

Vergütungstrends in der deutschen Immobilienbranche

Werner Klein

In der Immobilien- ebenso wie in der Kreditwirtschaft hängt der Unternehmenserfolg in immer stärkerem Maße von der Qualifizierung der Mitarbeiter ab. Folglich steigen im Wettbewerb um die Spezialisten nicht nur die Gehälter, sondern auch die Zusammensetzung der Vergütung tendiert zu mehr variablen, erfolgsabhängigen Anteilen, weiß der Autor. Besonders positiv ist dabei, dass Mitarbeiter mit operativer Verantwortung mittlerweile höher entlohnt werden als diejenigen in den Zentralbereichen. Diese Marktorientierung war in der einen wie der anderen Branche nicht immer selbstverständlich. (Red.)

Im Laufe der letzten Jahre hat die marktorientierte Vergütung für die gesamte Finanzdienstleistungsbranche an Bedeutung gewonnen. Dies gilt sowohl für die Höhe der Gehälter wie auch für deren Zusammensetzung. Vergütungsthemen insgesamt – und insbesondere das Vorgehen bei der Vergütungsfindung sowie die dazu gehörende Kommunikation – erlangen eine immer größere Bedeutung für die Gewinnung, Bindung und Motivation von Mitarbeitern. Auch in der Immobilienbranche ist diese Entwicklung inzwischen immer deutlicher zu beobachten.

Vor diesem Hintergrund untersucht die auf Human-Resources-Management-Themen spezialisierte Unternehmensberatung Towers Perrin HR Services fortlaufend auch die Vergütungsstrukturen und -höhen in dieser bedeutsamen Schlüsselbranche des Finanzdienstleistungssektors. Im Rahmen dieser Untersuchungen werden Vergütungsbenchmarks für verschiedene branchenspezifische Funktionsbereiche erhoben, zu denen die immobilienbezogene Objekt- und Projektentwicklung, die Immobilienfinanzierung, das Immobilien-Asset-Management sowie die damit zusammenhängenden Zentral- und Unterstützungsfunktionen zählen.

Neue Anforderungen des Marktes

Die Veränderungen in der deutschen Immobilienwirtschaft haben insgesamt zu weiterem Wachstum beigetragen. Interessant ist vor allem der Wandel auf der Investorensseite:

- Die großen Unternehmen veräußern in zunehmendem Maße ihr Immobilienkapital oder optimieren die Bewirtschaftung

ihrer Liegenschaften durch eine aktive Immobilienverwaltung. Zudem ist weiterhin ein deutlicher Trend zum Sale-and-Lease-back zu beobachten.

- Auch grenzüberschreitende Immobilieninvestitionen haben für nahezu alle Marktteilnehmer an Bedeutung gewonnen. Der Anteil ausländischer Investoren auf dem deutschen Gewerbeimmobilienmarkt liegt bei mittlerweile 86 Prozent des gesamten Transaktionsvolumens, wobei die Hälfte der Investitionen auf Einzelhandelsobjekte entfällt.
- Zugleich führten in den vergangenen Jahren in ganz Deutschland hohe Leerstandsdaten zu sinkenden Mieteinnahmen, was vor allem Offene Immobilienfonds dazu veranlasst hat, sich nicht nur von einzelnen Objekten, sondern teilweise auch von großen Immobilien-Portfolios zu trennen.
- Demgegenüber gestaltet sich die Situation auf dem Markt für private Wohnimmobilien anhaltend gut. Dies ist unter anderem darin begründet, dass die Immobilie in Deutschland inzwischen zur beliebtesten Form der Altersvorsorge avanciert ist.
- Insgesamt hat auch das Interesse an börsennotierten Immobilienwerten zugenommen. Inzwischen sind zwar die notwendigen gesetzlichen Grundlagen zur

Der Autor

Werner Klein ist Senior Consultant für Human-Resources-Management bei der Unternehmensberatung Towers Perrin, Frankfurt am Main.

Einführung von Real Estate Investment Trusts (REITs) in Deutschland geschaffen worden. Doch dürfte der Börsengang von Immobilienunternehmen in Anbetracht gesunkener Renditeerwartungen hierzu-lande schwierig bleiben.

Vergütung in der Gesamtbranche

Alles in allem hat die geschäftliche Dynamik in der Immobilienbranche auch die Vergütungslandschaft in Bewegung versetzt. Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich vor allem in den operativen Bereichen viel getan, speziell mit Blick auf die variable Vergütung, aber auch auf die stärkere Ausrichtung der Vergütungshöhen auf unternehmenskritische Funktionen.

Bei den Spezialisten reicht die jährliche Gesamtvergütung von 50 000 Euro beim Einsteiger, der unmittelbar von der Hochschule eintritt, bis zu 86 000 Euro im Jahr bei erfahrenen Mitarbeitern mit mehr als fünf Jahren Berufspraxis (Top Spezialisten). Hierbei reicht die Spanne in der variablen Vergütung von einem halben Monatsgehalt bis zu einem doppelten Monatsgehalt bei den Seniors.

Damit sind die Spezialistengehälter im Vergleich zur Führungslaufbahn zwar ganz ordentlich, jedoch liegen hier die Marktgehälter für mittlere (95 000 Euro) und höhere Führungskräfte (126 000 Euro) deutlich darüber. Hinzu kommt, dass für die oberen Führungskräfte und ausgewählte Senior Spezialisten häufig zusätzlich zur Barvergütung sogenannte Long-Term Incentives gewährt werden.

Neben monetären Vergütungselementen haben die untersuchten Immobilienunternehmen ihren Führungskräften weiterhin bevorzugt Firmenwagen zur Verfügung gestellt. Der Gegenwert des Fahrzeugs beziehungsweise des gewährten Barausgleichs beträgt bei Senior Spezialisten zwischen 30 000 und 35 000 Euro, bei den oberen Führungskräften bis zu 45 000 Euro.

Doch es gibt Unterschiede innerhalb der Branche. So sind im Immobilien-Asset-Management die höchsten Vergütungsniveaus der Branche anzutreffen. Die Gesamtvergütung von Vermögensverwaltern liegt etwa zehn Prozent über dem der anderen im Immobiliengeschäft tätigen Kollegen auf vergleichbaren Karrierestufen. Mitarbeiter in Zentralfunktionen werden dagegen über alle Karrierestufen hinweg gut vier bis sechs Prozent schlechter entlohnt als

Mitarbeiter mit operativen Verantwortungsbereichen.

Abschließend werden die für die Immobilienbranche gewonnenen Ergebnisse der Vergütungssituation im Banken-Gesamtmarkt gegenübergestellt. Es zeigt sich, dass ab dem Spezialisten-Level – und vor allem bei Führungspositionen – Banken insgesamt höhere Vergütungen leisten. Vor allem die variablen Vergütungsanteile nehmen hier im Vergleich zur Immobilienbranche zu.

Auffällig ist auch hier, dass im übergreifenden Marktvergleich zwischen Immobilienunternehmen und anderen Finanzdienstleistern für die Zentral- und Supportfunktionen in der Immobilienbranche ein insgesamt niedrigeres Vergütungsniveau vorliegt – und dies einheitlich sowohl für feste wie auch variable Vergütungsbestandteile. Der Vergütungsunterschied im Support beträgt zwischen vier und sechs Prozent zu Ungunsten der Immobilienbranche.

Während die Spezialisten in den Zentralbereichen etwa vergleichbar entlohnt werden, erhielten die obersten Führungskräfte in den untersuchten Unternehmen bis zu 20 Prozent niedrigere Gesamtvergütungen als durchschnittlich im Bankenmarkt gezahlt werden. Interessant ist, dass im Vergleich zur Vorjahresanalyse die variablen Vergütungen der Immobilienunternehmen in ihrer Höhe teilweise um bis zu 13 Prozent gestiegen sind.

Mehr marktorientierte Vergütung

Die Towers Perrin-Analyse belegt, dass sich auch in der Immobilienbranche ein Trend zur marktorientierten Vergütung zunehmend durchsetzt. Dies gilt vor allem für die erfolgskritischen Funktionen, um die eine Vielzahl attraktiver Nachfrager am Arbeitsmarkt konkurriert. Die Unternehmen schauen beim Thema Vergütung mittlerweile immer intensiver nach den Vergütungspaketen der anderen Marktteilnehmer, um selbst wettbewerbsfähige Angebote zu machen, deren Adressaten vor allem die Mitarbeiter sind, deren Wertbeitrag von besonderer Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist.

Dieser Trend wird anhalten. Die Vernetzung von benötigten Know-how-Profilen wird noch intensiver erfolgen, da die zunehmend ausgefeilteren Geschäftsmodelle noch stärker die Verbindung von Finanzierungs- und Asset Management sowie klassischen Immobilien-Management-Ansätzen verfolgen wird.

Abbildung 1: Feste und variable Vergütung von Spezialisten und Führungskräften in der Immobilienbranche 2006/2007 (alle Funktionsbereiche) in Euro

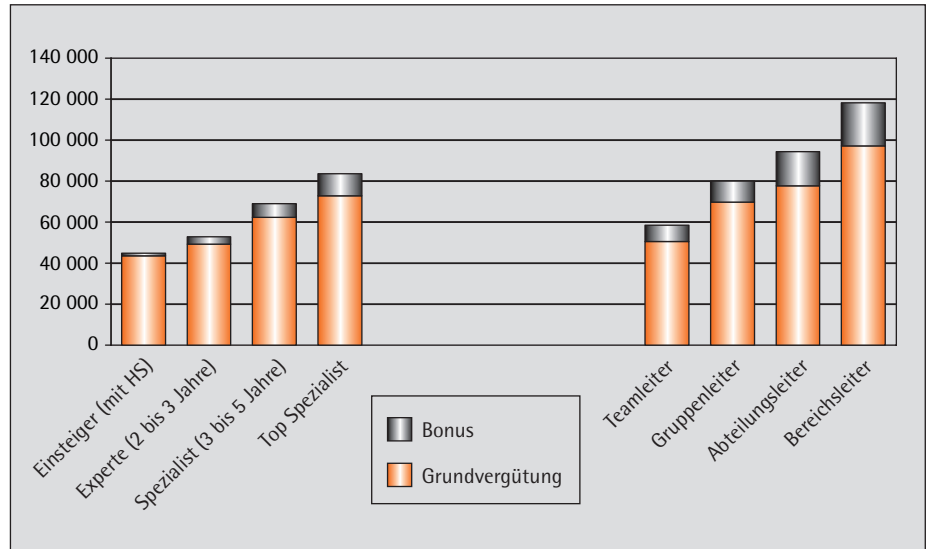


Abbildung 2: Gesamtvergütung von Spezialisten im Immobiliengeschäft, Asset Management und Zentral-/ Unterstützungen 2006/2007 in Euro

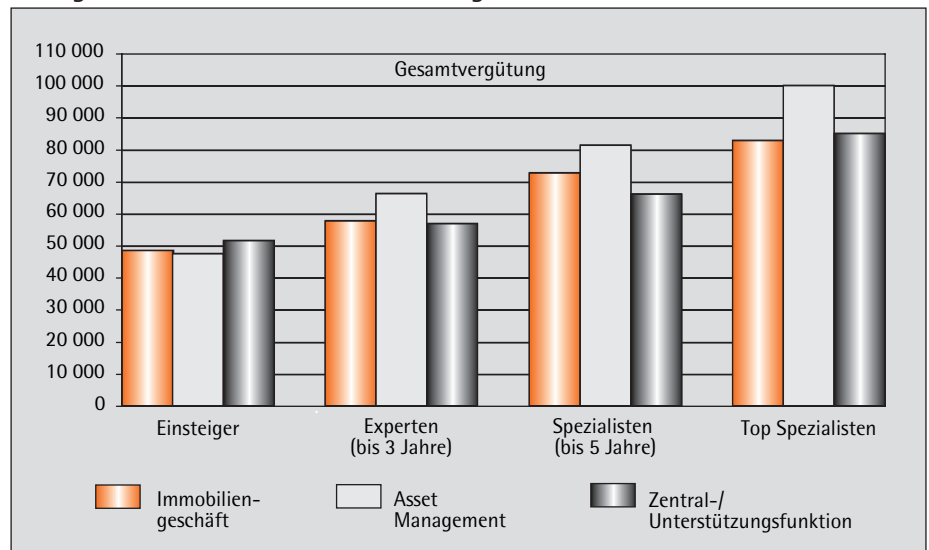


Abbildung 3: Feste und variable Vergütung in der Immobilienbranche gegenüber der gesamten Finanzwirtschaft (ausgewählter Karrierestufen) 2006/2007 in Euro

