

## Real Estate News



Herbert Reiß

### Inhalt

Editorial

### Im Fokus

- 2 Corporate Governance als Erfolgsfaktor – Professionalität & Reputation wichtiger denn je

### Wirtschaftsprüfung

- 3 Component Approach nach IAS 16 als Ersatz für die Bildung von Bauerneuerungsrückstellungen nach HGB?

### Steuerberatung

- 5 Fördermittel als Baustein der Unternehmensfinanzierung
- 6 Werttreiber Umsatzsteuer: Optimierte das EU-Recht die Wirtschaftlichkeit von Immobilieninvestitionen?

### Consulting

- 7 Change Management: Die Veränderung von Strukturen erfordert auch einen Mentalitätswandel
- 9 Chancen und Risiken energetischer Sanierungen im Bestand

### Corporate Finance

- 11 Mit elektronischen Datenanalysen unternehmensschädigende Handlungen in der Immobilienwirtschaft aufdecken und vermeiden
- 12 Veranstaltungen/Personalien

### Editorial

#### Krise ist die Zeit der Entscheidung

In vergangenen Jahrhunderten bezeichneten Mediziner den Zeitraum als Krise, in dem es sich entscheidet, ob ein Patient genesen wird oder ob mit dem Schlimmsten zu rechnen ist. Krise ist also die Zeit der Entscheidung. Seither kennen die Erwartungen an die ärztliche Heilkunst kaum Grenzen. Und damit sind wir im Herbst 2009.

Unternehmen erfolgreich aus der Krise zu führen und dabei stark für die Zukunft zu machen, ist gleichfalls eine Kunst. Erwartet wird dabei ebenso, dass es schnell und möglichst schmerzlos geht und natürlich auf Dauer erfolgreich ist. Aber vor den Lohn haben die Götter den Schweiß gesetzt. Change Management ist eine der schweißtreibenden Künste, deren Beherrschung von guten Unternehmenskernern erwartet werden darf. Nachhaltiges Handeln ist dabei unabdingbar und diese unternehmerische Aufgabe wird heute am besten mit einem Dreiklang beschrieben: Die Gegenwart meistern, die Zukunft gestalten und gute Traditionen bewahren!

Die energetische Sanierung im Bestand ist eine zentrale Herausforderung, deren Erfolg weit über den Tag hinaus in zukünftige Generationen wirken wird. Dabei geht ohne solides Finanzierungskonzept – in dem Fördermittel ein wichtiger Bestandteil sind – derzeit kaum etwas.

Das Schicksal der Bauerneuerungsrücklage ist besiegelt, was ist ab dem Jahr 2010 möglich? Die Umsatzsteuer wird ein Werttreiber gewerblicher Immobilieninvestitionen, wenn sich mit europäischer Hilfe die Rechtsprechung gegen die deutsche Finanzverwaltung durchsetzt.

Der Artikel, wie unternehmensschädigende Handlungen mittels elektronischer Datenanalysen vermeidbar sind, schließt den Kreis der Beiträge in dieser Ausgabe der Real Estate News, die Sie auf Papier oder elektronisch vor Augen haben.

Und denken Sie daran, es ist die Zeit der Entscheidung.

Ihr Herbert Reiß

# Corporate Governance als Erfolgsfaktor – Professionalität & Reputation wichtiger denn je



Peter Wallner  
Tel: +49 (0)211 8772 4150  
pwallner@deloitte.de

Wer sich vor einigen Jahren mit Corporate Governance beschäftigte, wurde zumeist mit der Frage konfrontiert, ob nicht die wirklich wichtigen Dinge alle schon erledigt seien. Bei einer solchen Wertschätzung für das Thema sollte man meinen, dass es bei den aktuellen realwirtschaftlichen Problemen derzeit endgültig als Luxusthema für bessere Zeiten auf der Ersatzbank platziert sei. Doch zu Recht ist das Gegenteil der Fall: Eine gute Corporate Governance ist heute wichtiger denn je.

Im Kern geht es darum, die Professionalität und die Reputation eines Unternehmens abzusichern. Der erste Schritt ist immer, die wesentlichen Prinzipien klar zu benennen, die das Handeln in allen Belangen des Unternehmens bestimmen sollen. Richtigerweise stehen hier Integrität, Professionalität und Wertorientierung sowie Transparenz und neuerdings auch Nachhaltigkeit im Vordergrund. Damit dies kein Lippenbekenntnis bleibt, müssen diese Prinzipien (oder Werte) in Verhaltensstandards übersetzt werden. D.h., es gilt zu definieren, bei welchen Geschäftsvorfällen und zu welchen Zeitpunkten diese Prinzipien tangiert sind und wie konforme Handlungen aussehen sollen. Das entstandene Regelwerk ist über entsprechende Prozessdefinitionen, Instrumente, Regel- und Kontrollmechanismen sowie auch über Sanktionen abzusichern.

Ein Beispiel: Die Gesellschaft formuliert, dass das Prinzip Nachhaltigkeit u.a. auch als ökologisch interpretiert werden soll. Schnell ist erkannt, dass dies Auswirkungen auf alle baulichen Maßnahmen im Bestand haben muss. Entsprechend ist künftig vor der Freigabe für Investitionen neben der Investitionsrechnung auch ein Ökologie-Report bspw. mit Angaben zu Auswirkungen auf Emissionswerte u.Ä. gefordert. Die beauftragten Handwerker werden ebenfalls auf die Einhaltung der Prinzipien verpflichtet: Wer bspw. nicht mit unbedenklichen Werkstoffen arbeiten kann, als Architekt keine Flächen schonenden Entwürfe anbietet oder sich nicht an Sozialstandards hält, scheidet als Geschäftspartner aus.

So verstanden, kann das Vorurteil, dass es sich bei Corporate Governance stets nur um blumige Worte handelt, nicht bestehen. Vielmehr sichern die Prinzipien Transparenz und Konsequenz alle Handlungen nach innen und die Glaubwürdigkeit nach außen.

Eine gute Corporate Governance ist also kein wohl formuliertes Leitbild, sondern ein andauernder und sich stetig verbessernder Management-Prozess, der alle geschäftlichen Aktivitäten des Unternehmens umfasst. Corporate Governance beschreibt die Ausgestaltung von Führungs- und Kontrollstrukturen eines Unternehmens. Dazu gehören bspw. ein gut funktionierendes Finanzmanagement, Steuerungs- und Controllingssysteme für das operative Geschäft, Konzepte zur Entwicklung der Talente sowie Instrumente der strategischen Planung. In diesem Sinne geht dies über die Einhaltung gegebener Standards hinaus und bezieht sich auf die Umsetzung einer nachhaltigen und verantwortungsvollen Unternehmensführung. Dabei macht die ganzheitliche Orientierung den Unterschied. Nur wer auf Dauer im magischen Dreieck der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen auch glaubwürdig und sichtbar operiert, wird Anerkennung finden und letztlich Erfolg haben.

Wer sich die Mühe macht, transparent zu erklären, was er tut, an welchen Prinzipien er sich dabei messen lassen will und wie er deren Einhaltung sicherstellt, kann damit rechnen, dass ihm Vertrauen entgegengebracht wird und seine Reputation erhalten bleibt.

Beides ist notwendige Bedingung, wenn bspw. die Vergabe von Fremd- und Eigenkapital kritischer hinterfragt wird oder beste Mitarbeiter zwischen Arbeitgebern wählen können.

# Component Approach nach IAS 16 als Ersatz für die Bildung von Bauerneuerungsrückstellungen nach HGB?

## Bauerneuerungsrückstellungen zur Sicherung der künftigen Vermietung

Wohnungsunternehmen nutzen regelmäßig die durch § 249 Abs. 2 HGB eröffnete Möglichkeit, Rückstellungen für Bauerneuerungen zu bilden. Diese Aufwandsrückstellungen berücksichtigen, dass im Laufe der planmäßigen Vermietung der Objekte in relativ langen Zyklen Gebäudebestandteile erneuert werden müssen, um eine Vermietung der Objekte in Zukunft sicherstellen zu können.

In der Vergangenheit wurden die Bauerneuerungsrückstellungen entweder objektorientiert oder mithilfe von Erfahrungssätzen basierend auf den Instandhaltungsquoten der zweiten Berechnungsverordnung gebildet und den jeweils betreffenden Objekten zugeordnet.

## BilMoG verwehrt ab 2010 Bauerneuerungsrückstellungen nach HGB

Aufgrund der ersatzlosen Streichung des § 249 Abs. 2 HGB können Bauerneuerungsrückstellungen ab dem Geschäftsjahr 2010 nicht mehr über den Weg der Aufwandsrückstellungen nach HGB gebildet werden. Über die sachgerechte Behandlung der erforderlichen Eliminierung der Rückstellung aus der Handelsbilanz haben wir in der vorhergehenden Ausgabe 3/2009 der Real Estate News berichtet. Nach der Eliminierung der Bauerneuerungsrückstellung aus der Handelsbilanz stellt sich die Frage, inwieweit die immobilienwirtschaftlich zu berücksichtigenden zyklischen Instandhaltungsaufwendungen in der Handelsbilanz mit anderen Bilanzierungsmitteln ersetzt werden können.

## Mit dem Component Approach wäre das zu ersetzende Gebäudeteil bei Erneuerung bereits vollständig abgeschrieben

Die IFRS bieten in den IAS 16.43f. mit dem sog. Component Approach einen adäquaten Lösungsansatz zu dieser Fragestellung.

Bei dem Component Approach werden die Vermietungsobjekte nicht einheitlich nach einem Prozentsatz über die Nutzungsdauer abgeschrieben, die sich meistens auf die Bauhauptgewerke bezieht und für die Ausbaugewerke regelmäßig zu lang ist. Vielmehr wird das Objekt in sachgerechte Gebäudebestandteile zerlegt, die aufgrund der individuellen wirtschaftlichen Nutzungsdauer unterschiedlich abgeschrieben werden.

Es gibt Stimmen in der Literatur, die diesen Component Approach dahingehend auslegen wollen, dass jedes einzelne Gewerk nach DIN 276 unterschiedlich abzuschreiben ist. Ob ein so stark differenziertes Vorgehen sachgerecht ist, wird bezweifelt. Andererseits erlaubt eine solche starke Differenzierung eine den doch sehr unterschiedlichen Gebäudebestandteilen adäquate Beschleunigung der Abschreibungsdauern. So kann deren wirtschaftlicher Wert in der Handelsbilanz differenziert und damit zutreffend abgebildet werden. Grundsätzlich ist es überlegenswert, für die Abschreibung von Gebäuden folgende Gebäudebestandteile zu definieren:

- Heizung
- Dach
- Elektroinstallation
- Fassade und Wärmedämmung
- Sanitärausstattung und -installation
- Treppenhäuser
- Aufzüge

Für solche wesentlichen, jedoch schneller als das Gebäude selbst verschleißenden Gebäudebestandteile ist dann eine Abschreibung zu definieren, die mit den tatsächlichen und immobilienwirtschaftlichen Instandhaltungszyklen übereinstimmt. Für die Restbestandteile sollte ein Auffangposten gebildet werden, der mit einer durchschnittlichen Nutzungsdauer abgeschrieben wird.

Bei einem derartigen Vorgehen würde handelsbilanziell sichergestellt, dass bei Erneuerung des jeweiligen Gewerkes dieses bereits vollständig handelsbilanziell abgeschrieben ist. Damit kann das „Ersatzwirtschaftsgut“ für das Objekt als nachträgliche Herstellungskosten bzw. aktivierungspflichtige Wartung i.S.d. IAS 16.14 gewertet und aktiviert werden.

## Ist die Anwendung des Component Approach handelsrechtlich zulässig?

Hierzu hat sich in der handelsrechtlichen Literatur noch keine einheitliche Meinung gebildet. Unseres Erachtens ist eine Übernahme des Component Approach als handelsrechtlich sachgerechter Abschreibungsplan überlegenswert, da dieser eine immobilienwirtschaftliche Abbildung des tatsächlichen Werteverzehrs ermöglicht.

Im Rahmen einer handelsrechtlichen Anerkennung müssten ergänzend Festlegungen zu Übergangsregelungen (Anwendung ex nunc oder ex tunc) getroffen werden. Zudem ist dann die Durchbrechung der Bewertungsstetigkeit zu erläutern.



Martin Thiermann  
Tel: +49 (0)911 23074 43  
mthiermann@deloitte.de

Es bleibt abzuwarten, wie sich Literatur und HGB-Standardsetter letztendlich hierzu positionieren werden. Aufgrund der dargestellten Argumente wäre es wünschenswert, dass der Component Approach als handelsrechtliche Abschreibungsmethode Anerkennung findet. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass die oben skizzierten Fragen einer Übergangsregelung eine HGB-konforme Regelung ohne Ergänzung des Gesetzestextes sehr schwierig machen.

#### **Auf steuerlicher Seite weiterhin pauschale Abschreibungen**

Wohnungsunternehmen müssen sich bei einer Akzeptanz des Component Approach für handelsrechtliche Zwecke wohl aber darauf einstellen, dass dieser steuerrechtlich auf absehbare Zeit nicht anerkannt wird. Steuerrechtlich müssen wir davon ausgehen, dass es weiterhin bei den pauschalen Abschreibungen von 2%, 2,5% bzw. 3% bleiben wird.

Da dies zur Folge haben wird, dass die Objekte in der Handelsbilanz schneller als in der Steuerbilanz abgeschrieben werden, induziert dies grundsätzlich in der Handelsbilanz aktive latente Steuern nach § 274 HGB. Für aktive latente Steuern ist im BilMoG 2009 wieder ein Aktivierungswahlrecht vorgesehen. Dies bedeutet, dass im Falle der Anwendung des Component Approach bei der Bewertung der vermieteten Objekte keine gegenläufigen Ergebnisauswirkungen aus aktiven latenten Steuern das handelsrechtliche Ergebnis verwässern würden.

#### **Fazit**

Aus heutiger Sicht erscheint es eher unwahrscheinlich, dass der Component Approach als Abschreibungsmethode nach den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung Anerkennung findet. Es fehlt den Wohnungsunternehmen somit in der HGB-Rechnungslegung nach BilMoG ein wichtiges bilanzpolitisches Element, das den Wegfall der Möglichkeit zur Bildung von Rückstellungen für Bauerneuerung kompensiert. Die umfassende Planung und Durchführung von Instandhaltungsaufwendungen und nicht-aktivierungsfähigen Modernisierungsaufwendungen kommt aus der Sicht der Ergebnissteuerung besonders zu Gewicht, wenn Überraschungen in der Ergebnisrechnung vermeiden werden sollen.

# Fördermittel als Baustein der Unternehmensfinanzierung

Fördermittel sind zu wichtigen Bausteinen der Unternehmensfinanzierung geworden. Sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene stehen öffentliche Fördermittel in Form nicht rückzahlbarer oder bedingt rückzahlbarer Zuschüsse, zinsgünstiger und zinsverbilligter Darlehen sowie in Form von öffentlichem Beteiligungskapital zur Verfügung. Insbesondere im derzeitigen konjunkturellen Umfeld ist die Befassung mit Fördermitteln ein Thema von strategischer Bedeutung.

Mithilfe öffentlicher Fördermittel können bestehende Finanzierungslücken geschlossen werden, z.B. bei Investitionsvorhaben und Demonstrationsanlagen. Darüber hinaus beeinflussen regelmäßig politische Gründe die Entscheidung für oder gegen die Beantragung bzw. Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel.

## Finanzierung mit Fördermitteln birgt Chancen, aber auch Risiken

Um das Thema Förderung strukturiert und strategisch anzugehen, sollte vor Projektbeginn bzw. zum Zeitpunkt des Aufsetzens der Investitionsplanung für jedes Projekt die Verfügbarkeit und Attraktivität öffentlicher Fördermittel geprüft werden. Hierbei gilt es zu eruieren,

- ob bestehende Förderszenarien optimiert werden können,
- ob verschiedene Förderinstrumente kombiniert werden können,
- ob die Einwerbung von Fördermitteln Auswirkungen auf die Mietzinsgestaltung haben könnte bzw. weitere Auflagen zu beachten sind oder
- wie sich die Einwerbung öffentlicher Fördermittel auf die Rentabilitätsrechnung auswirkt.

Ein wesentlicher Bestandteil der Analyse muss sein, Chancen und Risiken abzuwägen, die mit der Förderung einhergehen. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass dem Bezug von Fördermitteln eine Vielzahl administrativer Verpflichtungen und Förderauflagen gegenüber steht. Werden diese nicht erfüllt und wird der gegebene förderadministrative Handlungsspielraum nicht aktiv genutzt, können finanzielle Risiken in Form von Rückforderungen der gewährten Fördermittel bestehen. Um dem vorzubeugen, sollten Unternehmen auch den Bereich Fördermittel-Finanzierung einem Cash- und Risikomanagement unterziehen.

## Fördermittel auch für gewerbliche oder gemeinnützige Immobilienprojekte

Die Inanspruchnahme von Fördermitteln im Bereich Real Estate hat eine lange Tradition. So werden bei der Umsetzung einer Vielzahl von Wohnungsbau- und -sanierungsvorhaben häufig die in der Branche gut bekannten KfW-Fördermittel in Anspruch genommen. Es bestehen jedoch wesentlich weitreichendere Fördermöglichkeiten, die nicht ausschließlich für den Wohnungsbau aufgesetzt wurden. Dies gilt insbesondere für Vorhaben im gewerblichen Immobilienbereich, für PPP-Projekte, aber auch für spezielle Immobilienprojekte, die vornehmlich im gemeinnützigen Bereich durchgeführt werden (z.B. bundeslandspezifische Förderprogramme im Bereich Kindertagesstätten oder altengerechtes Wohnen).

Spezifisch für den Real-Estate-Bereich ist, dass bei der Analyse geeigneter Förderprogramme regelmäßig die folgenden Faktoren ausschlaggebend für die Auswahl sind:

- Fördergegenstand: Gesamtprojekt vs. Einzelprojekte
- Investor: kommunal vs. privatrechtlich
- Gewinnerzielungsabsicht vs. Gemeinnützigkeit
- Investor und Nutzer: identisch vs. verschieden
- Branchenzugehörigkeit des Nutzers
- Durchführungsort des Projektes

Werden diese Fragen sorgfältig ausgewertet und wird das Thema Förderung strukturiert angegangen, zeigt sich in der Förderpraxis regelmäßig ein attraktives Potenzial zur Optimierung der Finanzierung durch die Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel.



Kerstin Dreizner  
Tel: +49 (0)40 32080 4513  
kdreizner@deloitte.de

# Werttreiber Umsatzsteuer: Optimiert das EU-Recht die Wirtschaftlichkeit von Immobilieninvestitionen?



Cornelia Smeets  
Tel: +49 (0)211 8772 3160  
csmeets@deloitte.de

Bei Anschaffung oder Herstellung eines Gebäudes, das sowohl steuerpflichtige als auch steuerfreie Umsätze generiert, sind die gesamten Vorsteuerbeträge, die auf die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten sowie auf die nicht den einzelnen Gebäudeteilen direkt zuordenbaren Erhaltungsaufwendungen entfallen, gemäß § 15 Abs. 4 UStG nach einem Vorsteuerschlüssel aufzuteilen. Häufig ist eine Aufteilung nach Flächen oder Umsätzen denkbar.

Seit dem 01.01.2004 ist es durch den eingefügten § 15 Abs. 4 Satz 3 UStG nur dann noch zulässig, die abziehbaren Vorsteuerbeträge nach dem Umsatzschlüssel zu ermitteln, wenn keine andere wirtschaftliche Zuordnung möglich ist. Dies führt im Ergebnis dazu, dass der Umsatzschlüssel subsidiär gegenüber jedem anderen sachgerechten Aufteilungsmaßstab für die Vorsteuer ist. Die Finanzverwaltung stellt im Prinzip nur noch auf die Aufteilung nach dem Verhältnis der Nutzflächen ab (vgl. BMF-Schreiben vom 30.09.2008, IV B 8 – S – 7306/08/10001).

Das Niedersächsische Finanzgericht (FG) hat mit Urteil vom 23.04.2009 entschieden, dass die seit 2004 geltende Regelung des § 15 Abs. 4 Satz 3 UStG europarechtswidrig ist. Denn Art. 17 Abs. 5 der 6. EG-Richtlinie (jetzt Art. 173–175 MwStSystRL) sieht den Umsatzschlüssel als Regelaufteilungsmaßstab vor. Mit diesem Urteil nimmt die langjährige Kontroverse zum Vorsteuerabzug bei gemischt genutzten Immobilien eine neue Wendung. Nach dem ständigen „Streit“ zwischen Bundesfinanzhof und Finanzverwaltung glaubte Letztere, mit dem „Nichtanwendungsgesetz“ eine abschließende Lösung gefunden zu haben. Bereits unmittelbar im Zusammenhang mit der Neuregelung in § 15 Abs. 4 Satz 3 UStG waren aber klare Zweifel an der EU-Rechtskonformität angebracht. Deloitte hatte entsprechend darauf hingewiesen, die Vorsteuerschlüs-

selung insoweit nicht bestandskräftig werden zu lassen. Mit der FG-Entscheidung haben sich nunmehr die Zweifel bestätigt. Auf dieser Grundlage kann jetzt eine Aufteilung der Vorsteuerbeträge für Anschaffungs-, Herstellungskosten und Erhaltungsaufwendungen anhand des Umsatzschlüssels erfolgen. Diese ist auch für noch nicht bestandskräftige Veranlagungsjahre rückwirkend möglich.

Die Ermittlung der Vorsteuerabzugsbeträge nach dem Umsatzschlüssel erfolgt mithilfe des sogenannten Pro-rata-Satzes. Dieser Prozentsatz ermittelt sich aus der Summe der Netto-Umsätze des Jahres, die zum Vorsteuerabzug berechtigen, dividiert durch die Summe der gesamten Netto-Umsätze des Jahres. Die Anwendung des Pro-rata-Satzes kann sich also positiv auf die Wirtschaftlichkeit von Immobilieninvestitionen auswirken. Dies ist der Fall, wenn der Prozentsatz der steuerpflichtigen Mieten höher ist als der Prozentsatz der steuerpflichtig vermieteten Flächen.

Auf Grund der 6. EG-Richtlinie (jetzt MwStSystRL) hat der Steuerpflichtige die Möglichkeit, sich auf die für ihn günstigere Variante – Flächen- oder Umsatzschlüssel – zu berufen. Der Steuerpflichtige sollte die noch nicht bestandskräftigen Veranlagungsjahre einer Günstigerprüfung unterziehen, um sich für diese Vorsteuer erstatten zu lassen. Zu beachten ist allerdings, dass der Umsatzschlüssel bei jeder Veränderung der Mieten entsprechend angepasst werden muss.

Eine Reaktion der Finanzverwaltung bzgl. der Thematik „Vorsteueraufteilung nach Umsatzschlüssel“ bleibt abzuwarten. Die Revision ist beim BFH unter dem Aktenzeichen V R 19/09 anhängig. Allerdings sprechen gute Gründe dafür, dass auch der BFH die EU-Rechtswidrigkeit bestätigen wird.

# Change Management: Die Veränderung von Strukturen erfordert auch einen Mentalitätswandel

Ein deutlich zunehmender Veränderungsdruck und eine stetig steigende Veränderungsgeschwindigkeit fordern die Immobilienwirtschaft in immer stärkerem Maße. Geschäftsmodelle müssen in einer wachsenden qualitativen und zeitlichen Dynamik angepasst, erweitert und sogar vollständig neu entwickelt werden.

So werden als Reaktion auf den demografischen Wandel, auf veränderte Arbeits- und Lebensgewohnheiten sowie auf die zunehmende Individualisierung unserer Gesellschaft immer neue Dienstleistungen und Produkte entwickelt, die es in die Unternehmensprozesse zu integrieren gilt. Der wachsende ökonomische Druck führt zu Prozessoptimierungen. Themen wie Standardisierung, Automatisierung sowie Outsourcing gewinnen immer mehr an Bedeutung. Unerfüllte Erwartungen an Märkte oder ganz wegbrechende Märkte führen dazu, dass Geschäftsfelder, die jahrelang lukrativ waren, aufgegeben werden und Personal anderweitig integriert oder freigesetzt werden muss.

Veränderung ist ein elementarer Bestandteil des heutigen und zukünftigen Unternehmensalltages. Daher verwundert es auch nicht, dass immer öfter „Change-Management-Qualifikationen“ in Stellenanzeigen als wesentliche Management-Skills gefordert und entsprechend am Ausbildungs- bzw. Fortbildungsmarkt nachgefragt werden.

Aber was sind die Aufgaben eines Change Managers? Was zeichnet ein erfolgreiches Change Management aus?

Change Management ist ein umfassender und komplexer Führungsprozess, bei dem es nicht nur um die prozessuale Steuerung der in der Unternehmensstrategie festgelegten Maßnahmen oder um die Implementierung von neuen, effizienteren Instrumenten geht. Im Mittelpunkt steht vielmehr die langfristige Veränderung von Verhaltens- und Denkstrukturen sowohl auf Führungsebene als auch auf Mitarbeiterebene.

Gerade aktuelle Themen, wie nachhaltige Unternehmensplanung, wertorientierte Unternehmenssteuerung, Einführung bzw. Verstärkung einer Projekt- und Prozessorientierung in Ablauf- und Aufbauorganisation, Aufbau eines Risikomanagements oder Ausrichtung und Fokussierung auf Management- sowie Steuerungsaufgaben im Rahmen von Make-or-Buy-Entscheidungen – um nur einige zu nennen –, werden tiefgreifende Einschnitte in die bestehenden Strukturen und Machtgefüge von Unternehmen erfordern.

Insbesondere das oft jahrelang gewachsene Rollen- und Selbstverständnis muss neu definiert werden. Verantwortung sowie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit müssen erlernt und verinnerlicht werden. Die Initiierung und Begleitung dieses Entwicklungs- und Lernprozesses ist die eigentliche Herausforderung in Change-Management-Projekten.

Oftmals ist in der Umsetzung jedoch festzustellen, dass Change Management eher zu „technisch“ verstanden wird. Die Abbildung eines neuen Geschäftsmodells in Prozessen, die Definition von Schnittstellen, die Einbindung in neue Strukturen und die Benennung von Verantwortlichkeiten sowie die Einführung von Instrumenten zur Erhöhung der Steuerungsfähigkeit sind selbstverständlich wichtige Schritte in einem Veränderungsprozess. Sie geben den Beteiligten einen Handlungsrahmen und damit Orientierung.

Insbesondere ein klar strukturiertes Projektmanagement stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor im Change-Management-Prozess dar. Aber gerade hier besteht die Gefahr, dass der Fokus auf den „technischen“ Ergebnissen liegt. So lässt sich oftmals beobachten, dass das Projektmanagement in Versuchung gerät, den Veränderungsprozess entsprechend der Vorgaben voranzutreiben – unter dem Druck, „sichtbare Ergebnisse“ vorzeigen zu müssen. Jedoch wird nicht ausreichend berücksichtigt, ob zugleich auch auf der unternehmenskulturellen Seite tatsächlich Erfolge eingetreten sind.

Die frühzeitige Einbindung der Beteiligten in den Prozess durch Workshops, die fortlaufende transparente Kommunikation der Unternehmensziele auf allen Ebenen durch die Unternehmensführung, das Aufzeigen von Perspektiven und Chancen des Veränderungsprozesses auch für den Einzelnen – sind alles wichtige Instrumente und Methoden, um die Denk- und Verhaltensstrukturen der Betroffenen verstehen und einbeziehen zu können.

Um neue Strukturen und Prozesse nachhaltig zu verankern, genügt es jedoch nicht, die Beteiligten nur in den Entwicklungsprozess einzubinden. Vielmehr ist ein Mentalitätswandel im gesamten Unternehmen erforderlich, der nur durch einen langfristigen fortlaufenden Lernprozess gelingen wird, wie nachfolgendes Beispiel zeigt.

Planung galt lange Zeit als Domäne der Führungsebene. Heute wird in vielen Unternehmen die Notwendigkeit gesehen, für eine höhere Identifikation und Verbindlichkeit der Mitarbeiter den Top-down-Ansatz mit operativem,



Natalie Wehrmann  
Tel: +49 (0)211 8772 4155  
nwehrmann@deloitte.de

objektkonkretem Know-how (Bottom-up-Ansatz) zu ergänzen und beide Ansätze im Gegenstrom miteinander zu verbinden.

Dieser Prozess erfordert vor allem ein neues Rollen- und Selbstverständnis: Der Mitarbeiter muss lernen, Eigeninitiative zu entwickeln, sich aktiv einzubringen sowie Verantwortung zu übernehmen. Die Führungskraft hingegen muss akzeptieren und lernen, ihren Wissensvorsprung in dem von ihr bislang exklusiv bearbeiteten Thema Planung aufzugeben und die Mitarbeiter hier stärker einzubinden.

Gerade in stark hierarchisch geprägten Strukturen werden solche Änderungen nicht selten als Angriff auf die eigene Position angesehen und erzeugen Widerstand. Mitarbeiter hingegen fühlen sich mit den neuen Aufgaben allein gelassen und überfordert. Das Erlernen und Fördern von Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Führungsebene unterstützt wesentlich diesen notwendigen Lernprozess. Sie sind Grundlage, um Vertrauen und Offenheit im Miteinander zu entwickeln. Nur wenn diese Werte Bestandteil der Unternehmenskultur werden, gelingt eine erfolgreiche Implementierung.

Gefahren in dieser Phase des Veränderungsprozesses liegen vor allem in der Nachlässigkeit und Bequemlichkeit im Alltag sowie im fehlenden Verständnis der Betroffenen für die hinter den veränderten Prozessen und Strukturen liegenden Ziele. Gerade im zeitlichen Verlauf eines Veränderungsprozesses kommt es oftmals dazu, dass die Beteiligten wieder in ihr ursprüngliches und

bekanntes Rollenverhalten zurückfallen. Hier sind die Führungskräfte gefordert, den Change-Management-Prozess aktiv mitzugestalten, indem sie das veränderte Rollenverständnis im Alltag kontinuierlich fordern und fördern. Andernfalls kann der notwendige Lernprozess nicht in allen Unternehmensbereichen gelingen.

Unterstützung bietet hier vor allem ein wirkungsvolles Controlling. Um die Auswirkungen ihres Handelns auf die Kennzahlen nachvollziehen und auch effektiv beeinflussen können, müssen alle Beteiligten, d.h. Führungskräfte und Mitarbeiter, in die Entwicklung des Zielsystems und der Systematik eingebunden werden. Um die Akzeptanz und Nutzung dieser Instrumente dauerhaft zu gewährleisten, hat es sich als wirkungsvoll erwiesen, die Ergebnisse sowie die kontinuierliche Nutzung der Tools in die jährliche Zielvereinbarung und Bonusbemessung aufzunehmen. Externe wiederkehrende Stichproben- und Qualitätsprüfungen bieten die Möglichkeit, eine objektive Sicht zu gewinnen, inwieweit neue Prozesse, Rollen und Strukturen bereits verinnerlicht wurden.

Letztlich entscheidet die richtige Balance zwischen Vorgabe und Beteiligung, Konsequenz und Aushalten von unfertigen Zuständen in diesem dynamischen Prozess über den Erfolg von Change-Management-Projekten: ein Prozess mit vielen Unbekannten und Wendungen, der nicht durch ökonomische oder mathematische Modelle antizipiert werden kann, sondern immer wieder den vollen Einsatz, kritische Selbstreflexion, Flexibilität und Engagement des Change Managers im Entwicklungs- und Lernprozess erfordert.

# Chancen und Risiken energetischer Sanierungen im Bestand

Im Januar 2009 wurde vom Bund der Wettbewerb „Energetische Sanierung von Großwohnsiedlungen auf der Grundlage von integrierten Stadtentwicklungskonzepten“ ausgerufen. Wohnungsgesellschaften, -genossenschaften sowie sonstige Gemeinschaften oder Zusammenschlüsse von Unternehmen sollten integrierte Konzepte nach energetischen, wohnungswirtschaftlichen, städtebaulichen und demografischen Gesichtspunkten entwickeln.

Der Schwerpunkt des Wettbewerbs lag einerseits darin, den Verbrauch fossiler Energieträger für die Wärmeversorgung zu mindern. Hier standen insbesondere erneuerbare Energien im Fokus, durch die eine Verbesserung der Energieeffizienz sowie eine zukunftsfähige Wärmeversorgung von Großwohnsiedlungen möglich gemacht werden sollen. Andererseits sollte auf der Basis integrierter Stadtentwicklungskonzepte ein Gleichklang von Wohnungsmarkt und -wirtschaft sowie sozialen und städtebaulichen Aspekten erzielt werden.

Mit Blick auf die konjunkturelle Entwicklung sollte der Wettbewerb zudem Impulse für eine zeitnahe Umsetzung energetischer Maßnahmen und damit absehbarer großvolumiger Bestandsinvestitionen liefern. Vor diesem Hintergrund konnten neben geplanten auch bereits in der Umsetzung befindliche sowie in den vergangenen Jahren realisierte Projekte als Wettbewerbsbeitrag eingereicht werden.

Unternehmen, die sich der Herausforderung stellten, hatten lediglich vier Monate Bearbeitungszeit, aber die Aussicht auf einen der honorierten Gold-, Silber- oder Bronzepreise sowie auf einen Zuschuss für die Konzepterstellung. 76 Unternehmen der Wohnungswirtschaft aus dem gesamten Bundesgebiet reichten ihre Wettbewerbsbeiträge ein. 30 davon wurden ausgezeichnet und der Bund vergab € 2,2 Mio. an Zuschüssen.

Folgende Kernelemente eines Finanzierungskonzeptes wurden bei diesem Wettbewerb vertiefend betrachtet:

## Investitionskosten

- Sind die Bau-/Baunebenkosten sowie vorbereitende Kosten und Folgekosten hinreichend für eine gesamtheitliche Betrachtung dargestellt?

## Finanzierungsstruktur

- Entspricht das Finanzierungskonzept dem langfristigen Charakter der investiven Maßnahmen?
- Entspricht die Höhe der eingesetzten Mittel den Maßnahmen?

- Aus welchen Bausteinen setzt sich die Finanzierung zusammen?
- Werden Förderprogramme in Anspruch genommen?

## Refinanzierung

- Welche Auswirkungen hat die energetische Sanierungsmaßnahme auf die laufenden zukünftigen Einnahmen und Ausgaben?

## Finanzierungskonzept

- Wie wird die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme abgebildet?
- Inwieweit spielen zukünftige Entwicklungen eine Rolle bei der Wirtschaftlichkeit?
- Werden Investitionsalternativen einbezogen?
- Ist das Finanzkonzept in das Gesamtkonzept integriert?

Die letzte Fragestellung deutet es an: Argumente aus den übrigen Teilkonzepten (Energie, Stadtplanung, Partizipation, Wohnungsmarkt und -wirtschaft) sollten im Finanzierungsteil sowohl kosten- und auch ertragsseitig untersetzt werden.

Die hohe Anzahl von Prämierungen zeigt, dass es eine Vielzahl von solide erarbeiteten Finanzierungskonzepten gab. Die einzelnen Betrachtungspunkte waren hinreichend abgebildet und fundiert begründet. Sie wurden transparent und nachvollziehbar miteinander verbunden und in einen unternehmerischen Gesamtkontext gestellt. Maßgaben der Bearbeitung durch den Bund waren der versierte Umgang mit der Thematik und die Einbeziehung der Risiken, aber auch möglicher Chancen.

Wo Licht ist, ist aber auch Schatten. So wurde verschiedentlich eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem Thema Finanzierung vermisst. Die Gründe hierfür mögen unterschiedlicher Natur sein.

- Der für die Erarbeitung zur Verfügung stehende enge Zeitraum,
- Eine Vernachlässigung zu Gunsten anderer Teilkonzepte im Wettbewerbsbeitrag,
- Eine fehlende integrierte Betrachtung der Teilkonzepte im Bereich Finanzierung,
- Der nicht hinreichende Überblick über wertbeeinflussende Größen energetischer Maßnahmen und deren Entwicklung.

Die umfangreichen Aufwendungen für die energetische Sanierung können in den seltensten Fällen durch Eigenmittel bestritten werden. Fast alle Unternehmen planen



Petra Rösner  
Tel: +49 (0)30 25468 149  
proesner@deloitte.de

KfW-Darlehen in Anspruch zu nehmen. Hier war eine profunde Kenntnis der Wettbewerbsteilnehmer über die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten festzustellen.

Sehr gute Wettbewerbsbeiträge setzten sich darüber hinaus ergebnisorientiert mit der Realisierbarkeit der geplanten Finanzierungsstruktur bei bestehender hoher Kapitalbelastung auseinander. Die Amortisationszeiträume der energetischen Maßnahmen wurden weitestgehend mit über zehn Jahren dargestellt. Hieraus leiten sich Risiken für eine Anschlussfinanzierung und/oder Prolongation ab.

Mit Blick auf die Situation am Wohnungsmarkt und den in vielen Großwohnsiedlungen angestrebten sozialverträglichen Mietermix liegt im Bereich der Refinanzierung die Herausforderung in der Kalkulation bezahlbarer Mieten auch bei guten energetischen Standards. Der Mieterhöhungsspielraum zeigt sich regelmäßig begrenzt,

sodass im Wesentlichen auf eine Kompensation der notwendigen höheren Nettokaltmieten nach Umsetzung der energetischen Maßnahmen durch Kosteneinsparungen – beispielsweise für das Heizen – zu achten ist, um eine nachhaltige Vermarktbarkeit der Wohnungen zu sichern.

Aus Sicht der Unternehmen lag der Mehrwert der energetischen Maßnahmen auch weniger auf einer möglichen Profitmaximierung. Vielmehr sahen sie die Chance, Leerstands- und Fluktuationsrisiken zu reduzieren und das Quartier dadurch langfristig zu stabilisieren.

Einen persönlichen Eindruck vermittelt die Wanderausstellung des BMVBS ab Oktober 2009.

Sie stellt die Idee des Wettbewerbs und die prämierten Konzepte jeweils vor Ort in den Großwohnsiedlungen der breiten Öffentlichkeit vor.

# Mit elektronischen Datenanalysen unternehmensschädigende Handlungen in der Immobilienwirtschaft aufdecken und vermeiden

Elektronische Datenanalysen werden in vielen Unternehmen bereits vorgenommen, um vor allem wirtschaftskriminelle buchhalterische Handlungen aufzudecken und zu vermeiden. Präventiv eingesetzt dienen sie dazu, unternehmensschädigende Datenmuster zu erkennen. Ad-hoc oder fallbezogen können so konkrete Sachverhalte aufgeklärt werden. Zusätzlich können solche Datenanalysen Kontrollschwächen identifizieren und somit einen Beitrag zur Verbesserung der internen Kontroll- und Risikomanagementsystemen leisten.

Auch in der Immobilienwirtschaft kann die elektronische Datenanalyse der Aufdeckung und Vermeidung von unternehmensschädigenden Handlungen dienen. Beispiele für Analyseansatzpunkte sind:

- Mieterstammdatenanalyse, z.B. Mehrfachanlage
- Bewegungsdatenanalyse auf Debitorenkonten, z.B. Zahlungseingänge und Gutschriften
- Mietausfallanalyse
- Änderungen der Bankverbindungsdaten von Mietern
- Erlösschmälerungen wie Mietminderungen
- Leerstands- und Sollstellungszeitpunkte i.V. mit Mietvertragsdaten

Des Weiteren können Gemeinkosten, Reparaturaufwendungen, Dienstleistungen etc. z.B. über folgende Kriterien analysiert werden:

- Zeichnungsfreigrenzen/Benford-Analysen
- Buchungen zur Unzeit (abends, Wochenende)
- Duplikate/Einmalzahlungen/auffällige Beträge
- Zahlungen mit Auslandsbezug/Widersprüche bei IBAN, Wohnort, PLZ, BLZ etc.

Zunächst werden der zu analysierende Prozess und der entsprechende Datenbestand bestimmt und auf Vollständigkeit und Plausibilität geprüft. Je nach Fragestellung werden Transaktions- und Stammdaten aus Haupt- oder Nebenbüchern und aus unterschiedlichen Systemen untersucht. Die aus dem gesamten Datenbestand definierte Teilmenge wird anhand von Fragestellungen analysiert.

Die Herausforderung besteht darin, die Analyse so zu strukturieren, dass einerseits Auffälligkeiten erkannt werden, die Hinweise auf Handlungsmuster geben können. Andererseits aber darf keine unwirtschaftlich große Menge an „Scheinergebnissen“ erzeugt werden. Die Vorgehensweise einer Datenanalyse sollte daher ein iterativer Vorgang sein, der an prozessorientierten und zielgerichteten Fragestellungen ausgerichtet ist.

Für eine effektive Analyse ist es essenziell, möglichst eindeutige Risiko-Indikatoren – sogenannte Red Flags – festzustellen, um ggf. anschließend eine gezielte Belegprüfung zur (Sachverhalts-)Aufklärung zu ermöglichen. Nachvollziehbarkeit und Dokumentation der Ergebnisse (z.B. unter Anwendung eines Datenbanksystems) sind dabei von großer Bedeutung.

Die Standardanwendungen für interne Revisionen IDEA® und ACL® wurden für die Analyse großer Datenbestände entwickelt, wobei die iterativen Analyseschritte protokolliert werden. Dies gewährleistet Datenintegrität, Nachvollziehbarkeit und Revisionssicherheit. Besonders bei der Analyse umfangreicher Daten bieten SQL/TSQL-basierte Datenbanksysteme die Möglichkeit, komplexe Zusammenhänge in einem Analyseschritt darzustellen. Die Umsetzung kann i.d.R. nicht eigenständig von Fachabteilungen durchgeführt werden, sondern bedarf der Einbindung eines Spezialisten, der die Abbildung von betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen im Datenbanksystem beherrscht.

Ein optimaler Analyseansatz sollte über Standardabfragen hinaus die spezifischen Belange des Unternehmens berücksichtigen. Dazu müssen spezielle Abfragen (Queries) programmiert und bei Wiederholungsanalysen adjustiert werden. Spezialisten verfügen bei ihren Analysen nicht selten über mehrere hundert Standard- und individuell programmierte Queries.

Eine elektronische Datenanalyse bedarf also einer ganzheitlichen Herangehensweise, die sowohl die fachlichen als auch technischen Aspekte einbezieht.



Kerstin Schmickler  
Tel: +49 (0)211 8772 2914  
kschmickler@deloitte.de



Frank Marzluf  
Tel: +49 (0)89 29036 7652  
fmarzluf@deloitte.de

# Veranstaltungen/Personalien

## 5. Immobilien-Symposium des IRE|BS Instituts für Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg „Finanzkrise und Immobilienwirtschaft“

Regensburg, 03.10.2009

Kontakt: Sandra Mück, Tel: +49 (0)941 943 2662

sandra.mueck@irebs.de

## Expo Real

München: 05.–07.10.2009, Halle B2 (Stand 101)

Kontakt: Antje Weiß, Tel: +49 (0)89 29036 8426

aweiss@deloitte.de

## 21. Immobilienwirtschaftliche Fachtagung „Nachhaltig Handeln“

Wiesbaden: 29./30.10.2009

Kontakt: Claudia Zander-Krach, Tel: +49 (0)911 23074 9

czanderkrach@deloitte.de

## Strategien für Bauträger und Projektentwickler

Hamburg (23.09.2009), Berlin (29.09.2009), Düsseldorf (01.10.2009), Leipzig/Halle (15.10.2009), München (19.10.2009), Frankfurt (21.10.2009), Stuttgart (22.10.2009), Hannover (05.11.2009)

Kontakt: Stephanie André, Tel: +49 (0)89 29036 8422  
sandre@deloitte.de

## Personalie: Herbert Reiß zum Fellow der RICS ernannt

Der Berufsverband der Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) Deutschland ernannt Herbert Reiss (57) zum Fellow der RICS (FRICS) ehrenhalber. Der RICS zeichnet in besonderen Fällen und unter Einhaltung strenger Kriterien herausragende Persönlichkeiten über die „Eminent Professional Route“ zum Fellow der RICS aus, wenn diese einen wesentlichen Beitrag zur Professionalisierung der Immobilienwirtschaft geleistet haben.

## Verantwortlicher Redakteur

Herbert Reiß, Managing Partner Deloitte Real Estate, hreiss@deloitte.de

## Hinweis

Bitte schicken Sie eine E-Mail an [real-estate-news@deloitte.de](mailto:real-estate-news@deloitte.de), wenn Sie Fragen zum Inhalt haben, wenn dieser Newsletter an andere oder weitere Adressen geschickt werden soll oder Sie ihn nicht mehr erhalten wollen.

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseite auf [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)**

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

## Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktkenntnis und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für die 165.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich. Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

© 2009 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Stand 09/2009

