INSIGHT

Leistungsverzeichnis **Asset Management in Deutschland**

Dritte aktualisierte Fassung (2026)



Mehr Infos auf **rics.org**

Inhalt

1. Vorbemerkung 3

2. Verzeichnis der Leistungen 6

Modul 1 Strategie 8
Modul 2 Ankauf 10
Modul 3 Finanzierung 11
Modul 4a Businessplan und Budget 12
Modul 4b Controlling 13
Modul 5 Reporting 14
Modul 6 Research 15
Modul 7 Daten- und Dokumentenmanagement 16
Modul 8a Risikomanagement 17
Modul 8b Compliance 18
Modul 9 Auswahl u. Steuerung v. Dienstleistern 19
Modul 10 Gesellschaftsmanagement 21
Modul 11 Objekt- und Mieterbetreuung 22
Modul 12 Forderungsmanagement 23
Modul 13 Liquiditätsmanagement 24
Modul 14 Rechnungswesen 25
Modul 15 Baumanagement 26
Modul 16 Refurbishment u. Projektentwicklung 27
Modul 17 Vermietung 29
Modul 18 Objektbewertung 30
Modul 19 Verkauf 31

3. Empfehlungen zur Vergütung 32

3.1 Anforderungen a. Vergütungsvereinbarungen 33
3.2 Anforderungen a. Vergütungsvereinbarungen 34
Modell 1 Pauschalhonorar 35
Modell 2 Aufwandsvergütung 36
Modell 3 Vertragsmiete 37
Modell 4 Vereinnahmte Miete 38
Modell 5 Einnahmenüberschuss 39
Modell 6 Immobilienwert 40
Modell 7 Vertragsvolumen 41
Modell 8 Mietvertragsüberschuss 42
Modell 9 Projektkosten 43
3.3 Weitere Vergütungsregelungen 44
3.4 Empfohlene Vergütungsmodelle 46
3.5 Einflussgrößen für die Höhe der Vergütung 48
3.6 Weitere Hinweise 49
3.7 Reise- und Nebenkosten sowie Auslagen 50

4. Marktübliche Vergütung 51

4.1 Methodik 52
4.2 Setup-Fee 52
4.3 Mindestvergütung 53
4.4 Basisvergütung 53
4.5 Vermietung 55
4.6 An- und Verkauf 56

5. Rechtliche Hinweise 57

5.1 Parteien und Kontrollwechsel 58
5.2 Elektronische Unterzeichnung 60
5.3 Geldwäschegesetz und Sanktionen 62
5.4 Vertragsgegenstand 63
5.5 Leistungen und Pflichten des AN 65
5.6 Vergütung 68
5.7 Leistungsstörungen 71
5.8 Urheber- und ähnliche Rechte 72
5.9 Arbeitsrecht, Betriebsübergang 73
5.10 Datenschutz 74
5.11 Sorgfaltspflichtvereinbarung 76
5.12 Haftung 77
5.13 Streitschlichtung u. Rechtsstreitigkeiten 79
5.14 Sonstiges 81

6. Digitalisierung 82

7. Glossar 85

8. Mitglieder der PGAM 94

Impressum / Kontakt 95

1 Vorbemerkung

The Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)

RICS fördert und etabliert höchste fachliche Qualifikationen und Standards in den Bereichen Immobilienentwicklung und -management, Bauwesen und Infrastruktur. Unser Name steht für eine professionelle Berufsausübung auf der Grundlage dieser Standards. Das schafft Vertrauen auf den von uns bedienten Märkten.

118.000 Immobilienexperten sind weltweit bei der RICS akkreditiert, und alle bei uns registrierten Personen und Unternehmen unterliegen unserer Qualitätssicherung. Ihr Know-how reicht von der Bewertung und Gewerbeimmobilienpraxis über Immobilienfinanzierung und Immobilienanlage, Projektmanagement, Planung und Entwicklung bis zur Baukostenkalkulation und zum Gebäudemanagement.

RICS Deutschland

Die RICS ist seit 1994 in Deutschland aktiv und zählt heute rund 2.200 Vollmitglieder – darunter zahlreiche herausragende und engagierte Persönlichkeiten der deutschen Immobilienwirtschaft.

Als weltweit tätiger Berufsverband setzt sich die Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) für höchste fachliche und ethische Standards in der Immobilien-, Bau- und Infrastrukturwirtschaft ein. Im Mittelpunkt stehen dabei Professionalität, Integrität, Transparenz und Vertrauen sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung international anerkannter Standards und Qualifikationen.

In Deutschland versteht sich die RICS zugleich als Plattform für fachlichen Austausch und Dialog. Sie bringt Mitglieder, Marktteilnehmer und Entscheidungsträger zusammen, fördert Wissenstransfer und berufliche Weiterentwicklung und bringt ihre internationale Expertise in die Diskussion über die Zukunft der Immobilienwirtschaft ein. Damit möchte die RICS einen Beitrag zu transparenten und verlässlichen Märkten sowie zu einer verantwortungsvollen und nachhaltigen Entwicklung der gebauten Umwelt leisten.

Professional Group Asset Management

RICS Deutschland hat im Juli 2010 die Professional Group Asset Management (PGAM) ins Leben gerufen. Wesentliche Zielsetzung der Arbeitsgruppe ist, einen praxisbezogenen Beitrag für qualifizierte Asset-Management-Leistungen für Anbieter und Kunden zu formulieren. Zu den zentralen Programminhalten der PGAM zählen die Erstellung eines für die tägliche Praxis geeigneten Leistungsverzeichnisses für Asset Management sowie darauf aufbauend die Modellierung eines leistungsgerechten Honorar- und Vergütungssystems. Die Mitglieder der PGAM sind in Abschnitt 8 aufgeführt.

Inhalt und Struktur dieses Dokumentes

Dieses Dokument bildet Leistungen ab, welche nach dem Verständnis der RICS Deutschland von an den deutschen Immobilienmärkten teilnehmenden Real Estate Asset-Management-Unternehmen qualifiziert zu erbringen sind, sei es als Dienstleistung für Dritte oder in einer anderen Konstellation wie beispielsweise unternehmensintern.

Das Leistungsverzeichnis wurde erstmals im Mai 2012 veröffentlicht. In der nun vorliegenden 3. Überarbeitung wurden Aktualisierungen in Bezug auf veränderte Marktbedingungen aufgenommen. Hervorzuheben ist hier der Aspekt der Nachhaltigkeit: ESG-Themen betreffen den kompletten Lebenszyklus der Immobilie und alle wesentlichen Wertschöpfungsprozesse einer Immobilieninvestition.

Dies zeigt sich in der Praxis an Investmentstrategien, welche die Erreichung von ESG-Zielen verfolgen sowie Portfolio- und Objektstrategien im Besonderen, welche auf die Umsetzung und Ertüchtigung von Beständen in Bezug auf konkrete ESG-Ziele ausgerichtet sind.

Im vorliegenden, überarbeiteten Leistungsverzeichnis wird ESG im Rahmen der einzelnen Module Raum gegeben. Zentral verankert ist ESG im Modul Strategie als Teil der Investment-, Portfolio- und Objektstrategie sowie der Ableitung einer ESG-Strategie oder Roadmap. In den weiteren Modulen fließen ESG-Aspekte in die verschiedenen Leistungsbausteine ein. Auf ein separates Modul wird deshalb verzichtet.

Im Weiteren gibt RICS Deutschland Empfehlungen zu grundsätzlichen Arten und Modellen der Vergütung von Asset-Management-Leistungen ab. Auch wenn sich diese grundsätzlich auf Vergütungen zwischen verschiedenen Vertragsparteien beziehen, können diese sinngemäß auch auf interne Beziehungen, z. B. Kostenstellen innerhalb einer Organisation Anwendung finden. Neben der Darstellung und Empfehlung von Vergütungsmodellen enthält dieses Information Paper zudem empirische Daten und Informationen zu marktüblichen Vergütungsspannen.

Ein Gastbeitrag der Rechtsanwaltskanzleien Freshfields Bruckhaus Deringer und Jones Day zu rechtlichen Aspekten von Asset-Management-Verträgen komplettiert die inhaltliche Ausarbeitung.

Zur besseren Handhabung und Nutzung wurde die PDF-Version des Leistungsverzeichnisses mit internen elektronischen Querverweisen ausgestattet, die ein schnelles Navigieren zwischen Inhaltsverzeichnis und den einzelnen Kapiteln erlauben.

Hinweise zur Nutzung

Alle in diesem Dokument enthaltenen Empfehlungen, Hinweise und Informationen verstehen sich weder abschließend noch verbindlich, da aufgabenspezifische Leistungen und Individuallösungen nicht oder nur unzureichend abgebildet werden können. Auch sind Regelungen z. B. bei der Leistungserbringung für Konzernunternehmen bzw. verbundene Unternehmen anzupassen bzw. erfordern eine gesonderte Differenzierung.

Grundsätzlich ist RICS der Ansicht, dass qualifizierte Asset-Management-Unternehmen den überwiegenden Teil der beschriebenen Leistungen selbst (in Eigenleistung) erbringen können sollten. Sofern Subunternehmer mit der Erfüllung von Teilleistungen beauftragt werden, obliegt dem Asset Manager die gewissenhafte Auswahl, Steuerung und Kontrolle der beauftragten Unternehmen. Gegenüber dem Kunden ist der Asset Manager weiterhin für die vertragskonforme Erfüllung aller vereinbarten Leistungen primär verantwortlich.

Sowohl hinsichtlich der vereinbarten Leistungen als auch der zugehörigen Vergütung ist zu beachten, dass die Möglichkeit besteht, einzelne Module und / oder Leistungen aus dem Leistungsverzeichnis auszuwählen. Dies wird in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

Generell ist darauf zu achten, dass Schnittstellen zu angrenzenden Aufgabengebieten und Leistungsbereichen hinreichend definiert werden.

Begriffsdefinition Asset Management

RICS Deutschland definiert Asset Management wie folgt: “Asset Management ist das verantwortliche strategische und operative Management sämtlicher rendite- und risikobeeinflussenden Maßnahmen auf Objekt-, Portfolio- und Gesellschaftsebene bezogen auf den gesamten Lebenszyklus der Immobilien[n].“

Abgrenzung zu anderen Real Estate Management Disziplinen

Die detaillierte Abbildung von wesentlichen Asset-Management-Services im Rahmen des Leistungsverzeichnisses ermöglicht zugleich eine Abgrenzung zu komplementären Dienstleistungen wie z. B. dem Property Management oder Facility Management im Rahmen eines ganzheitlichen Real Estate Management-Prozesses.

Grundsätzliche Anforderungen / Berufsbild

Es wird vorausgesetzt, dass ein professioneller Real Estate Asset Manager über eine fundierte Qualifikation und Expertise sowie Erfahrungen im Bereich des Real Estate Asset Managements verfügt, um den anspruchsvollen Aufgaben – unter Beachtung kaufmännischer Grundsätze – gerecht zu werden.

Im Weiteren wird unterstellt, dass der Anbieter von Real Estate Asset-Management-Services über eine transparente und leistungsbezogene Organisationsstruktur inklusive der Bereiche Risikomanagement und Compliance verfügt und professionelle IT-Lösungen zur Speicherung und Verarbeitung kunden- und objektbezogener Daten vorhält, welche insbesondere die Datensicherheit gewährleisten.

Im Rahmen seiner Tätigkeiten muss das Asset Management die jeweils gültigen Gesetze und regulatorischen Vorgaben in angemessener Weise berücksichtigen.

Chartered Surveyors

Eine Aufstellung der in Deutschland tätigen Chartered Surveyors, welche als Asset Manager tätig sind, finden Sie im Mitgliederverzeichnis der RICS Deutschland.

Neben den allgemeinen und technischen Berufsfähigkeiten sind Chartered Surveyors angehalten, hohe fachliche und ethische Standards auf der Grundlage verpflichtender Verhaltensregeln (Rules of Conduct) im Rahmen ihrer Berufsausübung einzuhalten.

Sonstiges

Klarstellend wird darauf hingewiesen, dass der verwendete Begriff “Beratung“ nicht im Kontext zu originären Beratungsleistungen steht, für die eine Erlaubnis, Befugnis, Zulassung oder Genehmigung im Rahmen des Rechtsdienstleistungs- oder Steuerberatungsgesetzes erforderlich sind.

Für von Dritten erarbeitete Inhalte gilt, dass diese nicht als Meinung der RICS zu verstehen sind und keinesfalls eine individuelle Beratung von Vertragsparteien ersetzen können, sondern als allgemeine und unverbindliche Hinweise aufzufassen sind.

2

Verzeichnis der Leistungen

Die Leistungen werden grundsätzlich in 21 Module unterteilt, welche ein Kunde auswählt und beauftragen kann (siehe Schaubild auf der Folgeseite).

Alle Module sind grundsätzlich aufeinander aufbauend angeordnet. Solche Module, welche im Regelfall stets zum originären Leistungsbild des Asset Managements gehören, sind dabei als **"Basismodule"** gekennzeichnet. Dies sind die Module 1, 4a, 4b, 5, 7, 9, 11, 12, 13 und 17.

Diese zehn "Basismodule" verstehen sich als wirtschaftlich sinnvolle Leistungseinheit, welche in aller Regel in ihrer Gesamteinheit erbracht werden.

Die weiteren Module werden als so genannte **"Ergänzungsmodule"** bezeichnet, welche im Hinblick auf besondere Aufgabenstellungen und Anforderungen der Leistungserbringung ergänzend vereinbart werden können.

Innerhalb der Module werden die Einzelleistungen in die Kategorien **"Grundleistung"** und **"Zusatzleistung"** unterteilt. Als "Grundleistung" werden solche Leistungen verstanden, die bei Beauftragung des jeweiligen Moduls im Regelfall erbracht und insgesamt beauftragt werden.

Als "Zusatzleistung" werden alle weiterführenden Leistungen verstanden, die nicht als "Grundleistung" zu qualifizieren sind und je nach Strategie, Struktur und Erfordernis gesondert beauftragt werden können.

Im Weiteren erfolgt eine Unterscheidung in Ebenen **"Asset"** (Objekt) und **"Portfolio"** (Aggregation von Objekten und/oder Ebene einer Besitzgesellschaft). Leistungen mit unmittelbarem Objektbezug werden dem Asset zugeordnet. Einzelne Leistungen können sowohl auf Asset- als auch auf der Portfolioebene zum Tragen kommen. Nur der Portfolioebene sind Leistungen zugeordnet, welche im Regelfall ausschließlich auf dieser Ebene erbracht werden.

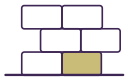
Struktur der Asset-Management-Leistungen
im Leistungsverzeichnis

Die Einteilung der Leistungen in Module und – innerhalb der Module – in Grund- und Zusatzleistungen veranschaulicht das folgende Schaubild.

Klarstellend sei hier die konkrete Anwendung der modularen Systematik erläutert:

- In aller Regel werden alle Basismodule samt der enthaltenen Grundleistungen erbracht; die Vergütung dieser Grundleistungen der Basismodule erfolgt einheitlich (Basisvergütung).
- Je nach Aufgabenstellung können Ergänzungsmodule mit deren Grundleistungen vereinbart werden; diese Grundleistungen der Basismodule führen zu einer Veränderung der Basisvergütung oder werden zusätzlich vergütet.
- Für Leistungen aus beauftragten Modulen können Zusatzleistungen abgerufen werden; deren Vergütung wird in aller Regel durch Veränderung der Basisvergütung oder der Zusatzvergütung der Ergänzungsmodule geregelt.

Grundleistungen



Basismodule

Modul 1: Strategie
Modul 4a: Businessplan und Budget
Modul 4b: Controlling
Modul 5: Reporting
Modul 7: Daten- und Dokumentenmanagement
Modul 9: Auswahl, Steuerung von Dienstleistern
Modul 11: Objekt- und Mieterbetreuung
Modul 12: Forderungsmanagement
Modul 13: Liquiditätsmanagement
Modul 17: Vermietung



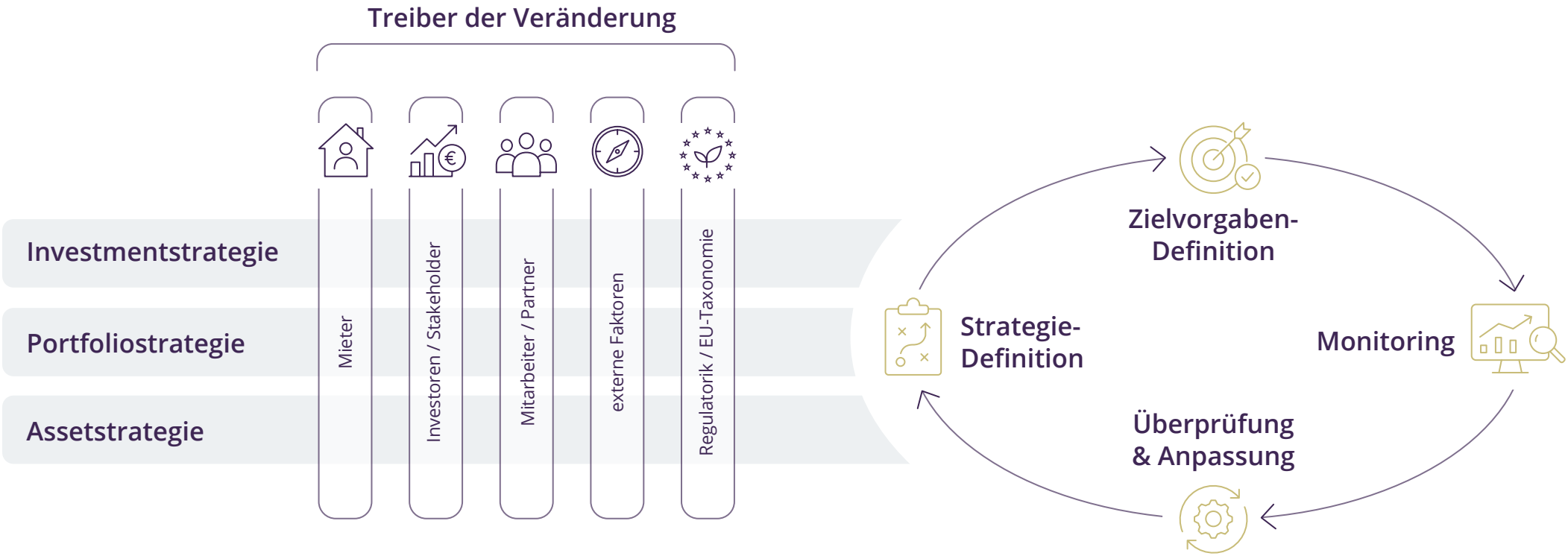
Ergänzungsmodule

Modul 2: Ankauf
Modul 3: Finanzierung
Modul 6: Research
Modul 8a: Risikomanagement
Modul 8b: Compliance
Modul 10: Gesellschaftsmanagement
Modul 14: Rechnungswesen
Modul 15: Baumanagement
Modul 16: Refurbishment, Projektentwicklung
Modul 18: Objektbewertung
Modul 19: Verkauf

Basismodul

Modul 1
Strategie

Das Basismodul “Strategie“ umfasst die Formulierung der wesentlichen Leitlinien der Anlagepolitik (Investmentstrategie) sowie die erforderliche Ableitung von Investmentkriterien auf der Grundlage der Zielvorgaben des Auftraggebers. Im Rahmen der Strategiedefinition soll auf Basis der Investmentstrategie eine Portfolio- und Einzelobjektstrategie formuliert werden. Die Planung, Erstellung und Umsetzung erfolgt dabei sowohl auf Portfolio- als auch Objektebene. Die Dynamik im Marktumfeld zeigt, dass zahlreiche Faktoren die Strategiedefinition beeinflussen:



Basismodul

Modul 1
Strategie

Beispielhaft sei der Themenkomplex Nachhaltigkeit genannt, welcher sich auf alle Ebenen des Strategieprozesses auswirkt und zuletzt in die Einzelobjektstrategie und konkrete Ausrichtung des Objektes Eingang findet. Gleiches gilt für Veränderungen in Mieter- und Investorennachfrage, der Einfluss von Stakeholdern sowie die Zusammenarbeit mit Partnern und Mitarbeitenden. All diese Faktoren können Strategieanpassungen erforderlich machen.

Dieser Prozess kann in der Praxis im Rahmen der Beurteilung von Handlungsoptionen und Wirtschaftlichkeitsanalysen das Objektportfolio oder Einzelobjekt betreffend angestoßen werden. Eine Veränderung wesentlicher Parameter kann eine teilweise oder grundsätzliche Abkehr von der ursprünglich verfolgten Strategie erforderlich machen.

Vor diesem Hintergrund sind die Leistungsbausteine des Moduls Strategie in vorgenannte vier Schritte des Strategieprozesses aufgeteilt und sehen im nächsten Schritt die Ableitung geeigneter und messbarer Zielgrößen auf Portfolio- und Objektebene vor.

Leistung		Asset	Portfolio	Grundleistung	Zusatzleistung
a	Strategiedefinition auf Investment-, Portfolio und Einzelobjekt-Ebene sowie in Bezug auf Nachhaltigkeit	■	■	■	
b	Ableitung und Definition spezifischer und messbarer Zielvorgaben: - Objektspezifische Ziele - Portfolioziele - Nachhaltigkeitsziele - Digitalisierungsziele	■	■	■	
c	Laufende Überwachung und Erfolgsbewertung (Monitoring)	■	■	■	
d	Review und dynamische Anpassung der Strategie und Ziele	■	■	■	

Modul 2
Ankauf

Das Ergänzungsmodul "Ankauf" umfasst Leistungen im Zusammenhang mit dem Erwerb von Objekten im Rahmen eines Asset- oder Share-Deals.

Dies umfasst die Organisation und Umsetzung sowohl des Sourcing als auch einer systematischen Ankaufsprüfung (Due Diligence einschließlich ESG-Prüfung) sowie die Begleitung der Kaufvertragsabwicklung einschließlich der Nachverfolgung von Ansprüchen und Pflichten.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Definition des Ankaufprofils in Abstimmung mit dem Auftraggeber	■	■	■	
b	Marktanalyse und aktive Objektsuche mit oder ohne Makler	■	■	■	
c	Vorprüfung und Aufbereitung von Investmentmöglichkeiten	■	■	■	
d	Organisation des eigentlichen Ankaufprozesses inklusive Zusammenstellung und Steuerung des internen und externen Projektteams	■	■	■	
e	Auswahl und Steuerung externer Due-Diligence-Dienstleister z. B. für Recht, Steuern, Technik, Umwelt und Nachhaltigkeit	■	■	■	
f	Erstellung und Pflege von Ankaufskalkulationen	■	■	■	
g	Erstellung von Entscheidungsvorlagen und Präsentation vor Gremien	■	■	■	
h	Unterstützung der Kaufvertragsverhandlungen hinsichtlich Preisfindung, Kaufvertrag und weiterer relevanter Unterlagen	■	■	■	
i	Führen der Kaufvertragsverhandlungen	■	■		■
j	Kaufvertragsabwicklung einschl. Nachverfolgung von Garantien und Verpflichtungen aus dem Kaufvertrag	■	■	■	
k	Mitteilung des Eigentümerwechsels an alle Vertragspartner	■	■	■	
l	Dokumentation der Entscheidungsfindung, der Kaufvertragsdurchführung und des Datenraums	■	■	■	

Modul 3
Finanzierung

Das Ergänzungsmodul "Finanzierung" umfasst Leistungen, welche erforderlich sind, um eine gesicherte und belastbare Finanzierung der Investitionen (auf Objekt- und Gesellschaftsebene) unter Beachtung der Vorgaben des Auftraggebers an Kapital-, Finanzierungs- und ggf. Fondsstruktur sowohl während des Investitionszeitraums als auch während der voraussichtlichen Haltedauer von Einzelobjekten bzw. Portfolien zu erfüllen.

Die Finanzierung umfasst dabei neben der Anbahnung und Abwicklung auch die laufende Überwachung und Kontrolle von Darlehens- und Kreditverträgen.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Entwurf eines Finanzierungsplans	■	■	■	
b	Mitwirkung bei der Festlegung der Kapital- und Finanzierungsstruktur	■	■	■	
c	Durchführung von Ausschreibungs- und Auswahlverfahren	■	■		■
d	Durchführung der Vertragsverhandlungen (Term Sheet, Kreditvertrag, Stellung von Sicherheiten)	■	■	■	
e	Formulierung von Handlungsempfehlungen und Entscheidungsvorlagen hinsichtlich der Verhandlungsergebnisse	■	■	■	
f	Dokumentation der getroffenen Vereinbarungen und Prüfung von Fälligkeiten, Einhaltung von Konditionen und Zahlungen	■	■	■	
g	Reporting zum Darlehensgeber einschließlich Covenant Reports	■	■	■	
h	Beachtung gesetzlicher Bestimmungen und Anforderungen der Aufnahme von Fremdkapital bspw. nach KAGB		■	■	
i	Beobachtung des Finanzierungsmarktes hinsichtlich Zinsentwicklung und Ableitung von Handlungsoptionen		■	■	

Basismodul

Modul 4a
Businessplan und Budget

Das Basismodul "Businessplan und Budget" umfasst Leistungen zur detaillierten Planung und Abbildung der Zahlungsströme sowie anderer relevanter Erfolgsgrößen. Die Planung erfolgt unter Beachtung der Objekt- und Portfoliostrategien und in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber. Aus dem Businessplan werden Budgets entwickelt, welche durch den Auftraggeber freizugeben sind.

Hinweis: Die sich aus Nachhaltigkeitszielen (ESG) ergebenden Themen werden - ebenso wie solche aus Betreiberhaftung usw. - im Businessplan und im Budget entsprechend der gewählten Strategie abgebildet.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Erstellung und regelmäßige Fortschreibung des Businessplans unter Beachtung der Vorgaben des Auftraggebers	■	■	■	
b	Erstellung, Abstimmung und Einholung von Freigaben von Budgets auf der Grundlage des Businessplans (i. d. R. Ein- bzw. Mehrjahreszeitraum)	■	■	■	
c	Aufbereitung, Prüfung und Weiterverarbeitung von zur Verfügung gestellten Daten und Informationen, auch in Abstimmung mit externen, in den Planungsprozess eingebundenen Dienstleistern	■	■	■	
d	Erläuterung von Businessplänen und Budgets gegenüber dem Auftraggeber	■	■	■	
e	Erarbeitung und Implementierung von Freigaberegelungen	■	■		■

Basismodul

Modul 4b
Controlling

Das Basismodul "Controlling" umfasst Leistungen der laufenden Kontrolle zentraler Erfolgsgrößen und die Erkennung von Abweichungen sowie Analysen der Gründe für Abweichungen und idealerweise auch daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen. Die Erkennung von Abweichungen basiert auf dem Businessplan und den freigegebenen Budgets einerseits sowie auf dem Reporting der aktuellen Kennzahlen andererseits.

Hinweis: Die sich aus Nachhaltigkeitszielen (ESG) ergebenden Themen werden - ebenso wie andere Themen - im Controlling überwacht.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Laufende Überwachung durch Abgleich der Planzahlen aus Businessplan und Budgets zu Ist-Zahlen aus dem Reporting	■	■	■	
b	Erstellung einer Prognose (Erwartungswert) auf Basis erkannter Abweichungen und einer abweichungsadäquaten Fortschreibung	■	■	■	
c	Identifizierung von Gründen von Abweichungen	■	■	■	
d	Abstimmung mit internen und externen Beteiligten (z. B. Property Management, Rechnungswesen) im Rahmen der Analyse von Abweichungen	■	■	■	
e	Ableitung von operativen und strategiebezogenen Handlungsempfehlungen	■	■	■	
f	Mitwirkung bei der Erstellung des Quartals- / Jahresabschlusses	■	■		■

Basismodul

Modul 5
Reporting

Das Modul 5 “Reporting“ umfasst Leistungen für die quantitative und qualitative Berichterstattung über wirtschaftlich und anderweitig relevante Informationen. Das Reporting kann sowohl auf Objekt- als auch auf Portfolioebene erfolgen.

Reporting kann je nach Adressatenkreis unterschiedliche Inhalte haben. Die steuerungsrelevanten Inhalte sowie Format und Turnus des Reportings sollten im Kontext der Portfolio- und Objektstrategie zusammen mit dem Auftraggeber festgelegt werden.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Abstimmung von Inhalten, Umfang und Turnus des zu liefernden Reportings inklusive Definition der Kennzahlen	■	■	■	
b	Turnusmäßige Erstellung immobilienwirtschaftlicher Kennzahlenberichte, jeweils auch mit Trenddarstellung, z. B. hinsichtlich: - Mieteinnahmen (gesamt und in EUR/m²) - Offene Posten (absolut und relativ) - Ausgaben (CapEx, OpEx, TI/UTC, sonstige) - Liquidität - Leerstand (in m² und als Delta in EUR) - WA(U)LT - Mieterliste	■	■	■	
c	Bedarfsweise Erstellung von Berichten zu qualitativen Themen wie z. B.: - Vermietung - Mieterbindung / Fluktuation - Mieterhöhungen - Mietsicherheiten - Versicherungen und Versicherungsschäden - aktive oder passive Rechtsstreitigkeiten - wesentliche Dienstleistungs- und Lieferverträge	■	■	■	
d	Bedarfsweise Erstellung von Berichten bezüglich nachhaltigkeitsrelevanter Aspekte wie z. B.: - Verbrauchs- und Emissionsdaten (z. B. CO_2, Strom, Wasser) - regulatorisch vorgegebener Kriterien (z. B. SFDR oder EU-Taxonomieverordnung) - nicht regulatorisch vorgegebener / sonstiger Kriterien - relevanter Zertifizierungen	■	■		■
e	Sonstige Reportings wie z. B.: - Duty-of-Care-Reporting (soweit die DoC-Vereinbarung offengelegt wird)	■	■		■

Modul 6
Research

Das Ergänzungsmodul "Research" dient vor allem der Unterstützung der Portfolio- und Asset-Management-Strategie. Wesentliche Bestandteile sind die Beschaffung, Bereitstellung und Auswertung von Miet- und Investment-Marktdaten. Daneben werden regulatorische Anforderungen, Nachhaltigkeitskriterien sowie sonstige gesetzliche Vorgaben erhoben und analysiert.

Die gewonnenen Informationen dienen als Grundlage für wirtschaftliche Einschätzungen, Analysen und Benchmarks in Bezug auf Einzelobjekte und / oder Portfolien, auf deren Basis konkrete Handlungsempfehlungen formuliert werden können.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grundleistung	Zusatzleistung
a	Benchmarking für den betreuten Bestand bezüglich Mieter, Objekt und Standort	■		■	
b	Durchführung von Markt-, Standort-, Wettbewerbs- sowie SWOT- und Nachhaltigkeitsanalysen	■			■
c	Mieterbewertung einschließlich der Erfassung von Informationen Dritter (z. B. Bonitätsprüfung, Umsätze, Jahresabschluss)	■			■
d	Erfassung und Aufbereitung von Vergleichsmieten und Verkaufspreisen	■		■	
e	Beschaffung, Auswertung und Bereitstellung von qualitativen und quantitativen Daten Dritter für Sonderauswertungen	■	■		■
f	Erhebung eigener Datenbestände durch Beobachtung von Mieter, Objekt, Mikro- und Makrostandort und Gesamtmarkt	■	■		■
g	Analyse und Weiterverarbeitung von Daten als Grundlage für die Entwicklung von Asset- und Portfoliostrategien und Risikoidentifikation	■	■	■	
h	Identifizierung relevanter Trends und Ableitung von Empfehlungen, auch hinsichtlich Veränderungen von Regulierung	■	■	■	

Basismodul

Modul 7
Daten- und Dokumentenmanagement

Das Basismodul "Daten- und Dokumentenmanagement" beschreibt Leistungen, welche erforderlich sind, um eine sachgerechte, sichere und nachvollziehbare Erfassung, Verarbeitung, Speicherung und Archivierung von Daten und Dokumenten zu gewährleisten.

Im Hinblick auf die digitale Transformation des Real Estate Management kommt diesem Leistungsmodul eine wachsende Bedeutung zu. Gesetzliche Bestimmungen sind einzuhalten, und Anforderungen des Auftraggebers an Vertraulichkeit zu berücksichtigen.

Grundsätzlich sollte der Umgang mit Daten und Dokumenten dem Digitalisierungskonzept des Auftraggebers folgen. Siehe hierzu auch der nachfolgende Textabschnitt "Digitalisierung".

Das Asset Management agiert in diesem Bereich meist innerhalb eines durch den Auftraggeber vorgegebenen Systemrahmens. Darüber hinausgehende konzeptionell-beratende Leistungen können zusätzlich vereinbart werden.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Bestandsaufnahme vorhandener Daten und Dokumente unter Nutzung der vorhandenen Systeme, Schnittstellen und Berechtigungskonzepte	■	■	■	
b	Organisationsberatung hinsichtlich der verwendeten Systeme, Prozesse und Schnittstellen sowie von Rollen- und Berechtigungskonzepten	■	■		■
c	Erstdefinition der erforderlichen Daten und Dokumente	■	■	■	
d	Monitoring des Austausches von und Plausibilisierung der Daten und Dokumente, auch in Bezug auf Pünktlichkeit, Vollständigkeit und Plausibilität	■	■		■
e	Übernahme bzw. Übergabe von für das Asset Management relevanten Daten und Dokumenten zu Beginn bzw. bei Beendigung des Asset Managements	■	■	■	
f	Regelmäßige Überprüfung der als erforderlich definierten Daten und Dokumente sowie Umsetzung von ggf. erforderlichen Anpassungen, nach Maßgabe des Auftraggebers	■	■	■	

Hinweis:
Soweit Kundenwünsche Kosten für Hardware, Software oder Berater erfordern, ist die Kostentragung im Einzelfall zu klären.

Modul 8a
Risikomanagement

Das Ergänzungsmodul "Risikomanagement" beinhaltet Leistungen der Erkennung von und dem Umgang mit Risiken. Ziel ist die Risikobegrenzung.

Zudem sollte im Rahmen des Risikomanagements sichergestellt werden, dass risikorelevante Kennzahlen und Sachverhalte wie bspw. zum Thema Forderungen angemessen im Reporting (Modul 5) abgebildet werden.

Aufgrund der Komplexität und Vielschichtigkeit des Themas können entsprechende Leistungen in diesem Leistungsverzeichnis nur in Grundzügen bzw. beispielhaft dargestellt werden.

Einige Leistungen wie beispielsweise die Überwachung der Liquidität auf Gesellschafts- oder Portfolioebene sind nur dann möglich, wenn sich die Leistungen des Asset Managements auf die entsprechende Ebene erstrecken. Insofern ist eine klare vertragliche Definition der zu erbringenden Leistungen und Ebenen erforderlich.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Anforderungen und Grundsätze des Risikomanagements formulieren und kontinuierlich anpassen	■	■	■	
b	Identifizierung und Erstbewertung wesentlicher Risiken	■	■	■	
c	Erarbeitung und Abstimmung einer Risikostrategie	■	■	■	
d	Erarbeitung und Implementierung von angemessenen Risikoprozessen inklusive einer Schnittstelle zum Reporting	■	■	■	
e	Regelmäßige Kontrolle der Wirksamkeit und Angemessenheit der definierten Risikostrategie und der dazu implementierten Prozesse sowie Durchführung erforderlicher Anpassungen	■	■	■	
f	Unterstützung von Leistungen externer Auditoren	■	■		■

Modul 8b
Compliance

Das Ergänzungsmodul "Compliance" beinhaltet das Monitoring der Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen und regulatorischen Standards sowie die Erfüllung weiterer, in der Regel von Unternehmen selbst gesetzten Standards. In Bezug auf selbst gesetzte Standards sollte vor Übernahme der Asset-Management-Leistung vereinbart werden, welche dieser Standards zu beachten sind.

Die für einen Bestand und/oder die beteiligten Unternehmen geltenden regulatorischen und gesetzlichen Vorgaben sowie Vorgaben des Auftraggebers können dabei stark variieren und sind daher vorab individuell und konkret zu vereinbaren.

Diesbezüglich ist zu beachten, dass in der Regel die Einhaltung einer Reihe regulatorischer Standards durch den Property Manager zu gewährleisten ist. In diesem Falle obliegt dem Asset Manager die Überwachung des Property Managers. Insofern können sich hier Überschneidungen mit dem Modul 9 Auswahl und Steuerung von Dienstleistern ergeben.

Dabei müssen im Regelfall Inhalte dieses Moduls Compliance ebenfalls im Modul 8a Risiko-Management berücksichtigt werden.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Abstimmung eines Compliancekonzeptes auf Basis der für den Bestand und/oder die beteiligten Unternehmen verpflichtenden Compliance-vorgaben (Regulierung). Ebenso Berücksichtigung der darüber hinaus gehenden Vorgaben des Auftraggebers	■	■	■	
b	Implementierung und regelmäßige Anpassung des Compliancekonzeptes	■	■	■	
c	Durchführung von aufgrund regulatorischer und anderer Anforderungen nötiger Prüfungen bei Dienstleistern, Lieferanten und Mietern	■		■	
d	Unterstützung des Auftraggebers bei der Durchführung von Audits sowie bei Prüfungen, die über das regulatorisch erforderliche Maß hinausgehen	■	■		■

Basismodul

Modul 9
Auswahl und Steuerung von Dienstleistern

Das Basismodul "Auswahl und Steuerung von Dienstleistern" umfasst die Auswahl, Beauftragung, Steuerung und Kontrolle externer Dienstleister, um die Bewirtschaftung der Objekte sicherzustellen. Hierbei kann es sich um Leistungen des Property-, Facility- und Projektmanagements, aber auch der Datenverarbeitung, der Steuer- und Rechtsberatungen, Vermietungs- und Vermarktungsleistungen, Architekten- und Ingenieurleistungen, Versicherungen sowie Marketing- und Kommunikationsdienste handeln (Aufzählung nicht abschließend).

Aufgrund der hohen Komplexität ist eine klare Definition von Schnittstellen wichtig. Dies beinhaltet die Vereinbarung von Leistungskatalogen, Art und Umfang der Dienstleistung und die Steuerung und Kontrolle.

Inwieweit in laufenden Aufträgen die Beauftragung und Steuerung weiterer externer Dienstleister aufgrund neuer Anforderungen zu einer Anpassung der Vergütung bspw. durch eine Handling Fee führen sollte, wäre im Einzelfall zu vereinbaren.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Feststellung des Dienstleistungsbedarfs unter Beachtung von: i) Assetklasse und Objekt- bzw. Portfoliostrategie; ii) Definition von Schnittstellen und Zuständigkeiten zwischen Auftraggeber und Dienstleister; iii) Anforderungen an Dokumentation und Reporting (Inhaltliche Aspekte, Art und Qualität der Daten sowie deren Umfang, Formate, Standards und Turnus der Zulieferung); iv) Festlegung notwendiger Anforderungen an Systemvoraussetzungen und IT-Anwendungen.	■	■	■	
b	Vorbereitung von Ausschreibungen: Erstellung eines Marktüberblickes und Vorauswahl der anzufragenden Dienstleister vor Ausschreibung	■	■	■	
c	Erstellung eines Leistungsverzeichnisses sowie Definition der Kriterien zur Messung, Bewertung und Vergütung der Leistung (bei Bedarf unter Hinzuziehung eines Ausschreibungsbüros/-beraters)	■	■		■
d	Abstimmung von Leistungsverzeichnis und Vergütung sowie Vergabestrategie mit dem Auftraggeber und Durchführung der Ausschreibung (bei Bedarf unter Hinzuziehung eines Ausschreibungsbüros/-beraters)	■	■		■
e	Auswertung und Bewertung der Angebote, Führung der Bietergespräche sowie Erstellung einer Vergabeempfehlung und Führen der Verhandlung bis zur Abschlussreife sowie Vertragsabschluss	■	■		■
f	Implementierung der beauftragten Leistungen, insbesondere im Schnittstellenmanagement sowie notwendiger systemtechnischer Anbindung (Datenlieferung)	■	■		■

Basismodul

Modul 9
Auswahl und Steuerung von Dienstleistern

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
g	Abstimmung des Berichtswesens mit dem Dienstleister sowie involvierter Dritter	■	■	■	
h	Auflistung bestehender Dienstleistungs- und Drittverträge	■	■	■	
i	Regelmäßige operative Abstimmungen mit dem Dienstleister sowie Führen von Leistungsgesprächen	■	■	■	
j	Kontrolle der Leistungen auf Konformität mit den vertraglichen Regelungen	■	■	■	
k	Prüfung und Freigabe von Dienstleisterrechnungen	■	■	■	
l	Regelmäßige Überprüfung auf notwendige Anpassungen des Vertragswerkes sowie Nachverhandlung hinsichtlich: i) Zielsetzung und Leistungsumfang sowie zugehöriger Vorgaben; ii) Angemessenheit der Preise; iii) gesetzlicher oder regulatorischer Änderungen; iv) Umgang mit Leistungsstörungen	■	■	■	

Modul 10
Gesellschaftsmanagement

Das Ergänzungsmodul "Gesellschaftsmanagement" umfasst Leistungen für Besitzgesellschaften bis hinunter auf die Ebene der Objektgesellschaft. Dazu gehört die Koordination wirtschaftlicher, steuerlicher und rechtlicher Aufgaben- und Fragestellungen. Dies kann auch die Übernahme der handelsrechtlichen Geschäftsführung beinhalten.

Das Modul enthält keine Leistungen, die einer Erlaubnis, Befugnis, Zulassung oder Genehmigung im Rahmen des Rechtsdienstleistungsgesetzes oder des Steuerberatungsgesetzes bedürfen.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Übernahme der handelsrechtlichen Geschäftsführung		■		■
b	Steuerung des Rechnungswesens		■	■	
c	Koordination der Erstellung und Prüfung der Jahresabschlüsse und Steuererklärungen		■	■	
d	Vereinheitlichung und kontinuierliche Optimierung des Kontenplans und von Schnittstellen zur Objekt- und Fondsbuchhaltung		■	■	
e	Rechnungsprüfung, Freigabe und Veranlassung von Zahlungen		■	■	
f	Beauftragung und Steuerung von Dienstleistern wie z. B. Finanzbuchhaltung, Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer		■	■	
g	Verwaltung von Bankkonten		■	■	
h	Überwachung des Zahlungsverkehrs und der Liquidität		■	■	
i	Überwachung der Einhaltung von Verpflichtungen aus Kreditverträgen		■	■	
j	Koordination und Kontrolle steuerlicher Sachverhalte auf Objektebene wie z. B. §15a-UStG-Berichtigungen und Korrekturen des VSt-Schlüssels	■		■	
k	Erstellung von Fortführungsprognosen und Sanierungskonzepten		■		■
l	Koordination gesellschaftsrechtlicher Vorgänge wie z. B. Gesellschafterbeschlüsse, Handelsregister- und Grundbucheintragungen und der Einhaltung von Veröffentlichungsverpflichtungen		■	■	
m	Koordination der Durchsetzung von Rechtsansprüchen der Gesellschaft gegen Dritte		■	■	

Basismodul

Modul 11
Objekt- und Mieterbetreuung

Das Basismodul "Objekt- und Mieterbetreuung" beinhaltet Leistungen, die direkt am Objekt und/oder in Interaktion mit Mietern erfolgen. Dazu zählen beispielsweise turnusmäßige Inaugenscheinnahmen der Immobilien und ein regelmäßiger Austausch mit Mietern.

Der Anwesenheit am Objekt kommt dabei auch eine qualitätssichernde Komponente zu. Zielsetzungen sind langfristiger Substanz- und Werterhalt sowie die Identifikation von Optimierungspotenzialen in Sachen Nachhaltigkeit.

In der Kommunikation mit den Mietern stehen die Erkennung von Mieterbelangen und Mieterbedürfnissen im Vordergrund. Ziele sind die Steigerung der Mieterzufriedenheit, eine bestmögliche Mieterbindung und die Identifikation von Mieteinnahmepotenzialen.

Klarstellend sei darauf hingewiesen, dass es sich bei diesen Leistungen nicht um Property Management-Leistungen handelt, auch wenn sich naturgemäß Überschneidungen ergeben können.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Regelmäßige Objektbegehungen hinsichtlich Objektzustand, idealerweise gemeinsam mit Property und Facility Management	■		■	
b	Regelmäßige Gespräche mit wesentlichen gewerblichen Bestandsmietern, auch bezüglich Mietzufriedenheit und Mieterbedarfe	■		■	
c	Koordination des Leerstandsmanagements	■		■	
d	Identifikation von Potenzialen und Bedürfnissen (z. B. Mietanpassung, Flächenanpassung, Ausstattungsanpassung, Laufzeitanpassung, Umsetzung, Serviceleistungen)	■		■	
e	Direkte Verlängerung von Bestandsmietverträgen (ohne Dritte)	■			■
f	Beschwerde- und Eskalationsmanagement einschließlich Durchführung von Besprechungen mit Mietern	■		■	
g	Identifizierung, Planung und Umsetzung von objektspezifischen Maßnahmen zur Repositionierung am Markt	■			■
h	Durchführung von Mieterbefragungen zur Mieterzufriedenheit usw.	■			■

Basismodul

Modul 12
Forderungsmanagement

Das Basismodul "Forderungsmanagement" beinhaltet Leistungen zur Minimierung von Forderungen und Ausfallrisiken. Wesentlich ist dabei die Steuerung der entsprechenden Leistungsprozesse.

Bei wichtigen Mietern bzw. wesentlichen Rückständen werden eventuell erforderliche Verhandlungen mit dem Mieter im Regelfall durch den Asset Manager geführt.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Konzeption, Implementierung und Steuerung der Prozesse im Forderungsmanagement mit allen Beteiligten wie z. B. Property Management, Rechtsanwälten, Gerichten und Gerichtsvollziehern	■		■	
b	Regelmäßiges Monitoring des Forderungsbestandes (auch von vermeintlichen Überzahlungen) und Durchführung von regelmäßigen Besprechungen mit den Dienstleistern	■		■	
c	Festlegung und Umsetzung von angemessenen Maßnahmen	■		■	
d	Verhandlungsführung bei Ratenzahlungs- oder Stundungsvereinbarungen mit wesentlichen Mietern, meist in Verbindung mit der Anpassung des Mietvertrags	■		■	
e	Beratung des Auftraggebers bezüglich der Durchführung von gerichtlichen Maßnahmen (Klage, Vollstreckung)	■		■	
f	Betreibung von Forderungen aus verkauften Beständen oder von aus anderen Gründen nicht mehr durch den Property Manager betreuten Forderungen	■			■

Basismodul

Modul 13
Liquiditätsmanagement

Das Basismodul "Liquiditätsmanagement" beinhaltet Leistungen zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit auf Objekt- und Portfolioebene unter Berücksichtigung des Businessplans.

Zu den Kernaufgaben gehören die Liquiditätsplanung, die laufende Erfassung und Kontrolle von Zahlungs-ein- und -ausgängen, der Abruf und die Verwendung von Liquidität sowie Analyse und Reporting.

Dabei ist zu beachten, dass der Asset Manager hier nur unterstützend tätig sein kann, soweit nicht auch das Ergänzungsmodul 10 "Gesellschaftsmanagement" beauftragt wurde.

Zudem ist die Erbringung einer Reihe von Leistungen von Sicht- und Weisungsrechten abhängig.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Dokumentation und Kontrolle von Kontovollmachten, Freigabegrenzen und sonstiger Befugnisse zur Sicherstellung des Zahlungsverkehrs	■		■	
b	Aufstellung und regelmäßige Anpassung eines Liquiditätsplans	■		■	
c	Kontrolle der Zahlungsein- und -ausgänge	■		■	
d	Überwachung des Property Management hinsichtlich der Einhaltung der Liquiditätsplanung	■		■	
e	Sicherstellung einer angemessenen Liquidität durch Abruf und Rückführung von Mitteln	■			■
f	Mitwirkung bei der Eigen- und Fremdkapitalbeschaffung	■	■		■
g	Analyse und Bewertung der Liquiditätsentwicklung	■		■	

Modul 14
Rechnungswesen

Das Ergänzungsmodul “Rechnungswesen” beinhaltet die Übernahme und Fortführung der laufenden Buchhaltung auf Ebene der Besitzgesellschaft (Hauptbuch) nach den Grundsätzen der ordnungsmäßigen Buchführung und den gesetzlichen Bestimmungen.

Die untergeordnete Objektbuchhaltung (Nebenbücher) wird in aller Regel vom Property Management übernommen.

Zum Rechnungswesen gehört auch die Steuerung des laufenden Zahlungsverkehrs sowie die Vorbereitung bzw. Begleitung der Aufstellung von Jahresabschlüssen.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Übernahme der bisherigen oder erstmaliger Aufbau einer Finanzbuchhaltung		■	■	
b	Laufende Buchhaltung und Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit aller Geschäftsvorfälle im Hauptbuch (Gesellschaftsebene) und Nebenbuch (Objektbuchhaltung)		■	■	
c	Durchführung und Dokumentation des laufenden Zahlungsverkehrs		■	■	
d	Überprüfung, Vornahme und Anpassung von Zu- und Abschreibungen bzw. Wertberichtigungen aufgrund von Marktveränderungen, Objektgegebenheiten oder gesetzlichen Bestimmungen	■	■	■	
e	Überprüfung und Einbuchung oder Anpassung von Miet- und sonstigen Forderungen (z. B. Schadensersatz ggü. Dritten)	■	■	■	
f	Überprüfung, Vornahme und Anpassung von Rückstellungen in Bezug auf Zeitpunkt und Höhe		■	■	
g	Vorbereitung der ordnungsgemäßen und vollständigen Aufstellung der jährlichen Einzelabschlüsse für Gesellschaften inklusive der Durchführung aller Jahresabschlussbuchungen sowie ggf. Mitwirkung bei der Erstellung von Anhängen und Lageberichten		■	■	
h	Vorbereitung von zusätzlichen unterjährigen (z. B. quartalsweisen) zu erstellenden Einzelabschlüssen für Gesellschaften		■		■

Modul 15
Baumanagement

Das Ergänzungsmodul "Baumanagement" beinhaltet die Steuerung von Planungs- und Baugewerken bei bestandserhaltenden oder modernisierenden baulichen Maßnahmen sowie Mieterausbauten.

Die Planungsgewerke umfassen insbesondere Architekten, Fachingenieure, Projektsteuerer und sonstige Dienstleister. Zudem sind die ästhetischen, energetisch-ökologischen und sozialen Anforderungen, insbesondere nach den ESG-Kriterien des Auftraggebers abzubilden.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Feststellung des bautechnischen und baurechtlichen Ist-Zustandes sowie des geltenden Planungsrechts	■		■	
b	Definition der baulichen Maßnahme sowie der Vergabestrategie und benötigten Dokumentation mit den Projektbeteiligten	■		■	
c	Erstellung eines Budgets und einer Terminplanung mit dem Ziel der Freigabe durch den Auftraggeber	■		■	
d	Auswahl der Planungs- und Umsetzungspartner zur Vorbereitung einer Ausschreibung	■		■	
e	Ausschreibung und Vergabe der Planungs- und Baugewerke sowie Vorbereitung und Unterzeichnung der Bauverträge	■		■	
f	Koordination der Planungs- und Baugewerke sowie von den Maßnahmen betroffener Dritter wie z. B. Mietern und Nachbarn	■		■	
g	Abschluss des Versicherungsschutzes für die Baumaßnahme sowie Abwicklung eventueller Schäden	■			■
h	Sicherstellung der geschuldeten Ausführung der Planungs- und Baugewerke sowie Kontrolle der Einhaltung gesetzlicher und technischer Vorschriften	■			■
i	Laufende Überwachung des Baufortschrittes und der Budgeteinhaltung sowie Rechnungsprüfung und -freigabe	■			■
j	Herbeiführung der Abnahmen und deren Dokumentation	■			■
k	Prüfung der Schlussrechnung sowie Sicherstellung von Sicherheitseinbehalten und Gewährleistungsbürgschaften	■			■
l	Erstellen eines Abschlussberichtes	■		■	
m	Durchführung des Gewährleistungsmanagement	■			■

Modul 16
Refurbishment und Projektentwicklung

Das Ergänzungsmodul "Refurbishment und Projekt-entwicklung" beinhaltet Leistungen, die den Wert entweder durch Veränderungen oder Erweiterungen im Bestand, oder durch Neubau optimieren.

Die Planung, Vorbereitung und Durchführung sollten nach den ökonomischen Vorgaben und den ESG-Kriterien des Auftraggebers und unter Einhaltung der Gesetzgebung umgesetzt werden.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Abstimmung der Ziele mit dem Auftraggeber und Beschreibung der Grundzüge des Projektes insbesondere hinsichtlich Nutzungskonzept und Wirtschaftlichkeit	■		■	
b	Durchführung einer Markt- und Standortanalyse	■		■	
c	Ausarbeitung des Nutzungskonzeptes und des Planungs- und Baurechts sowie vorhandener Zertifizierungen	■		■	
d	Projektkalkulation auf Ausgaben- und Einnahmenseite inklusive einer Sensitivitätsanalyse sowie einer Renditeberechnung und Erstellung eines Terminplans	■			■
e	Entscheidungsvorlage für den Auftraggeber erstellen und präsentieren	■		■	
f	Auswahl und Beauftragung der Planungsgewerke nach vorheriger Abstimmung des Leistungsumfangs und des Vergabekonzeptes	■		■	
g	Ausschreibung und Vergabe der Baugewerke sowie sonstiger erforderlicher Leistungen	■			■
h	Steuerung und Überwachung der Planungs- und Baugewerke	■			■
i	Verfolgung der Projektkosten und Beachtung der freigegebenen Budgets sowie Rechnungskontrolle und -freigabe	■		■	

Modul 16
Refurbishment und Projektentwicklung

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
j	Regelmäßiges Projektreporting über den Baufortschritt in Bezug auf Kosten, Qualitäten und Termine	■		■	
k	Herbeiführung der Abnahmen und deren Dokumentation	■			■
l	Übergabe von Mietflächen an die Mieter	■		■	
m	Prüfung der Schlussrechnung sowie Sicherstellung von Sicherheitseinbehalten und Gewährleistungsbürgschaften	■			■
n	Erstellen eines Abschlussberichtes	■		■	
o	Durchführung des Gewährleistungsmanagement	■			■

Basismodul

Modul 17
Vermietung

Das Basismodul "Vermietung" beinhaltet Leistungen, um Vermietungen gemäß der Objektstrategie umzusetzen.

Als Zusatzleistung werden in diesem Dokument solche Leistungen definiert, die je nach Organisation (d. h. wem diese Tätigkeit zugeordnet ist), Nutzung (Wohnen oder Gewerbe) und Komplexität (geringe oder hohe Komplexität der Vermietung) sowohl durch den Asset Manager als auch durch Dritte wie beispielsweise den Property Manager oder einen Vermietungsmakler erbracht werden können.

Die Frage, ob eine Leistung Grund- oder Zusatzleistung sein soll, ist im Rahmen der Vertragsverhandlungen festzulegen, und die Vergütung entsprechend zu vereinbaren.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grundleistung	Zusatzleistung
a	Analysieren der Markt- und Objektinformationen für die Erarbeitung eines Vermietungskonzeptes und wirtschaftliche Bewertung der Handlungsoptionen	■		■	
b	Erstellung eines Vermietungskonzeptes einschließlich der Definition der Zielgruppe sowie Festlegung erforderlicher Marketingmaßnahmen und Auswahl von Vermietungspartnern	■		■	
c	Sicherstellung der rechtlichen und technischen Vermietungsfähigkeit einschließlich der Koordination geeigneter Maßnahmen	■			■
d	Abstimmung der Konditionen unter Berücksichtigung des Businessplans	■		■	
e	Zusammenstellung von Vertrags- und Objektunterlagen zur Vermarktung	■		■	
f	Beauftragung und Steuerung von Vertriebspartnern und sonstigen Ansprechpartnern sowie Aufbau eines Vermietungsreportings	■		■	
g	Identifikation und Ansprache von Mietinteressenten	■			■
h	Durchführung von Besichtigungen	■			■
i	Erstellung von Mietangeboten und Verhandlungsführung	■			■
j	Erstellung von Entscheidungsvorlagen für den Auftraggeber nach erfolgter Bonitäts- und KYC-/GWG-Prüfung	■			■
k	Erstellung der Vertragsunterlagen einschließlich bedarfsweiser externer rechtlicher Prüfung und Mietvertragsabschluss	■			■
l	Koordination der Umsetzung des Mietvertrages im Hinblick auf rechtliche und technische Belange	■		■	
m	Einholung der Mietsicherheiten, Übergabe der Mietfläche und Dokumentation	■			■

Modul 18
Objektbewertung

Das Ergänzungsmodul "Objektbewertung" beschreibt Leistungen der Vorbereitung, Beauftragung, Steuerung und Überwachung von Objekt- oder Portfoliobewertungen.

Die eigentliche Durchführung der Bewertung sollte nach Ansicht von RICS zwecks Vermeidung von Interessenkonflikten durch unabhängige Dritte erfolgen. Empfehlenswert ist die Durchführung auf Basis allgemein akzeptierter Standards wie beispielsweise dem RICS Red Book.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Festlegung des Bewertungszweckes und des Bewertungsstichtages in Abstimmung mit dem Auftraggeber	■		■	
b	Festlegung und Überwachung der Einhaltung von Fristen für Bewertungen (z. B. Auflagen aus Kreditverträgen)	■		■	
c	Abstimmung von Bewertungsmethodik und Bewertungsturnus mit dem Auftraggeber	■		■	
d	Auswahl und Beauftragung des Gutachters	■		■	
e	Zusammenstellung der für die Bewertung erforderlichen Daten und Dokumente in Abstimmung mit dem Auftraggeber	■		■	
f	Inaugenscheinnahme des Objektes mit Aufnahme / Beurteilung / Dokumentation des baulichen und technischen Zustandes der Immobilie	■			■
g	Plausibilisierung der Ergebnisse und Abstimmung mit dem Auftraggeber	■		■	
h	Erstellung von Alternativberechnungen aufgrund unterschiedlicher Szenarien	■			■

Modul 19
Verkauf

Das Ergänzungsmodul "Verkauf" umfasst Leistungen des Verkaufsprozesses, und zwar sowohl Tätigkeiten bis zum Vertragsabschluss als auch Tätigkeiten der Vertragsabwicklung wie beispielsweise Übergaben und die Koordination nachlaufender Maßnahmen.

Mit dem Auftraggeber sollten vorab die Leistungstiefe und die Schnittstellen mit externen Dritten abgestimmt werden.

	Leistung	Asset	Portfolio	Grund-leistung	Zusatz-leistung
a	Beratung zur Verkaufsstrategie und Empfehlungen für verkaufsvorbereitende Maßnahmen	■	■	■	
b	Durchführung von Optimierungsmaßnahmen am Objekt im Zusammenhang mit dem Verkauf	■	■		■
c	Beschaffung und/oder Erstellung von Verkaufsunterlagen wie z. B. Exposé, NDA, LOI und SPA sowie Errichtung und Befüllung eines Verkaufsdatenraumes	■	■		■
d	Auswahl, Beauftragung und Steuerung externer Beteiligter	■	■	■	
e	Koordination der Beteiligten im Verkaufsprozess und Erstellung eines Verkaufsreportings	■	■	■	
f	Unternehmerische Führung des Verkaufsprozesses einschließlich der Verhandlungen	■	■		■

3

Empfehlungen zu Grundsätzen der Vergütung

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit Vergütungsarten und -modellen, welche in der Praxis zur Anwendung kommen und von RICS für sinnvoll erachtet werden. Dabei werden die Charakteristiken und die üblichen Anwendungsgebiete der Vergütungsmodelle erläutert.

Im Kern der Untersuchung steht die **erfolgs- und leistungsabhängige Basisvergütung**, d. h. eine am Erfolg der Assets orientierte Vergütung für das Asset Management (siehe Kapitel 2). RICS geht davon aus, dass alle Basismodule mit ihren Grundleistungen stets beauftragt werden.

Dabei erhebt die nachfolgende Darstellung und Beschreibung von Vergütungsarten und -modellen **keinen Anspruch auf Vollständigkeit**. In besonderen Einzelfällen kann die Anwendung abweichender Modelle sachgerecht sein.

Inwieweit zusätzlicher Aufwand aufgrund von neuen Anforderungen wie bspw. durch Regulatorik oder aufgrund der Betreuung von Schnittstellen in laufenden Aufträgen zu einer erhöhten Vergütung führen sollte, ist im Einzelfall zu prüfen.

Die Ergebnisse einer empirischen Erhebung von am Markt vereinbarten Spannen finden sich in Kapitel 4.

3.1 Anforderungen an Vergütungsvereinbarungen

Vereinbarungen zur Vergütung von Asset-Management-Leistungen sollen nach Ansicht von RICS grundsätzlich folgende Anforderungen erfüllen:

Fairness
(die Vergütung muss ausgewogen sein)

Transparenz
(die Berechnung muss nachvollziehbar sein)

Planbarkeit
(die Höhe und Fälligkeit müssen angemessen planbar sein)

Handhabbarkeit
(die Berechnung muss praktikabel sein)

Anreize
(die Vergütung sollte leistungsabhängige Anreize enthalten)



In der Ausgestaltung der Vergütung für den Asset Manager sollte beachtet werden, dass dieser mehr der unternehmerischen Ebene zuzuordnen ist als die Dienstleister der Ebenen Property Management und Facility Management, aber weniger als das Portfolio Management und Fund Management.

3.2 Vergütungsmodelle

In diesem Abschnitt werden auf Basis der in der Praxis üblichen Preisbildungsmechanismen die grundlegend empfehlenswerten Vergütungsmodelle für Asset-Management-Leistungen dargestellt.

Grundsätzlich kann nach Art der Vergütung in feste und variable Vergütung unterschieden werden. Die unterschiedlichen Vergütungsmodelle ("VGM") lassen sich durch die jeweils gewählte Bezugsgröße charakterisieren und wie folgt einteilen:

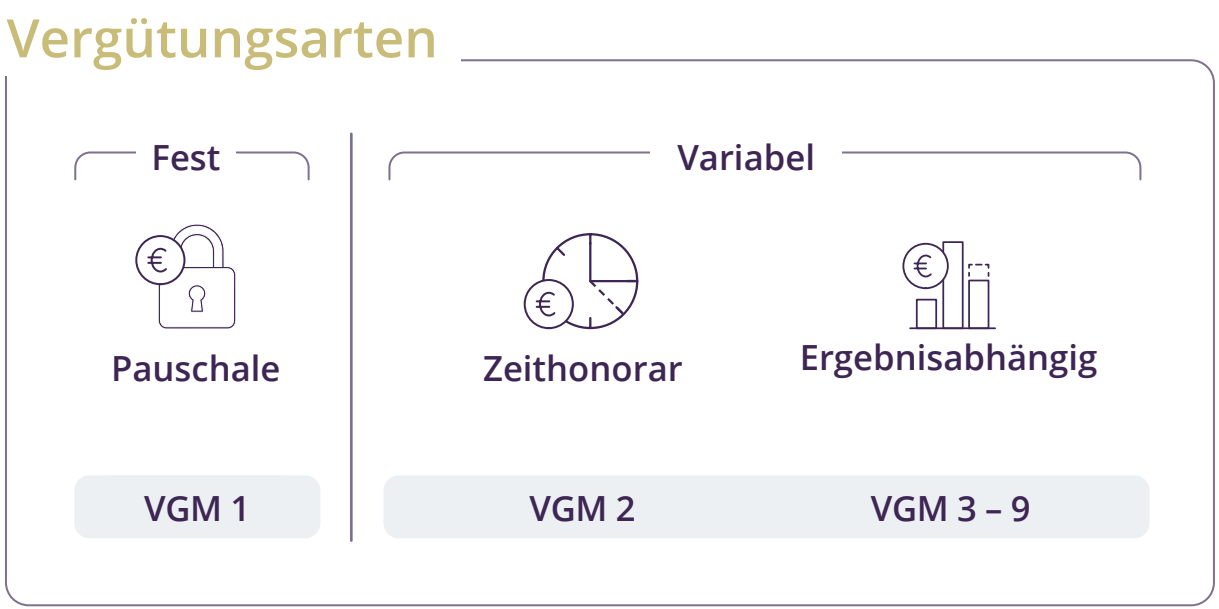
- Festhonorar (VGM 1): Die Vergütung wird als fester Betrag vereinbart
- Variabel, nach Aufwand (VGM 2): Die Vergütung erfolgt auf Basis des nachgewiesenen Aufwands, in der Regel auf Basis von Stunden- oder Tagessätzen
- Variabel, ergebnisabhängig (VGM 3 - 9): Die Vergütung basiert auf einem erzielten Ergebnis

Das eigentliche Vergütungsmodell setzt sich aus den beauftragten Leistungen und den Besonderheiten der Aufgabenstellung zusammen, die durch ergänzende Vereinbarungen bspw. zu Set-up-Leistungen, zu einer Mindestvergütung oder zu einer zusätzlichen Performance Fee abgebildet werden können. Dies wird in den nachfolgenden Abschnitten 3.3 ff. erläutert.

Quer über alle Vergütungsmodelle gilt, dass vertraglich geregelt werden sollte, wie hinsichtlich Beauftragung, Kostentragung und Steuerungsaufwand für Drittleistungen umzugehen ist.

Für alle erfolgsabhängigen Vergütungen ist zur Minimierung des Berechnungsaufwands zu überlegen, ob diese lediglich quartalsweise oder halbjährlich zu berechnen sind. In dem Falle können feste monatliche Abschlagszahlungen in angemessener Höhe vereinbart werden.

Die Vergütungsmodelle mit ihren Merkmalen und Anwendungsgebieten stellen sich wie folgt dar:



Vergütungsmodell 1
Pauschalhonorar



Art der Vergütung

Pauschale

Berechnung

Keine

Anwendung

Ergänzungsmodul 18

Fairness — Mittel

Transparenz — Hoch

Planbarkeit — Hoch

Handhabbarkeit — Hoch

Anreize — Keine

Geeignet für Risikoklasse

Alle

Kommentare

- Kann bei fehlerhaften Annahmen eine Partei benachteiligen

Vergütungsmodell 2
Aufwandsvergütung

Art der Vergütung
Zeithonorar

Berechnung
Zeitaufwand x Verrechnungssatz

Anwendung
Ergänzungsmodule 3, 6, 8a, 8b, 10 und 14

Fairness	Mittel
Transparenz	Hoch
Planbarkeit	Gering
Handhabbarkeit	Hoch
Anreize	Keine

Geeignet für Risikoklasse
Alle

Kommentare
- Höhe für den Auftraggeber schwer kalkulierbar
- Planbarkeit kann durch eine Obergrenze oder eine Sprechklausel verbessert werden

Vergütungsmodell 3
Vertragsmiete (NCR)

Art der Vergütung

Ergebnisabhängig

Berechnung

Vertraglich vereinbarte Nettokaltmiete (Sollstellung) x Prozentsatz

Anwendung

Grundleistungen der Basismodule

Fairness	Hoch
Transparenz	Hoch
Planbarkeit	Mittel
Handhabbarkeit	Hoch
Anreize	Vorhanden

Geeignet für Risikoklasse

Alle

Kommentare

- Belohnt Vermietungsquote und Miethöhe, lässt Rückstände und Bewirtschaftungskosten außen vor
- Umgang mit mietfreien Zeiten ist zu definieren
- Bei Verwendung für opportunistische Investments wäre eine Mindestgebühr oder eine Performance Fee überlegenswert

Vergütungsmodell 4
Vereinnahmte Miete (NRI)

Art der Vergütung
Ergebnisabhängig

Berechnung
Vereinnahmte Nettokaltmiete (Ist)
x Prozentsatz

Anwendung
Grundleistungen der Basismodule

Fairness	Hoch
Transparenz	Hoch
Planbarkeit	Mittel
Handhabbarkeit	Mittel
Anreize	Vorhanden

Geeignet für Risikoklasse
Core bis Value Add

Kommentare
- Belohnt Vermietungsquote, Miethöhe und geringe Rückstände, lässt Bewirtschaftungskosten außen vor
- Kann zu Schwankungen der Vergütung führen

Vergütungsmodell 5
Einnahmenüberschuss (NOI)

Art der Vergütung
Ergebnisabhängig

Berechnung
Vereinnahmte Nettokaltmiete abzüglich nicht umlagefähiger Kosten x Prozentsatz

Anwendung
Grundleistungen der Basismodule

Fairness	Hoch
Transparenz	Mittel
Planbarkeit	Mittel
Handhabbarkeit	Gering
Anreize	Vorhanden

Geeignet für Risikoklasse
Core und Core Plus

Kommentare
- Belohnt Vermietungsquote, Miethöhe, geringe Rückstände, und geringe Bewirtschaftungskosten
- Kann aufgrund aperiodischer Kosten zu hohen Schwankungen führen
- Gefahr der Vernachlässigung des Objektes bei zu hohen Einsparungen in der Bewirtschaftung
- Genaue Definition der für die Berechnung abzuziehenden Kosten erforderlich

Vergütungsmodell 6
Immobilienwert (GAV)

Art der Vergütung

Ergebnisabhängig

Berechnung

Marktwert der Immobilien
x Prozentsatz

Anwendung

Grundleistungen der Basismodule

Fairness	Mittel
Transparenz	Hoch
Planbarkeit	Mittel
Handhabbarkeit	Hoch
Anreize	Mittel

Geeignet für Risikoklasse

Alle

Kommentare

- Teilweise von objektexternen Einflüssen und nicht (nur) von der Tätigkeit des Asset Managements abhängig

Vergütungsmodell 7
Vertragsvolumen

Art der Vergütung

Ergebnisabhängig

Berechnung

Vertragsvolumen x Faktor

Anwendung

Ergänzungsmodule 2 und 19
sowie Zusatzleistungen im Modul 17

Fairness	Mittel
Transparenz	Hoch
Planbarkeit	Mittel
Handhabbarkeit	Mittel
Anreize	Vorhanden

Geeignet für Risikoklasse

Alle

Kommentare

- Wird in der Regel in den Bereichen Vermietung, Ankauf und Verkauf eingesetzt
- Einmalige Fee je Geschäftsvorfall

Vergütungsmodell 8
Mietvertragsüberschuss (TNRI)

Art der Vergütung
Ergebnisabhängig

Berechnung
Gesamtnettokaltmiete Mietlaufzeit abzüglich Incentives und TI x Faktor

Anwendung
Zusatzleistung “Vermietung“ im Modul 17

Fairness	Hoch
Transparenz	Hoch
Planbarkeit	Gering
Handhabbarkeit	Gering
Anreize	Vorhanden

Geeignet für Risikoklasse
Alle

Kommentare
- Wird bei der Vermietung von Gewerbeflächen eingesetzt
- Einmalige Fee je Geschäftsvorfall
- Berechnung muss sehr genau definiert werden

Vergütungsmodell 9
Projektkosten

Art der Vergütung

Ergebnisabhängig

Berechnung

Gesamtprojektnettokosten inklusive Nebenkosten x Prozentsatz

Anwendung

Ergänzungsmodule 15 und 16

Fairness	Mittel
Transparenz	Hoch
Planbarkeit	Mittel
Handhabbarkeit	Mittel
Anreize	Keine

Geeignet für Risikoklasse

Alle

Kommentare

- Beinhaltet keinen Anreiz zur Vermeidung von Kosten
- Einmalige Fee je Geschäftsvorfall

3.3 Weitere Vergütungsregelungen

3.3.1 Setup-Fee

Vor Beginn eines neuen Asset-Management-Auftrages sind im Regelfall vorbereitende Tätigkeiten erforderlich. Diese Leistungen sind in einem üblichen Umfang wie bspw. Vorbesprechungen, Vor-Ort-Termine usw. im Leistungsverzeichnis Asset Management nicht gesondert dargestellt, da sie oft als vorlaufender Bestandteil der vereinbarten Hauptleistung verstanden und dann über die Vergütung der Basisleistungen abgegolten werden.

Es können jedoch auch vorlaufende Leistungen des Asset Managements in einem Ausmaß erforderlich sein, die über das übliche Maß deutlich hinausgehen. Gründe dafür können u. a. ein nicht ausreichendes Management in der Vergangenheit, eine ungewöhnlich komplexe Auftragsstruktur oder eine mangelhafte Daten- und Informationslage sein.

In solchen Fällen von über das übliche Maß hinausgehenden Set-up-Leistungen wird im Regelfall eine zusätzliche Vergütung vereinbart, und zwar entweder als Pauschalhonorar oder als Vergütung nach Aufwand auf Basis vereinbarter Stunden- oder Tagessätze.

Drittkosten können dabei entweder durchgereicht oder mit einem Zuschlag für die Steuerung ("Handling Fee") versehen werden. Üblich ist dann die Vereinbarung eines Kostendeckels, vor dessen Überschreiten der Auftraggeber zu informieren ist.

Soweit Set-up-Leistungen durch die laufende Vergütung abgedeckt werden, ist am Markt bei variablen Vertragsdauern (Amortisierung für den Auftragnehmer ungewiss) die Vereinbarung eines Abbruchhonorars (Break Up Fee) üblich, welches fällig wird, sollte die Vertragslaufzeit unterschritten werden, welche eine Amortisierung des Set-up-Aufwandes mit sich bringen würde.

3.3.2 Performance Fee (Zusatzvergütung)

Leitgedanke für die Vereinbarung einer Performance Fee ist das "Alignment of Interest", d. h. die Erzielung einer hohen Übereinstimmung der Interessen des Eigentümers mit denen des Asset Managers hinsichtlich bestimmter vorrangiger Ziele durch das Setzen zusätzlicher Anreize.

Derartige erfolgsabhängige Performance Fees greifen meist bei Erreichung bzw. Überschreitung vereinbarter Leistungskennzahlen. Wichtig sind dabei eine eindeutige Definition und Messbarmachung der Zielerreichung und des Leistungsbeitrags des Asset Managers. Auch sollten Fehlanreize vermieden werden.

Im Folgenden werden beispielhaft Modelle für Performance Fee benannt, welche am Markt etabliert und nach Ansicht von RICS zur Herstellung des "Alignment of Interest" empfehlenswert sind:

3.3.2.1 Erzielung immobilienspezifischer Leistungskennziffern

Das Erreichen bestimmter immobilienspezifischer Leistungskennziffern wie z. B. Leerstandsquote, Entwicklung der Mietrückstände, Mieteinnahmen oder Ausschüttung kann neben der Basisvergütung eine Performance Fee begründen.

Ziel ist meist die Priorisierung sich z. B. aus dem Zustand des Portfolios bei Übernahme, aus der Anlagestrategie oder aus von Covenants der Finanzierung resultierender strategischer Ziele.

3.3.2.2 Erzielung kapitalmarktspezifischer Leistungskennziffern

Diese Art von Performance Fee kann sich auf die Wertentwicklung des Portfolios oder auf die Rendite beziehen. Insbesondere bei der Vereinbarung eines Renditezieles ist sehr genau auf die Berechnungsmethodik einzugehen.

Hier werden die im Exit erzielten Verkaufspreise besonders incentiviert, was auch ein Element einer endfälligen Vergütung darstellen kann.

Beispiel: bei Überschreitung eines Mindestverkaufspreises (z. B. auf Basis der Annahmen aus dem Ankauf) erhält der Asset Manager einen Anteil des Mehrerlöses.

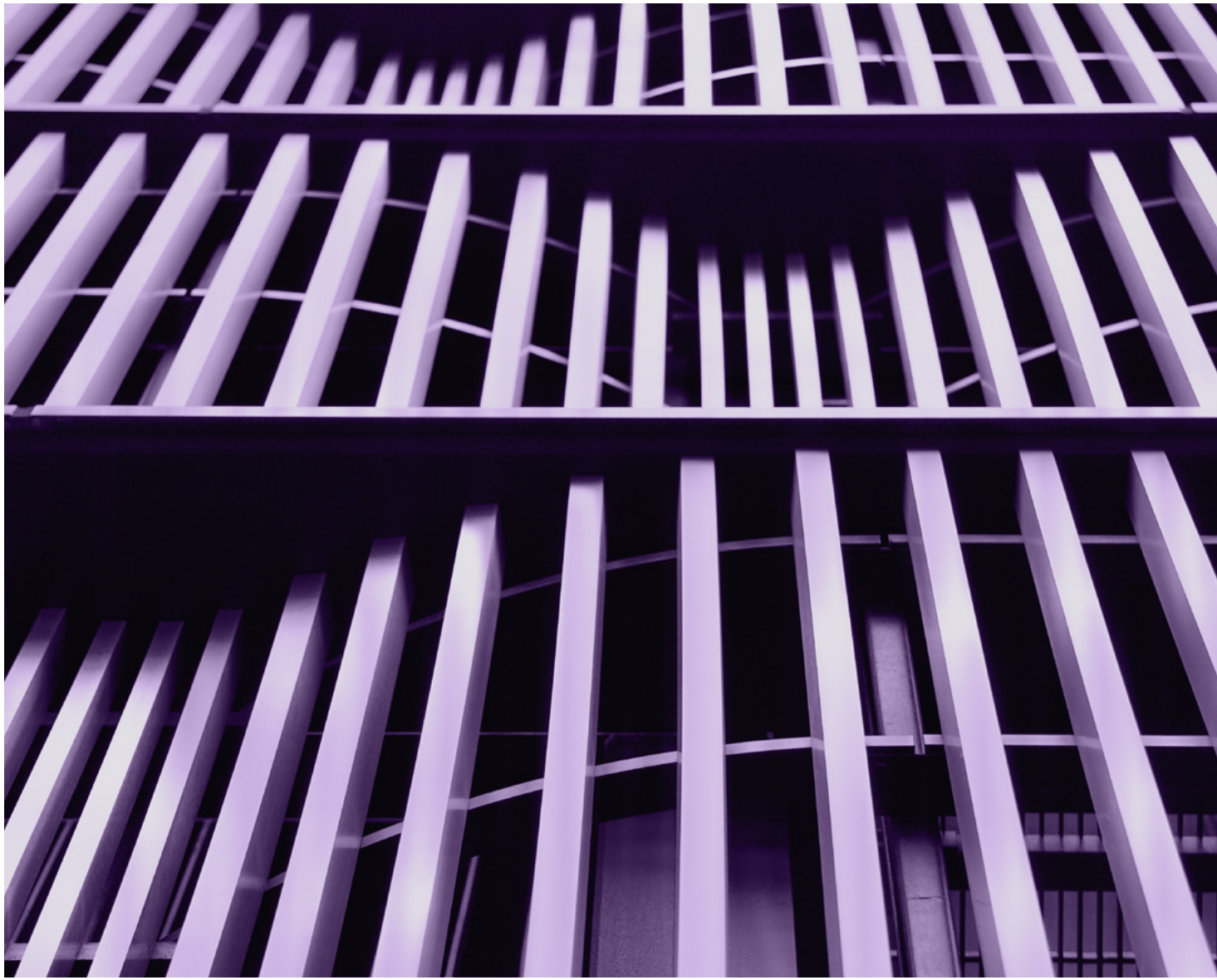
Hinweis: Die Anwendung dieses Modells für den Ankauf ist nach Meinung von RICS nicht empfehlenswert.

3.3.3 Mindestvergütung

Eine Mindestvergütung ist ein ergänzendes Element eines Gesamtvergütungsmodells. Sie dient der Absicherung des Auftragnehmers, wenn die Basisvergütung erfolgsabhängig ist.

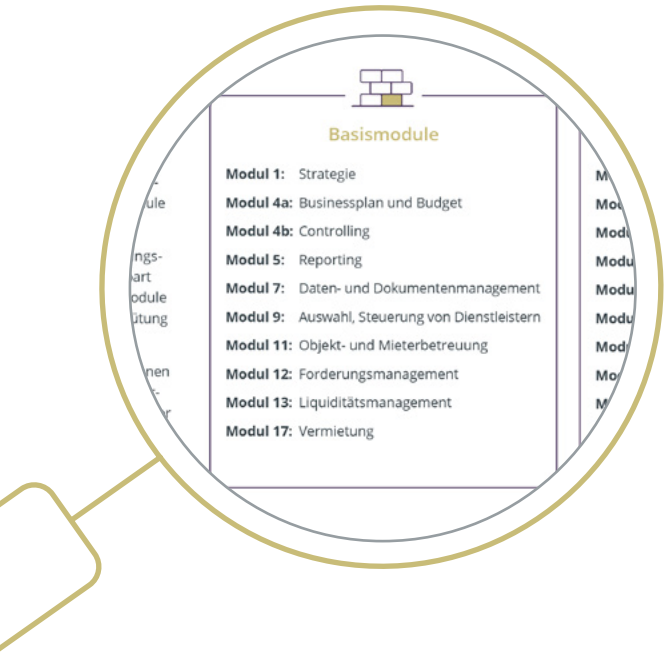
Am Markt zu beobachten ist die Vereinbarung einer Basisvergütung bei opportunistischen oder Value Add-Portfolien, deren Einnahmen- und Wertentwicklung ungewiss und abhängig von Vorgaben des Auftraggebers ist.

Die Mindestvergütung wird oft in EUR je (tausend) Quadratmeter Mietfläche vereinbart und ist somit eine halb-pauschale Vergütungsart.



3.4 Empfohlene Vergütungsmodelle

Wie in Kapitel 2 dargestellt geht RICS davon aus, dass die Basismodule und dort die Grundleistungen bei einem Asset-Management-Auftrag stets beauftragt werden. Entsprechend sind diese Leistungen durch eine Basisvergütung abzudecken:



Die Beauftragung von Ergänzungsmodulen und Zusatzleistungen ist gesondert zu vereinbaren und wird nachfolgend auch gesondert betrachtet.

3.4.1 Empfehlungen für die Basisvergütung

Generell wird empfohlen, die der Vergütung zugrunde liegenden Anlage- und Portfolio-Strategie in die Präambel eines Vertrags einfließen zu lassen, damit eine nachträgliche Veränderung bei geänderten Rahmenbedingungen für beide Seiten nachvollziehbar ist.

Für die Basisvergütung empfiehlt RICS grundsätzlich eine variable Vergütung. Für Portfolien mit weniger planbarer Einnahmen- und Wertentwicklung kann durch eine Kombination aus Mindestvergütung und variabler Vergütung gewährleistet werden, dass die Vergütung einerseits ausgewogen und andererseits leistungsorientiert ist.

Die Komponente "Mindestvergütung" dient als Risikobegrenzung für den Asset Manager, wenn sich wesentliche Bedingungen für den unternehmerischen Erfolg (wie z. B. eine ausreichende Liquidität) außerhalb seines Einflussbereichs befinden. Für diese Mindestvergütung wird das Vergütungsmodell (VGM) 1 (Pauschalhonorar) empfohlen.

Die variable Vergütung stellt für den Asset Manager einen Leistungsanreiz dar und erzeugt eine Interessenkongruenz zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer.

Für die Vergütung werden wahlweise die VGM 3 "Vertragliche Nettokaltmiete (NCR)", VGM 4 "Vereinnahmte Nettokaltmiete (NRI)" und VGM 5 "Bewirtschaftungsüberschuss (NOI)" vorgeschlagen.

Dabei stimmen die VGM 3 "Vertragsmiete" und VGM 4 "vereinnahmte Miete" am meisten mit den gewünschten Grundsätzen einer Vergütung überein.

Die VGM 5 "Bewirtschaftungsüberschuss" birgt das Risiko, dass der Asset Manager ein zu starkes Augenmerk auf die Reduzierung der nicht umlagefähigen Kosten legen könnte mit der Folge einer Vernachlässigung der Instandhaltung; zudem ist es aufwändiger in der Handhabung.

Die VGM 6 "Immobilienwert (GAV)" hat den Nachteil, vorrangig von Zins- und Marktentwicklung abhängig zu sein und weniger von der Managementqualität.

Zur Berücksichtigung von besonderen Anforderungen bei einzelnen Objekten oder Portfolien kann es empfehlenswert sein, die Basisvergütung um eine Performance Fee zu ergänzen. Aus Gründen der Handhabbarkeit und Klarheit der Priorisierung empfiehlt RICS, zusätzliche Anreize auf ein oder zwei Ziele und Kennzahlen zu beschränken.

Voraussetzung für die effektive Einsetzbarkeit einer variablen Vergütung ist stets die quantitative Messbarkeit der Grundlagen. Dies sollte mithilfe von "harten", d. h. zuverlässig und nachvollziehbar ermittelbaren Schlüsselkenngrößen erfolgen. Dabei sind überkomplexe Rechenmodelle zu vermeiden. Von der Berücksichtigung der schwierig messbaren "weichen" Faktoren wie beispielsweise Eigentümer- oder Mieterzufriedenheit rät RICS ab, da diese Kennzahlen meist nicht verlässlich und nachvollziehbar genug ermittelbar sind.

3.4.2 Vergütung von Ergänzungsmodulen

Für die Beauftragung des Moduls 18 Objektbewertung bietet sich die Vereinbarung nach VGM 1 Pauschalhonorar an.

Eher für eine Beauftragung nach VGM 2 Zeithonorar eignen sich die Ergänzungsmodule 3 Finanzierung, 6 Research, 8a Risikomanagement, 8b Compliance, 10 Gesellschaftsmanagement und 14 Rechnungswesen an, da der Aufwand schwer einzuschätzen ist und keine geeigneten Kennzahlen zur Bemessung der Vergütung vorliegen.

Üblicherweise über die VGM 7 Vertragsvolumen werden Ergänzungsmodule 2 Ankauf und 19 Verkauf vergütet.

Hinweis: Hinsichtlich des Ankaufs ist zu bedenken, dass während einer Ankaufsprüfung Sachverhalte entdeckt werden können, die den Ankauf riskant erscheinen lassen. Würde der Asset Manager den Auftraggeber darauf hinweisen, würde er eine rein ergebnisabhängige Vergütung riskieren. Dieser Zielkonflikt kann durch eine Kombination von Festhonorar bei Abbruch mit einer ergebnisabhängigen Vergütung bei Abschluss gemildert werden.

Hinsichtlich der Ergänzungsmodule 15 Baumanagement und 16 Refurbishment und Projektentwicklung wird am Markt in der Regel die VGM 9 Projektkosten vereinbart, obwohl diese keinen Anreiz zur Minimierung der Projektkosten enthält. Je nach Projektdauer sollte die Möglichkeit von Abschlagszahlungen in Betracht gezogen werden.

Die Zusatzleistungen der Durchführung der Vermietung (im Basismodul 17 Vermietung) werden in aller Regel über die VGM 7 Vertragsvolumen oder VGM 8 Mietvertragsüberschuss vergütet.

Eine etwaige Vergütung anderer Zusatzleistungen muss im Einzelfall betrachtet werden.

Mögliche Modelle für die Basisvergütung
(in Verbindung mit der Portfolioqualität bzw. Anlagestrategie)

	Core	Core Plus	Value Add	Opportunistic
Mindestvergütung	nein	eher nein	eher ja	ja
Variable Vergütung	VGM 3 – 6	VGM 3 – 6	VGM 3, 4, 6	VGM 3, 6
Performance Fee	eher nein	eher ja	ja	ja

3.5 Einflussgrößen für die Höhe der Vergütung

Generell ist die Höhe der Vergütung für Asset-Management-Leistungen von immobilienspezifischen und organisatorischen Einflussgrößen abhängig. Durch diese Einflussgrößen werden die Art und der Aufwand der zu erbringenden Leistungen und damit auch die Anzahl und die notwendige Qualifikation der erforderlichen Mitarbeitenden des Auftragnehmers bestimmt, was letztlich in der Aufwandskalkulation für das Asset Management zu berücksichtigen ist.



3.5.1 Immobilienspezifische Einflussgrößen

Neben der Nutzung der Immobilien, der Qualität des Portfolios und der Anlagestrategie wirken weitere immobilienspezifische Faktoren auf erforderliche Leistungen und Aufwand ein:

Granularität: Welche Anzahl an Nutzern weisen die Einzelimmobilien auf und wie ist das Portfolio segmentiert (Anzahl der Einzelimmobilien)? Die Segmentierung eines Portfolios kann stark variieren. Wohnungsportfolios weisen stets eine hohe Nutzeranzahl auf.

Portfoliovolumen: Wie groß ist das Portfolio (Wert, Fläche)? Aufgrund von ausbleibenden Skaleneffekten sind Portfolien mit einem kleinen Volumen meist ressourcenintensiver.

Regionalität: Wie sind die örtliche Verteilung und Erreichbarkeit der Einzelimmobilien im Portfolio? Eine starke regionale Streuung bedeutet einen höheren Aufwand. Die Erreichbarkeit der Immobilien für den Asset Manager spielt dabei bei Wohnungsbeständen meist eine kleinere Rolle als bei gewerblichen Portfolien.

3.5.2 Organisatorische Einflussgrößen

Neben den immobilienspezifischen Faktoren wirken sich auch folgende organisatorischen Faktoren auf die Leistung und den Aufwand aus:

Auftraggeberstruktur: Welche Organisationsform (bspw. Privatinvestor, Family Office, offener / geschlossener Fonds, REIT, usw.), welche Rechtsform und welchen Sitz hat die Gesellschaft? Schon aufgrund steuerlicher und regulatorischer Anforderungen ist für mehrstufige und / oder internationale Auftraggeber ein höherer Aufwand zu veranschlagen.

Service Level: Werden eine hohe Betreuungsintensität und ein inhaltlich und zyklisch intensives Reporting benötigt? Hohe Service Levels sind mit entsprechenden personellen und technischen Ressourcen zu hinterlegen.

Weitere Faktoren: Zu weiteren möglichen Faktoren zählen sich ergebende Synergien mit anderen Portfolien (verringert tendenziell den Aufwand), vereinbarte nachlaufende Leistungen (erhöhen tendenziell den Aufwand) und besondere Anforderungen des Auftraggebers wie z. B. Mehrsprachigkeit, Erreichbarkeit und die Festschreibung bestimmten Personals.

3.6 Weitere Hinweise

Generell empfiehlt RICS, auf den Aufwand wirkende Faktoren vertraglich in einer Präambel oder durch ein Service Level Agreement zu fixieren.

Auch die Zahlungsmodalitäten und Fälligkeiten sollten unter Berücksichtigung der Implikationen auf den Geschäftsbetrieb des Auftragnehmers und Auftraggebers vereinbart werden.

Die Vereinbarung von Umsatzsteuerklauseln bedarf oft der Hinzuziehung eines Steuerberaters, auch wenn Asset-Management-Leistungen meist der deutschen Umsatzsteuer unterliegen.

Zudem sollte festgelegt werden, über welchen Zeitraum nach einem Verkauf der Liegenschaft noch Leistungen für den Auftraggeber erbracht werden sollen. Hier erscheint eine Regelung z. B. für einen Übergangszeitraum von drei Monaten nach Besitzübergang sinnvoll.

3.7 Reise- und Nebenkosten sowie Auslagen

Grundsätzlich versteht RICS unter Reisekosten Kosten der Fortbewegung, Verpflegungsmehraufwendungen, Übernachtungskosten und Reisenebenkosten (Park- / Mautgebühren, CO_2-Kompensationen). Die Reisekosten sind im Vorfeld der Vertragsverhandlung unter portfolio-, objekt- und kundenspezifischen Gesichtspunkten einzuschätzen.

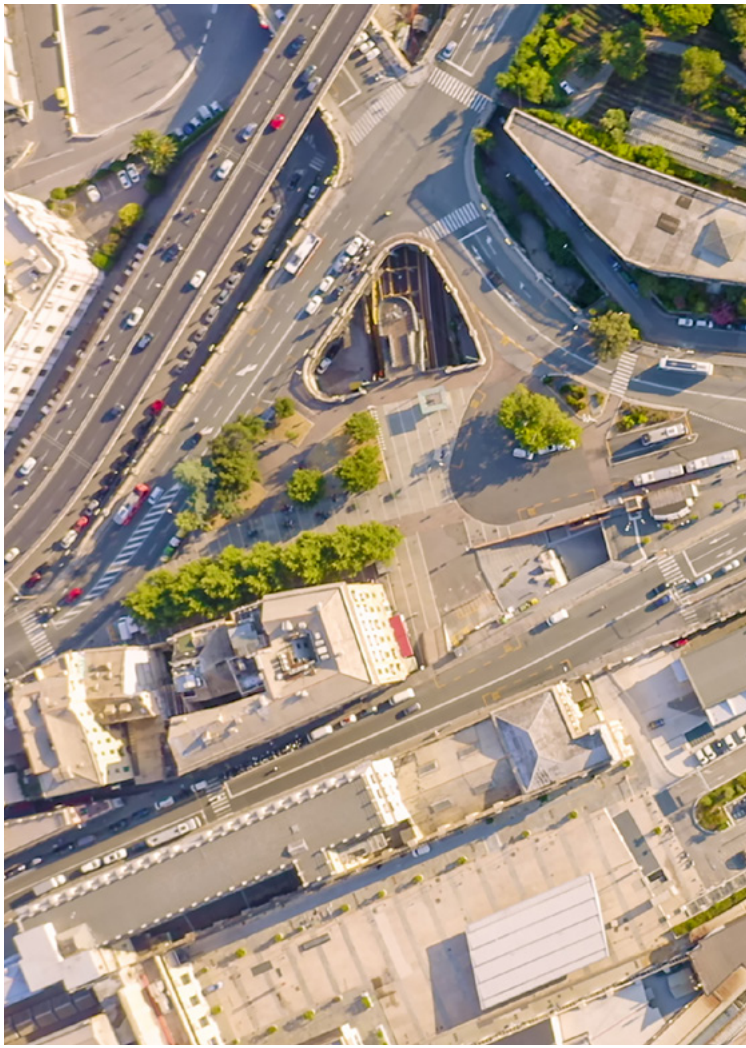
Insbesondere die übergeordnete Nutzungsart des Portfolios, die Leistungstiefe, die regionale Verteilung der Assets sowie der Sitz des Auftraggebers und der Dienstleister sind hier zu berücksichtigen. Bei der Abrechnung der Reisekosten empfiehlt sich eine Pauschalierung, wenn der Umfang der Reisetätigkeiten vertraglich hinreichend klar definiert ist (beispielsweise in Form von quartalsweisen Objektbegehungen und Jour Fixe beim AG oder Dienstleister).

Eine Abrechnung auf Nachweis hat sich aufgrund des Aufwands und Konfliktpotenzials in der Praxis nicht bewährt. Bei einer auf Wunsch des Auftraggebers über das vertraglich definierte Maß hinausgehenden Reisetätigkeit ist im Vorfeld festzulegen, ob eine Abrechnung der Reisekosten per Nachweis, anhand von Stundensätzen oder pauschal erfolgen soll.

Nebenkosten sind beispielsweise Porto- und Kurierdienstkosten, Kosten der Vervielfältigung bzw. des Druckens von Dokumenten sowie Kosten der Wartung und Änderung von IT-Schnittstellen. Im Vorfeld ist festzulegen, ob eine Abrechnung der Nebenkosten per Nachweis, als Prozentsatz der Gesamtvergütung oder pauschal erfolgen soll.

Unter Auslagen versteht man Aufwendungen, die zur Erbringung der Leistung oder Erfüllung des Auftrages verwendet werden müssen, für die der Auftragnehmer in Vorlage tritt. Hier hat sich bewährt, dass diese ebenfalls nur dann (nach Aufwand und Nachweis) gesondert berechnet werden, wenn sie einen üblicherweise zu erwartenden Rahmen übersteigen. Aus dem Beratungsbereich übliche Zuschläge auf die (Grund-) Vergütung sind nach Ansicht von RICS weniger empfehlenswert.

Ein Sonderfall sind Versicherungen: Soweit der Auftraggeber eine über das branchenübliche Maß hinausgehende Versicherungsdeckung (z. B. für Vermögensschäden) des Asset Managers verlangt, können die Parteien vereinbaren, dass die Kosten für die über das übliche Maß hinausgehende Deckung als gegen Nachweis gesondert vergütet werden.



4

Spannen marktüblicher Vergütung

Mit der Version 2.0 des Leistungsverzeichnis Asset Management wurden erstmals durch RICS marktübliche Spannen der Vergütung aufgezeigt, die von Marktteilnehmern anonymisiert zur Verfügung gestellt wurden. Mit der nun vorliegenden Neuauflage wurden erneut entsprechende Daten gesammelt und durch die Professional Group Asset Management analysiert. Für die **anonymisiert zur Verfügung gestellten Daten** geht unser Dank an alle teilnehmenden Partner wie Wirtschaftspfüfungs- und Beratunsgesellschaften.

RICS weist der guten Ordnung halber darauf hin, dass diese Daten nicht von RICS selbst erhoben wurden. Diese Informationen sind nachrichtlich und als Orientierung für marktübliche Vergütungsspannen zu verstehen. Insofern beinhaltet dieser Abschnitt im Gegensatz zu den vorhergehenden Abschnitten ausdrücklich **keine Empfehlung der RICS**.

Ergänzend ist zu beachten, dass die dargestellten Spannen lediglich eine **grobe Orientierung** bieten können und nicht repräsentativ sind. Die in jedem Falle durch die Beteiligten allein vorzunehmende Ableitung einer konkreten Vergütung unterliegt einer Reihe von Einflussfaktoren, die in der empirischen Ableitung von Spannen nur unzureichend berücksichtigt werden können. Und schließlich sind Vergütungen in stetem Wandel, so dass die **per 2025** erhobenen Spannen nicht als Richtschnur für zukünftig am Markt übliche Vergütungsspannen angesehen werden sollten.

4.1 Methodik

Die erhaltenen 33 Datensätze umfassen insgesamt einen gesicherten Bestand von etwa:

- 4.400 Assets
- 31 Millionen Quadratmeter Mietfläche
- 66 Milliarden Euro Marktwert.

Abgefragte und auswertbare Informationen waren:

- Portfolioqualität (Core / Core Plus / Value Add / Opportunistic) - diese Information war nicht in allen Datensätzen enthalten
- Hauptnutzungsart (Wohnen, Büro, Einzelhandel, Fachmarktzentrum, Health Care, Logistik)
- Basisinformationen (Anzahl Assets, Mietfläche, Marktwert)
- Regionalität (dispers / mittel / zentral)
- Auftraggeberstruktur (einfach / mittel / komplex)
- Service Level (niedrig / mittel / hoch).

Nur teilweise auswertbar waren weiterführende Informationen zur Setup-Fee und zur Mindestvergütung sowie zu anderen Merkmalen. Dies ist im Folgenden entsprechend kommentiert.

Nicht alle erhobenen Datensätze enthielten ausreichend Informationen oder waren unplausibel, weshalb vor der Auswertung acht Datensätze eliminiert wurden.

4.2 Setup-Fee

Aus den nach Bereinigung des Datenbestandes verbliebenen 25 Datensätzen enthielten 24 die Information, ob eine Setup-Fee (zusätzlich zur laufenden Basisvergütung) vereinbart wurde. Dies war in genau der Hälfte der Datensätze der Fall.

Dabei ist festzustellen, dass im Falle einer Vergütung der eigentlichen Asset-Management-Basisleistung durch einen Prozentwert des GAV tendenziell keine gesonderte Setup-Fee vereinbart wurde, während dies bei einer Vergütung der Basisleistung über einen Prozentsatz der Nettokaltmiete oder des NRI in aller Regel der Fall war.

Die Gründe dieser Korrelation sind nicht klar. Eine Vermutung könnte sein, dass eine Vergütung über den GAV eher in einem kapitalmarktnahen Umfeld mit längerfristigen Vertragsbindungen anzutreffen ist, wenngleich Informationen über Laufzeiten nicht zur Verfügung standen.

In den Fällen, in welchen eine Setup-Fee vereinbart wurde, ist diese in allen Fällen außer einem als objektbezogene Pauschale vereinbart, welche naturgemäß mit Größe und Komplexität der Objekte erheblich variiert.

Ein aufwandsbezogenes Honorar dagegen wurde nur in einem Fall angegeben. Eine Umrechnung der Pauschalen auf einen Euro-Wert (z. B. je tausend Quadratmeter) war nicht möglich.





4.3 Mindestvergütung

Zu einer Mindestvergütung (in Kombination mit einer variablen Basisvergütung) lagen nur in wenigen Fällen Daten vor, so dass hier ausdrücklich keine allgemeingültige Aussage getroffen werden kann.

Für die Portfolien, zu denen diese Information vorlag, wurde in 58 % der Fälle eine Mindestvergütung vereinbart, bei 42 % nicht.

Bei den Portfolien, bei denen eine Mindestvergütung vereinbart wurde, lag die vereinbarte variable Basisvergütung tendenziell höher als bei Portfolien, bei denen keine Mindestvergütung vereinbart wurde. Dies legt die Vermutung nahe, dass für schwächere und/oder management-intensive Portfolien eher eine Mindestvergütung vereinbart wird.

Eine Korrelation mit dem Merkmal “Nutzung” ist nicht erkennbar.

Die Spannen vereinbarter Mindestvergütung lagen zwischen 200 und 400 EUR/Tm² monatlich bei einem ungewichteten Mittelwert von 300 EUR/Tm². Dies wäre vorbehaltlich einer Vergleichbarkeit der Grundgesamtheit eine deutliche Steigerung gegenüber dem entsprechenden Mittelwert von 198 EUR/Tm² aus der Analyse 2015.

4.4 Basisvergütung

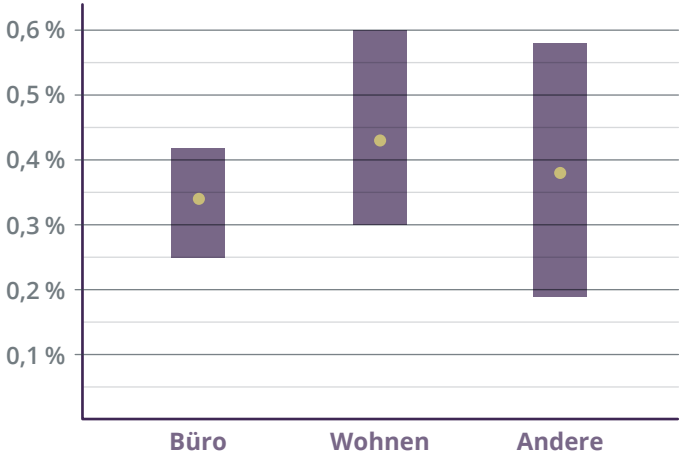
Eine variable Vergütung der laufenden Basisleistungen
wurde in allen Fällen vereinbart. Dabei wurde die variable Vergütung auf folgender Basis vereinbart:

- GAV (Immobilienwert) als Basis bei 60 % der Datensätze
- NCR (Vertragsmiete) bei 28 % (verschiedene Nutzungen)
- NRI (vereinnahmte Miete) bei 12 % (ausschließlich Nutzung “Büro”)
- NOI (Einnahmenüberschuss) in keinem Fall.

Eine Umrechnung der variablen Basisvergütung zwischen GAV, NCR und NRI war nicht möglich, da hierzu keine ausreichenden Informationen zur Verfügung standen.

Aufgrund der Tatsache, dass der überwiegende Teil der Datensätze eine GAV-basierte variable Vergütung abbildete, wird im Folgenden ausschließlich diese kommentiert.

Die variable Vergütung auf Basis des GAV wurde in einer Spanne von jährlich 0,19 % bis 0,60 % des GAV vereinbart. Dabei liegt der ungewichtete Mittelwert bei 0,39 %, der nach AuM gewichtete Mittelwert von 0,36 %. Dies bedeutet, dass sich die Höhe der vereinbarten Vergütung tendenziell mit höherem Marktwert (Größe und/oder Qualität des Portfolios) verringert.



Merkmal "Regionalität"

Diese Information lag zu 14 Datensätzen mit einer GAV-basierten Basisvergütung vor:

- Elf Portfolien werden als regional "zentral" eingeschätzt bei einer Spanne von 0,19 – 0,60 % (Mittelwert 0,39 %).
- Drei Portfolien werden als regional "mittel" eingeschätzt bei einer Spanne von 0,30 – 0,45 % (Mittelwert 0,36 %).
- Kein einziges Portfolio wird als regional "dispers" angegeben.

Damit sind aus dem Merkmal "Regionalität" keine Aussagen ableitbar.

Merkmal "Nutzung"

- Nutzung "Büro":
  0,25 – 0,42 %, Mittelwert ungewichtet 0,34 %
- Nutzung "Wohnen":
  0,30 – 0,60 %, Mittelwert ungewichtet 0,43 %
- Gesamtheit der anderen Nutzungen:
  0,19 – 0,58 %, Mittelwert ungewichtet 0,38 %

Als Aussage lässt sich ableiten, dass die Höhe variabler Vergütung für Wohnnutzung tendenziell höher liegt als bei anderen Nutzungen.

Merkmal "Auftraggeberstruktur"

Bei lediglich 10 Portfolien mit einer GAV-basierten Basisvergütung wird eine Aussage zur Komplexität der Struktur des Auftraggebers gemacht.

- In zwei Fällen mit einfacher Struktur liegt die Spanne bei 0,30 – 0,42 %.
- In vier Fällen mit mittlerer Komplexität bei 0,30 – 0,45 % (Mittelwert 0,40 %).
- In vier Fällen mit komplexer Struktur bei 0,19 – 0,60 % (Mittelwert 0,41 %).

Für dieses Merkmal kann ebenfalls keine klare Aussage abgeleitet werden.

Anmerkung: im Vergleich zur Analyse aus 2015 liegt der Anteil der Datensätze mit einer als "komplex" eingeschätzten Auftraggeberstruktur in 2025 merklich höher.

4.5 Vermietung

Zu 23 von 25 ausgewerteten Datensätzen liegen Informationen zu einer Zusatzvergütung des Asset Managers bei Neuvermietung vor:

- In neun Fällen wurde keine Zusatzvergütung bei Neuvermietung vereinbart. Hier ist davon auszugehen, dass die Vermietung extern beauftragt wird.
- In vierzehn Fällen und damit der Mehrzahl der Asset-Management-Verträge ist der Asset Manager auch vermietend aktiv.

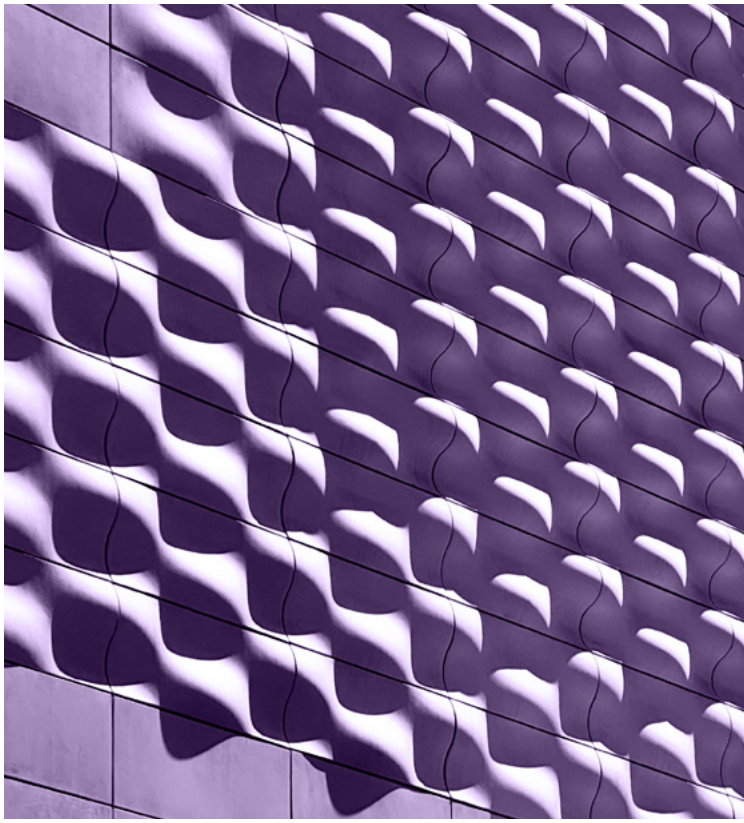
Als Zusatzvergütung für den Abschluss neuer Mietverträge werden bei Tätigkeit ohne externen Makler 1,0-3,0 Nettokaltmieten bei einem Mittelwert von 2,5 NKM vereinbart, teilweise in Abhängigkeit von der Laufzeit des Mietvertrages.

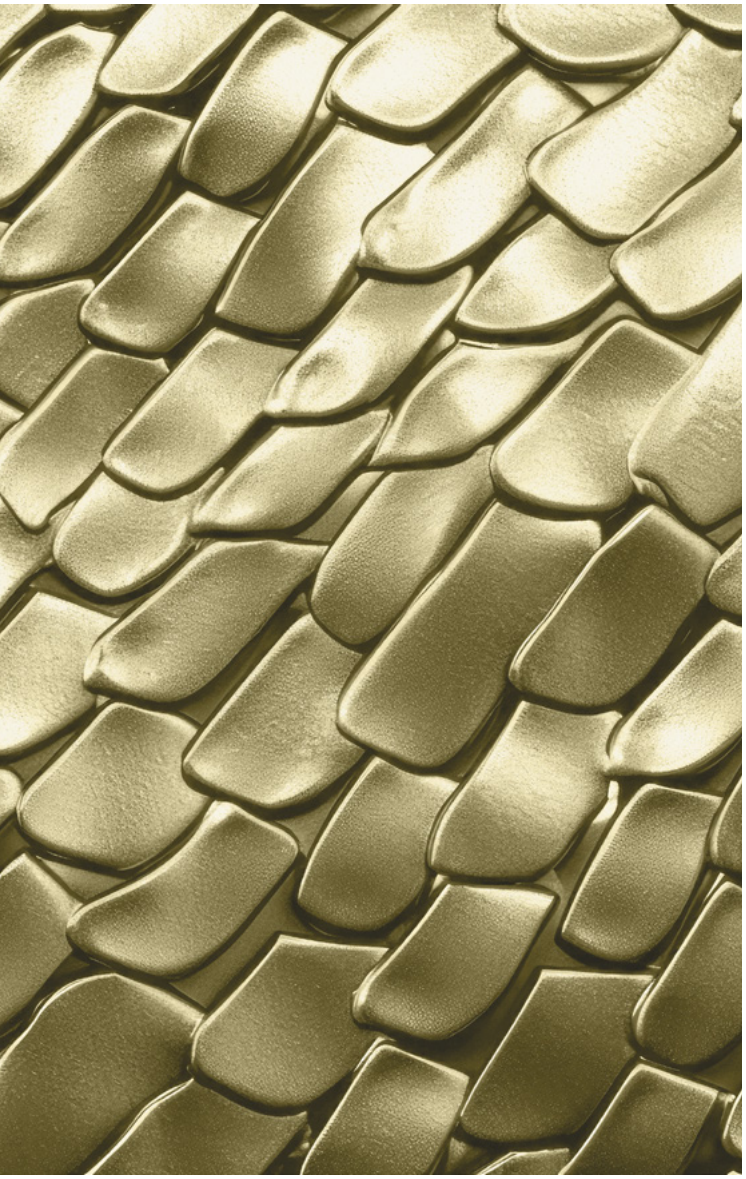
Dieser Wert verringert sich – wiederum in Abhängigkeit von der Laufzeit des Mietvertrages – auf 0,7-2,0 NKM bei Tätigwerden eines gesondert vergüteten externen Maklers.

Zu 21 von 25 ausgewerteten Datensätzen liegen Informationen zu einer Zusatzvergütung des Asset Managers bei der Verlängerung von Bestandsmietverträgen vor:

- In zehn Fällen wurde mit dem Asset Manager keine Vergütung für die Verlängerung von Bestandsmietverträgen vereinbart.
- In elf Fällen und damit knapp mehr als der Hälfte der Fälle erhält der Asset Manager eine Zusatzvergütung für die Verlängerung von Bestandsmietverträgen. Auffallend ist, dass sich diese Vergütung in neun der elf Fälle in der Höhe der Vergütung nicht von der Vergütung von Neuvermietungen unterscheidet.

Damit ist festzustellen, dass Tätigwerden und Vergütung des Asset Managers in der Vermietung bei allen Nutzungen außer “Wohnen” eher die Regel als die Ausnahme ist. Dort ist der Asset Manager nur in Ausnahmefällen aktiv vermietend und gegen Vergütung tätig.





4.6 An- und Verkauf

Hinsichtlich des Ankaufs enthalten 22 Datensätze Informationen:

- In 18 Fällen und damit der überwiegenden Mehrzahl der Asset-Management-Verträge wird der Asset Manager bei Ankäufen aktiv involviert und gesondert vergütet.
- Konkrete Angaben zur Höhe der Vergütung werden in 15 Fällen gemacht. Dabei ergibt sich für Ankäufe ohne externen Makler eine Vergütungsspanne von 0,75 – 2,25 % des Kaufpreises bei einem Mittelwert von 1,17 %.

Eine Korrelation der Höhe der Vergütung zu Merkmalen wie der Nutzungsart ist nicht erkennbar.

Zu 24 von 25 ausgewerteten Datensätzen lagen Informationen zu Verkäufen von Objekten vor:

- In 21 der 24 Asset-Management-Verträge ist der Asset Manager im Verkauf aktiv und erhält dazu eine gesonderte Vergütung, was damit als Regelfall angesehen werden kann.
- Eine Vergütung für Verkäufe ohne externen Makler wird konkret für 17 Fälle bei einer Spanne von 0,50 % – 3,00 % des Verkaufspreises angegeben, bei einem Mittelwert von 1,05 %.
- Dabei kommen Vergütungen mehr als 2 % im Regelfall nur bei kleinteiligen Strukturen mit Objekten von durchschnittlich weniger als 2.000 m² Mietfläche vor.
- In mehreren Fällen ist die Höhe des Prozentsatzes der Vergütung von der Höhe des Verkaufspreises abhängig.
- Für Verkäufe zwischen verbundenen Gesellschaften gelten teilweise Sonderregelungen.

5

Rechtliche Hinweise

Der Asset-Management-Vertrag bildet die Grundlage für die Beauftragung von Asset-Management-Leistungen. Er definiert die Vertragspartner, die zu betreuenden Immobilien und die Leistungsinhalte des Asset Managements. Darüber hinaus enthält er insbesondere Regelungen zur Vertragslaufzeit, Vergütung und den Pflichten der Vertragsparteien sowie zur Vertretungsbefugnis, Haftung des Auftragnehmers und den Vertragsbeendigungen. In jüngerer Zeit sind Regelungen zu weiteren Bereichen hinzugekommen, wie etwa dem Datenschutz, die das sich wandelnde regulatorische Umfeld reflektieren.

Ein allgemeiner Standard eines Asset-Management-Vertrages existiert nicht und kann in Anbetracht der Vielfältigkeit der Inhalte auch nicht sinnvoll formuliert werden. Jedoch ist es nach Ansicht von RICS wichtig, zumindest die Berücksichtigung wesentlicher Inhalte sicherzustellen. Die internationalen Anwaltskanzleien Freshfields Bruckhaus Deringer und Jones Day haben sich dankenswerterweise bereit erklärt, im folgenden Beitrag auf Basis ihrer Erfahrungen solche wesentlichen Inhalte aufzuführen.

Der Dank von RICS gilt hier insbesondere Herrn Dr. Timo Elsner (Freshfields) und Herrn Christian Trenkel (Jones Day).

RICS weist ausdrücklich darauf hin, dass der nachfolgende Abschnitt nicht zwangsläufig die Meinung von RICS wiedergibt, keine rechtliche oder steuerliche Beratung darstellt oder ersetzen kann und lediglich den Charakter von allgemeinen Hinweisen trägt. Insofern beinhaltet dieser Abschnitt im Gegensatz zu den [Abschnitten 2 und 3] ausdrücklich keine Empfehlung der RICS. Die Ausführungen beziehen sich auf Verträge nach deutschem Recht. Viele Gestaltungen werden aber auch in anderen Rechtsordnungen verwandt, insbesondere in Verträgen nach englischem Recht, sodass die folgenden Ausführungen in Teilen auch für Asset-Management-Verträge relevant sein können, die einem anderen Recht unterstellt sind.

Hinweis zur englischen Version: bei Widersprüchen gilt die deutsche Fassung.

Dieser Beitrag befasst sich mit zentralen Regelungen in Asset-Management-Verträgen und erläutert ausgewählte rechtliche Aspekte. Die Gestaltung von Asset-Management-Verträgen hängt insbesondere von den wirtschaftlichen Vereinbarungen der Parteien und der Frage ab, wie detailliert Sachverhalte vertraglich geregelt werden sollen.

5.1 Parteien und Kontrollwechsel

5.1.1 Parteien

Während die Identität der als Asset Manager (AN) fungierenden Gesellschaft in der Regel eindeutig ist, kommen als Auftraggeber (AG) ggf. verschiedene Gesellschaften in Betracht.

Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn ein Immobilienportfolio durch eine Akquisitionsstruktur mit Holdinggesellschaft und zahlreichen Tochtergesellschaften (sog. "PropCos") erworben wird. Hier ist zu entscheiden, ob und in welchem Umfang die Holding-Gesellschaft, die PropCos oder sämtliche dieser Gesellschaften AG werden sollen.

Dabei ist Folgendes zu beachten: Die immobilienbezogenen Leistungen des AN (z. B. Vermietung) kommen primär und direkt den PropCos zugute, während sich die übergeordneten, d. h. portfoliobezogenen Leistungen des Asset Managers (z. B. Strategie) eher an die Holdinggesellschaft richten. Einen Sonderfall stellt die Beratung bei Veräußerungen dar: Bei Grundstücksverkäufen (Asset Deals) richtet sie sich an die PropCos, bei Verkäufen der PropCos (Share Deals) an die Holdinggesellschaft. Schließlich ist der AG häufig bestrebt, an den AN zu zahlende erfolgsbezogene Vergütungen an den Erfolg des Gesamtportfolios zu knüpfen, was typischerweise voraussetzt, dass die Holdinggesellschaft AG ist.

Zivilrechtlich empfiehlt es sich, die jeweiligen Gesellschaften als AG in den Vertrag aufzunehmen, die nach dem vorstehenden Absatz direkter Empfänger der benannten Leistungen sind. Dann werden auch entsprechende Haftungsfragen in dem Verhältnis abgewickelt, in dem auf AG-Seite direkt ein Schaden entstehen kann.

Diese Zuordnung nach direkten Leistungsempfängern deckt sich typischerweise mit den umsatzsteuerlichen Leistungsverhältnissen und erleichtert daher auch eine klarere Rechnungsstellung für umsatzsteuerliche Zwecke.

Für ertragssteuerliche Zwecke ist relevant, wo in der Struktur die Gewinne und Verluste anfallen und inwiefern sie verrechnet werden können. Zur optimalen steuerlichen Behandlung kann sich die Bildung einer steuerlichen Organschaft anbieten.

Ist das Leistungsbild so gestaltet, dass es substanziell die Holding-Gesellschaft und die PropCos betrifft, können diese sämtlich als AG fungieren. Beinhaltet das Leistungsbild den Ankauf von Objekten, sind die betreffenden PropCos bei Abschluss des Vertrages ggf. noch nicht gegründet. Für solche Fälle sollte eine Klausel in den Vertrag aufgenommen werden, die eine spätere Überleitung bzw. Einbeziehung der PropCos erlaubt.

5.1.2 Präambel

Die Präambel des Vertrages soll üblicherweise keine unmittelbar justitiablen Klauseln enthalten, sondern die wirtschaftlichen Interessen der Parteien darstellen und das Verständnis des Vertrages erleichtern. Rechtliche Bedeutung erlangt die Präambel in der Regel dadurch, dass sie bei der Auslegung bestimmter Vertragsklauseln herangezogen wird. Bei Asset-Management-Verträgen bietet sich eine Präambel z. B. dazu an, die Portfoliostrategie und sonstigen Ziele des AGs zu benennen.

Zudem können die Leistungen des Asset Managers in das Gesamtkonzept der Investition eingeordnet und funktional von den Leistungen der anderen Projektbeteiligten (Investor, Projektentwickler, Property Manager oder Betreiber von Spezialimmobilien) abgegrenzt werden. Bei komplexen AG-Strukturen kann es hilfreich sein, diese in der Präambel genauer zu erläutern.

5.1.3 Kontrollwechsel ("Change of Control")

Vertragspartei, d. h. AG oder AN, wird jeweils eine konkrete Gesellschaft, die bei Abschluss des Vertrags bestimmte Gesellschafter hat und in eine bestimmte Unternehmensgruppe eingebunden ist. Technisch ist daher häufig eine Gesellschaft Vertragspartei, die als solche nicht vollständig das abbildet, was die jeweils andere Partei wirtschaftlich als ihren Vertragspartner ansieht:

Bei größeren Investoren wird häufig eine Tochtergesellschaft aus der Gruppe dieser Investoren bzw., bei Private Equity- und anderen Fonds, eine Tochtergesellschaft der konkreten Fondsgesellschaft auf AG-Seite Partei; der Investor selbst ist hier der Verwalter/General Partner des betreffenden Fonds, vertragstechnisch aber nicht AG. Das bedeutet in der Regel auch, dass die Personen, die das konkrete Portfolio betreuen und damit bei Abschluss des Vertrages Ansprechpartner des AN sind, nicht bei der Gesellschaft angestellt sind, die technisch AG wird.

Das Unternehmensprofil vieler Asset Manager ist stark von den Inhabern geprägt, die das entsprechende Unternehmen aufgebaut und über viele Jahre geführt haben. Dieser unternehmerische Ansatz wird häufig der Grund gewesen sein, warum ein AG einen bestimmten AN ausgewählt hat. Der Inhaber selbst ist aber typischerweise nicht Partei, sondern nur Eigentümer der betreffenden Asset-Management-Gesellschaft.

Da die Eigentümerstruktur der betreffenden Vertragspartei damit häufig Motiv und Grundlage für den Abschluss eines Vertrages mit dieser Partei war, wollen sich die Parteien häufig das Recht vorbehalten, den Asset-Management-Vertrag zu kündigen, wenn sich diese Eigentumsverhältnisse materiell verändern. Dies kann mit einer Strafzahlung (Pönale) der Partei kombiniert werden, auf deren Seite die Änderung eingetreten ist.

Entsprechende Kündigungsklauseln können an einem Kontrollwechsel anknüpfen oder über diesen hinausgehen:

Ein Kontrollwechsel liegt vor, wenn sich die direkten oder mittelbaren Beteiligungsverhältnisse am AG oder am AN derart ändern, dass er von einem neuen direkten oder mittelbaren (ultimativen) Gesellschafter kontrolliert oder – je nach Definition – zumindest nicht mehr von seinem gegenwärtigen direkten oder mittelbaren (ultimativen) Gesellschafter kontrolliert wird.

Häufig wird der AG sogar daran interessiert sein, dass ein Wettbewerber nicht einmal eine Minderheitsbeteiligung (einschließlich entsprechender Informationsrechte) oder ähnliche Instrumente (stille Beteiligung, Treuhandverhältnis etc.) am AN erwirbt. Der AN wird ggf. eine Beteiligung Dritter an der AG-Gesellschaft vermeiden wollen, da diese wirtschaftlich einen Teil-Exit darstellen kann, ohne dass entsprechende Vergütungen des AN ausgelöst werden. In den vorgenannten Fällen liegt, wenn nur Minderheitsbeteiligungen erworben werden, jeweils kein eigentlicher Kontrollwechsel vor, so dass eine entsprechende Kündigungsklausel an jedwede direkte oder ggf. mittelbare Beteiligung Dritter (oder konkret nur von Wettbewerbern) anknüpfen müsste.

Ob und welche Veränderungen in der Eigentümerstruktur einer Partei ein Kündigungsrecht der anderen Partei auslösen sollten und ob ggf. von der betroffenen Partei ein Pönale zu zahlen ist, hängt stark vom Einzelfall ab. Jedenfalls muss dies immer ausdrücklich im Asset-Management-Vertrag vereinbart werden, da ohne entsprechende Vereinbarung Kontrollwechsel und andere Änderungen in der Eigentümerstruktur keine Auswirkungen auf den Asset-Management-Vertrag haben.

5.2 Elektronische Unterzeichnung

Immer häufiger werden Verträge elektronisch unterzeichnet, was bei Asset-Management-Verträgen uneingeschränkt zulässig ist. Um jedoch den wirksamen Abschluss ggf. vor Gericht besser nachweisen zu können, bietet es sich an, eine sog. qualifizierte elektronische Signatur zu wählen.

5.2.1 Materielle Zulässigkeit

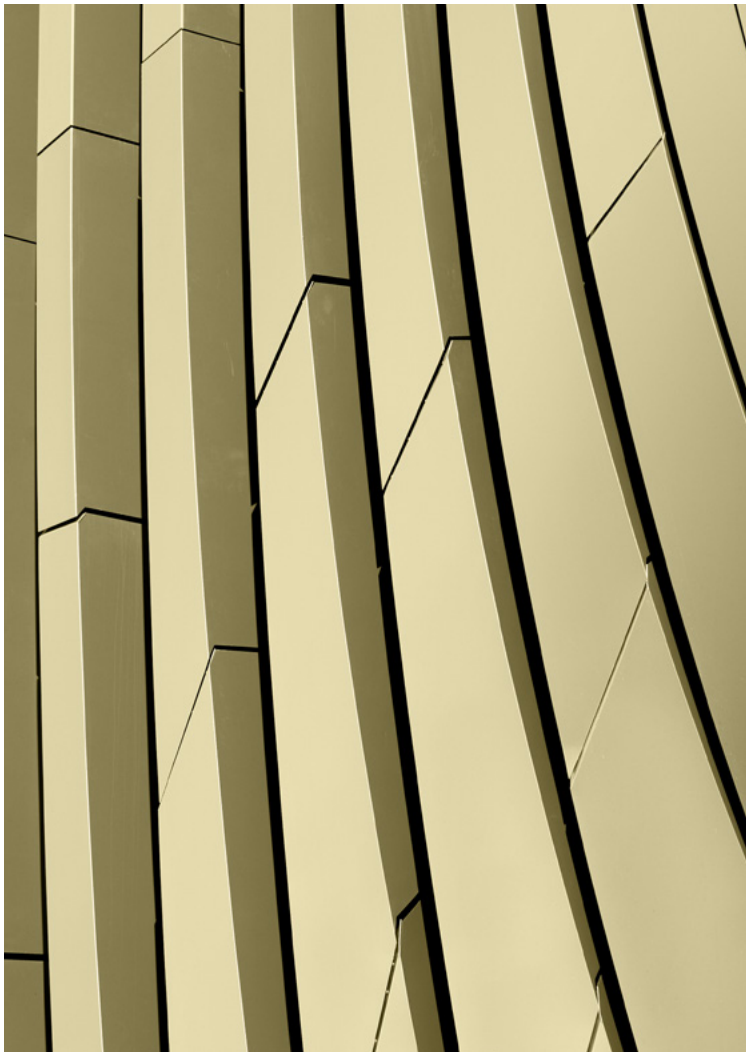
Nach deutschem Recht können Rechtsgeschäfte schriftlich, mündlich oder durch rein konkludentes Verhalten abgeschlossen werden, wenn das Gesetz für das betroffene Rechtsgeschäft nicht ausdrücklich eine besondere Form (z. B. Schriftform oder notarielle Beurkundung) vorsieht. Daraus folgt, dass im Allgemeinen alle Arten elektronischer Signaturen als Mittel zum Abschluss rechtsverbindlicher Verträge anerkannt werden, sofern eben nach dem deutschen Recht kein besonderes Formerfordernis gilt.

Da für Asset-Management-Verträge, die rechtlich als Dienst- und ggf. Werkverträge einzuordnen sind, kein gesetzliches Formerfordernis besteht, können auch diese nicht nur mündlich oder konkludent, sondern auf jedwedem elektronischen Wege abgeschlossen werden. Hingegen ist bei einer Kündigung des Vertrags ggf. gemäß § 623 BGB die Schriftform erforderlich.

Asset-Management-Verträge sehen häufig vor (ohne dass dies rechtlich notwendig wäre), dass zukünftige Änderungen des Vertrags der Schriftform bedürfen. Hier sollte, soweit dies dem Willen der Parteien entspricht, ergänzt werden, dass und ggf. welche Form von elektronischen Signaturen für Vertragsänderungen verwendet werden können. Es steht in dem völlig freien Ermessen der Parteien, entsprechende Vereinbarungen zu treffen.

5.2.2 Beweiskraft

Von der vorstehend beschriebenen materiellrechtlichen Wirksamkeit elektronischer Unterschriften streng zu unterscheiden ist die Frage, inwiefern eine digital geleistete Unterschrift vor Gericht als Nachweis dient, dass wirklich eine bestimmte Person unterzeichnet hat. Alle drei unten genannten Arten von elektronischen Signaturen sind grundsätzlich als Beweismittel in Gerichtsverfahren zulässig (Artikel 25 Absatz 2 eIDAS-Verordnung). Einen “Anscheinsbeweis“ (§ 371a Absatz 1 Satz 2 ZPO) und die Möglichkeit der Vorlage im Urkundenbeweis liefert aber nur die qualifizierte elektronische Signatur, so dass nur diese die gleiche Beweiskraft wie eine handschriftliche Unterschrift hat.





Bei einer elektronischen Unterzeichnung des Asset Management Agreements empfiehlt sich daher die Verwendung einer qualifizierten elektronischen Signatur.

5.2.3 Arten von elektronischen Signaturen (eIDAS-Verordnung)

Die EU-Verordnung Nummer 910/2014 aus dem Jahr 2014 über elektronische Identifizierung und Vertrauensdienste für elektronische Transaktionen im Binnenmarkt (eIDAS-Verordnung) ist am 1. Juli 2016 in Kraft getreten. Die eIDAS-Verordnung schreibt nicht vor, wann eine bestimmte elektronische Signatur für ein Rechtsgeschäft zulässig ist. Dies folgt vielmehr – wie oben dargestellt – aus dem nationalen Recht, in Deutschland also insb. BGB und ZPO. Die eIDAS-Verordnung definiert drei Arten von elektronischen Signaturen, nämlich die einfache, die fortgeschrittene und die qualifizierte.

Die qualifizierte elektronische Signatur gemäß Artikel 3 Nummer 12 (qes) ist die einzige Art der elektronischen Signatur, die nach deutschem Recht (vgl. insbesondere § 126a BGB) einer handschriftlichen Unterschrift gleichwertig ist. Es handelt sich um eine besondere Art der elektronischen Signatur, die insbesondere durch ein von einem sog. "Vertrauensdiensteanbieter" nach Artikel 21 eIDAS ausgestelltes, qualifiziertes Zertifikat bestätigt werden muss. Die deutsche Bundesnetzagentur erkennt gemäß des Vertrauensdienstegesetzes (VDG) vom 29. Juli 2017 bestimmte Unternehmen als Vertrauensdiensteanbieter an und beaufsichtigt sie, wobei es für die Anerkennung eines Vertrauensdiensteanbieters im deutschen Rechtsverkehr nicht erforderlich ist, dass konkrete die Bundesnetzagentur als deutsche Behörde eine solche Beaufsichtigung durchführt. Vielmehr genügt eine Aufsicht durch jedwede nationale Behörden von Staaten, die Teil der EU sind. Zum Beispiel beaufsichtigt die Bundesnetzagentur das häufig verwendete DocuSign nicht, das aber bei den zuständigen französischen Behörden etabliert ist. Im deutschen Rechtsverkehr wird daher auch DocuSign – in Zusammenarbeit mit IDnow, einem der Registrierungsdienste von DocuSign France – als Vertrauensdienstleister angesehen.

5.3 Geldwäschegesetz und Sanktionen

Für die in Deutschland geltenden geldwäscherechtlichen Anforderungen besteht zwischenzeitlich in der Immobilienwirtschaft ein gutes Verständnis. Asset Manager für Immobilien sind als Verpflichtete nicht ausdrücklich in § 2 GwG genannt, sodass sich die Einordnung aus der konkreten Tätigkeit (z. B. bei Tätigkeit als Immobilienmakler (Vermittlungsmakler) im Rahmen des Mandats) bzw. der Zugehörigkeit zu einer Kategorie anderer Verpflichteter ergeben kann. Vertraglich verpflichten sich die Parteien zumeist, sich gegenseitig bei der Erfüllung der Anforderungen zu unterstützen und Informationen zur Verfügung zu stellen.

Deutlich unübersichtlicher sind die Anforderungen, die sich für AN und AG aus den verschiedenen Sanktionsregelungen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene ergeben. Diese verbieten insbesondere Geschäfte mit sanktionierten Personen und regeln Pflichten zur Meldung bestimmter Sachverhalte. Verpflichtungen in Verträgen sollten ausgewogen immer beide Parteien zur Beachtung der für sie jeweils geltenden Vorgaben verpflichten. Bei einer Vereinbarung kann sich bei Verletzung eine Haftung gegenüber der anderen Partei und – was besonders bei schwerwiegenden Verletzungen im Sinne des Vertragspartners liegt – eine Kündigungsmöglichkeit ergeben. Aus Sicht des Vertragspartners sind oft problematisch Regelungen, die verlangen, dass sich dieser zur Beachtung von Regelungen aus anderen Rechtsordnungen verpflichtet. Häufiger sehen ausländische AG dies vor durch Verweis z. B. auf Sanktionen nach US-Recht, wie etwa dem OFAC (Office of Foreign Assets Control), oder die UK Sanctions List (Sanktionssystem nach dem Sanctions and Anti-Money Laundering Act 2018) für Großbritannien. Zu beachten ist, dass z. B. Regeln aus den USA extraterritoriale Wirkung haben können, also ausländische Unternehmen ohnehin Adressaten sind, wenn bestimmte Bezüge zu den USA bestehen. Auch für Regelungen zur Bestechlichkeit wird gelegentlich auf ausländische Regelungen Bezug genommen, z. B. den UK Bribery Act 2010, der die in Großbritannien geltenden Vorschriften gegen Korruption umfasst.

Zusätzliche Komplexität ergibt sich durch sog. “Blocking Regulations“ (Verordnung (EG) Nr. 2271/96 des Rates vom 22. November 1996 zum Schutz vor den Auswirkungen der extraterritorialen Anwendung von einem Drittland erlassener Rechtsakte sowie von darauf beruhenden oder sich daraus ergebenden Maßnahmen). Die Verordnung verbietet es Unternehmen aus der Europäischen Union z. B. bestimmte von den USA verhängte Sanktionen gegen Drittstaaten (wie z. B. den Iran oder Kuba) zu befolgen, wenn diese von der Europäischen Union nicht mitgetragen werden. Im Vertrag sollte ausdrücklich ein Vorbehalt vereinbart werden, dass eine Pflicht der Beachtung der Regelungen von Drittstaaten nur gilt, soweit dies nicht zur Verletzung zwingender Regelung der eigenen Rechtsordnung führt. Auch wenn die praktische Relevanz gering ist, werden so Konflikte durch widersprüchliche Anforderungen vermieden.

5.4 Vertragsgegenstand

5.4.1 Definition des Leistungsumfangs, Änderungen

Der Vertrag soll eine klare Beschreibung der vom Asset Manager zu erbringenden Leistungen enthalten. Grundlage kann das in [Abschnitt 2] beschriebene Leistungsbild sein. Es bietet sich an, auch ausdrücklich zu vereinbaren, welche Leistungen nicht geschuldet werden. Insbesondere stellen Asset Manager regelmäßig klar, dass sie keine Leistungen nach dem Rechtsdienstleistungsgesetz und keine steuerliche Beratung erbringen.

Die vom AN zu erbringenden Leistungen sind üblicherweise in einem ausführlichen Anhang zum Asset-Management-Vertrag aufgeführt (z. B. auf Basis des [Abschnitt 2] dieses Leistungsverzeichnisses). Wenn der AG nachträglich weitere Leistungen benötigt, ist er daran interessiert, dass der AN diese erbringt, ohne dies von der vorherigen Vereinbarung über eine Zusatzvergütung abhängig machen zu können. Der AN ist daran interessiert, den späteren Erhalt einer angemessenen Vergütung sicherzustellen und zudem nur solche Zusatzleistungen erbringen zu müssen, die er aufgrund seiner Kompetenzen und personellen Ausstattung bewerkstelligen kann.

Für nicht vom vereinbarten Umfang umfasste Leistungen kann eine Vergütung nach tatsächlichem Aufwand mit einer Vergütung von Mitarbeiterstunden nach einem bestimmten Stundensatz und Erstattung von Auslagen vereinbart werden. Der AG wird oft auf eine Einbeziehung in die Leistungen drängen, die mit der pauschalen Vergütung bezahlt werden (insbesondere, wenn sich Leistungen verschieben oder bisherige Leistungen entfallen). Der Vertrag kann für die Einigung der Parteien Vorgaben vorsehen (z. B. zur Feststellung des Aufwandes oder den Verweis auf ein Mediationsverfahren nach der RICS-Mediationsklausel). Letztlich bedarf es aber einer Einigung und nachträglichen Vereinbarung der Parteien.

5.4.2 Zusätzliche Objekte, Ausscheiden von Objekten aus dem Vertrag

Wie eine Einbeziehung von zusätzlichen Objekten in den Vertrag erfolgt, hängt stark vom Einzelfall ab. Häufig wird der Vertrag fest auf ein bestimmtes Portfolio beschränkt, so dass die Einbeziehung neuer Grundstücke einen frei zwischen den Parteien zu verhandelnden Nachtrag erfordert. Ist der Vertrag auf weitere Zukäufe angelegt, so dass der AG die Einbeziehung weiterer Objekte verlangen kann, ist zunächst genauer zu definieren, wie viele neue Objekte einbezogen werden können und welcher Art (Nutzung, Lage, Größe, baulicher Zustand, etc.) sie sein müssen. Des Weiteren sollten die Vergütungsregelungen so variabel gefasst sein, dass sie "automatisch" auch die Anpassungen im Bestand berücksichtigen. Schließlich sollte vorgesehen werden, dass der AG den AN rechtzeitig und in der vereinbarten Form über den Zugang neuer Objekte informiert.

Häufig betrifft der Vertrag eine Vielzahl von Grundstücken. Es sind dann Regelungen für den Fall vorzusehen, dass einzelne Grundstücke vor Ablauf des Vertrages aus dem Portfolio ausscheiden (insbesondere durch Verkauf) und daher nicht mehr Gegenstand des Vertrages sein können. Die Regelung über das Ausscheiden eines Objekts muss ab einem eindeutigen Zeitpunkt gelten, wie dem Übergang von Besitz, Nutzen und Lasten auf einen Erwerber. Dies sollte um eine nachlaufende Verpflichtung des AN ergänzt werden, die Überleitung auf einen neuen Asset Manager zu unterstützen. Die allgemeinen Vergütungsregelungen des Vertrages sind so auszugestalten, dass sie in Bezug auf den Grundstücksbestand variabel sind (siehe dazu [Abschnitt 3]). Kompensations- und sonstige Schutzregelungen (Kündigungsrecht)

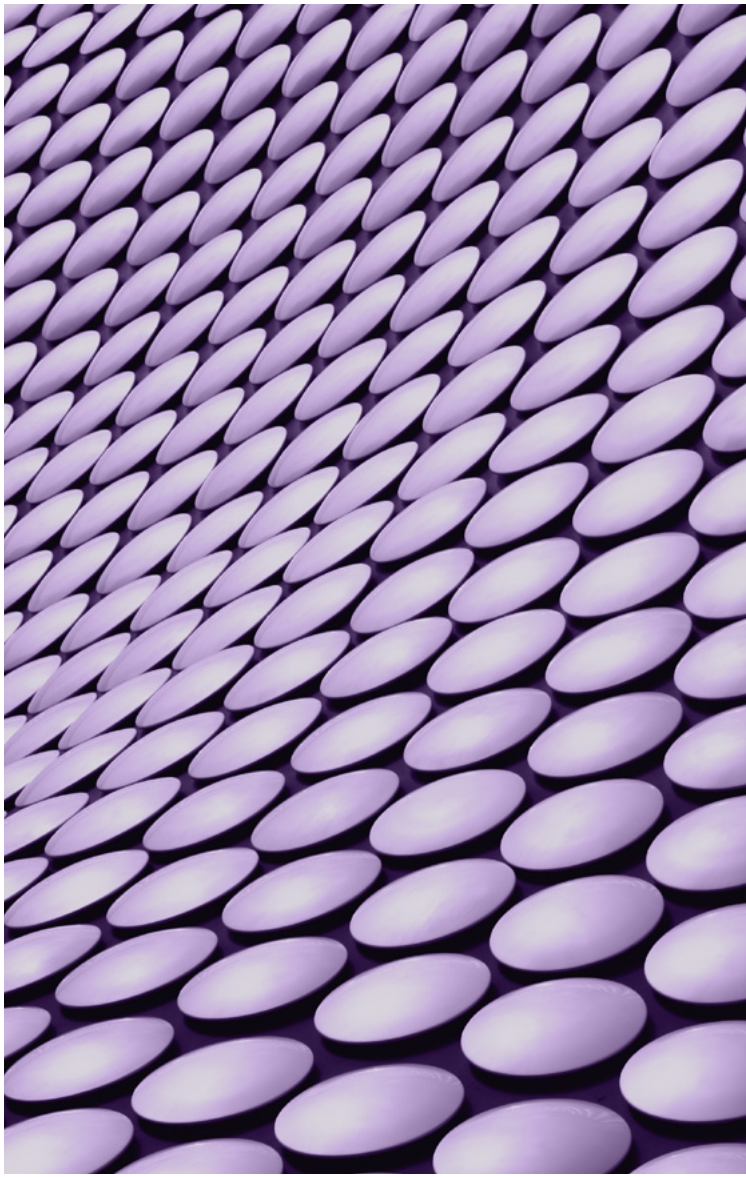
zugunsten des AN können sich anbieten, wenn er erheblichen Anlauf-/ Vorhaltungsaufwand hatte und die Veräußerung eines substantiellen Teils des Immobilienportfolios kurzfristig nach Beginn des Vertrags erfolgt. Wird der Vertrag (auch) mit einer Holding-Gesellschaft abgeschlossen, ist analog zur obenstehenden Klausel auch die Veräußerung einzelner Objektgesellschaften (Share Deal) zu regeln.

5.4.3 Asset-Management-Vertrag als Dienstvertrag im Vergleich zum Werkvertrag

In Reinform schuldet der Dienstverpflichtete nach einem Dienstvertrag die Erbringung bestimmter Dienste, der Werkunternehmer beim Werkvertrag einen bestimmten Erfolg. Komplexe Verträge enthalten häufig sowohl dienst- als auch werkvertragliche Elemente. Die Übergänge sind dabei fließend. Auch Dienste werden letztlich beauftragt, um Erfolge zu erzielen, und Erfolge müssen durch Tätigkeiten (Dienste) herbeigeführt werden.

Insbesondere die “Erfolgshaftung“ des Werkunternehmers ist häufig Anlass für Diskussionen, wenn die teilweise Einordnung eines Vertrags als Werkvertrag vorgeschlagen wird. Dazu besteht allerdings wenig Anlass, wenn die entsprechenden vertraglichen Passagen sauber formuliert und das Werk bzw. der Erfolg genau definiert werden. Als Beispiel sei etwa die Verpflichtung des AN zur “Erstellung des Businessplans unter Beachtung der Vorgaben des AG“ genannt. Hier lässt sich vertreten, dass der AN den Businessplan im Sinne eines Dokumentes als Werk bzw. Erfolg schuldet, der Vertrag insoweit also Werkvertrag ist. Der Manager schuldet selbstverständlich dennoch nicht die Richtigkeit der Annahmen und Prognosen des Businessplans oder gar seine Erfüllung. Auch ist zu beachten, dass die Einordnung als Werkvertrag durchaus auch für den AG Risiken bergen kann, z. B. eine Rügeobliegenheit bei Abnahme des Werkes.

Für die Praxis der Asset-Management-Verträge, die von den Parteien häufig als Dienstverträge eingeordnet werden, hat die rechtliche Unterscheidung eine geringe Bedeutung, da alle maßgeblichen Fragen im Vertrag ausdrücklich geregelt sind. Für die Anwendung des dispositiven Gesetzesrechts, für das die Einordnung als Dienst- oder Werkvertrag primär maßgeblich ist, ist in diesen Fällen ohnehin kein Platz.



5.5 Leistungen und Pflichten des AN

5.5.1 Regelung zu "Schlüsselpersonal"

AG haben häufig ein Interesse daran, dass die wesentlichen vom Asset Manager geschuldeten Tätigkeiten dort von bestimmten, dem AG bekannten Personen durchgeführt werden (Schlüsselpersonal). Andererseits ist dem AN die Bereitstellung von Schlüsselpersonal nur in einem bestimmten Umfang möglich. Der AN muss grundsätzlich auch frei in der Entscheidung darüber sein, welches Personal er bei sich anstellt (einschließlich der Kündigung aus wichtigem Grund von Arbeitsverträgen mit bestehenden Schlüsselpersonen). Aus Sicht des AN sollte die Möglichkeit zur Ersetzung von im Vertrag benannten Personen vorgesehen werden, was für den AG jedenfalls dann akzeptabel sein sollte, wenn eine gleiche oder bessere Qualifikation nachgewiesen worden ist. Dies muss insbesondere dann gelten, wenn der AN es nicht zu vertreten hat, dass ein Mitarbeiter nicht mehr verfügbar ist. Im Sinne einer ordnungsgemäßen Durchführung des Vertrags ist dann für den AN eine Information des AG, aber kein Zustimmungserfordernis akzeptabel. Insbesondere bei inhabergeführten Managementgesellschaften werden zu einer stärkeren Bindung des Inhabers teils weitere Instrumente eingesetzt, wie z. B. Eigenkapitalbeteiligungen.

Sind bereits Änderungen absehbar, etwa im Sinne einer Nachfolgeregelung beim AN, sollte dies im Vertrag abgebildet werden.

5.5.2 Interessenkonflikte und Exklusivität

Ob und inwieweit Exklusivitätsvereinbarungen in den Vertrag aufgenommen werden sollen, hängt stark von den Umständen im Einzelfall ab. Entsprechende Regelungen sollten vorsorglich auch aus wettbewerbsrechtlicher Sicht überprüft werden. Regelungen, die den AN übermäßig einschränken, können möglicherweise nicht wirksam vereinbart werden.

Vereinbarungen zur Schaffung von Transparenz sind grundsätzlich möglich. So kann der AN verpflichtet werden offenzulegen, ob er an Dritten beteiligt ist, die Leistungen im Rahmen seines Mandats erbringen. Ebenso sollten bestehende potenzielle Interessenkonflikte (z. B. bei Verwaltung von Immobilien der gleichen Asset-Klasse in der Nähe) (vorbehaltlich der Vertraulichkeitsvereinbarungen mit Dritten) konkret offengelegt und geregelt werden.

5.5.3 Vollmacht des AGs an den AN

Für die Gestaltung der Bevollmächtigung des AN durch den AG ist danach zu unterscheiden, welche Befugnisse er nach dem Asset-Management-Vertrag gegenüber dem AG haben soll (also im Innenverhältnis), und welche Befugnisse dem AN gegenüber Dritten (also im Außenverhältnis) zustehen sollen. Grundsätzlich ist es wünschenswert, dass eine Übereinstimmung besteht, was jedoch für die Bevollmächtigung gegenüber Dritten praktisch nicht immer möglich ist: Die Vollmacht für den AN führt bestimmte Gegenstände auf, bei denen der AN den AG vertreten kann. Im Innenverhältnis können dazu weitergehende Begrenzungen vereinbart sein, etwa aus einer Kompetenzmatrix folgende Zustimmungserfordernisse, die sich an Wertgrenzen orientieren, oder die Notwendigkeit von Anweisungen des AG im Einzelfall. Diese Einschränkungen werden nicht in der Vollmacht aufgeführt, da sonst der Dritte, gegenüber dem die Vollmacht gebraucht wird, diese prüfen müsste, um festzustellen, ob der AN vertretungsberechtigt ist. Damit ist es möglich, dass der AN für den AG wirksam gegenüber Dritten handelt, obwohl er im Verhältnis zum AG dazu nicht befugt ist.

Überschreitet der AN seine Befugnisse im Innenverhältnis bei Ausübung der Vollmacht, können Schadensersatzansprüche bestehen, im Außenverhältnis bleibt

das Rechtsgeschäft für den AG aber normalerweise wirksam. Bei Vollmachtserteilung ist zu überlegen, ob der AN nicht nur zur Abgabe von Erklärungen für den AG berechtigt sein soll, sondern auch zur Entgegennahme von Erklärungen oder Zustellungen. Hat der AG seinen Sitz im Ausland, können Dritte so die oft aufwändige Zustellung im Ausland vermeiden. Die Entgegennahme von Erklärungen und Zustellungen kann weitreichende Folgen haben, etwa wenn Fristen in Verwaltungs- oder Gerichtsverfahren in Gang gesetzt werden. Außerdem ist zu beachten, dass Dritte (z. B. Behörden), denen einmal der Asset Manager als Zustellungsbevollmächtigter mitgeteilt wurde, in der Regel auch dann weiter an diesen zustellen, wenn der Vertrag zwischenzeitlich beendet wurde.

Die Vollmacht bedarf grundsätzlich keiner besonderen Form, es sei denn, ein solches Erfordernis ergibt sich aus dem Rechtsgeschäft, für das Vollmacht erteilt wird. Selbst für Grundstücksgeschäfte ist die Vollmacht, wenn sie nicht unwiderruflich ist, grundsätzlich formlos möglich, muss aber gegenüber dem Grundbuchamt formgerecht nachgewiesen werden (§ 29 GBO, notarielle Unterschriftsbeglaubigung, Vertretungsnachweis).

Dem AN wird zum Nachweis seiner Bevollmächtigung aber regelmäßig eine gesonderte schriftliche Vollmachtsurkunde überlassen. Insbesondere für die Abgabe einseitiger Willenserklärungen sollte der AN über Originale verfügen. Ein ohne Vorlage eines Originals gegenüber dem Empfänger vorgenommenes "einseitiges Rechtsgeschäft" (z. B. Kündigung oder Mieterhöhungsverlangen gemäß § 558b BGB) ist zwar nicht unwirksam; der Empfänger kann es aber zurückweisen, was dann zur Unwirksamkeit führt (§ 174 BGB).

5.5.4 Steuerliche Risiken aufgrund von Entscheidungsbefugnissen des AN

Gesellschaften, die ihren Sitz außerhalb Deutschlands haben und ihre Geschäftstätigkeit dort so ausführen, dass in Deutschland keine Gewerbesteuer ausgelöst wird, werden bei Übertragung von Befugnissen auf den in Deutschland ansässigen oder tätigen AN in der Regel prüfen, ob damit eine Verlagerung der steuerlich relevanten Tätigkeit der Gesellschaft nach Deutschland einhergeht. Je weiter die rechtlichen Befugnisse des AN reichen, umso wahrscheinlicher ist es, dass die Finanzverwaltung eine gewerbesteuerlich relevante Betriebstätte des AG in Deutschland annimmt. Häufig wird dem AN in diesem Zusammenhang deshalb keine Befugnis erteilt, die ihn zum freien Abschluss von Rechtsgeschäften für den AG berechtigt, sondern es wird eine Entscheidungsbefugnis des AN und Vollmacht nur in sehr engem Rahmen nach klar definierten Kriterien und für solche Geschäfte gewährt, die als unwesentliche Geschäftsentscheidungen des AG anzusehen sind. In anderen Fällen handelt der AN nur auf konkrete Anweisung auf Basis einer für den Einzelfall erteilten Vollmacht.

Die Bewertung ist insbesondere abhängig vom Geschäftsmodell und dem Umfang der Geschäfte des AGs vorzunehmen. Es kommt entscheidend auch darauf an, dass die Vereinbarungen praktisch umgesetzt werden. Die Regelungen zu Befugnissen und Vollmachten sollten immer von den steuerlichen Beratern des AG im Einzelfall geprüft werden. Die vorstehenden Grundsätze sind auch bei anderen Dienstleistern wie dem Property Manager zu beachten. Weisungsbefugnisse des Asset Managers gegenüber diesem dürfen insoweit nur unter Berücksichtigung der vorstehenden Grundsätze ausgeübt werden.

5.5.5 ESG/Nachhaltigkeit

Das Thema ESG (Environmental, Social und Governance) ist auch in der Immobilienwirtschaft mittlerweile fest verankert. Hintergrund hierfür sind nicht nur der allgemeine Trend zur Beachtung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Entfaltung wirtschaftlichen Aktivitäten oder etwaige freiwillige Bekenntnisse zu Nachhaltigkeitsgrundsätzen, sondern vor allem auch rechtliche Vorgaben, von denen die Offenlegungs- und Taxonomieverordnung an vorderster Stelle zu nennen sind (Verordnung (EU) 2019/2088 vom 27. November 2019 über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor sowie Verordnung (EU) 2020/852 vom 18. Juni 2020



über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088)).

Asset Manager, die als Finanzdienstleistungsinstitute tätig sind oder eine entsprechende Erlaubnis innehaben, unterliegen der Offenlegungsverordnung unmittelbar und haben daher u. a. den Umfang ihrer nachhaltigen Tätigkeiten sowie deren Auswirkungen zu ermitteln. In der Immobilienwirtschaft sind jedoch häufig auch Konstellationen anzutreffen, in denen nicht der AN, sondern der AG den genannten Regelwerken unmittelbar unterliegt, z. B. weil es sich bei diesem um eine Bank oder einen Fondsmanager handelt. In diesen Fällen erwartet der AG von dem AN meistens Unterstützung bei der Erfüllung der rechtlichen Verpflichtungen des AG. Dasselbe gilt, wenn der Kunde sich auf freiwilliger Basis zu bestimmten Nachhaltigkeitsstandards bekannt hat, wie etwa bei der Effizienz von Gebäuden nach den Kriterien von z. B. BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) oder DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e. V.).

In welchem konkreten Umfang hier eine Unterstützung benötigt wird, entscheidet sich häufig im Einzelfall und hängt von den zugrunde liegenden Regelwerken bzw. zu beachtenden Standards, den Ambitionen des AG sowie der Art und Zusammensetzung des Portfolios ab. So erfordert z. B. ein erst noch im Einklang mit einem bestimmten Standard zu errichtende Gebäude üblicherweise detailliertere Regelungen als ein Bestandsimmobilienportfolio, bei dem sich die Nachhaltigkeitskomponente des Vertrags möglicherweise auf Reportingverpflichtungen betreffend den Treibhausgasausstoß (CO_2 Ausstoß) und Wasserverbrauch beschränken kann. Dementsprechend kann dann auch die nachhaltigkeitsbezogene Ausgestaltung des Vertrags kurz und vergleichsweise einfach oder detailliert, vielschichtig und komplex ausfallen. Aus Sicht des AN ist jedoch Sorgfalt bei der Formulierung der vertraglichen Regelungen geboten. Wenn z. B. der AG den AN auf seine “Nachhaltigkeitsrichtlinien“ verpflichten will, müssen diese so konkret formuliert sein, dass diese für den AN in der praktischen Tätigkeit effektiv berücksichtigt werden können.

5.6 Vergütung

Dieses Dokument enthält einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Bestandteile und Modelle für die Vergütung des AN. Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich darauf, auf die Aspekte hinzuweisen, die sich – neben der sprachlichen Definition der Vergütungsformen – bei der Vereinbarung der Vergütung vertragstechnisch stellen können.

5.6.1 Basisvergütung

Feste Basisvergütung

Der AN wird immer eine laufende Basisvergütung verlangen, um seinerseits die bei ihm laufenden Kosten (insb. Gehälter) decken zu können. Diese kann an die Nettomieteinnahmen angeknüpft (siehe unten), aber auch als Festbetrag ausgewiesen werden.

Möglich ist auch eine Staffelung der Mindestvergütung, wobei bei einer angedachten Indexierung zu beachten ist, dass diese nur nach Maßgabe des Preisklauselgesetzes zulässig wäre.

Jedenfalls wenn eine Festgebühr vereinbart wird, die nicht mietbezogen ist, sollte eine Regelung ergänzt werden, in welchem Maße sich diese ändert, wenn sich der Immobilienbestand verändert. So kann die ursprünglich vereinbarte Gebühr ins Verhältnis zum Wert des dann bestehenden Portfolios gesetzt und dann entsprechend bei Wertzuwächsen (durch Ankäufe) oder Wertminderungen (durch Abverkäufe) angepasst werden. Wenn die Basisvergütung mietbasiert ist, dürften explizite Regelungen häufig entbehrlich sein, weil sich damit Änderungen im Portfolio automatisch auf die Gebühr auswirken.

Mietbasierte Basisvergütung

Soweit laufende Gebühren auf Mieteinnahmen basieren, sind folgende Parameter zu klären:

- Begriff der Nettomiete: sämtliche Zahlungen der Mieter und sonstigen Nutzer der Objekte während eines Kalenderjahres, ausgenommen jedoch Nebenkosten und Umsatzsteuer;
- Zu vereinbaren, ob Basis die budgetierte, die von den Mietern aufgrund der Mietverträge geschuldete oder die tatsächlich vereinnahmte Miete ist. Letzteres ist vor allem dann vertretbar, wenn der AN auch für die Einziehung der Mieten verantwortlich ist.

Gerade wenn im Laufe des Managements neue Mietverträge abgeschlossen werden oder auf die tatsächlichen Mieteingänge abgestellt wird, bietet es sich an, die monatlichen oder vierteljährlichen Zahlungen an den Eigentümer als Vorauszahlungen zu deklarieren und einen True-up nach Ablauf des jeweiligen Kalenderjahres vorzusehen.

Sonstige feste Gebühren

Capex: Ferner kann für die Betreuung von kleineren Baumaßnahmen (insb. Instandsetzung und Instandhaltung, kleine Renovierungen) eine weitere Vergütung vorgesehen werden, z. B. in Höhe eines Prozentsatzes des budgetierten oder tatsächlich angefallenen Kostenvolumens. Auch hier kann ein Modell vereinbart werden, wonach zunächst Vorauszahlungen geleistet und nach Ablauf einer bestimmten Periode endabgerechnet wird. Für größere Maßnahmen bietet es sich an, einen separaten Projektentwicklungsvertrag (Development Management Vertrag) zu schließen.

Zusätzliche Leistungen: Zu weiteren Vergütungen zählt insbesondere eine solche für die Übernahme des Asset Managements, die den Aufwand des Asset Managers bei Übernahme des Mandats kompensiert. Dieser Aufwand umfasst etwa die Übernahme der Daten in die IT-Systeme, Übernahme und Sichtung von Unterlagen oder Termine bei den Objekten.
Diese Vergütungsart ist besonders dann von Bedeutung,

wenn die gesicherte Laufzeit des Vertrages aus Sicht des Asset Managers – also der Zeitraum bis zur ersten Beendigungsmöglichkeit des Vertrages durch den AG oder aufgrund von Umständen, die nicht der Asset Manager zu vertreten hat – relativ kurz ist. Die Vergütung kann pauschal oder nach tatsächlichem Aufwand erfolgen.

5.6.2 Erfolgsbasierte Vergütungsformen

Vermietungsvergütung

Die Vergütungssätze können gemäß den folgenden Parametern variieren:

- Kategorien: Abschluss eines neuen Mietvertrags mit einem neuen Mieter; Abschluss eines neuen Mietvertrags mit einem Bestandsmieter oder Vereinbarung einer Mietzeitverlängerung; Ausübung einer Verlängerungsoption durch den Mieter; Nichtausübung eines Sonderkündigungsrechts des Mieters; Vereinbarung von Flächenerweiterungen mit einem Bestandsmieter;
- Involvierung eines Maklers;
- Laufzeit des abgeschlossenen Mietvertrages.

Basis für die Berechnung der Vergütung, die anders als bei den laufenden Gebühren bei Abschluss der Mietverträge feststehen muss:

- Anfängliche Miete oder Ermittlung des gesamten wirtschaftlichen Werts des Mietvertrages durch Referenz auf Durchschnittsmiete (hier vermindern Incentives wie mietfreie Zeiten die Basis für die Berechnung der Vergütung);
- Bei der Vermietung von Wohnungen wird wegen der kurzfristigen Kündbarkeit auf die Anfangsmiete abzustellen sein oder eine bestimmte Laufzeit unterstellt werden müssen;
- Involvierung eines Maklers;
- Berücksichtigung vereinbarter Indexierungen, z. B. pauschal als Steigerung der Miete um einen festen Prozentsatz.

Es ist zu vereinbaren, ob die Vermietungsvergütung bereits mit rechtwirksamer Unterzeichnung des Mietvertrages (und Wegfall etwa darin vereinbarter aufschiebender Bedingungen) oder erst nach Übergabe und ggf. erster vorbehaltloser Mietzahlung durch den Mieter fällig werden soll. Letzteres ist insbesondere dann vertretbar, wenn es dem AN obliegt, die Flächen an den Mieter zu übergeben.

Ankaufs- und Verkaufsvergütung

Ankaufs- und Verkaufsgebühren werden üblicherweise als Prozentsatz der Ankaufskosten bzw. des Verkaufserlöses errechnet. Bei deren Bestimmung ist folgendes zu beachten:

- Ausgangspunkt ist jeweils der Netto-Kaufpreis, also der Preis, zu dem angekauft oder verkauft wird.
- Es ist sicherzustellen, dass die Vergütung nicht nur den Grundstückskauf (Asset Deal), sondern auch den Share Deal erfasst. Bei letzterem ist es sinnvoll, als Grundlage der Vergütung nicht auf den Anteilskaufpreis abzustellen, sondern auf den zwischen den Parteien vereinbarten Grundstückswert, der der Berechnung des Anteilskaufpreises zugrunde liegt und in der Regel explizit im Anteilskaufvertrag ausgewiesen wird. Dieser Grundstückswert, der zur Berechnung des Anteilskaufpreises um Barmittel und Verbindlichkeiten der Zielgesellschaft angepasst wird, entspricht typischerweise dem Kaufpreis beim Grundstückskauf (Asset Deal).
- Zu klären ist, ob und welche Positionen ggf. vom Kaufpreis abzuziehen sind. Insoweit kommen etwa in Betracht: Transaktionskosten (Due Diligence, Anwälte, etc.), Makler- und Notargebühren und – beim Verkauf - eventuelle Verbindlichkeiten aus Garantien und Freistellungen. Insoweit ist zu beachten, dass die Rolle des AN eine andere als die eines Maklers ist. Der AN hat typischerweise eine größere Verantwortung, für möglichst sichere Vertragsbedingungen zu sorgen, die Due Diligence bzw. – im Verkaufsfall – den Datenraum so zu organisieren, dass keine Haftung entsteht, und die Ankaufs- und Veräußerungsnebenkosten (einschließlich Steuern) im Blick zu behalten.

- Ggf. Reduzierung der Vergütung, wenn der AG zusätzlich einen Makler beauftragt hat oder der AG selbst den Kontakt zum Verkäufer bzw. Käufer hergestellt hat.

Insbesondere bei Mandaten, die auf die zügige Verwertung eines Immobilienportfolios gerichtet sind, werden erfolgsbezogene Anreize ergänzt. So kann der Vergütungssatz erhöht werden, wenn eine Veräußerung oberhalb eines festgelegten Zielverkaufpreises gelingt.

Bei der Festlegung des Zeitpunktes der Fälligkeit der Vergütung sind neben dem üblichen zeitlichen Ab- auf einer Transaktion auch Besonderheiten eines Verkaufs zu berücksichtigen. Wenn Fälligkeitsvoraussetzungen z. B. erst mit großem zeitlichem Abstand zur Beurkundung erfüllt werden (z. B. beim Forward Deal), wird der Asset Manager die Zahlung seiner Vergütung nicht an die Zahlung des Kaufpreises knüpfen wollen, sondern an die Beurkundung, mindestens jedoch eine zeitnahe Teilzahlung verlangen.

Vermietungs- und Verkaufsvergütung nach Ende des Vertrages

Der Vertrag kann eine Regelung für den Fall treffen, dass die Voraussetzungen einer Vergütung für Vermietung oder Verkauf erst nach Ende des Vertrags vollständig erfüllt werden. Hierzu kann ein Zeitraum nach Ende des Asset-Management-Vertrages vereinbart werden, während dessen der Abschluss der Vermietung oder Veräußerung noch eine Vergütung auslöst. Dies gilt allerdings nur, soweit der AN während der Laufzeit des Vertrages einen ausreichenden Beitrag geleistet hat, also insbesondere einen Mieter oder Käufer nachgewiesen hat, mit dem dann als Folge des Nachweises ein Vertrag zustande kommt. Ausgangspunkt kann eine Liste sein, mit der der AN dem AG bei Ende des Asset-Management-Vertrages solche potentiellen Mieter und Käufer nachweist, mit denen mindestens ein bestimmter Verhandlungsstand erreicht wurde.

Wird der Vertrag durch den AG außerordentlich wegen eines Grundes in der Sphäre des AN beendet, werden üblicherweise nur noch solche Vergütungen geschuldet, die bereits vollständig verdient sind oder für die jedenfalls der entsprechende Miet- oder Kaufvertrag bereits abgeschlossen sind.

IRR-/RoE-basierte Erfolgsvergütung (Promote)

Hier nicht näher dargestellt werden zudem solche, häufig mit einer geringen Eigenkapitalbeteiligung des Asset Managers an der Akquisitionsstruktur einhergehende “Promote“-Modelle, die gestaffelt an die Überschreitung bestimmter Renditeziele des AGs (IRR, RoE) anknüpfen.

5.6.3 Sonstiges

Besicherung

Sind Vergütungen nicht sofort zahlbar, sondern werden angesammelt, sollten die Zahlungen abgesichert werden, etwa durch Hinterlegung von Beträgen auf einem an den AN verpfändeten Konto oder durch eine Bürgschaft des AG.

Steuern

Sämtliche Vergütungen werden typischerweise zunächst als Nettobeträge ausgewiesen, sind aber gemäß einer separaten Klausel vom AG zuzüglich jeweils geltender gesetzlicher Umsatzsteuer (zurzeit 19 %) zu leisten. Der AN hat dem AG eine für umsatzsteuerliche Zwecke ausreichende Rechnung auszustellen.

Kompensation für Kündigung durch AG

Vergütungen können auch für den Fall vereinbart werden, dass der Vertrag vom AG vorzeitig beendet wird (etwa wegen eines Kontrollwechsels auf Seiten des AG).

5.7 Leistungsstörungen

5.7.1 Kündigungsgründe

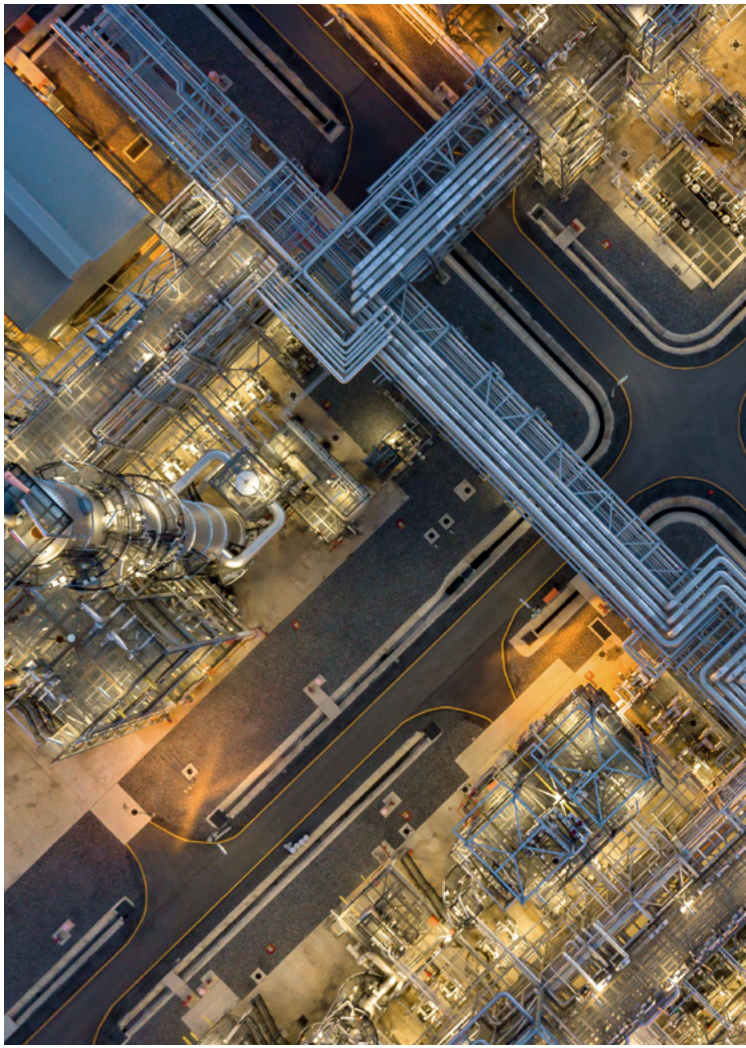
Um beiden Parteien Planungssicherheit zu geben, sehen Asset-Management-Verträge regelmäßig eine feste Vertragslaufzeit vor. Solche Verträge sind dann während dieser Laufzeit nicht ordentlich kündbar, d. h. eine vorzeitige Kündigung ist nur in bestimmten Fällen möglich.

§ 314 Abs. 1 BGB sieht für Dauerschuldverhältnisse die Möglichkeit der Kündigung aus wichtigem Grund ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist vor. Das Gesetz bestimmt, dass ein wichtiger Grund vorliegt, wenn "dem kündigenden Teil unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls und unter Abwägung der beiderseitigen Interessen der Fortsetzung des Vertragsverhältnisses (...)" nicht zugemutet werden kann. Die Regelung kann in allgemeinen Geschäftsbedingungen nicht insgesamt ausgeschlossen oder eingeschränkt werden und auch durch eine individualvertragliche Vereinbarung sind Abweichungen nur eingeschränkt möglich. Vor einer Kündigung kann es nach § 314 Abs. 2 BGB erforderlich sein, dass erfolglos eine Frist zur Abhilfe gesetzt wurde.

Die Parteien werden regelmäßig bestimmte Kündigungsgründe ausdrücklich regeln, bei deren Vorliegen eine außerordentliche Kündigung "insbesondere" zulässig sein soll. Eine solche Regelung hebt also Vertragsverletzungen oder Umstände hervor, die als besonders schwerwiegend betrachtet werden, z. B. aus Sicht des AN die Nichtzahlung der Vergütung durch den AG.

5.7.2 Leistungsverweigerungsrechte, Zurückbehaltungsrechte

Unter deutschem Recht existieren unterschiedliche Zurückbehaltungs- und Leistungsverweigerungsrechte. Durch eine ausdrückliche vertragliche Regelung lassen sich diese ausschließen. Wenn z. B. der AN im Rahmen seiner Tätigkeit Dokumente und Unterlagen erhält, die er mit Vertragsbeendigung an den AG herauszugeben hat, wird der AG die Berufung auf die genannten Rechte durch den AN ausschließen. So kann der AG vermeiden, dass der AN bei streitigen Punkten die ordnungsgemäße Erfüllung des Vertrags verweigert.



5.8 Urheber- und ähnliche Rechte; Zugang zu Daten

5.8.1 Urheberrechte

Auch wenn die Thematik insbesondere des Urheberrechts des Architekten bei Projektentwicklungsverträgen näher liegt als bei reinen Asset-Management-Verträgen, so kann sich dennoch auch bei diesen eine kurze Regelung zu potenziellen Urheberrechten des AN anbieten. Damit wird sichergestellt, dass dem AG die Nutzung von objektbezogenen Urheberrechten des AN, wenn sie denn begründet worden sein sollten, uneingeschränkt und dauerhaft möglich ist.

Urheberrechte entstehen nur, wenn der AN bei seiner Tätigkeit ein urheberrechtlich geschütztes "Werk" erschafft, wozu auch rein geistige Werke wie Planungen gehören können. Zentrales Kriterium für ein urheberrechtlich geschütztes Werk ist die sogenannte "Schöpfungshöhe". Wann diese Voraussetzung gegeben ist, lässt sich anhand umfassender Rechtsprechung ermitteln. Urheberrechte können neben Objektplänen auch an Software oder Datenbanken bestehen, was ein Hinweis darauf ist, dass auch die Tätigkeit des Asset Managers urheberrechtlich geschützte Werke zum Ergebnis haben kann. Datenbanken können zusätzlich oder alternativ auch Gegenstand von sog. verwandten Schutzrechten im Sinne des Urheberrechtsgesetzes sein.

Der AG wird sicherstellen wollen, dass als Ergebnis von Leistungen des AN nach dem Vertrag geschaffene rechtlich geschützte Arbeitsprodukte ohne Einschränkung durch den AG während und nach Ende des Vertrages genutzt werden können. Für das Urheberrecht, das selbst nicht übertragen werden kann, muss sich der AG daher vom AN ein umfassendes Nutzungsrecht einräumen lassen.

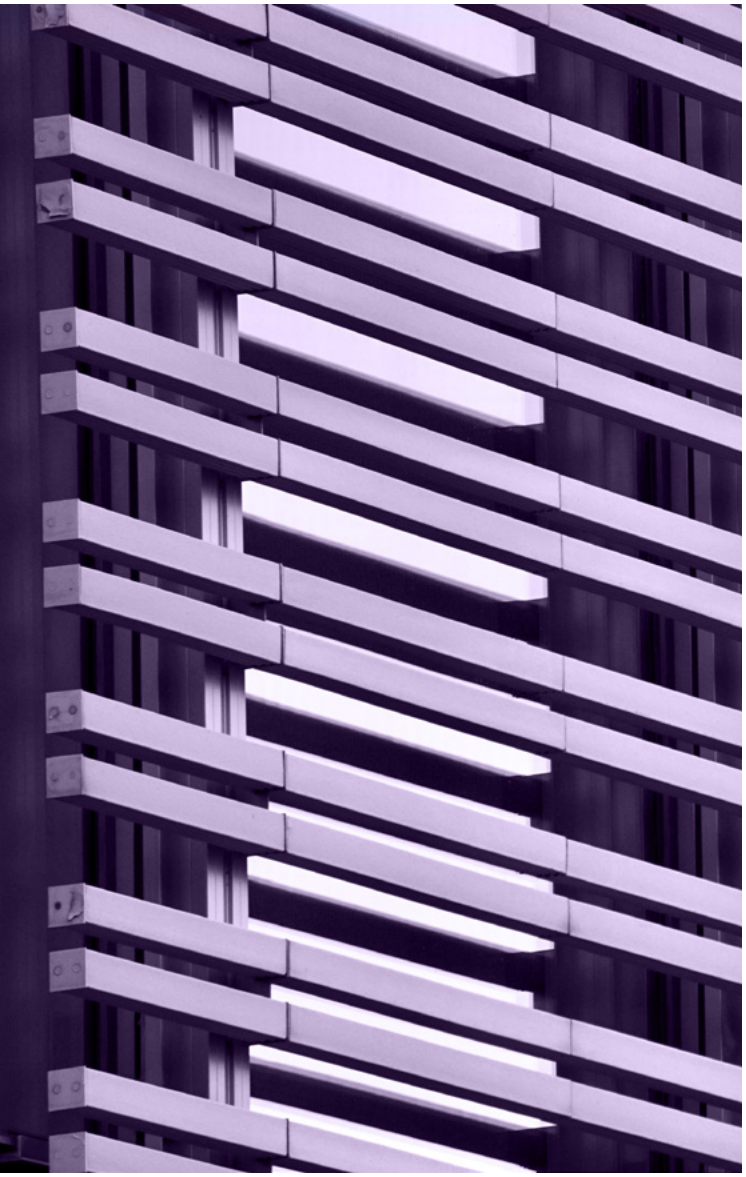
Wenn der AN dies vermeiden will, weil der AN selbst sein Werk weiterhin nutzen und verwerten möchte, sollte dies ebenfalls ausdrücklich geregelt werden. Handelt es sich nicht um ein geschütztes Werk, so ist dies nur eine Klarstellung, die aber die Rechte und Pflichten der Parteien klar festlegt.

5.8.2 Zugang zu Daten

Praktisch große Bedeutung hat die Nutzung der die Objekte betreffenden und teils vom AN gesammelten und generierten Daten, einschließlich der Computersoftware, mit der diese Daten gespeichert und verarbeitet werden.

Zunächst sollte klargestellt werden, dass dem AG als Eigentümer der Objekte uneingeschränktes "Eigentum" an den die Objekte betreffenden Daten zusteht bzw. jederzeit einzuräumen ist. Zudem ist vorzusehen, dass der AN diese Daten nicht ohne Zustimmung des AG an Dritte geben darf, soweit dies nicht in dem durch den Asset-Management-Vertrag abgesteckten Rahmen erfolgt.

Zudem sollte vereinbart werden, dass der AG jederzeit Zugriff auf die beim AN gespeicherten Daten hat und deren Übertragbarkeit auf die Systeme des AG sichergestellt sein muss. Der AN hat also sicherzustellen, dass Nutzungsrechte, wie Softwarelizenzen, die der AN für die Erbringung der Leistungen dem Asset-Management-Vertrag benutzt oder erworben hat, dem nicht entgegenstehen bzw. diese dem AG so eingeräumt werden, dass eine Übertragung jederzeit uneingeschränkt möglich ist. Praktisch wird der AG vorsehen wollen, dass der AN die Objekte betreffenden Daten separat von seinen sonstigen Daten speichert und dies mit Softwaresystemen geschieht, die mit denen des AG kompatibel sind. Der AG kann sich häufig eine Erklärung der jeweiligen Softwareunternehmen vorlegen lassen, die die Übertragbarkeit und Übertragung auf Abruf des AG direkt diesem gegenüber bestätigen.



5.9 Arbeitsrecht, Betriebsübergang

Asset-Management-Verträge enthalten meist keine detaillierten Regelungen zu arbeitsrechtlichen Themen. Wird ein Asset Manager von einem anderen abgelöst, kann allerdings das Thema des sogenannten Betriebsübergangs relevant werden (§ 613a BGB). Unter Umständen kann auch ein Betriebsübergang von AN zu AG in Betracht kommen. Liegt ein Betriebsübergang vor, tritt der neue Inhaber des Betriebs(teils) in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein. Das bedeutet im Ergebnis, dass das bisherige Personal übernommen werden muss. Eine Kündigung der betroffenen Personen wegen des Übergangs ist gesetzlich verboten. § 613a BGB bzw. dessen gesetzliche Folgen können von den Vertragsparteien des Vertrags nicht von vornherein ausgeschlossen werden, weil es sich um zwingendes Arbeitnehmerschutzrecht handelt.

Ob ein Betriebsübergang vorliegt, ist in der Praxis oft nicht einfach zu erkennen. Grundsätzliche Voraussetzung ist, dass eine wirtschaftliche Einheit – also eine organisierte Gesamtheit von Personen und/oder Betriebsmitteln – unter Wahrung ihrer Identität übergeht. Die Rechtsprechung führt stets eine Einzelfallprüfung anhand eines Kriterienkatalogs durch.

Relevante Faktoren sind etwa die (ggf. nahtlose) Übernahme wesentlicher Aufgaben, von Fachpersonal oder Know-how sowie der Zugriff auf zentrale Systeme, Datenbanken oder Arbeitsmittel. Diese Faktoren werden je nach Einzelfall unterschiedlich gewichtet. In der Rechtsprechung ist anerkannt, dass ein Betriebsübergang auch dann vorliegen kann, wenn keine materiellen Betriebsmittel, sondern nur Personal und Know-how übertragen werden. Eine bloße Funktions- oder Auftragsnachfolge reicht allerdings nicht aus.

Zur Vermeidung eines ungewollten Betriebsübergangs sollte bei einem Dienstleisterwechsel über die Gestaltung der Leistungsbeschreibung und die faktischen Übergabemodalitäten sichergestellt werden, dass zwar eine funktionale Kontinuität gewährleistet ist, dabei aber keine Übernahme wesentlicher Ressourcen oder Mitarbeiter stattfindet. Eine Integration von Arbeitnehmern des AN in die Organisationsabläufe des AG sollte vermieden werden.

5.10 Datenschutz (personenbezogene Daten)

[Oben] wurde bereits dargestellt, wie das Objekt betreffende Daten zu behandeln sind. Nur ein kleiner Teil dieser Daten wird in den Anwendungsbereich der datenschutzrechtlichen Vorschriften fallen, da diese nur für personenbezogene Daten gelten.

Jedenfalls seit Erlass der europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) vom 4. Mai 2016 und des deutschen Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) vom 25. Mai 2018 ist es üblich, in einen Asset-Management-Vertrag eine kurze Regelung zum Umgang der Parteien mit personenbezogenen Daten zu regeln. Dabei ist unseres Erachtens von besonderer Bedeutung, dass sich die betreffenden datenschutzrechtlichen Fragen im Asset-Management-Vertrag selbst nicht abschließend regeln lassen, da dieser nicht erlaubt, die Verantwortung für datenschutzrechtliche Themen ausschließlich einer der Parteien zuzuweisen.

5.10.1 Daten von natürlichen Personen

Unter dem Begriff "personenbezogene Daten" sind alle Informationen zu verstehen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person ("betroffene Person") beziehen. Der Begriff wird von den Gerichten und Datenschutzbehörden zwar weit verstanden, d. h. ist nicht auf sensible Informationen beschränkt, sondern umfasst insbesondere auch Name, Geburtsdatum, Anschrift, Telefonnummer und Bankdaten einer betroffenen Person. Wichtig ist es jedoch, immer im Blick zu behalten, dass es ausschließlich um die Daten von natürlichen Personen, d. h. Menschen, geht. Betroffene Personen in der Immobilienbranche können, jeweils soweit es sich dabei um natürliche Personen (Menschen) handelt, Mieter, Vermieter, Käufer und Verkäufer, Miet- und Kaufinteressenten, Bewohner, Makler oder Mitarbeiter in die Immobilienverwaltung involvierter Unternehmen sein.

5.10.2 "Verantwortlicher"

Für die Anwendung der datenschutzrechtlichen Pflichten ist entscheidend, ob eine bestimmte Person oder Gesellschaft als "Verantwortlicher" für bestimmte personenbezogene Daten anzusehen ist. Diesen Verantwortlichen treffen nämlich die teils bußgeldbewehrten Verpflichtungen der DSGVO und des BDSG.

Die Regelungen der DSGVO knüpfen an sog. "Datenverarbeitungen" an, wozu explizit das Erheben, das Erfassen, die Organisation, das Ordnen, die Speicherung, die Anpassung oder Veränderung, das Auslesen, das Abfragen, die Verwendung, die Offenlegung durch Übermittlung, die Verbreitung oder eine andere Form der Bereitstellung, der Abgleich oder die Verknüpfung, die Einschränkung, das Löschen oder die Vernichtung von personenbezogenen Daten zählen. "Verantwortlicher" ist jeder, dem eine solche Verarbeitungstätigkeit zugerechnet wird, d. h. wer – entweder allein oder gemeinsam mit anderen – entscheidet, ob, wie und wozu eine Verarbeitungstätigkeit stattfindet.

Die Zuordnung kann im Einzelfall schwierig sein, insbesondere wenn mehrere an der Verarbeitung beteiligt sind (z. B. AG, AN, Vermieter, Handwerker und Makler). Die europäischen Datenschutzbehörden bieten zur Abgrenzung der Verantwortlichkeit spezielle Leitlinien (vgl. hierzu: EDPB-Leitlinien 07/2020, zu den Begriffen "Verantwortlicher" und "Auftragsverarbeiter" in der DSGVO, Version 2.0). Wo Verarbeitungstätigkeiten nicht klar zugeordnet werden können, müssen sämtliche involvierten Parteien davon ausgehen, dass sie alle als Verantwortliche für ein und dieselbe Verarbeitungstätigkeit gelten. Dies gilt damit beim Asset Management auch für AG und AN, die grundsätzlich beide als Verantwortliche anzusehen sind, wenn sie eine der oben genannten Verarbeitungstätigkeiten in Bezug auf bestimmte personenbezogene Daten entfalten.

5.10.3 Einbindung des AN und dessen Grenzen

Auch wenn der AN bereits kraft Gesetzes zu einer gesetzmäßigen Behandlung von personenbezogenen Daten verpflichtet ist, kann es sich anbieten, die entsprechende Verpflichtung auch im Verhältnis zum AG im Asset-Management-Vertrag zu bestätigen. Darüber hinaus wird der AG den AN verpflichten wollen, ihn mit bestimmten Tätigkeiten bei der gesetzesmäßigen Behandlung von personenbezogenen Daten zu unterstützen, insb. eine dem AG passende Datenschutzerklärung zu erstellen und zu versenden, Beschwerden von betroffenen Personen zu bearbeiten, die gesetzlich erforderliche Dokumentation zu erstellen und die vertrauliche Speicherung (und ggf. Löschung) zu gewährleisten.

Dabei muss dem AG klar sein, dass er sich damit nicht vollständig seiner eigenen Verantwortung entledigen kann. Insbesondere erfüllt der AN typischerweise nicht die Voraussetzungen eines sog. “Auftragsverarbeiters“ gemäß Art. 28 DSGVO bzw. würde eine solche Einordnung nicht zu einer vollständigen Entlastung des AG führen. Die Einordnung als Auftragsverarbeiter vereinfacht die Einbindung des Dritten in die Verarbeitung von personenbezogenen Daten eines Verantwortlichen, indem sie diese ohne weitere Rechtfertigung zulässt; dies entlastet den Verantwortlichen aber nicht von seinen eigenen Verpflichtungen. Auftragsverarbeiter in der Immobilienbranche sind z. B. Wärmedienstleister oder Sicherheitsunternehmen, die eine Videoüberwachung auswerten, nicht aber Hausverwalter.



5.11 Sorgfaltspflichtvereinbarung

Sorgfaltspflichtvereinbarungen (auch Duty of Care Agreements) sind auch im deutschen Markt für Verträge im Property und Asset Management verbreitet. Dadurch soll erreicht werden, dass Banken oder andere an der Finanzierung auf Seiten des Darlehensgebers beteiligte Parteien, die ein Objekt finanzieren, das Gegenstand eines Asset- oder Property Management Vertrages ist, eigene vertragliche Rechte und Ansprüche gegenüber dem AN erhalten. Üblicherweise verpflichtet sich der AN gegenüber der Finanzierungspartei in der Sorgfaltspflichtvereinbarung zur Erbringung der bzw. bestimmter Leistungen aus dem Asset-Management-Vertrag entsprechend der Vereinbarungen mit dem AG.

Besondere Bedeutung hat dies für die Finanzierungsparteien vor allem dann, wenn der Asset bzw. Property Manager berechtigt ist, über die Mieteinnahmen des Portfolios zu verfügen oder zumindest deren Eingang und Verwendung zu steuern hat. Der AN wird daher versuchen, seine direkte Haftung gegenüber den Banken auf die Handlungen zu beschränken, die für die Bank insoweit wirklich essentiell sind (also insb. die Kontenführung).

Dabei sollte klargestellt werden, dass sich damit nicht die Haftung des AN insgesamt erhöht (es gilt also eine einheitliche Haftungsobergrenze für den AG und Begünstigte aus der Sorgfaltspflichtvereinbarung), sondern dass lediglich neben den AG ein weiterer Begünstigter tritt. Diesem wird in der Sorgfaltspflichtvereinbarung auch das Recht eingeräumt, die Kündigungsrechte des AG selbstständig auszuüben. Die Sorgfaltspflichtvereinbarung bringt oft auch Änderungen des Vertrages zugunsten des Darlehensgebers mit sich: So werden Kündigungsrechte für den Darlehensgeber verlangt, die an Umstände anknüpfen, die allein in der Sphäre des AGs liegen, wie Verletzungen des Darlehensvertrages. Oft wird vom AN verlangt, Leistungen weiter zu erbringen, auch wenn der AG keine Vergütung mehr zahlt, sondern dies der Darlehensgeber übernimmt. Schließlich werden gelegentlich auch Eintrittsrechte verlangt und so dem Darlehensgeber oder einem von diesem benannten Dritten das Recht eingeräumt, anstelle des AGs Partei des Vertrages zu werden.

Eine einfache Alternative zur Vereinbarung einer Sorgfaltspflichtvereinbarung ist die Ausgestaltung des Asset-Management-Vertrages als Vertrag zugunsten Dritter (§ 328 BGB). Eine solche Vereinbarung kommt nur in Betracht, wenn keine inhaltliche Anpassung des Asset-Management-Vertrages erforderlich ist.

In jedem Falle ist das die besondere Sorgfaltspflicht begründende Dokument dem AN zugänglich zu machen.

5.12 Haftung

5.12.1 Haftung bei mehreren AG, Zuordnung des Honorars

Für Immobilienportfolien, bei denen die Objekte von verschiedenen Gesellschaften gehalten werden, kann die Beauftragung durch die gemeinsame Holding-Gesellschaft, alle Objektgesellschaften oder alle gemeinsam erfolgen (siehe oben [Ziffer 5.1.1]). Sind mehrere Gesellschaften Auftraggeber, fehlt aber eine Regelung zur Haftung der AG untereinander, ist durch Auslegung des Vertrages zu ermitteln, ob eine gesamtschuldnerische Haftung gilt. Davon ist auszugehen, wenn jeder AG verpflichtet sein soll, die ganze Leistung zu bewirken, obwohl der AN sie nur einmal verlangen kann. Dies ermöglicht es dem AN also, nach seinem Belieben jeden der AG auf sämtliche Leistungen wie die volle Vergütung in Anspruch zu nehmen. Dafür spricht etwa, wenn die Vergütung nicht in Teilbeträgen den einzelnen AG zugeordnet ist. Um nicht auf eine Vertragsauslegung angewiesen zu sein, sollte die gesamtschuldnerische Haftung ausdrücklich vereinbart werden.

Eine gesamtschuldnerische Haftung kann für AG problematisch sein, wenn deren Möglichkeit beschränkt ist, eine Haftung zugunsten Dritter zu übernehmen. Für eine Objektgesellschaft in der Rechtsform einer GmbH ergibt sich dies aus §§ 30 ff. GmbHG, wonach das zur Erhaltung des Stammkapitals notwendige Vermögen nicht an Gesellschafter ausgezahlt werden darf. Zu einer solchen Situation kann es kommen, wenn ein AG aufgrund gesamtschuldnerischer Haftung für die von seiner Holding-Gesellschaft oder einer Schwestergesellschaft geschuldete Vergütung in Anspruch genommen wird.

Die Thematik ist insgesamt rechtlich komplex und birgt erhebliche Haftungsrisiken. Insbesondere aus Finanzierungen sind Regelungen bekannt, die dieses Problem lösen, indem die Haftung einer GmbH in diesen Fällen so weit begrenzt wird, dass das Stammkapital nicht angegriffen wird (sog. Limitation Language). Bei Vereinbarung einer solchen Regelung kann allerdings der Wert der gesamtschuldnerischen Haftung erheblich eingeschränkt sein.

5.12.2 Haftungsmaßstab

Nach den gesetzlichen Regelungen (§ 276 BGB) haftet der AN für Vorsatz und Fahrlässigkeit. Eine Beschränkung der Haftung für Vorsatz ist nicht zulässig. Die Beschränkung im Bereich der Fahrlässigkeit wird maßgeblich durch die Regelungen über Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB, §§ 305 ff. BGB) begrenzt. Werden Verträge von AN vorgeschlagen und beruhen auf deren Mustern, finden diese Einschränkungen auf die Haftung des AN grundsätzlich Anwendung.

Obwohl es nicht ausgeschlossen ist, auch in diesem Fall eine Regelung zur Haftungsbeschränkung nicht als AGB zu vereinbaren, sollten sich die Parteien nicht in die rechtliche Ungewissheit begeben, sondern die Vorgaben für AGB berücksichtigen: Die Haftung für Schäden, die auf einer grob fahrlässigen Pflichtverletzung beruhen, kann dann nicht ausgeschlossen werden. Die Haftung für (einfach) fahrlässiges Verhalten kann nicht begrenzt oder ausgeschlossen werden, wenn es um Schäden aus der Verletzung des Lebens, des Körpers oder der Gesundheit oder die Verletzung von sog. Kardinalpflichten geht; hier allerdings gilt die Einschränkung nur für den typischen und vorhersehbaren Schaden. In Abstimmung mit den Bedingungen der Versicherung des AN macht es oft Sinn, die Haftung nicht zu beschränken, soweit ein entsprechender Schaden durch eine Versicherung gedeckt ist. Aus Sicht des AN ist zu beachten, dass dieser auch für mit der Erbringung von Leistungen durch von ihm beauftragte Dritte haftet, wenn nicht etwas anderes vereinbart wird.

Eine Begrenzung der Haftung des AG entsprechend der Haftung des AN sollte ebenfalls vereinbart werden. Für die zentrale Pflicht des AG – Zahlung der vereinbarten Vergütung – ist eine Beschränkung aber irrelevant.

5.12.3 Betreiberhaftung des AN

Der AG wird in Asset-Management-Verträgen versuchen, auch seine Haftung als Betreiber seiner Immobilie auf den AN zu verlagern. Unter Betreiberhaftung versteht man die rechtliche Verantwortlichkeit desjenigen, der eine Immobilie (einschließlich der zugehörigen Anlagen) betreibt, und sie schließt insbesondere die Verkehrssicherungspflicht und öffentlich-rechtliche Pflichten (etwa nach Bauordnungsrecht oder Umweltrecht) ein. Bei Verletzung der Pflichten kommt eine zivilrechtliche Haftung (z. B. gegenüber Personen, die als Folge der Pflichtverletzung verletzt werden), eine öffentlich-rechtliche Verantwortlichkeit (z. B. als Adressat von behördlichen Anordnungen oder Bußgeldern), aber auch strafrechtliche Folgen für Personen (z. B. wegen fahrlässiger Körperverletzung) in Betracht.

Aus Sicht des AN ist es wichtig, sich vor Übernahme der Beauftragung einen Überblick über die tatsächlichen Verhältnisse zu verschaffen (z. B., ob es bekannte Verstöße gegen Anforderungen des Brandschutzes gibt) und in welchem Umfang Dritte verpflichtet sind (z. B., ob die Verkehrssicherungspflicht wirksam in Mietverträgen auf Mieter übertragen worden ist). Sollten konkrete Risiken vorliegen, müssen im Vertrag spezifische Regelungen dazu getroffen werden, mit welcher Maßgabe der AN Betreiberpflichten übernimmt, ohne sich direkt einer Haftung auszusetzen.

Um eine Verletzung der Betreiberpflichten durch den AN zu vermeiden, muss dieser mit der Übernahme geeignete Prozesse und ausreichende Ressourcen zur Erfüllung der Betreiberpflichten zur Verfügung stellen. Dieser Gesichtspunkt ist auch für den AG bedeutend, denn ein weitgehender Ausschluss der eigenen Betreiberhaftung des AG setzt auch voraus, dass die Person, die die Betreiberpflichten übernimmt, sorgfältig ausgewählt wurde und für eine Übertragung geeignet ist. Der AG muss ferner in angemessenem Umfang regelmäßig prüfen, ob der AN seine Aufgaben ordnungsgemäß erfüllt.

5.12.4 Versicherungspflicht des AN

Asset-Management-Verträge sehen regelmäßig eine Verpflichtung des AN vor, bestimmte Versicherungen abzuschließen und während der Laufzeit des Vertrages aufrechtzuerhalten. Damit möchte der AG insbesondere sicherstellen, dass die Erfüllung eventueller Schadensersatzansprüche des AG gegen den AN abgesichert ist. Die untenstehende Klausel sieht nur die Verpflichtung zum Abschluss einer Vermögensschadenhaftpflichtversicherung vor. Im Einzelfall ist zu prüfen, ob ggf. weitere Versicherungen erforderlich sind, z. B. wenn der Asset Manager in erheblichem Umfang auch Property-Management-Leistungen erbringt. Außerdem werden die vom AG abgeschlossenen Finanzierungsverträge häufig Vorgaben zu den vom Asset Manager abzuschließenden Versicherungen enthalten.

5.13 Streitschlichtung und Rechtsstreitigkeiten

Bei Asset-Management-Verträgen, die eine intensive Zusammenarbeit der Parteien über einen langen Zeitraum voraussetzen, besteht ein besonderes Bedürfnis für effiziente Streitschlichtungsmechanismen. Dabei ist zwischen der Schlichtung von konkreten Pattsituationen zu unterscheiden, nach deren Lösung (oder auch Nichtlösung) der Vertrag fortgesetzt werden soll, und der Situation, dass eine Partei den Asset-Management-Vertrag endgültig beenden möchte und dies streitig ist oder Schadensersatz verlangt.

5.13.1 Pattsituationen (Deadlocks)

Insbesondere wenn der Asset-Management-Vertrag mit einer materiellen Eigenkapitalbeteiligung des Asset Managers an der immobilienhaltenden Struktur kombiniert ist, vereinbaren die Parteien mitunter, dass bestimmte Entscheidungen (z. B. materielle Änderungen des Businessplans) einvernehmlich getroffen werden müssen. Solche Regelungen, die zu Pattsituationen (Deadlocks) führen können, finden sich in der Regel in der betreffenden Gesellschaftervereinbarung, also typischerweise nicht im Asset-Management-Vertrag selbst. Bei reinen Asset-Management-Verträgen, in denen der AN kein eigenes wirtschaftliches Risiko trägt, wäre es ungewöhnlich, wenn der AG dem AN ein Vetorecht einräumen würde. Das Thema wird daher hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt. Neben den naturgemäß nur in Gesellschaftervereinbarungen möglichen “Buy-/Sell“ Regelungen kommt auch hier die im folgenden dargestellte RICS-Mediation in Betracht.

5.13.2 Mediation

RICS regt in diesem Zusammenhang an, eine Mediation zu vereinbaren: “Etwaige Schwierigkeiten im Zusammenhang mit diesem Vertrag sollen nach dem Willen der Parteien gütlich durch Verhandlungen gelöst werden. Die Parteien verpflichten sich daher, Auseinandersetzungen im Rahmen einer Wirtschaftsmediation beizulegen, um die Einleitung eines Rechtsstreites vor den ordentlichen Gerichten zu vermeiden.

Eine verbindliche Streitlösung durch Mediation kann jedoch nicht gegen den Willen einer der Parteien erreicht werden.

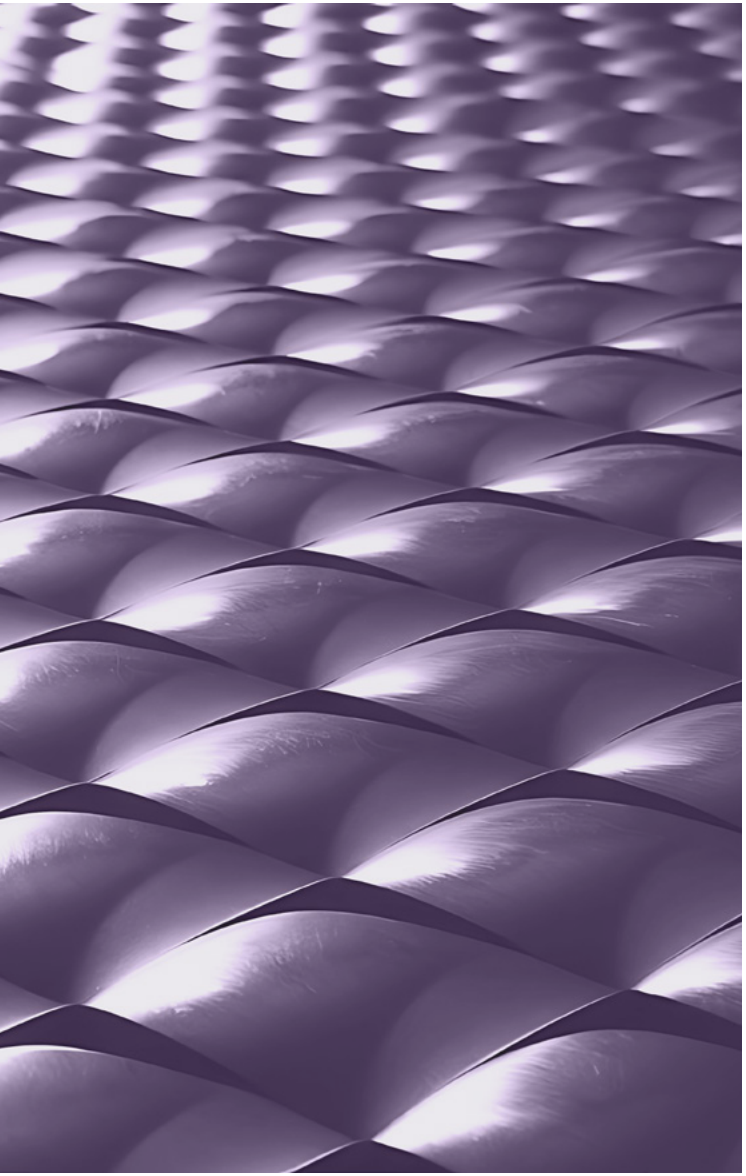
5.13.3 Ordentlicher Rechtsweg vs. Schiedsgerichtsverfahren

Der Asset-Management-Vertrag sollte, wenn nicht ohnehin ein Schiedsgerichtsverfahren vereinbart wird, den Gerichtsstand festlegen, d. h. einen konkreten Ort benennen, vor dessen Gerichten der Rechtsstreit ausgetragen wird. Dafür wird in der Regel entweder der Ort des Sitzes des AN oder der des AG gewählt. Letzteres ist jedoch nicht zwingend; es kann auch ein Ort als Gerichtsstand gewählt werden, an dem keine der Parteien ihren Sitz hat.

Eine Alternative zum ordentlichen Rechtsweg ist die Vereinbarung eines Schiedsgerichtsverfahrens. Bekannte Verfahrensordnungen, die vereinbart werden können, sind die der International Chamber of Commerce (ICC) oder der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit (DIS).

Die Entscheidung zwischen einem Schiedsverfahren und einem Gerichtsverfahren in einem Immobilienstreit erfordert eine sorgfältige rechtliche und strategische Abwägung mehrerer Schlüsselfaktoren:

- Vertraulichkei: Wenn Vertraulichkeit oberstes Gebot ist - z. B. zur Vermeidung von Rufschädigung oder zum Schutz sensibler Geschäftsinformationen - ist ein Schiedsverfahren vorzuziehen, da die Anhörungen und Akten nicht öffentlich zugänglich sind.
- Komplexität und Fachwissen: Ein Schiedsverfahren bietet den Parteien die Möglichkeit, Schiedsrichter



zu ernennen, die über Fachwissen in den Bereichen Immobilien oder Finanzen verfügen. Richter an staatlichen Gerichten sind dagegen Generalisten, die in der Regel ein breites Spektrum zivilrechtlicher Streitigkeiten entscheiden und denen es möglicherweise an sektorspezifischem Fachwissen fehlt. Ein Schiedsrichter mit einschlägigem Hintergrund ist eher in der Lage, eine fundierte, maßgeschneiderte Lösung zu finden, die auf die Feinheiten solcher Fälle eingeht.

- Berufungsmöglichkeiten: Wenn eine Partei mit der Notwendigkeit einer Berufung rechnet, könnte ein Rechtsstreit der bessere Weg sein. Das deutsche Gerichtssystem bietet ein strukturiertes, mehrstufiges Berufungssystem, während Schiedssprüche nur aus engen Gründen angefochten werden können. Folglich entscheiden sich Parteien, die ein sinnvolles Berufungsrecht anstreben, eher für ein Gerichtsverfahren, während diejenigen, die eine rasche und endgültige Entscheidung anstreben, sich für ein Schiedsverfahren entscheiden.
- Vollstreckbarkeit und Rückforderung von Vermögenswerten: Bei grenzüberschreitenden Streitigkeiten, an denen ausländische Investoren oder Vermögenswerte in mehreren Ländern beteiligt sind, ist ein Schiedsverfahren oft vorzuziehen. Schiedssprüche sind nach dem New Yorker Übereinkommen international leichter durchsetzbar, was die grenzüberschreitende Rückforderung von Vermögenswerten vereinfacht.

5.14 Sonstiges

5.14.1 Vertraulichkeit

Vertraulichkeitsregelungen in Asset-Management-Verträgen bezwecken in der Regel zweierlei. Zum einen geht es um die wechselseitige Geheimhaltung der Vertragsinhalte, zum anderen um den wechselseitigen Schutz der Informationen, die die Vertragspartner bei der Abwicklung des Vertrags übereinander erhalten. Diese sind jeweils vertraulich zu behandeln, wobei Ausnahmen typischerweise für Umstände gelten, die ohnehin öffentlich bekannt sind oder zu deren Offenlegung eine Partei rechtlich verpflichtet ist, wobei im letzteren Fall die Offenlegung nur in dem gesetzlich notwendigen Maß erlaubt wird. Schließlich werden die Parteien versuchen, sich einen gewissen Spielraum zur Offenlegung einräumen zu lassen, soweit dies wirtschaftlich für sie notwendig ist, z. B. gegenüber Beratern, Abschlussprüfern, Finanzierungspartnern.

5.14.2 Verpflichtungen des AN nach Beendigung des Vertrags

Grundsätzlich enden die Pflichten der Parteien mit Ende des Asset-Management-Vertrages. Ohne besondere Regelung ist der AN noch zur Herausgabe der ihm überlassenen Unterlagen verpflichtet, nicht aber zu einer sonstigen Unterstützung bei der Übernahme des Asset Managements durch den Eigentümer oder einen neuen Asset Manager. Vereinbarungen, die den AN zu einer solchen Leistung verpflichten, variieren und können etwa die Erstellung eines Abschlussberichts, Übergabebesprechungen und die Verfügbarkeit für Rückfragen enthalten. Neben der inhaltlichen Umschreibung der geschuldeten Leistungen muss, wenn eine solche geschuldet sein soll, eine Regelung über eine zusätzliche Vergütung getroffen werden.

5.14.3 Vertragssprache / anwendbares Recht

Neben deutschsprachigen Verträgen findet man in der Praxis sehr häufig Asset-Management-Verträge in englischer Sprache.

Neben der Sprache des eigentlichen Vertrages müssen die Parteien vereinbaren, in welcher Sprache sie miteinander kommunizieren werden. In diesem Zusammenhang sollte auch geregelt werden, ob und in welchem Umfang den AN eine Verpflichtung trifft, deutsche Originalurkunden (z. B. behördliche Bescheide oder Mietverträge) ggf. ins Englische zu übersetzen.

Asset-Management-Verträge mit einem deutschen Asset Manager für deutsche Immobilien werden häufig deutschem Recht unterworfen. Dem steht es nicht entgegen, dass die Verträge in englischer Sprache abgefasst werden. In der Praxis werden bei der Kooperation von internationalen AG und deutschen Asset Managern häufig Verträge verwendet, die deutschem Recht unterliegen, aber englischsprachig abgefasst sind und in ihrem Aufbau und ihrer Terminologie an anglo-amerikanische Vorlagen angelehnt sind.

6

Digitalisierung

Der Begriff "Digitalisierung" wurde in der Vergangenheit häufig verwendet, ohne dass die konkrete Umsetzung ausreichend erkennbar war. Dies hat sich dahingehend geändert, dass digitale Abläufe mittlerweile wesentlicher **Teil des Arbeitsalltags** geworden sind. Das professionelle Management von Daten und Dokumenten (siehe Modul 07) ist dabei eine wesentliche Voraussetzung für ein effizientes Asset Management. Hierbei ist insbesondere auf die **Qualität der Daten** sowie auf die **Datensicherheit** zu achten.

Allgemein ist unter Digitalisierung die **Umwandlung von analogen Daten** und Vorgängen in digitale Abläufe zu verstehen. Es geht um die **Vernetzung von Anwendern, die Speicherung, Verarbeitung und Auswertung** von Daten sowie die Umwandlung und Verbesserung von analogen Prozessen.

Aufbauend auf der Umwandlung von analogen in digitale Datenformate ergeben sich Potenziale aus einer durchgängigen Anwendung digitaler Lösungen. Prozesse müssen dabei auf die Digitalisierung ausgerichtet werden.

Wesentliche Inhalte eines Digitalisierungskonzeptes sind üblicherweise:

- Konzeptbeschreibung und -ziele
- Projektorganisation
- Aussagen zu bestehenden und neuen IT-Systemen und Softwarelösungen
- Definition technischer, inhaltlicher und qualitativer sowie regulatorischer Anforderungen
- Aussagen zu Prozessen, Rollen und Berechtigungen
- Einbindung von künstlicher Intelligenz (KI) in die Arbeitsorganisation
- Geplanter zeitlicher Ablauf der Transformation.

Wesentliches Ziel der Digitalisierung ist die teilweise oder vollständige Automatisierung von Arbeitsabläufen bei hoher Prozessstabilität und -qualität sowie eine angemessene Dokumentation und Prüffähigkeit der Prozesse und zugrunde liegenden Daten.

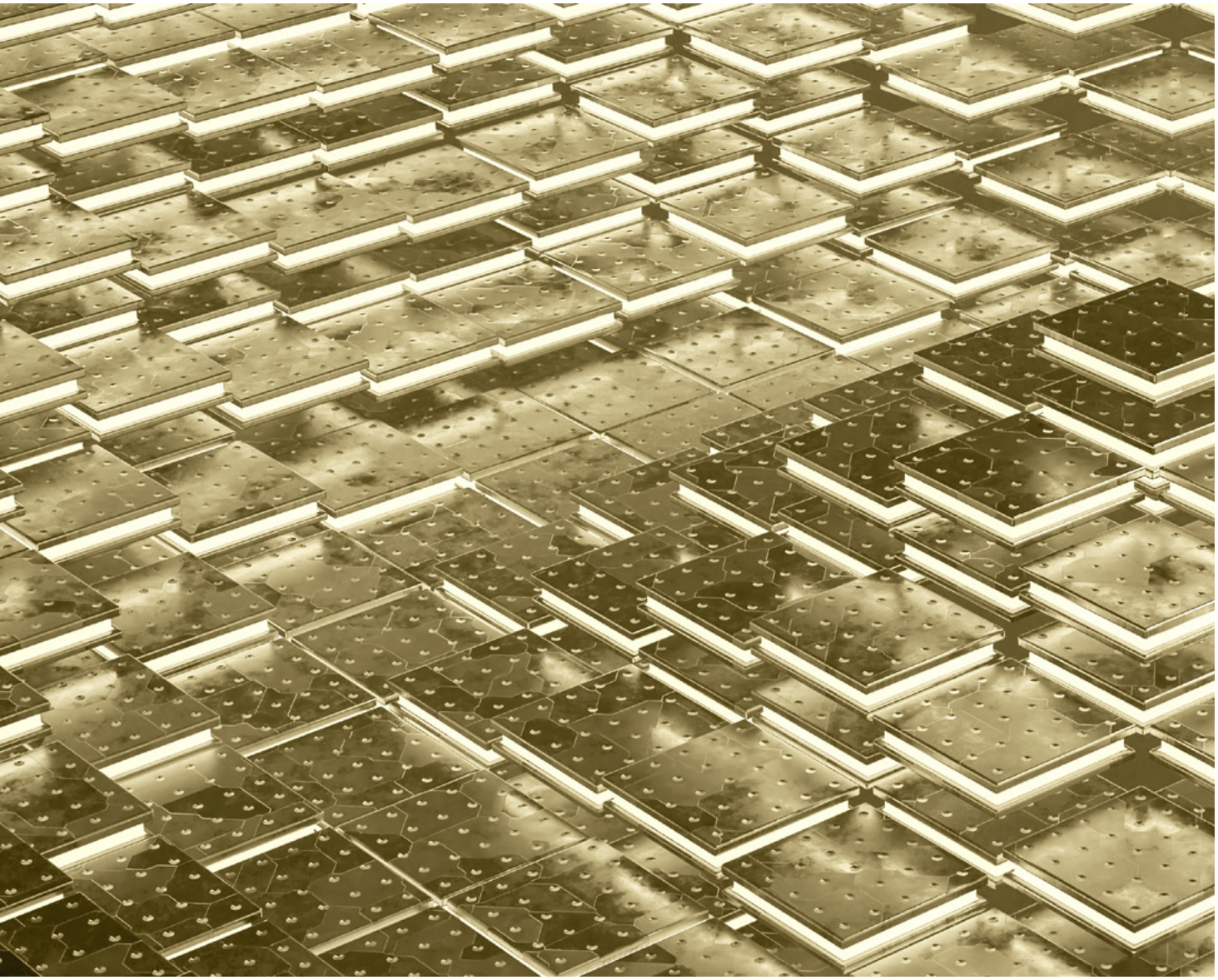
Digitalisierung ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Herausforderungen wie Fachkräftemangel, gestiegene Transparenz- und Regulierungsanforderungen sowie Qualitäts- und Effizienzansprüche bei allen Beteiligten bewältigt werden können.

Konzeptionell und beratende Leistungen im Bereich der Digitalisierung gehören nicht zum üblichen Leistungsumfang des Asset Managements, sondern sind im Regelfall der Sphäre des Auftraggebers zuzuordnen. Mit Blick auf dieses Leistungsverzeichnis wird empfohlen, dass sich Asset Management und Auftraggeber vor Leistungsbeginn über Umfang, Organisation und Kosten der Leistungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung verständigen.

Die Umsetzung eines Digitalisierungskonzeptes sollte in Form eines Digitalisierungsprojektes erfolgen. Grundlage ist typischerweise die Erstellung eines Pflichtenheftes unter Berücksichtigung der Anforderungen des Auftraggebers in Form eines Lastenheftes.

Das Pflichtenheft sollte dabei u. a. folgende Themenbereiche abdecken, deren Abfolge wohlgemerkt nicht als chronologisch zu verstehen ist:

- **Einleitung:** Zusammenfassende Beschreibung des Projektes und der Projektziele
- **Beschreibung:** Ausführlichere Beschreibung der Projektinhalte, der Besonderheiten, der Zwischenziele sowie des Projektziels
- **Organisation:** Festlegung von Arbeitsgruppen und mitarbeitenden Personen, Zuständigkeiten, Schnittstellen, der zeitlichen Abfolge der Arbeitsschritte und Zwischenziele sowie der Projektarbeitszeiten
- **IT-Systeme und Softwarelösungen:** Beschreibung technischer Anforderungen sowie der Einbeziehung neuer und/oder bestehender Hard- und Software
- **Problemanalyse:** Benennung der im Rahmen der Umsetzung erwarteten Hindernisse und Formulierung von Lösungsansätzen
- **Inhaltliche Anforderungen:** Definition aller Informationen, die erfasst, verarbeitet und analysiert werden sollen inklusive der Datenfelder, der Dokumententypen, der Definition der Quellen von Daten und Dokumenten und von wesentlichen Arbeitsabläufen
- **Qualitative Anforderungen:** Sicherstellung einer ausreichenden Qualität von Daten und Dokumenten sowie der Einheitlichkeit von Definitionen und Berechnungen
- **Prozesse:** Definition der Prozesse (organisatorische Beschreibung von Geschäftsvorfällen) inklusive erforderlicher Schnittstellen (auch technisch) und der Berücksichtigung regulatorischer Anforderungen
- **Rollen:** Definition der Rollen (typisierte Beschreibung von Funktionen und Aufgaben)
- **Berechtigungen:** Eckpunkte eines rollenbasierten Berechtigungskonzeptes und Ebenen der Administration und des Supports.



Hinsichtlich des Einsatzes künstlicher Intelligenz (KI) ist derzeit ein Paradigmenwechsel zu beobachten. Bisher wurde KI vorwiegend in einzelne IT-Systeme und Softwarelösungen in der Arbeitsorganisation des Real Estate Management eingebettet, wie beispielsweise in Dokumentenmanagementsoftware. Durch die zunehmende Verwendung selbst lernender Large Language Models (LLM) statt klassischer Algorithmen mit hohem Trainingsaufwand (zum Erreichen eines akzeptablen Konfidenzniveaus) ergeben sich Perspektiven, KI nicht nur innerhalb einzelner Systembestandteile, sondern darüber hinaus im Kern der Arbeitsorganisation einzusetzen. Insbesondere im Bereich automatisierter Arbeitsabläufe ist es wahrscheinlich, dass der Einsatz von KI zu erheblichen Effizienzgewinnen führen kann.

Trotz oder gerade wegen der schnellen Entwicklung von KI muss betriebswirtschaftlich der Nutzen (geringerer Personalaufwand, Geschwindigkeitsvorteile, potenziell geringere Fehlerhäufigkeit) kritisch gegen die Kosten (Lizenzen, Berater, spezialisiertes Personal) abgewogen werden. Auch sind Fragen wie Datenschutz und kritische Abhängigkeiten von Beratern / Lieferanten sowie die Qualitätssicherung und der Einbau von Kontrollen zu klären.

Glossar

Ein gemeinsames **Begriffsverständnis** bildet eine wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Zusammenarbeit aller am Asset Management beteiligten Akteure. Das nachfolgende Glossar erläutert die in diesem Dokument verwendeten Fachbegriffe und Abkürzungen und schafft eine einheitliche Terminologie für die beschriebenen Leistungen, Prozesse und Aufgaben. Es dient als **Referenz für die Anwendung des Dokuments** und unterstützt eine konsistente Interpretation der Inhalte im fachlichen Austausch. Die aufgenommenen Definitionen orientieren sich an der im Rahmen dieses Leitfadens verwendeten Terminologie und erheben **keinen Anspruch** auf eine allgemeingültige oder abschließende Definition der jeweiligen Begriffe.

A	**Abweichungsanalyse**	Analyse von Differenzen zwischen Plan-, Soll- und Ist-Werten zur Identifikation von Optimierungsbedarf und Steuerungsmaßnahmen
	Ankaufskalkulation	Berechnung im Vorfeld einer Transaktion zur Einschätzung der Wirtschaftlichkeit
	Anlagevehikel	Zweckgesellschaft, die für ein bestimmtes Vorhaben gegründet wird
	Assetklasse	Eine Assetklasse umfasst alle Vermögenswerte, die aus Immobilien bestehen und ein ähnliches Risiko-Rendite-Profil aufweisen. Dazu gehören verschiedene Immobilienarten wie Wohn-, Gewerbe- und Sonderimmobilien, die in übergeordnete Kategorien eingeteilt werden, um sie für Investoren verständlich zu machen und die Anlagebedürfnisse zu erfüllen
	Audit	Gemeint ist hier im weiteren Sinne eine Prüfung der Wirksamkeit von Systemen bzw. Prozessen und der Einhaltung von Vorgaben
B	**Benchmarking**	Analysemethode für einen systematischen Vergleich von Kennziffern mit Referenzwerten oder Referenzgruppen, um die Leistungsfähigkeit, Trends oder Optimierungspodenziele zu identifizieren
	Berechtigungskonzept	Ein Berechtigungskonzept trifft Aussagen über die Rechte, welche einer bestimmten Rolle (z. B. "kaufmännischer Asset Manager") und den dieser Rolle zugeordneten Personen in Bezug auf eine IT-Anwendung eingeräumt werden (z. B. Sicht-, Schreib- und Löschrechte für Dokumente bestimmter Assets)
	Berichtswesen / Reporting	Erstellung und Kommunikation von Berichten über wirtschaftliche Kennzahlen und Entwicklungen
	Besitzgesellschaft	Zweckgesellschaft, die für ein bestimmtes Vorhaben gegründet wird
	Betriebsvorrichtungsgesellschaft	Besitzgesellschaft für Betriebsanlagen (z. B. Lastenaufzüge, Küchen, Arbeitsbühnen zur Bedienung von Maschinen, Ziegelbrennöfen, Öltanks einer Raffinerie, Schornsteine), die in so enger Beziehung zu einem Gewerbebetrieb stehen, dass dieser unmittelbar mit ihnen betrieben wird. Zweck einer solchen Gesellschaft ist die Vermeidung der Gewerblichkeit ("Infektionstheorie") einer Besitzgesellschaft, die nur Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung erzielt und somit steuerlich der erweiterten Kürzung unterliegt. Hinweis: das Thema ist in Rechtssprechung und Praxis teilweise strittig
	BID	Business Improvement District - ein definierter Raum, in dem auf der Rechtsbasis von Landesgesetzen und/oder kommunalen Vorgaben sowie im Zusammenwirken von Kommune, Eigentümern und Mietern die Standortqualität für Gewerbeimmobilien verbessert werden soll

Budget	Geplante Einnahmen und Ausgaben eines Projekts oder Unternehmens für einen definierten Zeitraum im Rahmen der Business-Planung
Businessplan	Wirtschaftliche Planung der Einnahmen und Ausgaben der Immobilien(-bestände) auf einen abgegrenzten Zeitraum (bspw. 5-Jahreszeitraum)
C	
CapEX	Capital Expenditures - alle längerfristigen Investitionen in die Immobilie (oft auch bilanziell aktivierungsfähig)
CO_2 Reporting	Erfassung und Berichterstattung von CO_2-Emissionen eines Unternehmens
Compliance	Einhaltung von Gesetzen und gesetzlichen Vorschriften sowie nicht-gesetzlicher Vorgaben (z. B. aus Verträgen, unternehmensinternen Regeln und ethischen Standards)
Controlling	Prozess der Steuerung und Überwachung hinsichtlich der Zielerreichung und Wirtschaftlichkeit auf Unternehmensebene
Core	Siehe "Risikoklasse Core"
Core Plus	Siehe "Risikoklasse Core Plus"
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive - EU-Richtlinie zur Pflichtberichterstattung über Nachhaltigkeitsaspekte von Unternehmen
D	
Due-Diligence	Due-Diligence bezeichnet die sorgfältige Prüfung und Analyse von Projekten / Objekten oder Verträgen
Duty-of-Care-Reporting	Bericht über die Einhaltung der Sorgfaltspflichten (oftmals wird bei Finanzierungen eine Duty-of-Care-Vereinbarung geschlossen)
E	
ESG	Die ESG-Definition umfasst Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Der Begriff “ESG“ ist die Abkürzung der entsprechenden englischen Begriffe Environmental (E), Social (S) und Governance (G)
ESG Reporting	Systematische Erfassung und Berichterstattung über wesentliche Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte einer Immobilie oder eines Immobilienportfolios, insbesondere zur Bewertung und transparenten Darstellung von Nachhaltigkeitsperformance, Risiken und Zielerreichung

EU Taxonomie	Klassifizierungssystem für ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten, siehe auch: https://www.bafin.de
F	
Facility Management	Technische und infrastrukturelle Leistungen zum Betrieb von Immobilien - dies ist die am Markt am weitesten verbreitete Definition (im Unterschied bspw. zur Definition der GEFMA)
Finanzielle Berichterstattung	Bericht über finanzielle Leistungskennzahlen für interne und externe Stakeholder
Forecasting	Prognose zukünftiger Entwicklungen auf Basis historischer und aktueller Daten
G	
GAV	Siehe "Kennzahl GAV"
Gebäudezertifizierung	Qualitätssiegel beispielsweise für Nachhaltigkeit, Energieeffizienz, Umweltfreundlichkeit und sonstige Gebäudequalitäten z. B. DGNB, LEED, BREEAM, QNB, Wired usw.
H	
Handling Fee	Eine "Handling Fee" im Asset Management bezieht sich auf eine Gebühr, die für die Koordination und Bearbeitung von Vermögenswerten anfällt. Sie wird oft als Teil der Managementgebühr erhoben und dient der Deckung von Kosten für operative Leistungen, die über die reine Anlageverwaltung hinausgehen. Diese Gebühren können unterschiedliche Formen annehmen und werden typischerweise als Prozentsatz der verwalteten Vermögenswerte (AUM) berechnet
I	
IKS	Internes Kontrollsystem - ein unternehmensinternes System von Kontrollen mit dem Zweck der Sicherstellung von Compliance sowie zum Erkennen von Risiken und Regelverstößen
ImmoWertV	ImmobilienWertermittlungsVerordnung, im deutschen Baugesetzbuch verankert
Impact Reporting	Berichterstattung über die soziale, ökologische und wirtschaftliche Auswirkung, die durch das Handeln des Unternehmens oder einer Investition entsteht
Implementierung	Unter Implementierung versteht man die Umsetzung von Strukturen und Prozessabläufen, die durch eine Planung vorab festgelegt wurden, unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und Zielvorgaben
Investmentstrategie	Unter Investmentstrategie wird die Vorgehensweise und Ausrichtung eines Investitionsvorhabens zur Erreichung eines Renditeziels verstanden. Zu berücksichtigen sind die Komponenten Liquidität, Rendite und Risiko. Im immobilienwirtschaftlichen Kontext bezieht sich der Begriff auf ein konkretes Immobilieninvestment. Dies kann ein Einzelobjekt oder ein Portfolio umfassen

	InvG	Investmentgesetz. Es ist die gesetzliche Grundlage für ein modernisiertes und international wettbewerbsfähiges Investmentgeschäft in Deutschland, entstanden durch Umsetzung von Änderungsrichtlinien zur EG-Richtlinie zur Koordinierung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften betreffend bestimmte Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren
J	**Jahresabschluss**	Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zum Ende eines Geschäftsjahres zur Ermittlung des wirtschaftlichen Erfolgs
K	**Kennzahl GAV**	Gross Asset Value - Marktwert der Immobilie ohne Berücksichtigung von Verbindlichkeiten
	Kennzahl NCR	Net Contracted Rent - Vertragsmiete, d. h. die Summe der vertraglich vereinbarten Nettokaltmieten (Sollstellung)
	Kennzahl Nettokaltmiete	Vereinbarte Miete ohne Betriebs- und Nebenkostenvorauszahlungen ("kalt") und ohne Umsatzsteuer ("netto")
	Kennzahl NOI	Net Operating Income - Bewirtschaftungsüberschuss, d. h. vereinnahmte Miete abzüglich der nicht umlegbaren OpEx
	Kennzahl NRI	Net Rental Income - vereinnahmte Miete, d. h. die Summe der tatsächlich eingenommenen Nettokaltmieten; bei Nichtzahlung eines Mieters kann unklar sein, welcher Anteil der Nichtzahlung auf die Nettokaltmiete entfällt
	Kennzahl TNRI	Total Net Rental Income - Mietvertragsüberschuss, d. h. die Summe der vereinbarten Nettokaltmiete über die feste Gesamtlaufzeit eines (gewerblichen) Mietvertrags abzüglich der Investition und sonstigen Incentives (seltener auch der Kosten der Vermietung)
	Kennzahlenbericht	Bericht zur systematischen Darstellung und Analyse quantitativer Leistungskennzahlen (KPIs) eines Objekts oder Portfolios. Dient der Transparenz, Steuerung und Bewertung der wirtschaftlichen Performance, z. B. anhand von Mieteinnahmen, Leerstand, Betriebskosten oder Renditen
	Konfidenzniveau	Angabe hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit, dass ein Mittelwert aus einer Stichprobenerhebung auf die Grundgesamtheit zutrifft

	KYC/GWG Prüfung	Bei den gesetzlich vorgeschriebenen KYC- ("know your customer") GWG "Geldwäschegesetz"-Prüfungen wird der Vertragspartner zur Verhinderung von Geldwäsche und unerwünschter Verbindungen zu Drittstaaten geprüft
L	**Liquiditätsmanagement**	Liquiditätsmanagement bezeichnet die Planung, Steuerung und Überwachung der Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation. Ziel ist es, sicherzustellen, dass jederzeit genügend liquide Mittel (z. B. Bargeld oder Bankguthaben) zur Verfügung stehen, um fällige Zahlungsverpflichtungen erfüllen zu können
	LOI (Letter of Intent)	Absichtserklärung eines Interessenten über die grundlegenden Konditionen eines geplanten Kaufs.
M	**Monitoring**	Monitoring beschreibt die Überwachung von Vorgängen im weiteren Sinne, beispielsweise hinsichtlich der Zielerreichung und/oder der Einhaltung von Schwellenwerten oder Zielvorgaben (z. B. Zeit- oder Kostenvorgaben)
N	**Nachhaltigkeit**	Ganzheitliche Berücksichtigung ökologischer, sozialer und unternehmerischer Aspekte bei der Entwicklung, Nutzung und Bewirtschaftung von Immobilien. Sie umfasst die drei Dimensionen Environmental (E) – Umwelt und Klima, Social (S) – soziale Aspekte und Nutzerbelange sowie Governance (G) – verantwortungsvolle Unternehmensführung
	Nachhaltigkeitsberichtserstattung	Darstellung der Leistungen in Umwelt-, Sozial- und Governance-Bereichen (ESG)
	Nachhaltigkeitskennzahlen	Messbare quantitative oder qualitative Indikatoren zur Bewertung und Steuerung der Nachhaltigkeitsperformance einer Immobilie oder eines Immobilienportfolios entlang der Dimensionen Environmental, Social und Governance (ESG), z. B. Energieverbrauch, CO_2-Emissionen oder soziale und Governance-bezogene Kriterien
	NCR	Siehe "Kennzahl NCR"
	Nettokaltmiete	Siehe "Kennzahl Nettokaltmiete"
	NOI	Siehe "Kennzahl NOI"
	NRI	Siehe "Kennzahl NRI"

O	**Objektstrategie**	Strategische Ausrichtung (Einnahmen/Ausgaben, Wirtschaftlichkeit, Exit, usw.) und Zielsetzung für ein einzelnes Immobilienobjekt, üblicherweise im Kontext einer Portfoliostrategie
	OpEx	Operational Expenditures – Ausgaben, die nötig sind, um einen funktionierenden operativen Geschäftsbetrieb kontinuierlich zu gewährleisten
	Opportunistic	Siehe "Risikoklasse Opportunistic"
P	**Performance Fee**	Leistungsabhängige Vergütung, die auf der Erreichung von vereinbarten Kennzahlen basiert wie z. B. Höhe der Mieteinnahmen
	Plan-/Soll-/Ist-Abgleich	Vergleich geplanter, erwarteter und tatsächlicher Kennzahlen zur Analyse und Steuerung
	Portfoliostrategie	Übergeordnete Strategie zur Steuerung, Entwicklung und Optimierung eines Immobilienportfolios
	Projektcontrolling	Überwachung und Steuerung der Zielerreichung und Wirtschaftlichkeit auf Projekt- oder Objektebene
	Property Management	Leistungen der kaufmännischen Verwaltung und technischen Steuerung von Immobilien - dies ist die am Markt am weitesten verbreitete Definition (im Unterschied bspw. zur Definition der GEFMA)
Q	**Quartalsabschluss**	Finanzbericht, der die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens für ein Vierteljahr darstellt
R	**Räumung**	Zwangsvollstreckung der Räumung einer Mietsache auf Basis eines vollstreckbaren Titels
	Red Book	RICS Global Valuation Standards, ergänzt durch zusätzliche Anforderungen und Leitlinien für optimale Verfahren
	Refurbishment	Renovierung, meist einer ganzen Immobilie
	Regulatorik	Unter Regulatorik wird der Rahmen geltender Gesetze, Verordnungen und öffentlich-rechtlichen Vorschriften verstanden
	Risikoklasse Core	Diese Risikokategorie bezeichnet Immobilien (oftmals in guten Lagen) mit sehr guter Objektqualität und guter Vermietungsbasis, so dass diese Objekte als wertstabil angesehen werden; ein geringes Risiko geht mit geringer Rendite (d. h. hohen Kaufpreisen) einher

	Risikoklasse Core Plus	Diese Risikokategorie bezeichnet Immobilien (meist in guten Lagen) mit guter Objektqualität und solider Vermietungsbasis, so dass moderate Wertsteigerungspotenziale vorhanden sind; das moderate Risiko geht mit einer moderaten Renditeerwartung einher
	Risikoklasse Opportunistic	Diese Risikokategorie bezeichnet Immobilien mit schlechter Gebäudequalität oder schwacher Vermietungsbasis, so dass durch bauliche Maßnahmen (bis hin zum Abriss und Neubau) oder Vermietung wesentliche Teile des geplanten Gebäudewerts erst hergestellt werden müssen
	Risikoklasse Value Add	Diese Risikokategorie bezeichnet Immobilien mittlerer Gebäudequalität oder mit mäßiger Vermietungsbasis, so dass durch bauliche Maßnahmen oder Vermietung der Wert des Objektes gesteigert werden kann; das entsprechend erhöhte Risiko geht mit höherer Renditeerwartung einher
S	**Service Level Agreement (SLA)**	Vereinbarung über Quantität (z. B. Umfang und Zyklus der Leistung) und Qualität der Dienstleistung
	SFDR	EU-Offenlegungsverordnung (Sustainable Finance Disclosure Regulation, Verordnung (EU 2019/2088), mit dem Ziel, Kapitalflüsse in nachhaltige Anlagen bzw. Wirtschaftstätigkeiten zu lenken. Die Verordnung soll dafür vor allem Transparenz für Investorinnen und Investoren in Sachen Nachhaltigkeit herstellen
	Special Purpose Vehicle (SPV)	Zweckgesellschaft, die für ein bestimmtes Vorhaben gegründet wird
	Stakeholder	Als Stakeholder werden im Allgemeinen Personen oder Gruppen bezeichnet, welche Interesse an einem Projekt, Unternehmen oder Institution haben. Die verschiedenen Gruppen müssen nicht zwingend mit diesem verbunden sein, haben in der Regel aber eine bestimmte Interessenlage, stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis oder können verschiedentlich Einfluss nehmen
	SWOT-Analyse	Planungsinstrument zur Bewertung von Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats).
T	**Term-Sheet**	Rechtlich nicht bindendes Dokument, das die wesentlichen Bedingungen einer geplanten Investition oder Finanzierung darlegt. Es dient als Grundlage für spätere, detailliertere und rechtsverbindliche Verträge, aber es ist nicht selbst ein Vertrag
	TI	Tenant Improvements - Ausgaben des Vermieters für Mieteraus- und umbauten
	TNRI	Siehe "Kennzahl TNRI"

U	**UTC**	Unit Turnover Cost - Summe der Ausgaben für die Neuvermietung einer leer gewordenen Mieteinheit (einschließlich Investitionen in die Mietfläche und Kosten der Vermietung)
V	**Value Add**	Siehe "Risikoklasse Value Add"
	Valutierung	Auszahlungszeitpunkt
	Vendor-Due Diligence (Vendor DD)	Vorbereitende Prüfung und strukturierte Aufbereitung aller verkaufsrelevanten Informationen durch den Verkäufer. Ziel ist die Bereitstellung einer konsistenten, nachvollziehbaren und vollständigen Informationsgrundlage für potenzielle Käufer
Z	**Zinsmonitoring**	Beobachtung und Überwachung des Zinsmarkts, kurzfristig wie z. B. Euribor und Entwicklung der Darlehenszinsen für längere Zeiträume (5 / 10 / 15 / 20 Jahre)
	Zinssicherungsinstrumente	Instrumente, die dazu dienen, das Zinsänderungsrisiko bei der Immobilienfinanzierung zu reduzieren oder zu vermeiden. Sie helfen, sich vor einer Zinsanhebung zu schützen und einen günstigen Zinssatz für die Laufzeit des Darlehens zu sichern

8

Mitglieder der PGAM

Alexander Lickfett	FRICS	SPACT GmbH	Leiter der PGAM
Sandy Bierwirth-Zeussel	MRICS	RMC Risk Management Consulting GmbH	stellv. Leiterin
Anne Bailly	MRICS	Bailly Real Estate GmbH	
Frank Brün	FRICS	Phorus Management GmbH	
Michael Buchholz	MRICS	Nerra GmbH	
Gerd Drexl	MRICS	Bayernhafen GmbH & Co. KG	
Marco Hagen	MRICS	Stoneweg	
Markus Hofmann	MRICS	Lodenfrey-Park GmbH	
Susanne Lohas-Clemens	MRICS	SLC-Advisory	
Michael Stüber	FRICS	Accom Immobilien GmbH	
Florian van Riesenbeck	FRICS	Merckle Service GmbH	
Richard Weber	FRICS	Weber Grundstücksverwaltung GmbH & Co KG	

Impressum

Herausgeber
RICS Deutschland Ltd., Frankfurt am Main

Kontakt
contactrics@rics.org

Gestaltung
Conzeps GmbH, Düsseldorf

Stand
September 2026

Haftungsausschluss
Der Inhalt dieses Information Papers darf in keiner Weise ohne die ausdrückliche Genehmigung der RICS Deutschland reproduziert werden. Im Falle einer Weitergabe von in diesem Dokument enthaltenen Informationen ist Sorge dafür zu tragen, dass dies in einer Form geschieht, die die in dem vorliegenden Dokument dargestellten Informationen genau widerspiegelt. Obwohl die RICS in der Überzeugung handelt, dass die dargestellten Informationen zum Zeitpunkt der Erstellung des vorliegenden Dokumentes korrekt sind, kann jedoch keine Garantie oder Gewährleistung der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben gegeben werden. RICS übernimmt weiter keinerlei Haftung gegenüber Mittelspersonen oder Endnutzern für jedwede Handlungen, die infolge der dargestellten Informationen getätigt werden.

Urheberrecht
Die in diesem Dokument wiedergegebenen Inhalte unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Jede Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts bedürfen der vorherigen schriftlichen Zustimmung der RICS.

Bildrechte
Alle Bilder, wenn nicht anders erwähnt: Shutterstock, Adobe Stock oder iStock.