

Renditeoptimierte Gebäudesanierung mit Zielkostenrechnung – Target Costing (Teil II)

Target Costing – Am Beispiel einer komplexen Sanierungsmaßnahme

Im letzten Artikel wurde der theoretische Ansatz der Zielkostenrechnung vorgestellt. Anhand von zwei in Berlin durchgeführten komplexen Sanierungsprojekten der Wohnungsgenossenschaften *horizont* und *nordlicht* wird die Anwendung dieses Instrumentariums dargestellt.

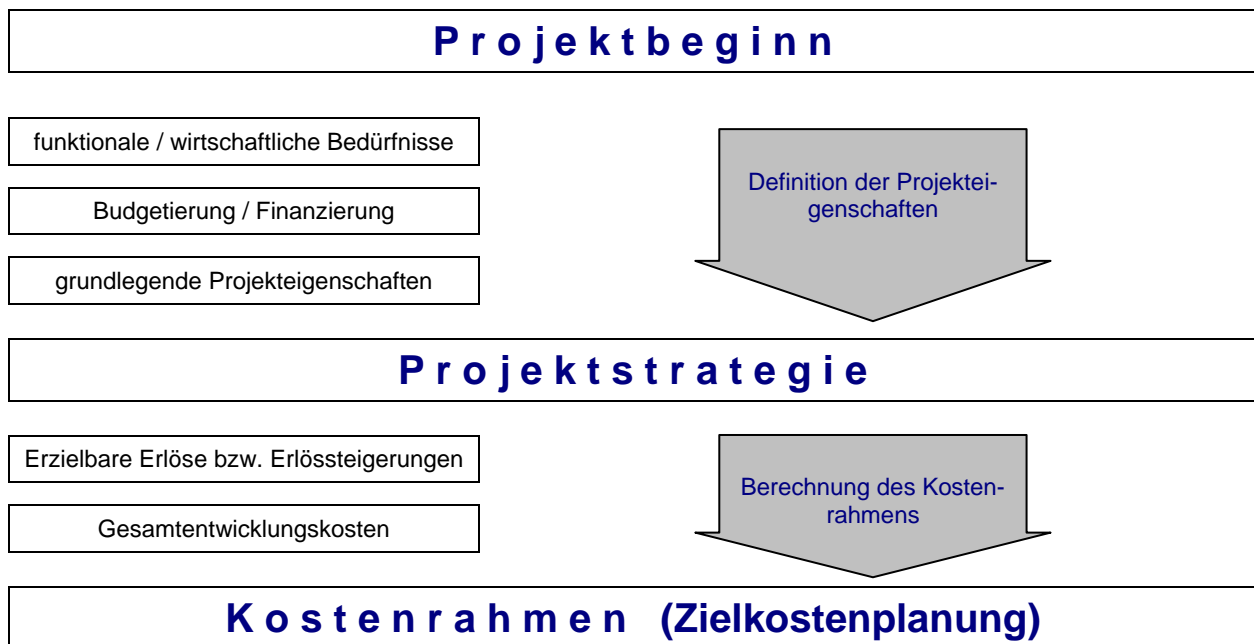
Projektstrategie

Bereits bei Gründung der Genossenschaften Anfang des Jahres 2001 wurde unter Einbeziehung der verschiedenen Disziplinen aus Verwaltung, Vermietung, Finanzierung und Baumanagement die grundlegende Strategie festgelegt. Das hierzu gebildete Projektteam begleitete das Bauvorhaben sowohl in der Phase der Projektvorbereitung als auch während der Sanierung. Die Leitung der Sanierungsmaßnahme lag beim Baumanagement, in enger Abstimmung mit dem Vorstand.

Projektziele:

- Nachhaltige Marktfähigkeit von Wohnungen in industrieller Bauweise und Reduzierung des Leerstandes.
- Erhöhung der Einnahmen durch Mietsteigerungen.
- Abgrenzung von konkurrierenden Wohnungsbeständen durch Imagebildung und überdurchschnittliche Ausstattungsqualität.
- Reduzierung der laufenden Instandhaltungskosten.
- Infolge dringenden Handlungsbedarfs, sehr schnelle Umsetzung der geplanten Maßnahmen.

Schon in diesem frühen Stadium wurden – ausgehend vom zur Verfügung stehenden Finanzierungsrahmen - die möglichen Sanierungskosten bestimmt, um hierauf aufbauend die Finanzierung abschließend zu sichern und den erforderlichen Maßnahmenumfang festlegen zu können.



Berechnung des Kostenrahmens (Zielkostenplanung)

Die Definition des Kostenrahmens erfolgte unter den Aspekten der kurz- und langfristigen Wirtschaftlichkeit und der Finanzierbarkeit der Sanierungsmaßnahmen. Die durchsetzbaren Mietsteigerungen infolge der Modernisierung galt es hierbei als entscheidendem Budget bestimmenden Faktor zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Bestandsanalysen wurde in Vorbereitung der Sanierung eine Mieterbefragung durchgeführt, um die Maßnahmen zielgenau auf die Mieterwünsche ausrichten zu können. Parallel dazu wurde eine Markt- und Standortuntersuchung durchgeführt, sodass hierauf aufbauend Zielgruppen – potentielle Mieter- definiert werden konnten. Das Projektteam wurde ergänzt durch die Einbindung eines Generalplaners.

Vor dem Hintergrund

- der technischen Erfordernisse zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Gebäude über einen Zeitraum von weiteren 30 Jahren, angepasst an die Laufzeit der Fremdfinanzierung sowie
- der Anforderungen und Wünsche der Mieter, resultierend aus den Ergebnissen der Mieterbefragungen und den Erkenntnissen aus der Marktuntersuchung (Markterfordernisse)

erfolgte die Definition des Minimums der erforderlichen Maßnahmen, untersetzt durch eine Kostenanalyse und technische Untersuchungen des Bestandes.

Die nachhaltige Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit der Maßnahmen wurde auf der Grundlage einer objektkonkreten 10-Jahres-Planung mit dem Unternehmensplanungstool AVE geprüft und gegenüber der Bank und den Gremien der Genossenschaften nachgewiesen.

Da die Bestände der Wohnungsgenossenschaften auch zuvor bereits teilweise sanierte Gebäude bzw. Wohnungen aufweisen, wurden die maximal zulässigen Kosten für diese Bestände differenziert festgelegt

- | | | |
|-------------------------|----------------------|---------------------------------|
| • teilsanierter Bestand | Gesamtkosten, brutto | 263 €/m ² Wohnfläche |
| • unsanierter Bestand | Gesamtkosten, brutto | 368 €/m ² Wohnfläche |

Die erforderlichen Mieterhöhungen der Netto-Kaltmieten wurden ermittelt für den

- | | |
|-------------------------|--|
| • teilsanierten Bestand | mit 0,78 €/m ² Wohnfläche und den |
| • unsanierten Bestand | mit 1,10 €/m ² Wohnfläche. |

Die erforderliche Modernisierungsquote lag bei 35 % sowohl für den teil- als auch den unsanierten Bestand.

Projektentwurf

Aufbauend auf den im Rahmen der Zielkostenplanung definierten Vorgaben und das sich daraus ergebende Budget wurde das Sanierungskonzept unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Anforderungen entwickelt. Ausgangspunkt bildeten die bereits bestimmten Maßnahmen, die zur Erreichung der Zielstellung der Projektstrategie mindestens erforderlich sind.

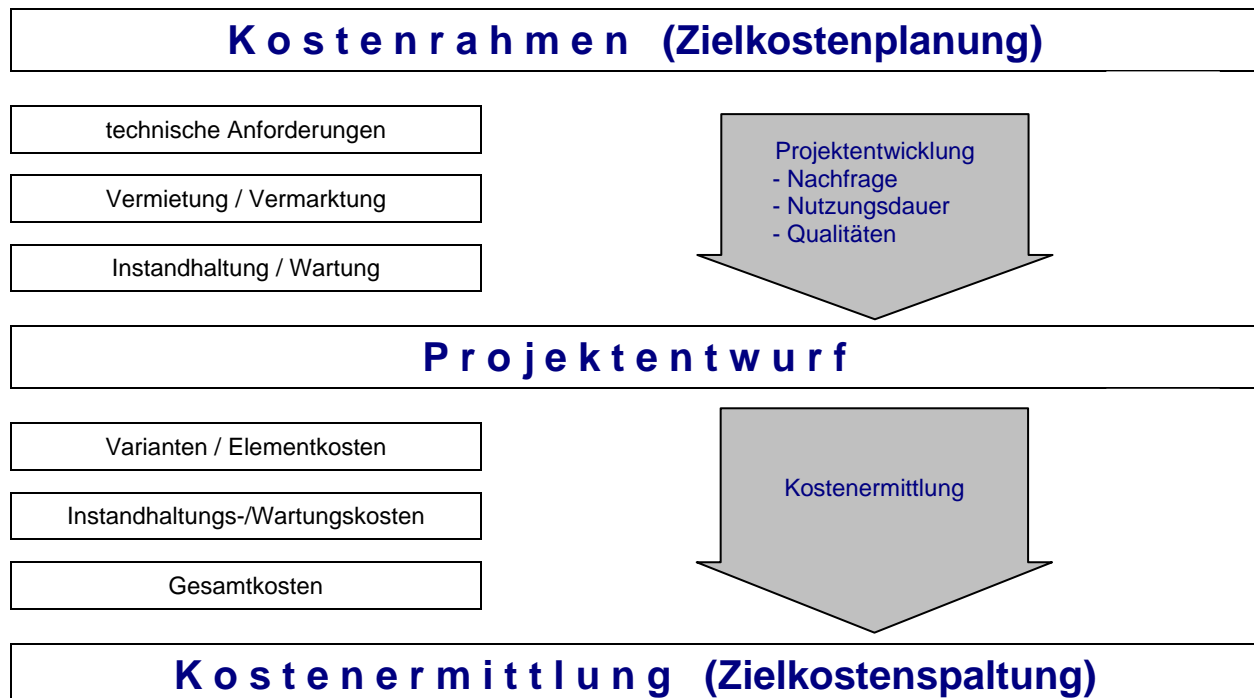
Unter Abwägung der unterschiedlichen Anforderungen an das Projekt wurde im Juli 2001 das Sanierungskonzept erstellt. Es umfasste insbesondere folgende Maßnahmen, wobei in den teil- und den unsanierten Bestand unterschieden wurde:

- Sanierung der Gebäudehülle (Fassade/WDVS, Fenster, Dach)
- Balkon-/ Loggiasanierung
- Erneuerung der Hauseingangsbereiche/malermäßig Aufarbeitung der Treppenhäuser
- Erneuerung von Wohnungseingangs- und Innentüren
- Erneuerung der Elektro- und Lüftungsinstallation
- Sanierung der Frisch-, Abwasser- und Regenwasser- sowie Zirkulationsstränge

- Modernisierung/Instandsetzung von Bad und Küche

In enger Abstimmung zwischen Vermietungsmanagement, Verwaltung und Baumanagement erfolgte die Organisation der Maßnahmen-Durchführung. So wurden in beiden Genossenschaften jeweils 2 Bauabschnitte gebildet, wobei der 1. BA ca. 450 unsanierte Wohnungen umfasste und der 2. BA ca. 950 un- und teilsanierte Wohnungen. Die Umsetzung der Maßnahmen im 1. BA war für das Jahr 2003 vorgesehen, der 2. BA sollte im Jahr 2004 fertig gestellt werden.

Die Bauzeiten insgesamt sowie die Bauzeiten in den Wohnungen wurden so gering wie möglich gestaltet, um einerseits die Störungen für die Mieter auf ein Minimum zu reduzieren und andererseits sobald als möglich Erträge aus der Sanierung zu erzielen.



Ermittlung der Projektkosten (Zielkostenspaltung)

Die Ermittlung der Projektkosten erfolgte im unmittelbaren Zusammenhang mit der Projektentwicklung als iterativer Prozess.

Hierbei wurden 13 Maßnahmenblöcke gebildet, die ihrerseits wieder aufgespaltet wurden, sodass sich insgesamt 41 Zielkosten-Positionen ergaben.

Auf der Grundlage sowohl hinsichtlich der Objekte als auch der Standortbedingungen vergleichbarer Projekte wurden Benchmarks für die verschiedenen im Rahmen der Sanierung vorgesehenen Maßnahmen bzw. Positionen gebildet. Als weiteres Instrument wurde die Baukostendatei herangezogen. Mit diesem Instrumentarium konnten die Einzelkosten präzise definiert werden.

Vor dem Hintergrund der verschiedenen Anforderungen an die Sanierung und unter Berücksichtigung der Optimierung des Modernisierungsanteils bei Beachtung der am Markt ermittelten wirtschaftlichen und rechtlichen Mietobergrenzen erfolgte eine Feinsteuerung des Maßnahmenumfangs.

Optimierung der Projektkosten (Zielkostenoptimierung)

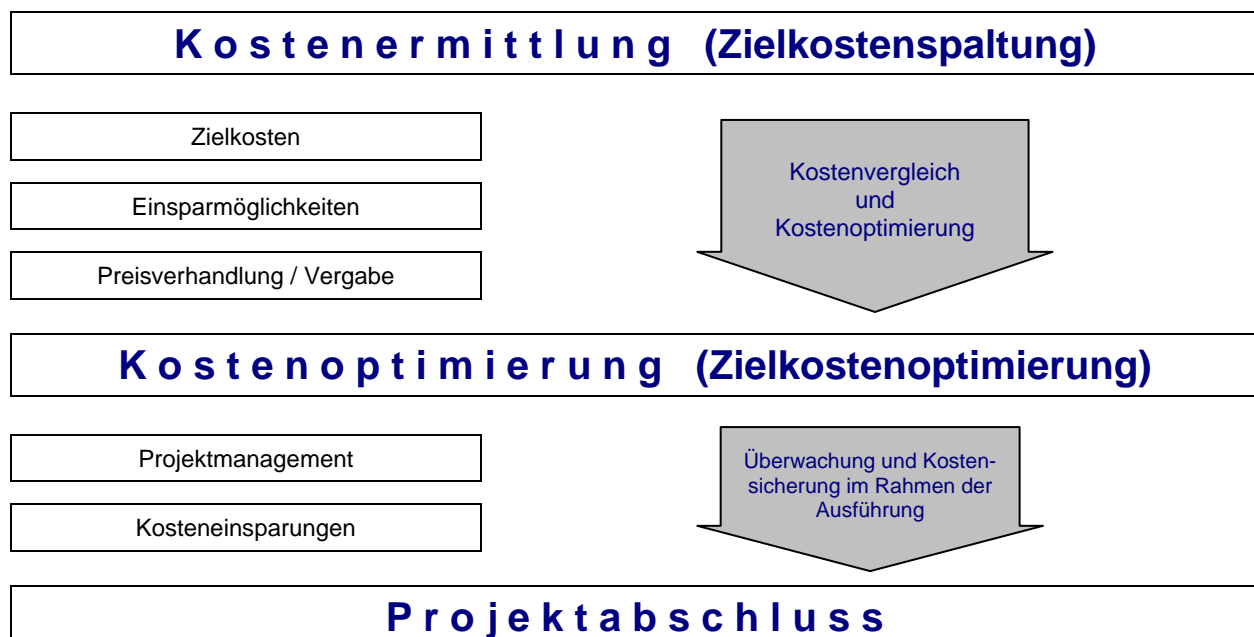
Infolge der Optimierung der Projektkosten, aufbauend auf einer differenzierten Einzelkostenanalyse wurde das Sanierungskonzept Anfang 2002 fortgeschrieben. Unter Berücksichtigung des ursprünglich festgelegten Budgets konnten weitere zusätzliche Maßnahmen aufgenommen werden, u.a.:

- Sanierung der Aufzugsanlagen
- Dachdrehel- und Kellerdeckendämmung
- Erneuerung der Mieterkeller und Schaffung zusätzlicher Mieterkeller
- Erneuerung der Loggiabrüstungen und Anbau zusätzlicher Loggien
- Müllschachtentlüftung und Müllschluckerlöschanlage
- Schaffung neuer abschließbarer Müllstandsflächen

Möglich war die Kostenoptimierung durch ein integriertes Projektconsulting, welches die wirtschaftlichen, technischen und auch rechtlichen Anforderungen berücksichtigt, kurz **Formel III** genannt. Die **Formel III** beinhaltet hierzu ein differenziertes Paket von Maßnahmen, insbesondere

- Einbindung eines Generalplaners mit direkter Ergebnisverantwortung auf der Grundlage eines Pauschalhonorars
- Abschließende, keine gleitende Planung
- Intensive Marktabfrage zur Bestpreisfindung
- Bildung sinnvoller Losgrößen um Mengeneffekte zu erzielen
- Klare Definition der Leistungsbestandteile
- Abschließende Formulierung des Bausolls inkl. Bemusterungsentscheidungen
- Kombination von Teil-GU und Gewerkebündelungen
- Einbindung mittelständischer Unternehmen
- Freihändige Vergabe und Verhandlung mit den Firmen
- Abschluss von Global-Pauschalverträgen
- Einbindung der Hersteller zur Preis- und Qualitätsoptimierung
- Kurze, straff organisierte Bauzeiten
- Zahlungs- und Planungssicherheit für die Auftragnehmer
- Durchstrukturierter, kontinuierlicher Bauablauf
- Baubegleitende Rechtsberatung mit pauschaler Vergütung
- Prozessoptimierung (kurze Entscheidungswege)
- Ergebnisorientierte Kommunikation und Dokumentation
- Synergien durch eingespieltes Team mit Erfahrungen in Sanierungsprojekten
- Mieterbetreuung und Sanierungsberatung (Mieterzufriedenheit und Konfliktvermeidung)

Auf der Grundlage klarer und verlässlicher Vorgaben gegenüber den Firmen und differenzierter Zielkosten konnten weitere Kostensenkungspotentiale erschlossen werden.



Kostensicherung im Rahmen der Umsetzung

Während der Durchführung der Sanierungsmaßnahmen erfolgte ein ständiger Kostenabgleich mit dem festgelegten Budget bei gleichzeitiger Optimierung der Kosten. Auch hier wurde auf die Tools des integrierten Projektconsultings: **Formel III** zurückgegriffen, u.a.:

- Kostenkontrolle anhand von Kostenabgleichen
- Stringente Führung des Baubuches
- Terminkontrolle / Überwachung der Einhaltung der Bauzeitenpläne
- Qualitätskontrolle und -sicherung
- Aufdecken von Potenzialen zur Kostensenkung im Bauablauf
- Abwehr von Nachträgen
- Überwachung der Vertragseinhaltung
- Krisenmanagement und Frühwarnsysteme

Auf der Grundlage juristisch feinabgestimmter Vertragswerke unter frühzeitiger Einbindung einer Rechtsberatung konnten Nachträge weitgehend vermieden werden, so dass sich die Nachtragsquote auf unter 2 % begrenzen ließ. Hierbei sind zusätzliche Wünsche des Bauherrn bereits berücksichtigt.

Infolge des strengen Kostenregimes konnten weitere zusätzliche Maßnahmen aufgenommen werden

- Installation einer Videoanlage im Erdgeschoß und in den Aufzügen
- Zusätzliche Außenaufzüge
- Umbauten von 5-Raum-Wohnungen in 2-Raum-Wohnungen
- Umfassende Sanierung von Leerwohnungen

Trotz zusätzlicher Maßnahmen konnten die Budgets bei den Wohnungsgenossenschaften um 11,5 bzw. 15,1 % unterschritten werden. Die erforderlichen Modernisierungsquoten wurden sogar überschritten und lagen zwischen 37 bis 45%. Die Vorgaben zu Terminen und Qualitäten wurden eingehalten bzw. erreicht.

Nach Abschluss der Sanierungsmaßnahmen erfolgte mit der Übergabe an die Verwaltung der Übergang in die Bewirtschaftung. Auch hier kommen die Vorteile des TaCo unmittelbar zum Tragen, da infolge der frühzeitigen Berücksichtigung der Anforderungen aus der Bewirtschaftung die laufenden Instandhaltungskosten reduziert werden. Beispielhaft angeführt seien hierbei die optimierten Gewährleistungszeiträume von mindestens 5 Jahren (Dacharbeiten 10 Jahre) und die zuvor festgelegten Qualitäten.

Target Costing – Schlussfolgerungen

Vor dem Hintergrund der geschilderten Sanierungsmaßnahmen zeigt sich, dass Target Costing für die erfolgreiche Entwicklung und Steuerung von Projekten notwendig ist, da es

- einen ganzheitlichen interdisziplinären Ansatz verfolgt, um den unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden,
- konsequent auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet ist und damit den Erfordernissen des Marktes entspricht,
- die Projektergebnisse hinsichtlich Kosten, Terminen und Qualitäten optimiert und damit zu Kostensicherheit und Risikominimierung führt, sowie
- eine nachhaltige Wertsteigerung des Bestandes durch die Investition gewährleistet.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung ist eine objekt- und unternehmensbezogene Betrachtung der Maßnahmen, ausgerichtet auf das Unternehmensportfolio unter Bewertung der wirtschaftlichen und technischen Ausgangssituation. Im Vordergrund steht die nachhaltige und langfristige Marktgängigkeit des Immobilienbestandes. Die Maßnahmen sind unter diesem Gesichtspunkt auf der Grundlage einer mittel- bis langfristigen Unternehmensplanung zu bewerten.

Das Beispiel zeigt insbesondere, dass sich optimale Projektergebnisse vor allem durch die Verbindung der Zielkostenrechnung mit dem Instrumentarium des Integrierten Projektconsultings: **Formel III** erzielen lassen.

Projektbeginn

funktionale / wirtschaftliche Bedürfnisse

Budgetierung / Finanzierung

grundlegende Projekteigenschaften

Definition der Projekteigenschaften

Projektstrategie

Erzielbare Erlöse bzw. Erlössteigerungen

Gesamtentwicklungskosten

Berechnung des Kostenrahmens

Kostenrahmen (Zielkostenplanung)

technische Anforderungen

Vermietung / Vermarktung

Instandhaltung / Wartung

Projektentwicklung
- Nachfrage
- Nutzungsdauer
- Qualitäten

Projektentwurf

Varianten / Elementkosten

Instandhaltungs-/Wartungskosten

Gesamtkosten

Kostenermittlung

Kostenermittlung (Zielkostenspaltung)

Zielkosten

Einsparmöglichkeiten

Preisverhandlung / Vergabe

Kostenvergleich
und
Kostenoptimierung

Kostenoptimierung (Zielkostenoptimierung)

Projektmanagement

Kosteneinsparungen

Überwachung und Kosten-
sicherung im Rahmen der
Ausführung

Projektabschluss

John Hoff
Aspera technics GmbH
T: 030. 26 006 157
john.hoff@aspera-technics.de