

Studie

**Baumonitoring**  
**Allgemeine Leistungsbeschreibung,**  
**Definition und Methodik**

HypZert Fachgruppe Baumonitoring

Stand: April 2022

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden weitestgehend auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter (m/w/d).

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der HypZert GmbH unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen und Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Abspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Autoren haben die Studie mit großer Sorgfalt erstellt, übernehmen aber keine Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit und Qualität der Studie. Schadensersatzansprüche gegen die Autoren oder HypZert GmbH sind ausgeschlossen, sofern seitens der Autoren oder HypZert GmbH kein vorsätzliches oder grobfahrlässiges Verschulden oder eine zurechenbare Körper- und Gesundheitsschädigung vorliegt.

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Vorstellung der Fachgruppe</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Regulatorische Rahmenbedingungen</b>	<b>15</b>
2.1	EBA-Leitlinien für die Kreditvergabe und Überwachung	15
2.2	Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)	18
2.3	Risiken bei der Finanzierung von Bauprojekten	21
2.3.1	Einleitung	21
2.3.2	Risiken bei der Durchführung von Bauprojekten	21
2.3.3	Entscheidung über den Einsatz eines Baumoritorings	23
2.4	Fazit	25
<b>3</b>	<b>Leistungen des Baumoritorings</b>	<b>27</b>
3.1	Das Leistungsbild Baumoritoring auf der Grundlage von Projektphasen und Risikobereichen	29
3.1.1	Projektphasen des Baumoritorings	29
3.1.2	Risikobereiche des Baumoritorings	33
3.2	Grundsätze für das Vorgehen beim Baumoritoring	37
3.2.1	Beschaffung von Projektinformationen	37
3.2.2	Auswertung von Projektunterlagen	38
3.2.3	Teilnahme an Projektbesprechungen und Durchführung von Befragungen	40
3.2.4	Durchführung von Baustellenbegehungen	41
3.2.5	Ermittlung und Darstellung des aktuellen Bautenstands	43
<b>4</b>	<b>Baumoritoringleistungen in den Risikobereichen</b>	<b>46</b>
4.1	Risikobereich I – Projekttrisikomanagement	46
4.2	Risikobereich II – Projektorganisation	53
4.3	Risikobereich III – Budget	60
4.4	Risikobereich IV – Termine	73

4.5	Risikobereich V – Qualität	80
4.6	Risikobereich VI – Verträge und Versicherungen	86
4.6.1	Verträge	86
4.6.2	Versicherungen	89
4.7	Risikobereich VII – Vermietung und Verkauf	94
4.8	Fazit	98
<b>5</b>	<b>Standardisiertes Berichtswesen</b>	<b>100</b>
5.1	Initialbericht	102
5.2	Turnusbericht	106
5.3	Schlussbericht	112
5.4	Bewertungsmethode	113
<b>6</b>	<b>Leistungen nach Abschluss der Baumaßnahme</b>	<b>114</b>
6.1	Leistungen im Zuge der Abnahme/Übergabe des Projekts	114
6.2	Mangelbearbeitung bis hin zur Mangelfreimeldung	114
6.3	Begehung vor Ablauf von Gewährleistungsfristen	115
<b>7</b>	<b>Hinweise für die Beauftragung von Baumonitoringleistungen</b>	<b>116</b>
<b>8</b>	<b>Anlagen</b>	<b>119</b>
8.1	Möglicher Anknüpfungspunkt: Bewertung von im Bau befindlichen Objekten	119
8.1.1	Verkehrswert/Marktwert von im Bau befindlichen Objekten	119
8.1.2	Beleihungswerte für im Bau befindliche Objekte	120
8.1.3	Anrechnung der vorhandenen Bausubstanz bei Umnutzungen, Restrukturierungen, Modernisierungen und Sanierungen	125
8.1.4	Leistungsstand versus Zahlungsstand	126
8.2	Beispielcheckliste zur Ermittlung des Bauten-/Projektstands	127
8.3	Typische Projektrisiken bei Immobilienprojektentwicklungen	131

8.4	Fragenkatalog Baumonitoring je Risikobereich	148
8.4.1	Risikobereich I – Risikomanagement	148
8.4.2	Risikobereich II – Projektorganisation	149
8.4.3	Risikobereich III – Kosten	152
8.4.4	Risikobereich IV – Termine	158
8.4.5	Risikobereich V – Qualität	163
8.4.6	Risikobereich VI – Verträge und Versicherungen	166
8.4.7	Risikobereich VI – Vermietung und Verkauf	168
8.5	Projektuhr	170
<b>9</b>	<b>Glossar</b>	<b>171</b>
<hr/>		
	Abkürzungsverzeichnis der Fachbegriffe	180
	Danksagung	182

# Vorstellung der Fachgruppe

Die HypZert GmbH zertifiziert seit 1996 Immobiliengutachterinnen und -gutachter nach den anspruchsvollen Kriterien der internationalen Norm ISO/IEC 17024. Damit sichert die HypZert ein Höchstmaß an Kompetenz, Vergleichbarkeit und Transparenz auf den Immobilienmärkten.

HypZert Gutachterinnen und Gutachter zeichnen sich durch einen hohen Ausbildungsstand, eine professionelle Arbeitsweise, finanzwirtschaftliche Expertise sowie langjährige Praxiserfahrung aus und werden deshalb von Auftrag- und Arbeitgebern der Branche, aber auch von verschiedenen Aufsichtsgremien geschätzt.

Seit 2005 widmen sich HypZert Fachleute den Besonderheiten bei der Bewertung verschiedenster Objektarten in speziellen Fachgruppen. Ihre Ausarbeitungen sind mittlerweile über die Finanzwirtschaft hinaus anerkannt und nachgefragt. Die Studien fassen das Spezialwissen ausgewählter Expertinnen und Experten zusammen und geben Sachverständigen, aber auch interessierten Dritten wie Kredit- und Immobilienprofis, wertvolle Hilfestellung für ihre Bewertungsarbeit.

Die Fachgruppe Baumonitoring wurde im Jahr 2020 gegründet und ist damit eine der jüngsten HypZert Fachgruppen. Die Begleitung von Bauprojekten für die Finanzierung steht bei allen Kreditinstituten auf der Tagesordnung. Dabei ist kein Immobilienprojekt wie das andere. Um die Risiken solcher Projekte bereits während der Planungs-, aber auch während der Bauphase stets im Blick zu haben, ist deren wirksames Erfassen und Bewerten oft von großer Bedeutung. Für dieses Erfassen und Bewerten hat sich in den zurückliegenden Jahren der Begriff des Baumonitorings herausgebildet. Aber was bedeutet das Baumonitoring für den Zweck der Finanzierung? Warum sollte man es einsetzen und worauf sollte man bei dessen Einsatz achten? Wo genau liegen die vielfältigen Risiken eines Immobilienprojekts? Welche Fragen müssen im Verlauf eines Immobilienprojekts in welcher Tiefe und Regelmäßigkeit überprüft werden? Wo bekommt das Kreditinstitut die für sie erforderlichen

Informationen her? Auf Fragen dieser Art geht die Fachgruppe Baumontoring in ihren Diskussionen intensiv ein und veröffentlicht mit dieser Studie ihre ersten Arbeitsergebnisse.

Gründungsmitglieder bzw. Autorinnen und Autoren der vorliegenden Studie sind:

■ **Torsten Grothe**

ist seit 2016 Geschäftsführer bei der Berliner Volksbank BauWert GmbH und schwerpunktmäßig mit den organisatorischen Abläufen beschäftigt. Das Unternehmen erstellt für die Berliner Volksbank eG und andere Genossenschaftsbanken alle notwendigen Immobilienbewertungen außerhalb der Kleindarlehengrenze. Weiterhin werden für Baufinanzierungen auf den Kreditprozess abgestimmte Baumontoringberichte bereitgestellt. Bis 2016 war er langjährig mit unterschiedlichen Aufgaben im Bereich der gewerblichen Immobilienfinanzierung beschäftigt. Aufgrund der zunehmenden Relevanz und seiner positiven Erfahrungen mit dem Baumontoring wirkt er seit 2017 aktiv an der Entwicklung eines einheitlichen Leistungsbildes für das Baumontoring mit.

■ **Jürgen Mäser**

leitet seit 1995 die Abteilung Marktfolge Gewerbliche Immobilienfinanzierung der Niederlassung Berlin der DZ Bank bzw. der DZ HYP AG. In seiner Verantwortung liegen schwerpunktmäßig die Finanzierung von Wohn-, Büro- und Einzelhandelsimmobilien, sowohl Projektentwicklungsfinanzierungen als auch Langfristfinanzierungen für Bestandsobjekte. Das Geschäftsfeld erstreckt sich sowohl auf direkte Finanzierungen mit Bauträgern, Projektentwicklern und Investoren als auch auf gemeinsame Finanzierungen mit Volks- und Raiffeisenbanken und Konsortialgeschäfte mit weiteren Immobilienfinanzierern. Seine Tätigkeit schließt regelmäßig die Beauftragung von Baumontoringleistungen ein, woher auch seit 2017 sein Engagement für die Entwicklung eines einheitlichen Leistungsbildes rührt.

- **Franz Muschler**

ist ausgebildeter Dipl.-Ing. (FH) für Vermessung und seit über 20 Jahren im Bereich der Immobilienbewertung tätig. Seit 2010 ist er in der pbb Deutsche Pfandbriefbank AG als Abteilungsleiter tätig und verantwortet in dieser Funktion die Themen Immobilienportfolioanalyse und -bewertung, Bauprojektmonitoring, IT und Research für den Bereich Property Analysis & Valuation. Daneben befasst er sich mit der Entwicklung von Green-Loan- und Green-Bond-Produkten und der Integration des Themas Environmental Social Governance (ESG) in die Immobilienrisikoanalyse. Er ist Mitglied der Royal Institution of Chartered Surveyors (MRICS), Immobilienökonom (ebs) und zertifizierter Immobiliengutachter für finanzwirtschaftliche Zwecke CIS HypZert (F).

- **Birgit Maria Ricke**

agiert seit 30 Jahren als Architektin, Projektmanagerin und Führungskraft im Multiprojektmanagement von Baumaßnahmen deutschlandweit. Ihre berufliche Entwicklung begann sie im Bereich Planung und Bauleitung von Großprojekten in den Architekturbüros HPP und gmp Architekten. Sie wechselte später zur Steuerung der Großprojekte, unter anderem zu Drees & Sommer und Arcadis Germany, und übernahm danach als Bauherrenvertreterin die Dezernatsleitung des Bauprojektmanagements der Deutschen Rentenversicherung DRV Bund. Mit der Gründung der B+ consult gmbh hat sie sich im Jahr 2021 mit den Schwerpunkten Bauprojektmanagement, Bauherrenbetreuung und Baumonitring selbstständig gemacht. Seit 2012 führt sie regelmäßig Baumonitringleistungen für finanzierende Banken durch und beteiligt sich seit 2017 aktiv an der Erarbeitung eines einheitlichen Leistungsbildes Baumonitring.

- **Christian Schlenker**

beschäftigt sich seit 30 Jahren mit der Realisierung von Immobilienprojekten. Nach seinem Architekturstudium und seiner Spezialisierung im Baumanagement wechselte er 2000 aus der Selbstständigkeit zur Norddeutsche Landesbank/Deutsche Hypothekenbank. Im Rahmen seiner Tätigkeit begleitet er, neben der klassischen Immobilienbewertung, Großbauvor-



haben im gesamten Bundesgebiet sowie im europäischen Ausland, von der Projektidee bis hin zur fristgerechten Fertigstellung. Innerhalb der Bank bildet er dabei die Schnittstelle zwischen den externen technischen Projektbeteiligten und den internen Bankmitarbeitern. Weitere Arbeitsschwerpunkte bilden die Themen Bautenstands- und Zustandswertermittlung. Die Zertifizierung HypZert (F) erfolgte im Jahr 2002.

- **Uwe Schlesinger – redaktionelle Federführung**

ist Diplom-Ingenieur, Immobilienökonom (ebs) und Certified Fraud Examiner (CFE) und verfügt über mehr als 38 Jahre Berufserfahrung im Bau- und Immobilienbereich. Seine Tätigkeit konzentrierte sich zunächst auf die Steuerung und Leitung von Neubau- und Modernisierungsmaßnahmen, sowohl auf Bauherren- als auch Dienstleisterseite. Von 1997 bis 2019 war er als Berater bei PricewaterhouseCoopers tätig, wo er zunächst weiter als Projektsteuerer und Immobilienbewerter arbeitete, um ab 2009 den Bereich Baurevision und Baucontrolling aufzubauen und langjährig fachlich zu leiten. Aktuell arbeitet er als Baurevisor bei der Sächsischen Aufbaubank – Förderbank (SAB). Seit 2017 engagiert er sich aktiv an der Entwicklung eines einheitlichen Leistungsbildes Baumonitoring.

- **Michael Stoll**

studierte Architektur mit Schwerpunkt Baudurchführung und ist seit über 20 Jahren in der Immobilienwirtschaft tätig. Als Diplom-Ingenieur (FH) war er zunächst beim Generalunternehmer Ed. Züblin AG unter anderem als Projektleiter für schlüsselfertiges Bauen tätig, bevor er 2002 zur Hamburg Commercial Bank AG (HCOB) in die Immobilienbewertung wechselte. 2009 erfolgte die Zertifizierung CIS HypZert (F). Bei der HCOB war er unter anderem als Spezialist für die Bewertung von Projektentwicklungen tätig und als fachliche Leitung für das interne Qualitätsmanagement und die Umsetzung aufsichtsrechtlicher Anforderungen im Fachbereich verantwortlich. Seit 2020 ist er Leiter der Immobilienbewertung in der HCOB und in dieser Funktion Mitglied im vdp-Ausschuss für Bewertungsfragen.

■ **Yuk Tsan Yuen**

ist seit über 20 Jahren als Bauingenieur und Immobilienökonom in der Immobilienbranche für Unternehmen wie Banken, internationale Beratungsunternehmen, Ingenieur- und Fondsgesellschaften tätig. Die gesamte Wertschöpfungskette des Immobilienzyklus ist ihm aus eigener Praxis mehr als vertraut. Besonders die Erfahrung als Projektleiter für die Sanierung von notleidenden Immobilien in einer großen deutschen Pfandbriefbank prägte seine risikoaverse Sichtweise für Bauprojekte. Ein Grund mehr, dass er sich seit nunmehr sieben Jahren aktiv für das Ba monitoring engagiert. Seit April 2021 leitet er die Abteilung „Ba monitoring und Transaktionsmanagement“ bei der VR WERT GmbH, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der DZ HYP AG.

Die Fachgruppe freut sich auf einen konstruktiven Austausch mit Gutachterinnen und Gutachtern sowie interessierten Leserinnen und Lesern. Sofern Sie Anregungen, Fragen oder Anmerkungen haben oder in sonstigen Kontakt mit uns treten wollen, senden Sie bitte eine E-Mail an [baumonitoring@hypzert.de](mailto:baumonitoring@hypzert.de).

*Ihre HypZert Fachgruppe Ba monitoring*

# 1 Einleitung

Bisher gibt es keine allgemeingültige Definition des Begriffs „Baumonitoring“. Nach den Erfahrungen der Verfasser dieser Studie besteht unter den mit dem Baumonitoring befassten Beteiligten weitestgehend Konsens in folgenden Kernaussagen:

1. Das Baumonitoring umfasst
  - das Erfassen und Analysieren von Projektinformationen in Form von Soll-Ist-Vergleichen, die Ermittlung von Ursachen und möglichen Auswirkungen von festgestellten Abweichungen, d. h. die Identifizierung und Bewertung von Projektrisiken,
  - die stichtagsbezogene Ermittlung und Bewertung von Projekt-/Bau-tenständen,
  - die wahrheitsgerechte, pünktliche und verständliche Information des Auftraggebers sowie
  - die Erbringung sonstiger technischer und baubetriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen für die Auftraggeber von Baumonitoringleistungen undwird in der Regel projektbegleitend durchgeführt.
2. Die Beratungsleistungen des Baumonitorings können auch Aufgaben im Zuge von Kontroll- und Freigabeprozessen aufseiten der Auftraggeber von Baumonitoringleistungen beinhalten.
3. Um Interessenkonflikte auszuschließen und seine Unabhängigkeit zu wahren, darf der Baumonitor in den von ihm zu betreuenden Bauprojekten nicht gleichzeitig für den Kreditnehmer Aufgaben der Projektsteuerung oder Objektüberwachung und keine Beratungsleistungen übernehmen.
4. Die Beurteilung von gegebenenfalls erzielbaren Miet- oder Verkaufserlösen und damit verbunden Kosten, Prozessen, Zeiträumen und zu beachtenden rechtlichen Rahmenbedingungen und damit die gesamtheitliche Betrachtung der Wirtschaftlichkeit eines Immobilienprojekts gehören üblicherweise nicht zu den Leistungen eines Baumonitors.

Da es bisher auch kein einheitliches und standardisiertes Leistungsbild des Baumonitorings im Sinne des Ausschusses der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e. V. AHO (Honorarordnung für Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft) oder der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure HOAI gibt, hat sich die HypZert mit ihrer Arbeitsgruppe „Baumonitoring“, die aus Bankenvertretern und Bauexperten, d. h. Auftraggebern und Auftragnehmern von Baumonitoringleistungen, besteht, das Ziel gesetzt, mit dieser Studie einen Leitfaden für ein standardisiertes Leistungsbild des Baumonitorings zu erarbeiten und damit sicherzustellen, dass die Leistungen in qualitativ hochwertiger, nachvollziehbarer und vergleichbarer Form erbracht werden.

Das Baumonitoring hat entgegen der mit Projektmanagementaufgaben verbundenen Projektsteuerung gemäß AHO oder der operativen Objektüberwachung gemäß der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) die Aufgabe, ein Bauprojekt, ganz gleich ob es sich um einen Neubau oder eine bestehende bauliche Anlage handelt, in Bezug auf die Erfüllung der festgelegten Projektziele Kosten, Termine, Qualitäten und Quantitäten begleitend zu beobachten und zu kontrollieren – zu monitoren – und auf diesem Weg die Interessen des finanzierenden Instituts gegenüber den am Bauprojekt Beteiligten zu vertreten.

Obwohl das Baumonitoring insbesondere durch das Beschränken auf Beobachten und Berichten auch Teilaspekte einer Projektsteuerung, Objektüberwachung, Baurevision oder eines Bauprojektcontrollings aufweist, darf es dennoch nicht mit diesen gleichgesetzt werden.

So umfasst die Projektsteuerung neben laufenden Soll-Ist-Vergleichen zwischen Planung und aktuellem Projektstand auch operative Steuerungs- und Mitwirkungsleistungen zur Zielerreichung. Diese sind jedoch für den Baumonitor auszuscheiden. Auch die Objektüberwachung führt Soll-Ist-Vergleiche zwischen der Planung und der Bauausführung durch, die die Einhaltung baurechtlicher Vorgaben und technischer Standards umfasst, hat aber auch das Recht, für den Bauherrn Anweisungen an Projektbeteiligte zu geben.

Auch das Gleichsetzen des Baumonitorings mit einer Baurevision oder eines Bauprojektcontrollings ist inhaltlich falsch. Für die Baurevision, insbesondere wenn sie projektbegleitend erfolgt, führt ihre Untersuchungen ebenfalls unter Risikogesichtspunkten durch. Das Hauptziel der Baurevision besteht jedoch in der Überwachung der Einhaltung organisatorischer Regelungen und die Verbesserung im Bereich des Prozess- und Risikomanagements, auch wenn im Rahmen der Durchführung der Baurevision quasi als Nebenleistung ebenfalls die Erfassung und Bewertung von Projektständen und Projektrisiken gehört.

Das Baumonitoring mit einem Bauprojektcontrolling gleichzusetzen, z. B. aufgrund der durch den Baumonitor eigenständig durchzuführenden Kostenkontrolle, ist ebenfalls nicht zielführend, da das Bauprojektcontrolling ein Teilbereich des operativen Bauprojektmanagements ist und neben der Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen weitere Aufgaben wie die Vorbereitung von operativen Entscheidungen und deren aktive Erfolgskontrolle übernimmt.

Trotz dieser Unterschiede wird es daher nicht überraschen, wenn viele Leistungen des Baumonitorings nicht nur Ähnlichkeiten mit Teilaufgaben aus den oben genannten Tätigkeitstypen aufweisen, sondern mit diesen identisch sind. Insoweit ist es unvermeidlich, dass in dieser Studie auch Leistungen beschrieben werden, die insbesondere bereits in Leistungsbildern der Honorarordnung für Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft des Ausschusses der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e. V. AHO<sup>1</sup> aufgeführt werden.

Der häufig im Zusammenhang mit den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) in der Projektpraxis verwendete Begriff „Baumonitoring“ mag den Schluss nahelegen, dass sich die Monitoringleistungen nur auf die Phase der Bauausführung beziehen. Die Verfasser dieser Studie sind jedoch der Auffassung, dass es für Auftraggeber von Baumonitoringleistungen

---

<sup>1</sup> Vgl. Heft 9 „Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft – Standards für Leistungen und Vergütung“, AHO Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e. V., S. 5 ff.

gen von Vorteil und teilweise auch notwendig sein kann, diese Leistungen auch auf andere Projektphasen auszudehnen bzw. in diesen Projektphasen punktuell einzusetzen.

Die nachfolgenden Ausführungen zu und Beschreibungen von Baumonitoringleistungen sind nach dem Verständnis der Verfasser dieser Studie als Orientierung und Empfehlungen für mögliche Vorgehensweisen zur Umsetzung der in Bezug auf Baufinanzierungen bestehenden regulatorischen Vorgaben zu verstehen. Die genannten Handlungsbeschreibungen müssen weder in der Studie aufgeführten Reihenfolge noch in dem hier dargestellten Umfang und Inhalt durchgeführt werden. Die Festlegung des Umfangs des Baumonitorings muss durch jedes finanzierende Institut individuell und in Abhängigkeit von der jeweiligen Projektgröße und Komplexität sowie den bisherigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen Finanzinstitut und Kreditnehmer risikoadäquat und individuell erfolgen. Der Weg und die Ergebnisse der jeweiligen Entscheidungsfindung sollten in jedem Fall dokumentiert werden.

Während schwerpunktmäßig in der vorliegenden Studie stark auf die Perspektive von Finanzinstituten eingegangen wird, ist hervorzuheben, dass die Leistungen eines Baumonitorings durchaus für alle vorgenannten, d. h. auch für private Kapitalgeber eines Bauprojekts, aufgrund der dem Baumonitoring innewohnenden Controllingfunktion einen zusätzlichen Mehrwert darstellen können. Insofern können die nachfolgenden Erläuterungen ebenso außerhalb des Finanzsektors zur Anwendung kommen.

## 2 Regulatorische Rahmenbedingungen

Die folgenden Ausführungen sollen einen Überblick über die regulatorischen Rahmenbedingungen geben, die finanzierende Institute im Rahmen von Kreditengagements bei Bauvorhaben zu beachten haben. Hierbei wird sich auf die Regelungen beschränkt, die explizit Anforderungen für Bauvorhaben benennen. Rückschlüsse allgemeiner Regelungen zur Überwachung und Überprüfung von Immobiliensicherheiten auf im Bau befindliche Objekte sollen an dieser Stelle nicht erfolgen.

### 2.1 EBA-Leitlinien für die Kreditvergabe und Überwachung

Mit den EBA-Leitlinien EBA/GL/2020/06 vom 29. Mai 2020 wurden die Erwartungen der europäischen Bankaufsicht an die Kreditvergabe als auch die laufende Überwachung der Sicherheiten konkretisiert. Für das Neugeschäft traten die Anforderungen am 30. Juni 2021 in Kraft. Für neuverhandeltes Bestandsgeschäft gilt eine zweijährige Übergangsphase, sodass die Anforderungen hier ab dem 30. Juni 2022 greifen. Für die Monitoring-Anforderungen (Abschnitt 8 der Guidelines) gilt zur Schließung etwaiger Datenlücken und der Anpassung der internen Verfahren eine Frist bis zum 30. Juni 2024. Die Vorgaben gelten unmittelbar für die von der EZB beaufsichtigten Institute. Auf nationaler Ebene werden die EBA GL durch eine weitere Anpassung der MaRisk in 2022 umgesetzt werden. Erfahrungsgemäß orientiert sich die deutsche Bankaufsicht bei der Änderung der MaRisk sehr stark an den europäischen Formulierungen in den entsprechenden Guidelines.

Für die Betrachtungen der Aufgaben eines Baumontorings sind insbesondere die Anforderungen aus Abschnitt 5.2.8 „Finanzierung der Immobilienentwicklung“<sup>2</sup> zu beachten. Zusätzlich zu den allgemeinen Bestimmungen zur Kreditwürdigkeitsprüfung (Abschnitte 5.2.5 und 5.2.6) werden hier explizit für Projektentwicklungen weitere spezifische Bestimmungen aufgeführt:

---

<sup>2</sup> Vgl. Leitlinien für die Kreditvergabe und Überwachung, EBA/GL/2020/06 vom 29.05.2020, S. 40 ff.

176. Die **Kreditwürdigkeitsprüfung** sollte entsprechend der Laufzeit des Darlehens sowohl die **Bauphase** und gegebenenfalls ihre Schritte als auch die **Phase nach der Baufertigstellung** umfassen, wenn aus dem Darlehen ein Darlehen für Gewerbeimmobilien wird. Die Bewertung der zweiten Phase sollte gemäß den Bestimmungen dieser Leitlinien für die Finanzierung von Gewerbeimmobilien erfolgen.

177. Bei der Bewertung der **Bauphase** sollten die Institute feststellen, ob der Kreditnehmer über Folgendes verfügt:

- einen **plausiblen Geschäftsplan**, einschließlich einer Begründung der Entwicklung und einer Projektion **aller damit verbundenen Kosten**, der von einem **unabhängigen Sachverständigen** geprüft wurde;
- **Zugang zu Bauunternehmen, Architekten, Ingenieuren und Auftragnehmern** für den Bau von Immobilien;
- alle für den Bau **erforderlichen Genehmigungen** und Bescheinigungen oder die Fähigkeit, diese im Verlauf des Projekts vor der bzw. den Kreditauszahlungen in der Zukunft **zu beschaffen**.

178. Die Institute sollten sicherstellen, dass sie bei der **Berechnung der Kosten** im Zusammenhang mit der Immobilienentwicklung auch **Rückstellungen für Kostenüberschreitungen** einbeziehen. Die geplanten Rückstellungen sollten in das Kreditlimit oder Eigenkapital aufgenommen werden. Die Institute sollten die Höhe der Barreserven und das Liquiditätsprofil des Kreditnehmers bewerten, um sicherzustellen, dass der Kreditnehmer in der Lage ist, gegebenenfalls **unvorhergesehene Reserven** für Kostenüberschreitungen und Verzögerungen, die über die Rückstellungssumme hinausgehen, zu finanzieren.

179. Die Institute sollten durch **Vor-Ort-Besichtigungen**, an denen gegebenenfalls eine **entsprechend qualifizierte Person** beteiligt ist, die wichtigsten Komponenten des Standorts wie Zugang und Besonderheiten der Lage überprüfen und die diesbezüglichen Feststellungen in der Akte zum Kreditnehmer übersichtlich zusammenstellen.



181. Zusätzlich zur Prüfung der Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers sollten die Institute gegebenenfalls (z. B. bei Nachschussverpflichtungen) die am **Projekt beteiligten Eigenkapitalgeber** bewerten, insbesondere deren Finanzlage, die **relevanten Fachkenntnisse und Erfahrungen** mit ähnlichen Projekten sowie die Übereinstimmung der Interessen der Eigenkapitalgeber mit denen der Institute, die dasselbe Projekt finanzieren.

Zusätzliche Hinweise auf die Anforderungen an ein Baumonitoring ergeben sich aus dem Abschnitt 7.2.1 „Besicherung mit Immobilien“. Besonderes Augenmerk ist hier auf die Textziffern 221 und 222 zu legen, die explizit den Grad der Fertigstellung der Immobilie sowie die Überwachung von im Bau befindlichen Immobilien aufgreifen:

221. Bei der Überwachung der Immobilienwerte gemäß Artikel 208 Absatz 3 der Verordnung (EU) Nr. 575/2013 sollten die Institute für die Zwecke dieser Leitlinien in ihren Strategien und Verfahren auch die **Vorgehensweise und die Häufigkeit der Überwachung von Immobiliensicherheiten** festlegen. Diese Strategien und Verfahren sollten – soweit relevant – den folgenden Elementen Rechnung tragen:

- a) der Art der Immobilie;
- b) der Kreditqualität des durch Immobilien besicherten Darlehens;
- c) dem **Grad der Fertigstellung** der Immobilie;
- d) dem Wert der Immobilie;
- e) den Bewertungsannahmen;
- f) den Veränderungen der Marktbedingungen.

222. Die Institute sollten eine **angemessene Häufigkeit** für die Überwachung des Wertes der Sicherheit festlegen und dabei einerseits die Art und den Wert der Sicherheit zum Zeitpunkt der Kreditvergabe sowie andererseits in Bezug auf den Kreditvertrag Folgendes berücksichtigen:

- a) Die Häufigkeit der Überwachung von Immobilien und **im Bau befindlichen Bestandteilen, z. B. unfertigen Gebäuden, ist höher als bei ähnlichen fertigen Immobilien und Bestandteilen.**
- b) Die Häufigkeit der Überwachung von Immobilien und Bestandteilen mit einem **hohen Buchwert oder einer hohen Beleihungsquote ist höher als**

*bei ähnlichen Immobilien und Bestandteilen mit einem niedrigen Buchwert oder einer niedrigen Beleihungsquote.*

- c) *Die Häufigkeit der Überwachung von Darlehen, die durch Immobilien oder Immobilienbestandteile von **geringerer Kreditqualität** besichert sind, ist höher als bei ähnlichen Darlehen, die durch Immobilien oder Immobilienbestandteile von höherer Kreditqualität besichert sind.*

## 2.2 Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)

Gemäß § 25a Abs. 1 des Gesetzes über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz – KWG) muss ein Institut über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation verfügen, die die Einhaltung der vom Institut zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen und der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten gewährleistet. Die Geschäftsleiter sind für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation des Instituts verantwortlich; sie haben die erforderlichen Maßnahmen für die Ausarbeitung der entsprechenden institutsinternen Vorgaben zu ergreifen, sofern nicht das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan entscheidet. Eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation muss insbesondere ein angemessenes und wirksames Risikomanagement umfassen, auf dessen Basis ein Institut die Risikotragfähigkeit laufend sicherzustellen hat.<sup>3</sup>

Mit dem Rundschreiben 10/2021 (BA) hat die BaFin am 16. August 2021 die sechste Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Kreditinstituten (MaRisk BA) veröffentlicht, das die Regelung des § 25a Abs. 1 KWG für Institute konkretisiert. Auf der Grundlage des § 25a Abs. 1 KWG enthalten die MaRisk-Mindestanforderungen an die Ausgestaltung des Risikomanagements der Institute insbesondere Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Funktionstrennung zwischen den Bereichen Markt- und Marktfolge; außerdem Anforderungen an die Kreditentscheidung hinsichtlich der Prüfung der Kundenbonität, der Kapitaldienstfähigkeit und der Sicherheit.

<sup>3</sup> Vgl. Bundesamt für Justiz, Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz – KWG), § 25a Besondere organisatorische Pflichten, Bestimmungen für Risikoträger; Verordnungsermächtigung, Stand 09.12.2020, <https://www.gesetze-im-internet.de/kredwg/BJNR008810961.html>.

Die Aufsicht hat in AT 2.2. der MaRisk klargestellt, dass dieses Rundschreiben sich auf das Management der für das Institut wesentlichen Risiken bezieht. Die Risiken sind auf der Ebene des gesamten Instituts zu erfassen, unabhängig davon, in welcher Organisationseinheit die Risiken verursacht wurden. Grundsätzlich sind zumindest die folgenden Risiken als wesentlich einzustufen:

- a) Adressenausfallrisiken (einschließlich Länderrisiken)
- b) Marktpreisrisiken
- c) Liquiditätsrisiken und
- d) operationelle Risiken<sup>4</sup>

Aus dem Kreditgeschäft entstehen üblicherweise Adressenausfallrisiken für das finanzierende Institut. Die BaFin belegt das Kreditgeschäft mit besonderen organisatorischen Anforderungen (BTO 1). In der Phase der Kreditgewährung (BTO 1.2.1.) wird mit der Kreditentscheidung das Adressenausfallrisiko vermieden (Ablehnung) oder das Adressenausfallrisiko zu bestimmten Konditionen übernommen. In den Phasen der Kreditweiterbearbeitung (BTO 1.2.2.) und Kreditbearbeitungskontrolle (BTO 1.2.3) fordert die Aufsicht, neben der Überwachung der Fähigkeit des Kreditnehmers den Kreditvertrag einzuhalten, unter anderem auch die Beurteilung der Werthaltigkeit der Sicherheiten. Diese Anforderungen dienen dem Management der Adressenausfallrisiken. Die Finanzierungen von Gewerbeobjekten/Projektfinanzierungen sind aufgrund ihres Volumens in der Regel als Klumpenrisiken für die Institute zu werten und sind daher in der Risikohandhabung durch weitere Anforderungen belegt.

## BTO 1.2: Anforderungen an die Prozesse im Kreditgeschäft

Mit Blick auf das Baumonitoring im Rahmen von Bauträger- und Projektentwicklerfinanzierungen ist insbesondere BTO 1.2, Tz. 7 relevant. Weitere Schlussfolgerungen dafür ergeben sich aus den Regelungen der Sicherhei-

---

<sup>4</sup> Vgl. Rundschreiben 10/2021 (BA) – Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk, 16.08.2021, geändert am 05.11.2021 | Geschäftszeichen BA 54-FR 2210-2020/0001, AT 2.2 Risiken, [https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/2021/rs\\_1021\\_MaRisk\\_BA.html](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Rundschreiben/2021/rs_1021_MaRisk_BA.html).

tenbewertung und des Sicherheitenmonitorings, unter anderem in BTO 1.2.1 und 1.2.2. In den nachfolgenden Zitaten aus der MaRisk haben wir zum schnelleren Erkennen von Kernaussagen entsprechende Hervorhebungen vorgenommen.

*BTO 1.2, Tz. 7:*

*Bei Objekt-/Projektfinanzierungen ist im Rahmen der Kreditbearbeitung sicherzustellen, dass neben der wirtschaftlichen Betrachtung insbesondere **auch die technische Machbarkeit und Entwicklung** sowie die mit dem Objekt/Projekt verbundenen rechtlichen Risiken in die Beurteilung einbezogen werden. Dabei **kann auch auf die Expertise einer vom Kreditnehmer unabhängigen sach- und fachkundigen Organisationseinheit zurückgegriffen werden**. Soweit externe Personen für diese Zwecke herangezogen werden, ist vorher deren Eignung zu überprüfen. **In unter Risikogesichtspunkten festzulegenden Abständen** sind während der Entwicklungsphase des Projekts/Objekts **Besichtigungen und Bautenstandskontrollen** durchzuführen.*

In den Erläuterungen zu Tz. 7 wird ausgeführt.<sup>5</sup>

### **Objekt-/Projektfinanzierungen**

*Unter Objekt-/Projektfinanzierungen werden Finanzierungen solcher Objekte/Projekte verstanden, deren Rückzahlungen sich in erster Linie aus den durch die finanzierten Vermögenswerte generierten Einkünften und nicht aus der unabhängigen Kapitaldienstfähigkeit des Kreditnehmers speist.*

### **Wirtschaftliche Betrachtung und technische Machbarkeit**

*Die wirtschaftliche Betrachtung kann z. B. folgende Aspekte beinhalten:*

- Projektanalyse,*
- Finanzierungsstruktur/Eigenkapitalquote,*
- Sicherheitenkonzept oder*
- Vor- und Nachkalkulation.*

<sup>5</sup> Vgl. Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk, Erläuterungen zum Rundschreiben 10/2021 (BA) vom 16.08.2021, S. 62.

*Die technische Machbarkeit und Entwicklung kann auch im Rahmen der Besichtigungen oder Bautenstandskontrollen berücksichtigt werden.*

## 2.3 Risiken bei der Finanzierung von Bauprojekten

### 2.3.1 Einleitung

Jedes finanzierende Institut entscheidet bei der Finanzierungsprüfung individuell darüber, wie es die Gesamtheit der unter 2.1 und 2.2 aufgeführten regulatorischen Anforderungen zur Handhabung der einer Bauprojektfinanzierung innewohnenden Risiken umsetzt.

Kreditfinanzierungen stellen für finanzierende Institute Geschäfte mit allgemeinen Kreditrisiken dar. Bauprojektfinanzierungen beinhalten spezielle Risiken, die unmittelbar mit Planung, Bau und Vermarktung des Bauprojekts korrelieren. Im Kontext dieser Studie sind unter Projektrisiken diese besonderen Baufinanzierungsrisiken zu verstehen. Grundsätzlich kann bei der Finanzierung von Bauprojekten in externe und interne Projektrisiken unterschieden werden. Interne Projektrisiken basieren auf dem unmittelbaren Einfluss- bzw. Entscheidungsbereich des finanzierenden Instituts, z. B. in der Organisation des Kreditgeschäfts.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich ausschließlich mit externen Bauprojektrisiken, d. h. Risiken, die in der Sphäre der Projektvorbereitung und -umsetzung durch den Kreditnehmer liegen und die durch das finanzierende Institut nicht oder nur indirekt beeinflussbar sind, wie etwa durch die Gestaltung von Finanzierungsbedingungen.

### 2.3.2 Risiken bei der Durchführung von Bauprojekten

Das frühzeitige Identifizieren von Chancen und Risiken und die Fähigkeit, diese proaktiv und ganzheitlich umzusetzen bzw. ihnen entgegenzutreten, sind ausschlaggebend für den Erfolg eines Bauprojekts. Werden Risiken nicht frühzeitig erkannt, kann das zu Ergebnisverschlechterungen, d. h. Kostensteigerungen, führen, die sehr häufig nicht oder nur mit umfangreichen

Eingriffen in die Projektorganisation und/oder die Qualitäten des Bauprojekts behoben werden können. Risiken bei Immobilienprojekten sind dabei insbesondere für Fachfremde häufig nur schwer zu erkennen und in Bezug auf deren zum Teil hochkomplexe Auswirkungen selten in ausreichendem Umfang zu bewerten.

Im Wesentlichen tragen folgende Eigenschaften zur spezifischen Risikosituation von Bauprojekten bei:

- Eine hohe Kapitalintensität durch hohe Investitionsvolumina ist mit höheren Risiken des Kreditgebers verbunden.
- Der Unikatcharakter eines Bauwerks, insbesondere wenn es sich um eine innovative/einmalige Architektur handelt, führt zu höheren Projektrisiken.
- Unklare Festlegungen von Projektzielen und deren Abänderungen während des Projektverlaufs stellen nach wie vor eine der größten Gefahren eines erfolgreichen Immobilienprojekts dar.
- Die Zeiten für die Planung und Durchführung von Bauvorhaben haben sich insbesondere in der jüngeren Vergangenheit stark verkürzt.
- Getrieben von der Befürchtung, seitens interner Gremien keine Genehmigung zur Durchführung des Bauvorhabens zu erhalten, werden zu Beginn eines Projekts Kosten häufig zu optimistisch geschätzt – ein Mangel, der im späteren Projektverlauf kaum noch zu beheben ist.
- Häufig lässt die Qualität von Planern und Projektsteuerern deutlich zu wünschen übrig. Bauausführenden Unternehmen fehlt es häufig an entsprechendem Fachpersonal.
- Projektorganisationen von Bauprojekten sind häufig sehr komplex und stellen sehr hohe Anforderungen bezüglich der Auswahl, vertraglichen Bindung und Koordination der entsprechenden Dienstleister.
- Die früher untergeordnete Technische Gebäudeausrüstung (TGA) nimmt in Bezug auf die technische Komplexität und Nutzeigenschaften eines Gebäudes insbesondere bei Gewerbe- und Gesundheitsimmobilien zwischenzeitlich einen nahezu gleichen, wenn nicht sogar höheren Stellenwert als der Hochbau ein.

- Nach wie vor unterliegen Bauvorhaben witterungsbedingten Einflüssen, die sich je nach Art und Ausprägung erheblich auf den Bauablauf und damit die Projektziele Termine (Fertigstellung) und Kosten (z. B. Beschleunigungs- oder Stillstandskosten) auswirken können.

Diese Aufzählung von Ursachen für Bauprojektrisiken ist bei Weitem nicht vollständig und könnte von jedem, der ein Bauprojekt durchgeführt oder finanziert hat, um viele andere Beispiele ergänzt werden.

Die Risikoarten und der Verlauf von Risiken bei der Durchführung von Bauprojekten unterscheiden sich dabei von denen anderer Branchen insbesondere durch den Unikatcharakter und die individuelle Dynamik jedes einzelnen Bauprojekts. Risiken in Bauprojekten haben häufig die Eigenschaft, dass sie sich in ihrer Art und in Abhängigkeit vom Projektfortschritt ändern. Beispielfhaft seien hier Genehmigungsrisiken genannt, die in der Regel so lange bestehen, bis die behördliche Genehmigung zur Durchführung des Bauvorhabens vorliegt, oder Baugrundrisiken, die in der Regel nach der Fertigstellung des Rohbaus keine Rolle mehr spielen.

Grundsätzlich ist zu beachten, dass auch trotz bester Kontrollmechanismen Risiken nicht vollständig ausgeschlossen werden können.

### 2.3.3 Entscheidung über den Einsatz eines Baumoritorings

Zu Beginn der Überlegungen hinsichtlich des Einsatzes eines Baumoritorings im Rahmen einer Baufinanzierung steht üblicherweise eine Risikobeurteilung des geplanten Finanzierungsengagements. In diesem Analyseprozess sind erfahrungsgemäß neben den Kreditnehmer betreffende Kriterien insbesondere solche die Wirtschaftlichkeit des geplanten Vorhabens betreffende Kriterien entscheidend.

Die folgende Auflistung von (Haupt-)Merkmalen, die bei diesen Überlegungen eine Rolle spielen können, haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und/oder zwingende Relevanz und sind jeweils entsprechend den jeweiligen Projektrahmenbedingungen zu ergänzen oder anzupassen.

Den Kreditnehmer betreffende Merkmale sind z. B.:

- Bonität des Kreditnehmers
- Nachhaltigkeit des Unternehmens-/Leistungsprofil des Kreditnehmers
- Erfahrungen aus der bisherigen Zusammenarbeit zwischen dem finanzierenden Institut und dem Kreditnehmer
- Finanzierungsstruktur (z. B. Eigenkapitalanteil, Verhältnis Loan to cost/ Loan to Value, Kostenreserven, Garantien/Bürgschaften/Patronatserklärungen, Recourse/Non-Recourse-Finanzierung etc.)

Das Vorhaben/Projekt betreffende Merkmale sind z. B.:

- Komplexität der Projektorganisation des Kreditnehmers (z. B. technische und personelle Ressourcen, bestehende/geplante Planer-, Projektsteuerungs- und sonstige Beraterverträge, Unternehmereinsatzform etc.)
- Stand und zu erwartender weiterer Verlauf des behördlichen Genehmigungsverfahrens zur Durchführung des Bauvorhabens (z. B. Gültigkeit eines Bebauungsplans, eingereichte/positiv beschiedene Bauvoranfrage, erfolgte Erteilung der Baugenehmigung – jeweils inklusive der Auflagen und Bedingungen, Denkmalschutz, Auflagen zur Altlastenbeseitigung etc.)
- konstruktive, gestalterische und technische Aspekte (z. B. technische Komplexität/Innovationsgrad in Bezug auf Konstruktion, Fassadengestaltung, Technische Gebäudeausrüstung, Materialien, Nachhaltigkeit/Umweltschutz etc.)
- Realisierungsbeginn und -dauer, Terminvorgaben aus bestehenden bzw. vorbereiteten Miet- und/oder Kaufverträgen
- Grad der Kostensicherheit (z. B. Stand der Kostenermittlung, Aktualität, Vollständigkeit und Angemessenheit der geplanten Projektkosten, Höhe der vorgesehenen Projektreserve bzw. deren Relation zu den geplanten Gesamtprojektkosten (ohne Grundstückskosten))

Diese Risikobeurteilung sollte auch beachten, dass ein Bauprojekt wie bereits ausgeführt unterschiedliche Projektphasen durchläuft und dass in diesem Zuge das Risikopotenzial der spezifischen Projektmerkmale einem Wandlungsprozess unterliegt.



Im Ergebnis der Analyse aller relevanten Merkmale leitet sich in Abhängigkeit der Risikobereitschaft des finanzierenden Instituts ein Risiko- und damit Kontrollprofil für das jeweilige Vorhaben bzw. Projekt ab, aus dem heraus ein entsprechendes Kontrollset risikoproportional aufgesetzt werden kann. Aus dem Risikoprofil leitet sich auch ab, welche Kontrollziele für das Projekt bestehen, d. h., welches Gesamtziel mit den zu etablierenden Kontrollen erreicht werden und mit welcher Intensität (Umfang, Tiefe und Turnus der Kontrollen) dies geschehen soll.

Ziel der Gesamtheit der dabei als erforderlich ermittelten Kontrollen ist es, im gesamten Projektverlauf den projektphasenspezifischen Adressenausfallrisiken für das Institut zu begegnen, d. h., diese möglichst früh aufzudecken, um gegebenenfalls gegensteuernd eingreifen zu können. Im Rahmen des Baumonitorings sind Kontrollen nicht ausschließlich als Ermittlung des Ist-Zustands zu verstehen, sondern haben das Ziel, Abweichungen von einem vorher festgelegten Soll-Zustand sowie deren Ursachen und mögliche Auswirkungen festzustellen. Sie dürfen kein formaler Schritt und ohne effektiven Beitrag sein, sondern sind danach auszurichten, welches Kontrollziel mit ihnen erreicht werden soll.

Im Rahmen dieses Analyseprozesses ist auch zu klären, ob und in welchem zeitlichen Verfügbarkeitsrahmen institutsinternes Know-how und Ressourcen zur Durchführung des Kontrollsets zur Verfügung stehen oder ob auf eine externe Unterstützung, d. h. ein Baumonitoring, zurückgegriffen werden sollte. Der Baumonitor muss, um den projektspezifischen Anforderungen zu entsprechen, über die erforderliche Fachkunde und Projekterfahrung verfügen.

## 2.4 Fazit

Aus den Anforderungen der MaRisk und der EBA-Leitlinie für die Kreditvergabe und Überwachung ergeben sich spezifische Anforderungen an die Finanzierung von Bauprojekten. Zielsetzung dieser Regularien ist es, insbesondere spezielle mit Projekten in Verbindung stehende Risiken möglichst frühzeitig zu identifizieren und steuern zu können. Umfang, Untersuchungs-

tiefe und -turnus der durchzuführenden Kontrollen sind anhand des Risikoprofils des Kreditengagements durch den Kreditgeber jeweils projektspezifisch festzulegen. Hierfür kann es sinnvoll sein, als Kreditinstitut externe Unterstützung in Form eines Baumontorings hinzuzuziehen. Der seitens des Kreditgebers ausgewählte Baumontor muss fachkundig sein.

### 3 Leistungen des Baumonitorings

Im Gegensatz zu den Leistungsbildern der AHO „Projektmanagement“ und HOAI haben wir bei der Darstellung der Leistungen des Baumonitorings auf eine Unterscheidung in Grund- und Besondere Leistungen verzichtet. Jedes finanzierende Institut ist aufgerufen, den Leistungsumfang der durchzuführenden Baumonitoringleistungen anhand des spezifischen Risikoprofils des jeweiligen Kreditengagements individuell festzulegen und nachvollziehbar zu dokumentieren.

Aus Vereinfachungsgründen verwenden wir nachfolgend für die Bezeichnung des Auftraggebers der Baumonitoringleistungen die Begriffe „Kreditgeber“ oder „Auftraggeber“. Unabhängig, ob die Leistungen des Baumonitorings durch eine männliche/weibliche Einzelperson oder ein Unternehmen erbracht werden, bezeichnen wir den oder die Dienstleister als „der Baumonitor“. Den Begriff Baumonitoring verwenden wir, wenn wir uns auf die Gesamtheit aller im Rahmen des Aufgabenprofils zu erbringenden Leistungen beziehen.

Die Tätigkeit des Baumonitors besteht vorrangig in der projektbegleitenden Informationsbeschaffung und -aufbereitung entsprechend den Anforderungen seines Auftraggebers. Der Baumonitor darf zur Wahrung seiner Unabhängigkeit in keiner Weise aktiv an der Steuerung des Projekts beteiligt sein. Auch projektbezogene Beratungsleistungen des Baumonitorings für den Kreditnehmer und/oder dessen Dienstleister sind nach unserer Auffassung auszuschließen. Er vertritt ausschließlich die Interessen des finanzierenden Instituts. Dieses ist frei in der wettbewerblichen Auswahl eines für das Baumonitoring geeigneten Dienstleisters.

Die Mitwirkung des Baumonitors im Projekt beschränkt sich auf die Prüfung und Plausibilisierung von technischen und kaufmännischen Sachverhalten und stellt keine gutachterliche Prüfung oder Testierung dar. Das Baumonitoring erfolgt üblicherweise nicht als Vollprüfung, d. h. vollständige Einsichtnahme in alle und inhaltliche Überprüfung aller vertraglichen, genehmigungsrelevanten, technischen und kaufmännischen Projektunterlagen, son-

dem in Form einer turnusmäßigen und risikoorientierten Stichprobenuntersuchung. Der Fokus der Baumonitoringleistungen liegt grundsätzlich in den Tätigkeiten Sichten, Prüfen/Plausibilisieren und Berichten.

Der besondere Schwerpunkt der Tätigkeit des Baumonitors stellt die aktuelle, objektive und empfängergerechte Information des Kreditgebers dar. Diese erfolgt vorrangig in Form der vom ihm zu erstellenden schriftlichen Berichterstattung, sei es in Form von sachverhaltsbezogenen Einzelberichten oder in einem festgelegten Turnus zu erstellenden fortlaufenden Berichten. In jedem dieser Fälle hat die Berichterstattung so zu erfolgen, dass die vom Baumonitoring bereitgestellten Informationen zuverlässig in das Risikomanagement der Banken übersetzt werden und so in den weiteren bankinternen Bearbeitungsschritten, z. B. im Scoringverfahren bis hin zur Eingruppierung in verschiedene Risikocluster, angewendet werden können.

Auf den Komplex „Berichterstattung“ gehen wir vertiefend im Kapitel 5 „Standardisiertes Berichtswesen“ ein. An dieser Stelle möchten wir aber bereits folgende Grundelemente der Berichterstattung des Baumonitors nennen: In den Berichten sind die Kernaussagen der Berichterstattung möglichst auf wesentliche Kennzahlen zu beschränken, deren Herleitung zuvor zwischen dem Kreditgeber und dem Baumonitor festgelegt wurden. Schwerpunkte und wichtigste Parameter der Berichterstattung des Baumonitorings betreffen in der Regel stichtagsbezogene fachliche und vor allem risikobezogene Einschätzungen zu Kosten, Terminen und Qualitäten. Die Berichterstattung des Baumonitors muss dabei adressatengerecht, d. h. prägnant und auch für einen Nichtfachmann in den Kernaussagen verständlich und nachvollziehbar, erfolgen.

Die Tätigkeit des Baumonitors kann bei Bedarf auch eine stichprobenartige Prüfung von projektbezogenen Rechnungen und des Zahlungsstands als Vorbereitung von Auszahlungen des Kreditgebers an den Kreditnehmer beinhalten.

Des Weiteren können die Ergebnisse der Baumonitoringleistungen auch in anderen Belangen des finanzierenden Instituts, wie z. B. der Bewertung von im Bau befindlichen Immobilien genutzt werden. Wir verweisen hierzu beispielhaft auf Anlage 8.1 „Zustandswert nach § 4 Abs. 6 BelWertV“.

## 3.1 Das Leistungsbild Baumoritoring auf der Grundlage von Projektphasen und Risikobereichen

### 3.1.1 Projektphasen des Baumoritorings

Das Leistungsbild des Baumoritorings bezieht sich grundsätzlich auf alle Phasen einer Immobilienprojektentwicklung. Zum Vergleich stellen wir nachfolgend diesen Leistungsphasen die Leistungsphasen der Projektsteuerung und die Leistungsphasen des Baumoritorings gegenüber.

Das von uns entwickelte Leistungsbild des Baumoritorings ist in folgende drei Leistungsphasen gegliedert:

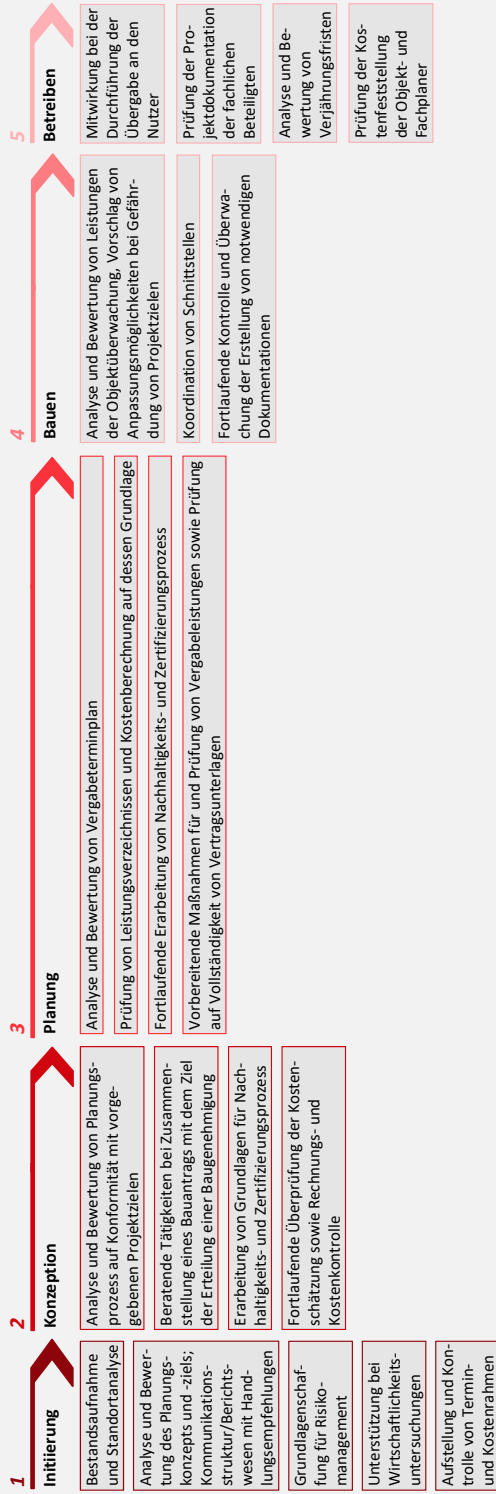
- Phase 1 – Planungs- und Vorbereitungsphase
- Phase 2 – Ausführungsphase und
- Phase 3 – Projektabschluss- und Übergabephase

Die Arbeitsergebnisse des Baumoritorings in den einzelnen Leistungsphasen sind:

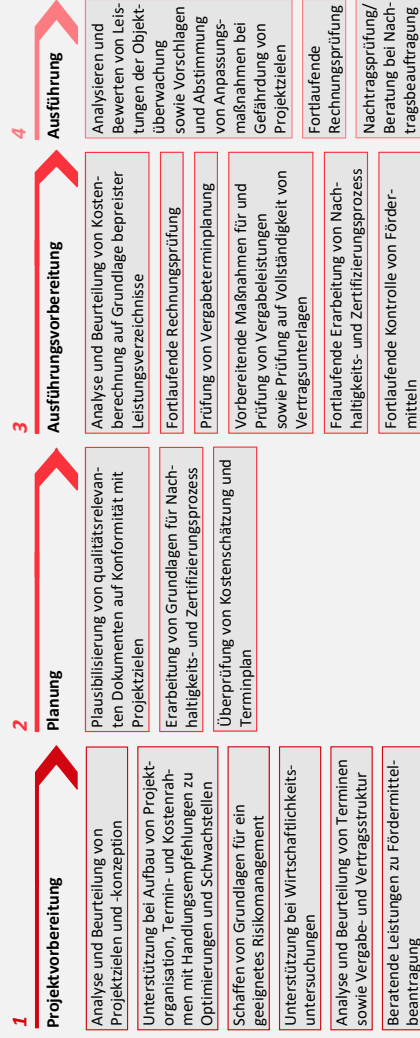
Leistungsphase		Arbeitsergebnis
1	Planungs- und Vorbereitungsphase	Initialbericht
2	Ausführungsphase	Laufende Berichterstattung
3	Projektabschluss- und Übergabephase	Schlussbericht

Jedem mit der Vorbereitung und Durchführung von Baumaßnahmen Befassen ist bekannt, dass es zwischen den vorgenannten Projektphasen hinsichtlich des Ablaufs und der inhaltlichen Bearbeitung keine trennscharfe Abgrenzung gibt, d. h., dass sie sich zeitlich überlappen können und dass sich einzelne Leistungen innerhalb einer oder auch nachfolgender Projektphasen verschieben und/oder wiederholen können. Auch der genaue Zeitpunkt/Projektstatus, wann eine der vorgenannten Projektphasen beginnt und endet, ist oft nur schwierig zu bestimmen.

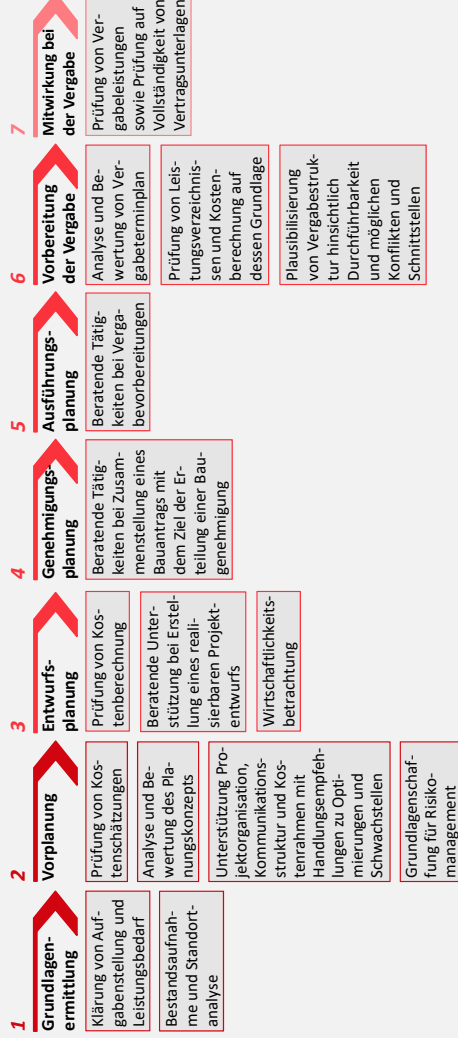
## Phasen der Projektentwicklung



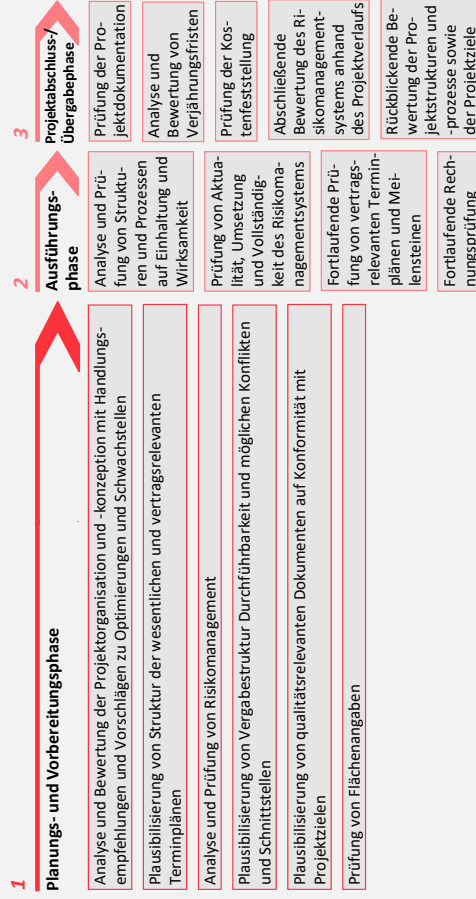
## Projektphasen nach AHO



## Projektphasen nach HOAI



## Projektphasen des Bauminitorings



Für das Baumoritoring gehen wir für den Beginn der Ausführungsphase („im Bau befindlich“) sowohl bei Neubauvorhaben als auch bei Modernisierungsmaßnahmen davon aus, dass folgende (Mindest-)Merkmale vorliegen:

- Übergabe des Baufeldes/des Objekts an den ersten mit der Ausführung von Bauleistungen beauftragten Unternehmer (z. B. Rodungsarbeiten, einleitende Maßnahmen zur Baugrundstückerschließung, Errichtung der Baustelleneinrichtung etc.) und
- zielführendes Vorantreiben dieser und der nachfolgenden Bautätigkeiten

Das heißt, das bloße Aufstellen eines Bauschildes, Bauzauns und/oder einer Trockentoilette dürfte allein noch keine Belege dafür sein, dass mit dem Bau tatsächlich begonnen wurde.

Für den Beginn der Phase Projektabschluss- und Übergabephase sind in Bezug auf das Baumoritoring die in der Finanzierungsvereinbarung getroffenen Regelungen für die Fertigstellung ausschlaggebend.

Je nach vertraglicher Regelung können zur Bestimmung des Bauzustands „Fertigstellung“ unterschiedliche Projektmeilensteine relevant sein, sowohl die Erteilung der baubehördlichen Genehmigung der Gebäudenutzung, der Abschluss der privatrechtlichen Abnahme der Bauleistungen und des daraus resultierenden Übergangs von Lasten und Nutzen als auch der Abschluss der privatrechtlichen Abnahmen, der Bezug des Gebäudes durch den Nutzer oder gegebenenfalls der Beginn der Mietzahlungsverpflichtung. Die vorgenannten Meilensteine können dabei aufeinander fallen oder aufeinanderfolgen.

Allerdings kann es auch ganz andere Anhaltspunkte für die Festlegung des Projektabschlusses und damit das Ende der Ausführungsphase geben. Insbesondere bei umfangreichen mieterseitigen Ausbauleistungen (z. B. Objektübergabe vom Kreditnehmer an seine Kunden im erweiterten Rohbauzustand) können die Fertigstellung des bau- bzw. mietvertraglich geschuldeten und insoweit abnahmereifen (und gegebenenfalls kreditvertraglich relevanten) Soll-Zustands einerseits und die Gesamtfertigstellung, die baubehördliche Schlussabnahme und/oder die Inbenutzung-/Ingebrauchnahme des Projekts andererseits mitunter jedoch zeitlich deutlich auseinanderfallen.

Auch kann je nach den Festlegungen der Finanzierungsvereinbarung der Projektabschluss erst mit dem Beginn der Mietzahlungen verknüpft sein, die nicht notwendigerweise zum Zeitpunkt der (Gesamt-)Fertigstellung oder Übergabe-/Ingebrauchnahme beginnen müssen. Vielmehr kann der Beginn der Mietzahlung beispielsweise im Hinblick auf etwaige Mieterausbauten, Teilabnahmen und Ingebrauchnahmen oder die Gewährung von mietfreien Zeiten etc. individuell (miet-)vertraglich geregelt werden.

Sofern im Rahmen des Baumoritorings und/oder einer Bautenstandsermittlung nicht ausdrücklich auf ein definiertes, von der Gesamtfertigstellung abweichendes, Bau-Soll Bezug genommen wird, gilt ein Bauvorhaben gemeinhin als fertiggestellt, wenn die Bauarbeiten an dem Bauvorhaben weitgehend abgeschlossen und die Möglichkeit des Beginns der Nutzung, d. h. die Bezugsfertigkeit, gegeben sind. Dieser Zeitpunkt kann durchaus auch vor der vollständigen Fertigstellung liegen, da z. B. fehlende bzw. unvollständige Grün-/Außenanlagen oder Rest- bzw. Nacharbeiten im Gebäude nicht automatisch die Nutzbarkeit und damit die Ertragsfähigkeit der Immobilie verhindern.

Die vorgenannten Beispiele verdeutlichen, dass eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Festlegung des Projektabschlusses bestehen. Daher ist im Rahmen eines jeden Baumoritoringauftrags individuell, d. h. in Abhängigkeit der jeweiligen Finanzierungsvereinbarung, festzulegen, zu welchem Projektstand die Ausführungsphase endet und die Projektabschluss- und Übergabephase beginnt.

### 3.1.2 Risikobereiche des Baumoritorings

Wie bereits im Abschnitt 2.3.3 „Entscheidung über den Einsatz eines Baumoritorings“ ausgeführt, bedeutet die Tätigkeit des Baumoritors nicht prüfen um des Prüfens Willen, sondern muss entsprechend der diesbezüglichen Vorgaben des Kreditgebers risikoorientiert erfolgen.

Auf der Grundlage intensiv geführter Expertengespräche haben die Verfasser dieser Studie insgesamt sieben Risikobereiche identifiziert, die Gegenstand der vom Baumoritoring durchzuführenden Untersuchungen sein müssen:



- Risikobereich I: Projekttrisikomanagement
- Risikobereich II: Projektorganisation
- Risikobereich III: Budget
- Risikobereich IV: Termine
- Risikobereich V: Qualität
- Risikobereich VI: Verträge und Versicherungen
- Risikobereich VII: Vermietung und Verkauf

In der nachfolgenden Tabelle stellen wir kurz die Kernaufgaben des Bauminitorings in den einzelnen Projektphasen dar:

Phase 1 Planungs- und Vorbereitungsphase	Phase 2 Ausführungsphase	Phase 3 Projektabschluss- und Übergabephase
<b>Projektrisikomanagement</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abstimmung der zu untersuchenden Risikobereiche mit dem Auftraggeber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse der Wirksamkeit des Risikomanagementprozesses des Kreditnehmers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bewertung der im Projekt eingesetzten Risikomanagementprozesse und -instrumente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse des Risikomanagementprozesses des Kreditnehmers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontinuierliche Analyse des Projektverlaufs in Bezug auf Projektrisiken (Risiko-Screening)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse der Risikobewertung des Projekts durch den Kreditnehmer in Bezug auf Kosten, Termine und Qualitäten</li> </ul>		
<b>Projektorganisation</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse der organisatorischen Strukturen und Prozesse des Projekts, im Besonderen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Planung der Planung</li> <li>– Projektkommunikation</li> <li>– Entscheidungs- und Änderungsmanagement</li> <li>– Projektdokumentation</li> <li>– Vertragswesen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kontinuierliche Analyse der Wirksamkeit und Angemessenheit des Projektmanagements und Einhaltung der im Projekt definierten Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse der organisatorischen Strukturen und Prozesse vor, während und nach der Übergabe/Übernahme des fertiggestellten Objekts</li> <li>■ Analyse der Vollständigkeitsprüfung der Projektdokumentation</li> <li>■ Prüfung der Mitwirkung einer durch den Kreditnehmer gegebenenfalls mandatierten Rechtsberatung im Rahmen des Projektabschlusses</li> </ul>

Phase 1 Planungs- und Vorbereitungsphase	Phase 2 Ausführungsphase	Phase 3 Projektabschluss- und Übergabephase
<b>Budget</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse der Angemessenheit, Richtigkeit und Vollständigkeit der Kostengliederung und Kostenermittlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laufende Analyse der Kostenüberwachung (Prozesse und Instrumente) des Kreditnehmers auf Angemessenheit und Aktualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortsetzung der Erstellung von Soll-Ist-Vergleichen während der Phase der Projektschlussabrechnung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ermittlung und Bewertung des Stands bereits erfolgter Vergaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontinuierliche Plausibilisierung der Prognoserechnung des Kreditnehmers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abschließende Bewertung der Kostenplanung sowie des Kostenmanagements des Kreditnehmers</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse der Mittelabflussplanung des Kreditnehmers in Bezug auf Übereinstimmung von Kosten- und Terminplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontinuierliche Erstellung von Soll-Ist-Vergleichen</li> </ul>	
<b>Termine</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse der Terminplanung des Kreditnehmers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laufende Analyse der Terminüberwachung (Prozesse und Instrumente) des Kreditnehmers auf Angemessenheit und Aktualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abschließende Bewertung der Terminplanung und -überwachung des Kreditnehmers</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfassung bereits vertraglich vereinbarter Fristen, Meilensteine und (End-) Termine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontinuierliche Erstellung von Soll-Ist-Vergleichen</li> </ul>	
<b>Qualität</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plausibilisierung qualitätsrelevanter Dokumente auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Übereinstimmung mit den Projektzielen</li> <li>– Besondere/zugesicherte Projekteigenschaften</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laufende Analyse der Planungs- und Ausführungsarbeiten auf Übereinstimmung mit den festgelegten Qualitätszielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bewertung der Einhaltung vereinbarter Qualitätsziele</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prüfung der Übereinstimmung von Qualitäts- und Kostenzielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontinuierliche Erstellung von Soll-Ist-Vergleichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse festgestellter Abweichungen im Hinblick auf mögliche Auswirkungen auf den Wert der Immobilie</li> </ul>

Phase 1 Planungs- und Vorbereitungsphase	Phase 2 Ausführungsphase	Phase 3 Projektabschluss- und Übergabephase
<b>Verträge und Versicherungen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfassung und Auswertung bereits geschlossener Verträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laufende Erfassung und Auswertung der wichtigsten projektbezogenen Verträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse der vollständigen und sachlich richtigen Erfassung von Mängeln und Restleistungen im Rahmen privatrechtlicher und öffentlich-rechtlicher Abnahmen und Übergaben</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfassung der wesentlichen Inhalte und Regelungen der bestehenden Versicherungsstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfassung und Auswertung drohender oder bereits anhängiger Rechtsstreitigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfassung und Beurteilung von anhängigen oder drohenden Rechtsstreitigkeiten mit Auswirkungen auf die Finanzierungsvereinbarung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontinuierliche Überprüfung der vereinbarten Versicherungskennzahlen auf Übereinstimmung mit den Projektanforderungen</li> </ul>	
<b>Vermietung und Verkauf</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfassung der bereits erfolgten Vermietungen bzw. Verkäufe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überprüfung der Informationen des Kreditnehmers bezüglich des aktuellen Vermietungs-/Verkaufsstands</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfassung der noch offenen Vermietungs- bzw. Verkaufsaktivitäten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überprüfung der Übereinstimmung von vereinbarten Mieten/Preisen mit den Regelungen des Finanzierungsvertrags</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortsetzung der Überprüfung von vereinbarten Miethöhen/Verkaufserlösen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überprüfung der Vollständigkeit und Richtigkeit der im Zuge des Eigentumsübergangs vom Kreditnehmer zu erstellenden Dokumentation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Überprüfung der Übereinstimmung von Projektterminplanung und Vermietungs-/Verkaufsterminplanung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortsetzung der Überprüfung der Terminplanungen Projektdurchführung und Vermietung/Verkauf</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feststellung der Einflussmöglichkeiten von Mietern/Erwerbern, die sich auf die Projektziele gemäß Finanzierungsvereinbarung auswirken können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortsetzung der Erfassung und Bewertung von Einflussmöglichkeiten von Mietern/Käufern in Bezug auf die Projektziele Kosten, Termine und Qualitäten</li> </ul>	

Für alle Risikobereiche einheitlich besteht die Aufgabe des Baumoritors in der Projektabschluss- und Übergabephase – soweit diese Gegenstand seiner Beauftragung ist –, im Rahmen seines Abschlussberichtes auf der Grundlage der im Projekt gemachten Erfahrungen (Lessons learned) Empfehlungen für das finanzierende Institut für zukünftige Projekte zu erarbeiten.

## 3.2 Grundsätze für das Vorgehen beim Baumoritoring

### 3.2.1 Beschaffung von Projektinformationen

Informationspflichten des Kreditnehmers und der Umfang der durch ihn oder seine Dienstleister zur Verfügung zu stellenden Projektinformationen sollten bereits im Kreditvertrag individuell vereinbart werden.

Nachfolgend gehen wir davon aus, dass der Kreditnehmer bereits über die Projektbegleitung durch ein Baumoritoring ausreichend informiert wurde. Sollte dieses nicht der Fall sein, empfiehlt es sich, dass das finanzierende Institut den Kreditnehmer über diesen Sachverhalt informiert und die Aufnahme der Tätigkeit des Baumoritorings mit einem entsprechenden zeitlichen Vorlauf ankündigt.

Im ersten Schritt sollte sich der Baumoritor mit dem Kreditnehmer bezüglich der Wege seiner Informationsbeschaffung einvernehmlich abstimmen und die getroffenen Festlegungen schriftlich fixieren. Folgende Schwerpunkte der Informationsbeschaffung sollten dabei im Vordergrund stehen:

- Art, Umfang und Turnus der Zurverfügungstellung von Projektunterlagen durch den Kreditnehmer
- Benennung eines zuständigen Ansprechpartners aufseiten des Kreditnehmers für die Informationsbereitstellung (zentrale Anlaufstelle, inklusive Vertretung)
- Festlegung des Kommunikationswegs für die Unterlagenbereitstellung (Papier, E-Mail, elektronische Projektplattform etc.) und für Rückfragen des Baumoritors an Projektbeteiligte
- gegebenenfalls Aufnahme in den Verteiler festzulegender Projektunterlagen (z. B. Protokolle, Schriftverkehr etc.)

- Teilnahme an relevanten Projektbesprechungen
- Organisation der durch den Baumonitor durchzuführenden Baustellenbegehungen
- Information des Baumonitors über dessen Untersuchungsergebnisse mit dem Kreditnehmer

Die Bereitstellung der für die Tätigkeit des Baumonitors erforderlichen Unterlagen durch den Kreditnehmer bzw. seiner Beauftragten sollte immer unter Einbeziehung des Kreditgebers erfolgen. Bei Bedarf erhält auch der Kreditgeber eine Kopie aller wesentlichen Unterlagen zur Dokumentation des Planungs- und Bautenstands des Projekts. Der Baumonitor ist somit auf die Mitwirkung des Kreditnehmers und dessen Bauleitung sowie Projektsteuerung angewiesen. Die Ideallösung wäre ein eigener, aufseiten der Bank eingerichteter Datenraum, in dem die wesentlichen Unterlagen aller Planungs- und Bauphasen eingestellt werden. Die Berichte des Baumonitors enthalten jeweils ein Verzeichnis über die überlassenen, eingesehenen und bewerteten Dokumente.

Sollte der Baumonitor während seiner Tätigkeit feststellen, dass die für seine Tätigkeit erforderlichen Informationen durch den Kreditnehmer nicht, nicht fristgerecht, aktuell oder vollständig vorgelegt wurden, oder sollte er feststellen, dass die ihm erteilten Informationen und vorgelegten Projektunterlagen falsch sind, muss er dieses dem Kreditgeber mitteilen, spätestens im Rahmen seiner schriftlichen Berichterstattung.

### 3.2.2 Auswertung von Projektunterlagen

Durch den Baumonitor werden, unabhängig davon, in welcher Projektphase er seine Tätigkeit aufnimmt, in einem ersten Schritt die für eine technische Beurteilung zwingend erforderlichen Projektunterlagen gesichtet. Die Erstauswertung der zum Beginn seiner Tätigkeit von ihm auszuwertenden Projektunterlagen sind durch Interviews mit den wichtigsten Projektbeteiligten zu ergänzen, um sich ein möglichst umfassendes Bild über den bisherigen Verlauf, den aktuellen Stand und die Ziele des Projekts in Bezug auf Kosten, Termine, Qualitäten und Quantitäten sowie gegebenenfalls bereits durch den Kreditnehmer bzw. dessen Dienstleister erfasste Risiken zu verschaffen.

Zu diesen Dokumenten gehören unter anderem:

- alle genehmigungsrechtlichen Unterlagen, insbesondere die Baugenehmigung mit ihren Auflagen und Bedingungen sowie alle Bauantragsunterlagen, insbesondere das Brandschutzgutachten
- alle relevante Projektverträge, wie z. B. Kauf- und Verkaufsverträge, der städtebauliche oder Erschließungsvertrag, Ver- und Entsorgungsverträge, Planungs-, Projektsteuerungs- und sonstige Beraterverträge, Bauverträge
- abgeschlossene (im Besonderen die Erläuterungsberichte der bisher abgeschlossenen Leistungsphasen) und aktuell in Bearbeitung befindliche Planungsstände, relevante Unterlagen bezüglich bisheriger Planungsänderungen
- Kostenermittlungen gemäß DIN-Norm 276 (bisherige und aktuelle Kostenplanungen) und die relevanten Unterlagen bezüglich gegebenenfalls vorgenommener Änderungen in der Kostenplanung
- Terminpläne (ursprüngliche und aktuelle Terminplanungen) und die relevanten Unterlagen bezüglich gegebenenfalls vorgenommener Terminplanänderungen
- für das Projekt geltende organisatorische Regelungen
- Protokolle der wichtigsten Projektbesprechungen
- soweit vorhanden: bisher vorliegende Berichte der Projektsteuerung und/oder der Objektüberwachung sowie die Berichte des Kreditnehmers in seine Gremien und/oder an den Kreditgeber

Auch im späteren Projektverlauf liegt der Schwerpunkt der Informationsbeschaffung des Baumoritors in der Auswertung von Projektunterlagen. Aus diesem Grund muss verbindlich sichergestellt werden, dass der Baumoritor vom Kreditnehmer und/oder von dessen beauftragten Dienstleistern alle für seine Leistungen erforderlichen Projektunterlagen so zeitnah erhält, dass er immer über den aktuellen Stand informiert ist. Bereits im Vorfeld seiner Tätigkeit sollte er mit dem Kreditgeber ein Eskalationsverfahren vereinbaren, wie im Falle einer verspäteten oder unvollständigen sowie gegebenenfalls gezielt irreführenden Bereitstellung von Projektunterlagen zu verfahren ist.

### 3.2.3 Teilnahme an Projektbesprechungen und Durchführung von Befragungen

Neben der Auswertung von Projektunterlagen stellen die risikoadäquate Teilnahme des Baumoritors an den wesentlichen Projektbesprechungen und das regelmäßige Durchführen von Befragungen von ausgewählten Projektbeteiligten wesentliche Grundlagen für die eigenständige Informationsbeschaffung des Baumoritors dar. Da sich die Inhalte und Bedeutung einzelner Besprechungen im Verlauf der Projektdurchführung ändern können, ist durch den Baumoritor kontinuierlich zu überprüfen, an welchen Besprechungen er in welchem Turnus teilnimmt.

Gleiches betrifft das Durchführen von Befragungen von ausgewählten Projektbeteiligten. Hierbei geht es darum, sich durch Gespräche zusätzliche Informationen zur Beurteilung des aktuellen Projektstands, des weiteren Projektfortgangs sowie der durch den Baumoritor identifizierten bzw. in der projektinternen Berichterstattung angegebenen Projektrisiken zu beschaffen.

Zur Wahrung der Unabhängigkeit des Baumoritors muss sich seine Mitwirkung an diesen Besprechungen zwingend auf das Hören und Verstehen beschränken. Rückfragen durch ihn dürfen nur zur Verständnisvervollständigung dienen. Anweisungen des Baumoritors an Projektbeteiligte sind untersagt. Selbst als unverbindlich deklarierte Empfehlungen können die Unabhängigkeit des Baumoritors gefährden und sind aus diesem Grund zu unterlassen.

Durch den Baumoritor erstellte Mitschriften von Projektbesprechungen verbleiben als Arbeitspapiere bei seinen Unterlagen. Die Aushändigung dieser Unterlagen an den Kreditnehmer und/oder dessen Dienstleister sollte weitgehend ausgeschlossen werden und bedarf im Vorfeld der ausdrücklichen Zustimmung des Kreditgebers.

### 3.2.4 Durchführung von Baustellenbegehungen

Die dritte Säule der Informationsbeschaffung des Baumonitors im Rahmen seiner Tätigkeit stellt die turnusmäßige oder – bei gegebenenfalls vorliegenden Anlässen – die außerplanmäßige Durchführung von Baustellenbegehungen dar. Diese müssen im Beisein des Kreditnehmers, seines Projektsteuerers und/oder Objektüberwachers erfolgen. In Bezug auf den Zeitpunkt und den Umfang der Baustellenbegehung wird sich der Baumonitor eng mit dem Kreditnehmer bzw. dessen Dienstleister abstimmen.

Ziel der Baustellenbegehungen ist es, neben der Beschaffung zusätzlicher Informationen auch, soweit möglich, die Angaben aus den zur Verfügung gestellten Unterlagen zu verifizieren bzw. plausibilisieren sowie sich einen persönlichen Eindruck vom aktuellen Stand und der Qualität der Bauausführung und von der Übereinstimmung der ausgeführten Bauleistungen mit der Planung, insbesondere hinsichtlich geplanter und realisierter Qualitäten und Quantitäten, zu verschaffen.

Durch den Baumonitor werden, soweit ohne Gefahr zugänglich, die bereits fertiggestellten und für die Gebrauchseigenschaften des Objekts wesentlichen Bauteile und technischen Anlagen in Augenschein genommen. Die von ihm durchzuführenden Untersuchungen sind rein visueller Natur.

Von der Begehung ausgeschlossen sind solche Bereiche, die eine Gefahr für Gesundheit oder Sicherheit des Baumonitors darstellen und als solche ausgewiesen sind oder in unmittelbarer Nähe von Sende- und Übertragungsanlagen liegen, oder Orte, an denen gesundheitsgefährdende Materialien gelagert oder verarbeitet werden.

Die Tätigkeit des Baumonitors im Allgemeinen und die Durchführung von Baustellenbegehungen im Besonderen stellen keine gutachterliche Beurteilung der Bauausführung dar. Eine Überprüfung der Funktionsfähigkeit mechanischer und/oder elektrischer Anlagen erfolgt durch ihn nicht. Es wird jedoch empfohlen, dass der Baumonitor nach Möglichkeit an Sachverständigen- und gutachterlichen Funktionsprüfungen teilnimmt. Zumindest die Auswertung der entsprechenden Ergebnisprotokolle gehört jedoch zu seinen Pflichtaufgaben.



Die Ergebnisse der Baustellenbegehungen sind durch den Baumonitor in einem Begehungsprotokoll zu dokumentieren. Mindestbestandteile des Protokolls sollten sein:

- Bezeichnung des Bauprojekts/Kreditengagement
- Datum und Uhrzeit der Baustellenbegehung
- Teilnehmer an der Begehung
- untersuchte Bauteile
- je Bauteil: sachverhaltsbezogene Feststellungen, insbesondere bezüglich der Bauausführung gemäß der Übereinstimmung von Baugenehmigung/Planung mit der Bauausführung sowie Beurteilung des jeweiligen Leistungsstands sowie – im Falle von festgestellten Mängeln – Angaben der Bauobjektüberwachung und/oder Projektsteuerung zu deren Behebung
- augenscheinliche Verdachtsmomente auf möglicherweise verwendete Schadstoffe und/oder brandschutztechnische Mängel sind vom Baumonitor ebenfalls zu erfassen
- Einschätzung der Sicherheit und Ordnung auf der Baustelle
- aussagefähige Fotodokumentation zu den getroffenen Feststellungen
- Empfehlungen für den Kreditgeber bezüglich des weiteren Umgangs mit festgestellten Mängeln, z. B. Empfehlung für weiterführende Untersuchungen durch entsprechende Gutachter oder Sachverständige
- Unterschrift

Der festgestellte Leistungsstand, festgestellte Mängel und Empfehlungen an den Kreditgeber bezüglich der weiteren Handhabung dieser Mängel fließen als Grundbestandteile in die Berichterstattung des Baumonitors ein.

Soweit die regelmäßige Vorlage der Protokolle der Baustellenbegehungen beim Kreditgeber nicht bereits vertraglich vereinbart wurde, hat der Baumonitor sicherzustellen, dass er die Protokolle auf Verlangen jederzeit vollständig an seinen Auftraggeber übergeben kann.

### 3.2.5 Ermittlung und Darstellung des aktuellen Bautenstands

Die regelmäßige Ermittlung des Leistungsstands bzw. Bautenstands vor Ort hat unter anderem das vorrangige Ziel, zu Beginn des Projekts die Erfüllung der Auszahlungsbedingungen zu überprüfen, im weiteren Projektverlauf zu jeder Zeit eine angemessene Korrelation bzw. möglichst hohe Deckungsgleichheit zwischen Zahlungsstand und erreichtem Bautenstand sicherzustellen und insbesondere eine Überzahlung des Zahlungsempfängers zu vermeiden. Der Bautenstand ist für den Kreditgeber von höchster Bedeutung. Er spielt im Hinblick auf den zeitlichen Verlauf der weiteren Auszahlungen, der zu berechnenden Zinsen und der voraussichtlichen Fertigstellung des Gesamtobjekts und gegebenenfalls Vereinnahmung von Verkaufserlösen eine herausragende Rolle. Er ist darüber hinaus ausschlaggebend für die Ermittlung des Zustandswertes gemäß BelWertV.

Aus diesem Grund stellt die Ermittlung des Bautenstands eine Kernaufgabe der Tätigkeit des Baumonitors und einen wichtigen Parameter sowohl im Hinblick auf seine Berichtstätigkeit dar, auch für die Bestimmung seiner kurz- und mittelfristig durchzuführenden Untersuchungsaktivitäten.

In Zuge seiner Tätigkeit muss der Baumonitor auch einen Abgleich zwischen dem von ihm festgestellten Bautenstand und dem Zahlungsstand der wichtigsten Planungs-, Projektsteuerungs- und Bauverträge durchführen. Dieser Abgleich dient ihm sowohl zur Plausibilisierung seiner Leistungsstandsermittlung als auch zur Aufdeckung von Fehlern oder Unregelmäßigkeiten aufseiten des Kreditnehmers und/oder dessen Dienstleistern.

Häufig werden in der Praxis der Zahlungsstand mit dem Bauten- bzw. Leistungsstand gleichgesetzt. Diese Betrachtungsweise ist aus Sicht der Verfasser dieser Studie abzulehnen. Die Gründe für die Ablehnung sind der zeitliche Auseinanderfall von Leistungsfeststellung, Rechnungseinreichung und -bearbeitung sowie Zahlung. Das heißt, dass der Bautenstand und der Zahlungsstand aufgrund zeitlich differierender Betrachtungszeitpunkte regelmäßig nicht deckungsgleich sind. Auch wenn sich der festgestellte Zahlungsstand über dem ermittelten Leistungsstand befindet, ist dies nicht zwangsläufig ein Indiz dafür, dass eine Überzahlung besteht, da bei der Bautenstandsermittlung die in der Praxis vorkommenden Vorauszahlungen des Kreditnehmers an dessen Dienstleister unberücksichtigt bleiben. Unsere Erfahrungen haben

gezeigt, dass manche Bauherren, um Kosten zu sparen, auf die Vorlage von Sicherheitsleistungen, z. B. Vorauszahlungsbürgschaften, verzichten und eher auf die Bonität bauausführender Firmen vertrauen. Insoweit sollten Kreditgeber ihre Entscheidungen immer und nur auf der Grundlage sachgerechter Bautenstandsermittlungen treffen. So wichtig und bedeutend die Aufgabe der Ermittlung des Bautenstands ist, so schwierig und anspruchsvoll ist auch die korrekte und realitätsnahe Ausführung.

Stichtag der Feststellung des Bautenstands ist jeweils der Tag der vom Baumontor durchgeführten Baustellenbegehung. Abweichungen hiervon sind durch den Baumontor explizit anzugeben und für den Kreditgeber nachvollziehbar zu begründen und zu belegen. Der Bautenstand stellt den Stand der Arbeiten zur Errichtung eines Bauwerks dar und beschreibt dessen Fertigstellungsgrad. Er wird in der Regel als Prozentualwert angegeben. Die Bezugsgrößen, d. h. 100-%-Werte, sind dabei die Baukosten der wichtigsten Bauteile sowie das Gesamtobjekt.

Dies setzt voraus, dass durch den Baumontor zu Beginn seiner Tätigkeit eine entsprechende Aufgliederung des Objekts in die wichtigsten Bauteile erfolgt. Eine erste Hilfestellung kann dabei die zweite Ebene der Kostengruppen gemäß der DIN 276 „Kosten im Bauwesen“ sein. Deutlich aussagekräftiger sind jedoch bei der Aufgliederung eines Objekts in dessen Bauteile die jährlichen Veröffentlichungen des Baukosteninformationszentrums Deutscher Architektenkammern (BKI), in denen – ausgehend von einer Reihe von Vergleichsobjekten – neben den wichtigsten Bauteilen eines Objekts jeweils auch der prozentuale Wert an den Gesamtfertigstellungskosten (Wägungsanteil) angegeben wird.

Alternativ kann der Baumontor als Bezugsgröße auch die Kosten für Teil- und/oder Gesamtleistungen in Bauverträgen wählen. Die Betrachtung der einzelnen Gewerke hat den Vorteil, dass hierdurch eine logische Verbindung zur Kostenverfolgung des Kreditnehmers und damit auch zu den im Kreditvertrag vereinbarten Projektzielen entsteht. Grundsätzlich muss er bei der Übermittlung seiner Ergebnisse immer präzise angeben, auf welche der beiden vorgenannten Bezugsgrößen er sich stützt.

Bei der Durchführung der Ermittlung des Bautenstands informiert sich der Baumontor zunächst beim Kreditnehmer über dessen Einschätzung des

erreichten Bautenstands. Diese Informationen, die auch Aufmaße der Bauleistungen, die dem Kreditnehmer bereits vorliegen, enthalten sollten, stellen dann für den Baumonitor den Ausgangspunkt seiner Analysen dar und auf diese wird er sich im Rahmen seiner Berichterstattung an den Kreditgeber beziehen.

Unter der Voraussetzung, dass zum Stichtag der Betrachtung ein aktueller und entsprechend aussagekräftiger Terminplan vorliegt, ermittelt der Baumonitor anhand dieses Terminplans den zum Stichtag der Untersuchungen zu erwartenden Bautenstand. Dieser Ermittlung stellt er als ersten Vergleich die ihm vom Kreditnehmer mitgeteilten Informationen zum Bautenstand gegenüber und erhält so gegebenenfalls erste Hinweise auf mögliche eingetretene zeitliche Veränderungen im Bauablauf.

Der wichtigste Schritt bei der Ermittlung des Bautenstands ist die persönliche Inaugenscheinnahme des Objekts und seiner baulichen Bestandteile durch den Baumonitor. Dabei sollte er sich auf die Besichtigung der wichtigsten Bauteile bzw. Gewerke konzentrieren, es sei denn, er hat im Vorfeld Hinweise erhalten, die eine Vertiefung seiner Untersuchungen erfordern. Bei der Wahl der Granularität seiner Untersuchungen sollte er stets die inhaltlichen Bezüge zum Kostenstand und zur Terminverfolgung im Auge behalten und sich nicht in Details verlieren.

Im Rahmen seiner Begehung nimmt der Baumonitor einen Soll-Ist-Vergleich zwischen dem von ihm eingeschätzten zu erwartenden und dem von ihm vorgefundenen Stand der Arbeiten (Bauteile oder Gewerkekosten) vor und erfasst dabei eventuell bestehende Abweichungen. Die Ermittlung des Ist-Stands der Arbeiten erfolgt dabei in Form einer überschlägigen fachlichen Einschätzung und keiner detaillierten quantitativen Mengenermittlung durch den Baumonitor. In der Regel wird er bei seiner Bautenstandsermittlung keine eigenen Aufmaße von Bauteilen erstellen.

Die Ergebnisse seiner Einschätzungen werden üblicherweise in Form von Checklisten (Beispiel siehe Anlage 8.2 „Beispielcheckliste zur Ermittlung des Bauten-/Projektstands“) sowie einer Fotodokumentation zusammengefasst. Diese Arbeitspapiere verbleiben in der Regel beim Baumonitor und fließen nur in aggregierter Form in die Berichterstattung des Baumonitors an den Kreditgeber ein.

## 4 Baumontoringleistungen in den Risikobereichen

### 4.1 Risikobereich I – Projektrisikomanagement

Generell trägt der Kreditnehmer die Verantwortung für die Risiken seines Projekts.

Ziel des Baumontorings ist es, als integraler Bestandteil des Risikomanagements des Kreditgebers, ein geeignetes Frühwarnsystem zu entwickeln und so über die gesamte Projektlaufzeit dem Kreditgeber eine stets aktuelle Bewertung zum Risikogehalt der Finanzierung zu ermöglichen.

Die Grundlage für die institutsinterne Bewertung von Risiken, die mit dem Kreditengagement verbunden sind, stellen die Informationen dar, die durch den Baumontor zu beschaffen sind. Daraus ergibt sich für das finanzierende Institut die Aufgabe, dem Baumontor präzise Vorgaben zu machen, welche Informationen er beschaffen soll, und zwar in Bezug auf:

- Stichtag und Turnus
- Umfang und Detailierungsgrad
- Kennziffern und grafischen Darstellungen
- Empfehlungen an das finanzierende Institut und
- zu übergebenden ergänzende Unterlagen.

Wir verweisen hier auch auf unsere Ausführungen im Kapitel 5 „Standardisiertes Berichtswesen“.

#### Anforderungen an den Baumontor

Die Darstellung und Analyse (Bewertung und Klassifizierung) von Projektrisiken, die sowohl in verbaler Form als auch in deren monetären Bewertung erfolgen sollten, müssen für den Kreditgeber ein aktuelles und hinsichtlich der Risikofeststellungen klares Bild des bisherigen und voraussichtlich weiteren Projektverlaufs geben, auf dessen Basis der Kreditgeber im Risikoma-

nagement eigene Überwachungsinstrumente bedient, z. B. Scoringmodelle oder Risikoclusterungen.

Besondere Bedeutung für die Durchführung des Baumonitorings hat die durch das finanzierende Institut zu erfolgende Festlegung, auf welche Risiken der Baumonitor ein besonderes Augenmerk legen soll und wie Prüfungsfeststellungen gegebenenfalls in Kombination mit verschiedenen Prognosezenarien durch den Baumonitor zu treffen und aufzubereiten sind, um diese Informationen in die institutsinterne Klassifizierung zu den berichtenden Risiken überführen zu können. Typische Immobilienprojektrisiken haben wir in der Anlage 8.3 „Typische Projektrisiken bei Immobilienprojektentwicklungen“ dargestellt.

In entwickelten Risikomanagementsystemen, die nach unseren Feststellungen teilweise auch bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauprojekten eingesetzt werden, erfolgt der Risikoprozess in den Stufen:

- Identifikation von Risiken
- Analyse der Risikoeintrittswahrscheinlichkeit und möglicher Auswirkungen:
  - Abschätzung der Schadenshöhe(n), ohne dass Maßnahmen zur Risikohandhabung eingeleitet werden
  - Abschätzung der Schadenshöhe(n), nach Einleitung der (durch den Kreditnehmer geplanten) Maßnahmen zur Risikohandhabung
  - Aufzeigen von Abhängigkeiten von anderen Einflussgrößen und/oder anderen Risiken
- Einleiten von Maßnahmen zur Risikobewältigung/Risikobeherrschung
- Erfolgskontrolle
- Dokumentation

Aufgabe des Baumonitors ist es, anhand der durch ihn erfolgten Informationsauswertungen und seiner eigenen Beobachtungen Sachverhalte festzustellen und systematisch zu erfassen, die Risiken für das Projekt, d. h. das Erreichen der dem Kreditvertrag zugrunde liegenden Projektziele hinsichtlich Kosten, Termine, Qualitäten und Quantitäten, darstellen.

Für die Ermittlung von Risikoeintrittswahrscheinlichkeiten gibt es bisher kein normiertes Verfahren. In der Fachliteratur wird hierzu auf die Verwendung von Statistiken oder Experteneinschätzungen verwiesen. Aufgrund des Unikatcharakters von Immobilien und damit auch Bauvorhaben spielen nach unseren Erfahrungen bei diesen Projekten Statistiken zur Bestimmung von Risikoeintrittswahrscheinlichkeiten keine Rolle. Insoweit obliegt es den Projektbeteiligten selbst, anhand ihrer Erfahrungswerte eine Eintrittswahrscheinlichkeit für das jeweilige Risiko zu bestimmen. Bemühungen, bei Bauprojekten die Eintrittswahrscheinlichkeit in Höhe von Prozentansätzen zu bestimmen, erweisen sich in der Praxis häufig je nach Interessenslage als stark subjektiv gefärbt und in der Regel als nicht objektivierbar. Vor diesem Hintergrund wird nach unseren Erfahrungen bei Bauprojekten häufig bereits aus diesem Grund auf die Etablierung eines förmlichen Risikomanagementprozesses verzichtet.

Zielführender als die Prozentmethode erscheint uns, bei der Angabe von Risikoeintrittswahrscheinlichkeiten stattdessen Risikokategorien zu verwenden, wie z. B.:

- unwahrscheinlich
- wahrscheinlich eintretend
- sehr wahrscheinlich eintretend
- mit hoher Sicherheit eintretend
- unabwendbar bzw. eingetreten

Nach den Erfahrungen der Verfasser dieser Studie ist die Verwendung der Kategorien „wahrscheinlich“, „sehr wahrscheinlich“ und „mit hoher Sicherheit“ durchaus ausreichend, um Risikoeintrittswahrscheinlichkeiten darzustellen. Aufgrund der Vielzahl an potenziellen Risiken bei Bauprojekten wird man auf der Erfassung und Bewertung von als „unwahrscheinlich“ einzustufenden Risiken üblicherweise verzichten können, schon allein aufgrund des damit verbundenen hohen Aufwands und der sehr geringen Aussagekraft solcher Angaben. Dies trifft sowohl für die Risikoverfolgung durch den Kreditnehmer als auch den Bauminitor zu. Risiken, die als „unabwendbar“ eingestuft werden, sollten sich in der Regel bereits in der Kosten- und/oder Terminverfolgung des Kreditnehmers oder in Änderungen bei dem Projekt-

ziel Qualitäten/Quantitäten niedergeschlagen haben. Dies zu überprüfen und zu berichten, obliegt dem Baumonitor.

Der projektbezogene Risikomanagementprozess beinhaltet weiterhin, nach Möglichkeit identifizierte potenzielle Schäden monetär zu bewerten. Dies sollte zunächst in der Sphäre des Kreditnehmers erfolgen, wobei hier dem Baumonitor die Aufgabe der Plausibilisierung zufällt. Sollte der Kreditnehmer oder dessen Dienstleister keine Einschätzung der Schadenshöhe durchführen, muss durch den Baumonitor eine eigene Schätzung vorgenommen werden. Am eindeutigsten ist das bei Schäden möglich, die unmittelbar mit Kostenveränderungen verbunden sind, jedoch kann seitens des finanzierenden Instituts erwartet werden, dass der von ihm beauftragte Baumonitor auch entsprechende Überleitung bei Zeitverzögerungen, Qualitätsabschlägen oder der Reduzierung von Quantitäten findet, sodass auch hier der mögliche Schaden bezifferbar ist.

Neben diesen monetär bewertbaren Risiken/Schäden verbleiben jedoch nicht monetär messbare Risiken/Schäden, z. B. hinsichtlich der Reputation eines Projekts und/oder des Kreditnehmers, die gegebenenfalls auch negative Auswirkungen auf den Kreditgeber haben könnten. Hier ist seitens des Kreditgebers zu entscheiden, ob und in welcher Form solche Risiken durch den Baumonitor mit betrachtet und berichtet werden sollen.

Die Prozessschritte eines Risikomanagements

- Einleiten von Maßnahmen zur Risikobewältigung/Risikobeherrschung,
- Erfolgskontrolle und
- Dokumentation

obliegen üblicherweise nicht mehr dem Tätigkeitsbereich des Baumonitors. Bei Bedarf sollte zwischen dem Kreditgeber und dem Baumonitor vereinbart werden, inwieweit der Baumonitor im Rahmen seiner Tätigkeit bzw. Berichterstattung dem Kreditgeber Hinweise oder Empfehlungen zur Risikobewältigung geben sollte, wobei diese im alleinigen Verantwortungsbereich des Kreditnehmers verbleibt.



## Phase 1: Planungs- und Vorbereitungsphase

### Prüfungstätigkeiten

Für den Ba monitor ist es dabei wichtig, in einem ersten Schritt zu prüfen, ob durch den Kreditnehmer in dieser Projektphase bereits eine systematische Erfassung und Bewertung von Projektrisiken erfolgt. Als zweiter Prüfungsschritt schließt sich die Analyse an, ob das System des Kreditnehmers zur Risikoerfassung für den Ba monitor in Bezug auf Vollständigkeit, Angemessenheit und Aktualität grundsätzlich verwendbar ist, um darauf seine eigene Risikoanalyse aufzubauen. Diese Analyse beinhaltet auch eine inhaltliche Überprüfung der durch den Kreditnehmer bereits erfassten und bewerteten Projektrisiken in Bezug auf Vollständigkeit und Angemessenheit ein.

Der Umfang und Detaillierungsgrad der durch den Ba monitor durchzuführenden Untersuchungen ist entsprechend des Risikoprofils des Kreditengagements festzulegen und kann beispielhaft folgende Prüffelder einschließen:

1. Risikomanagementprozess des Kreditnehmers
  - Etablierung des Regelkreises Risikomanagement, z. B. in Form einer Risikomatrix, bei der die auf der Grundlage der Risikoidentifikation erfassten und in der Risikoanalyse bewerteten Risiken sowie die hierauf bezogenen Bewältigungsmaßnahmen laufend überwacht werden
  - Prozess der Risikobewertung durch Unterscheidung zwischen qualitativer Bewertung (Tragweite und Auswirkung der identifizierten Risiken) und quantitativer Bewertung (terminliche und monetäre Einordnung der identifizierten Risiken)
  - Verankerung des Prozesses in der Projektorganisation (Prozesse und Verantwortlichkeiten)
  - System der Risikoberichterstattung des Kreditnehmers an den Kreditgeber (Art, Inhalte und Turnus)
2. Kostenermittlung
  - Überprüfung der Kostenermittlung des Kreditnehmers auf aus Sicht des Ba monitors nicht oder nicht ausreichend berücksichtigte Kostenrisiken

### 3. Terminplanung

- Überprüfung der Terminplanung des Kreditnehmers auf Vollständigkeit und Richtigkeit sowohl in der Abfolge und Dauer der geplanten Vorgänge, auf Angemessenheit geplanter Terminpuffer
- Aufzeigen des kritischen Pfads
- Abschätzung der terminlichen Risiken, die sich aus den vom Kreditnehmer noch nicht bzw. nicht ausreichend berücksichtigten Kostenrisiken ergeben

### 4. Qualitäten

- Analyse der Auswirkungen der durch den Baumonitor identifizierten Risiken in der Kostenplanung und der sich daraus ergebenden terminlichen Risiken auf die Projektqualitäten

## Arbeitsergebnisse

Das Arbeitsergebnis ist in der Regel der Initialbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.1 „Initialbericht“.

## Phase 2: Ausführungsphase

Dem Baumonitor obliegt die regelmäßige Überprüfung des projektbezogenen Risikomanagements des Kreditnehmers in Bezug auf Aktualität und Wirksamkeit. Hierbei erfolgt durch den Baumonitor auch ein kontinuierlicher Abgleich zwischen der Erfassung und Bewertung von Projektrisiken des Kreditnehmers mit seinen eigenen Risikobetrachtungen.

Des Weiteren ist die Tätigkeit des Baumonitors während der Ausführungsphase von einem projektbegleitenden Risiko-Screening geprägt. Das Risiko-Screening versteht sich als kontinuierliche Analyse der im Kreditvertrag vereinbarten Projektziele daraufhin, bei welchem dieser Ziele Risiken einer negativen Entwicklung auftreten können. Dabei muss der Baumonitor nicht nur einzelne Sachverhalte im Blick behalten, sondern eine Vielzahl von Teilaspekten berücksichtigen und dabei nach Merkmalen suchen, die allein oder in Kombination mit anderen Merkmalen Hinweise auf mögliche Projektrisiken geben können. Sollten sich für den Baumonitor solche Hinweise ergeben,

hat er sein Prüfverfahren entsprechend anzupassen und sich alle erforderlichen Informationen zur Beurteilung der festgestellten Hinweise zu beschaffen.

Im Ergebnis des Risiko-Screenings sollte der Bauminor eine eigene Übersicht über von ihm identifizierte Risiken, z. B. in Form eines Risikoregisters oder einer Risikomatrix, führen, die auch eine quantitative Bewertung der Risiken und Empfehlungen für die Risikobewältigung enthält.

Wie bereits ausgeführt, ist in den Fällen, bei denen eine quantitative Risikobewertung nicht sinnvoll oder nur mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand möglich ist, durch den Bauminor zumindest eine qualitative Bewertung durchzuführen.

Da Immobilienprojektrisiken häufig nicht singular einzelne Projektziele betreffen, sondern häufig eine hohe Komplexität aufweisen, ist es Aufgabe des Bauminors, diese Komplexität in seiner laufenden Berichterstattung empfangergerecht, d. h. allgemein verständlich und die möglichen Auswirkungen betreffend, umfassend aufzubereiten.

## **Prüfungstätigkeiten**

1. Risikomanagementprozess des Kreditnehmers
  - konsequente Umsetzung des Risikomanagementprozesses in der Projektpraxis
  - Durchführung gegebenenfalls erforderlicher Prozessanpassungen
  - Aktualität und Richtigkeit der Risikoberichterstattung des Kreditnehmers an den Kreditnehmer
2. Durchführung eines projektbegleitenden Risiko-Screenings
  - Beschaffung aller für seine Tätigkeit erforderlichen Informationen
  - Auswertung der Informationen
  - Identifizierung von Hinweisen auf eventuell entstehende Projektrisiken
  - Plausibilisieren der festgestellten Hinweise
  - bei Bestätigung, dass Risiken bestehen: Analyse, Bewertung und Berichterstattung der Risiken

## Arbeitsergebnisse

Für Monitoringberichte gemäß dem festgelegten Berichtsturnus siehe hierzu Abschnitt 5.2 „Turnusbericht“.

## Phase 3: Projektabschluss und Übergabephase

Wesentliche Bestandteile der Risikonachbetrachtung sind die Zusammenstellung wichtiger risikobezogener Erkenntnisse in einem Abschlussbericht des Baumonitors, der unter anderem die höchsten Projektrisiken sowie nicht erkannte, aber eingetretene Risiken enthält.

## Prüfungstätigkeiten

- Analysen der Zweckmäßigkeit und Funktionstauglichkeit der im Projekt eingesetzten Risikomanagementprozesse
- Gegenüberstellung der prognostizierten mit den tatsächlich eingetretenen Ereignissen
- Erarbeiten von Empfehlungen für zukünftige Projekte

## Arbeitsergebnisse

Das Ergebnis ist der Projektabschlussbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.3 „Schlussbericht“.

## 4.2 Risikobereich II – Projektorganisation

Erfahrungen aus der Nachschau vieler Bauprojekte, bei denen es zu Störungen im Projektablauf gekommen ist und die mit erheblichen negativen Abweichungen von den ursprünglich geplanten Projektzielen verbunden waren, haben gezeigt, dass viele Ursachen der eingetretenen Schäden in Defiziten in der Projektorganisation begründet waren. Aus diesem Grund besteht eine Aufgabe des Baumonitorings im gesamten Projektverlauf in der Überprüfung der Projektorganisation des Kreditnehmers im Hinblick auf die Angemessenheit und Effektivität der projektbezogenen Strukturen und Prozesse. Dabei hat der Baumonitor die jeweils projektspezifischen Anforderungen an die individuell erforderliche Aufbau- und Ablauforganisation zu beachten.

## Phase 1: Planungs- und Vorbereitungsphase

### Prüfungstätigkeiten

Zu Beginn seiner Tätigkeit hat sich der Bauminor über die projektspezifischen organisatorischen Rahmenbedingungen zu informieren. Dies betrifft insbesondere die Größe und Komplexität der Projektorganisation, die projektspezifischen Informationswege und Entscheidungsprozesse sowie die Anforderungen des Kreditnehmers bezüglich der internen Projektdokumentation.

Auf der Grundlage dieser Informationen erfolgt durch den Bauminor eine Einschätzung der Projektorganisation in Bezug auf deren Angemessenheit und Wirksamkeit in den Prüffeldern:

#### 1. Strukturen und Prozesse

- Eindeutigkeit der Projektstruktur in Bezug auf Aufgaben- und Kompetenzzuordnung auf den Hierarchieebenen des Projekts (Projektleitung und Projektsteuerung), Planung und Bauausführung
- Angemessenheit der personellen und technischen Ausstattung des Projektleitungsteams
- ausreichende individuelle Erfahrungen der Teammitglieder in Bezug auf die Art des Bauprojekts und in der Zusammenarbeit mit den anderen Teammitgliedern
- Vorhandensein eines bzw. Richtigkeit und Angemessenheit des Projektstrukturplans
- Anlage der Projektbeteiligtenliste
- Durchführung einer Schnittstellenanalyse (intern/extern) und Schnittstellendefinition
- Prozess der Projektführung (z. B. Teamfindung, ergebnisorientierte Zusammenarbeit, Einvernehmliche Konfliktlösung etc.)
- Bestehen und Umsetzung von Dokumentationsanforderungen
- Eignung des Projektkommunikationssystems
- Verschriftlichung der festgelegten Strukturen und Prozesse (z. B. Organisationshandbuch, schriftlich fixierte Ordnung, Fachhandbücher, Projekthandbuch)

- Regelprozess zur Überprüfung und Fortschreibung der Projektorganisation
  - Gesamteinschätzung der Effizienz der Projektorganisation
2. Ablaufplanung der Planung
- Festlegung des Planmanagements (z. B. Plancodierung, CAD-Anforderungen, Layerstrukturen, Formate, Plankopf, Planänderungsleiste, Planfreigaben etc.)
  - Eignung des Prozesses und der Instrumente der Planverteilung (Planung der Planung)
  - Angemessenheit der Prüf- und Freigabeprozesse zur Sicherstellung der Konformität von Planung und Bauausführung mit den Projektzielen einschließlich deren Dokumentation
3. Kommunikationsstruktur
- Adressatengerechte Information (Wege, Inhalte, Zeiten)
  - Berichtswesen (Ebenen, Inhalte und Turnus)
  - Kontrollwesen (Kontrollorgane, -inhalte und Dokumentation der durchgeführten Kontrollen)
  - Besprechungswesen (Arten, Turnus, Einladung, Agenda, Ergebnisprotokollierung, Aktivitätenverfolgung)
4. Entscheidungsmanagement
- Entscheidungsbedarfe (inhaltlich, zeitlich)
  - Entscheidungsvorbereitungen (inhaltlich und formal)
  - Dokumentation (z. B. Liste der getroffenen Entscheidungen)
5. Änderungsmanagement
- Veranlassung (Ursachen und Initiatoren)
  - Beurteilung der Auswirkungen auf die Projektziele
  - Dokumentation (z. B. Liste der getroffenen Änderungen)
6. Projektdokumentations- und Kommunikationssystem
- Angemessenheit der gewählten Art (z. B. Papier oder EDV-/internetgestützt)
  - Erfassung und Umsetzung der technischen Anforderungen des jeweiligen Systems

- Ausstattung der Projektbeteiligten und deren Vorerfahrungen zur Handhabung des Systems
  - inhaltliche und vertragliche Rahmenbedingungen bei der Einschaltung externer Systemanbieter
7. Vertragswesen
- juristische Projektbegleitung
  - Verwendung geprüfter Musterverträge
  - Prozessbeschreibung in Bezug auf eventuelle Änderungen in Musterverträgen
  - Prozess der inhaltlichen Vorbereitung von Verträgen und Abstimmung der Vertragstermine und -fristen
  - Prozess der Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation von Vertragsverhandlungen
  - Festlegungen zum Umgang mit auszureichenden und empfangenen Sicherheiten (z. B. Bürgschaften, Einbehalten) und Vorauszahlungen

### **Arbeitsergebnisse**

Das Arbeitsergebnis ist in der Regel der Initialbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.1 „Initialbericht“.

## **Phase 2: Ausführungsphase**

### **Prüfungstätigkeiten**

Häufig zeigt sich während der Projektdurchführung, dass aufgrund des tatsächlichen Projektverlaufs zu Beginn festgelegte Prozesse fortgeschrieben oder gegebenenfalls neu aufgestellt werden müssen. Nicht selten kommt es während der Projektdurchführung zu Wechseln beim Schlüsselpersonal, was häufig zu einer Neuausrichtung der Projektorganisation führt. Gleiches können Krisen im Projekt, z. B. die Insolvenz eines Projektbeteiligten, bewirken. Aus diesem Grund führt der Bauminor auf der Grundlage der in der Planungs- und Vorbereitungsphase erhobenen Informationen projektbegleitend, d. h. kontinuierlich, eine Einschätzung der bestehenden Projektorganisation in Bezug auf deren Angemessenheit, Wirksamkeit und Einhaltung definierter Standards in den Prüffeldern durch:

1. Strukturen und Prozesse
  - Aktualität und Vollständigkeit der Projektstruktur in Bezug auf Aufgaben- und Kompetenzzuordnung
  - Angemessenheit der personellen, technischen und finanziellen Ausstattung des Projektleitungs- sowie des Planungsteams (inklusive der eingesetzten IT-Instrumente)
  - Kompetenz, personelle und technische Stärke der Planungs- und Objektüberwachungsteams
  - Arbeitsorganisation und personelle Ressourcen der ausführenden Unternehmen
  - Kooperationsbereitschaft aller Projektteams unter- und miteinander
  - Beurteilung personeller Änderungen in der Zusammensetzung der Projektteams
  - Aktualität des Projektstrukturplans und der Projektbeteiligtenliste
  - Umsetzung von Dokumentationsanforderungen
  - Umsetzung und gegebenenfalls Fortschreibung des Konzepts zur Kostenermittlung und -verfolgung
  - Aktualität der Projektbuchhaltung
  - Umsetzung und gegebenenfalls Fortschreibung des Konzepts der Terminplanung und -verfolgung
  - Umsetzung und gegebenenfalls Fortschreibung der Vergabestrategie
  - Ordnungsmäßigkeit der Durchführung der Vergabeverfahren
  - Ordnungsmäßigkeit der Abrechnung von Beratungs-, Planungs- und Bauleistungen
  - Nutzung des Projektkommunikationssystems
  - Aktualität und Vollständigkeit der schriftlichen Organisationsregelungen
2. Ablauf der Planung und Bauausführung
  - Umsetzung der Festlegung des Planmanagements
  - Durchführung der festgelegten Prüf- und Freigabeprozesse für Planungsergebnisse (Ausführungsplanung sowie Werk- und Montageplanung, Bemusterungen etc.)
  - Umsetzung des Prozesses und Nutzung der Instrumente der Planverteilung



- Wahrnehmung der Aufsichtspflichten und Koordinierungsaufgaben auf der Baustelle
  - Qualitätsmanagement der Bauausführung
3. Kommunikationsstruktur
- Einhaltung der vorgeschriebenen Informationsprozesse einschließlich des Besprechungswesens
  - Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit der erstellenden Projektberichte
  - Angemessenheit, Aktualität und Einhaltung des Kontrollwesens
4. Entscheidungsmanagement
- Einhaltung des Entscheidungsmanagements
  - Aktualität und Vollständigkeit der Dokumentation von Entscheidungsvorgängen (z. B. Liste der getroffenen Entscheidungen)
5. Änderungsmanagement
- Einhaltung des Änderungsmanagements
  - Aktualität und Vollständigkeit der Dokumentation von Entscheidungsvorgängen (z. B. Liste der genehmigten Änderungen)
6. Risikomanagement
- Funktionsfähigkeit des festgelegten Risikomanagementprozesses des Kreditnehmers
  - Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit der Risikoberichterstattung
  - Eignung der eingeleiteten Maßnahmen zur Risikosteuerung und Erfolgskontrolle
7. Projektdokumentations- und Kommunikationssystem
- Erfüllung der Dokumentationspflichten der Planer und ausführenden Unternehmen
  - Vollständigkeit, Aktualität und Transparenz (Auffindbarkeit von Dokumenten in) der Projektdokumentation
8. Vertragswesen
- Mitwirkung der mandatierten Rechtsberatung
  - Verwendung geprüfter Musterverträge

- Einhaltung des Prozesses bei Änderungen in Musterverträgen
- Richtigkeit und Pünktlichkeit der inhaltlichen Vorbereitung von Verträgen und der Abstimmung von Vertragsterminen und -fristen
- Berücksichtigung von Verhandlungsergebnissen in den Vertragsunterlagen
- Sicherstellung der Vollständigkeit der Vertragsurkunde
- Ordnungsmäßigkeit des Umgangs mit auszureichenden und empfangenen Sicherheiten und Vorauszahlungen
- Angemessenheit des Prozesses zur Vorbereitung und Durchführung von Gerichtsverfahren

### **Arbeitsergebnisse**

Für Monitoringberichte gemäß dem festgelegten Berichtsturnus siehe hierzu Abschnitt 5.2 „Turnusbericht“.

### **Phase 3: Projektabschluss und Übergabephase**

Als Bestandteil der Projektnachbetrachtung erfolgt durch den Baumonitor eine Zusammenstellung der wichtigsten Feststellungen bezüglich der Projektorganisation des Kreditnehmers sowie Hinweise an den Kreditgeber, auf welche Aspekte der Projektorganisation des Kreditnehmers zukünftig ein besonderes Augenmerk gelegt werden sollte.

Die Nachschau kann auch eine Beurteilung der Projektorganisation bezogen auf die Phase der Übergabe/Übernahme des fertiggestellten Objekts enthalten.

### **Prüfungstätigkeiten**

1. Strukturen und Prozesse Übergabe/Übernahme
  - Aktualität und Vollständigkeit der Projektstruktur in Bezug auf die Schnittstellen zum zukünftigen Gebäudebetreiber
  - Angemessenheit des Prozesses zur frühzeitigen Einbindung des Gebäudebetreibers in die Fertigstellungsarbeiten sowie in die privatrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Abnahmen

2. Dokumentationsunterlagen
  - Prozess der Vollständigkeits- und Qualitätsprüfung der Zusammenstellung der Dokumentationsunterlagen durch die Projektbeteiligten
3. Vertragswesen
  - Prozess der Mitwirkung der mandatierten Rechtsberatung
  - Richtigkeit und Pünktlichkeit der inhaltlichen Zuarbeiten an die Rechtsberatung, insbesondere bei Rechtsstreitigkeiten bei der Übergabe/Übernahme des Objekts

### **Arbeitsergebnisse**

Das Ergebnis ist der Projektabschlussbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.3 „Schlussbericht“.

## **4.3 Risikobereich III – Budget**

Der Risikobereich Budget bezieht sich auf die dem Kreditvertrag zugrunde liegende Kostenermittlung des Kreditnehmers und betrifft dabei sowohl die Abrechnungsprognose, d. h. die Gesamthöhe der geplanten Kosten, als auch die von ihm angegebene Kostenstruktur. Aufgabe des Baumontors ist es, die Einhaltung der im Kreditvertrag vorgesehenen Kostenobergrenze, d. h. des Kosten-Solls sowie der Kostenstruktur, in der Kostenberichterstattung des Kreditnehmers an den Kreditgeber zu überwachen, Risiken und bereits eingetretene Abweichungen festzustellen und in ihren Auswirkungen zu bewerten und an den Kreditgeber zu berichten.

Die meisten Bauprojekte weisen eine Kostenermittlung auf Basis der DIN 276 „Kosten im Bauwesen“, aufgeteilt nach den in dieser Norm angegebenen Kostengruppen, auf. In der Regel beschränkt sich die Tätigkeit des Baumontors auf die Kostenebenen 200 bis 700 der DIN 276, d. h. die Bau- und Bau-nebenkosten, wobei die Überwachung der Kostengruppe 600 für den Baumontor nur dann relevant ist, wenn diese Kosten auch in der Kreditvereinbarung enthalten sind. Die Nachverfolgung der Kostengruppen 100 „Grundstück“ und 800 „Finanzierung“ erfolgt üblicherweise durch das finanzierende Institut selbst.

Die Tätigkeit des Baumonitors im Rahmen des Risikobereichs Kosten betrifft die folgenden Untersuchungsebenen:

- Projektbudget
- Aufträge
- Nachträge
- Rechnungen
- Zahlungen
- Kostenprognose

Die wichtigste Methodik des Baumonitorings sind dabei die Soll-Ist-Abgleiche auf den vorgenannten Untersuchungsebenen.

In jeder Projektphase der Planungs- und Bauausführungsarbeiten überprüft der Baumonitor den aktuellen Stand des Projekts und der Kostenentwicklung. Dabei werden vergleichend einander gegenübergestellt:

- Kosten-Soll gemäß Kreditvertrag mit der
- Kostenprognose des Kreditnehmers und der
- Kostenprognose des Baumonitors.

Abweichungen sind sowohl betraglich als auch prozentual anzugeben, wobei das Kosten-Soll gemäß Kreditvertrag die Ausgangswerte der Abweichungsanalyse liefert.

Maßgeblich für die durch den Baumonitor zu erstellende Abweichungsanalyse ist das im Kreditvertrag vereinbarte Kosten-Soll, das – vorbehaltlich einer Anpassung des Kreditvertrags – sowohl in der Gesamthöhe als auch in der Kostenstruktur (bauteil- oder gewerkebezogen) unveränderbar ist. Sollten seitens des Kreditnehmers im Projektverlauf dennoch Änderungen in der Kostenstruktur vorgenommen werden, muss durch ihn eine nachvollziehbare Überleitung vorgelegt werden.

Dem Kosten-Soll ist durch den Baumonitor die Kostenprognose des Kreditnehmers bzw. dessen Dienstleisters in Form eines Soll-Ist-Abgleichs gegenüberzustellen.

Es wird empfohlen, dass zum Zeitpunkt des Abschlusses des Kreditvertrags durch den Kreditnehmer die Kosten der Kostengruppen 200 bis 600 zusätzlich zur Kostenermittlung nach Elementen gemäß DIN 276 auch ausführungsorientiert aufgegliedert vorgelegt werden. Diese Aufgliederung kann z. B. in Leistungsbereiche entsprechend dem Standardleistungsbuch für Bauleistungen oder andere ausfühungs- bzw. gewerkeorientierte Strukturen – z. B. nach den einzelnen DIN bzw. Allgemeinen Technischen Vertragsbedingungen der Vergabeordnung für Bauleistungen VOB, Teil C – erfolgen.

Hintergrund dieser Empfehlung ist, dass hierdurch

- eine weitere Differenzierung des Planungs- und Bau-Solls nach Teilleistungen erfolgen kann,
- die genauere Beschreibung und damit Überprüfung der Bauleistungen hinsichtlich des Inhalts, der Eigenschaften und Menge möglich wird und
- eine Kostenaufgliederung nach Vergabeeinheiten vorgenommen werden kann, die dann wiederum die Grundlage für die projektbegleitende Kostenüberwachung darstellt. Gängige Praxis ist dabei, aus dieser Kostenaufgliederung Einzel- bzw. Vergabebudgets abzuleiten, d. h., Kostenobergrenzen für die Summe der für das jeweilige Kostenelement erteilten Aufträge sowie deren Abrechnung vorzugeben. Die Vergabebudgets sollten bereits Reserven für Unvorgesehenes und gewerkespezifische Risiken beinhalten und jeweils separat ausgewiesen werden.

Nach den Erfahrungen der Verfasser dieser Studie ist eine solche Kostenaufgliederung nicht nur im Rahmen der Kostenberechnung, sondern bereits im Rahmen der Kostenschätzung möglich und angezeit.

Durch den Bauminor erfolgt in der Phase 1 „Planungs- und Vorbereitungsphase“ einmalig und in der Phase 2 „Ausführungsphase“ fortlaufend die Erstellung einer eigenen Kostenprognose. Diese dient ihm sowie dem Kreditgeber als Vollständigkeitsüberprüfung und Plausibilisierung der Kostenermittlung und -verfolgung des Kreditnehmers bzw. seiner Dienstleister.

Dabei umfasst die Vollständigkeitsüberprüfung eine Analyse, ob in der Kostenüberwachung des Kreditnehmers alle kostenrelevanten Sachverhalte systematisch sowie rechnerisch richtig erfasst und nachverfolgt werden. Die

Plausibilisierung erfolgt mit dem Ziel einer Einschätzung, ob die in der Kostenüberwachung erfassten Kosten den jeweiligen vertraglichen Vereinbarungen und in den Fällen, für die es noch keine Verträge gibt, den marktüblichen Preisen für Planungs-, Beratungs- und/oder Bauleistungen sowie Gebühren entsprechen. Im Rahmen dieser Einschätzung erstellt der Baumonitor eine eigene überschlägige Kostenprognose. Die vom Baumonitor erstellte Kostenprognose erhebt in der Regel keinen Anspruch auf Vollständigkeit und exakte Richtigkeit. Sie entspricht keiner der Stufen der Kostenermittlung gemäß DIN 276 und dient ausschließlich dazu, gegebenenfalls vorhandene offensichtliche Unplausibilitäten festzustellen.

In besonderen Fällen wird durch das Baumonitoring im Auftrag des Finanzierungsinstituts vor der endgültigen Freigabe und Zahlung von Rechnungen bzw. Auszahlung von Kreditraten eine Plausibilisierung von projektbezogenen Rechnungen durchgeführt. Die Plausibilisierung des Baumonitors erfolgt dabei als Abgleich zwischen Leistungs- und Zahlungsstand, mit dem Ziel der Verhinderung von Überzahlungen durch den Kreditgeber.

## Phase 1: Planungs- und Vorbereitungsphase

### Prüfungstätigkeiten

1. Im Rahmen seiner Untersuchungen analysiert der Baumonitor die Richtigkeit/Angemessenheit und Vollständigkeit folgender Angaben des Kreditnehmers:
  - Kostengliederung für die Bau- und Baunebenkosten nach den Kostengruppen gemäß DIN 276 für das Gesamtprojekt sowie gegebenenfalls für einzelne Bauabschnitte, Budgettitel oder Nutzungsbereiche
  - Aufschlüsselung der Bau- und Baunebenkosten nach Vergabeeinheiten, Gewerken und Losen innerhalb einzelner Bauabschnitte und Budgettitel
  - Nachvollziehbarkeit und Eindeutigkeit der Definition des Bau-Solls, d. h. aller für die Bauausführung erforderlichen Planungs-, Beratungs-

und Bauleistungen sowie aller eventuell aus der Kreditvereinbarung ausgenommenen Leistungen

- Kosten- bzw. Wertansätze für vorhandene Bausubstanz, gegebenenfalls wiederverwendbare Teile sowie für Eigenleistungen sind bei den betreffenden Kostengruppen gesondert auszuweisen
- falls für die Finanzierung der Baumaßnahme Fördermittel in Anspruch genommen werden: Höhe der Förderung, die zu fördernden Tatbestände sowie die geltenden Förderbedingungen
- dem Projektrisiko und dem Stand der Projektbereitung adäquat entsprechende Reserven für Unvorhergesehenes bzw. zu berücksichtigende Schwankungsbreiten in der Kostenermittlung, die als Teil der Gesamtkalkulation separat ausgewiesen werden sollten

## 2. Aktueller Stand der Kostenermittlung des Kreditnehmers

Der Baumonitor prüft die vom Kreditnehmer gemäß DIN 276 vorgelegte Kostenermittlung bezüglich ihrer der jeweiligen Planungsphase entsprechenden Tiefe und Genauigkeit auf Vollständigkeit und Plausibilität:

- Kostenrahmen: auf der ersten Ebene (Hunderterstellen) der Kostengruppen
- Kostenschätzung: im Rahmen der Leistungsphase 2 nach der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure – HOAI auf der zweiten Ebene (Zehnerstellen) der Kostengruppen
- Kostenberechnung: im Rahmen der Leistungsphase 3 und – im Falle des Vorliegens einer Baugenehmigung – als Fortschreibung nach der dritten Ebene (Einerstellen) der Kostengruppen

In der Regel kann erwartet werden, dass durch den Kreditnehmer neben der bauteilbezogenen Aufgliederung der Baukosten auch eine Kostenaufgliederung gemäß der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) Teil C erstellt wird, da diese in der Regel die Vorstufe für die Struktur der zu erteilenden Bauaufträge darstellt. Aufgabe des Baumonitor ist es, die Angaben des Kreditnehmers mit den Ergebnissen seiner eigenen Kostenabschätzung abzugleichen und Unplausibilitäten sowie deren Ursachen festzustellen.

Je nach Stand der Kostenermittlung sind durch den Baumonitor anhand der vom Kreditnehmer vorzulegenden Planungsergebnisse die jeweiligen Bezugsgrößen, d. h. die jeweils aktuellen Flächen- und/oder Raumgrößen, und die zugrunde gelegten Qualitätsstandards festzustellen sowie die dazu gehörenden Preis- und/oder Kostenkennwerte abzuleiten. Die für diese Ableitung vom Baumonitor verwandten Grundlagen sind von ihm im Rahmen der Berichterstattung anzugeben, nach Möglichkeit detailliert. Im Rahmen der Überprüfung ist durch den Baumonitor zu beachten, dass von ihm dieselbe Methode der Mengenermittlung (z. B. der Bruttogrundfläche oder des Bruttorauminhalts) wie in der Kostenermittlung des Kreditnehmers verwandt wird.

### 3. Vergaben

Wurden durch den Kreditnehmer im Rahmen seiner Budgetplanung bereits Vergabeeinheiten gebildet, so sind diese durch den Baumonitor nach folgenden Gesichtspunkten zu plausibilisieren:

- Form und Marktangemessenheit der vorgesehenen Vergaben: Einzel-, Paket- oder Generalplaner/-unternehmer
- Leistungs- und Beauftragungsstufen
- Auswahlverfahren und -kriterien für die Leistungsbeauftragung (Eignungsprüfung)
- Vergütungsmodelle (Einheitspreis- versus Pauschalverträge)
- Vertragsformen und -bedingungen
- Terminplanung der Vergaben (Abfolge, Angebots- und Entscheidungsfristen, Vertragstermine und -fristen) sowie
- Berücksichtigung der Baupreisentwicklung für die einzelnen Vergabeeinheiten

### 4. Termine

Im Rahmen seiner Tätigkeit überprüft der Baumonitor die Mittelabfluss-Planung des Kreditnehmers und die terminliche Vergabeplanung auf Plausibilität.

### 5. Umsatzsteuer

Durch den Baumonitor ist zu prüfen, ob die Kostenermittlung des Kreditnehmers einen expliziten Hinweis auf die Berücksichtigung der Umsatzsteuer in seinen Betragsangaben enthält. Es wird grundsätzlich empfoh-



len, dass – soweit zutreffend – die Kosten für entgangene Umsatzsteuererstattung in der Kostenermittlung sowohl in der Kostenermittlung des Kreditnehmers als auch in der Kostenprognose des Baumonitorers gesondert ausgewiesen werden.

#### 6. Fördermittel

Für den Fall, dass für die Durchführung der Baumaßnahme auch Fördermittel in Anspruch genommen werden, ist durch den Baumonitor zu prüfen, durch welche organisatorischen Maßnahmen des Kreditnehmers, z. B. in den Ausschreibungen und Vergaben sowie in der Projektbuchhaltung, die in den Zuwendungsbescheiden vorgegebenen Zuwendungsbedingungen eingehalten werden sollen.

### Arbeitsergebnisse

Das Arbeitsergebnis ist in der Regel der Initialbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.1 „Initialbericht“.

### Phase 2: Ausführungsphase

Soweit nicht bereits in der Vorbereitungsphase erfolgt, beurteilt der Baumonitor im Rahmen seiner Tätigkeit die Angemessenheit der projektspezifischen Kostenüberwachung. Diese Überprüfung bezieht sich dabei sowohl auf die Angemessenheit und Eignung der zugrunde liegenden Strukturen und Prozesse als auch die zum Einsatz kommenden Instrumente der Kostenüberwachung.

Zeitlich erstreckt sich die durch den Baumonitor durchzuführende Kostenüberwachung in der Regel von der Phase der Ausführungsplanung bis zur Kostenfeststellung.

#### 1. Struktur der Kostenüberwachung

Durch den Baumonitor wird geprüft, ob die Kostenüberwachung des Kreditnehmers geeignet ist, die Entwicklung der Projektkosten angemessen, d. h. sachlich richtig und aktuell, wiederzugeben. Nach den Erfahrungen der Verfasser dieser Studie hat sich in der Projektpraxis die folgende Strukturierung der Kostenüberwachung durchgesetzt:

VE	Leistung	Firma	Budget	HA	NA	Gesamt-auftrag	MK	aktuelle Prognose	KD	Zahlungsstand
1	2	3	4	5	6	7=5+6	8	9=7+8	10=9-4	11
...	<b>Rohbauarbeiten</b>	Rohbau Muster GmbH	2.000.000 €	1.650.000 €	280.000 €	1.930.000 €	0 €	1.930.000 €	-70.000 €	1.930.000 €
...			2.000.000 €	1.650.000 €	280.000 €	1.930.000 €	0 €	1.930.000 €	-70.000 €	1.930.000 €
...	<b>Ausbauarbeiten</b>		950.000 €	850.000 €	150.000 €	1.000.000 €	550.000 €	1.000.000 €	<b>50.000 €</b>	27.500 €
...										
...	Trockenbauwände	Trockenbauwände GmbH	35.000 €	35.000 €	0 €	35.000 €	5.000 €	40.000 €	<b>5.000 €</b>	28.000 €
...	Hohlboden	Meier Hohlboden GmbH	125.000 €	120.000 €	10.000 €	130.000 €	0 €	130.000 €	<b>5.000 €</b>	32.500 €
...	Malarbeiten Wände und Decken	Maler Müller	10.000 €	9.000 €	0 €	9.000 €	-1.000 €	8.000 €	-2.000 €	450 €
...	Tapetierarbeiten Decken und Wände	Tapetierfirma Muster	15.000 €	8.500 €	15.000 €	23.500 €	0 €	23.500 €	<b>8.500 €</b>	4.700 €
...										
...	<b>Heizung</b>		<b>250.000 €</b>	<b>300.000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>300.000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>300.000 €</b>	<b>50.000 €</b>	<b>15.000 €</b>
...	Wärmeversorgungsanlagen	Heizungs Fritze	250.000 €	300.000 €	0 €	300.000 €	0 €	300.000 €	<b>50.000 €</b>	15.000 €
...										
...	<b>Sanitär</b>		350.000 €	320.000 €	15.000 €	335.000 €	0 €	335.000 €	-15.000 €	14.250 €
...	Gas-, Wasser- und Entwässerungsanlagen	Sanitär Röhrich	225.000 €	220.000 €	15.000 €	235.000 €	0 €	235.000 €	<b>10.000 €</b>	11.750 €
...	Feuerlöschanlagen	Muster Firma Sanitär	125.000 €	100.000 €	0 €	100.000 €	0 €	100.000 €	-25.000 €	2.500 €
...										
...	<b>Finanzierungskosten</b>		95.000 €	95.000 €	0 €	95.000 €	90.000 €	95.000 €	0 €	90.000 €
...	Wertermittlungskosten	Muster Kredit Bank	10.000 €	10.000 €	0 €	10.000 €	0 €	10.000 €	0 €	10.000 €
...	Kreditzinsen	Muster Kredit Bank	30.000 €	30.000 €	0 €	30.000 €	10.000 €	40.000 €	<b>10.000 €</b>	30.000 €
...										
...										
...	<b>Risikokosten</b>		550.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	200.000 €	-350.000 €	0 €
...	bewertete Risiken		550.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	200.000 €	-350.000 €	0 €
...										
...	<b>Gesamtkosten</b>		<b>5.000.000 €</b>	<b>4.500.000 €</b>	<b>800.000 €</b>	<b>5.300.000 €</b>	<b>-200.000 €</b>	<b>5.100.000 €</b>	<b>100.000 €</b>	<b>65.000 €</b>

VE = Vergabeinheit; HA = Hauptauftrag, NA = erfolgte Nachtragsbeauftragungen; MK = noch erwartete Mehr- und Minderkosten; KD = Kostendeckung

## 2. Prozess der Kostenüberwachung

Neben der Struktur der Kostenüberwachung ist deren Prozess, d. h. die Bereitstellung der für die Überwachung erforderlichen Daten, von großer Bedeutung.

Eine erste Datenquelle stellen die Informationen dar, die üblicherweise durch die Objektüberwachung des Kreditnehmers turnusmäßig bereitgestellt werden. Die Grundleistungen der Leistungsphase 8 „Objektüberwachung“ gemäß HOAI-Leistungsbild „Gebäude und Innenräume“ umfassen unter anderem:

- Rechnungsprüfung einschließlich Prüfen der Aufmaße der bauausführenden Unternehmen
- Vergleich der Ergebnisse der Rechnungsprüfungen mit den Auftragssummen einschließlich Nachträgen
- Kostenkontrolle durch Überprüfen der Leistungsabrechnung der bauausführenden Unternehmen im Vergleich zu den Vertragspreisen
- Kostenfeststellung, z. B. nach DIN 276

Vergleichbare Leistungen finden sich in den Leistungsbildern „Freianlagen“ sowie „Technische Anlagen“ wieder.

Üblicherweise wird in den Verträgen mit dem Planer auch ein Turnus festgelegt, in dem eine Berichterstattung an den Kreditnehmer erfolgt, die auch Aussagen zum aktuellen Stand der Kostenentwicklung beinhalten soll. Insoweit stellen diese Berichte eine Grundlage für die Tätigkeit des Bauminors dar. Er wird sich zu Beginn seiner Tätigkeit zunächst informieren, in welcher Form eine Kostenberichterstattung durch die Objektüberwachungen erfolgt, und überprüfen, inwieweit diese im Hinblick auf Aussagegrad und Aktualität für seine Untersuchungen geeignet sind.

Sollte der Kreditnehmer eine Projektsteuerung beauftragt haben, so gehört zu deren Leistungen üblicherweise die Kostensteuerung. Die Kostensteuerung betrifft in der Regel den gesamten Planungs- und Ausführungsprozess inklusive des Projektabschlusses. Sie beinhaltet als eine der wichtigsten Grundlage auch die Überwachung der Kostenentwicklung, d. h. einen laufenden Soll-Ist-Abgleich und eine Ergebnisprognose. Da auch die Projektsteuerung üblicherweise an den Kreditnehmer turnus-

mäßig über den aktuellen Stand des Projekts und damit auch die Entwicklung der Projektkosten berichtet, wird der Bauminor seine Tätigkeit auch auf diese Berichte als Informationsquelle stützen.

In der Praxis sind anstelle einer Projektsteuerung auch andere Formen einer laufenden Soll-Ist-Kontrolle der Projektkosten anzutreffen. Genannt seien hier beispielhaft die Tätigkeiten eines Projektcontrollings oder einer Baurevision. Die Aufgabe des Bauminors ist es dabei zu prüfen, ob sie für seine Tätigkeit ein geeigneter Weg zur Informationsbeschaffung sind und in welchem Umfang er auf diese Informationen zugreifen kann.

### 3. Instrumente der Kostenüberwachung

Die Praxis bietet zwischenzeitlich eine Vielzahl an EDV-gestützten Instrumenten der Kostenüberwachung an. Zu kaufende Programme sind vielfach mit hohen Anschaffungs-, Anpassungs- und Anlernkosten verbunden. Deshalb überwiegen in der Praxis Excel-Lösungen. Der Bauminor muss sich, wenn er sich auf Auswertungen aus solchen Systemen stützt, auch von der rechnerischen Richtigkeit der Zahlenangaben überzeugen. Das betrifft sowohl eine zumindest stichprobenartige Prüfung der in den Excel-Lösungen verwendeten Formeln als auch die Richtigkeit und Aktualität der Eingaben.

## **Prüfungstätigkeiten**

Zum Nachvollziehen und zur Plausibilisierung der Kostenentwicklung während der Projektdurchführung erfasst der Bauminor Änderungen im Planungssoll, gegebenenfalls vom Kreditnehmer eingeleitete Steuerungsmaßnahmen, und bewertet die daraus insgesamt resultierenden Kostenauswirkungen.

### 1. Prognoserechnung – Soll-Ist-Abgleiche

Im Rahmen der Überprüfung der aktuellen Kostenentwicklung werden durch den Bauminor turnusmäßig die Kosten-Soll- mit den Kosten-Ist-Daten der aktuellen Kostenprognose des Kreditnehmers verglichen und bestehende Abweichungen erfasst und dokumentiert. Des Weiteren erstellt der Bauminor auf der Grundlage der ihm jeweils vorliegenden Informationen des Kreditnehmers eine eigene Kostenprognose und stellt dieser die Prognose des Kreditnehmers gegenüber.

Die durch den Bauminitor durchzuführenden Soll-Ist-Abgleiche betreffen insbesondere die Ebenen:

- das Projektgesamtbudget verglichen mit der Summe aller Vergabebudgets inklusive der Projektreserven
- das Vergabebudget im Vergleich zu den aktuellen Auftragssummen, d. h. den jeweiligen Hauptaufträgen zuzüglich der erfolgten Nachtragsbeauftragungen, den in Prüfung befindlichen Nachtragsangeboten sowie der prognostizierten kostenwirksamen Chancen in Risiken, aus denen sich je Vergabeeinheit die jeweilige Abrechnungsprognose ergibt
- die Vergabebudgets in Relation zum Stand der erhaltenen und der gezahlten Rechnungen zuzüglich eventuell vorgenommener Einbehalte

Soweit zutreffend:

- die Nachtragsbudgets verglichen mit den Nachtragsvereinbarungen plus bewerteter Risiken
- die Taglohnbudgets/Nachweisleistungen im Abgleich mit den Taglohnzahlungen inklusive eventueller Einbehalte

Im Rahmen seiner Tätigkeit erfasst der Bauminitor dabei insbesondere die Änderungen, die gegenüber der vorangegangenen Überprüfung eingetreten sind, überprüft die jeweiligen Änderungsursachen und trifft in seiner turnusmäßigen Berichterstattung jeweils eine qualitative und quantitative Aussage zum aktuellen Gesamtkostenstatus sowie zu Chancen und Risiken, die die Abrechnungsprognose bzw. das Kosten-Soll beeinflussen könnten.

## 2. Termine

Durch den Bauminitor erfolgt fortlaufend eine Plausibilisierung der Mittelabflussplanung der Projektsteuerung oder anderer Auftragnehmer des Kreditnehmers anhand der aktuellen Projektterminplanung, insbesondere des Vergabe- sowie des Ausführungsterminplans. Eingetretene oder durch den Kreditnehmer erwartete Änderungen in der Terminplanung werden durch den Bauminitor erfasst und im Hinblick auf mögliche Kostenauswirkungen bewertet.

### 3. Vergaben

Aufgabe des Baumonitor ist die Plausibilisierung und Analyse der jeweils aktuellen Struktur der Vergabeeinheiten sowie Lose in Bezug auf Marktkonformität.

Üblicherweise beschränkt sich der Baumonitor bei der Auswertung von in Vorbereitung befindlichen Ausschreibungsunterlagen auf eine grobe Plausibilisierung der Leistungsverzeichnisse auf technische Angemessenheit und Vollständigkeit. Die Analyse von Zusätzlichen oder Besonderen Technischen Vertragsbedingungen, von kaufmännischen Vertragsbedingungen und sonstigen ebenfalls vertragswirksamen Anlagen erfolgt durch den Baumonitor in der Regel nur cursorisch. Sollte der Baumonitor hierbei risikorelevante Sachverhalte feststellen, ist zwischen dem Baumonitor und seinem Auftraggeber das weitere Vorgehen abzustimmen.

### 4. Verwendung von Fördermitteln

Im Rahmen seiner Prüfungstätigkeiten plausibilisiert der Baumonitor fortlaufend, inwieweit die Förderbestimmungen im Hinblick auf die Fördermittelananspruchnahme und Mittelverwendung durch den Kreditnehmer eingehalten werden. Dabei steht insbesondere die Identifikation von Risiken im Vordergrund, die gegebenenfalls zu einem Verlust der Förderfinanzierung und damit zu einer Verschlechterung des angestrebten Projektergebnisses oder auch zum Bedarf einer Nachfinanzierung führen könnten.

### 5. Sicherheiten

Im Rahmen der Plausibilisierung von Zahlungs- und Bautenstand überprüft der Baumonitor auch die vom Kreditnehmer von seinen Dienstleistern empfangenen Bürgschaften und sonstigen Sicherheiten auf Übereinstimmung mit den jeweiligen vertraglichen Grundlagen.

### 6. Bautenstand/Abrechnungsstand

Im Rahmen seiner Tätigkeit stellt der Baumonitor regelmäßig (üblicherweise monatlich) den aktuellen Bautenstand fest. Mit dem festgestellten Bautenstand wird der aktuelle Abrechnungsstand plausibilisiert, um Überzahlungen rechtzeitig festzustellen. Die genaue Vorgehensweise

wurde von uns in Abschnitt 3.2.5 „Ermittlung und Darstellung des aktuellen Bautenstands“ erläutert.

#### 7. Rechnungen

Auf besondere Anforderung des Auftraggebers erfolgt durch das Ba monitoring eine Rechnungsplausibilisierung zur endgültigen Freigabe von Rechnungen durch den Kreditgeber. Durch ihn erfolgt keine Prüfung auf fachliche oder kaufmännische Richtigkeit.

### **Arbeitsergebnisse**

Für Monitoringberichte gemäß dem festgelegten Berichtsturnus siehe hierzu Abschnitt 5.2 „Turnusbericht“.

## **Phase 3: Projektabschluss und Übergabephase**

### **Prüfungstätigkeiten**

Das Ba monitoring plausibilisiert auf der Grundlage der Ist-Kosten gemäß Schlussrechnungen den vom Kreditnehmer ausgewiesenen Abrechnungsstand und stellt diesen Kosten das durch den Kreditgeber freigegebene Budget gegenüber.

In dem zu erstellenden Schlussbericht werden alle kostenrelevanten Ergebnisse zusammengefasst. Der Abschlussbericht sollte auch eine abschließende Bewertung der Kostenplanung sowie des Gesamtkostenmanagements des Kreditnehmers beinhalten.

Die Aufstellung und/oder Prüfung des vom Kreditnehmer gegebenenfalls zu erarbeitenden (End-)Verwendungsnachweises für in Anspruch genommene Fördermittel gehört üblicherweise nicht zu den Leistungen des Ba monitorings.

### **Arbeitsergebnisse**

Das Ergebnis ist der Projektabschlussbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.3 „Schlussbericht“.

## 4.4 Risikobereich IV – Termine

Der Risikobereich „Termine“ beschreibt die Terminplanung und -überwachung einer gesamten Projektentwicklung, von der Projektvorbereitung bis zur Inbetriebnahme des Objekts.

Vorrangiges Tätigkeitsfeld des Baumonitors im Risikobereich „Termine“ ist die Verfolgung des geplanten Projektfertigstellungstermins im Verhältnis zu den in Kauf- und/oder Mietverträgen geschuldeten Lieferterminen und den mit ihnen verbundenen Vertragsstrafen oder gestatteten Lieferverzögerungen. Dabei liegen projektentscheidende und -gefährdende Projektvorgänge und -ereignisse sowie die zwischen ihnen bestehenden Abhängigkeiten im Fokus seiner Analysen.

Der Risikobereich „Termine“ ist geprägt durch die Schwerpunkte Terminplanung und Terminsteuerung. Dabei betrifft die Terminplanung die Aufgliederung eines Projekts in

- seine wesentlichen Teilprozesse (Vorgänge), die Bestimmung der jeweiligen Anfangs- und Endtermine, die Ermittlung von zeitlichen und inhaltlichen Abhängigkeiten der Teilprozesse untereinander sowie
- (Projekt-)Ereignisse oder Zeitpunkte, die beide auch als Meilensteine bezeichnet und für die in der Regel keine Dauern ermittelt werden, die hauptsächlich Kontrollzwecken dienen oder ein herausragendes Projekt ereignis darstellen.

Die Terminsteuerung wiederum stellt die Umsetzung der Terminplanung in der Projektpraxis dar und gliedert sich in die Bereiche Kontrolle der Übereinstimmung von Planung und Praxis sowie Steuerung im engeren Sinne, die alle operativen Maßnahmen zur Sicherstellung der Terminerreichung und deren Erfolgskontrolle umfasst.

Die Terminplanung und -steuerung erfolgt in der Regel in Form von

- Terminlisten
- Balkenterminplänen und/oder
- Netzplänen



Terminlisten, die aus einer Auflistung von Vorgängen und/oder Meilensteinen und dazugehörigen Terminen bestehen, werden üblicherweise bei kleineren Baumaßnahmen eingesetzt. Häufig sind sie auch im Fall eines gestörten Bauablaufs anzutreffen, bei dem es ablaufbedingt nicht mehr möglich oder sinnvoll ist, Balkentermin- oder Netzpläne entsprechend dem tatsächlichen Projektverlauf fortzuschreiben.

In Balkenterminplänen werden Vorgänge als Balken und Meilensteine über einer Zeitachse dargestellt und dienen vorrangig der Vermittlung einer Übersicht des zeitlichen Projektverlaufs.

Inhaltlich anspruchsvoll und damit auch aufwendig sind Netzpläne, in denen nicht nur Vorgänge und Meilensteine in ihrer zeitlichen Anordnung, sondern auch in ihren inhaltlichen Abhängigkeiten dargestellt werden.

Die Terminplanung erfolgt in der bisherigen Projektpraxis üblicherweise in Stufen, die sich jeweils im Detaillierungs- und damit im Genauigkeitsgrad unterscheiden:

- Rahmenterminplan
- Generalablaufplan/Generalnetz
- Steuerungsterminplan/Steuerungsnetz
- Detailterminplan/Detailnetz

Des Weiteren werden für die Terminplanung als Spezialfälle auch Weg-/Zeit-Diagramme (Liniendiagramme) und/oder Bauablaufsimulationen eingesetzt. Insbesondere der Bauablaufsimulation sollte zukünftig im Rahmen des verstärkt zum Einsatz kommenden Building Information Modeling (BIM) eine wachsende Bedeutung zukommen.

Rahmenterminpläne sind in der Regel grob strukturiert, umfassen nur wenige Vorgänge und stellen im besonderen Maße Meilensteine des Projekts dar. Ihre Zeitdimension umfasst in der Regel Monate. Sie werden vorrangig zu Beginn eines Projekts erarbeitet, d. h. zu einem Zeitpunkt, zu dem im Wesentlichen nur Annahmen zum geplanten Projektverlauf getroffen werden können. Auch im späteren Projektverlauf kommen Rahmenterminpläne weiter zum Einsatz und werden dabei vorrangig zur Visualisierung des Projektablaufs und in der projektbezogenen Berichterstattung eingesetzt.

Generalablaufpläne werden üblicherweise sowohl für die Durchführung der Planungsarbeiten als auch für die Bauarbeiten aufgestellt. Während der Generalablaufplan „Planung“ für die Steuerung aller Planungsarbeiten verwendet wird, dient der Generalablaufplan „Bauausführung“ vordergründig der Ermittlung und Festlegung von Vertragsterminen für die bauausführenden Unternehmen. Zeitdimensionen können Wochen oder Tage sein.

Steuerungsterminpläne bilden die Grundlage der Terminsteuerung, d. h. der Terminkontrolle, und werden in der Regel für Teilprozesse und/oder -bereiche erarbeitet. Sie weisen einen hohen Detaillierungsgrad auf und ihre Zeitdimension sind Tage. Steuerungsterminpläne werden in Form von qualifizierten Netzplänen erstellt und geben für jeden Vorgang neben den jeweiligen Anordnungsbeziehungen, d. h. Abhängigkeiten, auch die direkte Vorgangsverantwortlichkeit an. Sie enthalten als wesentliche Information auch die Angabe des sogenannten kritischen Pfads, d. h. die längste Kette von Vorgängen, für die keine zeitlichen Reserven geplant sind, sodass Verzögerungen unmittelbar zu einer Verschiebung des Fertigstellungstermins führen. Der kritische Pfad bestimmt somit die Mindestdauer des Projekts.

Die Erstellung von Detailterminplänen erfolgt häufig für terminkritische Einzelbereiche der Planung und Bauausführung und zur Planung von Kompensationsmaßnahmen bei Terminverzügen. Sie umfassen im Vergleich zu Steuerungsterminplänen weniger Vorgänge, ihre Zeitdimension können Tage oder sogar Stunden sein.

Während die Erarbeitung von Rahmen-, Generalablauf- und Steuerungsterminplänen üblicherweise der Projektsteuerung obliegt, werden Detailterminpläne von den betroffenen Planern, Bauleitern und ausführenden Firmen zur internen und externen Steuerung erstellt.

Ein wichtiger Bestandteil der Terminplanung ist die Angabe von Terminen für Meilensteine, d. h. von bedeutenden Projektereignissen. Diese betreffen insbesondere:

- Erteilung der (Teil-)Baugenehmigung
- Erteilung der Baufreigabe
- Baubeginn/Gründung/Verbau

- Rohbaubeginn und -fertigstellung
- Fertigstellung der Gebäudehülle/Fassade
- TGA – Beginn und Fertigstellung
- Beginn und Abschluss der Ausbaurbeiten
- Beginn und Abschluss der Fassadenbauarbeiten
- Baufertigstellung/Fertigstellungsanzeige
- Gesamtfertigstellung/Übergabe an Mieter bzw. Käufer
- Ablösung Darlehen

Aufgrund des Charakters von Meilensteinen, d. h. ihrer Verbindung mit dem Beginn oder dem Ende von wichtigen Teilprozessen eines Projekts, kommt ihrer Überwachung ein besonderes Augenmerk zu.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass mit dem Detaillierungsgrad auch der Aufwand für die Erstellung und das Fortschreiben der Terminplanung steigt. Dabei ist mit Aufwand nicht nur die Ressourcenbindung, sondern auch der Zeitbedarf gemeint. Die Projektpraxis zeigt immer wieder, dass dieser Aufwand aus Kostengründen gescheut wird, insbesondere wenn es zu Störungen im Projektablauf gekommen ist und der Bedarf für die Terminplanungsfortschreibungen immer häufiger entsteht. Das Phänomen, dass Terminplanungen bereits am Tage ihrer Veröffentlichung veraltet sind oder oft auch gar nicht mehr oder nur noch in rudimentärer Form fortgeschrieben werden, ist allseits bekannt. Insbesondere in solchen Fällen kommen auf den Baumonitor hohe Anforderungen an seine Fachkunde im Bereich Terminplanung zu.

## Phase 1: Planungs- und Vorbereitungsphase

### Prüfungstätigkeit

Der Baumonitor überprüft zu Beginn seiner Tätigkeit, ob eine dem aktuellen Stand des Projekts angemessene Terminplanung des Kreditnehmers vorhanden ist und ob diese vollständig und sachlich richtig aufgestellt wurde. Dies erfolgt auf der Grundlage der durch ihn vorgenommenen Unterlagenauswertungen sowie durchgeführten Befragungen von Projektbeteiligten.

Dazu verschafft er sich einen Überblick über die maßgeblichen Termine in unterschiedlichen, zum Zeitpunkt der Untersuchung gegebenenfalls vorliegenden Vertrags- und sonstigen Vereinbarungsunterlagen, wie z. B.:

- Vertragstermine aus dem Darlehensantrag oder Darlehensvertrag bzw. dessen Entwurf
- Terminplanung des Kreditnehmers, wie z. B. und in Abhängigkeit vom Stand der Projektvorbereitung
  - Rahmenterminplan
  - Steuerungsterminplan Planung (Planung der Planung)
  - Vergabeterminplan
- Terminvereinbarungen in Planungs-, Projektsteuerungs- und Bauverträgen
- nutzerrelevante Terminplanung, wie geplante/vereinbarte Vertragstermine, Meldetermine und -fristen, Bemusterungstermine, Übernahme-/Übergabetermine, Vertragsstrafenregelungen (Pönalen und Rücktrittsklauseln)

Besonders vereinbarte Termin- und Fristenvorgaben, die zu Rücktrittsrechten der Vertragsparteien führen, sind durch den Baumonitor mit gebotener Sorgfalt zu erfassen und im Rahmen seiner nachfolgenden Tätigkeit zu überwachen.

Die gewonnenen Informationen werden durch den Baumonitor zunächst auf Konsistenz, d. h. Übereinstimmung, überprüft. In einem zweiten Schritt erfolgt durch den Baumonitor eine erste grobe Einschätzung zu den Fristen, die sich aus den von ihm identifizierten Eckterminen ergeben. Bei der (Ein-)Schätzung von Fristen/Dauern stützt sich der Baumonitor vorrangig auf seine eigenen Projekterfahrungen, eine kalkulatorische Bauzeitermittlung gehört üblicherweise nicht zu den Leistungen eines Baumonitors.

Wichtig ist in der Analyse des Baumonitors, dass er entweder den vom Kreditnehmer in dessen Terminplanung enthaltenen kritischen Pfad identifiziert und plausibilisiert oder sich diesen selbst erarbeitet.

## **Arbeitsergebnisse**

Das Arbeitsergebnis ist in der Regel der Initialbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.1 „Initialbericht“.

## Phase 2: Ausführungsphase

### Prüfungstätigkeiten

Zu den Leistungen des Baumonitorers im Rahmen der Ausführungsphase verweisen wir auch auf unsere Ausführungen im Abschnitt 3.2 „Grundsätze für das Vorgehen beim Ba monitoring“.

Vorrangige Aufgabe des Baumonitorers in der Ausführungsphase ist die Verfolgung, d. h. ein laufender Soll-Ist-Vergleich, des Projektfertigstellungstermins, der der Finanzierungsvereinbarung zugrunde gelegt ist, sowie gegebenenfalls informativer oder vertraglich vereinbarter Zwischentermine/Meilensteine. Soweit zutreffend finden in seiner Tätigkeit auch die in Kauf- und/oder Mietverträgen geschuldeten Liefertermine Berücksichtigung, vor allem in Bezug auf die in ihnen vereinbarten Pönalen oder gestatteten Lieferverzögerungen.

Die Häufigkeit der durch den Baumonitor regelmäßig durchzuführenden Soll-Ist-Vergleiche richtet sich dabei jeweils nach der aktuellen terminlichen Risikolage im Projekt und ist entsprechend anzupassen.

Die Soll-Ist-Vergleiche stützen sich auf die jeweils aktuelle Terminplanung des Kreditnehmers. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um:

- Steuerungsterminplan Planung (Planung der Planung)
- Steuerungsterminplan Bauausführung
- Vergabeterminplan
- auf Bauteil-/Teilleistung bezogene Detailterminpläne

Analog zur Vorgehensweise während der Planungs- und Vorbereitungsphase erfolgen die Analysen des Baumonitorers in zwei Richtungen. Zunächst untersucht er, ob die Terminplanung des Kreditnehmers inhaltlich vollständig und in sich schlüssig ist, um sich im zweiten Schritt von deren Aktualität, d. h. Übereinstimmung zwischen Planung und tatsächlichem Baustellen-Ist, zu überzeugen. Die Ebenen seiner Betrachtungen sind somit:

- Überprüfung der Übereinstimmung zwischen den Terminzielen laut Kreditvertrag und der aktuellen Terminplanung des Kreditnehmers

- Überprüfung der Übereinstimmung zwischen der Terminplanung des Kreditnehmers und dem tatsächlichen Baugeschehen
- Überprüfung der Übereinstimmung zwischen den Terminzielen laut Kreditvertrag und dem tatsächlichen Baugeschehen

Im Falle von durch den Baumonitor festgestellten Abweichungen oder Unplausibilitäten, wie z. B. nach seiner Auffassung zu kurzen Vorgangsfristen, falschen Vorgangsabhängigkeiten etc., hat der Baumonitor diese in seiner Berichterstattung darzustellen und nach Möglichkeit die Ursachen der Abweichungen zu benennen. Des Weiteren soll der Baumonitor eine eigene Einschätzung vornehmen, in welcher Form sich die von ihm festgestellten Abweichungen auf die in der Finanzierungsvereinbarung festgelegten Terminziele wie Meilensteine, Übergabe- und/oder Fertigstellungstermine auswirken können. Diese Einschätzung beinhaltet üblicherweise keine Handlungsempfehlungen für operative Kompensationsmaßnahmen zur Aufholung der terminlichen Abweichungen.

Der Baumonitor wird für seine Tätigkeit eine eigene Terminplanung erstellen und dem Projektverlauf entsprechend fortschreiben. Bei dieser Terminplanung handelt es sich üblicherweise um Terminlisten oder vereinfachte Balkenterminpläne, in denen die wichtigsten Projektaktivitäten und Meilensteine erfasst werden. Diese Terminplanung ist dann sowohl Werkzeug des Baumonitors als auch Arbeitsergebnis, d. h., sie fließt auch als Darstellung der aktuellen Terminalsituation in die Berichterstattung des Baumonitors ein.

Wichtig sind für die Tätigkeit des Baumonitors auch die Erfassung und die Berichterstattung von Termintrends, d. h. die Ausweitung oder Verringerung von festgestellten Verzügen. Die Betrachtungsperiode ist von ihm dabei so zu wählen, dass die Aussagekraft der Trendanalyse der Gesamtdauer des Projekts und insbesondere der Bauausführung entspricht.

Für den Fall einer in der Finanzierungsvereinbarung enthaltenen Mittelabflussplanung ist durch den Baumonitor auf eine entsprechende Übereinstimmung und Synchronität zu achten.

### **Arbeitsergebnisse**

Für Monitoringberichte gemäß dem festgelegten Berichtsturnus siehe hierzu Abschnitt 5.2 „Turnusbericht“.

## Phase 3: Projektabschluss und Übergabephase

### (Schlussbericht)

#### Prüfungstätigkeiten

Der Abschlussbericht beinhaltet eine abschließende Bewertung der Terminplanung sowie des Terminmanagements des Kreditnehmers und fasst alle terminrelevanten Ereignisse und Ergebnisse zusammen.

Diese Zusammenfassung soll dem Berichtsempfänger eine Übersicht der sowohl negativ als auch positiv wirkenden Einflussfaktoren der Terminplanung und -verfolgung geben, auf die er beim nächsten Projekt in Bezug auf die getroffenen Feststellungen sensibilisiert wird und seinen Fokus entsprechend schärfen kann.

#### Arbeitsergebnisse

Das Ergebnis ist der Projektabschlussbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.3 „Schlussbericht“.

## 4.5 Risikobereich V – Qualität

Eine Aussage über die Qualität eines Projekts kann vielfältig und unterschiedlich verstanden werden. Im Kontext des Bauminorings unterscheiden wir in die Qualität(en)

- a) des Objekts,
- b) der Planung sowie
- c) der Bauausführung.

#### Objektqualität

In die Betrachtung der Qualität des Objekts fließen beispielsweise folgende Parameter ein:

- Größe
- Gestaltung

- Ausstattung
- Gebrauchstauglichkeit
- Nachhaltigkeit
- Wirtschaftlichkeit

Diese Parameter sind eng verbunden mit den Erlösen, d. h. Mieten und/oder Verkaufslösen, die mit dem Objekt erzielt werden können. Sie sind somit für den Wert eines Objekts von besonders herausragender Bedeutung, damit essenzieller Bestandteil der in den Finanzierungsvereinbarungen festzulegenden Projektziele und stehen im Fokus der Tätigkeit des Baumonitorers.

### **Planungsqualität**

Die Qualität der Planung wird im Wesentlichen durch den Planungsprozess und die Arbeitsergebnisse der an der Planung Beteiligten bestimmt. Hierbei ist es entscheidend, mit welcher Eindeutigkeit es gelungen ist, die Eigenschaften des zu errichtenden Objekts bei Projektbeginn festzulegen und durch welche Maßnahmen sichergestellt wird, dass sich diese Eigenschaften in allen Arbeitsergebnissen der Planung niederschlagen. Aber auch die Prozesssicherheit bezüglich Änderungen von Objekteigenschaften während des Projektverlaufs spielt für das Baumonitoring eine sehr große Rolle.

Unter optimaler Planungsqualität werden folgende Komponenten verstanden:

- pünktliche und vollständige Bereitstellung der Planungsergebnisse
- kooperierende und kollisionsfreie Planung

### **Ausführungsqualität**

Die Qualität der Bauausführung ist naturgemäß Gegenstand der Arbeiten der bauausführenden Unternehmen und der Überwachungspflichten der Objektüberwachungen gemäß Leistungsphase 8 der HOAI. Auch hier steht die Frage, ob die geplanten Objekteigenschaften erreicht werden, im Fokus aller Baumonitoringaktivitäten.



## Phase 1: Planungs- und Vorbereitungsphase

### Prüfungstätigkeit

Das Ba monitoring plausibilisiert in einem ersten Schritt, inwieweit sich die Objektqualitäten, die der Immobilienbewertung zugrunde liegen, in den dahin vorliegenden Planungsergebnissen niedergeschlagen haben. Eine technisch-inhaltliche Detailprüfung der Planungsunterlagen gehört üblicherweise nicht zu den Leistungen des Ba monitoring.

Bereits zu diesem Zeitpunkt erfolgt durch den Ba monitor auch eine Überprüfung, inwieweit die Planungsergebnisse den gemäß HOAI zu erbringenden Leistungen in den jeweiligen Leistungsphasen entsprechen.

Grundlagen und Gegenstände seiner Analysen sind üblicherweise:

- die der Finanzierungsvereinbarung zugrunde liegende Bedarfsplanung (Bedarfsanforderungen, Funktions- und Raumprogramm)
- der aktuelle Stand der Objektplanung nach HOAI
- die Ergebnisse der Grundlagenermittlung, insbesondere vorgelagerte technische Untersuchungen des Grundstücks bzw. der Bestandsimmobilie
- die Ergebnisse baubehördlicher Vorklärun gen bzw. bereits erhaltene baubehördliche Bescheide und/oder Genehmigungen.

Ein besonderes Augenmerk sollte der Ba monitor auf die Analyse der Planungsergebnisse im Bereich Technische Gebäudeausrüstung legen. Als Gründe hierfür sind anzuführen, dass

- die Technische Gebäudeausrüstung die Qualitätsmerkmale Behaglichkeit, Funktionalität, Nutzbarkeit und Nutzungsflexibilität, aber auch die Wirtschaftlichkeit eines Objekts in erheblichen Maße beeinflussen und
- die Möglichkeit der Kostenbeeinflussung durch Qualitätsänderungen im Bereich Technische Gebäudeausrüstung am größten und zeitlich bis weit in die Fertigstellungsphase hinein möglich ist.

### Arbeitsergebnisse

Das Arbeitsergebnis ist in der Regel der Initialbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.1 „Initialbericht“.

## Phase 2: Ausführungsphase

### Prüfungstätigkeiten

#### Planungsqualität

In Bezug auf das für die Erreichung der Qualitätsziele erforderliche Projektmanagement (Planungsqualität) verweisen wir auf unsere Ausführungen im Abschnitt 4.2 „Risikobereich II – Projektorganisation“.

Hinsichtlich der Objektqualität setzt der Baumonitor in der Ausführungsphase seine in der Planungs- und Vorbereitungsphase begonnenen Analysen der jeweils aktuellen Planungsergebnisse auf Übereinstimmung mit den Qualitätszielen gemäß Finanzierungsvereinbarung fort. Dies betrifft vorrangig aber nicht ausschließlich:

- die Vorplanung, Leistungsphase 2 der HOAI
- die Entwurfsplanung, Leistungsphase 3 der HOAI
- die Ausführungsplanung, Leistungsphase 5 der HOAI
- die Protokolle durchgeführter Bemusterungen
- aktuelle Stände und Ergebnisse von Zertifizierungsprozessen

Weiterhin werden, soweit zutreffend, in Miet- und/oder Kaufverträgen enthaltene Bau- und Ausstattungsbeschreibungen Gegenstand der Untersuchungen des Baumonitorors.

Die Genehmigungsplanung ist durch den Baumonitor lediglich auf Übereinstimmung mit den Planungsergebnissen der Leistungsphase 3 zu überprüfen. Sollte er hierbei Abweichungen feststellen, sind die Planungsergebnisse der Leistungsphase 4 von ihm ebenfalls auf Übereinstimmung mit den Qualitätszielen gemäß Finanzierungsvereinbarung zu überprüfen.

Die Überprüfung von Vergabeunterlagen durch den Baumonitor beschränkt sich für den Risikobereich Qualität auf eine stichprobenhafte Analyse der Leistungsbeschreibungen.

Die Tätigkeit des Baumonitorors stützt sich in Bezug auf die inhaltliche Plausibilisierung von Planungsunterlagen auf die Arbeitsergebnisse der durch den

Kreditnehmer beauftragten Planer und Projektsteuerer und hier im Besonderen auf die Konformitätserklärungen der Planer und die entsprechenden Prüfberichte der Projektsteuerung.

Im Rahmen seiner Tätigkeit soll sich der Bauminor auch von dem Vorliegen aller erforderlichen Grundrisse, Ansichten und Schnitte in den jeweils erforderlichen Maßstäben überzeugen. Seine Untersuchungen und Einschätzungen beziehen sich dabei auf die Hauptqualitätsmerkmale des Objekts, d. h. alle Eigenschaften, die sich wertbeeinflussend auswirken wie:

- Flächen und Kubaturen (nach Nutzungsarten)
- Anzahl an Stellplätzen
- Fassadengestaltung
- Oberflächengestaltung (Sichtflächen)
- Heizung und Raumlufsystem
- Beleuchtung
- Sanitärtechnik
- Gebäudeleittechnik

Dem Risikobereich Qualitäten haben wir auch die durch den Bauminor durchzuführende Überprüfung des Vorliegens und der Erfassung der Inhalte der baurechtlichen Voraussetzungen zur Durchführung des Bauvorhabens zugeordnet. In diesem Zusammenhang ist durch den Bauminor zu analysieren, für welche Projektteile baubehördliche Genehmigungen vorliegen, mit welchen Auflagen und Bedingungen diese verknüpft sind und wie sich diese, neben den Projektzielen Kosten und Termine auch auf die in der Finanzierungsvereinbarung festgelegten Qualitätsziele auswirken.

Von der Qualität der Bauausführung überzeugt sich der Bauminor im Rahmen seiner Baustellenbegehungen. Hierzu verweisen wir auch auf unsere Ausführungen in den Abschnitten 3.2.4 ff.

Die Verantwortung für die Erstellung eines mängelfreien Bauwerks liegt zunächst bei dem jeweils ausführenden Unternehmen. Die Überprüfung der Übereinstimmung der Bauausführung mit

- der Baugenehmigung,
- den Ausführungsplänen und Leistungsbeschreibungen sowie
- den anerkannten Regeln der Technik und den einschlägigen Vorschriften

gehört zu den Grundleistungen der Objektüberwachung gemäß Leistungsphase 8 der HOAI. Die Aufgabe der Projektsteuerung ist es, die Leistungserbringung der Objektüberwachung zu kontrollieren und bei Bedarf steuernd einzugreifen.

Insoweit bezieht sich die Tätigkeit des Baumonitorers zunächst auf die Überprüfung der Wirksamkeit dieser Projektprozesse. Fragen, die ein Baumonitor beantworten soll, sind:

- Entspricht die Häufigkeit, Intensität und Wirksamkeit der Überwachung von Bauleistungen deren Bedeutung für das Gelingen des Gesamtvorhabens?
- Wird durch den Prozess der Bauausführung sichergestellt, dass Mängel aufgedeckt, verhindert oder abgestellt werden können?

Neben diesen prozessbezogenen Analysen muss der Baumonitor in der Lage sein und dies auch in der Praxis umsetzen, eigenständig offensichtliche Ausführungsmängel, d. h. Abweichungen von der Ausführungsplanung, der Baugenehmigung und/oder den Regeln der Technik, zu erkennen und dem Kreditgeber zu berichten.

In der allgemeinen Projektpraxis wird der Baumonitor selbst keine Untersuchungen bezüglich der Mängelfreiheit von Tragwerken, eingesetzten Fertigteilen, verwendeten Baustoffen oder der Einhaltung von Maßtoleranzen durchführen. Hier beschränkt sich seine Tätigkeit auf die Überprüfung des Vorliegens der entsprechenden Prüfergebnisse der Objektüberwachung bzw. der hierfür zuständigen Sonder-/Fachplaner, Gutachter sowie Prüfstellen.

### **Arbeitsergebnisse**

Für Monitoringberichte gemäß dem festgelegten Berichtsturnus siehe hierzu Abschnitt 5.2 „Turnusbericht“.

## Phase 3: Projektabschluss und Übergabephase

Im Abschlussbericht sollen die Einhaltung der Projektziele als auch alle Abweichungen, die planungs- und baubedingt entstanden sind, zusammengefasst werden. Die vorliegenden Abweichungen und deren Konsequenzen werden kurz erläutert und abschließend im Hinblick auf die Auswirkungen auf den Wert der Immobilie beurteilt.

### Arbeitsergebnisse

Das Ergebnis ist der Projektabschlussbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.3 „Schlussbericht“.

## 4.6 Risikobereich VI – Verträge und Versicherungen

### 4.6.1 Verträge

Bauprojekte sind geprägt von einer Vielzahl von Projektbeteiligten mit gegensätzlichen Vorstellungen, teilweise komplexen Rechtsverhältnissen und mitunter anspruchsvollen technischen, wirtschaftlichen, genehmigungsrechtlichen wie ästhetischen Rahmenbedingungen, Anforderungen und Wechselbeziehungen. Vertragsgestaltung bedeutet dabei einerseits Definition und Wahrnehmung eigener Interessen, andererseits aber auch Interessenausgleich mit den Wünschen und Zielen des Vertragspartners. Langfristig erfolgversprechend sind deshalb nur Planungs-, Bau-, Beratungs- und Managementverträge, die zu einem angemessenen Ausgleich der beiderseitigen Interessen führen, die also den Grundsätzen der Transparenz, Fairness und Kooperation entsprechen.

Vertragsarten, die in Bauprojekten Anwendung finden, sind üblicherweise Werk- und Dienstleistungsverträge. Daneben gibt es eine Reihe weiterer Vertragsarten, die in einem Bauprojekt von Bedeutung sein können, wie z. B. Kauf- und/oder Mietverträge, städtebauliche und/oder Erschließungsverträge, Arbeitsverträge etc.

Werkverträge sind in der Regel die Verträge mit den an der Planung beteiligten Auftragnehmern sowie den bauausführenden Unternehmen.

## Verträge mit Planungsbeteiligten

Mit dem Inkrafttreten der HOAI 2021 am 01.01.2021 und dem zugrunde liegenden Gesetz zur Regelung von Ingenieur- und Architektenleistungen (ArchLG) erfolgte die Umsetzung des Urteils des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) vom 04.07.2019. In diesem Urteil hatte der EuGH die Verbindlichkeit der bisher bestehenden Regelungen bezüglich von Honorarmindest- und -höchstsätzen für unvereinbar mit dem EU-Recht erklärt. Grundsätzlich können die Honorare für Planungsleistungen nunmehr frei vereinbart werden, dennoch sollen die auch weiterhin geltenden Honorartafeln der Ermittlung einer angemessenen Vergütung dienen.

Die HOAI 2021 regelt, wie alle vorherigen Fassungen, die Maßstäbe und Grundlagen für die Berechnung von Honoraren für die von der HOAI erfassten Leistungen. Insoweit ist zu erwarten, dass sich auch zukünftige Verträge mit Planungsbeteiligten auf die Leistungsbilder der HOAI stützen werden.

## Verträge mit bauausführenden Unternehmen

Grundlage für Bauverträge basieren auf den §§ 631 ff. des Bürgerlichen Gesetzbuches. Um die spezifischen Anforderungen eines Bauprojekts abzudecken, wurde für die öffentliche Hand die Vergabeordnung für öffentliche Bauleistungen VOB erarbeitet, die viele rechtliche Belange eines Bauauftrags detaillierter als im BGB regelt. Die VOB ist selbst kein Gesetz, ihre rechtliche Geltung ist in jedem Bauvertrag individuell zu vereinbaren.

Die VOB unterscheidet dabei nach der Art der Vergütung in Leistungsverträge und Aufwandsverträge. Bei Letzteren gibt es noch die Unterscheidung in Stundenlohnverträge und Selbstkostenerstattungsverträge. Während Selbstkostenerstattungsverträge in der Praxis nur einen Ausnahmefall darstellen, sind Stundenlohnverträge insbesondere bei kleineren Arbeiten, bei Reparaturen und bei Hilfeleistungen anzutreffen. Ein besonderer Stellenwert kommt dieser Form der Leistungsabrechnung, die nach dem Zeitaufwand, der Bauunternehmer entstanden ist, erfolgt, im Bereich der Nachtragsbeauftragungen zu.

Die für Bauleistungen überwiegend übliche Vertragsart ist der (Bau-)Leistungsvertrag, bei dem die zu erbringende Leistung die Grundlage für die Vergütung darstellt. Dabei erfolgt die Unterscheidung zwischen Einheitspreis- und Pauschalverträgen. Während im Einheitspreisvertrag je Mengeneinheit ein spezifischer Einheitspreis vereinbart wird, der die Grundlage für die Abrechnung der dann tatsächlich ausgeführten Leistungen bildet, wird im Pauschalvertrag vor dem Beginn der Ausführung und zum Teil auch noch während der Bauausführung ein Festpreis für alle durch den Auftragnehmer zu erbringenden Leistungen festgelegt. Unterscheidungen gibt es hier noch bei dem Detailpauschalvertrag, bei dem auf der Grundlage eines Einheitspreisvertrags die auszuführenden und damit abzurechnenden Mengen festgeschrieben werden, und dem Global-Pauschalvertrag, bei dem zusätzlich auf eine Detailierung der Leistungsbeschreibung zugunsten globaler Festlegungen wie z. B. komplett, schlüsselfertig, betriebsbereit, funktionsgerecht etc. verzichtet und durch eine Komplettheitsklausel ersetzt wird.

Die VOB selbst sieht den Pauschalvertrag als Ausnahmefall an, in der Praxis findet diese Vergütungsvereinbarung jedoch vielfach Anwendung. Hintergründe sind die seitens des betreffenden Auftraggebers erhoffte Überwälzung des Mengenrisikos auf den Auftragnehmer und damit eine erhöhte Kostensicherheit, ein verringerter Abrechnungsaufwand. Die Praxis zeigt aber leider, dass diese vermeintlichen Sicherheiten durch fehlende Planungstiefe zum Zeitpunkt der Beauftragung und nachträgliche Änderungen häufig nicht tragen.

Um dieser Herausforderung zu begegnen, haben sich in der Vergangenheit Spezialformen von Bauverträgen herausgebildet. So findet man das Engineering oder das Target Costing, d. h. die frühzeitige Einbindung des Know-hows von Baufirmen in die Planung des Bauprojekts zur Entwicklung technischer Lösungen bzw. zur Sicherstellung eines (oberen) Kostenziels. An Letzteres angelehnt ist das sogenannte GMP-Modell (Guaranteed Maximum Price) als Wettbewerbs- und Vertragsform zu finden, bei dem eine kooperative Zusammenarbeit zwischen Bauherrn, Planer und Bauunternehmen mit dem Ziel durchgeführt wird, das Bauprojekt zu garantierten Preis-, Zeit- und Qualitätskriterien zu erstellen.

Um dem bei Bauprojekten häufig anzutreffenden Risiko eines Rechtsstreits zwischen den Projektbeteiligten zu begegnen, hat sich z. B. in den zurückliegenden Jahren auch das Partnering etabliert, bei dem der Grundsatz „Kooperation vor Konfrontation“ im Vordergrund steht. Andere, bereits bewährte Formen der Streitbewältigung, wie z. B. Mediation, Schlichtung, Schiedsgericht, sind nach wie vor gängige Projektpraxis.

Zum Schutz vor vertraglichen Risiken kommen im Bauwesen beim Abschluss von Verträgen unterschiedliche Arten von Sicherungsmitteln bei Forderungsansprüchen zwischen dem Auftraggeber und Auftragnehmer in Form von Bürgschaften zum Einsatz. Zweck einer Bürgschaft ist die Sicherung des Gläubigers für den Fall, dass der Schuldner seine Verpflichtungen nicht erfüllt. Der Bürge hat für die Erfüllung der Verbindlichkeiten des Schuldners einzustehen. In der Projektpraxis kommen überwiegend die Vorauszahlungs-, Vertragserfüllungs- und die Mängelanspruchsbürgschaft zum Einsatz.

Vor diesem komplexen Hintergrund hat der Baumonitor die Aufgabe, die Inhalte von Verträgen, insbesondere die darin vereinbarten Leistungen, Vergütungs- und Terminregelungen, fachlich zu erfassen, die Chancen-Risiko-Verteilung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zu verstehen und technische Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Leistungserbringern zu analysieren.

Obwohl die Tätigkeit eines Baumonitors durchaus juristische Belange berühren kann, stellt seine Tätigkeit keine Rechtsberatung dar. Es kann jedoch erwartet werden, dass seitens des Baumonitors, insbesondere im Rahmen seiner Berichterstattung, auf Belange hingewiesen wird, die einer juristischen Würdigung unterzogen werden sollten.

#### 4.6.2 Versicherungen

Beispielhaft für in Bauprojekten übliche Versicherungen seien folgende genannt:

- Bauherren-Haftpflicht
- Gebäude-/Bauwerksbrandversicherung
- Feuer-Rohbauversicherung
- Bauleistungsversicherung



Durch den Ba monitor erfolgt keine inhaltliche und juristische Prüfung von Versicherungsverträgen, er überzeugt sich jedoch, in welchem Umfang überhaupt ein Versicherungsschutz existiert und inwieweit in den jeweiligen Verträgen ausreichende Deckungssummen vereinbart wurden.

Des Weiteren muss sich der Ba monitor darüber informieren, ob in den Verträgen technische Auflagen, z. B. die Einhaltung bestimmter Richtlinien des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft (VdS-Richtlinien), Erstabnahmen durch Verbandssachverständige etc., vereinbart wurden und wie sich diese Regelungen in den relevanten Verträgen mit anderen Projektbeteiligten und in der Planung des Projektablaufs niedergeschlagen haben.

### **Arbeitsergebnisse**

Das Arbeitsergebnis ist in der Regel der Initialbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.1 „Initialbericht“.

## **Phase 1: Planungs- und Vorbereitungsphase**

### **Prüfungstätigkeiten**

Die Aufgabe des Ba monitorings besteht in der Sichtung und stichprobenartigen Überprüfung der vorliegenden Verträge (Bau- und Planungsverträge) auf Authentizität, Plausibilität, professionelle Erstellung sowie auf die Übereinstimmung mit den Kosten- und Terminvorgaben. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Untersuchung der projektspezifischen organisatorischen Rahmenbedingungen analysiert der Ba monitor die geplante Vergabe- und Vertragsstruktur für die Bereiche Projektsteuerung, Planung und Bauausführung in Bezug auf Angemessenheit und Vollständigkeit:

#### **1. Verträge**

- Umfang der im Rahmen des Leistungsbilds und der Leistungsstufen für Projektsteuerung beauftragten Projektmanagementleistungen

- Vollständigkeit und Eindeutigkeit der Leistungsbeschreibungen, Leistungsstufen und Schnittstellen der beauftragten bzw. zu beauftragenden Planungsleistungen, insbesondere für die Leistungsbilder:
  - „Objektplanung“
  - „Technische Ausrüstung“
  - „Tragwerksplanung“

Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Vermeidung von Überschneidungen und Lücken in den beauftragten Planungsleistungen sowie in der Eindeutigkeit von Koordinierungs- und Mitwirkungsleistungen im Rahmen der Planung:

- Angemessenheit der Vertragstermine und Ausführungsfristen
- Umfang der Mitwirkungspflichten des Auftraggebers
- Auskömmlichkeit der vereinbarten Honorare
- vereinbarte Bonus-/Malusregelungen
- Vereinbarungen zur örtlichen Präsenz der Auftragnehmer während der Leistungserbringung (Häufigkeit und Personaleinsatz)
- Streitvermeidung/außergerichtliche Konfliktschlichtung
- sonstige vertragliche Besonderheiten, die aus Sicht des Baumonitors in Bezug auf die Projektfinanzierung risikorelevante Sachverhalte darstellen

Die Leistungen des Baumonitors beschränken sich auf eine technisch/wirtschaftliche Vertragsanalyse. Wie bereits ausgeführt, wird der Baumonitor bei Auffälligkeiten, die aus seiner Sicht einer juristischen Überprüfung bedürfen, seinem Auftraggeber entsprechende Hinweise geben.

## 2. Versicherungskonzept

Der Baumonitor überprüft, inwieweit die Erarbeitung des Versicherungskonzepts des Kreditnehmers durch einen geeigneten Fachmann erfolgte, es der geplanten Aufbaustruktur entspricht und in Einklang mit den haftungsrelevanten Größenordnungen der geplanten bzw. bereits bestehenden Dienstleistungs- und Werkverträge steht. Des Weiteren ist durch den Baumonitor zu prüfen, ob der bestehende Versicherungsschutz in Bezug auf die Schadensdeckungshöhe und den Schadensumfang dem Versicherungskonzept entspricht.

Für den Fall, dass seitens des Kreditnehmers bereits Verträge geschlossen wurden und für weitere Beauftragungen Musterverträge verwandt werden, überprüft der Ba monitor inwieweit die Regelungen des Versicherungskonzepts in die Verträge/Musterverträge eingeflossen sind. Dies betrifft auch, in welchem Umfang organisatorische Maßnahmen zur Erfüllung der Versicherungsbedingungen (z. B. Melde- und Dokumentationspflichten) getroffen oder mit den Projektbeteiligten vertraglich vereinbart wurden.

## Phase 2: Ausführungsphase

### Prüfungstätigkeiten

Der Ba monitor plausibilisiert und analysiert in der gesamten Ausführungsphase kontinuierlich die grundlegenden Vertrags- und Versicherungsstrukturen auf mögliche Risiken.

Zu den originären Tätigkeiten des Ba monitors gehören folgende Aufgaben:

#### 1. Verträge

- stichprobenartige Beurteilung der Vollständigkeit und Eindeutigkeit der Vertragsunterlagen für die beauftragten/zu beauftragenden Bauleistungen, insbesondere der Mengen- und Qualitätsvorgaben für die Leitpositionen
- stichprobenartige Plausibilisierung der Marktüblichkeit der vereinbarten Preise
- Analysieren und Bewerten des vorgesehenen Abnahmeprozederes, der Mängelerfassung, Mängelbeseitigung, Haftungsszenarien und Gewährleistungsfristen
- regelmäßige Analyse und Bewertung der Umsetzung der Vertragspflichten der Projektbeteiligten
- Identifizierung von Leistungsabweichungen und Einschätzung der Ursachen für Leistungsstörungen
- Überprüfung der Einheitlichkeit der Vertragsbedingungen für Erst- und Nachtragsbeauftragungen

- Analyse des Vollzugs von Gegenforderungen und Querbelastungen
  - Prüfung der Vollständigkeit der Vertragsurkunden
2. Rechtsstreitigkeiten
- Erfassung von drohenden und eingetretenen Rechtstreitigkeiten
  - Analyse und Bewertung der durch den Kreditnehmer eingeleiteten Maßnahmen zur Abwehr von Forderungen Dritter bzw. zur Wahrung seiner Ansprüche gegenüber Dritten
3. Versicherungen
- fortlaufende Überprüfung, ob die vereinbarten Versicherungskennzahlen nach wie vor dem aktuellen Stand des Projekts entsprechen und damit eventuelle Schäden abdecken können
  - Erfassung eingetretener Schadensfälle und Stand der Schadensbegleichung
  - Dokumentation, ob alle notwendigen Unterlagen vollständig vorhanden sind
4. Sonstige Sicherheiten
- laufende Erfassung geforderter sowie erhaltener Sicherheiten (Bürgschaften) und Prüfung auf Übereinstimmung mit den jeweiligen vertraglichen Regelungen

### **Arbeitsergebnisse**

Für Monitoringberichte gemäß dem festgelegten Berichtsturnus siehe hierzu Abschnitt 5.2 „Turnusbericht“.

## **Phase 3: Projektabschluss und Übergabephase**

### **Prüfungstätigkeiten**

Zu den Aufgaben des Baumonitors im Zuge des Projektabschlusses und der Projektübergabe gehören:

- Auflistung und Beurteilung der ordnungsgemäßen Durchführung von rechtsgeschäftlichen Abnahmen von Planungs-, Steuerungs- und Bauleistungen

- Analyse der vollständigen und sachlich richtigen Erfassung von Restleistungen und Mängeln im Rahmen der privatrechtlichen Abnahmen zwischen dem Kreditnehmer und seinen Erfüllungsgehilfen
- technisch-wirtschaftliche Beurteilung der im Rahmen der öffentlich-rechtlichen Abnahmen festgestellten Mängel im Hinblick auf mögliche Auswirkungen auf die bestehende Finanzierungsvereinbarung
- Auflistung und technisch-wirtschaftliche Beurteilung der in Bezug auf die bestehende Finanzierungsvereinbarung relevanten bestehenden und/oder drohenden Rechtsstreitigkeiten

Im Abschlussbericht wird sowohl die Einhaltung der Vertragsziele als auch alle Abweichungen, die planungs- und baubedingt entstanden sind, zusammengefasst. Die vorliegenden Abweichungen und deren Konsequenzen werden kurz erläutert und abschließend bewertet. Mängelfeststellungen zur Abnahme, die Vertragsgrundlage der Übernahme des Projekts wurden, werden nochmals explizit aufgeführt (Mängelliste).

Der Abschlussbericht sollte auch eine abschließende Bewertung des Vertragsmanagements und des Versicherungskonzepts des Kreditnehmers beinhalten.

### **Arbeitsergebnisse**

Das Ergebnis ist der Projektabschlussbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.3 „Schlussbericht“.

## **4.7 Risikobereich VII – Vermietung und Verkauf**

Die Vermarktung einer Immobilie bedeutet, alle Maßnahmen zu unternehmen, um das Objekt zum richtigen Preis in der richtigen Qualität zum richtigen Zeitpunkt zu vermieten oder/und zu veräußern und damit den geplanten wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten.

Da es sich bei Immobilien in der Regel um ein sehr hochwertiges und hochpreisiges Investitionsobjekt handelt, sind die Vertriebsformen sehr stark geprägt von der Seriosität der Entwicklung und den Personen, die hinter der

Entwicklung stehen. Nur über Qualität, Vertrauen und ein partnerschaftliches Vorgehen kann ein bestmöglicher Verkauf gewährleistet werden.

Das frühzeitige Erkennen und die Befriedigung der Kundenwünsche (Nutzer, Errichter und Enderwerber) sind die Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Immobilienprojektentwicklung. Dafür ist es erforderlich, frühzeitig den Zielmarkt und die Zielkunden zu definieren. Nur durch eine breite Akzeptanz, ein positives Image und eine hochwertige Immobilie kann ein Projekt erfolgreich sein.

Das Marketing und der Vertrieb müssen mit der gleichen Sorgfalt strukturiert geplant werden wie die technische Durchführung des Projekts. Zudem müssen der Vertrieb und das technische Projektmanagement bereits in der frühen Planungsphase sehr eng zusammenarbeiten, damit alle bekannten und – soweit wirtschaftlich sinnvoll – zukünftigen Kundenwünsche kostenoptimiert und rechtzeitig realisiert werden können.

Üblicherweise werden Vorverkaufs-/Vorvermietungsquoten durch die Kreditnehmer in der Regel direkt vom Kreditnehmer an die in der Finanzierungsvereinbarung festgelegte Organisationseinheit des finanzierenden Instituts berichtet, gegebenenfalls mittels notarieller Nachweise. Die Auswertung dieser Informationen obliegt in der Regel den institutsinternen Gutachtern. Dies betrifft vor allem die Beurteilung der wirtschaftlichen Umsetzbarkeit eines Immobilienprojekts, die Beurteilung der Angemessenheit von geplanten Vermietungs- und/oder Verkaufserlösen, von Vermarktungszeiträumen etc.

Die Aufgabe des Baumonitorings im Risikobereich „Vermietung und Verkauf“ beschränkt sich weitestgehend auf die Plausibilisierung bzw. Vollständigkeits- und Richtigkeitskontrolle der Angaben des Kreditnehmers und die Beschaffung zusätzlicher Informationen für das finanzierende Institut.

## Phase 1: Planungs- und Vorbereitungsphase

### Prüfungstätigkeiten

Die Aufgaben des Ba monitoring im Bereich „Vermietung und Verkauf“ sind letztendlich ähnlich denen der bankinternen Erfassung der risikobestimmenden Rahmenbedingungen des geplanten Vermarktungskonzepts und betreffen:

- Erfassung der bereits erfolgten Vermietungen bzw. des erzielten (Vor-) Verkaufs, in der Regel als prozentualer Ansatz und gegebenenfalls als Auszahlungsvoraussetzung
- Überprüfung der in den Miet- oder Kaufverträgen jeweils vereinbarten Mieten bzw. Kaufpreisen auf Übereinstimmung mit den Bedingungen der Finanzierungsvereinbarung
- Einflussmöglichkeiten der Mieter/Erwerber auf die Gestaltung (Größe, Grundrisse) und die Qualität des Miet-/Kaufobjekts und damit einhergehende Mietpreisänderung (Investitionskostenzuschläge)
- Beurteilung der Festlegung und Kommunikation von Incentives zwischen Kreditnehmer und dessen Kunden (Mieter und/oder Käufer)
- bezogen auf die Terminplanung der Projektdurchführung: Plausibilisierung der Terminplanung für Vermietung oder Verkauf
- Erfassung der mit Mietern/Erwerbern vereinbarten Abnahmeverfahren und Überprüfung auf entsprechende Berücksichtigung in der Projektdurchführung
- Erfassung und Darstellung von Medienaktivitäten des Kreditnehmers
- Erfassung von geplanten oder bereits vertraglich gebundenen Vertriebspartnern

### Arbeitsergebnisse

Das Arbeitsergebnis ist in der Regel der Initialbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.1 „Initialbericht“.

## Phase 2: Ausführungsphase

### (Turnusberichte)

#### Prüfungstätigkeiten

Der Baumonitor überprüft kontinuierlich die Übereinstimmung des zeitlichen Verlaufs zwischen geplantem und tatsächlichem Vermietungs- bzw. Verkaufserfolgs sowie den Qualitätsanforderungen von Mietern und/oder Käufern mit den Qualitäten, die dem Kreditvertrag zugrunde gelegt wurden.

Hierfür holt er die entsprechenden Informationen vom Kreditnehmer bzw. dessen Dienstleistern ein. Diese Informationen betreffen:

- prozentualer Vermietungs-/Verkaufsstand und
- Stand von Vorvermietungen/Reservierungen

Des Weiteren erfolgt durch ihn eine Einsichtnahme in geschlossene oder in Vorbereitung befindliche Miet- oder Kaufverträge mit dem Ziel:

- Erfassung von in den Verträgen vereinbarten Zwischen- und Endterminen und Abgleich mit dem tatsächlichen Terminverlauf
- Überprüfung der Übereinstimmung von vereinbarten Miethöhen bzw. Kaufpreisen mit den in der Finanzierungsvereinbarung festgelegten Parametern
- Abgleich von in den Miet- bzw. Kaufverträgen vereinbarten Miet- oder Nutzflächen mit den Bedingungen des Kreditvertrags, der Baugenehmigung, gegebenenfalls bestehender Förderverträge
- Überprüfung und Bewertung der geplanten/vertraglich vereinbarten Käufer-/Mieterwünsche in Bezug auf deren Auswirkungen auf die im Kreditvertrag vereinbarten Projektziele Kosten, Qualitäten und Termine
- Erfassung und gegebenenfalls Ursachenfeststellung bei Rücktritten von Vorvermietungen/-verkäufen und geschlossenen Miet-/Kaufverträgen

#### Arbeitsergebnisse

Für Monitoringberichte gemäß dem festgelegten Berichtsturnus siehe hierzu Abschnitt 5.2 „Turnusbericht“.



## Phase 3: Projektabschluss und Übergabephase

### (Abschlussbericht)

#### Prüfungstätigkeiten

Im Rahmen des Projektabschlusses erfolgt durch den Ba monitor die Feststellung und Dokumentation aller noch offenen Vermietungs- und Verkaufsaktivitäten. Falls möglich, ist durch den Ba monitor eine zeitliche Prognose bezüglich der Erreichung des Endzustands „Komplettvermietung“ bzw. „Verkauf“ vorzunehmen.

Die wichtigste Aufgabe des Ba monitors ist jedoch insbesondere im Zusammenhang mit Eigentumsübergang die Prüfung auf:

- Vollständigkeit, sachliche Richtigkeit und Aktualität der Erfassung und Dokumentation vonseiten des Kreditnehmers gegenüber seinen Kunden geschuldeten Restleistungen und Mängelbeseitigungen
- Vorliegen aller Bestätigungen der baurechtskonformen Ausführung der Bauleistungen
- Vorliegen der Bestandsdokumentation gemäß den Anforderungen des Kauf-/Mietvertrags
- Vorliegen der gesamten Revisionsunterlagen, technischen Unterlagen/Datenblätter sowie Einweisungsprotokollen

#### Arbeitsergebnisse

Das Ergebnis ist der Projektabschlussbericht, siehe hierzu Abschnitt 5.3 „Schlussbericht“.

## 4.8 Fazit

Das Ba monitoring, das von dem jeweiligen projektfinanzierenden Institut beauftragt wird, betrachtet anlassbezogen sowie in einem risikobezogenen Turnus die Entwicklungen eines Immobilienprojekts hinsichtlich der Konformität zu den im Darlehensvertrag vereinbarten Inhalte, insbesondere im Hinblick auf die Projektziele Organisation, Kosten, Termine und Qualitäten.

Die Tätigkeit des Baumonitors soll es seinem Auftraggeber ermöglichen, über den gesamten Projektverlauf die Entwicklungen von Risiken, die zu einer Verschlechterung des wirtschaftlichen Ergebnisses des Kreditgebers führen können, nachvollziehbar zu überwachen und diesem so die Möglichkeit zu geben, durch geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen diesen Gefahren zu begegnen.

Hierbei ist der Soll-Ist-Vergleich die wichtigste Arbeitsmethodik des Baumonitors. Durch die durch ihn regelmäßig zu erstellenden Abweichungsanalysen erhält das finanzierende Institut klare Bewertungsmaßstäbe für ihr eigenes Risikocontrolling. Bei den Projektzielen Kosten und Terminen erfolgen die Soll-Ist-Vergleiche auf der Grundlage der im Kreditvertrag vereinbarten Parameter. Für das Projektziel Qualität ist das dem Wertgutachten zugrunde liegende Qualitätsniveau maßgeblich. In Bezug auf das Projektziel Organisation sind durch den Baumonitor die branchenüblichen Strukturen und Prozesse und die spezifischen Anforderungen des finanzierenden Instituts zugrunde zu legen. Diese Projektziele sind für die Tätigkeit des Baumonitorings als Plan-Soll zunächst unveränderlich. Eine Fortschreibung des Plan-Solls ist nur möglich, wenn entsprechende Änderungen zum Kreditvertrag einvernehmlich vereinbart werden.

Die zweite Säule der Tätigkeit eines Baumonitors stellt die fachlich fundierte, objektive und aktuelle Erfassung und Berichterstattung des Projektstands zu einem dezidierten Stichtag dar.

Der Umfang, die Tiefe und der Turnus der durch den Baumonitor durchzuführenden Soll-Ist-Vergleiche und stichtagsbezogenen Ermittlungen des Projektstatus hängen von dem Risikoprofil ab, das das jeweilige Kreditinstitut dem Vorhaben beimisst. Das durch die Arbeitsgruppe Baumonitoring der HypZert entwickelte Leistungsbild zeigt einen sehr weiten Handlungsrahmen des Baumonitorings auf. Dieser ist für die Beauftragung eines internen oder externen Dienstleisters entsprechend den Risikoanforderungen des finanzierenden Instituts individuell anzupassen. Insoweit stellen alle vorgenannten Ausführungen zum Leistungsbild des Baumonitorings Empfehlungen und keine verbindlichen Vorgaben dar.

## 5 Standardisiertes Berichtswesen

Das wichtigste Arbeitsergebnis der Tätigkeit des Baumontors ist die Erstellung seiner Berichte an den Kreditgeber. Grundsätzlich werden im Baumontoring drei Typen von schriftlichen Berichten unterschieden:

- Initialbericht
- Turnusbericht
- Schlussbericht

Für die gesamte durch den Baumontor zu erstellende Berichterstattung besteht der Anspruch einer empfängergerechten Aufbereitung der Berichtsinformationen. Diese beinhaltet auch die unmissverständliche und für Nichtfachleute verständliche Darlegung der jeweiligen Sachverhalte. Formulierungen im Bericht sollten kurz und prägnant sein. Bewertungen von Feststellungen sind im Bericht verbal, nach Möglichkeit monetär und in jedem Fall grafisch, siehe Abschnitt 5.4 „Bewertungsmethode“. Auf überbordende Detailinformationen, z. B. Ausdrücke aus der Projektbuchhaltung, Kopien erhaltener Unterlagen, ist zu verzichten, es sei denn, der Kreditgeber möchte diese Informationen erhalten.

Der Initialbericht wird in der Regel zu Beginn der Tätigkeit des Baumontors erstellt und fasst die Ergebnisse seiner ersten Überprüfungstätigkeit zusammen. Er dient in der Regel zur „Standortbestimmung“, d. h. zur Ermittlung des aktuellen Projektstatus. Initialberichte können aber auch, da sie die gleiche Herangehensweise an die Untersuchungen erfordern und die gleichen Aussagen liefern, die Ergebnisse der Überprüfung der technischen Machbarkeit eines Immobilienprojekts betreffen. Ziel der Durchführung der „Standortbestimmung“ ist die Schaffung der Grundlagen für das laufende Baumontoring, d. h. der Basis aller nachfolgenden Soll-Ist-Vergleiche.

Turnusberichte sind Berichte, in denen der Baumontor alle Ergebnisse seiner laufenden Untersuchungen zusammenfasst. Ziel der im Rahmen des Baumontorings zu erstellenden Berichterstattung ist es, den jeweiligen Projektstatus für den Kreditgeber aktuell, wahrheitsgemäß, objektiv und durch einen

fachkundigen Dritten schnell erfassbar darzustellen und somit die bestehenden regulatorischen sowie rechtlichen Anforderungen zu erfüllen.

Schlussberichte enthalten eine Nachschau der Projektdurchführung, fassen die wesentlichen Projekttereignisse zusammen und sollen vor allem dem Kreditgeber zusätzliche Erkenntnisse zur Früherkennung und Handhabung von Risiken bei zukünftigen Kreditengagements im Immobilienbereich liefern.

Üblicherweise werden dem Kreditnehmer die Entwürfe der durch den Baumontor zu erstellenden Berichte nicht zur Abstimmung vorgelegt. Wir empfehlen jedoch, dass der Baumontor den Kreditnehmer im Rahmen der gemeinsamen Gespräche über die wesentlichen Feststellungen seiner Untersuchungen mündlich informiert und so dem Kreditnehmer die Gelegenheit gibt, dem Baumontor gegebenenfalls noch ergänzende Informationen zur Verfügung zu stellen.

Entwürfe der Berichte erhält jedoch der Kreditgeber, damit auf diesem Weg sichergestellt werden kann, dass die Informationen des Berichts durch den Baumontor tatsächlich empfängergerecht aufbereitet und dargestellt werden. Grundsätzlich sollte bei der Beauftragung des Baumontorings eingeplant werden, dass der Baumontor die Ergebnisse seiner Untersuchungen sowie die Kernaussagen seines Berichts dem Kreditgeber in einem Gespräch erläutert, d. h. ein Termin je Bericht. Präsentationen von Untersuchungsergebnissen durch den Baumontor vor den Entscheidungsgremien des Kreditgebers sind als gesonderte Leistungen zu vereinbaren.

In allen Berichten sind die Personen und deren Aufgaben/Rollen anzugeben, die an den Untersuchungen mitgewirkt haben.

Neben diesen förmlichen Berichten wird es erforderlich sein, dass der Baumontor in besonderen Situationen, die mit erheblichen Risiken für den Kreditgeber verbunden sind und/oder die eine kurzfristige Reaktion des Kreditgebers erfordern, diese Informationen als Ad-hoc-Berichte an den Kreditgeber weitergibt. Die Art und der Zeitpunkt dieser Berichterstattungen (mündlich, schriftlich, E-Mail) sind jeweils individuell und vor Beauftragung festzulegen.

## 5.1 Initialbericht

Der Initialbericht – oder Basisbericht genannt – wird zu Beginn der Tätigkeit des Baumontorings und in der Regel einmalig erstellt. Er beinhaltet als Schwerpunkt die Ergebnisse der Auswertung der durch den Kreditgeber und/oder den Kreditnehmer zur Verfügung gestellten Unterlagen.

Häufig dient dieser Bericht als Grundlage für die Kreditentscheidung und/oder die erste Auszahlung von Kreditmitteln an den Kreditnehmer oder als Dokumentationsgrundlage für die Weiterverfolgung des Kreditengagements im Haus des Kreditgebers. Mit dem Initialreport wird insbesondere die Grundlagenprüfung durch das Baumontoring dokumentiert.

Im Initialbericht werden Aussagen zur Planungssituation, zum Planungsstand, zum Schwierigkeitsgrad oder zur Komplexität der anstehenden Baumaßnahme, zur Kostensituation (Budget), zur Auskömmlichkeit der Kosten mit Hinweis auf übliche, dem Planungsstand entsprechende Kostenabweichungsmöglichkeiten, zur Projektstruktur und zur geplanten Vergabeform sowie zum Stand der Vergaben und gegebenenfalls zur Baustellensituation in der Örtlichkeit erarbeitet.

Initialberichte sollten in ihrer Gliederung wie folgt aufgebaut sein:

1. Zusammenfassung
2. Ausgangslage und Prüfauftrag
3. Projekt-/Objektbeschreibung
4. Projektstatus
5. Einzeluntersuchungsergebnisse
6. Anlagen

### **Erläuterung der Berichtsinhalte**

#### **1. Zusammenfassung**

Die Zusammenfassung muss sich auf die wichtigsten Informationen über die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchungen beschränken und vor allem Aussagen zu den vom Baumontor festgestellten Risiken und deren Bewertung enthalten.

## 2. Ausgangslage und Prüfauftrag

Hier ist durch den Bauminor in Kurzform die Ausgangslage, d. h. der Grund und das Ziel seiner Beauftragung, anzugeben. In diesem Abschnitt sind von ihm auch eventuell erforderliche Einschränkungen in Bezug auf den von ihm durchgeführten Umfang an Untersuchungen sowie gegebenenfalls die Konsequenzen nicht erhaltener Informationen aufzuzeigen.

## 3. Projekt-/Objektbeschreibung

Die Beschreibung des Projekts (wenn es sich um mehrere Objekte handelt) bzw. des Objekts sollte folgende Mindestinformationen umfassen:

- Adresse und kurze Lagebeschreibung
- die vorgesehenen Nutzungsarten
- Flächen- und Kubaturangaben (mit Angabe der Art der Flächenberechnung)
- Art der Gebäudekonstruktion
- Hauptmerkmale der äußeren Gesamterscheinung (Fassade, Dach und Außenanlagen)
- Standard des Innenausbaus
- Hauptmerkmale der Technischen Gebäudeausrüstung, insbesondere Art der Heizung/Kühlung, Belüftung, Raumlicht, Gebäudesicherheit
- Flexibilität (z. B. konstruktive Rastermaße, Regelkreise TGA etc.)
- Wirtschaftlichkeit des Gebäudes

## 4. Projektstatus

Die Informationen zum Projektstatus umfassen:

- Stand der Planungsarbeiten (Stand der Abarbeitung der Leistungsphase(n))
- Stand des behördlichen Genehmigungsverfahrens (erzielte Ergebnisse, aktuelle Aktivitäten, Ausblick)
- Stand der Vergaben (bereits erfolgte Beauftragungen, laufende Vergabeverfahren)
- soweit zutreffend: Stand der bereits begonnenen Bauarbeiten
- Stand der bisher gezahlten Rechnungen

## 5. Einzeluntersuchungsergebnisse

Unter diesem Gliederungspunkt erfolgt die Darstellung der Untersuchungsergebnisse des Baumonitor in den einzelnen Risikobereichen:

- **Risikomanagement**  
Hier sind die durch den Baumonitor identifizierten Risiken anzugeben und zu bewerten und soweit zutreffend eine Beurteilung der durch den Kreditnehmer an den Kreditgeber berichteten Risiken und Risikobewertungen vorzunehmen.
- **Organisation**  
Durch den Baumonitor sind Aussagen zur grundsätzlichen Eignung der Projektorganisation (Strukturen und Prozesse), zur Berufserfahrung des Schlüsselpersonals und zur Ressourcenausstattung des Kreditnehmers zu treffen.
- **Budget**  
Unter diesem Gliederungspunkt sind durch den Baumonitor die Eckdaten der Kostenplanung des Kreditnehmers anzugeben, diesen die entsprechenden Angaben des Kreditantrags bzw. der Finanzierungsvereinbarung sowie der Kosteneinschätzung des Baumonitor gegenüberzustellen.
- **Termine**  
Der Baumonitor führt die wichtigsten Meilensteine und Vorgangsfristen der aktuellen Terminplanung des Kreditnehmers an, stellt diese den im Kreditantrag bzw. der Finanzierungsvereinbarung vereinbarten Terminen/Stichtagen/Meilensteinen gegenüber. Bestandteil des Berichts ist auch die Beurteilung der Eignung, Vollständigkeit und Aktualität der Terminplanung des Kreditnehmers.
- **Qualitäten**  
Hier erfolgt die Darstellung der wesentlichen Aspekte der Qualität des Objekts. Technische Besonderheiten des Gebäudes, die für die Immobilienwertermittlung von besonderer Bedeutung sind, werden durch den Baumonitor entsprechend detailliert angegeben und erläutert.

- **Verträge, Versicherung**  
In diesem Berichtsabschnitt geht der Baumonitor auf Eignung und Marktangemessenheit der vorgesehenen Vergabeformen, Vergütungsmodelle und Vertragsformen ein. Er stellt die bisher erfolgten Beauftragungen dar und benennt die durch den Kreditnehmer anstehend geplanten Beauftragungen. Des Weiteren benennt der Baumonitor die bisher bestehenden projektbezogenen Versicherungen, deren Deckungshöhen und gegebenenfalls bestehende Vertragsbedingungen, die Einfluss auf die Projektziele des Kreditnehmers haben oder haben können.
- **Vermietung und Verkauf**  
Hier werden die im Kreditantrag bzw. in der Finanzierungsvereinbarung vorgesehenen bzw. festgelegten Vermietungs- und/oder Verkaufsvorleistungen für die Auszahlung von Kreditraten angegeben. Diesen Informationen ist der aktuelle Stand der Vermietung und/oder des Verkaufs gegenüberzustellen. Bei bereits bestehenden Miet- oder Kaufverträgen informiert der Baumonitor über gegebenenfalls von ihm festgestellte Abweichungen zwischen den jeweils vereinbarten Mieten bzw. Kaufpreisen und den Bedingungen der Finanzierungsvereinbarung.

## 6. Anlagen

Als Anlagen des Initialberichts empfehlen wir:

- Die Auflistung der Unterlagen, die dem Baumonitor für seine Untersuchung vorlagen. Dabei ist jeweils auch anzugeben, von wem er diese Informationen erhalten hat. Soweit seitens des Kreditgebers erforderlich, können auch die erhaltenen Unterlagen selbst in die Anlage des Initialberichts übernommen werden.

Soweit zutreffend:

- Auflistung der Unterlagen, die vom Baumonitor angefordert wurden, er aber nicht erhalten hat. Unvollständig oder offensichtlich falsche übergebene Unterlagen sind hier ebenfalls anzugeben.
- durch den Baumonitor erstellte Berechnungen und/oder Terminpläne
- Fotodokumentation
- Angabe nicht erhaltener Unterlagen (soweit zutreffend)



## 5.2 Turnusbericht

Die laufende Berichterstattung des Baumontors erfolgt in einem dem Risikoprofil eines Kreditengagements angemessenen Turnus, häufig als Monats- oder Quartalsberichte. Die Berichterstattung betrifft dabei die jeweiligen Stände und Entwicklungen im Projekt, d. h., sie beinhaltet sowohl eine Rück- als auch Vorausschau. Die Rückschau bezieht sich dabei auf die vorangegangene Berichterstattung, d. h. den Initialbericht bzw. den Turnusbericht, der vorherigen Berichtsperiode.

Die Zielsetzung der regelmäßigen Berichterstattung ist das Generieren von projektbezogenen, relevanten Informationen zur Abschätzung und Bewertung möglicher Abwicklungs- und Darlehensrisiken des Kreditgebers. Hiermit soll ein wesentlicher Beitrag zur Effizienzsteigerung des bestehenden Frühwarnsystems des Risikomanagements des Kreditgebers geleistet werden.

Die Informationen der laufenden Berichterstattung können auch die Grundlage für mögliche Entscheidungen über weitere Darlehensauszahlungen, Refinanzierungsmöglichkeiten und notwendiges Handeln bei aufgezeigten Risiken sein.

Als Gliederung der Turnusberichte empfehlen wir:

1. Berichtszeitraum und Stichtag der Untersuchungen
2. Zusammenfassung
3. Projekt-/Objektkennziffern
4. Projektstatus
5. Einzeluntersuchungsergebnisse
6. Anlagen

### **Erläuterung der Berichtsinhalte**

Die Berichterstattung für die einzelnen Bereiche erfolgt unter den folgenden Gesichtspunkten:

- laufende Erstellung eines Soll-Ist-Vergleichs zur Überwachung der Einhaltung der vereinbarten Projektziele (Kosten, Termine, Qualität)
- eigene Prognose auf die wesentlichen Projektparameter

- Bewertung der durch den Baumonitor festgestellten Sachverhalte in Bezug auf die Zieleinhaltung, Relevanz und das Risiko

Nachfolgend gehen wir kurz auf die Inhalte der jeweiligen Berichtsabschnitte ein.

## 1. Zusammenfassung

Begonnen wird der Turnusbericht mit einer Zusammenfassung, möglichst auf einer Berichtsseite, mit einer stichpunktartigen Aussage und Bewertung in Grafikform (z. B. als Ampel, siehe Abschnitt 5.4 „Bewertungsmethode“) zu allen Risikobereichen, sowie einer Gesamtbewertung des aktuellen Projektstatus als Fazit. Als grafische und schnell erkennbare Übersicht des Gesamtprojektstatus sollte diese zusätzlich mit einer Projektuhr, siehe Anlage 8.5 „Projektuhr“, oder einer ähnlichen Gesamtübersicht dargestellt werden.

Die Zusammenfassung enthält die Ergebnisse der vom Baumonitor durchgeführten Risikoanalysen in Bezug auf:

- Risikomanagement: aktuelle Hauptrisiken einschließlich qualitative/moneyäre Bewertung, Informationen und Trends bei deren Entwicklung im Berichtszeitraum und darüber hinaus
- Projektorganisation: im Berichtszeitraum eingetretene wesentliche Änderungen in der Projektorganisation, gegebenenfalls festgestellte Organisationsdefizite
- Budget: aktuelle Prognosewerte der Gesamtkosten des Kreditnehmers, aktuelle Gesamtkostenprognose des Baumonitors und Gegenüberstellung beider Prognosen mit den im Kreditvertrag getroffenen Festlegungen sowie zum Trend der weiteren Kostenentwicklung
- Termine: Angabe ausgewählter, im Kontext der Finanzierungsvereinbarung aussagekräftiger Meilensteine gemäß aktueller Terminplanung des Kreditnehmers, Gegenüberstellung dieser Meilensteine mit den Feststellungen des Baumonitors und den Bedingungen des Kreditvertrags, Trend der weiteren Terminentwicklung
- Qualität: Kurzaussagen zur Qualität der Planung (Planungsprozess) und der Bauausführung (Objektqualität) unter Bezugnahme auf die Bedingungen der Finanzierungsvereinbarung

- Verträge und Versicherungen: aktueller Stand der Vergaben von Planungs- und Bauleistungen als Prozentangabe, Bezugspunkte sind dabei die seitens des Kreditnehmers vorgesehenen Gesamtkosten für Planung und Bauausführung, Angabe von im kommenden Berichtszeitraum geplanten Vergaben, Bewertung der Aktualität der Vergabestrategie
- Vermietung und Verkauf: aktueller Stand der Vermietung und/oder des Verkaufs (Angabe in Prozent), Bezugspunkte sind die Bedingungen der Finanzierungsvereinbarung

Die Sachverhaltsdarstellungen zu den einzelnen Risikobereichen erfolgen jeweils verbal (quantitativ soweit möglich, sonst qualitativ) sowie eine grafische Risikoeinwertung gemäß Abschnitt 5.4 „Bewertungsmethode“.

## **2. Ausgangslage und Prüfauftrag**

Wie im Initialbericht ist durch den Baumonitor hier in Kurzform die Ausgangslage, d. h. der Grund und das Ziel seiner Beauftragung, anzugeben. In diesem Abschnitt sind von ihm auch eventuell erforderliche Einschränkungen in Bezug auf den Umfang der von ihm im Berichtszeitraum durchgeführten Untersuchungen sowie gegebenenfalls die jeweiligen Konsequenzen nicht erhaltener Informationen aufzuzeigen.

## **3. Projekt-/Objektbeschreibung**

Die Beschreibung des Projekts (wenn es sich um mehrere Objekte handelt) bzw. des Objekts sollte folgende Mindestinformationen umfassen

- Adresse und kurze Lagebeschreibung
- die vorgesehenen Nutzungsarten
- Flächen- und Kubaturangaben (mit Angabe der Art der Flächenberechnung)
- Art der Gebäudekonstruktion
- Hauptmerkmale der äußeren Gesamterscheinung (Fassade, Dach und Außenanlagen)
- Standard des Innenausbaus
- Hauptmerkmale der Technischen Gebäudeausrüstung, insbesondere Art der Heizung/Kühlung, Belüftung, Raumlicht, Gebäudesicherheit
- Flexibilität (z. B. konstruktive Rastermaße, Regelkreise TGA etc.)
- Wirtschaftlichkeit des Gebäudes

Durch den Baumonitor ist im Rahmen seiner Berichterstattung gesondert auf im Berichtszeitraum erfolgte Änderungen und mögliche Auswirkungen auf den Wert der Immobilie einzugehen.

#### 4. Projektstatus

Die Informationen zum Projektstatus umfassen:

- Stand der Planungsarbeiten (Stand der Abarbeitung der Leistungsphase(n))
- Stand des behördlichen Genehmigungsverfahrens (erzielte Ergebnisse, aktuelle Aktivitäten, Ausblick)
- Stand der Vergaben (bereits erfolgte Beauftragungen, laufende Vergabeverfahren)
- Bautenstand
- Zahlungsstand
- Abrechnungsprognose

Im Bericht sind die im Berichtszeitraum erreichten Zuwächse bzw. Änderungen in den vorgenannten Informationsfeldern anzugeben. Grafische Darstellungen der Zuwächse und der Zielp Parameter über einer Zeitachse sind für das „Erkennen auf einen Blick“ zu empfehlen.

#### 5. Einzeluntersuchungsergebnisse

Dem einheitlichen Aufbau der Berichterstattung des Baumonitor folgend, erfolgt unter diesem Gliederungspunkt die Darstellung der Untersuchungsergebnisse des Baumonitor in den einzelnen Risikobereichen:

- Risikomanagement  
Hier sind die durch den Baumonitor identifizierten Risiken anzugeben und zu bewerten und soweit zutreffend eine Beurteilung der durch den Kreditnehmer an den Kreditgeber berichteten Risiken und Risikobewertungen vorzunehmen.
- Organisation  
Durch den Baumonitor sind Aussagen und Bewertungen zur grundsätzlichen Eignung der Projektorganisation (Strukturen und Prozesse), zu eventuellen Änderungen beim Schlüsselpersonal, zur Ressourcenausstattung des Kreditnehmers, zum Ablauf der Bautätigkeit sowie zur Ordnung und Sicherheit auf der Baustelle zu treffen bzw. anzugeben.

- Budget

Unter diesem Gliederungspunkt sind durch den Baumonitor die aktuellen Eckdaten der Kostenplanung des Kreditnehmers anzugeben, diesen die entsprechenden Angaben des Kreditantrags bzw. der Finanzierungsvereinbarung sowie der fortgeschriebenen Kosteneinschätzung des Baumonitor gegenüberzustellen. Als gesonderter Punkt ist durch den Baumonitor seine Beurteilung der Höhe, Auskömmlichkeit und Entwicklung der Projektreserve anzugeben. Für die Darstellung der Untersuchungsergebnisse ist die im Abschnitt 4.3 vorgestellte Struktur der Kostenüberwachung zu verwenden.

- Termine

Bestandteil der regelmäßigen Berichterstattung des Baumonitor ist die Beurteilung der Eignung, Vollständigkeit und Aktualität der Terminplanung des Kreditnehmers. Der Baumonitor gibt in seinem Bericht die wichtigsten Meilensteine und Vorgangsfristen der aktuellen Terminplanung des Kreditnehmers an, stellt diese in einer leicht zu verstehenden Form, entweder als Terminliste oder in Form eines einfachen Balkenterminplans, den in der Finanzierungsvereinbarung vereinbarten Terminen/Stichtagen/Meilensteinen gegenüber und ergänzt diese Gegenüberstellung durch seine eigenen Terminprognosen.

- Qualitäten

In den Fällen, in denen es im Berichtszeitraum Änderungen in Bezug auf die in der Finanzierungsvereinbarung festgelegten, den Immobilienwert beeinflussenden Qualitätsmerkmale des Objekts gegeben hat, erfolgt durch den Baumonitor die Angabe dieser Änderungen und deren Einfluss auf die Projektziele Kosten und Termine. Die Informationen des Baumonitor müssen eine solche Aussagekraft haben, dass die verantwortlichen Mitarbeiter des finanzierenden Instituts ihre gegebenenfalls erforderliche Überprüfung des Immobilienwertes durchführen können.

- Verträge, Versicherung

In diesem Berichtsabschnitt gibt der Baumonitor im Berichtszeitraum eingetretene Änderungen in der Vergabestrategie und im Auftragswesen des Kreditnehmers sowie bei den projektbezogenen Versicherungen an.

Des Weiteren geht er im Bericht auf die Handhabung von Sicherheiten durch den Kreditnehmer ein. Ebenso hat der Bauminor über den Stand und die Entwicklung bei drohenden oder laufenden Rechtsstreitigkeiten zu berichten.

- Vermietung und Verkauf

Hier werden durch den Bauminor die entsprechenden Angaben des Kreditnehmers den in der Finanzierungsvereinbarung festgelegten, im Berichtszeitraum zu erreichenden Vermietungs- und/oder Verkaufsquoten gegenübergestellt. Sollte es durch aktuelle Vermietungs- und/oder Verkaufsabschlüsse Implikationen auf die im Kreditvertrag vereinbarten Ziele Kosten und Termine geben sowie neue Aspekte der Risikobewertung auftreten, wie z. B. pönalisierte Übergabetermine, Änderungen bei Qualitäten und Quantitäten (Größenänderungen bei den Nutzungsarten) etc., sind diese durch den Bauminor entsprechend anzugeben.

## 6. Anlagen

Als Anlagen der Turnusberichte empfehlen wir:

- die Auflistung der Unterlagen, die dem Bauminor im Berichtszeitraum für seine Untersuchung übergeben wurden. Dabei ist jeweils auch anzugeben, von wem er diese Informationen erhalten hat. Soweit seitens des Kreditgebers erforderlich, können auch die erhaltenen Unterlagen selbst in die Anlage des Initialberichts übernommen werden.

Soweit zutreffend:

- Auflistung der Unterlagen, die vom Bauminor angefordert wurden, er aber nicht erhalten hat. Unvollständig oder offensichtlich falsche übergebene Unterlagen sind hier ebenfalls anzugeben.
- die durch den Bauminor erstellten Berechnungen und/oder Terminpläne
- das von ihm aufgestellte Protokoll seiner Baustellenbegehung
- seine Fotodokumentation

### 5.3 Schlussbericht

Der Schlussbericht besteht aus einer abschließenden Stellungnahme des Baumonitors zur Fertigstellung der Bauleistung (Vollständigkeit des Projekts, Mängelfreiheit bzw. Stand der Mängelbeseitigung, Abnahmestatus, Erreichung der Projektziele etc.). Der Schlussbericht fasst dabei alle Ergebnisse der erfolgsrelevanten Sachverhalte mit Fokus auf den Übergang in die Betriebs- und Übergabephase zusammen.

Die im Schlussbericht durch den Baumonitor vorzunehmende Nachbetrachtung hat zum Ziel, die Erfahrungen des Projekts nach Projektabschluss zu erfassen, für das finanzierende Institut aufzubereiten (Lessons learned) und dadurch für Folgeprojekte nutzbar zu machen, um durch bewährte und förmlich festgelegte Prozesse, Kenngrößen und Klassifizierungen des Risikomanagements die Effektivität der Projektdurchführung und damit den Nutzen für zukünftige Projekte zu erhöhen.

Der Schlussbericht sollte insbesondere folgende Aspekte beinhalten:

- Einhaltung der Projektziele im Allgemeinen
- Erfassung aller eingetretenen Schadensfälle mit monetären Konsequenzen
- Prüfung der Erfüllung der vertraglichen Ziele aus den Nutzerverträgen
- Risiken für die Projekt-/Objektübergabe
- Ergebnisse und Auswirkungen auf die Inbetriebnahme des Objekts
- Ergebnisse und Auswirkungen auf die Übergabe des Objekts
- Dokumentation und Bewertung des Stands der eventuellen Mängelbeseitigung
- Auflistung wesentlicher Schadensfälle
- gegebenenfalls Ausweis der Projektkennzahlen nach Fertigstellung (z. B. Ist-Kosten/m<sup>2</sup> BGF, benötigte Gesamtbauzeit, benötigte Rohbauzeit, benötigte Ausbauzeit, Leistungszuwächse im Rohbau/Monat und im Ausbau/Monat, prozentualer Anteil des Nachtragsvolumens bezogen auf die Baukosten etc.)

Bei Bedarf ist durch den Baumonitor auf vom finanzierenden Institut zu beachtende Aspekte des Projektexits, d. h. der Vermietung bzw. des Verkaufs, einzugehen.

## 5.4 Bewertungsmethode

Die Bewertung aller Leistungen erfolgt für die im Bericht aufgeführten Sachverhalte objektiv durch das Ba monitoring in Form einer Ampeldarstellung. Dazu dient eine mehrstufige Ampel, wobei sich in der Praxis drei- oder fünfstufige Darstellungen bewährt haben.

Das Maß für die Bewertung ist die Abweichung im Soll-Ist-Vergleich.

Die Ampeln sollten sowohl in der Management Summary als auch zu Beginn der Einzelkapitel des Berichts eingesetzt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Ampeln im Text immer an der gleichen Stelle und schnell erkennbar angeordnet werden.

Die hier angegebene Definition der jeweiligen Risikoeinstufung ist zwischen Auftraggeber und Ba monitor zu Beginn der Beauftragung abzustimmen und sollte, wie im nachfolgenden Beispiel dargestellt, in jedem Statusbericht als Legende ausgewiesen werden:

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Unkritisch: Zielvereinbarungen werden eingehalten, kein Handlungsbedarf.	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kritisch: Zielvereinbarungen teilweise gefährdet, Maßnahmen umsetzen, Klärung erforderlich.
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Unkritisch: Zielvereinbarungen noch nicht gefährdet, werden weiterhin kritisch beobachtet.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sehr kritisch: Zielvereinbarungen können nicht eingehalten werden. Es liegen Planabweichungen über den zulässigen Grenzwerten vor. Maßnahmen wurden nicht getroffen bzw. sind nicht wirksam. Eine Entscheidungsinstanz außerhalb des Projekts ist einzubeziehen, höchster Handlungsbedarf, umgehende Klärung erforderlich.
<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kritisch: Zielvereinbarungen werden nicht vollumfänglich eingehalten. Es liegen Planabweichungen über den zulässigen Grenzwerten vor. Maßnahmen prüfen und gegebenenfalls umsetzen: erhöhte Beobachtung.		



## 6 Leistungen nach Abschluss der Baumaßnahme

In bestimmten Fällen wird der Baumonitor Aufgaben für das finanzierende Institut oder andere Auftraggeber auch nach Fertigstellung des Objekts übernehmen. Solche Aufgaben betrachten wir als Sonderfälle, auf die wir nachfolgend nur cursorisch eingehen und aus diesem Grund als gesonderten Gliederungspunkt unserer Studie anführen.

### 6.1 Leistungen im Zuge der Abnahme/Übergabe des Projekts

Im Interesse einer intensiveren Kontrolle können im Prozess der Inbetriebnahme und Abnahme eine zusätzliche Beratung des Auftragnehmers durch den Baumonitor und dessen Mitwirken bei der Leistungsabnahme erforderlich werden. Augenmerk wird hierbei auf die Erfüllung der kaufvertraglich geschuldeten Bauleistung gelegt.

Die Abnahmen werden federführend vonseiten der verantwortlichen Bauleitung durchgeführt. Der Baumonitor wird die Abnahmebegehungen auf Wunsch des Kreditgebers begleiten und fachlich beraten. Bei Bedarf übernimmt er die Steuerung der Vorbereitung und Durchführung des Abnahmeprozesses. Insofern erkennbare Mängel nicht seitens der Bauleitung erfasst werden, werden diese durch den Baumonitor benannt und von der Bauleitung in der Abnahmedokumentation ergänzt.

Bei Bedarf übernimmt der Baumonitor die fachliche Prüfung der Abnahmedokumentation auf Vollständigkeit und Richtigkeit.

### 6.2 Mangelbearbeitung bis hin zur Mangelfreimeldung

Im Nachgang zur erfolgten Objektabnahme übernimmt das Baumonitoring über einen festzulegenden Zeitraum die Überwachung der Abarbeitung und Erledigungsmeldung der in der Abnahme festgestellten Restleistungen und

Mängel. Üblicherweise beträgt dieser Zeitraum drei Monate, er kann sich aber auch bis zur vollständigen Abarbeitung aller Restleistungen und Mängel erstrecken.

### 6.3 Begehung vor Ablauf von Gewährleistungsfristen

In Abstimmung mit dem Kreditgeber wird der Baumonitor vor Ablauf von Gewährleistungsfristen jeweils Begehungen zur Mängelaufnahme im Hinblick auf die wesentlichen architektonischen, konstruktiven und haustechnischen Aspekte durchführen. Im Zuge dieser Begehungen werden durch den Baumonitor folgende Bereiche in Augenschein genommen:

- Mietflächen
- Allgemeinflächen wie Flure und Treppenhäuser außerhalb der Mietflächen
- haustechnische Zentralen und zentrale technischen Anlagen
- Tiefgarage
- Dächer
- Fassaden
- Außenanlagen

Darüber hinaus werden durch den Baumonitor die Wartungsunterlagen sowie Protokolle der wiederkehrenden Prüfungen sicherheitstechnischer Anlagen und Einrichtungen ausgewertet und der aktuelle Status der Mängelliste des Gewährleistungsmanagers gesichtet. Die entsprechenden Unterlagen sind im Vorfeld der Begehungen durch Gebäudeeigentümer oder dessen Dienstleister in digitaler Form an den Baumonitor zu übergeben.

## 7 Hinweise für die Beauftragung von Baumonitoringleistungen

Die nachfolgenden Hinweise sind als lose Aufzählung von Erfahrungen der Verfasser dieser Studie aus einer Vielzahl von Baumonitoringbeauftragungen zu verstehen. Sie erhebt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Je nach Projekt- und Organisationsstruktur einer Projektentwicklung können andere Aspekte bei der Beauftragung von Baumonitoringleistungen relevant sein oder die hier aufgeführten Hinweise keine Rolle spielen.

- Ein Baumonitor ist im Projekt eine vom Kreditnehmer unabhängige sach- und fachkundige Organisationseinheit. Er vertritt im Rahmen seiner Beauftragung ausschließlich die Interessen des finanzierenden Instituts.
- Es besteht keine Schriffterfordernis für die Beauftragung, wird jedoch immer angeraten.
- Die Beauftragung der Baumonitoringleistungen sollte in Form einer detaillierten und damit kontrollierbaren Leistungsbeschreibung erfolgen.
- Das Honorar für Baumonitoringleistungen ist frei vereinbar – es gibt bisher keine Gebührenordnung für diese Leistungen.
- Die Honorierung erfolgt in der Regel nach Zeitaufwand. Die Höhe der Verrechnungssätze (Stunden- oder Tagessätze sowie Nebenkosten) orientiert sich dabei in der Regel nach denen für Projektsteuerungsleistungen.
- Bei der Ermittlung des Honorars sollten geeignete Bewertungskriterien, wie in Abschnitt 2.3.3 beispielhaft aufgeführt, und deren Schwierigkeitsgrad, d. h. die Beurteilung des jeweiligen Risikopotenzials, herangezogen werden. Dieses könnte auch der Vergleichbarkeit von Angeboten entsprechender Dienstleister dienen. Ein Ziel der zukünftigen Arbeiten des Arbeitskreises Baumonitoring ist es, Vorschläge für eine mögliche Herangehensweise an die Honorarermittlung für Baumonitoringleistungen zu erarbeiten.
- Es empfiehlt sich, vor Abschluss des Kreditvertrags die Beauftragung oder zumindest die Angebotseinholung für die Baumonitoringleistung durch-

zuführen. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf die Festlegung des Umfangs und Zeitpunkts der Informationsbereitstellung durch den Kreditnehmer und die Festlegung eines Eskalationsverfahrens bei mangelnder Mitwirkung des Kreditnehmers gelegt werden.

- Empfehlenswert ist, den Leistungsumfang des Bauminorings und die Befugnisse des Bauminors im Kreditvertrag zu verankern.
- Die Arbeitsergebnisse des Bauminorings sind jeweils dessen Berichte und nur diese. In die Berichte des Bauminors fließen alle von ihm getroffenen Feststellungen, Bewertungen und an den Kreditgeber gegebenenfalls ausgesprochenen Empfehlungen ein. Aus diesem Grund muss vor Aufnahme seiner Tätigkeit eine präzise Festlegung des Inhalts der Berichte des Bauminors und des Detaillierungsgrads der zu übergebenden Informationen erfolgen.
- Im Falle einer geplanten Weitergabe der Berichte des Bauminors an Dritte sind die Bedingungen hierfür im Vorfeld zu vereinbaren (Reliance Letter).
- Sofern in der Beauftragung von Bauminoringleistungen Begriffe wie „Bautenstand“, „Zustandswert“, „Plausibilisieren“, „Prüfen“, „Untersuchen“, „Bewerten“ verwendet werden, kann gegebenenfalls eine Referenzierung auf diesen Studienbrief erfolgen. Anderenfalls sollten die mit diesen Begriffen verbundenen Handlungen des Bauminors anderweitig abgestimmt und das Ergebnis dieser Abstimmung entsprechend dokumentiert werden.
- Der Bauminor muss für die Ausführung seiner Leistungen über die entsprechende fachliche Qualifikation und genügende Berufserfahrungen in der Durchführung komplexer Bauvorhaben verfügen. Bei der Beauftragung von Unternehmen sollte seitens des Auftraggebers darauf geachtet werden, dass die Personen, die mit der Ausführung des Bauminorings betraut werden, dem Auftraggeber im Vorfeld der Beauftragung namentlich bekannt gemacht werden und er sich im gesamten Projektverlauf die Möglichkeit vorbehält, über deren Einsatz im Projekt zu entscheiden. Für den Fall, dass es im Projektverlauf zu einem Austausch von Schlüsselpersonal des Bauminors kommt, sollte sich der Auftraggeber ein Sonderkündigungsrecht vorbehalten.

- Neben der fachlichen Eignung und der entsprechenden Personalausstattung hat der Baumonitor für den Auftraggeber auch einen Nachweis hinsichtlich seiner technischen Ausstattung zu führen. Hierzu kann in Abhängigkeit von der Größe, Dauer und Komplexität des Bauvorhabens auch der Einsatz professioneller Software-Lösungen, insbesondere im Rahmen der Kostenüberwachung, erforderlich sein. Bei einem geplanten Einsatz von selbsterstellten Excel-Tools durch den Baumonitor empfiehlt es sich, sich für diese hinsichtlich einer fehlerfreien Erfassung und Auswertung von Kosteninformationen einen entsprechenden Nachweis vorlegen zu lassen.
- Entsprechend der technischen Komplexität eines Bauprojekts kann es erforderlich sein, dass das Baumonitoring aufgrund der gestiegenen Leistungen im Technischen Ausbau gemeinsam durch einen Fachmann aus dem Bereich Hochbau und einen Spezialisten für den Bereich Technische Gebäudeausrüstung durchgeführt wird. Durch den Baumonitor sind entsprechende Vorschläge zur Ausgestaltung des Baumonitorings (Team und Aufgabenverteilung) zu erarbeiten und zu begründen.
- Die Tätigkeit des Baumonitorers stellt keine Rechtsberatung oder gutachterliche Beurteilung technischer Sachverhalte dar, jedoch ist der Baumonitor verpflichtet, seinen Auftraggeber zur Wahrung von dessen Interessen auf den Bedarf solcher Leistungen hinzuweisen bzw. ihn zu beraten. Die Beauftragung und Steuerung solcher Leistungen obliegen dem Auftraggeber.

## 8 Anlagen

### 8.1 Möglicher Anknüpfungspunkt: Bewertung von im Bau befindlichen Objekten

Neben unbebauten Grundstücken können auch im Bau befindliche Objekte sowohl für eine mögliche Eigenkapitalentlastung als auch für Teil-Indeckungen in Betracht kommen. Aufwand und Nutzen sind selbstverständlich abzuwägen, insbesondere für großvolumige Projekte mit längeren Realisierungszeiträumen gewinnt dieser Aspekt jedoch in verschiedenen Instituten an Bedeutung.

Erkenntnisse des Baumoritorings können – nach entsprechender Prüfung und Zueigenmachung durch das finanzierende Institut – mitunter auch als Grundlage für die Ermittlung von Verkehrswerten/Marktwerten im Ist-Zustand und/oder Zustandswerten (= Beleihungswert für im Bau befindliche Objekte) herangezogen werden.

#### 8.1.1 Verkehrswert/Marktwert von im Bau befindlichen Objekten

In der einschlägigen Gesetzgebung bzw. den relevanten Rechtsverordnungen und Richtlinien werden keine differenzierten Regelungen/Vorgehensweisen hinsichtlich der Ermittlung von Verkehrswerten/Marktwerten für im Bau befindliche Objekte getroffen, insofern können an dieser Stelle keine allgemeingültigen Empfehlungen und insbesondere keine musterhaften Vorgehensweisen dargelegt werden. Zu vielfältig sind die möglichen Bewertungsansätze, angefangen vom unterstellten (fiktiven) Rückbau bis hin zu einer anteiligen oder gar vollständigen Anrechnung des zum maßgeblichen Wertermittlungsstichtag erreichten, ertragswert- oder sachwertbasierten Substanzwertes. Je nach Teilmarkt, Baufortschritt und sonstigen Gegebenheiten ist die Herangehensweise grundsätzlich einzelfallbezogen entsprechend der marktüblichen Gepflogenheiten sachverständig festzulegen.

Der Substanzwert einer im Bau befindlichen Immobilie dürfte jedoch mit fortschreitendem Bautenstand und insbesondere mit dem Erreichen wesentlicher Meilensteine (z. B. Rohbaufertigstellung) zunehmend ins Gewicht fallen, sofern unter Maßgabe des gewöhnlichen Geschäftsverkehrs von einer weitergehenden Realisierung der Baumaßnahme oder zumindest von einer Weiterverwendung wesentlicher Anteile der vorhandenen Bausubstanz ausgegangen werden darf. Daher kann dem Bautenstand, der Bauqualität und der Baudokumentation – und insofern auch dem Baumonitoring – unter Umständen eine besondere Bedeutung auch unter Bewertungsgesichtspunkten zukommen.

## 8.1.2 Beleihungswerte für im Bau befindliche Objekte

### 8.1.2.1 Grundlagen: Pfandbriefgesetz und Beleihungswertermittlungsverordnung

Im Gegensatz zur Verkehrswert-/Marktwertermittlung sind für die Beleihungswertermittlung und etwaige (Teil-)Indeckungnahmen von im Bau befindlichen Objekten Regelungen getroffen worden. Zum einen ist das Deckungsvolumen für Bauplätze, aber auch für im Bau befindliche Objekte nach § 16 Abs. 3 PfandBG insgesamt begrenzt, zum anderen führt § 4 Abs. 6 BelWertV konkrete qualitative und auch methodische Anforderungen an das Verfahren der Zustandswertermittlung auf.

Für Pfandbriefbanken besteht demnach ausdrücklich die Möglichkeit, auch noch nicht fertiggestellte, sprich im Bau befindliche Objekte, entsprechend des Baufortschritts bzw. Bautenstands in Deckung zu nehmen.

Der Stellenwert bzw. Bedarf derartiger Indeckungnahmen ist zweifellos von Institut zu Institut unterschiedlich und spielt zum Teil keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Mit zunehmendem Finanzierungsanteil von im Bau befindlichen Objekten kann sich den Instituten jedoch eine nicht unerhebliche Möglichkeit bieten, die Refinanzierungskosten zu reduzieren, wengleich das Volumen solcher Indeckungnahmen nach § 16 Abs. 3 PfandBG wie folgt begrenzt ist:

*„Die zur Deckung verwendeten Hypotheken an Bauplätzen sowie an solchen Neubauten, die noch nicht fertig gestellt und ertragsfähig sind, dürfen zusammen 10 Prozent des Gesamtbetrages der zur Deckung der Hypothekendarlehenpfandbriefe benutzten Deckungswerte sowie das Doppelte des haftenden Eigenkapitals nicht überschreiten. Hypotheken an Bauplätzen dürfen 1 Prozent des Gesamtbetrages der zur Deckung der Hypothekendarlehenpfandbriefe benutzten Deckungswerte nicht überschreiten.“*

#### 8.1.2.2 Zustandswert nach § 4 Abs. 6 BelWertV

Neben der quantitativen Beschränkung der Deckungsanteile gemäß § 16 Abs. 3 PfandBG enthält § 4 Abs. 6 BelWertV wie bereits erwähnt spezifische Anforderungen an das Verfahren zur Ermittlung von Zustandswerten. Dort heißt es:

*„Bei im Bau befindlichen Objekten ist der Beleihungswert der Zustandswert. Dieser ist die Summe aus dem Bodenwert (§ 15) und dem anteiligen Wert der baulichen Anlage. Der anteilige Wert der baulichen Anlage errechnet sich aus dem Wert der baulichen Anlage des fertig gestellten Objekts (§ 16) und dem erreichten Bautenstand.“*

*Der in Ansatz gebrachte Bautenstand ist von einer von der Pfandbriefbank auszuwählenden, fachkundigen, von Bauplanung und -ausführung unabhängigen Person festzustellen; § 7 Abs. 1 Satz 1 gilt entsprechend.*

*In den Fällen, in denen der Ertragswert des planmäßig fertig gestellten Objekts unter dessen Sachwert liegt, darf der Zustandswert den anteiligen Ertragswert, der prozentual dem jeweiligen Bautenstand entspricht, nicht überschreiten.“*

Grundvoraussetzungen für die Ermittlung eines Zustandswertes sind demnach die Vorlage eines Beleihungswertgutachtens, das den Projektzustand der planmäßig fertiggestellten Immobilie nach Abschluss der Baumaßnahme ausweist, sowie die Vorlage eines durch eine fachkundige und unabhängige Person ermittelten stichtagsbezogenen Bautenstands.



### 8.1.2.3 Ableitung des Zustandswertes

Maßgebend ist nach § 4 Abs. 6 BelWertV regelmäßig der Sachwert, als Summe aus Bodenwert und anteiligem Herstellungswert gemäß erreichtem Bautenstand, es sei denn, der Ertragswert des planmäßig fertiggestellten Objekts liegt unter dessen Sachwert.

Die nachfolgenden Beispiele sollen die BelWertV-Systematik im Hinblick auf die Zustandswertermittlung beispielhaft veranschaulichen. Vorgehensweisen können – unter Beachtung der Vorgaben der BelWertV – institutsindividuell abweichen und sind gegebenenfalls an die Umstände des Einzelfalls anzupassen.

#### Ableitung aus dem Sachwert/Beleihungswert

Der Zustandswert ergibt sich regelmäßig aus der Summe des Bodenwertes und des anteiligen Wertes der baulichen Anlage. Dieser ist wiederum das Produkt des erreichten Bautenstands der im Bau befindlichen Immobilie und des Wertes der baulichen Anlage nach Fertigstellung (Herstellungswert) gemäß § 16 BelWertV. Zur Ermittlung des Herstellungswertes des Objekts sind die gewöhnlichen Herstellungskosten heranzuziehen. Die tatsächlich entstandenen Herstellungskosten sind nur dann zu berücksichtigen, wenn sie den gewöhnlichen Herstellungskosten entsprechen.

Die Formel zur Ermittlung des Zustandswertes lautet somit:

$$\text{Zustandswert} = \text{Bodenwert} + \text{erreichter Bautenstand} \times \\ \text{Wert der baulichen Anlage nach Fertigstellung}$$

Auf Basis nachfolgender Ansätze wird schematisch die sachwertbasierte Vorgehensweise zur Zustandswertermittlung dargestellt. Im nachfolgenden Abschnitt wird alternativ auf den Fall eingegangen, bei dem der Ertragswert kleiner als der Sachwert ist.

Bodenwert:	5.000.000 €
Wert der baulichen Anlagen des fertiggestellten Objekts:	10.800.000 €
Sachwert nach Fertigstellung:	15.800.000 €
Ertragswert nach Fertigstellung:	16.000.000 €

Die wesentliche Kennzahl des Bautenstands wird auf Basis der vor Ort festgestellten Baufertigstellung am Bewertungsstichtag (Leistungsstand) unter Würdigung der Baukosten ermittelt. Wesentliche Informationen können hierzu aus einem Monitoringbericht entnommen werden. Ein Monitoringbericht sollte deshalb immer auf die aktuellen Kosten und die Bausubstanz auf der Baustelle eingehen. Nachfolgend wird schematisch die Ermittlung des Bautenstands dargestellt, die Vorgehensweise ist individuell an das Bauprojekt anzupassen und wenn vorhanden mit dem Ergebnis des Baumontorings abzustimmen:

	Budget Gesamtkosten	Leistung auf der Baustelle	Bauten- stand
Baukosten	10.000.000 €	5.000.000 €	50 %
Außenanlagen	500.000 €	0 €	0 %
Baunebenkosten	1.500.000 €	1.125.000 €	75 %
<b>Summe</b>	<b>12.000.000 €</b>	<b>6.125.000 €</b>	<b>51 %</b>



Sobald der Bautenstand bekannt ist, kann der anteilige Wert der baulichen Anlagen ermittelt werden. Folgende schematische Kalkulation dient erneut lediglich der Veranschaulichung der BelWertV Systematik:

Anteiliger Wert der baulichen Anlage(n) =

Wert der baulichen Anlagen des fertiggestellten Objekts § 16 BelWertV:

✗ Bautenstand

Musterrechnung zur Bautenstandsermittlung:

	Budget Gesamtkosten	Leistung auf der Baustelle	Bautenstand
Baukosten	10.000.000 €	5.000.000 €	50 %
Außenanlagen	500.000 €	0 €	0 %
Baunebenkosten	1.500.000 €	1.125.000 €	75 %
<b>Summe</b>	<b>12.000.000 €</b>	<b>6.125.000 €</b>	<b>51 %</b>



10.800.000 €

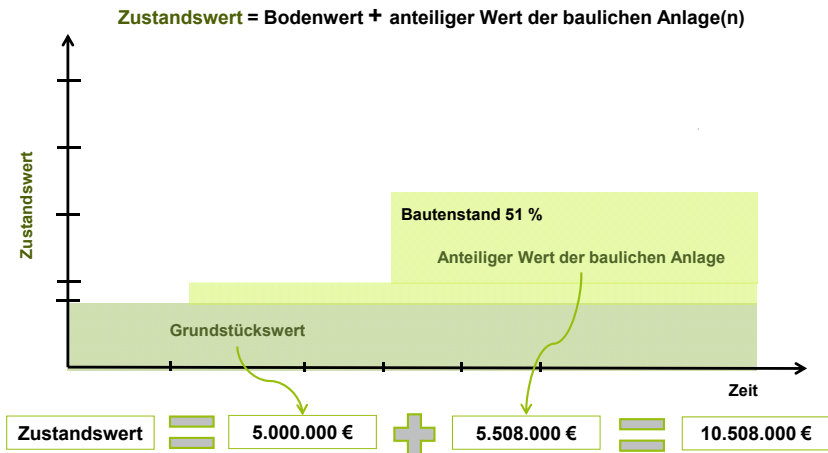
✗

51 %

=

5.508.000 €

Wird zum anteiligen Wert der baulichen Anlagen der Bodenwert addiert, kann der Zustandswert ermittelt werden.



Der Zustandswert beträgt somit 10.508.000 €.

### Ableitung aus dem Ertragswert/Beleihungswert

Eine Ausnahme bildet die Situation, in der der Ertragswert des bebauten Grundstücks unter dem Herstellungswert (Sachwert) liegt. In diesem Fall ist bei der Ermittlung des Zustandswertes nicht vom Sachwert, sondern vom Ertragswert des fertiggestellten Objekts auszugehen und zwar nach der Formel:

$$\text{Zustandswert} = \text{Ertragswert nach Fertigstellung} \times \text{erreichter Bautenstand}$$

Beispielhaft werden folgende Werte zugrunde gelegt:

Sachwert nach Fertigstellung:	15.800.000 €
Ertragswert nach Fertigstellung:	15.600.000 €

Gegenüber der oben beschriebenen (sachwertbasierten) Vorgehensweise bei der Bestimmung des Zustandswertes ergibt sich jetzt ein vereinfachtes ertragswertbasiertes Rechenmodell, das hier zu einem deutlich geringeren Zustandswert führt:

$$\text{Zustandswert} = 15.600.000 \text{ €} \times 51 \% = 7.956.000 \text{ €}$$

Während für den Fall eines im Verhältnis zum Sachwert höheren Ertragswertes das im vorstehenden Abschnitt dargestellte Modell zu einem Zustandswert von rund 10,51 Millionen € führt, ergibt sich bei der Konstellation Ertragswert < Sachwert ein Zustandswert von lediglich 7,96 Millionen €. Diese Vorgehensweise lässt sich aus dem Vorsichtsprinzip der BelWertV ableiten, da ein Ertragswert, der unter dem Sachwert liegt, ein unwirtschaftliches Bauprojekt signalisiert.

### 8.1.3 Anrechnung der vorhandenen Bausubstanz bei Umnutzungen, Restrukturierungen, Modernisierungen und Sanierungen

Bei Umnutzungsmaßnahmen, Restrukturierungen und Sanierungsvorhaben, also bei Bauprojekten, in denen ein wesentlicher Anteil der vorhandenen Bausubstanz weiterverwendet wird, kann bei der Zustandswertermittlung unter Umständen zusätzlich der Wert der vorhandenen Bausubstanz (Substanzwert) Berücksichtigung finden.

Der Substanzwert ist jeweils individuell zu ermitteln, etwaige Mehrkosten für Bauen im Bestand, Teilrückbau und/oder sonstige Widrigkeiten (z. B. Ertüchtigung Altsubstanz, geänderte Bauablaufplanung oder Baulogistik etc.) sind einzelfallbezogen abzuwägen.

Der Substanzwert kann beispielsweise baukostenbasiert bzw. vielmehr im Sinne ersparter Baukosten anhand geeigneter Kostenkennwerte für weiterverwendete Bauelemente (Elementmethode) und/oder Positionen bzw. Leistungsbereiche ermittelt werden. So ist z. B. eine überschlägige Ableitung des Substanzwertes in Anlehnung an den (anteiligen) Rohbauwert eines Gebäu-

des, zuzüglich etwaig im konkreten Projekt weiterverwendeter Bauelemente/Bauteile (z. B. Fassaden, Dacheindeckung, Fenster, Türen, technische Einbauten/Installationen etc.) möglich und üblich.

Eine weitere Möglichkeit ist die, bei (Projekt-)Entwicklungen von bebauten wie unbebauten Grundstücken sehr verbreitete, Anwendung des Residualwertverfahrens. Ausgehend von dem prognostizierten Wert nach Fertigstellung wird unter Abzug sämtlicher für die (planmäßige) Realisierung des Projekts erwarteter Kosten (einschließlich Wagnis und Gewinn, Finanzierungskosten, Baukostenreserve und Erwerbsnebenkosten etc.) zunächst der im Rahmen der Projektentwicklung wirtschaftlich tragfähige Ankaufspreis des Grundstücks ermittelt. Reduziert um den lage- und nutzungstypischen Bodenwertanteil ergibt sich als verbleibende Größe (Residuum) schließlich der Substanzwert der vorhandenen Bebauung.

Je nach Bauart, Nutzung und Komplexität der Projektentwicklung sind jedoch auch andere Herleitungen (z. B. anhand von Erfahrungswerten/Vergleichswerten) und/oder Mischbetrachtungen des Substanzwertes möglich. Unterstützend kann zudem gegebenenfalls auch eine Plausibilisierung des Substanzwertes auf Basis des um die Kaufnebenkosten reduzierten tatsächlichen Kaufpreises des Grundstücks/Bestandsobjekts erfolgen.

#### 8.1.4 Leistungsstand versus Zahlungsstand

Die Ermittlung des Bautenstands eines Bauvorhabens erfolgt durch die Einschätzung der vor Ort festgestellten Leistungsstände der an der Realisierung des Bauvorhabens beteiligten Ausführungsbetriebe (Gewerke) sowie der Einschätzung der Fertigstellung der für das Vorhaben notwendigen Baubenebenkosten. Die Beurteilung des Leistungsstands erfolgt unabhängig vom eigentlichen Zahlungsstand der Baustelle, Letzterer dient jedoch dessen Plausibilisierung.

Bei der Ermittlung der Leistungsstände einer Baustelle kommt es regelmäßig zu einer Differenz zwischen festgestelltem Leistungsstand und tatsächlichem Zahlungsstand.

Bei Gebäuden, die zu einem nennenswerten Anteil aus Fertigteilen bestehen, oder auch bei kostenintensiven Einbauteilen, wie beispielsweise Aufzügen, Rolltreppenanlagen, Fassadenelemente etc., werden üblicherweise Vorauszahlungen an die entsprechenden Ausführungsbetriebe geleistet, die zwar in den Kostenstand einfließen, jedoch, weil diese noch nicht auf der Baustelle verbaut sind, im Leistungsstand unberücksichtigt bleiben müssen.

Zur Sicherung dieser Vorauszahlungen sind entsprechende Bürgschaften und Zugriffsrechte (Übergang der Besitzrechte) auf den Kunden zu prüfen.

Im Rahmen der Bautenstandsermittlung finden jedoch ausschließlich die tatsächlich vor Ort verbauten Bauteile und die hieraus abgeleiteten Leistungsstände Berücksichtigung.

Hierzu verweisen wir auf unsere Ausführungen in Abschnitt 3.2.5 „Ermittlung und Darstellung des aktuellen Bautenstands“.

## 8.2 Beispielcheckliste zur Ermittlung des Bauten-/Projektstands

Die nachfolgende Checkliste für die Ermittlung des Bautenstands ist ein Beispiel und lehnt sich an das vom Deutschen Institut für Normung e. V. herausgegebene Standardleistungsbuch für das Bauwesen (STLB-Bau) an. Die Zuordnung der Leistungsbereiche zu den Kostengruppen erfolgte auf der Grundlage der Projekterfahrungen der Verfasser dieser Studie.

Die Checkliste soll lediglich als ein Beispiel für die Erarbeitung und Nutzung vergleichbarer Instrumente zur Bestimmung und Dokumentation des durch den Baumonitor ermittelten Bauten- bzw. Projektstands dienen. Da jedes Bauprojekt ein Unikat darstellt, bedarf jede Checkliste individueller Anpassungen an die spezifischen Erfordernisse und Rahmenbedingungen der zu untersuchenden Baumaßnahme.

Kosten- gruppe	Leistungsbereiche	Wägungs- anteile	Fertigstel- lungsgrad in %	Anteil Gewerk (erstellt)
<b>KG 200</b>	<b>Vorbereitende Maßnahmen</b>	<b>0,0 %</b>		<b>0,0 %</b>
002	Erdarbeiten	0,0 %		0,0 %
006	Spezialtiefbauarbeiten	0,0 %		0,0 %
008	Wasserhaltungsarbeiten	0,0 %		0,0 %
009	Entwässerungskanalarbeiten	0,0 %		0,0 %
010	Drän- und Versickerungsarbeiten	0,0 %		0,0 %
019	Kampfmittelräumarbeiten	0,0 %		0,0 %
051	Kabelleitungstiefbau	0,0 %		0,0 %
<b>Bautenstand Bauvorbereitung</b>				

<b>KG 300</b>	<b>Bauwerk – Baukonstruktion</b>	<b>0,0 %</b>		<b>0,0 %</b>
012	Mauerarbeiten	0,0 %		0,0 %
013	Betonarbeiten	0,0 %		0,0 %
014	Natur-, Betonwerksteinarbeiten	0,0 %		0,0 %
016	Zimmer- und Holzbauarbeiten	0,0 %		0,0 %
017	Stahlbauarbeiten	0,0 %		0,0 %
018	Abdichtungsarbeiten	0,0 %		0,0 %
020	Dachdeckungsarbeiten	0,0 %		0,0 %
021	Dachabdichtungsarbeiten	0,0 %		0,0 %
022	Klempnerarbeiten	0,0 %		0,0 %
023	Putz- und Stuckarbeiten, WDVS	0,0 %		0,0 %
024	Fliesen- und Plattenarbeiten	0,0 %		0,0 %
025	Estricharbeiten	0,0 %		0,0 %
026	Fenster, Außentüren	0,0 %		0,0 %
027	Tischlerarbeiten	0,0 %		0,0 %
028	Parkettarbeiten, Holzpflasterarbeiten	0,0 %		0,0 %
030	Rolladenarbeiten	0,0 %		0,0 %
031	Metallbauarbeiten	0,0 %		0,0 %

Kosten- gruppe	Leistungsbereiche	Wägungs- anteile	Fertigstel- lungsgrad in %	Anteil Gewerk (erstellt)
034	Maler- und Lackierarbeiten	0,0 %		0,0 %
036	Bodenbelagsarbeiten	0,0 %		0,0 %
037	Tapezierarbeiten	0,0 %		0,0 %
038	Vorgehängte hinterlüftete Fassaden	0,0 %		0,0 %
039	Trockenbauarbeiten	0,0 %		0,0 %
033	Baureinigungsarbeiten	0,0 %		0,0 %

<b>KG 400</b>	<b>Bauwerk – Technische Anlagen</b>	<b>0,0 %</b>		<b>0,0 %</b>
040–041	Wärmeerzeugungs- und versorgungsanlagen	0,0 %		0,0 %
042–046	Gas-, Wasser- und Entwässerungsanlagen	0,0 %		0,0 %
047	Dämmarbeiten an betriebstechnischen Anlagen	0,0 %		0,0 %
049	Feuerlöschanlagen und -geräte	0,0 %		0,0 %
050	Blitzschutz-/Erdungsanlagen, Überspannungsschutz	0,0 %		0,0 %
052	Mittelspannungsanlagen	0,0 %		0,0 %
053–054	Niederspannungsanlagen	0,0 %		0,0 %
055	Sicherheits- und Ersatzstromversorgungsanlagen	0,0 %		0,0 %
057	Gebäudesystemtechnik	0,0 %		0,0 %
058–064	Beleuchtungs-, Kommunikations-, Gefahrenmeldeanlagen	0,0 %		0,0 %
069	Aufzüge	0,0 %		0,0 %
070	Gebäudeautomation	0,0 %		0,0 %
075–078	Raumlufttechnische Anlagen	0,0 %		0,0 %
<b>Bautenstand Bauwerk</b>				<b>0,0 %</b>



Kosten- gruppe	Leistungsbereiche	Wägungs- anteile	Fertigstel- lungsgrad in %	Anteil Gewerk (erstellt)
	<b>Logistik</b>	<b>0,0 %</b>		<b>0,0 %</b>
001	Gerüstbauarbeiten	0,0 %		0,0 %
000, 087, 090, 098	Baustellenlogistik	0,0 %		0,0 %
<b>KG 500</b>	<b>Außenanlagen und Freiflächen</b>	<b>100,0 %</b>		<b>0,0 %</b>
003-004	Landschaftsgestaltung	0,0 %		0,0 %
080	Straßen, Wege, Plätze	0,0 %		0,0 %
	Technische Anlagen in Außen- anlagen und Freiflächen	0,0 %		0,0 %
<b>KG 600</b>	<b>Ausstattung und Kunstwerke</b>	<b>100,0 %</b>		<b>0,0 %</b>
<b>Bautenstand gesamt</b>				<b>0,0 %</b>
<b>KG 700</b>	<b>Baunebenkosten</b>	<b>100,0 %</b>		<b>0,0 %</b>
	Projektsteuerung	0,0 %		0,0 %
	Gebäudeplanung	0,0 %		0,0 %
	Freianlagenplanung	0,0 %		0,0 %
	Planung der raumbildenden Ausbauten	0,0 %		0,0 %
	Planung der Ingenieurbauwerke und Verkehrsanlagen	0,0 %		0,0 %
	Tragwerksplanung	0,0 %		0,0 %
	Planung der technischen Ausrüstung	0,0 %		0,0 %
	Architekten- und Ingenieur- leistungen Sonstiges	0,0 %		0,0 %
	Gutachten und Beratung	0,0 %		0,0 %
<b>Gesamtprojektstand</b>				<b>0,0 %</b>

### 8.3 Typische Projektrisiken bei Immobilienprojektentwicklungen

Die nachfolgende Liste soll Hinweise auf einige mögliche Projektrisiken in den unterschiedlichen Phasen einer Immobilienprojektentwicklung geben. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ob bzw. inwieweit die hier aufgeführten oder andere Risiken für ein Projekt relevant sind bzw. schlagend werden könnten, hängt von den jeweiligen Umständen und der Komplexität der Immobilienprojektentwicklung ab, ist also im Rahmen des projektbezogenen Risikomanagements individuell zu beurteilen und fortlaufend zu bewerten (vgl. Abschnitt 2.3 „Risiken bei der Finanzierung von Bauprojekten“).

Hinsichtlich der nachfolgenden Aufteilung von Projektrisiken auf einzelne Projektphasen muss darauf hingewiesen werden, dass sich die dargestellten Projektrisiken nicht immer hinreichend trennscharf voneinander abgrenzen und den unterschiedlichen Projektphasen zuordnen lassen. Insbesondere die übergeordneten Kosten-, Zeit-, Organisations- und Qualitätsrisiken können praktisch über die gesamte Projektlaufzeit schlagend werden und sind daher fortlaufend zu überwachen und aktiv zu managen. Im Hinblick auf die Vermeidung von Risiken bzw. mitigierenden Maßnahmen können jedoch durchaus gewisse Schwerpunkte auf einzelne Projektphasen gesetzt werden. Unsere Darstellung soll auch verdeutlichen, dass Projektrisiken im Laufe einer Immobilienprojektentwicklung einem Wandel in ihren möglichen Auswirkungen auf den Projektverlauf und die Projektziele unterliegen.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Kommentierung
<b>Phase 1: Planungs- und Vorbereitungsphase</b>					
<b>Entwicklungsrisiko</b>					
Genehmigungs- risiko	x			Fehlendes Planungsrecht für die Realisierung der Projektentwicklung	Spekulative Annahmen hinsichtlich der Genehmigungsfähigkeit einer geplanten Baumaßnahme stellen erhebliche Risiken für ein mögliches Kreditengagement dar.
Entwicklungs- risiko	x	x		Fehlende oder falsche Festlegungen von Projektzielen	Ungenau vorgegebene oder zu ambitionierte Projektziele (insbesondere Kosten, Termine, Erlöse) bergen das Risiko des Scheiterns des Projekts in sich.
Prognoserisiko	x			Fehlerhafte und/oder unvollständige Standort-, Markt-, Wettbewerbs- und Kostenanalysen	Eine fehlende/fehlerhafte/unvollständige Standort-, Markt-, Wettbewerbs- und Kostenanalyse stellt erhebliche Risiken im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit und Realisierbarkeit eines Projekts dar.
Standortrisiko	x			Falscher Standort	Eine fehlende/fehlerhafte/unvollständige Standortanalyse über die aktuellen und für die Zukunft absehbaren Gegebenheiten im räumlichen Feld einer Immobilie sowie deren Auswirkungen auf den betroffenen Sektor stellt erhebliche Risiken im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit und Realisierbarkeit eines Projekts dar.
<b>Organisationsrisiken</b>					
Projektorganisationsrisiko	x	x	x	Projektabläufe sind nicht entsprechend den Projekterfordernissen ausgelegt	Ressourcen, Struktur, Gestaltung, Regeln und Hilfsmittel eines Projekts sollten zu Beginn strukturiert abgestimmt werden. Spätere, manchmal zu späte Anpassungen können nur noch eine Behebung von Fehlentwicklungen bewirken.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Komentierung
Kommunikations- risiko	x	x	x	Fehlende oder gestörte interne und externe Kommunikationsabläufe	Gestörte Kommunikationsabläufe in der Organisation des Projektentwicklers können zu Störungen in der Zusammenarbeit innerhalb der Projektorganisation sowie mit externen Projektbeteiligten wie z. B. Behörden, Finanzinstitutionen, Aufsichtsgremien etc. führen.
Stakeholder- Management- Risiko	x	x		Nichtberücksichtigung von unterschiedlichen Interessensgruppen (Zielsetzungen)	Nur durch die Kenntnis der Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder und die Implementierung einer engen Zusammenarbeit während des Projekts können nicht nur Störungen im Projektverlauf vermieden, sondern auch die spätere Akzeptanz von Projektergebnissen sichergestellt werden.
<b>Kostenrisiken</b>					
Kostenrisiko	x	x	x	Keine markt- und situationspezifische Erstellung des Kostenrahmens	Da sich die Preise von Baustoffen, Bauprodukten oder Bauleistungen durch allgemeine Marktrisiken und Konjunkturschwankungen teils stark verändern können, sollte dies bereits bei der Erstellung des Kostenrahmens berücksichtigt werden, um finanzielle Risiken zu vermeiden.
<b>Terminrisiken</b>					
Termin-/Zeitrisko	x	x	x	Veränderung des prognostizierten Kostenrahmens aufgrund terminlicher/zeitlicher Verschiebung des Projekts	Bei einer terminlichen Verschiebung des Projekts muss der Kostenrahmen des Projekts entsprechend aktualisiert werden, um die Kosten weiterhin unter Kontrolle zu haben.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Komentierung
<b>Qualitätsrisiken</b>					
Zertifizierungs- risiko	x	x	x	Unzureichende Strukturierung des Zertifizie- rungsprozesses	Eine frühzeitige Planung des Projekts unter Nachhaltigkeitsaspekten ist notwendig, um die dauerhafte Sicherstellung einer etwaig erwünschten Zertifizierung in jeder Projektphase zu gewährleisten, da die Beeinflussbarkeit im späteren Verlauf des Projekts stark eingeschränkt bis nicht mehr möglich ist.
<b>Vertragsrisiken</b>					
Fehlende Eignung Vertragspartner	x	x		Fehlende Erfah- rungen und/ oder Ressour- cen	Nur durch eine gründliche Analyse der Leistungsfähigkeit kann sichergestellt werden, dass Vertragspartner im späteren Projektverlauf die von ihnen erwarteten Leistungen fristgerecht und in der gebotenen Qualität erbringen. Das gegebenenfalls erforderliche spätere Auswechseln von Vertragspartnern führt in der Regel zu erheblichen Störungen im Projektverlauf.
Schlechtleistung von Dienstleistern	x	x		Unvollständige/ fehlerhafte Festlegung von Leistungs- inhalten	Die ungenügende Strukturierung und Beschreibung von durch die Dienstleister zu erbringenden Leistungen, d. h. Lücken oder Überschneidungen in den Leistungsbeschreibungen, führen häufig zu Störungen im Projektverlauf.
Abweichungen zwischen Kredit- vertrag und Ver- trägen mit Dienst- leistern	x	x		Inhalte der Verträge müs- sen – soweit relevant – mit den Eckdaten des Kreditver- trags überein- stimmen.	Bei Nichtübereinstimmung mit den Inhalten der Verträge mit den Meilensteinen und Zielen des Kreditvertrags besteht das Risiko der Kündigung des Kreditvertrags.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Kommentierung
<b>Grundstücks- und Objektrisiken</b>					
Verfügungsrisiko	x	x		Über das vorge-sehene Grund-stück kann aufgrund von Verzögerungen bei der Geneh-migung oder aufgrund von Auflagenerteilung nicht ter-mingerecht verfügt werden.	Grundvoraussetzung für jede Immo-bilienprojektentwicklung ist, dass das erforderliche Grundstück tatsächlich und zu feststehenden Konditionen erworben werden kann, um z. B. den unerwarteten Verlust von Vorlauf-kosten, Reputationsrisiken etc. zu vermeiden.
Baugrund-/Be-standsobjektrisiko	x	x		Die Beschaffen-heit des Bau-grunds/des Be-standsobjekts weist nicht die erwarteten Eigenschaften auf.	Eine frühzeitige Prüfung des Bau-grunds/der technischen Beschaffen-heit des Bestandsobjekts ist wichtig, um zeitliche Verzögerungen im Bau-ablauf und erhöhte Folgekosten zu vermeiden.
Erschließungs- risiko	x	x		Fehlende Zu-wegung zum Grundstück, fehlende An-schlussmöglich-keiten an Ver-oder Entsor-gungsanlagen	Ungenügende Recherchen zu den technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Erschließungsbedingungen können zu erheblichen Fehleinschät-zungen in Bezug auf die Projektziele und zu Störungen im Projektverlauf führen.
Wiederherstel-lungsrisiko	x	x	x	Nach Beendi-gung der Nut-zungsphase können Ver-pflichtungen zur Durchführung von Abriss- oder Sanierungs-maßnahmen an dem Grundstück und/oder Be-standsobjekt schlagend wer-den.	Durch eine sorgfältige Analyse des Grundstücks/Bestandsobjekts können eventuell für die Wiederherstellung erforderliche Kosten bereits frühzeitig bestimmt und z. B. in der Verkaufskal-kulation entsprechend berücksichtigt werden.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Kommentierung
Zustandsrisiko	x	x		Das Grundstück/Bestandsobjekt weist bei der Durchführung der Baumaßnahmen nicht die physischen Eigenschaften aus, die beim Ankauf erwartet wurden.	Durch eine bedarfsgerechte Bestandsaufnahme (Due Diligence) können Nutzungsmöglichkeiten und Folgekosten genauer eingeschätzt werden und Fehlkäufe vermieden werden.
<b>Finanzierungsrisiken</b>					
Finanzierungsrisiko	x			Die benötigten finanziellen Mittel stehen nicht/nicht vollumfänglich/nicht termingerecht zur Verfügung. Nicht auf die Entscheidungsabläufe/Bauabläufe/Refinanzierungsmittel abgestimmtes Finanzierungs-konzept	Das Finanzierungs-konzept (Liquiditätsplanung) des Projekts muss frühzeitig auf die projektspezifischen Entscheidungs- und Bauabläufe abgestimmt sein.
<b>Planungsphase</b>					
<b>Organisationsrisiken</b>					
Fehlerhafte Organisation der Planung	x	x		Mangelhafte Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den Projektbeteiligten/unkoordinierte Planungsergebnisse	Die Organisation der Planung sollte zu Beginn strukturiert abgestimmt, verbindlich festgelegt und deren Einhaltung über den gesamten Projektverlauf hinweg eng kontrolliert werden.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Komentierung
Zertifizierungsrisiko (soweit relevant)	x	x	x	Störungen im Zertifizierungsprozess	Die Zertifizierungsprozesse müssen in jeder Leistungsphase eingehalten werden. Daher ist eine fortlaufende Kontrolle der fristgerechten Einhaltung aller Prozessschritte sicherzustellen.
<b>Genehmigungsrisiken</b>					
Erschließungsrisiko		x		Unzureichende Abstimmungen mit Versorgungsträgern	Bereits in der Frühphase der Planung sind alle erforderlichen Abstimmungen mit den relevanten Versorgungsträgern durchzuführen und deren Ergebnisse verbindlich zu fixieren.
(Bau-)Genehmigungsrisiko	x	x		Unzureichende Abstimmungen mit den genehmigenden Stellen, Trägern öffentlicher Belange und/oder Nachbarn bzw. der Öffentlichkeit können dazu führen, dass im Rahmen der Genehmigungserteilung Nebenbestimmungen und/oder Auflagen erteilt werden, die die gesamte Durchführung des Bauvorhabens infrage stellen.	Dieses Risiko ist für den gesamten Genehmigungsprozess relevant. Um dem Risiko zu begegnen, bedarf es einer engen Zusammenarbeit zwischen dem Vorhabenträger, seinen Dienstleistern und den in den Genehmigungsprozess eingebundenen Stakeholdern.
<b>Planungsrisiko</b>					
Fehlerrisiko		x	x	Risiko, dass Fehler in der Planung (nicht vertragskonforme Erstellung der Planung) Terminverschiebungen und Mehrkosten verursachen	Bereits für die Planung sollte ein entsprechender wirkungsvoller Qualitätssicherungsprozess zur Sicherstellung der Übereinstimmung der Planung mit den vertraglich vereinbarten Projektparametern sowie dem Planungs- und Baurecht etabliert werden.



Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Kommentierung
Änderungsrisiko		x		Nachträgliche Änderungen der Planung aufgrund bedarfsorientierter Anpassung(en) der Planung	Planungsänderungen aufgrund von Bedarfsanpassungen sind erfahrungsgemäß nahezu unvermeidlich, sollten jedoch vor deren Umsetzung im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die festgelegten Projektziele genau analysiert werden.
Kostenrisiko		x	x	Risiko, dass im Rahmen der Planungsarbeiten das Kostenziel nicht ausreichend überwacht wird	Mangelhafte Ausführungen der Planungsunterlagen sowie eine fehlerhafte bzw. ungenügende kontinuierliche Überprüfung der Einhaltung der Kostenziele und Änderungen durch Nutzerabstimmungen führen oft zu Kostenrisiken. Dem sollte ein konsequentes Kostencontrolling entgegen gesetzt werden.
Qualitätsrisiko		x	x	Risiko, dass die Planung das vereinbarte Qualitätsziel verfehlt	Mangelhafte, unvollständige, nicht koordinierte und/oder verspätete Ausführungen der Planungsunterlagen stellen Qualitätsrisiken dar, die sich auch auf die Kosten und Termine auswirken können. Um diese von Beginn an zu vermeiden, empfehlen sich die regelmäßige Kontrolle und Überwachung von Planungsleistungen und Planungsständen.
Terminrisiko		x	x	Risiko, dass Termine auf Grund von Planungsverzögerungen, z. B. aufgrund fehlender Abstimmungen oder Freigaben, nicht eingehalten werden können.	Eine wesentliche Grundlage für eine verzögerungsfreie Projektdurchführung stellt ein angemessenes Entscheidungs- und Änderungsmanagement dar, mit dem auf sicheren Grundlagen erforderliche Entscheidungen fristgerecht getroffen und nachvollziehbar dokumentiert werden können.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Kommentierung
	Ausführungsvorbereitung				
Projektorganisationsrisiken					
Organisations- risiko		x		Risiko einer nicht zur Projektstruktur und/oder Marktsituation passenden Vergabestrategie	Projektstruktur und Marktsituation stehen in engem Zusammenhang mit der Vergabestrategie und müssen daher genau aufeinander abgestimmt sein und in der gesamten Vorbereitungs- und Planungsphase hinterfragt und gegebenenfalls fortgeschrieben werden.
Vergaberisiken					
Keine Angebots- abgaben		x		Risiko ausbleibender Angebotsabgaben oder (weit) über den geschätzten Baupreisen bleibenden Angebotspreisen	Die Ursachen können sehr unterschiedlich sein: widersprüchliche Ausschreibungsunterlagen, nicht markt-konforme Zusammenfassung von Leistungen, zu kurze Angebots- und/oder Ausführungsfristen, einseitige kaufmännische Nebenbedingungen etc. Eine gründlich vorbereitete Vergabestrategie und ein realistischer Vergabeterminplan mindern das Risiko ausbleibender Angebote.
Kostenrisiko		x		Risiko, dass Angebote über dem Budget liegen	Auch in diesem Fall ist eine gründliche Aufklärung der Ursachen nötig, wie z. B. unrealistische Kostenermittlungen, nicht markt-konforme, unvollständige oder widersprüchliche Leistungsverzeichnisse, überzogene kaufmännische Nebenbedingungen etc., um eine angemessene Anpassung der Vergabestrategie vorzunehmen. Harte Preisverhandlungen können ebenfalls zum gewünschten Effekt führen, bergen aber das Risiko eines anschließend exzessiven Claim-managements des Auftragnehmers.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Kommentierung
Terminrisiko		x		Risiko einer gegenüber der Projektterminplanung verspäteten Beauftragung von Leistungen	Neben den vorgenannten, mit der Umsetzung der Vergabestrategie verbundenen Risiken, die eine Ursache für verspätete Leistungsbeauftragungen sein können, spielen unabhgestimmte oder inkonsequent umgesetzte Entscheidungsprozesse des Auftraggebers häufig ebenfalls eine Rolle und sind auf Defizite in der Projektorganisation zurückzuführen.
Qualitätsrisiko		x		Qualitäts-, aber auch Kosten- und/oder Terminrisiken aufgrund von Widersprüchen in den Vergabeunterlagen	Die sorgfältige Zusammenstellung und Kontrolle der Vergabeunterlagen, insbesondere der Leistungsverzeichnisse vor dem Versand ist in Bezug auf die Kosten- und Terminalsicherheit unabdingbar.
Insolvenzrisiko		x		Risiko der Insolvenz des Auftragnehmers während der Projektdurchführung	Durch gründliche Recherchen bezüglich der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Auftragnehmers, z. B. Bankauskünfte, Erkundigungen bei anderen Auftraggebern, Vorqualifikationsverfahren, Sicherheitsleistungen verbundener Unternehmen (Garantien, Patronatserklärungen etc.) u. a., kann dem Risiko der Insolvenz eines Auftragnehmers begegnet werden. Aber auch sich im Projektverlauf abzeichnende Indizien einer drohenden Insolvenz sind akribisch zu verfolgen, um Schaden vom Projekt abzuwenden oder zu begrenzen.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Kommentierung
<b>Phase 2: Ausführung</b>					
<b>Organisationsrisiken</b>					
Schnittstellenrisiken		x		Risiko ungeklärter Schnittstellen zwischen Projektbeteiligten	Schnittstellenrisiken beziehen sich nicht nur auf die Bauausführung, sondern den gesamten Projektverlauf. Das Risiko ungeklärter Schnittstellen sollte daher kontinuierlich Gegenstand entsprechender Analysen und nach Möglichkeit in Form einer institutionellen Kontrollfunktion überwacht werden.
Kommunikationsrisiken		x		Risiko einer mangelhaften Kommunikationsstruktur	Bei keinen klaren Kommunikationsstrukturen können Informationen nicht ziel- und zeitgerichtet weitergegeben werden und Entscheidungen gegebenenfalls verzögert oder gar nicht erfolgen.
Baulogistikrisiken		x		Risiko ineffizienter Bauabläufe	Das Risiko eines ineffizienten Bauablaufs birgt die Gefahr von Bauzeitverlängerungen oder Bauablaufstörungen und daraus resultierend Mehrkosten. Um diese von Beginn an zu vermeiden, empfiehlt sich die Einschaltung eines professionellen Baulogistikunternehmens.
Kapazitätsrisiko in der Bauausführung		x		Risiko, dass die beauftragten Unternehmen nicht genug Kapazität aufweisen	Zeitverzögerungen und damit Mehrkosten können durch die Wahl einer optimalen Vergabestrategie und die Wahl geeigneter Unternehmen vermieden werden. Die regelmäßige Kontrolle und Analyse der Terminplanung versus Bautenstand kann einen Kapazitätsmangel frühzeitig aufzeigen.
Bauablaufrisiken		x		Risiko einer fehlerhaften Bauablaufplanung	Grundvoraussetzung zur Vermeidung dieses Risikos sind eine realistische Gesamtterminplanung und die regelmäßige Kontrolle der Bauablaufplanung versus tatsächlichem Bautenstand.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Kommentierung
Risiko des Qualitätsmanagements		x		Risiko eines mangelhaften oder ineffizienten Qualitätsmanagements (QM)	Die Aufstellung eines lückenlosen QM-Konzepts, mit Planlieferlisten für rechtzeitige Planlieferungen der jeweils benötigten Pläne für die Baustelle, ein angemessenes Entscheidungs- und Änderungsmanagement, minimiert die Gefahr von Qualitäts-, aber auch finanziellen und terminlichen Risiken.
Zertifizierungsrisiko		x		Risiko des Verlusts der angestrebten Zertifizierungsstufe	Um den Erhalt der gewünschten Zertifizierung nicht aufs Spiel zu setzen, müssen auch in der Ausführungsphase die Maßnahmen für eine nachhaltige Ausrichtung reflektiert, ausgeführt und regelmäßig kontrolliert werden.
Konfliktrisiko		x		Risiko, dass Konflikte auf der Arbeitsebene nicht konstruktiv gelöst werden und eskalieren	Um das Konfliktrisiko frühzeitig zu deeskalieren, sollte in der Vertragsgestaltung bereits der Weg einer einvernehmlich Konfliktlösung vorgegeben werden.
Versicherungsrisiken		x		Risiko der Wahl einer falschen Versicherungsstruktur, unzureichenden Deckungssumme, mangelhafter Kenntnis über Haftungsrisiken und Rechte	Die professionelle Erarbeitung und konsequente Umsetzung, regelmäßige Kontrolle/Beratung/Schulung und gegebenenfalls Fortschreibung eines den Projektbedingungen entsprechenden Versicherungskonzepts sind geeignete Mittel, diesem Risiko zu begegnen.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Kommentierung
<b>Baugrundrisiken</b>					
Risiko archäologischer Funde	x	x		Risiko, dass im Baugrund archäologische Funde lagern, die Ausgrabungen und besondere Bauverfahren nach sich ziehen	Das Risiko archäologischer Funde kann bereits in der Planungsphase durch entsprechende Voruntersuchungen und gegebenenfalls Berücksichtigung in der Erstellung der Terminplanung minimiert werden.
Kampfmittelrisiko	x	x		Risiko, dass im Baufeld Kampfmittel gefunden und entsorgt werden müssen	Auch bei diesem Risiko können entsprechend sorgfältige und erforderlichenfalls auch umfangreiche Voruntersuchungen dazu dienen, spätere Bauverzögerungen und Mehrkosten zu vermeiden.
Grundwasserrisiko	x	x		Risiken, die vom Grundwasser ausgehen	Siehe Kampfmittelrisiko.
Bodenrisiken	x	x		Risiken einer unzureichenden Kenntnis der Bodenbeschaffenheit	Siehe Kampfmittelrisiko.
Altlastenrisiken	x	x		Risiko, dass im Baufeld Altlasten gefunden und entsorgt werden müssen	Siehe Kampfmittelrisiko.
<b>Bausubstanzrisiken</b>					
Statisches Risiko			x	Risiko, dass Bauteile oder das Gesamtbauwerk eines Bestandsobjekts nicht im erforderlichen Maße tragfähig sind	Auch hier dienen entsprechende Voruntersuchungen dazu, dem diesen Bestandsobjekten innewohnenden Risiko zu begegnen. Darüber hinaus dient die durchgehende Qualitätskontrolle der Planung und Bauausführung der Risikominimierung.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Kommentierung
Altlastenrisiko		x		Risiko, dass im Bestandsobjekt Altlasten gefunden und entsorgt werden müssen	Siehe Baugrundrisiken.
<b>Bauerstellungsrisiko</b>					
Witterungsrisiko		x		Risiko der witterungsbedingten Bauunterbrechung (Bauzeit)	Um aus Witterungsbedingungen entstehende finanzielle und terminliche Risiken auszuschließen, sollte die Bauablaufplanung möglichst realistisch erstellt werden.
Arbeitssicherheitsrisiko		x		Risiko der Missachtung von Arbeitsschutzauflagen und somit Arbeitsunfällen	Um Arbeitsunfälle zu verringern und Bußgeldzahlungen an die Gewerbeaufsicht zu vermeiden, sind entsprechende Kontrollen durch einen SiGeKo vorgeschrieben.
Risiko von Schwarzarbeit, Sozialversicherungsbetrug, Mindestlohnunterschreitung		x		Risiko, dass gesetzliche Bestimmungen nicht eingehalten werden (Reputationschaden)	Die Abwehr dieses Risikos erfordert eine sorgfältige Auswahl geeigneter Unternehmen und den Abschluss entsprechender vertraglicher Vereinbarungen.
Gesetzänderungsrisiko		x	x	Risiko von Änderungen gesetzlicher Bestimmungen und Rahmenbedingungen während der Bauausführung	Die Änderung gesetzlicher Bestimmungen und Rahmenbedingungen kann die Wirtschaftlichkeit und Realisierbarkeit des Projekts gefährden. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind daher im Rahmen des Qualitätsmanagementsprozesses regelmäßig zu überprüfen.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Kommentierung
Preissteigerungs- risiko		x	x	Risiko der Preissteigerungen bei Materialien und Löhnen während der Bauphase	Preissteigerungen während der Ausführung eines Bauvertrags gehen in der Regel zunächst zulasten des ausführenden Unternehmens, insbesondere wenn sie als Festpreise vereinbart wurden. Zusätzliche geänderte Leistungen sowie Störungen im Bauablauf, die dem Auftraggeber zuzurechnen sind, stellen jedoch Einfalltore für die Durchsetzung gestiegener Baupreise dar. Entscheidend an dieser Stelle sind die Bildung und angemessene Verwendung einer entsprechenden Reserve im Projektbudget.
Vandalismus-/ Sabotagerisiko		x		Risiko von Beschädigung ausgeführter Bauleistungen durch Dritte	Um Diebstahl und Vandalismus zu verhindern, sollte die Baustelle ausreichend abgesichert sein. Insbesondere vor der Baufertigstellung sollten entsprechende Kontrollgänge verstärkt durchgeführt werden. Wichtig ist auch die Beachtung entsprechender Regelungen der Bauleistungsversicherung.
Qualitätsrisiko		x	x	Risiko mangelhafter baulicher Qualität	Die fortlaufende Qualitätskontrolle der Planung und Bauausführung, aber auch regelmäßige Begehungen und Soll-Ist-Abgleiche garantieren, dass ein Qualitätsrisiko minimiert werden kann und Bauverzögerungen sowie Mehrkosten minimiert werden.
Liquiditätsrisiko		x	x	Risiko, dass die benötigten Mittel nicht/ nicht vollumfänglich/ nicht termingerecht zur Verfügung stehen	Eine angemessene Liquiditätsplanung des Kreditnehmers, die enge Kontrolle der Terminalsituation und eine enge Abstimmung zwischen dem Kreditnehmer, der finanzierenden Bank und ihres Kontrollorgans können Liquiditätsrisiken vermeiden.
Terminrisiko		x	x	Nicht termingerechte Fertigstellung des Objekts	Um Terminrisiken auszuschließen, empfiehlt sich ein Monitoring der Termine im Abgleich zu den Meilensteinen des Finanzierungsvertrags bereits von Beginn an.



Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Kommentierung
Abnahmerisiko		x	x	Risiko, dass behördliche Abnahmeprozesse die Gesamtfertigstellung bzw. Inbetriebnahme verzögern	Hinsichtlich der Anforderungen für die behördlichen Abnahmen sollte der Bauherr frühestmöglich entsprechende Abstimmungen bezüglich Prüf- und Informationsfristen sowie Fristen zur Anmeldung des Abnahmebegehrens an die Behörde durchführen.
Dokumentationsrisiko		x	x	Risiko, dass die Gesamtdokumentation des Projekts bei Abnahme und Übergabe nicht/nicht vollständig oder fehlerbehaftet vorliegt	Durch die Vorgabe einer unmissverständlichen und vertraglich sanktionierten Dokumentationsstruktur an alle Projektbeteiligte und die kontinuierliche Kontrolle der Dokumentenablage, insbesondere im Zuge der Abnahmen der Bau- und Planungsleistungen, kann das Dokumentationsrisiko eingeschränkt werden.
<b>Änderungsrisiko</b>					
Planungsänderungsrisiko		x		Risiko von Verzögerungen und Mehrkosten aufgrund geänderter und/oder zusätzlicher Leistungen	Durch eine möglichst vollständige Bedarfsanalyse und ein stringentes Entscheidungs- und Änderungsmanagement, das fachkompetent, ehrlich und erforderlichenfalls auch juristisch abgesichert über die Umsetzung von Änderungen entscheidet, können Risiken in Bezug auf die Termin- und Kostenziele zumindest eingeschränkt werden.
Änderung von Nutzungsanforderungen		x	x	Risiko von Verzögerungen und Mehrkosten aufgrund der Änderung nutzungsspezifischer Anforderungen	Siehe Planungsänderungsrisiko.

Risiko	Projektphase 1	Projektphase 2	Projektphase 3	Risiko- beschreibung kurz	Kommentierung
Fehlerrisiko		x	x	Risiko von Beurteilungs- und Bearbeitungsfehlern bei Änderungen	Termindruck bei Änderungen ist eine Ursache für Fehler, z. B. bei der Überarbeitung der Planung, bei der Nachtragsüberprüfung und/oder beim Abschluss der entsprechenden Nachtragsbeauftragungen. Um diesem Risiko zu begegnen, ist ein entsprechend robustes Qualitätsmanagement erforderlich.
<b>Vertriebsrisiko</b>					
Organisationsrisiko		x	x	Risiko einer mangelhaften Vermarktung und Betreuung der Immobilie	Die planmäßige Vermarktung und eine angemessene Betreuung der Immobilie und deren potenziellen Nutzer gewährleisten die Wirtschaftlichkeit der Immobilie. Hier sind der Aufbau und die Erfolgskontrolle entsprechender Vertriebsstrategien und -strukturen erforderlich. Eine diesbezüglich enge Abstimmung mit der finanzierenden Bank ist zu empfehlen.
Stakeholder-Management-Risiko		x	x	Risiko einer unzureichenden Einbindung von unterschiedlichen Interessensgruppen (Zielsetzungen)	Nur durch die Kenntnis der Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder und einer frühzeitigen Vereinbarung regelmäßiger Kommunikationsabläufe während des Projekts können Störungen durch unzureichend eingebundene Stakeholder, insbesondere zum Projektabschluss, vermieden werden.
Auslastungs- bzw. Bedarfsrisiken, Vermarktungsrisiko		x	x	Risiko, dass das Objekt oder Teilflächen nicht zum im Kreditvertrag vereinbarten Preis/Mietzins vermarktet werden.	Um diesen Risiken zu begegnen, sind eine gewissenhafte Beurteilung des Zielmarktes und die kontinuierliche Analyse des Vermarktungsverlaufs erforderlich.

## 8.4 Fragenkatalog Ba monitoring je Risikobereich

Der nachfolgende Fragenkatalog ist in Risikobereiche und Untersuchungsgegenstände mit dem jeweiligen Untersuchungsziel auf Basis der Struktur der Studie aufgeteilt und zugeordnet und soll dem Leser der Studie eine erste Orientierung von möglichen Themenbereichen und Prüffragen geben.

Je nach Projekt- und Organisationsstruktur einer Projektentwicklung können weitere Prüfgegenstände und Fragen relevant sein oder teilweise die hier nachfolgend aufgeführten Fragen keine Rolle spielen. Deshalb erhebt der aufgeführte Fragenkatalog weder Anspruch auf Vollständigkeit noch auf zwingende Relevanz und stellt nur ein Musterbeispiel dar.

### 8.4.1 Risikobereich I – Risikomanagement

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
Risikostrategie des Kreditnehmers	Gibt es eine für das Bauprojekt förmlich festgelegte Risikostrategie des Kreditnehmers?
	Wie ist diese Strategie aufgebaut?
	Ist diese Strategie (Risikoerkennung, -bewertung, -bewältigung sowie -überwachung) im Hinblick auf das Risikoprofil des Projekts angemessen?
Rechtliche Grundlagen des Risikomanagementsystems	Waren bei der Entwicklung und Implementierung des Risikomanagementsystems vom Kreditnehmer rechtliche Grundlagen und Vorgaben zu beachten?
	Um welche Grundlagen/Vorgaben handelt es sich?
	Sind diese Grundlagen angemessen gewählt?
Organisation des Risikomanagements	Wie hat der Kreditnehmer diese Strategie in der Projektorganisation verankert?
	Gibt es einen namentlich benannten und entsprechend beauftragten Verantwortlichen für das Risikomanagement (Risikomanager)?
	Wie erfahren ist der Risikomanager?
	Setzt der Kreditnehmer für das Risikomanagement ein IT-gestütztes System ein?
	Welches System wird verwendet?
	Ist dieses System projektbezogen geeignet?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
Risikoberichterstattung	Entspricht die Risikoberichterstattung des Kreditnehmers den Anforderungen des Kreditvertrags und erfolgt diese im Hinblick auf Aktualität und Vollständigkeit in angemessener Form?

## 8.4.2 Risikobereich II – Projektorganisation

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
Regelwerk	Liegt ein aktuelles Organigramm der Projektaufbauorganisation des Kreditnehmers vor?
	Gibt es einen aktuellen Projektstrukturplan?
	Liegt eine vollständige Projektbeteiligtenliste vor?
	Gibt es sonstige Dokumente, z. B. ein Organisationshandbuch in dem die Aufbau- und Ablauforganisation des Projekts verbindlich geregelt werden?
	Werden in diesen Dokumenten die Aufgaben und Kompetenzen im Projekt eindeutig geregelt?
	Bestehen zwischen den Aufgaben der Projektbeteiligten Überschneidungen?
	Ist das vorliegende Regelwerk aktuell?
	Wie und in welchen Abständen wird die Aktualität des projektbezogenen Regelwerks sichergestellt?
	Ist das aktuell vorliegende Regelwerk im Hinblick auf die Erreichung der Projektziele angemessen?
Projektführung	Nach welchen Grundsätzen wird das Projekt geführt?
	Wie erfolgte die Teamfindung?
	Erfolgt die Teamarbeit ergebnisorientiert?
	Welche Maßnahmen werden für die Lösung von Konflikten geplant bzw. angewandt?
	Ist die Projektführung im Hinblick auf die Erreichung der Projektziele angemessen?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
Abwicklungsstrategie	Welche Abwicklungsstrategie (interne/externe Wahrnehmung von Projektcontrolling, Projektsteuerung, Projektmanagement o. Ä.) wurde gewählt?
	Ist diese Abwicklungsstrategie projektspezifisch sinnvoll gewählt?
Projektteam – intern	Wer sind die Mitglieder des Projektteams des Kreditnehmers?
	Verfügen diese über die erforderlichen Erfahrungen in der Durchführung vergleichbarer Bauprojekte?
	Ist die personelle Ausstattung des Projektteams ausreichend (Anzahl und Verfügbarkeit)?
	Wie ist die technische Ausstattung des Projektteams und entspricht diese den Projektanforderungen?
	Wie ist die finanzielle Ausstattung des Projektteams und entspricht diese den Projektanforderungen?
	Wie ist die Leistungsfähigkeit des Projektteams zu bewerten?
Projektteam – extern	Wer sind die externen Projektbeteiligten?
	Was sind die Inhalte der von den externen Projektbeteiligten zu erbringenden Leistungen?
	Bestehen Überschneidungen und/oder Lücken in den beauftragten Leistungen?
	Wie erfolgte die Auswahl/Eignungsprüfung der extern Beteiligten?
	Sind die externen Projektbeteiligten geeignet und personell so aufgestellt, dass sie die ihnen übertragenen Aufgaben zur Zufriedenheit des Kreditnehmers durchführen können?
Dokumentationsmanagement	Gibt es ein formelles Dokumentationsmanagement?
	Wer ist für das Dokumentationsmanagement verantwortlich?
	Wie ist das Dokumentationsmanagement aufgebaut?
	Ist dieser Aufbau nachvollziehbar und transparent?
	Ist dieser Aufbau projektbezogen angemessen?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
Entscheidungs- und Änderungsmanagement	Wie sind die Prozesse für Entscheidungen und Änderungen organisiert?
	Wie wird sichergestellt, dass Entscheidungen und Änderungen kompetenzgerecht getroffen bzw. genehmigt werden?
	In welcher Form erfolgt die Dokumentation getroffener Entscheidungen und Änderungen?
	Ist diese Dokumentation vollständig?
	Entspricht das Entscheidungs- und Änderungsmanagement den Anforderungen des Projekts?
Kommunikationsmanagement – internes Gesprächs- und Berichtswesen	Gibt es ein formelles Kommunikationsmanagement?
	Wie ist das Kommunikationsmanagement aufgebaut?
	Wer ist der Verantwortliche für das Kommunikationsmanagement?
	Ist dieser Aufbau nachvollziehbar und transparent?
	Ist dieser Aufbau projektbezogen angemessen?
Kommunikationsmanagement – externe Berichterstattung	Welche Regelungen zur Berichterstattung des Kreditnehmers an das finanzierende Institut wurden im Kreditvertrag getroffen?
	Entspricht die laufende Berichterstattung des Kreditnehmers diesen Anforderungen, insbesondere im Hinblick auf Aktualität, Vollständigkeit und Richtigkeit?
Ablaufplanung der Planung	Bestehen Anforderungen des Kreditnehmers an das Planmanagement, z. B. CAD/CAFM-Anforderungen?
	Gibt es ein formelles Planmanagement und was wird darin geregelt? Zum Beispiel Plancodierung, Layerstrukturen, Plankopfgestaltung, Planänderungsleistung, Planfreigaben
	Sind Prozesse und Instrumente der Planverteilung förmlich geregelt und bezogen auf die Projektanforderungen angemessen?
	Wie ist der Prozess der Planverteilung, -bearbeitung und -freigabe zu beurteilen?
IT-gestützte Projektplattform	Gibt es eine IT-gestützte Projektplattform?
	Welches System wird verwendet?
	Ist dieses System für die Durchführung des Projekts geeignet?
	Wird das System von den Projektteilnehmern wie vorgesehen genutzt?

## 8.4.3 Risikobereich III – Kosten

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
<b>Rahmenbedingungen</b>	
Regelungen des Kreditvertrags	Welche Kostenziele wurden im Kreditvertrag vereinbart?
	Wurden diese Kostenziele zwischenzeitlich verbindlich fortgeschrieben?
	Welche Kostengliederung wurde im Kreditvertrag vereinbart?
	Wurden zwischenzeitlich Änderungen bezüglich der Kostengliederung verbindlich vereinbart?
Bestandteile der Projektfinanzierung	Kommt bei dem Projekt Eigenkapital zum Einsatz?
	Wie hoch ist gemäß Kreditvertrag der Eigenkapitaleinsatz in Bezug auf die Gesamtinvestitionskosten, in absoluten Zahlen?
	Wie hoch ist der aktuelle/bereits erfolgte Eigenkapitaleinsatz in Bezug auf die Gesamtinvestitionskosten, in absoluten Zahlen?
Voraussetzungen für die Inanspruchnahme der Kreditmittel	Welche Voraussetzungen müssen für die Inanspruchnahme der Kreditmittel durch den Kreditnehmer erfüllt sein?
	Sind diese Bedingungen bereits erfüllt?
	Warum sind diese gegebenenfalls nicht erfüllt?
	Bis wann werden diese voraussichtlich erfüllt sein?
Mezzanine-Partner/-Kapital	Gibt es einen Mezzanine-Partner?
	Wie hoch in der Anteil der Mezzanine-Finanzierung?
	Gibt es Voraussetzungen für die Inanspruchnahme für das Mezzanine-Kapital?
	Sind diese bereits erfüllt?
	Warum sind diese nicht erfüllt?
	Bis wann werden diese erfüllt bzw. werden die Fristen hierzu voraussichtlich eingehalten?
	Erfolgt die Verwendung der Mezzanine-Mittel entsprechend den dafür geltenden vertraglichen Bedingungen?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
Fördermittel	Werden vom Kreditnehmer im Rahmen des Projekts Fördermittel eingesetzt und wofür?
	Welche Bedingungen/zu erfüllende Voraussetzungen sind mit der Fördermittelinanspruchnahme verbunden?
	Sind diese bereits erfüllt?
	Warum sind diese nicht erfüllt?
	Bis wann werden diese erfüllt bzw. werden die Fristen hierzu voraussichtlich eingehalten?
	Erfolgt die Verwendung der Fördermittel entsprechend den Bedingungen des Bewilligungsbescheides?
<b>Projektbudget</b>	
Projektbudget	Gibt es ein förmlich festgelegtes und für alle Projektbeteiligten verbindliches Projektbudget?
Aufbau Kostenstruktur	Ist die Kostenstruktur auf Basis der DIN 276 aufgebaut?
	Ist die Kostenstruktur auf Basis von Gewerken aufgebaut?
	Werden in der Kostenstruktur Bauabschnitte oder Bauteile separat betrachtet?
	Ist die vom Kreditnehmer gewählte Kostenstruktur inhaltlich vollständig und in Bezug auf die Projektkomplexität angemessen?
Kostenermittlung	Gibt es einen Kostenrahmen?
	Gibt es eine Kostenschätzung?
	Gibt es eine Kostenberechnung?
	Gibt es einen Kostenanschlag?
	Gibt es eine Kostenfeststellung?
	Entspricht die aktuelle Kostenermittlung dem Stand des Projekts?
	Ist die vorliegende Kostenermittlung vollständig und aktuell?
	Sind die Veränderungen zwischen den einzelnen Stufen der Kostenermittlung nachvollziehbar und transparent?
	Ist die aktuelle Kostenermittlung in Bezug Vollständigkeit und Richtigkeit plausibel?
	Ist die aktuelle Kostenermittlung rechnerisch richtig?



Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
Kosten- und Mengenansätze	Auf welcher Basis wurden die Kostenansätze für die Kostenermittlung bemessen?
	Sind die gewählten Kostenansätze marktkonform?
	Sind die Kostenansätze nachvollziehbar und transparent dargestellt?
	Welche Gründe gibt es für Kostenansätze, die außerhalb des Marktes liegen?
	Auf welcher Grundlage erfolgte die Ermittlung der Mengenansätze?
	Sind die gewählten Mengenansätze plausibel nachvollziehbar?
Bau-/Projektreserve	Enthält die Kostenermittlung eine Bau-/Projektreserve?
	Wie hoch ist die Reserve, in absoluten Zahlen?
	Wie hoch ist die Baureserve in Bezug auf die Gesamtkosten (ohne Reserve), relativ betrachtet?
	Ist die Höhe der Reserve angemessen dimensioniert?
	Welche zusätzlichen Reserven (absolut/relativ) bestehen in den vom Kreditnehmer im Rahmen der Kostenermittlung gewählten Kosten- und Mengenansätzen?
Indexierung	Werden in der Kostenermittlung im Projektverlauf zu erwartende Preissteigerungen angemessen berücksichtigt?
Umsatzsteuer	In welcher Form wird die Umsatzsteuer in der Kostenermittlung und Kostenverfolgung ausgewiesen?
	Wird entgangene Umsatzsteuerrückerstattung als separate Kostenart geführt?
	In welcher Form erfolgt eine gegebenenfalls erforderliche, von der Nutzungsart unterschiedliche Differenzierung in Kosten mit/ohne Umsatzsteuerrückerstattung?
	Ist eine Vergleichbarkeit der vom Kreditnehmer gewählten Kostenansätze mit anderen Referenzkosten auch in diesem Fall gegeben? (z. B. Kennzahlen des BKI)
	Wie kann eine Vergleichbarkeit hergestellt werden?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
<b>Kostenmanagement</b>	
Prozesse und Instrumente	Wie ist das Kostenmanagement des Kreditnehmers (Strukturen und Prozesse) aufgebaut?
	Welche Instrumente werden für das Kostenmanagement eingesetzt?
	Sind diese Instrumente für das Projekt geeignet/angemessen?
	Liegt eine aktuelle Mittelabflussplanung des Kreditnehmers vor und stimmt diese mit der Projektterminplanung überein?
	Wie wirkungsvoll arbeitet das Kostenmanagement?
Vergabeplanung und -durchführung	Sind die für die einzelnen Planungs- und Bauleistungen vorgesehenen/angewandten Vergabearten (Einzel-, Paket- oder Gesamtvergaben) marktkonform?
	Welche Leistungs- und Beauftragungsstufen sind vorgesehen und entsprechen diese den Projektanforderungen?
	Wie erfolgt die Auswahl der zu beauftragenden Dienstleister und ausführenden Firmen und ist die Vorgehensweise angemessen?
	Welche Vergütungsmodelle sind vorgesehen und sind diese marktgerecht?
	Welche Vertragsbedingungen (Allgemeine, Zusätzliche und/oder Besondere Vertragsbedingungen, Allgemeine Geschäftsbedingungen etc.) werden im Projekt verwandt?
	Wurde/wird die Vergabeplanung (Reihenfolge der Beauftragungen, Angebots-, Prüfungs- und Verhandlungsfristen) angemessen in der Terminplanung berücksichtigt?
	Werden den geplanten Vergaben jeweils Vergabebudgets vorgegeben?
Kostenüberwachung	Wie ist die Kostenüberwachung organisiert?
	Nehmen die verantwortlichen Projektbeteiligten (Objektüberwachung, Projektsteuerung, Projektcontrolling) ihre Aufgaben wie vorgesehen wahr?
	Wie und in welchem Turnus werden Ergebnisse der Kostenüberwachung dokumentiert (z. B. als Kostenberichte)?
	Ist das Kostenüberwachungssystem angemessen?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
EDV-Tools	Welche EDV-Tools werden im Projekt eingesetzt?
	Sind diese Instrumente für die Durchführung des Projekts geeignet?
	Werden sie von den Projektteilnehmern wie vorgesehen genutzt?
Kostensteuerung	In welcher Form werden im Projekt Kostenabweichungsanalysen durchgeführt?
	Wer führt diese Analysen und in welchem Turnus durch?
	Umfassen diese Analysen den gesamten Regelungsprozess (Zielvorgabe, Kontrolle, Ermittlung von Ursachen und Auswirkungen von Abweichungen, Vorschlägen und Einleiten von Steuerungsmaßnahmen, Erfolgskontrolle)?
	Verfügt die verantwortliche Kostensteuerung über die entsprechenden Erfahrungen und Ressourcen?
	Entspricht die Leistung der Kostensteuerung den Anforderungen des Projekts?
Kostenentwicklung (Prognoserechnung)	Wer erstellt die Prognoserechnung bzw. schreibt diese in welchem Turnus fort?
	Wird in der Prognoserechnung die Kostenentwicklung des Projekts nachvollziehbar, vollständig und richtig dargestellt?
<b>Soll-Ist-Vergleiche</b>	
Vergabebudgets	Werden die Vergabebudgets eingehalten?
	Was sind die Ursachen für die Überschreitung von Vergabebudgets?
	Welche Konsequenzen haben diese Überschreitungen im Hinblick auf die Gesamtheit der Projektziele?
	Wie wird mit Unterschreitungen von Vergabebudgets (Vergabegewinne) umgegangen?
Hauptauftrag	Gibt es eine Kostenüberschreitung bzw. zeichnet sich eine solche ab?
	Wie hoch ist die Kostenüberschreitung?
	Was sind die Ursachen der Kostenüberschreitung?
	Wurde die Kostenüberschreitung legitimiert?
	Von wem und in welcher Form wurde die Kostenüberschreitung legitimiert?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
Vergabeeinheit	Welche Konsequenzen hat diese Überschreitung im Hinblick auf die Gesamtheit der Projektziele?
	Gibt es eine Kostenüberschreitung bzw. zeichnet sich eine solche ab?
	Wie hoch ist die Kostenüberschreitung?
	Was sind die Ursachen der Kostenüberschreitung?
	Wurde die Kostenüberschreitung legitimiert?
	Von wem und in welcher Form wurde die Kostenüberschreitung legitimiert?
Kostenprognose gesamt	Welche Konsequenzen hat diese Überschreitung im Hinblick auf die Gesamtheit der Projektziele?
	Gibt es eine Kostenüberschreitung bzw. zeichnet sich eine solche ab?
	Wie hoch ist die Kostenüberschreitung?
	Was sind die Ursachen der Kostenüberschreitung?
	Wurde die Kostenüberschreitung legitimiert?
	Von wem und in welcher Form wurde die Kostenüberschreitung legitimiert?
<b>Einzelprüfungen</b>	
Nachtrag	Ging dem Nachtrag eine Mehrkostenanmeldung voraus?
	Wurde die Mehrkostenanmeldung erfasst und in der Prognoserechnung entsprechend berücksichtigt?
	Wurde der Nachtrag projektkonform gestellt?
	In welcher Höhe ist der Nachtrag absolut?
	Was sind die Ursachen des Nachtrags?
	Von wem und in welcher Form wurde der Nachtrag legitimiert?
	Reicht die Auftragssumme des Nachtrags aus, um die aufgrund der festgestellten Ursachen zu erwartenden Mehrkosten abzudecken?
	Führt der Nachtrag zu einer Überschreitung der prognostizierten Abrechnungssumme des Gesamtauftrags?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
Leistungsstand	Wer erstellt/prüft den abzurechnenden Leistungsstand?
	In welcher Form wurde der Leistungsstand dokumentiert?
	Wird der ermittelte Leistungsstand verifiziert? Von wem?
	Wird der Leistungsstand aufgrund der Überprüfung auch nachträglich verändert?
	Wird der ermittelte Leistungsstand nachvollziehbar und transparent angegeben?
Rechnung	Ist das Ergebnis der fachlichen Rechnungsprüfung nachvollziehbar und plausibel?
	Ist das Ergebnis der kaufmännischen Rechnungsprüfung nachvollziehbar und plausibel?
	Werden die jeweiligen Prüffristen eingehalten?
	Entspricht der Auszahlungsbetrag dem Ergebnis der fachlichen und kaufmännischen Rechnungsprüfung?
	Besteht eine Überzahlung?

#### 8.4.4 Risikobereich IV – Termine

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
<b>Rahmenbedingungen</b>	
Darlehensvertrag	Welche maßgeblichen Terminziele wurden im Darlehensvertrag vereinbart?
	Wurden diese Terminziele zwischenzeitlich verbindlich fortgeschrieben?
	Welche aktuell geltenden Termine sind mit welchen Auszahlungsbedingungen verknüpft?
Grundstückskaufvertrag	Welche aus dem Grundstücksankaufvertrag resultierenden Termine sind für die Projektdurchführung von Relevanz?
	Welche Auswirkungen haben diese Termine bereits auf die Projektdurchführung bzw. werden sie haben?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
Termine der Behörden	Welche Termine wurden durch Behörden auferlegt?
	Welche Auflagen/Beschränkungen sind mit diesen Terminen verbunden?
	Gibt es Termine, die bei Nichteinhaltung zum Scheitern bzw. Abbruch des Projekts führen können und welche sind dies?
Nutzerrelevante Termine	Welche Terminvorgaben gibt es aufgrund bestehender/in Vorbereitung befindlicher Verträge mit zukünftigen Nutzern und/oder Erwerbern?
	Um welche Termine handelt es sich und sind diese noch aktuell?
	Gibt es Termine, die an Auflagen/Beschränkungen geknüpft sind?
	Welche Auflagen/Beschränkungen sind dies?
	Gibt es Termine, die bei Nichteinhaltung zur Auflösung der vertraglichen Vereinbarungen führen können und um welche handelt es sich?
<b>Terminplanung</b>	
Terminplan	Gibt es einen oder mehrere Terminpläne?
	Welche Form und welchen Detaillierungsgrad hat der Terminplan?
	Wer hat den Terminplan aufgestellt?
	Werden im Terminplan alle relevanten Projektvorgänge angemessen dargestellt?
	Ist die Vollständigkeit des Terminplans gegeben?
	Wie wurde die Dauer der Vorgänge ermittelt?
	Sind die Vorgangsdauern angemessen dimensioniert?
	Wurden Genehmigungsdauern ausreichend berücksichtigt?
	Sind in dem Terminplan Zeitpuffer vorgesehen?
	Sind in dem Terminplan Terminkollisionen erkennbar/ausgewiesen?
	Ist im Terminplan der kritische Pfad dargestellt?
Ist der Terminplan nachvollziehbar und transparent?	
Wurden im Rahmen der Terminplanerarbeitung Abklärungen mit Planern, Behörden, ausführenden Unternehmen durchgeführt?	

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
	<p>Wurden diese Abklärungen dokumentiert?</p> <hr/> <p>Wurde der Terminplan mit (allen?) Projektbeteiligten verbindlich vereinbart? In welcher Form?</p> <hr/> <p>Wird der Terminplan regelmäßig gepflegt und fortgeschrieben?</p> <hr/> <p>In welchem Turnus wird der Terminplan fortgeschrieben?</p>
Meilensteine	<p>Welche projektrelevanten Meilensteine bestehen und wie werden sie im Terminplan dargestellt?</p> <hr/> <p>Sind diese Meilensteine aus aktueller Sicht realistisch erreichbar?</p> <hr/> <p>Welche monetären und/oder terminlichen Konsequenzen ergeben sich aus einer Nichteinhaltung der Meilensteine?</p>
<b>Terminmanagement</b>	
Prozesse und Instrumente	<p>Wie ist das Terminmanagement des Kreditnehmers (Strukturen und Prozesse) aufgebaut?</p> <hr/> <p>Welche Instrumente werden für das Terminmanagement eingesetzt?</p> <hr/> <p>Sind diese Instrumente für das Projekt geeignet/angemessen?</p> <hr/> <p>Liegt eine aktuelle Mittelabflussplanung des Kreditnehmers vor und stimmt diese mit der Kostenermittlung bzw. Prognoserechnung überein?</p> <hr/> <p>Werden Vorgaben der Projektsteuerung bezüglich Beginn und Ende der Leistungserbringung eingehalten?</p> <hr/> <p>Wie wirkungsvoll arbeitet das Terminmanagement?</p>
Anzeigepflichtige Meldungen	<p>Gibt es anzeigepflichtige Meldungen?</p> <hr/> <p>Wurden die anzeigepflichtigen Meldungen seither berücksichtigt?</p> <hr/> <p>Um welche anzeigepflichtigen Meldungen handelt es sich?</p> <hr/> <p>Können diese anzeigepflichtigen Meldungen Einfluss auf den weiteren Projektverlauf haben?</p> <hr/> <p>Gibt es anzeigepflichtige Meldungen, die das Gesamtprojekt gefährden können?</p>

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
<b>Soll-Ist-Vergleiche</b>	
Vergaben	Werden die Vorgaben der Vergabeterminplanung eingehalten?
	Was sind die Ursachen für eventuelle Abweichungen?
	Welche Auswirkungen haben die festgestellten bzw. zu erwartenden Abweichungen auf die übrigen Projektziele?
Bautenstand	Wie hoch ist der aktuelle Bautenstand?
	Wie hoch sollte der aktuelle Bautenstand sein?
	Wie hoch ist die Abweichung?
	Kann der Bautenstand im zeitlichen Verlauf noch aufgeholt werden?
	Warum ist der Bautenstand im Verzug?
	Welche Konsequenzen resultieren aus der bereits eingetretenen und gegebenenfalls noch zu erwartenden Verzögerung des Bautenstands?
Bauausführung	Ist die Einhaltung von Terminen der Bauausführung (Beginn, Dauer und Ende) erkennbar/zuerwarten?
	Ist die Verfehlung der Termine erkennbar/zuerwarten?
	Kann die Verfehlung der Termine quantitativ bewertet werden?
	Welche Gründe gibt es für die Verfehlung der Termine?
	Wie hoch ist die resultierende Verschiebung des Einzelvorgangs aus der Verfehlung der Termine?
	Welche Auswirkungen hat die Terminverfehlung auf die Gesamtheit aller Projektziele?
	Ist die Terminverfehlung wieder einzuholen?
Gegenmaßnahmen bei Terminverzug	Welche Gegenmaßnahmen zur Kompensation des Terminverzugs sind geplant? (z. B.: Erhöhung der Kapazitäten, Straffung der Projektabläufe, Änderung bei Materialien, Bauabfolgen oder technische Verfahren etc.)
	Sind diese Gegenmaßnahmen ausreichend und zielführend?
	Welche Auswirkungen haben die gewählten Gegenmaßnahmen auf die Gesamtheit aller Ziele des Projekts?



Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
Aufschub von Terminen	Besteht das Erfordernis zum Aufschub eines Termins/Meilensteins?
	Ist ein Aufschub theoretisch möglich und praktisch umsetzbar?
	Welche terminlichen Auswirkungen hat der Terminaufschub?
	Welche monetären Auswirkungen hat der Terminaufschub?
	Welche rechtlichen Auswirkungen hat der Terminaufschub?
Vorsprung	Gibt es einen zeitlichen Vorsprung?
	Was sind die Ursachen des zeitlichen Vorsprungs?
	Wie wirkt sich der zeitliche Vorsprung aus?
<b>Einzelprüfungen</b>	
Projektsteuerungsvertrag/ Planervertrag	Welche Terminziele wurden im Vertrag vereinbart und sind diese noch aktuell?
	Spiegeln sich diese Termine in der aktuellen Terminplanung wider?
	Wurde mit dem Dienstleister eine Bonus-Malus-Vereinbarung getroffen?
	Wie ist diese Vereinbarung inhaltlich gestaltet?
	Ist eine Verzögerung in der Leistungserbringung festzustellen?
	Was ist die Ursache für diese Verzögerung?
	Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Verzögerung?
	Welche Maßnahmen zur Gegensteuerung wurden eingeleitet?
	Stehen diese Maßnahmen im Einklang mit den vertraglichen Vereinbarungen?
	Sind die geplanten bzw. eingeleiteten Maßnahmen als geeignet und angemessen einzustufen?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
Bauvertrag	Welche Terminziele wurden im Vertrag vereinbart und sind diese noch aktuell?
	Spiegeln sich diese Termine in der aktuellen Terminplanung wider?
	Existiert eine Vertragsstrafenregelung?
	Wie ist diese Vereinbarung inhaltlich gestaltet?
	Ist eine Verzögerung in der Leistungserbringung festzustellen?
	Was ist die Ursache für diese Verzögerung?
	Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Verzögerung?
	Welche Maßnahmen zur Gegensteuerung wurden eingeleitet?
	Stehen diese Maßnahmen im Einklang mit den vertraglichen Vereinbarungen?
	Sind die Maßnahmen als geeignet und angemessen (juristisch wirksam) einzustufen?

#### 8.4.5 Risikobereich V – Qualität

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
<b>Rahmenbedingungen</b>	
DIN 9001 – Qualitätsmanagementnorm	Sind die maßgeblichen beteiligten Unternehmen nach der DIN 9001 zertifiziert?
	Wird die fehlende Zertifizierung negative Einflüsse haben?
	Welche möglichen Einflüsse könnte dies mit sich bringen?
Qualitätsziele	Gibt es förmlich festgelegte Qualitätsziele des Objekts?
	Welche Qualitätsziele (Objekteigenschaften und Qualitätsparameter) sind das?
	Welche Vorarbeiten wurden im Zuge der Festlegung der Qualitätsziele durchgeführt?
	In welchen Dokumenten wurden die Qualitätsziele im Detail festgelegt?
	Sind die definierten Qualitätsziele unter den gegebenen Rahmenbedingungen Projektorganisation, Kosten und Termine umsetzbar?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
Zertifizierung	Erfolgt eine Umweltzertifizierung des Projekts?
	Welches Zertifizierungsverfahren/welcher Zertifizierungsstandard kommt zur Anwendung?
	Wer sind die Beteiligten des Zertifizierungsverfahrens?
	Werden die Zertifizierungsziele erreicht?
	Welche Maßnahmen werden ergriffen, um die Zertifizierungsziele zu erreichen?
Nutzerspezifische Qualitäten	Gibt es förmlich vereinbarte nutzerspezifische Qualitäten?
	Welche Qualitäten sind dies?
	Sind die definierten Qualitätsziele unter den gegebenen Rahmenbedingungen Projektorganisation, Kosten und Termine umsetzbar?
	Werden diese Qualitätsziele erreicht?
	Welche Konsequenzen zieht die Nichteinhaltung dieser Qualitäten nach sich?
Sonstige Qualitätsbeeinflussende Faktoren	Gibt es sonstige qualitätsbeeinflussende Faktoren?
	Welche Faktoren sind dies?
	Welche Konsequenzen können daraus resultieren?
Baurechtliche Voraussetzungen	Liegen alle baubehördlichen Genehmigungen zur Durchführung der Baumaßnahme vor?
	Welche Auflagen und Bedingungen enthalten diese Genehmigungen und wie wirken sich diese auf die Qualität des Objekts aus?
<b>Soll-Ist-Vergleiche</b>	
Kosten	Korrespondieren die geplante Objektqualität und die Kostenprognose?
Qualität der Dokumentation	Liegt eine vollständige und nachvollziehbare Projektdokumentation vor? In welcher Form?
	Ist die Dokumentation logisch und selbsterklärend aufgebaut?
	Welche negativen Auswirkungen können daraus resultieren?
Qualität der Planung	Unter optimaler Planungsqualität werden folgende Komponenten verstanden: <ul style="list-style-type: none"> <li>– pünktliche Lieferung</li> <li>– vollständige Lieferung</li> <li>– kooperierende Planung</li> <li>– kollisionsfreie Planung</li> </ul>

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
	<p>Werden diese Anforderung von den eingesetzten Planern erfüllt?</p> <hr/> <p>Entspricht der Detaillierungsgrad und der Umfang der erstellten Pläne den Anforderungen der jeweiligen Leistungsphase der HOAI?</p> <hr/> <p>Entspricht der Bemusterungsprozess (Bemusterungsgegenstände, Zeitpunkt und Dokumentation der Bemusterungen) in der Phase der Projektplanung den Anforderungen des Projekts?</p> <hr/> <p>Liegen die Konformitätserklärungen der Planer vor?</p> <hr/> <p>Ist sichergestellt, dass die Qualitätsanforderungen angemessen in die Leistungsverzeichnisse der ausführenden Unternehmen einfließen?</p>
Qualität der Bauausführung	<p>Wie ist die Überwachung der Ausführungsqualität (Verantwortlichkeiten und Prozesse) organisiert?</p> <hr/> <p>Entspricht die Durchführung der Objektüberwachung den Anforderungen des Projekts?</p> <hr/> <p>Welche zusätzlichen Maßnahmen werden ergriffen, um die Qualität der Bauausführung zu überwachen?</p> <hr/> <p>Stimmt die Bauausführung mit den Vorgaben der Baugenehmigung überein?</p> <hr/> <p>Erfolgt die Bauausführung gemäß den jeweiligen Ausführungsplänen und Leistungsbeschreibungen?</p> <hr/> <p>Erfolgt die Bauausführung gemäß den anerkannten Regeln der Technik?</p> <hr/> <p>Entspricht der Bemusterungsprozess in der Phase der Bauausführung (Bemusterungsgegenstände, Zeitpunkt und Dokumentation der Bemusterungen) den Anforderungen des Projekts?</p>

## 8.4.6 Risikobereich VI – Verträge und Versicherungen

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
<b>Verträge</b>	
<b>Rahmenbedingungen</b>	
(Muster-)Verträge	Werden für die Beauftragung von Planern und ausführenden Unternehmen Musterverträge verwandt?
	Von wem wurden die (Muster-)Verträge erstellt?
	Welcher Prozess ist bei Abweichungen von den Musterverträgen vorgesehen?
	Wie wird insgesamt sichergestellt, dass Verträge im Projekt rechtssicher abgeschlossen werden?
Vertragsunterlagen	Gibt es formale Vertragsunterlagen?
	Welche Vertragsunterlagen liegen dem zugrunde?
	Sind diese Vertragsunterlagen ausreichend?
Vergabestrategie	Gibt es eine formale Vergabestrategie?
	Wie ist diese Strategie aufgebaut?
	Deckt die Strategie den notwendigen Umfang des Projekts ab?
	Ist die Strategie angemessen gewählt?
<b>Einzeluntersuchungen</b>	
Vergabevorgang	Welcher Vergabeart wurde gewählt?
	Wie und durch wen erfolgt die Festlegung des Bieterkreises?
	Ist der Bieterkreis in Bezug auf Leistungsfähigkeit geeignet?
	Durch wen erfolgt die Zusammenstellung und der Versand der Ausschreibungsunterlagen?
	Ist die Frist zur Angebotserstellung angemessen?
	Durch wen und wie erfolgt die Auswertung der eingeholten Angebote?
	Wer stellt die Auftragsunterlagen zusammen?
	Wird der Vergabevorgang angemessen durchgeführt?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
<b>Verträge</b>	
Schriftform	Ist die Schriftform des Vertrags gewahrt?
	Welche Bestandteile der Schriftform wurden verletzt?
	Kann und wird die Verletzung der Schriftform nachträglich behoben?
Relevante Vertragsinhalte	Sind alle projektrelevanten Vertragsinhalte (Leistung, Zeitraum und Vergütung) im Vertrag nachvollziehbar und transparent?
	Sind die Komponenten Leistung, Leistungszeitraum (Anfang und Ende) und Vergütung angemessen?
	Welche Gründe gibt es für diese unverhältnismäßigen Ansätze?
	Welche Auswirkungen sind aus der Unverhältnismäßigkeit der Ansätze zu erwarten?
Besondere Vertragsklauseln	Gibt es besondere Klauseln, die einen qualitativen Einfluss haben können?
	Gibt es besondere Klauseln, die einen quantitativen Einfluss haben können?
	Gibt es besondere Klauseln, die einen monetären Einfluss haben können?
	Welche Klauseln sind dies?
	Welche Auswirkungen können diese Klauseln haben?
Nachtragsmanagement	Ist das Nachtragsmanagement angemessen aufgebaut?
	Wie ist das Nachtragsmanagement in das Kosten- sowie Terminmanagement integriert?
<b>Versicherungen</b>	
Versicherungsarten	Welche Versicherungen sind für das Projekt abgeschlossen worden (z. B. Haftpflicht-, Bauleistungs-, Sach-, Baufertigstellungs- sowie Baugewährleistungsver-sicherung)?
	Sind die gewählten Versicherungsarten projektbezogen ausreichend?
Versicherungsparteien	Insbesondere bei Objektgesellschaften: Wer sind die Versicherungsparteien und sind es die richtigen?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
<b>Verträge</b>	
Versicherungsgegenstand	Was beinhaltet der Versicherungsgegenstand?
	Ist dieser Versicherungsgegenstand ausreichend?
Versicherungslaufzeit	Welche Laufzeit hat die Versicherung?
	Deckt die Versicherungslaufzeit die jeweilige relevante Dauer des Projekts ab?
Deckungsumfang/ Haftungssumme	Ist der Deckungsumfang projektbezogen ausreichend?
	Sind die Schadensdeckungshöhen angemessen?
	In welcher Höhe sind Selbstbehalte vereinbart?
Versicherungseintritt	Wie ist der Ablauf eines Schadensfalls durch die Versicherung geregelt?
	Haben die vereinbarten Regelungen Auswirkungen auf den weiteren Projektverlauf?
	Welche Auswirkungen können dadurch entstehen?

#### 8.4.7 Risikobereich VI – Vermietung und Verkauf

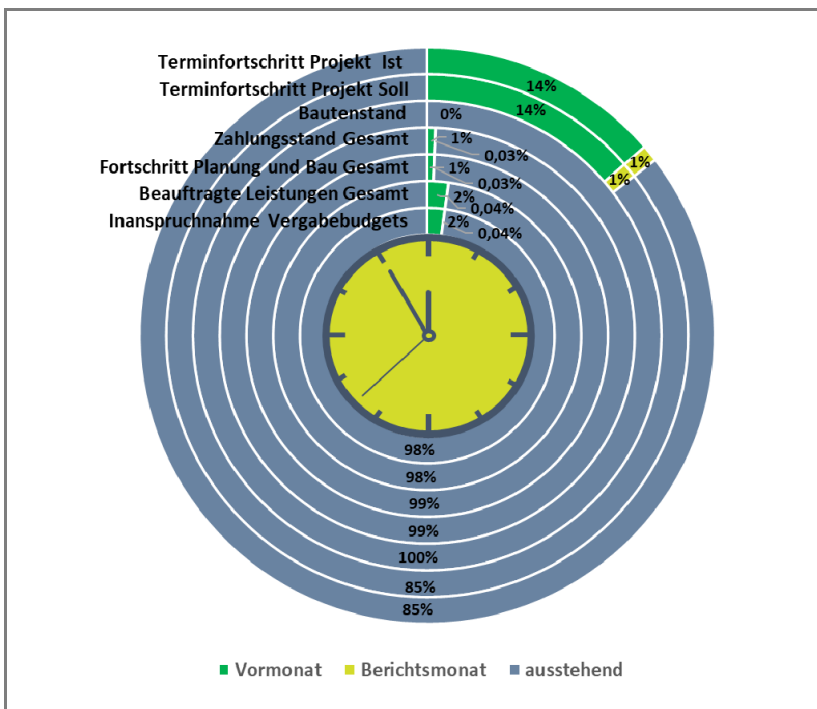
Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
(Vor-)Vermietungs- bzw. (Vor-)Verkaufsstand	Welche Quote der (Vor-)Vermietung bzw. des (Vor-)Verkaufsstands wurde erreicht?
	Was sind die Ursachen für das Nichterreichen der geplanten/in der Finanzierungsvereinbarung festgelegten Quoten?
	Entsprechen die in den jeweiligen Verträgen festgelegten Ziele den in der Finanzierungsvereinbarung festgelegten Zielen?
Vermarktung	Welche Einflussmöglichkeiten haben zukünftige Mieter/Erwerber in Bezug auf die Projekteziele Qualitäten, Kosten und Termine?
	Wer sind die vom Kreditnehmer gewählten Vertriebspartner?
	Welche Marketinginstrumente werden eingesetzt?
	Ist der Vermarktungsprozess angemessen?

Untersuchungsgebiet	Fragestellungen
<b>Einzeluntersuchungen Miet-/Kaufverträge</b>	
Miet- und Pachtvertrag	Gibt es einen unterzeichneten Miet- oder Pachtvertrag?
	Ist die Schriftform des Vertrags gewahrt?
	Welche Bestandteile hat der Vertrag?
Sonderrücktrittsrecht-/ Sonderkündigungsrechte	Gibt es vertraglich vereinbarte Sonderrücktritts- bzw. -kündigungsrechte?
	Unter welchen Voraussetzungen können diese Rechte zum Tragen kommen?
Flächendefinition	Gibt es eine verbindliche/vertragliche Flächendefinition?
	Welche Grundlage bildet die Basis dieser Definition?
	Ist die Auswahl angemessen?
Flächenaufstellung	Gibt es eine Flächenaufstellung?
	Ist die Flächenaufstellung transparent und nachvollziehbar?
	Besteht die Notwendigkeit einer mietobjektspezifischen Flächenaufstellung? (z. B. gemäß gif)?
Raumbuch	Gibt es ein Raumbuch?
	Ist das Raumbuch transparent und nachvollziehbar?
Zugesicherte Qualitäten	Gibt es zugesicherte Qualitätsdefinitionen?
	In welcher Form erfolgten die Qualitätsdefinitionen?
	Werden diese Qualitätsanforderungen erfüllt?
	Welche Konsequenzen gibt es bei deren Nichteinhaltung?
Mieterwünsche/ Mietereinbauten	Gibt es Mieterwünsche bzw. Mietereinbauten?
	Sind diese Mieterwünsche im Mietvertrag geregelt?
	Wie werden diese Mieterwünsche monetär bewertet?
	Gibt es einen Vermieterzuschuss für Mietereinbauten?
Übergabe an den Nutzer	Gibt es ein Übergabekonzept?
	Ist dieses Übergabekonzept geeignet?
	Besteht eine Anmeldepflicht für die Übergabe?
	Bis wann muss die Übergabe erfolgen?
	Ist diese Frist fest einzuhalten?
	Welche Auswirkungen hat die Nichteinhaltung der Frist?



## 8.5 Projektuhr

Die hier dargestellte Projektuhr zeigt eine von vielen Möglichkeiten auf, den Stand eines Projekts grafisch zu visualisieren. Sie erhebt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. In welcher Form der jeweilige Projektstand in der Berichterstattung des Baumonitoring anzugeben ist, muss für jede Beauftragung von Baumonitoringleistungen entsprechend den Anforderungen des finanzierenden Instituts individuell festgelegt werden.



## 9 Glossar

Begriff	Erläuterung
<b>Auftraggeber</b>	Beauftragender, z. B. für die Leistungen des Bauminitors
<b>Baufinanzierung</b>	Baufinanzierungen beinhalten sowohl Projektfinanzierungen (singuläre Immobilienprojektentwicklungen) als auch Bauträgerfinanzierungen (Finanzierung einer Gesellschaft zur Durchführung eines oder mehrerer Immobilienprojekte).
<b>Bauherr</b>	Der Bauherr = Kreditnehmer trägt bei Bauvorhaben die rechtliche und wirtschaftliche Verantwortung. Er ist der Auftraggeber bei deren Planung und Durchführung und wirtschaftlicher Nutznießer des fertiggestellten Objekts.
<b>Baukosten</b>	Gesamtheit aller Sach- und Dienstleistungskosten zur Planung und Fertigstellung einer Baumaßnahme. In ihnen nicht enthalten sind Kosten, die im Rahmen einer Baumaßnahme vom Bauherrn für den Erwerb aufgewandt werden müssen.
<b>Baumonitoring</b>	Auf die Anforderungen des Auftraggebers bezogene treuhänderische technische Begleitung einer Baumaßnahme mit dem Schwerpunkt der Überprüfung, Plausibilisierung und Dokumentation der Projektausführung hinsichtlich der wesentlichen Projektrisiken (z. B. Planung, Kosten, Termine, Qualitäten). Zusätzlich umfasst das Baumonitoring technische und/oder baubetriebliche Beratungsleistungen für den oder die Auftraggeber der Baumonitoringleistungen, d. h. in der Regel des Kreditgebers. Eine direkte, d. h. (projekt-)steuernde Einflussnahme, des Bauminitors auf andere Projektbeteiligte ist nicht erlaubt.
<b>Baunebenkosten</b>	Die Baunebenkosten umfassen gemäß DIN 276:2012-12 Kosten im Bauwesen alle im Zusammenhang mit einer Baumaßnahme stehenden Planungs-, Steuerungs-, Beratungs- und sonstigen projektbezogenen Kosten sowie Gebühren. Finanzierungskosten gehören seit 2018 nicht mehr zu den Baunebenkosten gemäß DIN 276.
<b>Bauprojektcontrolling</b>	Teilleistung der operativen Bauprojektsteuerung. Sie beinhaltet die Erfassung und Analyse technischer und kaufmännischer Projektinformationen für die Vorbereitung von Entscheidungen zur Sicherstellung des Erreichens der vorgegebenen Projektziele.
<b>Bauprojektmanagement</b>	Bauprojektmanagement umfasst steuerungs- und technische, bauwirtschaftliche sowie organisatorische Beratungsdienstleistungen für den Bauherrn zur Vorbereitung und Durchführung einer Baumaßnahme. Das Bauprojektmanagement übernimmt dabei auch Projektleitungsaufgaben, z. B. die Koordinierung am Bau Beteiligten und die Vertretung des Bauherrn in Besprechungen und bei rechtsgeschäftlichen Vorgängen.

Begriff	Erläuterung
<b>Bauprojektsteuerung</b>	Teilleistung des Bauprojektmanagements. Sie umfasst Unterstützungs- und Beratungsleistungen zur Vorgabe von Projektzielen (in der Regel Organisation, Vertrags- und Versicherungswesen, Kosten, Termine, Qualitäten und Quantitäten), die Erarbeitung von Arbeitsaufträgen an Projektbeteiligte, die Kontrolle der Einhaltung der Projektziele, die Vorbereitung von Entscheidungen zur Einhaltung bzw. Fortschreibung von Projektzielen sowie die Erfolgskontrolle der eingeleiteten Steuerungsmaßnahmen.
<b>Bautenstand</b>	Auf den Bewertungsstichtag bezogene Ermittlung des Fertigstellungsgrades/Leistungsstands einer im Bau befindlichen Immobilie. Der Bautenstand wird als prozentualer Anteil des bereits fertiggestellten planerischen Bau-Solls (vertraglich zu erbringende Bauleistung) angegeben.
<b>Bauträger</b>	Bauträger sind Einzelpersonen oder Unternehmen, die gewerbsmäßig Grundstücke erwerben, um diese zu bebauen oder Bestandsimmobilien erwerben, um diese auf eigenes Risiko zu modernisieren bzw. zu sanieren. Die fertiggestellten Objekte werden im Regelfall an Enderwerber verkauft. Die hierzu geschlossenen Kaufverträge beinhalten sowohl die Verpflichtung zum Bau als auch die Eigentumsübertragung des Objekts innerhalb vereinbarter Fristen. Die Tätigkeit der Bauträger ist in Deutschland in Form der Makler- und Bauträgerverordnung (MaBV) und das Bauträgervertragsgesetz (BTVG) streng reguliert.
<b>Bauwerkskosten</b>	Gemäß DIN 276:2012-12 Kosten im Bauwesen umfassen Bauwerkskosten die Kosten der Kostengruppe 300 Bauwerk – Baukonstruktion sowie der Kostengruppe 400 Bauwerk – Technische Anlagen.
<b>Bedarfsplanung</b>	Gemäß DIN 18205, § 3 umfasst die Bedarfsplanung die Ermittlung und Festlegung der wesentlichen Bedürfnisse, Ziele und Mittel des Bauherrn und (zukünftigen) Nutzers. Sie ist nicht Bestandteil der in der HOAI beschriebenen Grund- oder Besonderen Leistungen und liegt allein im Verantwortungsbereich des Bauherrn. In der Regel wird der Bauherr bei der Durchführung der Bedarfsplanung durch das Bauprojektmanagement unterstützt.
<b>Beleihungswert</b>	Der Beleihungswert ist der Wert der Immobilie, der erfahrungsgemäß unabhängig von vorübergehenden, etwa konjunkturell bedingten Wertschwankungen am maßgeblichen Grundstücksmarkt und unter Ausschaltung von spekulativen Elementen während der gesamten Dauer der Beleihung bei einer Veräußerung voraussichtlich erzielt werden kann. Die Definition findet sich in § 16 (2) PfandBG.  Der Beleihungswert wird vom Gutachter vorgeschlagen und dient als Basis für die Kalkulation des maximalen Deckungsbetrags.

Begriff	Erläuterung
<b>Bewertungsstichtag</b>	<p>Die ImmoWertV differenziert nach Wertermittlungsstichtag und Qualitätsstichtag.</p> <p>Nach § 2 sind der Wertermittlung die allgemeinen Wertverhältnisse auf dem Grundstücksmarkt am Wertermittlungsstichtag (§ 3) und der Grundstückszustand am Qualitätsstichtag (§ 4) zugrunde zu legen.</p> <p>Der Qualitätsstichtag entspricht dem Wertermittlungsstichtag, es sei denn, dass aus rechtlichen oder sonstigen Gründen der Zustand des Grundstücks zu einem anderen Zeitpunkt maßgebend ist (z. B. Anfangs-/Endwerte in städtebaulichen Entwicklungsbereichen/ Sanierungsgebieten; Zugewinnausgleich im Rahmen von Scheidungen oder Erbauseinandersetzungen etc.)</p>
<b>DIN 276</b>	<p>Wird häufig verkürzt verwandt für „DIN 276:2018-12 Kosten im Bauwesen“. Sie <i>„... gilt für die Kostenplanung im Bauwesen, insbesondere für die Ermittlung und Gliederung von Kosten. Sie erstreckt sich auf die Kosten von Hochbauten, Ingenieurbauten, Infrastrukturanlagen und Freiflächen sowie die damit zusammenhängenden projektbezogenen Kosten.“</i></p>
<b>Einzelbeauftragung</b>	<p>Im Gegensatz zu einer Generalunter- oder -übernehmerbeauftragung werden Gewerke oder Planungsleistungen separat an einzelne Auftragnehmer beauftragt.</p>
<b>Fertigstellungsgrad</b>	<p>Prozentualer Anteil der bei einem Bauvorhaben bereits fertiggestellten vertraglich vereinbarten Gesamtbauleistung. Bezugsgröße: reine Baukosten (Kostengruppen 200–600 nach DIN 276).</p>
<b>Generalplaner</b>	<p>Als Generalplaner wird ein Planer bezeichnet, der für den Bauherrn als alleiniger Vertragspartner und damit für die Planung als Einziger Verantwortlicher sämtliche Architektur-, Ingenieur- und Fachplanungen erbringt.</p>
<b>Generalübernehmer (GÜ)</b>	<p>Der Generalübernehmer erbringt für den Bauherrn alle Planungs-, Ausführungs- und Zwischenfinanzierungsleistungen. Er legt die Ausführung sämtlicher Planungs-, Bau- oder Lieferleistungen vollständig in die Hände von Nachunternehmern.</p>
<b>Generalunternehmer (GU)</b>	<p>Der Generalunternehmer ist gegenüber dem Bauherrn der einzige Vertragspartner für die zur Errichtung des Objekts erforderlichen Bauleistungen. Er führt die Bauleistungen in der Regel selbst aus, kann sich jedoch bei (Teil-)Leistungen weiterer Nachunternehmer bedienen. Die für den Bau des Objekts erforderlichen Planungsarbeiten gehören nicht zu seinen Leistungen.</p>
<b>Gesamtfertigstellungsgrad</b>	<p>Prozentualer Anteil der bei einem Bauvorhaben bereits fertiggestellten vertraglich vereinbarten Gesamtbauleistung. Bezugsgröße: reine Baukosten und Baunebenkosten (Kostengruppen 200–700 nach DIN 276).</p>

Begriff	Erläuterung
<b>Gesamtinvestitions-kosten</b>	Zur Realisierung einer Immobilienprojektentwicklung erforderlicher Gesamtkapitalbedarf (aus Projektsicht: Kostengruppe 100–800 nach DIN 276).
<b>Gewerk</b>	Teilaufgabe der im Zuge einer Baumaßnahme zu erbringenden Bauleistungen. In der Bauprojektpraxis erfolgt die Unterteilung in Teilaufgaben/Gewerke entsprechend der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB), Teil C.
<b>Grundstück</b>	Ein Grundstück ist ein durch Grenzen gekennzeichnete Teil der Erdoberfläche, der als eine rechtliche Einheit im Grundbuch eingetragen ist. Ein Grundstück kann aus einem oder mehreren zusammengesetzten Flurstücken bestehen. Der Begriff Grundstück umfasst nicht nur den jeweiligen Grund und Boden, sondern auch alle mit ihm fest verbundenen baulichen Anlagen und Erzeugnisse darauf.
<b>Immobilie</b>	Bei Immobilien handelt es sich um „unbewegliche Güter“, sie umfassen Grundstücke, Bauwerke, aber auch grundstücksgleiche Rechte.
<b>Investor</b>	Erwerber der fertiggestellten Immobilie. Der Erwerb des fertiggestellten Objekts kann bereits vor oder nach Baubeginn zwischen Projektentwickler und Investor kaufvertraglich vereinbart sein.
<b>Kostenermittlung</b>	<p>Mehrstufiges Verfahren zur Bestimmung der Kosten eines Bauprojekts. In Deutschland erfolgt die Kostenermittlung in der Regel auf der Grundlage der DIN 276. Diese unterscheidet folgende Stufen der Kostenermittlung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kostenrahmen (auf der Grundlage der Bedarfsplanung, in der Regel einmalig, Detaillierungsgrad 1. Kostengruppenebene)</li> <li>▪ Kostenschätzung (auf der Grundlage der Vorplanung, in der Regel einmalig, bei Überarbeitungen der Planung auch mehrfach, Detaillierungsgrad 2. Kostengruppenebene)</li> <li>▪ Kostenberechnung (auf der Grundlage der Entwurfsplanung, in der Regel einmalig, bei Überarbeitungen der Planung auch mehrfach, Detaillierungsgrad 3. Kostengruppenebene oder auch Ausführungs- oder Gewerkeebene (Vergabeeinheiten))</li> <li>▪ Kostenvoranschlag (auf der Grundlage der Ausführungsplanung und der Vorbereitung der Vergabe, in der Regel einmalig oder in mehreren Schritten, Detaillierungsgrad 3. Kostengruppenebene und darüber hinaus weiter untergliedert)</li> <li>▪ Kostenanschlag (auf der Grundlage der Vergabe und Ausführung, in der Regel einmalig oder in mehreren Schritten, Detaillierungsgrad Ebene der Vergabeeinheiten)</li> <li>▪ Kostenfeststellung (auf der Grundlage der entstandenen Kosten, d. h. Schlussrechnungen und anderen Kostenbelegen, einmalig Detaillierungsgrad 3. Kostengruppenebene)</li> </ul>

Begriff	Erläuterung
<b>Kostengruppen</b>	<p>Gemäß DIN 276 werden die Kosten einer Baumaßnahme in folgende obere Kostengruppen gegliedert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 100 Grundstück</li> <li>▪ 200 Vorbereitende Maßnahmen</li> <li>▪ 300 Bauwerk – Baukonstruktionen</li> <li>▪ 400 Bauwerk – Technische Anlagen</li> <li>▪ 500 Außenanlagen und Freiflächen</li> <li>▪ 600 Ausstattung und Kunstwerke</li> <li>▪ 700 Baunebenkosten</li> <li>▪ 800 Finanzierung</li> </ul> <p>Innerhalb der vorgenannten Kostengruppen (1. Ebene) werden die jeweiligen Kosten bauteilbezogen weiter aufgeschlüsselt (2. sowie teilweise auch 3. Ebene). Neben diese bauteilbezogene Kostenaufgliederung sieht die DIN 276 auch die Möglichkeit einer ausführungs- oder gewerkeorientierten Gliederung der Kosten vor.</p>
<b>Kosten-Soll</b>	Kostenobergrenze gemäß Kreditvertrag
<b>Kostenstand</b>	Synonym verwandt auch für Zahlungsstand. Auf den Bewertungsstichtag bezogener Stand der bislang geleisteten Zahlungen.
<b>Leistungsstand</b>	Auf den Bewertungsstichtag bezogener Stand der bislang erbrachten Planungs- und Bauleistungen. Der Leistungsstand entspricht in der Regel nicht dem Stand der bislang in Rechnung gestellten Leistungen und sollte höher als dieser sein.
<b>Loan to Cost</b>	Loan to Cost (LTC) entspricht dem Verhältnis von zugesagtem Kredit zu den Gesamtinvestitionskosten (Budget) des Projekts. LTC ist eine wichtige Kennzahl bei Bauträger- und Development-Finanzierungen. Einerseits zeigt sie an, wie hoch der Kreditanteil an den Gesamtkosten ist, andererseits ist sie eine Risikokennzahl, die wie der LTV das Kreditrisiko ausdrückt. Je kleiner der LTC, umso geringer ist das Kreditrisiko.
<b>Loan to Mortgage Value</b>	Beleihungsauslauf entspricht dem Verhältnis Kreditbetrag zu Beleihungswert im fertiggestellten Zustand
<b>Loan to Value</b>	Die Kennzahl Loan to Value (LTV) veranschaulicht die Beziehung zwischen dem Kreditbetrag und dem von der Bank ermittelten Marktwert der finanzierten Immobilie(n) und ist eine Bewertungskennziffer für das Kreditrisiko. Je kleiner der LTV ist, umso geringer ist das Kreditrisiko. Bei Bauvorhaben wird der LTV in der Regel auf den fertiggestellten Zustand bezogen. Je nach Situation kann er zusätzlich auf den Wert bei Baubeginn bezogen werden, z. B. bei Bestandsobjekten, die umfangreich modernisiert werden sollen.

Begriff	Erläuterung
<b>Meilenstein(e)</b>	(Projekt-)Meilensteine markieren den Beginn oder das Ende einer Projektphase oder ein besonderes Projektereignis bzw. Ergebnisse. Sie dienen als überprüfbare Zwischen- oder Endtermine der Planung und Kontrolle des Projektverlaufs und werden häufig im Rahmen der Projektberichterstattung betrachtet.
<b>Nachtragsvereinbarung</b>	Leistungsänderungsvereinbarung, die aus einem zusätzlichen oder veränderten Bedarf einer vorher vereinbarten Leistung geschlossen wird. Sie sind in der Regel mit gegenüber dem Hauptvertrag geänderten Vergütungsansprüchen oder Ausführungsfristen verbunden.
<b>Plausibilisieren</b>	Methode zur überschlägigen Überprüfung, ob und inwieweit der untersuchte Sachverhalt wahr bzw. durch einen sachkundigen Dritten nachvollziehbar ist.
<b>Projektentwickler</b>	Einzelperson oder Unternehmen, deren/dessen Eigentum ein Grundstück ist oder worüber er/es Verfügungsgewalt hat und auf dem er/es nach Maßgabe rechtlicher, wirtschaftlicher und technischer Rahmenbedingungen ein oder mehrere Objekte errichtet und diese in der Regel zu einem bestimmten Zeitpunkt an einen oder mehrere Investoren veräußert.
<b>Projektrisiko</b>	Gefahr einer möglichen positiven oder negativen Abweichung der im Rahmen des Kreditvertrags zugesicherten Projektziele. Ein (Projekt-)Risiko ist ein unsicheres Ereignis oder eine Bedingung, dessen/deren Eintreten eine positive oder negative Auswirkung auf mindestens ein Projektziel wie Zeit, Kosten, Inhalt und Umfang oder Qualität hat.
<b>Projektstrukturplan</b>	Der Projektstrukturplan ist eine visualisierte Darstellung aller Aufgaben und Arbeitsergebnisse eines Projekts. Als häufigste Darstellungsform wird das Baumdiagramm (Organigramm) gewählt, das durch verbale Stellenbeschreibungen ergänzt wird.
<b>Projektziele</b>	Als Projektziele von Bauprojekten werden im engeren Sinne das Projektbudget, der Fertigstellungstermin, die Quantität (Flächen/Kubaturen) und Qualität des Bauwerks verstanden. Zusätzliche materielle Projektziele können Verkaufspreise und/oder zu erzielende Mieterlöse sein. Als subjektives Projektziel kann z. B. auch die Reputation des Bauherrn und/oder des zu errichtenden Bauwerks zählen.
<b>Prüfen</b>	Prüfen heißt im Allgemeinen festzustellen, ob ein zu prüfender Gegenstand oder Zustand an einem bestimmten Stichtag die vorgeschriebenen oder geplanten Referenzwerte oder -zustände erfüllt.

Begriff	Erläuterung
<b>Rechnungsstand</b>	Auf den Bewertungsstichtag bezogener Stand der bislang für eine Projektentwicklung eingegangenen Rechnungen. Im Regelfall sollte der Rechnungsstand durch den auf der Baustelle festgestellten Leistungsstand gedeckt sein.
<b>Risikoaggregation</b>	Übergeordnete Erfassung und Bewertung der Risikosituation eines Unternehmens oder eines Projekts im Rahmen des Risikomanagements. Zuvor identifizierte, analysierte und bewertete Einzelrisiken werden klassifiziert/aggregiert mit dem Ziel, die Gesamtrisikoposition zu bestimmen und zu optimieren. Dabei gilt es vor allem, mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ aus Kombinationseffektiven/kumulativen Effekten zu erkennen und zu mitigieren.
<b>Risikomatrix</b>	Stichtagsbezogene Visualisierung der Risikosituation in Form eines zweidimensionalen Diagramms. Die erfassten Risiken werden in Abhängigkeit a) ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten und b) ihrer möglichen Auswirkungen bzw. Schadensausmaße in ein Koordinatensystem eingeordnet und veranschaulichen somit die jeweilige Kritikalität. Die Darstellung ist nicht standardisiert. Die Einordnung erfolgt anhand zuvor definierter Kriterien in mehreren Stufen, die Abstufung kann qualitativ (z. B. gering, mittel, hoch, kritisch) oder quantitativ (in %, in Euro/Schadensereignis oder dergleichen) erfolgen und wird in der Regel farblich unterlegt (grün, gelb, rot). Risiken mit höherer Eintrittswahrscheinlichkeit und höherem Schadensausmaß sind besonders erfolgskritisch, unter Umständen sogar bestandsgefährdend, und dementsprechend zu priorisieren.
<b>Risikoregister</b>	Auch als Risikoliste bezeichnet. Dokumentation aller identifizierten Risiken mit Angabe der (im Rahmen gesonderter Risikoanalysen) bestimmten Werte für Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungen, als Basis für die Risikopriorisierung und weitere Analysen (Risikomatrix) sowie die Risikoüberwachung/Steuerung. Im Risikoregister werden für jedes Risiko die verantwortlichen Personen (Risikoeigentümer, Risikobearbeiter) bestimmt und – soweit bereits initiiert – beschlossene Risikomaßnahmen mit dem jeweiligen Status erfasst. Des Weiteren Risikobudgets, Berichtspflichten und dergleichen.
<b>Risikoreview/ Risikonach- betrachtung</b>	Abschließender Soll-/Ist-Abgleich für ein bestimmtes Risikoportfolio (z. B. bei Projektabschluss). Trotz sorgfältiger Risikoanalysen können in der Regel nicht alle später schlagend gewordenen Risiken identifiziert werden bzw. die Auswirkungen/Schadensausmaße erkannter Risiken nicht immer hinreichend bestimmt werden, im Gegenzug werden jedoch viele identifizierte Risiken nicht bzw. nicht in dem erwarteten Ausmaß schlagend. Die Risikonachbetrachtung kann wichtige Informationen zu möglichen Projektrisiken und deren Entwicklungen im Verlauf des Projekts liefern, aus denen Erkenntnisse und Erfahrungen für Folgeprojekte gewonnen werden können.



Begriff	Erläuterung
<b>Stichprobe</b>	Bei einer Stichprobe handelt es sich um eine Auswahl an zu untersuchenden Einzelsachverhalten, die repräsentativ für eine Sachverhaltsgruppe sind und deren Auswertung möglichst aussagekräftige Schlussfolgerungen für die Grundgesamtheit erlauben. Für die Festlegung der Sachverhalte im Rahmen einer Stichprobe gibt es verschiedene Verfahren, z. B. die Zufallsstichprobe (in der Regel statisches Verfahren), systematische Stichprobenziehung (in der Regel Nutzung bereits bekannter Informationen zur Auswahl der Stichprobenobjekte) oder willkürliche Stichproben (Auswahl erfolgt im Ermessen des Untersuchenden, in der Regel unter den Gesichtspunkten Praktikabilität, Auffälligkeiten, Repräsentanz).
<b>Teil-Generalunternehmer (Teil-GU)</b>	Ein Teil-Generalunternehmer führt im Unterschied zum Generalunternehmer nicht die gesamten Bauleistungen, sondern (nur) mehrere Gewerke, z. B. den Rohbau, die Fassade, die Technische Gebäudeausrüstung, den Innenausbau etc., aus.
<b>Totalunternehmer (TU)</b>	Der Totalunternehmer unterscheidet sich vom Generalunternehmer dadurch, dass er neben der Bauleistung auch Planungsleistungen eigenverantwortlich in Auftrag nimmt. Insbesondere im Falle von Beauftragungen auf der Grundlage funktionaler Leistungsbeschreibungen kommt der Totalunternehmereinsatz infrage. Auch bei sogenannten kombinierten Architektur-/Investorenwettbewerben oder bei Vergabe in Form von Public-Private-Partnership-Realisierungen (PPP) kann von einem Totalunternehmereinsatz gesprochen werden.
<b>Vergabeeinheit</b>	Zusammenfassung von Kosten, die in Bezug auf die zu erbringenden Bauleistungen einem bestimmten oder fachlich verwandten Gewerk zugeordnet werden können. Sie stellt die Grundlage für die Erteilung von Aufträgen dar und ist in der Regel die Grundlage für die Budgetierung und Überwachung der Projektkosten während der Bauausführung.
<b>Vergabestand</b>	Der Vergabestand beschreibt den Stand der Vergabeaktivitäten sowie Vergabeergebnisse zum Betrachtungsstichtag. Er ist ein wichtiger Indikator für die Projektbewertung im Hinblick auf eine störungsfreie Realisierung von Baumaßnahmen.
<b>Verkehrswert</b>	Gemäß § 194 BauGB wird der Verkehrswert (Marktwert) durch den Preis bestimmt, der in dem Zeitpunkt, auf den sich die Ermittlung bezieht, im gewöhnlichen Geschäftsverkehr nach den rechtlichen Gegebenheiten und tatsächlichen Eigenschaften, der sonstigen Beschaffenheit und der Lage des Grundstücks oder des sonstigen Gegenstands der Wertermittlung ohne Rücksicht auf ungewöhnliche oder persönliche Verhältnisse zu erzielen wäre.

Begriff	Erläuterung
<b>Wägungsanteile</b>	Im Rahmen von Projektentwicklungen wird hierunter der prozentuale Anteil eines einzelnen Baugewerks bezogen auf die Summe der vollständig erforderlichen Baugewerke verstanden. Veröffentlicht werden die Wägungsanteile beispielsweise durch das Baukosteninformationszentrum Deutscher Architektenkammern (BKl). Die Wägungsanteile dienen beispielsweise beim Vorliegen einer Gesamtbaukostenangabe (etwa Pauschalpreis eines GU) – bei vergleichbaren Bauvorhaben – zur ideellen Verteilung der Gesamtbaukosten auf üblicherweise vorkommende Einzelgewerkekosten.
<b>Zahlungsstand</b>	Auf den Bewertungsstichtag bezogener Stand der bislang für die Baumaßnahme bezahlten Rechnungen. Im Regelfall sollte der Zahlungsstand jeweils niedriger als der Rechnungsstand und somit auch niedriger als der auf der Baustelle festgestellte Leistungsstand sein.
<b>Zustandswert</b>	Der Zustandswert stellt eine spezielle Form des Beleihungswertes eines Pfandbriefe emittierenden Kreditinstituts dar. Er bildet bei Objekten, die noch nicht fertiggestellt und noch nicht ertragsfähig sind, auf Basis des Leistungsstands eines Bauvorhabens die Grundlage für die Ermittlung des möglichen Deckungsbetrags. Grundvoraussetzungen der Ermittlung eines Zustandswertes ist, dass sich das Projekt im Bau befindet. Die Ermittlung des Zustandswertes hat nach den Vorgaben des § 4 Abs. (6) der Beleihungswertermittlungsverordnung (BelWertV) zu erfolgen.

# Abkürzungsverzeichnis der Fachbegriffe

Abs.	Absatz
AHO	Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e. V.
ArchLG	Gesetz zur Regelung von Ingenieur- und Architektenleistungen
AT	Allgemeiner Teil
BA	Bankenaufsichtliche Anforderungen
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision
BelWertV	Beleihungswertverordnung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIM	Building Information Modeling
BKI	Baukosteninformationszentrums Deutscher Architektenkammern
BTO	Besonderer Teil Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation
BTVG	Bauträgervertragsgesetz
CAD	Computer Aided Design
CAFM	Computer-Aided Facility Management
CFE	Certified Fraud Examiner
CIS HypZert (F)	Immobiliengutachter/in HypZert für finanzwirtschaftliche Zwecke
DIN	Deutsche Industrienorm
EBA	Europäische Bankenaufsicht
EBA GL	Europäische Bankenaufsicht Guidelines
ebs	European Business School
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ESG	Environmental Social Governance
EU	Europäische Union
EZB	Europäische Zentralbank
EuGH	Europäisches Gerichtshof

GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft
gif	Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V.
GMP	Guaranteed Maximum Price / Garantierter Maximalpreis
GU	Generalunternehmen
HOAI	Verordnung über die Honorare für Architekten- und Ingenieurleistungen
HCOB	Hamburg Commercial Bank AG
IEC	International Electrotechnical Commission (Herausgeber von Normen)
ISO	International Organization for Standardization (Herausgeber von Normen)
IT	Informationstechnologie
KG	Kostengruppe
KWG	Kreditwesengesetz
LTV	Loan to Value
LTC	Loan to Cost
MaBV	Makler- und Bauträgerverordnung
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MRICS	Member of the Royal Institution of Chartered Surveyors
Nr.	Nummer
PPP	Public Private Partnership
QM	Qualitätsmanagement
SiGeKo	Sicherheits- und Gesundheitsschutzkoordinator
STLB-Bau	Standardleistungsbuch für das Bauwesen
TGA	Technische Gebäudeausrüstung
TU	Totalunternehmer
Tz.	Textziffer
VOB	Vergabeordnung für Bauleistungen
VdS	(vormals) Verband der Sachversicherer/Schadensversicherer e. V. (ab 1997) VdS Schadenverhütung GmbH

# Danksagung

Erkenntnis entsteht durch Austausch. Die Idee der Entwicklung eines standardisierten Leistungsbildes wurde bereits vor mehreren Jahren geboren. Bevor es zur Gründung der Fachgruppe Baumentoring HypZert kam, hat ein Teil der Fachgruppenmitglieder bereits mit einer Vielzahl an Fachexperten am Thema Baumentoring zusammenarbeiten dürfen. Aus dieser Zusammenarbeit ergaben sich immer wieder Impulse, die in der einen oder anderen Form in unsere Studie eingeflossen sind. Wenn es auch nicht möglich ist, die Namen aller ehemaligen Mitstreiter hier aufzuzählen, möchten wir uns stellvertretend bei Philippa Holzrichter, Rebecca Franke und Anna Prah für ihre Mitwirkung an dem Phasenmodell sowie der Checkliste für Immobilienprojektrisiken, bei Marvin Kluge, auf dessen Vorarbeiten unser Fragenkatalog Baumentoring aufgebaut wurde, und nicht zuletzt bei Ralf Westermann für sein jahrelanges Engagement und die fachliche Unterstützung bedanken. Bestimmt werden Sie sich und Ihre Ideen an der einen oder anderen Stelle der Studie wiedererkennen. Vielen Dank für die Zusammenarbeit, wir haben sie sehr geschätzt.

Besonderen und ausdrücklichen Dank richten wir auch an Annett Wünsche und Matthias Fischer vom Verband deutscher Pfandbriefbanken (vdp) e. V., die uns mit ihren Hinweisen zum Abschnitt „Regulatorische Rahmenbedingungen“ vor manchem Fallstrick bewahrt haben.

