

WHITEPAPER

Mehr Wirkung im Bestand: Asset Manager unter operativem Leistungsdruck

Warum Investoren und Asset Manager operative Leistungssteuerung neu aufstellen müssen

Executive Summary

Die Immobilienmärkte treten in eine Phase ein, in der Wertentwicklung stärker im Bestand entsteht. Transaktionen bleiben selektiv, Finanzierungskosten wirken weiter begrenzend, Investoren hinterfragen Leistung intensiver und operative Anforderungen steigen. Für Asset Manager bedeutet das: Performance entsteht nicht mehr primär durch Marktbewegung, sondern durch die Fähigkeit, Bestände, Dienstleister, Prozesse, Daten, ESG-Maßnahmen und Kapazitäten aktiv zu steuern.

Für Investoren wird damit die Frage zentral, ob ihre Asset Manager operative Werthebel im Bestand tatsächlich erkennen, priorisieren und wirksam führen können. Transparenz über Strategie und Reporting reicht nicht aus. Entscheidend ist, ob aus Informationen konkrete Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Eskalationen und Ergebnisbeiträge entstehen.

REAX sieht darin ein zentrales Managementthema. Wer Wirkung im Bestand erzeugen will, braucht mehr als Reporting und Einzelmaßnahmen. Er braucht ein steuerbares Operating Model: mit klaren Verantwortlichkeiten, managementrelevanten Kennzahlen, professionellem Partnermanagement, belastbarer Kapazitätstransparenz und einer Governance, die Abweichungen nicht nur sichtbar macht, sondern handlungsfähig adressiert.

Unsere Perspektive

Wirkung im Bestand entsteht nicht durch mehr Reporting, sondern durch operative Steuerungsfähigkeit.

Die Haltephase wird zum eigentlichen Performancefeld. Wenn Renditen stärker einkommensgetrieben sind und Investoren genauer auf Ergebnisbeiträge schauen, müssen Asset Manager Bestände, Dienstleister, Daten, ESG-Maßnahmen und Kapazitäten aktiv führen. Entscheidend ist nicht die Menge verfügbarer Informationen, sondern die Fähigkeit, daraus Entscheidungen, Maßnahmen und Wirkung im Regelbetrieb abzuleiten.

Warum das Thema jetzt relevant ist

Die Immobilienwirtschaft befindet sich nicht mehr in einer reinen Krisenphase, aber auch noch nicht in einer Rückkehr zum alten Marktzyklus. Nach der Zinswende hat sich die Logik der Wertentwicklung verschoben. Die Phase automatisch steigender Immobilienwerte ist beendet; Finanzierungskosten, selektive Nachfrage und höhere Anforderungen an Nachhaltigkeit, Daten und Transparenz prägen die operative Realität.

Für Investoren und Asset Manager verändert sich damit der Ort der Wertschöpfung. In den Jahren vor 2022 entstanden Renditen häufig durch Marktdynamik, Transaktionen und Bewertungseffekte. Die Haltephase hatte zwar operative Relevanz, war aber nicht immer das zentrale Performancefeld. Heute ist das anders. Vermietung, Kostensteuerung, ESG-Maßnahmen, Capex-Priorisierung, Datenqualität, Liquiditätsmanage-

WHITEPAPER

Mehr Wirkung im Bestand: Asset Manager unter operativem Leistungsdruck

Warum Investoren und Asset Manager operative Leistungssteuerung neu aufstellen müssen

ment und Dienstleisterleistung wirken unmittelbarer auf den Anlageerfolg.

Diese Entwicklung wird durch institutionelle und regulatorische Quellen gestützt. Die Deutsche Bundesbank zeigt für Deutschland eine moderate Stabilisierung der Gewerbeimmobilienpreise: Im ersten Quartal 2026 stiegen die Preise für Gewerbeimmobilien um 2,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr; der seit Mitte 2024 begonnene Anstieg setzte sich damit fort (Deutsche Bundesbank, 2026). Gleichzeitig verweist die Europäische Zentralbank darauf, dass sich die Märkte für Commercial Real Estate im Euroraum zwar stabilisieren, insbesondere Büroimmobilien aber weiter unter Gegenwind stehen und einzelne Länder erhöhte Risiken in SME- und CRE-Portfolios aufweisen. Die EZB leitet daraus weiterhin erhöhten Prüfungsbedarf für diese Segmente ab (European Central Bank, 2026).

Auch aus Investorensicht bleibt die Marktphase selektiv. Die Investment Intentions Survey 2026 von INREV, ANREV und PREA zeigt, dass UK und Deutschland weiterhin zu den wichtigsten europäischen Zielmärkten institutioneller Immobilieninvestoren zählen; zugleich gewinnen Real-Estate-Debt-Fonds, Joint Ventures und Club Deals als Zugangswege an Bedeutung (INREV / ANREV / PREA, 2026). Für Deutschland beschreibt das Frühjahrsgutachten der Immobilienweisen im Bürosegment ausdrücklich eine Verschiebung des Fokus zur Bestandsbewirtschaftung (ZIA / Rat der Immobilienweisen, 2026).

Für Asset Manager entsteht daraus eine anspruchsvolle Doppelbewegung: Sie müssen mehr leisten, während Margen und Ressourcen unter

Druck stehen. Investoren erwarten mehr Transparenz, mehr Vergleichbarkeit und eine stärkere Nachvollziehbarkeit operativer Entscheidungen. Gleichzeitig wird die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern anspruchsvoller. Property Manager, Facility Manager, Bewerter, ESG-Dienstleister, Datenanbieter und andere externe Partner sind Teil der Wertschöpfungskette. Ihre Leistung entscheidet mit darüber, ob Bestände stabilisiert, Risiken reduziert und Wertpotenziale realisiert werden können.

Hinzu kommt die Bedeutung ausgelagerter Leistungsbeziehungen im institutionellen Immobilienmanagement. Der BVI weist für offene Immobilien-Spezialfonds ein Nettovermögen von 166 Milliarden Euro aus; 34 Prozent dieses Vermögens werden durch Manager außerhalb des eigenen Konzerns gesteuert (BVI, 2025). Damit ist externe Leistungserbringung kein Randthema, sondern ein struktureller Bestandteil der institutionellen Immobilienwertschöpfung.

ESG- und Nachhaltigkeitstransparenz bleiben zusätzlich ein dauerhafter Treiber operativer Anforderungen. Die Europäische Kommission beschreibt die Sustainable Finance Disclosure Regulation als Transparenzrahmen, der Investoren ermöglichen soll, besser zu beurteilen, wie Nachhaltigkeitsrisiken in Investmententscheidungen integriert werden (Europäische Kommission, 2025). Für Asset Manager bedeutet das: Datenqualität, Nachvollziehbarkeit und operative Umsetzungsfähigkeit werden zunehmend Teil des Leistungsversprechens gegenüber Investoren.

WHITEPAPER

Mehr Wirkung im Bestand: Asset Manager unter operativem Leistungsdruck

Warum Investoren und Asset Manager operative Leistungssteuerung neu aufstellen müssen

Wo Organisationen typischerweise an Grenzen stoßen

Viele Real-Estate-Organisationen sind in der Wachstumsphase organisch gewachsen. Strukturen wurden erweitert, Teams aufgebaut, Dienstleister angebunden und Prozesse pragmatisch auf konkrete Anforderungen zugeschnitten. In einem expansiven Marktumfeld war diese Logik häufig ausreichend. In der aktuellen Marktphase werden die Grenzen sichtbar.

Ein typisches Muster liegt in der Fragmentierung der Wertschöpfungskette. Asset Management, Property Management, Fondsmanagement, ESG, Finance, Controlling und externe Dienstleister arbeiten oft mit unterschiedlichen Datenständen, unterschiedlichen Steuerungslogiken und nicht immer eindeutig definierten Verantwortlichkeiten. Die Folge sind Reibungsverluste im Regelbetrieb: Abstimmungen dauern länger, Eskalationen kommen spät, Maßnahmen werden nicht konsequent nachgehalten und Managemententscheidungen basieren auf unvollständigen oder nicht vergleichbaren Informationen.

Ein zweites Muster betrifft die Steuerung externer Leistungsbeziehungen. Viele Verträge und Leistungskataloge wurden in einer Marktphase formuliert, in der bestimmte Anforderungen noch weniger ausgeprägt waren. ESG-Daten, energetische Sanierungen, Reportingtiefe, Risikotransparenz, Mieteranforderungen oder komplexe Bestandsentwicklungen waren häufig nicht in der heutigen Breite operationalisiert. Wenn

Service Levels, Beistellpflichten, Datenanforderungen und Eskalationsmechanismen nicht klar beschrieben sind, entstehen im Regelbetrieb Auslegungsspielräume. Diese kosten Zeit und erschweren die aktive Führung externer Partner

PRAXISIMPULS

Leistungsmodelle operationalisieren

In einem Projekt zur Weiterentwicklung von Vertrags- und Leistungsdokumenten wurde eine gewachsene Leistungslandschaft in ein steuerbares Leistungsmodell überführt. REAX trennte Geschäftsbesorgungsvertrag und Leistungskatalog funktional, standardisierte Leistungsbeschreibungen, ergänzte Service Levels und Beistellleistungen und verknüpfte Leistungen mit der Prozesswelt. Zusätzlich wurde ein jährlicher Review-Prozess mit klarer Verantwortung und Entscheidungsgremium aufgesetzt. Damit entstand eine Grundlage, um Leistungszusagen vergleichbarer, Auslegungsspielräume geringer und externe Leistungsbeziehungen im Regelbetrieb besser steuerbar zu machen.

Ein drittes Muster liegt in fehlender Kapazitätstransparenz. Viele Organisationen wissen zwar, welche Teams formal für welche Themen zuständig sind. Weniger klar ist, wie viel Arbeitszeit tatsächlich auf zentrale Prozesse, Sonderthemen, strategische Initiativen oder nicht wertschöpfende Abstimmungen entfällt. Ohne diese Transparenz bleibt unklar, ob strategische Ziele mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar sind. Personalplanung wird dann häufig aus Linienlogik oder Budgetrestriktionen heraus betrieben, nicht aus einer belastbaren Sicht auf Prozesse, Mengen, Komplexität und Prioritäten.

WHITEPAPER

Mehr Wirkung im Bestand: Asset Manager unter operativem Leistungsdruck

Warum Investoren und Asset Manager operative Leistungssteuerung neu aufstellen müssen

Ein viertes Muster betrifft die Management-Governance. Reporting ist vielerorts vorhanden. Entscheidungsfähigkeit entsteht daraus aber nicht automatisch. Viele Kennzahlen beschreiben Zustände, ohne konkrete Verantwortlichkeiten, Schwellenwerte, Maßnahmenlogik oder Eskalationspfade auszulösen. Damit bleibt Steuerung reaktiv: Probleme werden sichtbar, aber nicht schnell genug in Entscheidungen und Maßnahmen übersetzt.

Was gute operative Leistungssteuerung ausmacht

Aus Sicht der REAX ist operative Leistungssteuerung die Fähigkeit, strategische Ziele in wirksames Handeln im Bestand zu übersetzen. Sie verbindet Operating Model, Partnersteuerung, Managementtransparenz, Kapazitätslogik und Umsetzungsdisziplin.

Erstens braucht operative Leistungssteuerung ein belastbares Operating Model. Prozesse, Rollen, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten müssen so beschrieben sein, dass alle Beteiligten wissen, welche Leistung wann, in welcher Qualität und auf welcher Datengrundlage erwartet wird. Entscheidend ist nicht die Dokumentation um ihrer selbst willen. Entscheidend ist, ob das Operating Model im Alltag Orientierung gibt: bei Übergaben, Priorisierungen, Eskalationen und Managemententscheidungen.

Zweitens braucht sie professionelles Partnermanagement. Externe Dienstleister sind nicht nur Ausführende, sondern Teil des operativen Wertschöpfungssystems. Das gilt

besonders für Property Manager, technische Dienstleister, ESG-Spezialisten, Datenanbieter und weitere Partner entlang der Immobilienwertschöpfung. Ein wirksames Partnermanagement beginnt nicht erst bei Schlechtleistung. Es umfasst Auswahl, Onboarding, klare Leistungsbilder, Service Levels, Beistellpflichten, kontinuierliche Evaluation und eine Eskalationslogik, die im Regelbetrieb genutzt werden kann.

Drittens braucht operative Leistungssteuerung entscheidungsfähige Kennzahlen. Für Investoren und Asset Manager reicht es nicht, große Datenmengen zu sammeln. Relevanter ist ein fokussiertes KPI-Set, das Leistung, Risiken, Kosten, Datenqualität, ESG-Fortschritt und Maßnahmenstatus in eine Managementlogik übersetzt. Gute KPI beantworten nicht nur die Frage, was passiert ist. Sie zeigen, wo Handlungsbedarf besteht, wer entscheiden muss und welche Maßnahme ausgelöst wird.

PRAXISIMPULS

Externe Asset Manager KPI-basiert steuern

In einem Projekt zur aktiven Steuerung externer Asset Manager entwickelte REAX ein dreistufiges Steuerungsmodell aus operativer Regelsteuerung, Jahres-Review und Eskalationsmanagement. Ergänzt wurde es um ein Portfolio-Cockpit, ein Maßnahmen-Dashboard, Governance-Formate und standardisierte Eskalationsstufen. Die KPI-Logik umfasste Performance, Risiko, Compliance & Governance, Daten- und Servicequalität sowie Kommunikation und Eskalation. Dadurch wurde externe Leistung nicht nur transparenter, sondern auch führungs- und entscheidungsfähiger.

WHITEPAPER

Mehr Wirkung im Bestand: Asset Manager unter operativem Leistungsdruck

Warum Investoren und Asset Manager operative Leistungssteuerung neu aufstellen müssen

Viertens braucht operative Leistungssteuerung Transparenz über Ressourcen und Kapazitäten. Mit zunehmender Organisationsgröße wird die Allokation personeller Ressourcen zum strategischen Engpass. Eine Funktionsanalyse kann hier innerhalb weniger Wochen Transparenz schaffen: Welche Teams arbeiten an welchen Prozessen? Welche Kapazitäten binden regulatorische Anforderungen, Sonderprojekte oder manuelle Abstimmungen? Wo liegen Fehlallokationen, Automatisierungspotenziale oder Best Practices, die auf andere Einheiten übertragen werden können?

In einem Projekt wurde diese Transparenz über eine strukturierte Funktionsanalyse hergestellt. REAX erhob die Kapazitätsverteilung mit Führungskräften, konsolidierte die Ergebnisse mit Prozess- und Mengeninformationen und überführte sie in priorisierte Handlungsfelder. Sichtbar wurden unter anderem strukturelle Aufwandstreiber in Datenlieferung, Onboarding, Projektarbeit und Führungsprozessen. Der Mehrwert lag nicht in einer einmaligen Bestandsaufnahme, sondern in einer belastbaren Entscheidungsgrundlage: Optimierungsmaßnahmen konnten priorisiert, Transformationseffekte messbar gemacht und Ressourcen gezielter auf wertrelevante Prozesse ausgerichtet werden.

Damit wird Kapazitätsplanung von einer Budgetfrage zu einem Steuerungs-instrument.

Fünftens braucht operative Leistungssteuerung Change- und Umsetzungskompetenz. Neue Prozesse, KPI oder Gremien entfalten nur Wirkung, wenn sie in der Organisation angenommen werden. Rollen müssen verstanden, Entscheidungswege

genutzt und Maßnahmen konsequent nachgehalten werden. Wirkung entsteht nicht durch Zielbilder, sondern durch Verankerung im Regelbetrieb.

Handlungsrahmen: Das REAX-Modell für mehr Wirkung im Bestand

Ein wirksamer Ansatz beginnt mit einer klaren Standortbestimmung. Investoren und Asset Manager sollten zunächst verstehen, wo operative Reibung entsteht: in Prozessen, Organisation, Governance, Daten, Dienstleisterbeziehungen oder Kapazitäten. Eine solche Analyse muss nicht über Monate laufen. Mit einem strukturierten Fitnesscheck lässt sich innerhalb kurzer Zeit ein belastbares Bild über Stärken, Engpässe und priorisierte Verbesserungsansätze gewinnen.

Der zweite Schritt ist die Priorisierung der Werthebel. Nicht jeder Prozess verdient die gleiche Managementaufmerksamkeit. Entscheidend sind Prozesse mit hoher Wirkung auf Ergebnis, Risiko, Investorentransparenz oder Dienstleisterleistung. Dazu gehören typischerweise Vermietung, Capex-Steuerung, ESG-Daten und Maßnahmenmanagement, Forderungsmanagement, Reporting, Budget- und Business-Plan-Prozesse sowie Schnittstellen zu Property und Facility Management.

WHITEPAPER

Mehr Wirkung im Bestand: Asset Manager unter operativem Leistungsdruck

Warum Investoren und Asset Manager operative Leistungssteuerung neu aufstellen müssen

PRAXISIMPULS

Immobilienmanagement im Bestand steuerbar machen

In einem Projekt zur Neuausrichtung des Property Managements wurde die operative Wertschöpfungskette eines gewerblichen Immobilienportfolios neu strukturiert. Ausgangspunkt waren heterogene Arbeitsweisen, fehlende Standards und begrenzte Skalierbarkeit. REAX entwickelte mit dem Management ein Sollprozessmodell, identifizierte 57 Schwachstellen, leitete 39 Maßnahmen ab und priorisierte sechs zentrale Hebel. Der Nutzen lag nicht nur in effizienteren Prozessen, sondern in einer steuerbaren Grundlage für Wachstum, Dienstleisterführung und kontinuierliche Verbesserung im Bestand.

Der dritte Schritt ist die Professionalisierung externer Leistungsbeziehungen. Asset Manager müssen stärker in die Zusammenarbeit mit Dienstleistern investieren. Das bedeutet nicht nur strengere Steuerung, sondern auch bessere Voraussetzungen für Leistung: klare Anforderungen, faire und wirksame Vergütungsmodelle, Schulung, Datenzulieferung, gemeinsame Maßnahmenplanung und eine transparente Bewertung der Zusammenarbeit. Der Austausch eines Dienstleisters ist häufig teurer als die gezielte Entwicklung einer bestehenden Leistungsbeziehung, sofern Governance, Rollen und Erwartungen sauber aufgesetzt sind.

Der vierte Schritt ist die Verknüpfung von KPI und Governance. Kennzahlen sollten in Management- und Steuerungsformate eingebettet werden. Dazu gehören klare Schwellenwerte, definierte

Verantwortlichkeiten, Eskalationspfade und Maßnahmenboards. Ein KPI ohne Entscheidungslogik erzeugt Transparenz, aber noch keine Steuerung. Erst wenn Kennzahlen wiederkehrend in Entscheidungen, Priorisierungen und Maßnahmen übersetzt werden, entsteht operative Führbarkeit.

Der fünfte Schritt ist die Absicherung im Regelbetrieb. Verbesserungsmaßnahmen müssen in Rollenprofilen, Prozessbeschreibungen, Gremienlogik, Datenanforderungen und Umsetzungsplänen verankert werden. Für größere Organisationen kann eine wiederkehrende Funktionsanalyse zusätzlich helfen, Kapazitätsverschiebungen, Transformation-

effekte und Effizienzgewinne messbar zu machen. Damit wird operative Leistungssteuerung nicht zu einem einmaligen Projekt, sondern zu einem wiederkehrenden Managementinstrument.

Umsetzung: Vom Analyseergebnis in den Regelbetrieb

In der Praxis scheitern Optimierungsprogramme selten an fehlenden Ideen. Sie scheitern häufiger daran, dass Analyse, Zielbild, Umsetzung und Regelbetrieb nicht sauber miteinander verbunden werden. Deshalb sollte der Einstieg pragmatisch sein.

Ein sinnvoller Startpunkt ist eine kompakte Diagnose entlang von vier Dimensionen: Prozesse & Technologien, Organisation & Struktur, Steuerung & Governance sowie Effizienzkultur. Diese Perspektive zeigt, ob eine Organisation primär ein

WHITEPAPER

Mehr Wirkung im Bestand: Asset Manager unter operativem Leistungsdruck

Warum Investoren und Asset Manager operative Leistungssteuerung neu aufstellen müssen

Prozessproblem, ein Rollenproblem, ein Steuerungsproblem oder ein Umsetzungsproblem hat. Ergänzend kann ein Quick-Check aus Investorensicht helfen, die externe Wahrnehmung eines Asset Managers zu schärfen: Wie robust sind Kapital- und Finanzbasis, Performance, Aufbau- und Ablaufstruktur, Compliance, ESG, Digitalisierung und Vergütungsmodell?

Auf dieser Grundlage lassen sich priorisierte Handlungsfelder ableiten. Für Investoren kann dies bedeuten, Asset Manager und externe Dienstleister stärker vergleichbar zu machen. Für Asset Manager kann es bedeuten, die eigene Organisation auf Investorenanforderungen auszurichten, Steuerungskennzahlen zu schärfen, Dienstleisterbeziehungen professioneller zu führen oder Kapazitäten entlang strategischer Ziele neu zu allokkieren.

Je nach Ausgangslage können unterschiedliche methodische Bausteine eingesetzt werden: Fitnesscheck, Quick-Check aus Investorensicht, Funktionsanalyse, Operating-Model-Design oder Partnersteuerungsmodell. Entscheidend ist, dass Analyseergebnisse nicht isoliert bleiben, sondern in umsetzbare Artefakte übersetzt werden: Zielbild, Prozessmodell, Rollen- und Verantwortlichkeitslogik, KPI-Set, Governance-Formate, Maßnahmenportfolio, Eskalationsmechanik und Roadmap.

Erst diese Verbindung macht aus Analyseergebnissen operative Steuerungsfähigkeit. Wirkung entsteht dann, wenn Managemententscheidungen, Prozesslogik, Verantwortlichkeiten und Umsetzungssteuerung konsequent miteinander verbunden werden.

REAX Ansatz

REAX unterstützt Investoren und Asset Manager dabei, Wirkung im Bestand nicht als Einzelinitiative, sondern als steuerbares Managementmodell aufzusetzen. Der Ansatz verbindet Branchenverständnis, Operating-Model-Design, Governance-Logik und Umsetzungssteuerung.

Je nach Ausgangslage analysiert REAX Prozesse, Organisationsstrukturen, externe Leistungsbeziehungen, Daten- und Reportinglogiken, Kapazitätsallokation und Effizienzkultur. Daraus entstehen priorisierte Handlungsfelder und konkrete Steuerungsartefakte: Prozessmodelle, Rollenprofile, KPI-Sets, Governance-Formate, Partnersteuerungsmodelle, Funktionsanalysen, Maßnahmen-Dashboards und Umsetzungsroadmaps.

Der Anspruch ist nicht, zusätzliche Komplexität zu erzeugen. REAX macht bestehende Komplexität führbar. Für Investoren bedeutet das eine belastbarere Grundlage zur Bewertung, Auswahl und Steuerung ihrer Asset Manager. Für Asset Manager bedeutet es eine belastbare Grundlage, um Bestände, Dienstleister, Ressourcen und Maßnahmen wirksamer zu führen.

WHITEPAPER

Mehr Wirkung im Bestand: Asset Manager unter operativem Leistungsdruck

Warum Investoren und Asset Manager operative Leistungssteuerung neu aufstellen müssen

Fazit

Die aktuelle Marktphase trennt Organisationen, die Bestände verwalten, von Organisationen, die operative Werthebel aktiv führen. Mehr Wirkung im Bestand entsteht nicht durch zusätzliche Reports, sondern durch steuerbare Prozesse, klare Verantwortlichkeiten, professionelle Dienstleistungsführung, entscheidungsfähige KPI und belastbare Kapazitätstransparenz. Genau dort setzt REAX an: bei der Übersetzung von Markt- und Investorenanforderungen in operative Steuerungsfähigkeit.

Quellen

BVI (2025): Jahrbuch 2025. Daten. Fakten. Perspektiven.
Deutsche Bundesbank (2026): Commercial Property Price Index. Current price trends for commercial real estate in Germany, Q1 2026.
European Central Bank (2026): Annual Report on supervisory activities 2025.
Europäische Kommission (2025): Sustainability-related disclosure in the financial services sector.
INREV / ANREV / PREA (2026): Investment Intentions Survey 2026.
ZIA / Rat der Immobilienweisen (2026): Frühjahrsgutachten Immobilienwirtschaft 2026.

REAL ASSETS
REAL EXCELLENCE

REAX
ADVISORY

KONTAKT

Kai Nelson Dreisigacker
kndreisigacker@reax-advisory.de
+49 40 377077 660