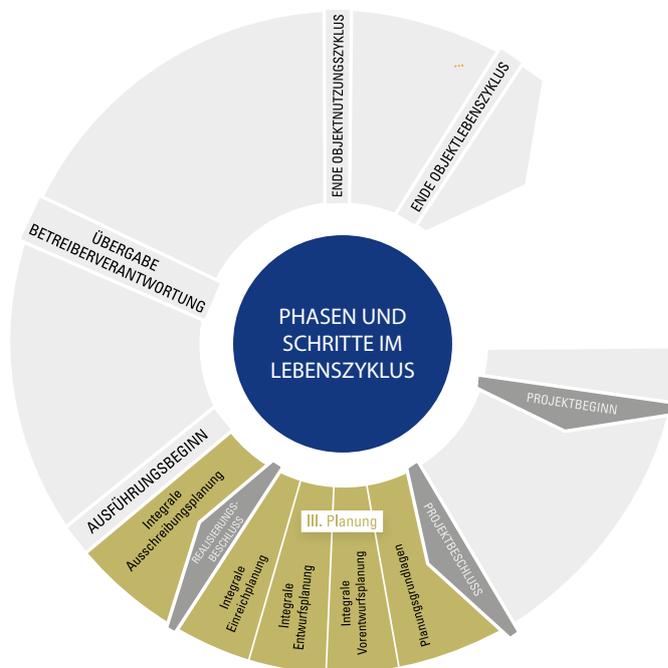
Der ausgearbeitete Business Case beinhaltet die relevanten kaufmännischen Projektgrundlagen und Zielsetzungen für die Fortführung des Projektes (Planungsphase). Auf Basis der gewählten Beschaffungsstrategie erfolgt eine belastbare Darstellung der Auswirkungen des Projektes auf GuV, Bilanz und Cashflow des Bauherrn.

PHASE III PLANUNG

Kaufmännische Fragestellungen:

- Ist der Planungsauftrag konsistent mit der Beschaffungsstrategie?
 - Erfolgt eine dem Planungsstand angemessene, rechtzeitige Festlegung der Nutzeranforderungen?
 - Enthalten die Planerverträge sinnvolle Incentivierungsmechanismen zur kaufmännischen Optimierung?
 - Ist in den Beauftragungen (Konsulenten, Planerverträge) für einen ausreichenden Ausgleich zwischen kaufmännischen, technischen und Nutzerzielen gesorgt?
 - Ist sichergestellt, dass die erforderlichen Leistungs- und Verbrauchsdaten erfasst werden können?
 - Werden die kaufmännischen Zielsetzungen im Rahmen der Vertragsgestaltung ausreichend berücksichtigt (Sicherstellung eines ausreichenden Wettbewerbs, Verhandlungsrunden, etc.)?
 - Ist sichergestellt, dass aus der technischen Planung die erforderlichen, aussagekräftigen Leistungs- und Verbrauchsdaten für die Lebenszykluskostenermittlung zeitgerecht und vollständig vorliegen?
 - Wurde ein klares Mess- und Zähl- bzw. Zielkonzept definiert?
-
- Ist die Bedeckung des erforderlichen Finanzmittelbedarfs in der Ausführungsphase rechtzeitig sichergestellt?
 - Ist sichergestellt, dass alle planerischen Entscheidungen vollinhaltlich im kaufmännischen Kalkulationsmodell abgebildet sind?
 - Ist die zuletzt bestehende kaufmännische Projektrechnung strukturell und inhaltlich noch konsistent?
 - Werden bei Projektentscheidungen die kaufmännischen Entscheidungsgrundlagen (inkl. z.B. Folgekostenabschätzung) hinreichend dokumentiert?
 - Werden im Planungsprozess die notwendigen kaufmännischen Eingangsparameter ausreichend und vollständig zur Verfügung gestellt (z.B.: Verbrauchswerte)?
 - Werden Projektentscheidungen hinreichend mit Detailanalysen hinterlegt und dokumentiert?
 - Werden im Rahmen der Planungsentscheidung die relevanten Entscheidungsgrundlagen ausreichend kaufmännisch plausibilisiert (Kostenkennwerte, Konfidenzintervalle, Folgekosten, immobilienwirtschaftliche Konsequenzen)?
 - Sind die kostenseitigen Konfidenzniveaus dem Planungsstand angemessen und nach dem Verursacherprinzip aufgeschlüsselt (bauherrenseitige Spielräume vs. externe Abweichungen)?
 - Erfolgt die kaufmännische Projektverfolgung im Einklang mit dem Projektverlauf?
 - Ist sichergestellt, dass nach Abschluss der einzelnen Projektphasen die notwendige kaufmännische Projektrechnung angepasst wird?
-
- Ist sichergestellt, dass es ein funktionierendes Änderungsmanagement gibt (Entscheidungsfindungs-/Projektänderungsregime, Leistungsänderungsregime mit den Auftragnehmern)?
 - Gibt es im Rahmen von Projektänderungen eine angemessene Evaluierung von Alternativen?
 - Sind die kaufmännischen Aspekte im Änderungsmanagement ausreichend berücksichtigt (Entscheidungsbefugnisse, quantifizierte Grundlagen, Fristen, Dokumentation)?
 - Wurde ein adäquates internes Kontrollsystem eingerichtet?
 - Gibt es einen festgelegten Update-Prozess der kaufmännischen Projektrechnung im Verhältnis zu den anderen Projektteilungen?
 - Gibt es eine entsprechend formalisierte Organisations- und Kommunikationsgovernance im Zusammenhang mit den relevanten Liniendienststellen?
 - Entsprechen die gewählte Projektorganisation und -dokumentation den relevanten Compliance-Anforderungen?
 - Liegt eine für den Realisierungsbeschluss ausreichend dokumentierte kaufmännische Entscheidungsgrundlage vor?

■ Prozess ■ Dokumentation ■ Organisation



Kaufmännische Leistungselemente:

- Kompetitive Beschaffung des Finanzmittelbedarfs entlang der definierten Finanzierungsstrategie
- Bereitstellung Baufinanzierung inkl. Refinanzierung Projektentwicklungskosten und Grundstück zeitgleich mit Realisierungsbeschluss
- Kaufmännische Validierung der im (weiterentwickelten) Projekthandbuch und in den wesentlichen Leistungsverträgen abgebildeten Änderungsmanagementprozesse
- Kaufmännische Analyse und Bewertung von Projekt- und / oder Leistungsänderungen
- Validierung des im Projekthandbuch festgelegten bzw. in der tatsächlichen Projektabwicklung wirksamen internen Kontrollsystems und Compliance-Management Systems (CMS)
- Verankerung der Nachführung der kaufmännischen Planungsrechnung im Projekthandbuch entlang der definierten Planungsstände
- Nachführung der integrierten kaufmännischen Planungsrechnung (TCO-Ansatz) und immobilienwirtschaftlichen Projektrechnung entlang der definierten Planungsstände inkl. Nachziehen des Annahmenbuches
- Festlegung der kaufmännischen Kommunikationsgovernance hinsichtlich Adressatenkreis (Gremien, Rechnungswesen, Steuerabteilung, Controlling, Investor Relations) und Informationskonventionen (insbes. i.Z.m. mit quantitativen Informationen)
- Detaildefinition der kommerziellen Aspekte der Beschaffungsmodelle für die Planungs- und Errichtungsphase (in enger Zusammenarbeit mit technischem und rechtlichem Projektteam)
- Teilnahme kaufmännischer Projektteammitglieder an wesentlichen Vertragsverhandlungen und Entscheidungen in den Beschaffungsprozessen
- Market Sounding bzw. Marktanalyse zu kritischen kommerziellen Aspekten der Beschaffungsstrategie
- Laufende Aufbereitung kaufmännischer Planungsprämissen (Indizes, Preiskurven, etc.) und „Übersetzung“ von Teil- und Einzelergebnissen aus dem Planungsprozess in kaufmännisch relevante Bezugsgrößen
- Laufende kaufmännische Unterstützung bei wesentlichen Projektentscheidungen und -änderungen (inkl. Dokumentation)
- Update des Risikohandbuches entsprechend dem Projektfortschritt
- Aufbereitung der kaufmännischen Dokumentation für die Realisierungsgenehmigung

Kaufmännisches Projekt

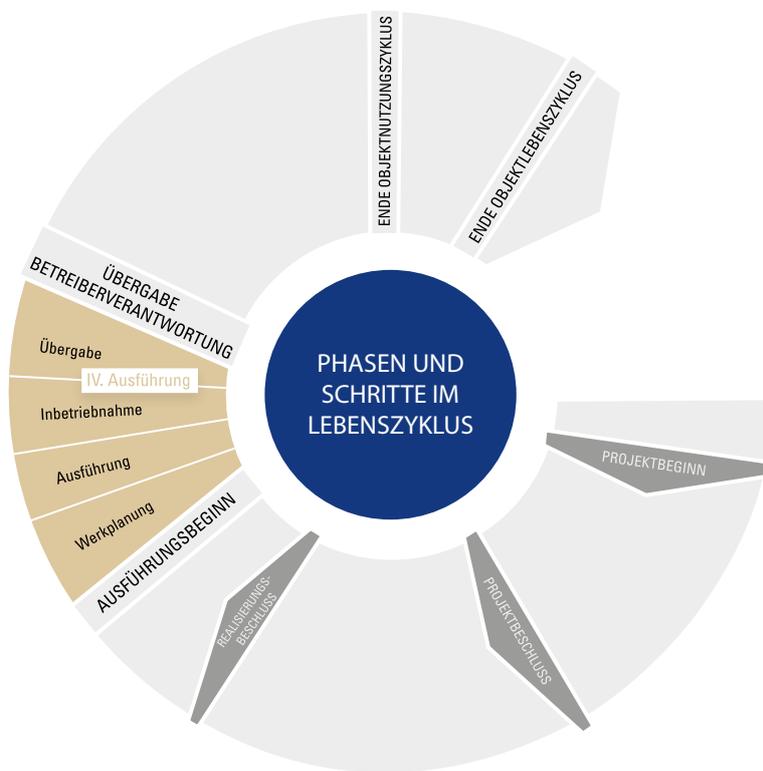
Das kaufmännische Projekt bildet die Basis für die Realisierungsgenehmigung. Es beinhaltet die Finanzierung des Projektes sowie die kommerziellen Vorgaben für alle Projektbeteiligten im Zusammenhang mit der Projektumsetzung und Dokumentation der Entscheidungsfindung.

PHASE IV AUSFÜHRUNG

Kaufmännische Fragestellungen:

- Werden Leistungsstörungen / Claims rechtzeitig von der Bauprojektsteuerung auch an die kaufmännische Bauherrenvertretung gemeldet und ist diese in die Beilegung eingebunden?
- Werden Projekt- und Leistungsänderungen angemessen mitgeführt (kumulative und Einzelbetrachtung)?
- Sind die Auswirkungen von Projekt- und Leistungsänderungen auf die Lebenszykluskosten angemessen dargestellt und plausibel?
- Ist die laufende Budgetsteuerung (Kosten, Qualität und Zeit) kaufmännisch nachvollziehbar?
- Ist sichergestellt, dass wesentliche Abweichungen vom kaufmännischen Projekt frühzeitig erkennbar werden?
- Wird der festgelegte Update-Prozess für die kaufmännische Planungsrechnung und die immobilienwirtschaftliche Projektrechnung eingehalten?
- Ist die kaufmännische Bauherrenvertretung ausreichend in der Gesamtprojektsteuerung vertreten (formell u. faktisch)?
- Ist in Ergänzung zum technischen Claim Management und als „Counter Part“ gegenüber dem Bauunternehmen / (Totalunternehmer / Totalübernehmer) ein wirkungsvolles kaufmännisches Anti Claim Management Team eingesetzt?
- Ist die richtige Erfassung der Projektkosten im Rechnungswesen sichergestellt?
- Werden die notwendigen steuerlichen Maßnahmen rechtzeitig getroffen?
- Wurden die Eskalationsstufen ausreichend definiert, dokumentiert und kommuniziert?
- Werden rechtzeitig die organisatorischen Voraussetzungen für das kaufmännische Property Management getroffen (Eigenleistung vs. Outsourcing)?
- Wird der Freigabeprozess für die erforderlichen Finanzmittel entlang dem Zahlungsplan eingehalten?
- Wurden die Entscheidungskompetenzen im Falle von Zahlungsplanänderungen definiert (Konzernliquiditätsmanagement)?
- Erweisen sich die im Projekthandbuch vorgesehenen bzw. tatsächlich gelebten Maßnahmen zur Sicherung der kaufmännischen Projektspekte auch weiterhin als angemessen und ausreichend?
- Werden die Bedingungen unter den Finanzierungsverträgen eingehalten? Gibt es dazu ein ausreichendes Monitoring- und Frühwarnsystem?
- Ist die kaufmännische Bauherrenvertretung angemessen ins Vertragsmanagement eingebunden?

■ Prozess ■ Dokumentation ■ Organisation

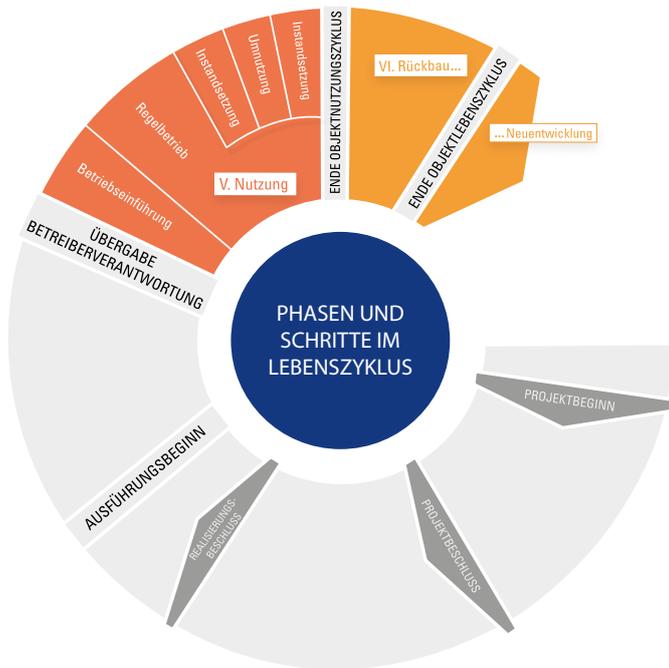


Kaufmännische Leistungselemente:

- Wiederkehrende kaufmännische Validierung und Weiterentwicklung Projekthandbuch (inkl. Abbildung der aus den Finanzierungsverträgen erforderlichen Monitoring- und Informationspflichten)
- Kaufmännische Validierung der technischen Projektsteuerungsberichte und gegebenenfalls Anpassung / Erweiterung
- Teilnahme an den relevanten Projektsteuerungsm Meetings
- Teilnahme an wesentlichen Änderungsmanagement- und Streitbeilegungsprozessen
- Regelmäßige Abstimmung mit den internen kaufmännischen Linienabteilungen
- Abwicklung des Freigabeprozesses für Finanzmittel entlang dem Zahlungsplan
- Kaufmännische Analyse und Bewertung von Projekt- und Leistungsänderungen hinsichtlich Gesamtinvestitionskosten, Lebenszykluskosten, Folgekosten Liegenschaftsentwicklung,...
- Tourliches Update der kaufmännischen Planungsrechnung (TCO Ansatz) und immobilienwirtschaftlichen Projektrechnung inklusive kumulierter und Einzelbetrachtung aller Projekt- und Leistungsänderungen
- Definition der Aufbau- und Ablauforganisation des kaufmännischen Property Managements für die Nutzungsphase

Laufende kaufmännische Projektsteuerung

PHASE V NUTZUNG



Kaufmännische Fragestellungen während der Betriebseinführung:

- Ist die kaufmännische Bauherrenvertretung bis zum Zeitpunkt der Schlussrechnung ausreichend ins Claim Management eingebunden?
- Wurde ein der Projektgröße entsprechendes, ausreichendes Gewährleistungsmanagement vorbereitet?
- Ist die kaufmännische Linienfunktion ausreichend für die Übernahme der kaufmännischen Funktion nach Abschluss des Projektes ausgestattet (qualitativ und quantitativ)? → Property Management
- Ist sichergestellt, dass die kaufmännische Bauherrenvertretung auch in der Phase nach Projektabschluss für etwaige Fragen (z.B. Claims) zur Verfügung steht?
- Liegt mit Legung der Schlussrechnung ein entsprechender kaufmännischer Projektabschlussbericht vor?
- Wie kann die kaufmännische Projektevaluierung standardisiert werden?

■ Organisation

Kaufmännische Leistungselemente:

- Laufende Begleitung des Projektes bis zum kaufmännischen Projektabschlussbericht (zeitgleich mit Schlussrechnung)
- Update des Projekthandbuches: Gewährleistungsmanagement & standardisierte Projektevaluierung
- Letztmaliges Update des Business Case (Soll – IST Vergleich)
- Erstellung, Freigabe und Übergabe des kaufmännischen Projektabschlussbericht an die kaufmännischen Linienfunktionen
- Abhaltung eines Abschlussmeetings mit den kaufmännischen Linienfunktionen und Übergabe der kaufmännischen Verantwortung

Kaufmännischer Projektabschlussbericht

Der kaufmännische Projektabschlussbericht fasst alle kaufmännischen Aspekte des Projektes in einer für Dritte nachvollziehbaren Dokumentation zusammen und bildet die Basis der künftigen Nachevaluierung des Projektes sowie für das Objektmanagement.

IMPRESSUM

Herausgeber:

IG LEBENSZYKLUS HOCHBAU, Mariahilfer Straße 17/1.OG, 1060 Wien, Tel.: +43 (1) 90 440,
office@ig-lebenszyklus.at, www.ig-lebenszyklus.at

Autoren:

Erich Thewanger, KPMG
Christoph Fida, KPMG

Arbeitsgruppenmitglieder (in alphabetischer Reihenfolge):

Peter Kovacs, MA 34 Bau- und Gebäudemanagement
Hans-Peter Krammer, HYPO NOE LEASING
Willi Kroneisl, A1 Telekom Austria AG
Kerstin Petschauer, TU Graz
Martin Piribauer, Strauss & Partner
Oliver Sterl, Rüdiger Lainer + Partner
Michael Ullrich, Österreichische Post AG
Linus Waltenberger, M.O.O.CON

Schlussredaktion & grafische Gestaltung:

DieFink | Agentur für Kommunikation
Reh DESIGN

Druck:

Donau Forum Druck, Wien

Stand: Oktober 2015

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Leser/Innen, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

Haftungshinweis

Unberechtigte Vervielfältigung ist nicht erlaubt. Dies gilt insbesondere für die elektronische und sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Die IG LEBENSZYKLUS HOCHBAU optimiert die Prozesse zwischen allen am Gebäudelebenszyklus beteiligten Unternehmen und Organisationen.

Das Ziel des 2012 gegründeten Vereins ist es, Bauherren bei der Planung, Errichtung, Finanzierung und Bewirtschaftung von ganzheitlich optimierten, auf den Lebenszyklus ausgerichteten, Gebäuden zu unterstützen. Dabei steht das interdisziplinäre und partnerschaftliche Vorgehen aller Projektbeteiligten im Vordergrund.

Im Rahmen zahlreicher Arbeitsgruppen erarbeiten mehr als 60 Mitgliedsunternehmen und Kooperationspartner des Vereins gemeinsam die notwendigen Managementleistungen und Leistungsbilder für die Verantwortungs- und Risikoteilung zwischen den am Bauprozess beteiligten Bereichen Bestellqualität, Architektur und Fachplanungen, Finanzierung, Recht, sowie Facility Management.

www.ig-lebenszyklus.at

Folgende Unternehmen und Institutionen haben an dem vorliegenden Fachleitfaden mitgearbeitet:

