

Projektmanagement von Portfolio

Bei der Bewertung von Immobilienportfolios mit grösseren und überregional verteilten Liegenschaftsbeständen bestehen hohe Anforderungen an die Projektorganisation.

DAVID HERSBERGER*

Bei der Bewertung von grösseren Immobilienportfolios werden neben dem bewertungsspezifischen Fachwissen – insbesondere des DCF-Verfahrens, auch Projektmanagementenerfahrung benötigt. Eine Immobilienportfoliobewertung ist eine typische Projektmanagementaufgabe. Unter Projektmanagement wird die «Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten» verstanden.¹

Im Gegensatz zu Einzelbewertungen, die meistens durch einen Experten bearbeitet werden (allenfalls mit Unterstützung eines Assistenten/in), werden die Bewertungen von grösseren Immobilienportfolios in der Regel durch mehrere Experten bearbeitet. Um die Zusammenarbeit in diesen Expertengruppen zu organisieren und die Qualität der Arbeitsergebnisse für den Kunden sicher zu stellen, sind gut eingespielte Projektmanagementprozesse erforderlich. Die Projektleitung² koordiniert eine zielgerichtete Zusammenarbeit in einem Projektteam innerhalb der Zielgrössen Termine, Kosten und Inhalt/Umfang.

Zielgrössen für die Projektleitung

1. Termine
2. Kosten
3. Inhalt, Umfang

PROJEKTLÉITUNG. Bei der Bewertung von Immobilienportfolios übernimmt die Projektleitung eine wichtige Aufgabe mit sehr unterschiedlichen Anforderungen, wie z.B. Kenntnisse des Projektmanagements, bewertungsspezifisches Fachwissen, Ausdauer/Belastbarkeit, ganzheitliches Denken, soziale und kommunikative Fähigkeiten. Die Projektleitung hat Kontakt zum Auftraggeber (von der Offerte, über die Auftragsinformationen, bis zur Schlussbesprechung), plant die Auftragsbearbeitung und stellt das Projektteam zusammen, stellt die Auftragsbearbeitung und Qualitätssicherung sicher. Wenn ungeplante Situationen auftreten, muss die Projektleitung diese möglichst früh erkennen und geeignete Lösungen finden.

Anforderungen an die Projektleitung

1. Kenntnisse Projektmanagement
2. Bewertungsspezifisches Fachwissen
3. Ausdauer, Belastbarkeit
4. Ganzheitliche und nachhaltige Denkweise
5. Soziale und kommunikative Fähigkeiten

PROJEKTEAM. Neben der Projektleitung ist die Zusammensetzung des Projektteams entscheidend für das Arbeitsergebnis. Das Projektteam wird aufgrund des zu bewertenden Immobilienportfo-

» Für die Bewertung von Immobilienportfolios sind gut eingespielte Projektmanagementprozesse besonders wichtig.«

DAVID HERSBERGER

lios aus erfahrenen Bewertungsexperten zusammengestellt, die mit den Regionen der zu bewertenden Liegenschaften vertraut sind und die jeweiligen immobilienmarktspezifischen Gegebenheiten gut kennen. Idealerweise kennen sich die meisten Projektteammitglieder bereits seit mehreren Jahren und haben zusammen bereits viele Projekte erfolgreich bearbeitet. Neue Projektteammitglieder werden durch die Projektleitung eng begleitet und übernehmen eine kleinere Anzahl von Bewertungsobjekten.

Anforderungen an die Projektteammitglieder

1. Bewertungsspezifisches Fachwissen
2. Sorgfältige Arbeitsweise, Termineinhaltung
3. Teamfähigkeit
4. Ausdauer, Belastbarkeit

PROJEKTPHASEN. Bei der Bearbeitung eines grösseren Bewertungsauftrages kann zwischen verschiedenen Projektphasen unterschieden werden. Bevor ein

Bewertungsauftrag erfolgt, ist in der Regel bereits eine Offert-/Ausschreibungsphase vorausgegangen. Im Gegensatz zu Einzelbewertungen von Immobilien, bei denen die Auftraggeber oftmals keine Offerte anfordern³, ist es bei der Bewertung von Immobilienportfolios üblich, eine schriftliche Offerte einzuholen.

Nach Erteilung des Bewertungsauftrages muss die Projektleitung bestimmt werden. In der Regel übernimmt die Person die Projektleitung, die bereits Erfahrung bei der Projektleitung von vergleichbaren Bewertungsmandaten aufweist und eventuell auch bereits mit dem Auftraggeber zusammengearbeitet hat.

Daneben sind aber auch die zeitlichen Kapazitäten des Projektleiters wichtig. Die Projektleitung einer Portfoliobewertung ist sehr zeitintensiv (dies wird oftmals unterschätzt). Die Projektleitung plant den zeitlichen Ablauf eines Bewertungsauftrages und stellt das jeweilige Team zusammen.

Die Projektleitung teilt die einzelnen Bewertungsobjekte eines Immobilienportfolios den Experten so zu, dass die bewertungsspezifischen Ortskenntnisse vorhanden sind und eine fristgerechte Bearbeitung sichergestellt ist. Die Beschaffung der ausstehenden Unterlagen wird in der Regel durch die Projektleitung organisiert. Die Vereinbarung der Besichtigungstermine (diese benötigt eine Vorlaufzeit für die Mieter und Verwaltungen) kann entweder durch die Projektleitung oder durch die Experten vorgenommen werden.

An einem sogenannten Kick-Off-Meeting werden die Projektteammitglieder (Experten) durch die Projektleitung über das Bewertungsmandat orientiert, ebenso werden die Zusammenarbeit und die bewertungsmethodischen Besonderheiten besprochen.

bewertungen

Die Projektleitung steht dem Projektteam für Rückfragen und allfällige Probleme zur Verfügung und sie ist ihrerseits stets über den Besichtigungs- und Arbeitsstand orientiert. Falls sich Abweichungen zum Terminplan ergeben, müssen geeignete Lösungen gefunden werden. Die Projektleitung hat ausserdem eine Übersicht über alle Bewertungsobjekte und ist über alle wichtigen Kennzahlen in den Bewertungen orientiert. Die Bewertungen innerhalb eines Bewertungsauftrages erfolgen im Aufbau und in der Berichtsform einheitlich. Ausserdem müssen sie untereinander vergleichbar und nachvollziehbar sein.

Vor der Abgabe an den Kunden werden alle Bewertungen einer umfassenden internen Qualitätsprüfung unterzogen, bei der sowohl die Dateneingaben als auch alle Texte geprüft werden.

Der Projektabschluss erfolgt gemäss Kundenwunsch unterschiedlich. Oftmals erfolgen die Abgabe und die Abschlussbesprechung, wenn der Kunde die Bewertungsergebnisse geprüft hat. Bei der Abschlussbesprechung werden die Arbeitsergebnisse präsentiert und der Projektleiter kann zu allen Objekten umfassend Auskunft geben.

Phasen bei Immobilienbewertungen

1. Planung des Auftrages
2. Teamzusammenstellung, Informationsbeschaffung
3. Kick-Off-Meeting
4. Teamführung, Kontrolle
5. Interne Abgabe, Qualitätskontrolle
6. Abgabe an Kunden, Schlussbesprechung

PROJEKTRISIKEN. Die Zielgrössen der Projektleitung, Termine, Kosten und Inhalt/Umfang, stellen auch die grössten Projektrisiken dar. Wenn diese bei einem Projekt nicht eingehalten werden, ist der Erfolg eines Projektes gefährdet.

Als fremdverursachte Projektrisiken können z.B. verzögerte Datenlieferung oder verzögerte Terminvereinbarungen mit Verwaltungen oder Mietern eintreten. Im Interesse einer möglichst grossen Transparenz ist es wichtig, dass die erforderlichen Unterlagen und Termi-

ne bei der Auftragsannahme beschrieben werden und allfällige Verzögerungen unverzüglich dem Auftraggeber mitgeteilt werden (Reporting).

Es können aber auch selbstverursachte Projektrisiken eintreten, aufgrund von zu knappen Ressourcen, krankheitsbedingt oder bei der Zusammenarbeit mit neuen Mitarbeitern. Durch ein geeignetes Projektmanagement müssen selbstverursachte Projektrisiken möglichst ausgeschlossen werden.

FAZIT. In diesem Artikel werden die Grundzüge des Projektmanagements bei der Bewertung von Immobilienportfolios beschrieben. Die Projektorganisation selber muss im Detail dem einzelnen Bewertungsmandat angepasst werden. Ein zu aufwendiges Projektmanagement würde zu einer Überadministration mit unnötigem Aufwand bei kleineren Bewertungsmandaten führen und andererseits ein zu geringes Projektmanagement bei grossen Mandaten ein grosses Projektrisiko darstellen.

Bei der Bewertung von grossen Liegenschaftsbeständen ist neben den fachlichen Voraussetzungen als Bewertungsexperte ein geeignetes Projektmanagement für eine erfolgreiche Bearbeitung unabdingbar.

Wir empfehlen nach Abschluss jedes Projektes ein ausführliches Review vorzusehen, bei dem die angewendeten Projektmanagementprozesse und die Projektleitung mit dem Projektteam diskutiert werden. Dadurch soll eine kontinuierliche Verbesserung des Projektmanagements erreicht werden. ●

¹Quelle: DIN 69901

²Die Projektleitung wird i.d.R. durch eine einzelne Person übernommen.

³Der Verfasser empfiehlt bei jeder Immobilienbewertung eine schriftliche Auftragsbestätigung vorgängig zu vereinbaren.



*DAVID HERSBERGER

Dr. David Hersberger, Vorstandsmitglied SEK/SVIT, Swiss Valuation Group AG, Basel. Die Swiss Valuation Group AG ist eine gesamtschweizerische Immobilienbewertungsgesellschaft, die sich auf die Bewertung von Immobilienportfolios und Spezialimmobilien spezialisiert hat.

Tools für erfolgreiches Immobilien-Marketing

3D-Visualisierung



Zurzeit
167
Webseiten
online!

Fotografie



(CMS) Website



Dokumentationsmappe



Vermarktungstafel



Alles aus einer Hand

www.immotools.ch

WEB UND DRUCK

www.businessimages.ch

3D-VISUALISIERUNGEN

www.immo-cam.ch

IMMOBILIENFOTOGRAFIE/VIDEO

056 200 09 20