

## Schwerpunkt: Facility Management

# Möglichkeiten der Kosten- und Leistungstransparenz

Carsten Boell

**Eigentlich sollte die steigende Nachfrage die Preise für Facility-Management-Dienste beflügeln. Tatsächlich aber kämpft eine ebenso stark wachsende Zahl von Anbietern um Aufträge, sodass die Verwaltungsvergütungen seit Jahren sinken.**

**Diese Entwicklung mag kurzfristig den Kunden willkommen sein, langfristig fürchtet der Autor jedoch um die Qualität. Dies könnte dazu führen, dass internationale Unternehmen auf Facility Manager aus dem Ausland zurückgreifen – zulasten der hiesigen Branche und der Volkswirtschaft. (Red.)**

Die Bewirtschaftung von Immobilien ist im Wandel. Die Ansprüche an einen ökologischen und ökonomischen Umgang mit Gebäuden wachsen, die Immobilienwirtschaft wird internationaler. Kaufmännische und technische Facility und Property Manager müssen zunehmend darauf vorbereitet sein, Portfolios zielgerichtet zu verwalten, die rasch und vor allem global gehandelt werden.

Insbesondere für Investoren, die nur eine vage Vorstellung von den Möglichkeiten – und den Grenzen – eines professionellen Property Managements haben, ist eine erhöhte Kosten- und Leistungstransparenz in der Gebäudewirtschaft ein wichtiger erster Schritt für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Aber auch für Investoren, die bereits auf langjährige Erfahrung mit Property Managern in Deutschland zurückgreifen können, hat die Anforderung der Kosten- und Leistungstransparenz eine immer größere Bedeutung, um den richtigen Partner auszuwählen – denn viele Property Manager werden in naher Zukunft vom Markt verschwinden. Dies gilt insbesondere für solche, die nicht auf die globalen Anforderungen vorbereitet sind.

### Partielle Markttransparenz

Gegenwärtig sorgen erste bereits veröffentlichte Ratings, Rankings und Benchmarks für die kaufmännische und technische Verwaltung und Bewirtschaftung von Gebäuden für mehr Transparenz auf dem deutschen Markt als noch vor einigen Jahren. So bietet die jährlich veröffentlichte Büronebenkostenanalyse des Beraterhauses Jones Lang Lasalle einen Überblick darüber, wie hoch die Kosten beispielsweise für das Warten, Reinigen,

Bewachen oder Verwalten von Büroimmobilien sind. Dabei wird deutlich, dass vor allem die Verwaltungskosten 2007 mit rund 32 Cent pro Quadratmeter im Monat etwa zehn Prozent unterhalb des 5-Jahresdurchschnitts von 2002 bis 2006 liegen. Ein erstes Indiz dafür, dass der Markt hart umkämpft ist. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass die Kosten für die Verwaltung häufig an die jährlichen Mieteinnahmen gekoppelt sind und somit auch mit der Marktentwicklung im Immobilienbereich zusammenhängen. Daher ist hier stets eine sehr differenzierte Bewertung notwendig.

Auf Ebene der Betriebe erstellen beispielsweise Marktforscher wie die Lünendonk GmbH regelmäßig Rankings über die führenden Facility-Management-Unternehmen (FM-Unternehmen) für infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement in Deutschland. Das Ranking enthält Informationen über den Jahresumsatz sowie die Zahl der Mitarbeiter. Danach haben in den Top-25-Unternehmen im Jahr 2007 mit einer Viertel Million Arbeitnehmern einen Umsatz von 9,5 Milliarden Euro erwirtschaftet. Führende Unternehmen sind laut Ranking Dussmann mit etwa 1,3 Milliarden Euro sowie DeTe-Immobilien mit etwa einer Milliarde Euro Gesamtumsatz.

Fachhochschulen wie die FH Gießen-Friedberg haben Ratings entwickelt, um

eine strategische Standortbestimmung für Immobilieneigentümer mit eigenem Facility Management zu ermöglichen und den FM-Professionalisierungsgrad zu bestimmen. Das Beratungsunternehmen Deloitte hat mit der Value Map speziell für die Wohnungswirtschaft eine Benchmarkanalyse entwickelt, mit der gezielt einzelne Handlungsfelder untersucht werden können, darunter auch die Verwaltung von Beständen.

### Probleme bei der Kostentransparenz

Trotz dieser Transparenzansätze ist der Vergleich von Unternehmen für viele Investoren im Einzelfall – in der Regel bei der Auftragsvergabe – noch häufig schwierig. Der Vergleich angebotener Kosten einzelner Property Manager ist nur dann möglich, wenn die Rahmenbedingungen identisch sind. Umgekehrt ist bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen eine differenzierte Beurteilung der Grundlagen erforderlich, auf der die jeweiligen Angebote basieren.

Zu den Aufwands- und damit zu den Kostentreibern zählen beispielsweise die Güte der Mieter im Sinne der Solvenz sowie die jeweilige regionale Marktlage. Unternehmen, die beispielsweise eine Vergütung über einen Prozentsatz der Mieteinnahmen anbieten, werden bei unsicheren Mietern oder schwachen regionalen Vermietungsmärkten stets den möglichen Mietausfall berücksichtigen und einen höheren Prozentsatz als Vergütung fordern. Gleiches gilt, wenn Mietverträge nur noch relativ kurze Restlaufzeiten aufweisen.

Bei großen Portfolios spielt auch die Anzahl der Mietverträge eine wichtige Rolle. Je größer die vermietete Fläche je Mietvertrag ist, desto geringer ist der Verwaltungsaufwand. Ähnlich verhält es sich hinsichtlich der Lage: Flächen, die sich auf eine Region konzentrieren, sind preiswerter zu verwalten als Flächen, die über das Bundesgebiet verstreut sind. Ein weiterer Aspekt ist das Alter beziehungsweise der Zustand der Gebäude und der damit verbundene Instandhaltungsaufwand.

Von großer Bedeutung ist auch die Haltestrategie von Eigentümern. Hier gilt es, das richtige Verhältnis zwischen voraussichtlicher strategischer Haltedauer und Aufwand der Property-Management-Leistungen zu finden. Bei vielen Investoren ist das Property Management aus diesem Grund heute nicht optimal auf den Gebäudebestand abgestimmt – oft-

### Der Autor

**Carsten Boell** ist Leiter Real Estate Management für die Region West bei der DeTeImmobilien Deutsche Telekom Immobilien und Service GmbH, Frankfurt am Main.

mals tritt der Fall ein, dass Eigentümer ein kurzfristiges Engagement planen und ihre Strategie später auf längerfristiges Halten ausrichten. Auf derartige Strategiewechsel sind Facility Manager nicht selten weder personell noch hinsichtlich ihres Budgets ausgerichtet. Diese unterschiedlichen Grundlagen, die einen Vergleich einzelner Angebote erschweren, sind bislang noch nicht ausreichend in die Diskussion um eine höhere Kostentransparenz der kaufmännischen Gebäudeverwaltung eingeflossen.

Bei der Diskussion um die Leistungstransparenz geht es insbesondere um wachsende Ansprüche. Property Manager benötigen heute neben den Kenntnissen über die üblichen kaufmännischen Verwaltungsregelleistungen zusätzlich ein interdisziplinäres Fachwissen aus den Bereichen technische Gebäudeausrüstung, bautechnisches Bewirtschaftungsmanagement, Vermietungsmanagement und Mietrecht. Sie müssen in der Lage sein, während der gesamten operativen Nutzungsdauer die Einsparpotenziale einer Immobilie zu erkennen, während sie die Funktionsfähigkeit und die Dienstleistungen rund um das Gebäude optimieren. Seit Kurzem kommt mit dem Bestreben nach mehr Nachhaltigkeit in der Immobilienwirtschaft und einer Reduzierung von Treibhausgasen eine weitere, ökologische Komponente zum Aufgabenspektrum des wertorientierten Immobilienmanagements hinzu.

### Qualität versus Preis

Der steigende Leistungsanspruch betrifft vor allem auch das Berichtswesen. Insbesondere global agierende Investoren ordern von ihren kaufmännischen Verwaltern in Deutschland für sich oder ihre Banken im Ausland Berichte in englischer oder französischer Sprache – inklusive steigender Anforderungen an Güte und Aktualität der gebäudewirtschaftlichen Daten und Information. Aus der Immobilie als global gehandeltes Produkt erwächst für die in Deutschland ansässige Verwaltung die Anforderung, die geplanten Einnahmen und Ausgaben sowie das Objektberichtswesen quantitativ und in Form systematischer Kennzahlen in kurzer Zeit – idealerweise tagesgenau, mindestens jedoch monatlich – benchmarkfähig darzustellen.

Die Gebäudeverwalter müssen sich auf die verschiedenen Wünsche nationaler und internationaler Adressaten einstellen und das Reporting an den individuellen Bedürfnissen ausrichten. Allein die Anforderungen an dementsprechend zielgerichtete Datenverarbeitungssysteme hinsichtlich Flexibilität bei gleichzeitig hoher Validität sind enorm. Zusätzlich zu den Unterschieden zwischen den Adressaten variieren die Inhalte je nach Berichtszeitraum. So stehen beispielsweise Informationen über offene Posten beziehungsweise Mietsalden, die aktuelle Leerstandsauswertung inklusive Leerstandsklassifikation hinsichtlich der möglichen Wiedervermietung, die Abbildung der auslaufenden Mietverträge und Status sowie Höhe der Betriebskosten und Nebenkostenabrechnung im Fokus des kurzfristigen Berichtswesens. Die Berichte dienen zunehmend als Frühwarnindikatoren für Zahlungsausfälle. In längerfristigen, in der Regel quartalsweise zu erstellenden Berichten werden häufig erste Berechnungen zu Cash-Flow-Renditen erwartet. In langfristigen Reports werden neben Cash-Flow-Angaben auch Angaben zum Total Return verlangt.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass Risikoabschlüsse bei Portfoliokäufen geringer ausfallen, wenn der Verkäufer die Bewirtschaftungskosten, -prozesse und -leistungen transparent und marktkonform darlegen kann. Ein leistungstransparentes Facility und Property Management wirkt sich insofern verkaufsfördernd aus. Auch bei der Vermietung legen Eigentümer die Informationen über niedrige Bewirtschaftungs- und damit Nebenkosten als Argument für Mietvertragsabschlüsse erfolgreich vor.

Trotz dieser positiven Auswirkungen eines professionellen Facility und Property Managements und den steigenden Ansprüchen an die Qualität sind die Verwaltungskosten in der Vergangenheit stetig gesunken. Aus der Diskrepanz zwischen Anspruch und Honorierung erwächst gegenwärtig ein Qualitätsproblem für die Branche. Ein Preisdumping, unter dem die Qualität der Leistung leidet, verspricht zwar auf den ersten Blick Vorteile für Investoren im Sinne von Einsparmöglichkeiten sowie Vorteile bei Anbietern von Property Management, da dies die Chance auf Zuschlag erhöht. Auf den zweiten Blick jedoch nimmt die gesamte Branche Schaden davon.

Wenn Unternehmen in Deutschland beispielsweise den steigenden Anforderungen internationaler Investoren nicht gerecht werden, sind Imageschäden programmiert. Möglich ist auch, dass Property- und Facility-Management-Aufträge für deutsche Immobilien zunehmend an ausländische Unternehmen vergeben werden und so volkswirtschaft-

liche Schäden entstehen. Um dem entgegenzuwirken, sollte nicht mehr allein die Preiskomponente bei der Auftragsvergabe im Vordergrund stehen, sondern auch die Leistungskomponente eine wichtigere Rolle spielen. Um die Ziele von Investoren und Property Managern dauerhaft erreichen zu können, sollten Leistungsaspekte mindestens 50 Prozent der entscheidungsrelevanten Faktoren bei der Vergabe ausmachen.

### Konsolidierungs- und Qualifizierungskurs

Eine erste Folge steigender Ansprüche bei sinkenden Erlösen ist ein Konsolidierungsprozess, der sich über die nächsten Jahre erstrecken wird. Von den gegenwärtig fast 20 000 wohnungswirtschaftlichen Verwaltungen wird voraussichtlich die Hälfte im nächsten Jahrzehnt durch Übernahmen oder Insolvenzen vom Markt verschwinden. Beides – Insolvenzen und Übernahmen – ist bereits seit längerem insbesondere bei solchen Unternehmen zu beobachten, die auf wenige Aufträge fokussiert sind und wo durch den zunehmenden Handel von Immobilien überlebenswichtige Aufträge wegfallen. Auch Unternehmen, bei denen keine Aussicht auf Größendegression besteht, sind zunehmend betroffen.

Im gewerblichen Verwaltungsbereich wird der Konzentrationsprozess dazu führen, dass zukünftig nur eine Hand voll Unternehmen den überregionalen Markt dominieren werden. Die verbleibenden Unternehmen werden sich entsprechend professionalisieren und spezialisieren – beispielsweise als Verwalter für räumlich verstreute Portfolios oder als lokaler Akteur, als Betreuer von Handelsportfolios oder langfristig im Eigentum gehaltenen Beständen.

Erste Unternehmen initiieren Qualifizierungsoffensiven, um für den Übernahmekampf gerüstet zu sein. DeTe-Immobilien beispielsweise hat neben einer internen Fortbildung in Zusammenarbeit mit der International Real Estate Business School (IREBS) einen Studiengang für seine Mitarbeiter aufgebaut, der bereits erfolgreich im zweiten Jahrgang durchgeführt wird und bislang 70 Absolventen hervorgebracht hat. Sie graduieren als zertifizierte Property Manager. Auch eine systematische Aus- und Weiterbildung des Personals kann zu einer höheren Leistungstransparenz beitragen: Das Berichtswesen und damit die Transparenz der eigenen Leistung steht bei der IREBS auf dem Stundenplan. ■