



## FACILITY UND PROPERTY MANAGEMENT

## FAMILY OFFICES: EINE ANSPRUCHSVOLLE MANDANTSCHAFT

Ein gutes Property Management muss auf die jeweiligen Anforderungen einer Mandantengruppe zugeschnitten sein. Wie der folgende Beitrag belegt, sind gerade vermögende Familien mit größeren Immobilienbeständen besondere Kunden, die teilweise erheblich anders agieren als klassische institutionelle Investoren. Demnach fordern Familien viel mehr Einzelabstimmung und Diskussion. Sie wünschen sich außerdem oftmals eine Kundenbeziehung, die eine starke persönliche Note hat. Warum das so ist, wird auch klar mit Blick auf die Immobilien, die viele Family Offices zu Property Managern führen: Häufig handelt es sich dabei laut Autor um Problemimmobilien, die wieder „auf Spur“ gebracht werden müssen. Dass das einen höheren Preis hat, werde von den Familien dabei in aller Regel akzeptiert.

Red.

Der Großteil der Kosten einer Immobilie fällt nicht in der Bauphase an, sondern während der Haltezeit. Dies ist – zumindest in der Immobilienbranche – eine allgemein bekannte Tatsache. Betrachtet man den gesamten Lebenszyklus fallen 70 bis 80 Prozent der Kosten während der Bewirtschaftungsphase an. Das bedeutet: Das Potenzial Kosten einzusparen ist während der Haltephase besonders hoch. Eine entscheidende Bedeutung kommt dabei dem Property Manager zu, der die Vorgaben, die der Asset Manager macht, umsetzt: Er ist der Kostenvermeider und Kostenoptimierer einer Immobilie.

Allerdings ist Property Manager nicht gleich Property Manager. Einerseits unterscheiden sich die Unternehmen, die diese Leistung anbieten, ganz erheblich in ihrer Größe. Aber auch die Art der Mandanten hat erheblichen Einfluss auf die alltägliche Arbeit. Institutionelle Immobilieninvestoren und große Asset-Management-Gesellschaften unterscheiden sich ganz erheblich von vermögenden Familien und Privatinvestoren.

### Institutionelle legen fixes Budget fest

Unterm Strich sind die Anforderungen bei Familien deutlich individueller und auch

aufwendiger. Dies zeigt sich beispielsweise beim Thema Budget, das für das Property Management zur Verfügung steht: Bei institutionellen Anlegern wird in der Regel ein Budget am Anfang des Jahres festgelegt – meist ein bestimmter Prozentsatz der Mieteinnahmen oder nach Rücksprache mit dem Asset Manager. In diesem Rahmen kann der Property Manager die Immobilien relativ unabhängig in Eigenregie verwalten.

Bei Familien sind dagegen viel mehr laufende Einzel- und individuelle Absprachen bei bestimmten Maßnahmen notwendig. Unterm Strich erhöht dies den Aufwand. Auch der Erklärungsbedarf ist bei vielen Maßnahmen oft höher. Der Grund: Während der Property Manager bei den meisten Institutionellen mit Immobilienprofis zu tun hat, ist bei Familien teilweise nicht so viel professionelles Immobilien-Know-how vorhanden. Einige Familien sind zwar gut informiert und kennen sich beim Thema Immobilien aus, aber bei weitem nicht alle. Dies führt zu mehr Rückfragen, Diskussionen und Gesprächsbedarf. Mit einem Institutionellen Investor sind die Abstimmungsprozesse viel schlanker.

### Mandate von Familien sind stark personenbezogen

Die Property Management Mandate von Familien sind teilweise sehr individuell und personenbezogen. Hier gilt der Grundsatz: Je individueller die Mandate, desto wichtiger der persönliche Kontakt. Oft kommen zu uns beispielsweise enttäuschte Kunden von den großen Property Managern. Diese wollen die Anonymität und den häufigen Wechsel der Ansprechpartner nicht mehr. Property Manager, die für Familien arbeiten wollen, müssen sich darauf einstellen und Strukturen schaffen. Sie brauchen entsprechendes Personal, das auf die Bedürfnisse

der Klientel eingehen kann. Und sie brauchen auch gute Vertretungsregelungen bei Abwesenheiten.

Diese Ausführungen zeigen: Property Management für Familien ist aufwendiger und kann somit nicht zu Billigpreisen angeboten werden. Allerdings verstehen die meisten Mandanten, insbesondere wenn sie mit einer Immobilie in einer Problemsituation kommen, dass dem Preis auch eine gute Leistung gegenüber steht. Auch Mandanten, die schlechte Erfahrungen mit großen Property Managern gemacht haben, akzeptieren die Preise.

Dennoch ist am Markt ein allgemeiner Preisdruck zu spüren. Hier empfiehlt sich eine Anpassung der Verträge. Diese sollten klar definierte Regelleistungen enthalten, aber darüber hinaus Sonderleistungen, die separat vergütet werden sollten. Beispiele für Sonderleistungen sind die Abwicklung von Versicherungsfällen oder die Umsetzung im Nachgang von Rechtsstreitigkeiten. Ohne diese vertragliche Differenzierung und Extraberechnung von Sonderleistungen ist es schwierig, kostendeckend für Familien zu arbeiten.

### Neukunden kommen häufig wegen Problemimmobilien

Eine weitere Besonderheit bei der Zusammenarbeit mit vermögenden Familien ist die Art und Weise, wie Property-Management-Mandate vergeben werden. Dies erfolgt häufig nicht nach gründlicher Planung, sondern über Immobilien, die dem Eigentümer „Schmerzen“ bereiten. Dazu ein Beispiel: Eine Immobilie wurde über Jahre nicht richtig Instand gehalten beziehungsweise Instand gesetzt. In der Folge kommt es zu einem größeren Problem, das erhebliche Kosten verursacht. Klassische Beispiele sind entweder, wenn die Heizung oder die Lüftungsanlage komplett neu gemacht werden müssen. Das ist dann der Punkt, an dem ein professioneller Property Manager beauftragt werden muss.

In solchen Fällen dauert es schnell zwei bis drei Jahre, bis das Haus in Bezug auf das Property Management wieder in einem guten Zustand ist und es nicht ständig Probleme gibt. Dann sind in der Regel langfristige Anlagen etabliert sowie langfristige

DER AUTOR

**HANS HÜNNSCHEID**

Geschäftsführer,  
Famos Immobilien GmbH,  
Korschenbroich



Quelle: Famos Immobilien



Wartungs- und Prüfverträge geschlossen. Eine solche Situation führt erst einmal zu einem erheblichen Kostenanstieg, bevor dann die Kosten deutlich gesenkt werden können.

### Gute Einbindung des Facility Managers ist wichtig

Viele Property Manager werben damit, dass sie bundesweit präsent sind und alle verwalteten Immobilien in kurzer Zeit erreichen können. Häufig wird eine Zeitspanne von einer Stunde kommuniziert, die der Property Manager braucht, bis er in der Immobilie vor Ort sein kann. Eine große räumliche Nähe zu den Immobilien ist unserer Meinung nach jedoch nicht zwingend notwendig. Famos Immobilien beispielsweise hat seinen Sitz in Korschenbroich (Nähe Düsseldorf) und übernimmt auch das Property Management für größere Bestände, die weiter entfernt sind, wie etwa in Hamburg und Nürnberg.

Diese Konstellation funktioniert sehr gut, vorausgesetzt, man verfügt über einen qualitativ hochwertigen Facility Manager vor Ort. Entscheidend ist, dass der Facility Manager gut in alle Prozesse des Property Managers eingebunden ist und der Informationsfluss zwischen beiden funktioniert. Dann kann der Facility Manager kleinere Probleme vor Ort selbst managen. Bei größeren Problemen ist er dann in der Lage, Sofortmaßnahmen in die Wege zu leiten, bis der Property Manager eingreifen kann.

### Vergütung: Häufig fehlt der Anreiz

Wie sollte die Vergütung eines Property Managers aussehen? Die Aufsplittung in definierte Regelleistungen und Sonderleistungen, die extra zu vergüten sind, wurde bereits erwähnt. Pauschalverträge sind nicht mehr zeitgemäß. Allerdings sind auch noch andere Vergütungsmodelle denkbar, denn in vielen Verträgen fehlt für den Property Manager der Anreiz, Kosten zu sparen. Die Regel sind aktuell feste Vergütungen und Gebühren. Möglich wäre dagegen eine leistungsorientierte Vergütung des Property Managers.

Diese könnte wie folgt aussehen: Wenn das zu Jahresbeginn festgelegte Budget unterschritten wird, teilen sich Asset Manager/ Eigentümer und Property Manager den eingesparten Betrag im Verhältnis fünfzig zu fünfzig. Auf diese Weise hat der Property Manager einen erheblichen Anreiz, mit dem Geld des Eigentümers so sparsam wie möglich umzugehen.

Als Fazit bleibt festzuhalten: Familien sind anspruchsvolle Mandanten, die an den Property Manager hohe Anforderungen stellen: Dies betrifft insbesondere die laufende Abstimmung von Einzelmaßnahmen und die starke Bindung von Mandanten an bestimmte Personen auf der Seite des Property Managers. Für den Property Manager heißt das: Er muss sich darauf einstellen

und die entsprechenden personellen Ressourcen vorhalten und auch seine Verträge entsprechend gestalten. Dies bedeutet unterm Strich aber auch einen höheren Preis. In aller Regel sind die Familien bereit, das zu bezahlen, wenn sie die Qualität der Leistung sehen – insbesondere dann, wenn Problemimmobilien wieder „auf Spur“ gebracht wurden.

# KNOW HOW

## SIE HABEN EINE AUSGABE VERPASST?

Einfach nachbestellen unter:  
[www.kreditwesens.de](http://www.kreditwesens.de)



Jederzeit auch online für Sie verfügbar:  
Einzelbeiträge oder das komplette E-Paper

## UNSERE ZEITSCHRIFTEN – EXPERTENWISSEN FÜR SIE



FRITZ  
KNAPP   
HELMUT  
RICHARDI   
VERLAGSGRUPPE

Verlagsgruppe Fritz Knapp & Helmut Richardi  
Postfach 70 03 62 | 60553 Frankfurt am Main  
Telefon 0 69 / 97 08 33 - 25 | Telefax 0 69 / 7 07 84 00  
E-Mail [vertrieb@kreditwesens.de](mailto:vertrieb@kreditwesens.de)  
Internet [www.kreditwesens.de](http://www.kreditwesens.de)