

## EXKLUSIVE STUDIE ZU VERGÜTUNGSSTRUKTUREN

# Wege aus dem Low-Budget-/ Low-Performance Dilemma

Erfolgsorientierte Anreizsysteme, wie etwa den Abbau von Mietforderungen zu belohnen, sind eine Lösung für die Probleme im kaufmännischen Facility Management.

Text | Thomas Wagner MRICS, Wagner Real Estate Strategy

Während sich bei der Immobilienbewertung zunehmend international anerkannte Standards durchsetzen, herrscht bei den Immobiliendienstleistungen noch große Unsicherheit im Hinblick auf konkrete Leistungsinhalte und deren marktgerechte Bewertung – vor allem im Bereich des kaufmännischen Facility Managements. Um Klarheit zu schaffen, hat die Wagner Real Estate Strategy im Herbst 2005 vier führende, nicht konzerngebundene Dienstleister (Atisreal, DTZ, Jones Lang LaSalle und Treureal) zu Leistungsumfang und Vergütungsstruktur des kaufmännischen Facility Managements in Deutschland befragt. Zielsetzung war die Ermittlung des Status quo im deutschen Markt für Dienstleistungen des kaufmännischen Facility Managements (KFM). Dabei wurde ein Bestand von gewerblich genutzten Objekten (vorwiegend Büro-, Einzelhandels- oder Mischnutzung) zugrunde gelegt.

Werden Leistungen des kaufmännischen Facility Managements an Dritte vergeben, werden sie in der Regel mit einem pauschalen Prozentsatz der Nettokaltmiete vergütet. Die konkreten Leistungsinhalte und die pauschale Vergütungsstruktur in der kaufmännischen Verwaltung bleiben jedoch häufig im Dunkeln. Das führt unweigerlich zu einem Agency-Konflikt, der sich aus den unterschiedlichen Interessenpositionen von Eigentümer und kaufmännischem Dienstleister ergibt. Während der Eigentümer bei einer gegebenen Vergütungs-

höhe an einer möglichst hohen Qualität der Dienstleistung interessiert ist, versucht der Dienstleister seinen Gewinn zu maximieren. Da der Dienstleister im Rahmen der pauschalen Regelung kaum Einflussmöglichkeiten auf eine Steigerung der Verwaltervergütung hat, besteht eine gewisse Versuchung, die Kosten zulasten des Personaleinsatzes und der Leistungsqualität zu senken.

## Transparenz und Vergleichbarkeit sind wichtig

Um diesen Agency-Konflikt weitgehend auszuschalten, ist es wichtig, die Leistungs- und Vergütungsstrukturen transparent und vergleichbar zu gestalten. Als Ergebnis der Untersuchung ergab sich ein Spektrum von Leistungen des kaufmännischen Facility Managements (siehe Grafik). Dabei wird zwischen Leistungen differenziert, die regelmäßig in der Grundvergütung enthalten sind (Kernleistungen), und Leistungen, die normalerweise zusätzlich vergütet werden (optionale Leistungen). Die höchste Übereinstimmung beim Leistungsangebot der einzelnen Dienstleister ergab sich im Bereich der Objektbuchhaltung, da in diesem Bereich klare gesetzliche Vorgaben einzuhalten sind (wie HGB, Betriebskostenverordnung).

Die Befragung ergab, dass die Dienstleister durchschnittlich für die beschriebenen Kernleistungen für vermietete Objekte 3,6 Prozent und für leer stehende Objekte 2,0 Prozent der

Nettokaltmiete berechnen. Insgesamt gibt es jedoch eine große Bandbreite. Bei vermieteten Objekten reicht diese von 1,9 bis 5,4 Prozent der Nettokaltmiete, bei leer stehenden von 1,3 bis 2,9 Prozent. Dies kommt daher, dass die Dienstleister die einzelnen Bestände sehr differenziert nach Betreuungsaufwand und Ertragspotenzial kalkulieren.

Was beeinflusst die Höhe der Grundvergütung? Bei der Vergütungskalkulation spielt die durchschnittliche Miethöhe der Objekte eine wichtige Rolle: Je höher die Miete, desto geringer der prozentuale Anteil der KFM-Vergütung. Aber auch Indikatoren des Betreuungsaufwands haben einen wichtigen Einfluss auf die Vergütungskalkulation. So werden kleinteilige Objekte mit mehreren Mietern in peripheren Lagen mit einer Mischnutzung aus Wohnen, Büro und Einzelhandel tendenziell mit 4 bis 6 Prozent der Nettomiete



## Auf einen Blick

- » Leistungs- und Vergütungsstrukturen im Bereich des kaufmännischen Facility Managements müssen transparenter und vergleichbar werden.
- » Pauschalvereinbarungen sollten häufiger durch erfolgsorientierte Anreizsysteme ersetzt werden.
- » Ein Trend geht hin zum integrierten Real Estate Asset Management.
- » Internationale Standards werden in Zukunft auch im KFM eine größere Rolle spielen.

## Leistungsinhalte der KFM-Grundvergütung

	Kostenmanagement	Vertragsmanagement	Liegenschaftsmanagement	Objektbuchhaltung	Berichtswesen
Kernleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftsplan</li> <li>Instandhaltungsbudgets</li> <li>Budgetverwaltung</li> <li>Soll-Ist-Analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertragsgestaltung</li> <li>Anpassung/Änderung Mietverträge</li> <li>Mietanpassung</li> <li>Bearbeitung Mietsicherheiten</li> <li>Vertragsanalyse</li> <li>Vertragsoptimierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datenerfassung, Datenpflege</li> <li>Mietflächendokumentation</li> <li>Schriftverkehr Mieter/Sonstige</li> <li>Mieterbetreuung</li> <li>Begehung/Inspektion</li> <li>Versicherungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sachkontenpflege</li> <li>Nebenkostenabrechnung</li> <li>Ermittlung Vorauszahlung</li> <li>Abrechnung Eigentümerkosten</li> <li>Rechnungsprüfung</li> <li>Rechnungskontierung</li> <li>Zahlungsverkehr</li> <li>OP-Pflege, Mahnwesen</li> <li>Monatsabschlüsse</li> <li>Saldenabstimmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Summen-/Saldenlisten</li> <li>Budgetstatus Objekt</li> <li>Budgetstatus Portfolio</li> <li>Berichte Objektkennzahlen</li> <li>Berichte Portfolio-kennzahlen</li> <li>Berichte Jahresabschluss</li> </ul>
Optionale Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse Einsparpotenziale</li> <li>Kostenoptimierung</li> <li>Externes Benchmarking</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Planverwaltung</li> <li>Betreuung Instandhaltungsmaßnahmen</li> <li>Betr. Mieterausbau</li> <li>Grundbuchangelegenheiten</li> <li>Baurechtsangelegenheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzelwertberichtigung, Abschreibung Mietforderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berichte bei Objektverkauf</li> </ul>

Quelle: Wagner Real Estate Strategy

angesetzt, während große Büroobjekte in zentralen Lagen und nur einem Mieter in der Vergütungskalkulation zwischen 1,5 und 3 Prozent liegen (je nach Mietniveau). Die durchschnittlichen Vergütungsansätze von 3,6 Prozent bei vermieteten Objekten und 2,0 Prozent bei Leerstand werden bei einem gemischten Bestand angesetzt, der sich auf Kernstandorte konzentriert und ein durchschnittliches Mietniveau von 10 Euro pro Quadratmeter im Monat aufweist.

### Erfolgsorientierte Anreizsysteme schaffen

Betrachtet man die Vergütung nicht in Abhängigkeit von der Nettomiete, sondern auf Basis der betreuten Fläche, so ergibt sich für vermietete Gewerbeobjekte ein Wert zwischen 0,35 und 0,40 Euro pro Quadratmeter im Monat. Damit gibt es eine hohe Übereinstimmung der Vergütungsansätze mit dem von CREIS Real Estate Solutions ermittelten Durchschnittswert auf Flächenbasis von 0,35 Euro pro Quadratmeter im Monat oder 4,20 Euro pro Quadratmeter im Jahr (Siehe JLL Office Service Charge Analysis Report 2006).

Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung: Erfolgsorientierte Vergütungsbestandteile werden in der Regel nur bei Reduzierung von leer stehenden Flä-

chen vereinbart. Weitere Anreizsysteme, die etwa den Abbau von Mietforderungen belohnen, sind die Ausnahme. In jedem Fall wird jedoch eine Mindestvergütung festgelegt, die die prozentuale Vergütung nach unten deckelt und gerade bei längeren Vertragslaufzeiten verhindert, dass der Break-Even-Point des Dienstleisters unterschritten wird. Zudem zeigte sich also, dass es darauf ankommt, das Leistungsspektrum und die Vergütungskalkulation transparent zu machen und die Pauschalvereinbarungen sukzessive durch individuelle Regelungen mit erfolgsorientierten Anreizsystemen zu ersetzen. Das ist der Ausweg aus dem Low-Budget-/Low-Performance Dilemma der deutschen Verwalter und der Einstieg in die Messung des Beitrags von Verwaltungsdienstleistungen zur Erhöhung des Immobilienwerts.

### Zwei Trends für die Zukunft

Für die Zukunft lassen sich zwei Trends erkennen: Zum einen wird sich das Leistungsspektrum der kaufmännischen Verwaltung in Richtung eines integrierten Real Estate Asset Managements erweitern. Vermietungsmanagement, Marktresearch, Investment-Management und Projektmanagement werden dann zusätzlich zur klassischen kaufmännischen Verwaltung

als Gesamtpaket nachgefragt. Zum anderen orientieren sich die Anforderungen für die Buchführung und das Reporting immer stärker an internationalen Standards wie US-GAAP oder IFRS.

**Mehr Effizienz, weniger Aufwand – für alle Immobilien-Profis**





Einzigartig: Die Kombination aus Fachinformationen, Gesetzen, Entscheidungen und Arbeitshilfen zu allen relevanten Immobilien-Themen.

**Haufe Immobilien Office**  
**148,- Euro**  
 Bestell-Nr. A09020  
 Updates nach Bedarf à 58,- Euro

**Jetzt 4 Wochen kostenlos testen!**  
**0180-50 50 440** 12 Cent pro Min

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

  
 Um Ideen voraus.