

1. November 2025
75. Jahrgang

Verlag Helmut Richardi
Frankfurt am Main

ISSN 1618-7741

IMMOBILIEN FINANZIERUNG

— DER LANGFRISTIGE KREDIT —

DIGITALER
SONDERDRUCK

FACILITY UND PROPERTY

MANAGEMENT

GROSSER
STIMMUNGSBERICHT

**expo
real**

DIE RE-VERTIKALISIERUNG DER
WERTSCHÖPFUNGSKETTE **2025**
ELISABETH JANDER

FACILITY UND PROPERTY MANAGEMENT

DIE RE-VERTIKALISIERUNG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Lange galt Outsourcing als Gebot der Stunde: Professionelle Asset Manager lagerten das Property Management an spezialisierte Dienstleister aus, um die Effizienz zu erhöhen und Ressourcen zu schonen. Doch nun schlägt das Pendel zurück. Immer mehr Marktteure holen die operative Steuerung ihrer Immobilien wieder „inhouse“. Der Grund: In einem herausfordernden Marktumfeld mit gestiegenen Leerständen, veränderten Mieterstrukturen und wachsenden ESG-Anforderungen wird die Nähe zum Objekt und zum Mieter wieder zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Die Autorin zeigt in diesem Beitrag auf, wann Insourcing strategisch sinnvoll ist, wo externe Partner weiterhin Vorteile bieten – und warum die optimale Lösung immer vom Asset, der Marktposition und der Eigentümerstrategie abhängt.

Red.

In den vergangenen Jahren neigten viele professionelle Asset Manager dazu, Teile der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungskette an spezialisierte Dienstleister auszulagern. Dazu gehörte auf der einen Seite die administrative Fondsverwaltung, die man in die Hände von Service-Kapitalverwaltungsgesellschaften legte, die ihre verwalteten Fondsvolumina und ihre Marktanteile steigern konnten. Auf der anderen Seite des Spektrums wurde oftmals auch das Property Management externalisiert.

Plötzlich ist „Insourcing“ wieder en vogue

Die Logik dahinter ist leicht nachvollziehbar: Die eigenen (personellen) Kapazitäten waren begrenzt, Fachkräfte schwer zu finden, und Spezialisten boten Effizienzvorteile durch die Skalierbarkeit ihrer Geschäftsmodelle. Letztlich konnte man sich so stärker auf seine Kernaufgaben als Asset Manager konzentrieren, nämlich die Weiterentwicklung des Portfolios durch Transaktionen sowie – falls erforderlich – strategische Neupositionierungen der Assets. Die „Hausverwaltung“ und die direkte Kommunikation mit teils granularen Mieterschaften sowie die Koordinierung der Handwerksbetriebe für

Reparatur und Instandhaltung wurden anderen überlassen.

Inzwischen ist zu beobachten, dass das Pendel wieder umschwingt. Einzelne Asset Manager holen in der Rolle des Eigentümers das Property Management wieder „inhouse“ zurück. Offenbar will man zur optimalen Positionierung der Objekte wieder stärker die Kontrolle über die Assets wahrnehmen und die Kommunikation mit den Mietern, die angesichts gestiegener Leerstände in Segmenten wie Büro oder Einzelhandel wieder eine stärkere Handelsposition haben, nicht mehr aus der Hand geben. In einigen Fällen wird die eigene Property-Management-Kompetenz inzwischen selbst als Dienstleistung für Dritte angeboten.

Vor allem aber kommt dem aktiven Asset und Property Management des eigenen Bestands eine deutlich größere Bedeutung zu, weil sich das Marktumfeld grundlegend gewandelt hat und Immobilien-Investments keine Selbstläufer sind.

Doch allzu pauschal sollte man die unterschiedlichen Ansätze nicht betrachten. Ob eine Outsourcing- oder eine Insourcing-Lösung des Property Managements die bessere Lösung ist, hängt vom Einzelfall, der bevorzugten Risikoklasse, der Immobilien-Investmentstrategie und der jeweiligen Nutzungsart und nicht zuletzt vom Eigentümer selbst ab.

Skaleneffekte bei breit diversifizierten Portfolios

Im Falle von dezentralen und regional breit diversifizierten Portfolios sind regional stark verankerte beziehungsweise filialierte Property Manager im Vorteil. Hier kann ein Outsourcing sinnvoll sein. Proper-

ty Management ist und bleibt ein operatives Geschäft an der Immobilie und muss vor Ort stattfinden.

Bei großen Single-Tenant-Einzelobjekten mit starker Fokussierung auf einzelne Mieter beziehungsweise ein einzelnes Geschäftsmodell lassen sich Asset- und Property-Management-Leistungen jedoch oftmals gar nicht so trennscharf voneinander abgrenzen, als dass eine Aufspaltung und ein Outsourcing sinnvoll wären. Ein Beispiel hierfür sind Betreiberimmobilien wie Hotels oder Pflegeheime, bei denen zumindest ein Teil des Property Managements ohnehin de facto bei den Betreibern liegt.

Wenn Profis mit Profis reden

Hier handelt es sich im übertragenen Sinne nicht um B2C-Objekte, sondern um B2B-Vermietungen. Anders gesagt: Profis verhandeln und kommunizieren hierbei mit Profis. Beide Seiten kennen ihre Interessen und sind sich ihrer Verhandlungsposition bewusst. Sie können also realistisch einschätzen, wie weit sie ihre Interessen auch durchsetzen können und wie kompromissbereit sie sein müssen.

Das Paradebeispiel aus der Praxis hierfür sind für mich große Single-Tenant-Einzelhandelsobjekte, Nahversorgungsimmobilen oder Fachmarktzentren mit ihren Ankergeschäften. Wer etwa die „Location Scouts“ der großen Supermarkt- und Discountketten kennt, weiß, dass er auf Profis mit sehr genauen Vorstellungen bis ins kleinste Detail trifft. Dieser Mietergruppe kann man weder ein vorgefertigtes Produkt von der Stange anbieten noch mit eigenen Lösungen zu weit in ihre Geschäftspolitik hinein „regieren“.

Nehmen wir zum Beispiel ESG-Strategien. Größtmögliche Energieeffizienz durch Dämmung und moderne Heizungen versteht sich von selbst, zumal in Zeiten stark gestiegener Energiekosten. Aber eine Photovoltaik-Anlage auf dem Dach ist im Bereich von Stand-Alone-Mietern immer mit diesem individuell abzustimmen. Zur Stromversorgung der Kühlanlagen sind diese sicher sinnvoll. Aber insbesondere Lebensmitteleinzelhändler können das selbst mit eigenen Partnerunternehmen für ihre

DIE AUTORIN

ELISABETH JANDER

Head of Property Management Germany, MEAG MUNICH ERGO AssetManagement GmbH, München



Foto: MEAG

Bedürfnisse oftmals kostengünstiger und passgenauer umsetzen.

Aufspaltung nicht immer sinnvoll

Das Beispiel zeigt: Ein Asset und Property Management mit eigenen beziehungsweise voneinander getrennten Vorstellungen und Initiativen ist nicht unbedingt sinnvoll und nachgefragt. Und erst recht keine Aufspaltung dieser beiden Gewerke auf zwei unterschiedliche Unternehmen. Die Kommunikation mit dem Mieter beziehungsweise Betreiber sollte immer direkt und auf einer gemeinsamen Ebene stattfinden.

Für eine gemeinsame Entwicklung von ESG-Strategien ist ebenfalls ein enges Zusammenspiel von Mieter und Vermieter erforderlich, angefangen bei der Datenerhebung. Auch diese Abstimmung ist eine Aufgabe, die sich nicht eindeutig und allein dem Asset oder dem Property Management zuschreiben ließe.

Hinzu kommt, dass gerade im Einzelhandel noch andere wichtige Stakeholder ins Boot zu holen sind. Wenn es beispielsweise um

die Attraktivität von Innenstädten, Stadtteilzentren oder eben auch Fachmarktzentren geht, führt an einem direkten Draht zu den Kommunen kein Weg vorbei. Auch dafür kommt nur der Eigentümervertreter infrage.

Einbindung kommunaler Stakeholder

Ein Beispiel hierfür ist die Flexibilität von Bebauungsplänen. Der strukturelle Wandel im Einzelhandel ist bekannt und nicht von der Hand zu weisen. Das führt dazu, dass bestimmte Geschäftsmodelle stationär nicht mehr funktionieren – und somit Leerstand erzeugen. Oftmals sind die vor Jahrzehnten einmal beschlossenen Bebauungspläne für ein Fachmarktzentrum mit ihren Sortimentsbeschränkungen aber zu starr, indem sie zum Beispiel einen bestimmten Prozentsatz an Textilanbietern vorschreiben und sinnvolle Umnutzungen erschweren.

Gänzlich andere Geschäftsmodelle – Gastronomie etwa oder Last-Mile-Logistik – sind oftmals gar nicht vorgesehen. Mancherorts wären sie aber sinnvoll, um die

Attraktivität eines Nahversorgungsstandorts in Gänze zu erhalten, ohne den innerstädtischen Einzelhandel zu gefährden.

In den Austausch auf Augenhöhe mit den Kommunen und lokalpolitischen Entscheidungsträgern können sinnvollerweise nur die Eigentümervertreter selbst gehen. Und wer die Fehleranfälligkeit von „Stiller Post“ kennt, weiß, dass in diesem Prozess eine Aufspaltung von Asset und Property Management auf zwei unterschiedliche Parteien nicht sehr effizienzfördernd sein dürfte.

Kurzum: Die Abspaltung des Property Managements an einen externen Dienstleister kann in einigen Fällen sinnvoll sein. In Bereichen, die von intensivem gegenseitigen Austausch mit professionell agierenden Mietern in größeren Einzelobjekten geprägt sind und zudem auch noch andere Stakeholder berücksichtigen müssen, ist es nicht unbedingt der Weisheit letzter Schluss. Hier bietet es Vorteile, wenn die Fäden in einer Hand bleiben. Vor diesem Hintergrund sollte man strategische Entscheidungen wie diese nicht allein vom Marktumfeld abhängig machen.