



Prof. Dr. Alçay Kamis MRICS
Professor für Strategisches Management und Controlling



Lars Hanke
Dipl.-Wirtschaftstjur. (FH)

1 EINLEITUNG

Die Nebenkosten stellen einen der größten Kostenblöcke in der Wohnungs- und Immobilienbewirtschaftung dar und sind daher ein zentrales Handlungsfeld. Die zunehmenden Anforderungen an Energieeffizienz, Nachhaltigkeit sowie der enorme Anstieg der sogen. 2. Miete verstärken die Notwendigkeit einer professionellen Nebenkostensteuerung.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, setzen viele Immobilienunternehmen auf externe Beratungsunternehmen, die sich auf die Optimierung von Nebenkosten spezialisiert haben. Insbesondere der Einkauf von Messdienstleistungen zur Verbrauchserfassung für Wärme, Wasser und Energie, der Energieeinkauf oder auch Aufzugswartungen werden häufig von spezialisierten Beratungsunternehmen begleitet. Diese versprechen durch Rahmenverträge und Volumenbündelung erhebliche Einsparpotenziale.

Allerdings offenbart eine genauere Betrachtung dieser Geschäftsmodelle Fehlanreize. Vor allem die Praxis, dass beispielsweise Messdienstleister regelmäßig Provisionen an Beratungsunternehmen zahlen müssen, um in deren Rahmenverträge aufgenommen zu werden, führt zu Interessenkonflikten. Dies wirft die Frage auf, ob diese Beratungsleistungen tatsächlich eine nachhaltige betriebswirtschaftliche Optimierung darstellen oder vielmehr darauf abzielen, die eigene wirtschaftliche Position der Beratungsunternehmen zu maximieren.

Herausforderungen und Fehlanreize in der Nebenkostenberatung: Eine Analyse des Einkaufs von Dienstleistungen – insbesondere Messdienstleistungen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft

2 Geschäftsmodelle der Nebenkostenberatung und ihre Implikationen

Die Nebenkostenberatung hat sich in den letzten Jahren zu einem etablierten Geschäftsfeld entwickelt. Insbesondere große Wohnungs- und Immobilienunternehmen, aber auch institutionelle Investoren und Asset Manager, greifen auf externe Beratung zurück, um die Bewirtschaftungskosten zu optimieren.

Typische Beratungsleistungen in diesem Bereich umfassen:

1. **Analyse und Benchmarking:** Vergleich der aktuellen Betriebskostenstruktur mit Marktdaten, um überhöhte Kostenpositionen zu identifizieren.
2. **Ausschreibungsmanagement:** Bestandsaufnahme und Unterstützung bei der Ausschreibung und Neuverhandlung von Dienstleistungsverträgen mit dem Ziel, bessere Konditionen zu erzielen.
3. **Einkaufsbündelung und Rahmenverträge:** Abschluss langfristiger Rahmenverträge mit Dienstleistern, um Skaleneffekte zu generieren und Kosten zu senken.



Insbesondere der letzte Punkt – beispielsweise die Einkaufsbündelung bei Messdienstleistungen – steht zunehmend im Zentrum der Kritik. Hier zeigt sich ein Dilemma für Wohnungs- und Immobilienunternehmen: Während eine professionelle Verhandlung durch erfahrene Beratungsunternehmen durchaus Vorteile bieten kann, sind einige dieser Beratungen nicht unabhängig, sondern an provisionsbasierte Geschäftsmodelle gekoppelt.

3 Fehlanreize und Interessenkonflikte im Einkauf von u.a. Messdienstleistungen

3.1. Das provisionsbasierte Modell und seine Auswirkungen

In vielen Fällen basiert das Geschäftsmodell der Nebenkostenberatung beispielsweise auf Provisionszahlungen durch die (Mess-)Dienstleister. Die typischen Mechanismen dieses Modells sind wie folgt:

- Das Beratungsunternehmen übernimmt die Verhandlungen für einen neuen Rahmenvertrag zwischen einem Immobilienunternehmen und einem (Mess-)Dienstleister.
- Der (Mess-)Dienstleister, der in den Rahmenvertrag aufgenommen werden möchte, verpflichtet sich, eine Provision an das Beratungsunternehmen abzuführen.
- Diese Provision wird in der Regel nicht an das Immobilienunternehmen weitergegeben oder transparent offengelegt.
- Dadurch entsteht ein nicht auszuschließender wirtschaftlicher Anreiz für das Beratungsunternehmen, nicht den besten oder leistungsfähigsten Anbieter für das Immobilienunternehmen auszuwählen, sondern denjenigen, der bereit ist, die höchste Provision zu zahlen.

Diese Praxis kann zu erheblichen betriebswirtschaftlichen Problemen führen:

- 1. Verlust der Verhandlungsautonomie:** Die Immobilienunternehmen verlassen sich auf die Beratung, ohne selbst eine fundierte Marktanalyse durchzuführen oder zumindest Einblicke zu bekommen.
- 2. Wettbewerbsverzerrung:** (Mess-)Dienstleister, die keine Provision zahlen wollen oder können, werden systematisch benachteiligt, auch wenn sie möglicherweise bessere Konditionen oder Leistungen bieten könnten.
- 3. Langfristige Kostensteigerung:** Die Provisionszahlungen der (Mess-)Dienstleister werden zwangsläufig indirekt in die Abrechnungskosten einbezogen und langfristig auf die Mieter umgelegt, wodurch die Nebenkostenlast nicht tatsächlich vollumfänglich gesenkt, sondern anteilig umverteilt wird.

4 Implikationen für die Unternehmensführung in der Immobilienwirtschaft

4.1. Bedeutung der Nebenkostenoptimierung in der Unternehmensführung

Die Optimierung von Nebenkosten ist heute aufgrund der Kostenentwicklung zunehmend eine zentrale Aufgabe in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Die Kostenführerschaft stellt eine von drei generischen Wettbewerbsstrategien dar. Eine Erhöhung des Preis-Leistungs-Verhältnisses bis hin zu einer effektiven Reduzierung der Nebenkosten können somit einen direkten Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität eines Unternehmens haben. Die Wettbewerbsfähigkeit von Wohnungsunternehmen wird insbesondere in Märkten mit geringer Nachfrage oder erschwerten Vermietungsbedingungen durch eine effiziente Nebenkostenoptimierung gestärkt. Durch die Vermeidung weiterer Kostensteigerungen im Bereich der Nebenkosten kann die Bruttobelastung der Mieter stabil gehalten werden, was die Attraktivität des Wohnraums erhöht. Gleichzeitig bietet die Einsparung bei den Nebenkosten die Möglichkeit, (warmmiet-)neutrale Kaltmietenanpassungen vorzunehmen. Da die Kaltmiete in der Regel die einzige direkte Einnahmequelle von Wohnungsunternehmen ist, kann eine Reduzierung der Nebenkosten wirtschaftlichen Spielraum schaffen, ohne die Mieter zusätzlich zu belasten, und so die Rentabilität des Unternehmens langfristig sichern.

Allerdings darf diese Kostensenkung nicht kurzfristig und intransparent erfolgen. Unternehmen, die sich auf externe Beratung verlassen, ohne eigene langfristige Steuerungsmechanismen zu etablieren, riskieren (möglicherweise) intransparente Strukturen zu schaffen.

4.2. Empfehlungen zur Vermeidung von Fehlanreizen

Auf dieser Basis lassen sich für Immobilienunternehmen folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

- 1. Transparente Vertragsgestaltung:** Beratungsunternehmen sollten verpflichtet werden, ihre Vergütungsstruktur offenzulegen. Immobilienunternehmen sollten bestenfalls Berater beauftragen, die unabhängig von Provisionszahlungen arbeiten.
- 2. Interne Kompetenzentwicklung:** Der Einkauf von Dienstleistungen wie beispielsweise Messdienstleistungen sollte nicht vollständig an externe Berater ausgelagert werden. Unternehmen sollten internes Know-how aufbauen, um Verhandlungen eigenständig durchführen zu können.
- 3. Alternativen zur provisionsbasierten Beratung:** Statt auf Beratungsunternehmen mit verdeckten



Interessenkonflikten zu setzen, könnten unabhängige Ausschreibungen genutzt werden. Zudem haben sich erfolgsorientierte Vergütungsmodelle – gemessen an Preis- und Leistungsentwicklung – bewährt.

4. Langfristige Kosten-Nutzen-Analyse: Immobilienunternehmen sollten nicht nur die kurzfristigen Einsparungen durch neue Rahmenverträge betrachten, sondern auch auf deren langfristige Auswirkungen achten sowie auf die Nebenkostenstruktur analysieren.

5 Fazit

Die Nebenkostenoptimierung ist eine essenzielle Aufgabe in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Während externe Beratungsunternehmen in diesem Bereich eine wertvolle Unterstützung bieten können, zeigt sich, dass ausschließlich provisionsbasierte Geschäftsmodelle Fehlanreize mit sich bringen können. Grundsätzlich müssen provisionsbasierte Modelle nicht pauschal abgelehnt werden.

Eine Alternative besteht darin, dass die Vergütung durch die Wohnungs- und Immobilienunternehmen selbst oder anteilig übernommen wird. Zwar sind eine Vielzahl der Nebenkosten als durchlaufender Posten umlagefähig, dennoch kann es strategisch sinnvoll sein, wenn Wohnungs- und Immobilienunternehmen in Vorleistung gehen. Dies bietet mehrere Vorteile. Zum einen können durch eine direkte Steuerung der Nebenkosten nachhaltige Einspar-

potenziale realisiert werden, die langfristig die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Besonders in Märkten mit geringer Nachfrage kann eine niedrigere Bruttobelastung der Mieter die Attraktivität des Wohnraums erhöhen und so Leerstände und ggf. erhöhte Fluktuation vermeiden. Die reduzierte Fluktuation kann zudem zu stabileren Mietverhältnissen führen. Zum anderen ermöglicht eine anteilige Kostenübernahme eine stärkere Kontrolle über den Beratungsprozess, wodurch das Unternehmen Fehlanreize vermeiden und sicherstellen kann, dass Optimierungen nicht nur kurzfristigen Einsparungen, sondern auch der langfristigen Werterhaltung der Immobilien dienen.

Ein weiterer entscheidender Vorteil liegt in der Mieterzufriedenheit, denn eine gezielte Reduzierung der Nebenkosten kann dazu beitragen, die Belastung der Mieter zu senken, ohne dabei auf Kostensteigerungen in anderen Bereichen zurückzugreifen. Vor diesem Hintergrund sollten Wohnungsunternehmen sich intensiv mit der Frage beschäftigen, ob eine direkte Beteiligung an Beratungskosten nicht eine sinnvolle Investition in die Zukunft darstellt.

Aus Sicht des Immobilienunternehmens ist eine transparente Kostenoptimierung in der Regel auch dann möglich, wenn Unternehmen selbst eine aktive Rolle in der Steuerung ihrer Nebenkosten übernehmen und sich nicht von intransparenten Beratermodellen abhängig machen.

■ ÜBER DIE AUTOREN

Prof. Dr. Alcay Kamis MRICS lehrt an der EBZ Business School Bochum Strategisches Management und Controlling. Der Autor ist seit 2003 in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in führenden Positionen, Geschäftsführer der SGW Bad Oeynhausen sowie beratend tätig.

Lars Hanke Dipl.-Wirtschaftsjurist (FH), blickt auf fast 30 Jahre Erfahrung in der Immobilienwirtschaft zurück und hat in vielfältigen Unternehmensstrukturen umfassende Expertise gesammelt. Nach zahlreichen Führungs- und Geschäftsführerpositionen bekleidet er aktuell das Amt des Geschäftsführers der hanova SERVICES GmbH in Hannover und ist zudem Co-Autor dieses Werks.

■ IMPRESSUM

EBZ Business School (FH)
Springorumallee 20
44795 Bochum

Tel: +49 234 9447 700

www.ebz-business-school.de
rektorat@ebz-bs.de

Rektorat:

Prof. Dr. Daniel Kaltofen · Rektor

Daria Gabrysch · Kanzlerin

Prof. Dr. Raphael Spieker MRICS · Prorektor für Studium und Lehre

Prof. Dr. Viktor Grinewitschus · Prorektor für Forschung

V.i.S.d.P.:

EBZ Business School,

Margarethe Danisch · m.danisch@e-b-z.de

Layout:

Grafik · grafik@e-b-z.de

Erscheinungsdatum:

April 2025