



## FACILITY UND PROPERTY MANAGEMENT

## QUALITÄT IST AUCH EINE FRAGE DER VERGÜTUNG

Vor dem Hintergrund wachsender Anforderungsprofile und des allgegenwärtigen Fachkräftemangels beschreibt der Autor des folgenden Beitrags Möglichkeiten, um sich im derzeitigen Marktumfeld als Qualitätsanbieter zu positionieren. Seine Analyse basiert dabei im Wesentlichen auf einer Umfrage unter führenden Property-Management-Dienstleistern aus dem Frühjahr dieses Jahres. Diese hatte unter anderem ans Licht gebracht, dass die Branche künftig Leistungen wie etwa die Abarbeitung von Verwaltungsaltslasten und die Beschaffung fehlender Dokumente zusätzlich bezahlt haben möchte. Somit ist sein Fazit, wonach gute Verwaltung auch ordentlich vergütet werden muss, nicht mehr nur als Hilferuf, sondern auch als Warnschuss in Richtung Asset Management beziehungsweise in Richtung Eigentümer zu verstehen.

Red.

Kostendruck, Fachkräftemangel und das Qualitätsmanagement sind die aktuell wichtigsten Themen für Property-Management-Dienstleister. Das zeigt eine Umfrage, die die HIH Property Management GmbH (HPM) unter Verwaltern von Gewerbeimmobilien Anfang dieses Jahres durchgeführt hat. Lediglich ein Viertel der befragten Unternehmen gab an, in den vergangenen fünf Jahren leicht höhere Gebühren durchgesetzt zu haben. Der Wettbewerb zwischen den Anbietern findet weiterhin überwiegend über den Preis statt.

### Steigendes Arbeitsaufkommen durch höhere Sicherheitsstandards

Auch wenn vier Fünftel der im Zuge des diesjährigen Bell-Reports befragten Dienstleister äußerten, dass Leistungen künftig gemäß der Qualität vergütet werden würden, ist das Merkmal bei der Auswahl durch Eigentümer oder Asset Manager oft nur sekundär. Das bestätigen beispielsweise die – laut HPM-Umfrage – stark gestiegenen Arbeitsvolumina und die wachsende Zahl von Aufgaben, für die häufig keine Vergütungen gewährt und die teilweise aufgeschoben werden.

Neben dem Wettbewerbsdruck sind es vor allem steigende Sicherheitsanforderungen

und immer komplexere Gebäudeausstattungen, die für einen höheren Arbeitsaufwand bei den Verwaltern sorgen. Die HPM-Umfrage ermittelte, dass sich der Aufwand bei Neuverträgen für das Property Management von Büros innerhalb von nur fünf Jahren um etwa ein Fünftel der Arbeitszeit erhöht hat. Bei 40 Stunden wöchentlich entspricht das acht Extrastunden. Insbesondere die Koordination des Facility Managements, die Überprüfung, Aktualisierung und Umsetzung neuer technischer Standards und der Gebäudesicherheit erfordern einen deutlich höheren Aufwand.

In Deutschland gibt es aktuell rund 2000 DIN-Vorschriften und 16 Landesgesetzgebungen zur Gebäudesicherheit. Wöchentlich gibt es Veränderungen und Ergänzungen. Im Ergebnis beschäftigt beispielsweise die HPM heute einen Mitarbeiter, der sich ausschließlich mit der Implementierung neuer Vorschriften und der Schulung der verantwortlichen Kolleginnen und Kollegen befasst.

### Noch immer am Anfang: Digitalisierung der Prozesse

Aber auch das Mietermanagement, Prozesse rund um die Betriebskostenabrechnung, die Wartung und Instandsetzung erfordern mit rund zehn Prozent Mehraufwand deutlich mehr Zeit als noch vor fünf Jahren. Hinzu kommen besondere Projekte, wie die Digitalisierung des Datenbestandes oder der Managementprozesse. Von den Dienstleistern werden diese zwar laut Bell-Report mit einer fast 70-prozentigen Zustimmung als relevante Zukunftsinvestitionen gesehen. Auf der Auftraggeberseite fällt deren Priorisierung jedoch deutlich geringer aus. So gelten eingescannte und geordnete Dokumentensammlungen zwar heute bereits als Branchenstandard, aber viele Portfolien

werden mittels Aktenordner verwaltet und auch in dieser Form an den nächsten Verwalter übergeben.

Das bedeutet eine langwierige Aufbereitung und nicht selten eine aufwendige Nachbeschaffung von Dokumenten. Diese Defizite sind auch durch die HPM-Umfrageergebnisse bestätigt. Alle befragten Unternehmen gaben an, dass sie für die Beschaffung fehlender Dokumente gern eine Gebühr erheben würden. Ähnliches gilt für das Abarbeiten von Altslasten: Die fehlende Bestätigung einer routinemäßigen Sachverständigenprüfung kann heißen, dass das Protokoll verloren oder falsch abgelegt ist. Es kann aber auch sein, dass die Überprüfung nicht stattgefunden hat. In jedem Fall gibt es aber ein Haftungsrisiko, das sich bei einem Weiterverkauf auch wertmindernd auf die Immobilie auswirken kann.

### Längere Vertragslaufzeiten für eine bessere Performance

Dass die Verwaltung vieler Immobilien noch nicht digitalisiert ist, geht auch auf die verkürzten Haltezeiten der Immobilien und die dadurch ebenfalls verkürzten Laufzeiten der Property-Management-Mandate zurück. Deren durchschnittliche Dauer verringerte sich laut HPM-Umfrage von 3,3 Jahren (2013) auf nur noch zwei Jahre (2018). Bei den derzeitigen Grundgebühren rechnen sich die für eine rasche Digitalisierung erforderlichen Investitionen in Technik und Personal innerhalb der üblichen Vergütung nicht. Die Maßnahmen werden von den Auftraggebern allerdings nicht zusätzlich vergütet, obwohl eine „digitale“ Immobilie effizienter weiterverkauft werden könnte.

Für die Anbieter besteht somit die Herausforderung darin, sich immer schneller in immer komplexere Immobilien einzuarbeiten und diese mit Blick auf deren Wertsteigerung auch nachhaltig zu entwickeln. Bei den Auftraggebern ist dies inzwischen bewusst: Der Wunsch, den Property Manager zu wechseln, ist laut Bell-Report deutlich rückläufig. Im Bereich Büro sank der Wert im Vergleich zum Vorjahr um sieben auf jetzt 28 Prozent, im Bereich Wohnen sogar um acht auf 18 Prozent. Dennoch bleibt die Herausforderung, dass die derzeitigen Kapazitätsengpässe die Dienstleister zwin-

DER AUTOR

### THOMAS JUNKERSFELD

Geschäftsführer,  
HIH Property Management GmbH,  
Hamburg



gen, Aufträge auch abzulehnen. Fast drei Viertel der von der HPM befragten Unternehmen konnten das eine oder andere Property-Management-Mandat aufgrund von Kapazitätsengpässen in den vergangenen Monaten nicht annehmen.

### Schlüsselfaktor „Personalentwicklung“

Die vorhandenen Property-Management-Kapazitäten zu erhalten und qualitativ weiter auszubauen, liegt im Interesse der gesamten Immobilienbranche. In diesem Sinne kommen wir nicht umhin, in den kommenden Monaten unsere Honorarstruktur zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Nach unserer Umfrage nehmen die Personalkosten mit durchschnittlich rund 75 Prozent der gesamten Gesellschaftskosten den mit Abstand größten Posten ein – mit steigender Tendenz. Vor allem die Kosten für technische Objektmanager sind den Teilnehmern zufolge innerhalb der vergangenen fünf Jahre um etwa ein Viertel gestiegen.

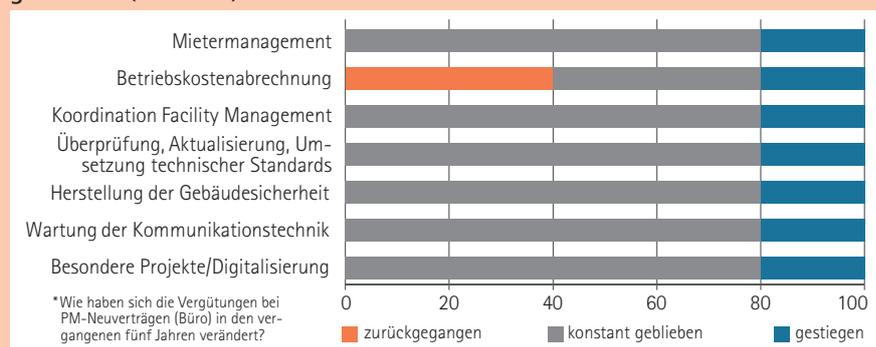
Der Fachkräftemangel ist überall in der Branche deutlich zu spüren. Laut HPM-Umfrage fordern technische Objektmanager oder Fachkräfte mit Führungsverantwortung im Schnitt ein Drittel mehr als noch vor fünf Jahren, Führungskräfte mit Personalverantwortung und kaufmännische Property Manager etwa ein Viertel. Sachbearbeiter und Assistenzen verlangen zirka 15 Prozent mehr Gehalt. Der Mangel an qualifiziertem Personal spiegelt sich nicht nur in der Bezahlung, sondern auch in der Rekrutierung wider: Ausnahmslos schätzten die befragten Unternehmen ihre Chancen bei der Mitarbeitersuche als mittelmäßig beziehungsweise schlecht oder sogar sehr schlecht ein.

Insbesondere technische Objektmanager seien schwer zu bekommen. Ähnlich sieht es im Bereich kaufmännisches Property Management aus: Nur rund 14 Prozent der Unternehmen schätzten ihre Chancen gut ein, in naher Zukunft Mitarbeiter mit entsprechenden Kompetenzen gewinnen zu können.

### Höhere Vergütung und Aufwertung des Berufsbildes

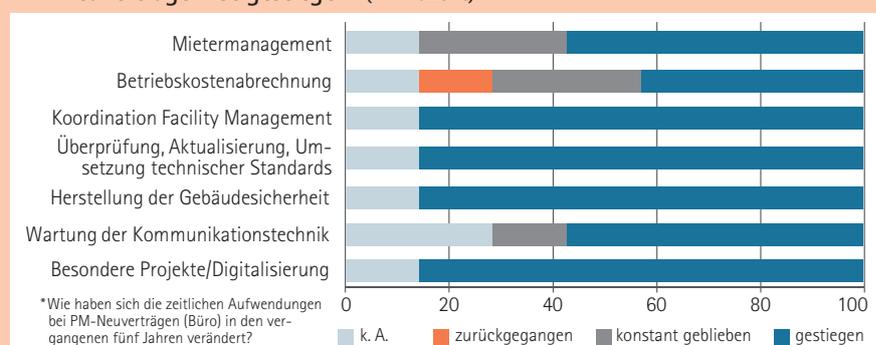
Um die Situation der Property Manager zu verbessern, sollte neben einer höheren Vergütung, die fast alle befragten Unternehmen für zielführend halten, vor allem das Berufsfeld des Property Managers gegenüber vergleichbaren Tätigkeiten eine Aufwertung erfahren. Spezielle Ausbildungsangebote sind dazu ein erster wichtiger

**Abbildung 1: Die Vergütungen bei PM-Neuverträgen sind zumeist konstant geblieben\* (in Prozent)**



Quelle: Rueckerconsult

**Abbildung 2: Der zeitliche Aufwand für das Mietermanagement bei PM-Neuverträgen ist gestiegen\* (in Prozent)**



Quelle: Rueckerconsult

Schritt. Ein weiterer ist die Mitarbeiterbindung. Personalpolitik und Mitarbeiterkontinuität sowie die Motivation der Mitarbeiter und deren auftraggeberorientiertes Handeln sind laut Bell-Report die aktuell wichtigsten Handlungsfelder in puncto Unternehmenskompetenz.

Hier scheinen aus der Auftraggeberperspektive aktuell erhebliche Defizite zu bestehen. Zumindest kristallisieren sich die Punkte „Erfolgsquote Kostenoptimierung“ und „Beitrag zur Wertsteigerung“ als die im Bell-Report am schlechtesten benoteten Teilsegmente heraus. Dabei gibt es hier – außerhalb des Alltagsgeschäfts – oft eine Reihe von Potenzialen zu heben, zum Beispiel durch die Bündelung von Versorgungsverträgen bei Strom, Gas oder Wärme sowie deren Umstellung auf regenerative Energien. In diesem Sinne ist der Bereich Nachhaltigkeit zusammen mit der Digitalisierung für die Auftraggeber das zweite relevante Zukunftsfeld.

Der Wunsch, hier zu besseren Ergebnissen zu gelangen, bestätigt die Strategie vieler Investoren, Ertragssteigerungen verstärkt über ein besseres Management und eine nachhaltige Entwicklung ihrer Immobilienportfolios erreichen zu wollen. Die Maßstä-

be dafür liegen auf der Hand. Termintreue, Zuverlässigkeit, Fristeneinhaltung, Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit und Kundenorientierung sind die aus Auftraggebersicht wichtigsten Merkmale in puncto Servicequalität, bestätigt der Bell-Report.

### Auch Auftraggeber wünschen sich mehr Qualität

Bei der kaufmännischen Kompetenz sind es die Bearbeitung der Nebenkostenabrechnung, die Bearbeitung der Objektbuchhaltung und das Forderungsmanagement sowie im technischen Bereich vor allem Objektkenntnis, ein optimales Management von Instandsetzungen und die reibungsfreie Steuerung des FM-Dienstleisters.

Wer all dies erfolgreich leistet, wird seinen Ruf als qualitätsbewusster Property-Management-Dienstleister festigen und von einem eventuell höheren Empfehlungsgeschäft profitieren können. Die damit verbundene Hoffnung, dass Qualität auch tatsächlich besser vergütet wird, scheint mit Blick auf knapper werdende Kapazitäten begründet. Ob sie sich wirklich erfüllt, entscheidet sich in individuellen Vertragsverhandlungen.