

# Survive to Thrive statt "Survive 'til 25"

**Von der Krise profitieren statt sie nur überstehen - Operational Excellence im Real Estate Management**

7. Januar 2025



# Executive Summary

Die Immobilienbranche muss sich neu aufstellen, um weiterhin erfolgreich zu sein. Die REAX Advisory hat vier zentrale Handlungsfelder für Immobilienunternehmen identifiziert:

## 1. Optimierung von Strukturen und Prozessen

Die vorhandenen Strukturen, Prozesse und die Governance müssen konsequent optimiert werden. Dies bedeutet die Einführung zentraler Steuerungskennzahlen, sowohl intern als auch für externe Dienstleister, sowie die klare Definition von Verantwortlichkeiten. Durch die Implementierung dieser Maßnahmen können Ineffizienzen beseitigt und die Effizienz gesteigert werden.

## 2. Professionelles Management von Geschäftsbeziehungen

Beziehungen zu Dienstleistern und anderen Unternehmen müssen professionell gemanagt werden. Dies umfasst die systematische Auswahl von Dienstleistern, die Vereinbarung von Service-Leveln und gegebenenfalls Investitionen in Dienstleister, um geforderte Leistungen sicherzustellen. Ein effektives Partnermanagement ist entscheidend für den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit.

## 3. Angemessene Reaktion auf Megatrends

Immobilienunternehmen müssen schnell und umfassend auf Megatrends wie Digitalisierung und ESG-Maßnahmen reagieren. Oft agieren Unternehmen nur unter Druck, was zu ineffizienten Anpassungen führt. Proaktive Maßnahmen und eine strategische Ausrichtung auf diese Trends sind notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben und langfristig erfolgreich zu sein.<sup>1</sup>

## 4. Begleitendes Change Management

Erfolgreiche Anpassung an neue Umstände erfordert die Einbindung und das Engagement der Mitarbeitenden durch umfassende Change-Management-Maßnahmen. Dies fördert die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeitenden, was wiederum die Effektivität der Implementierung neuer Prozesse und Strukturen erhöht.

<sup>1</sup> Giesen, P., Hofmann, L. & Zillmann, M. (2024): *Operational Excellence als Schlüssel für eine erfolgreiche digitale Transformation: Eine Studie in Kooperation mit Lünenodonk über die Bedeutung der Operations für Finanzdienstleistungs- und Immobiliensektor der Zukunft.*

# Survive to Thrive statt "Survive 'til 25"

## Von der Krise profitieren statt sie nur überstehen - Operational Excellence im Real Estate Management

Die wirtschaftliche Lage stellt die Real Estate Branche vor erhebliche Herausforderungen<sup>2</sup>. Steigende Zinsen, Energie und Baukosten sowie wachsende Inflation limitieren das Wachstum und führen zu einer Stagnation im Markt. Regulatorische Anforderungen, Megatrends wie die Digitalisierung und ESG erhöhen den Anpassungsdruck<sup>3</sup>. In dieser Konsolidierungsphase werden ineffiziente Strukturen sichtbarer denn je. Suboptimale Prozesse und inkongruente Verträge verursachen Reibungspunkte in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. Fehlende gemeinsame Anreize führen zu Silioptimierungen und behindern die gemeinschaftliche Leistungserbringung. Für eine erfolgreiche Zukunft müssen Unternehmen ihre Strukturen und Prozesse hinterfragen, Partnerschaften professionalisieren, exogene Einflussfaktoren erkennen und nutzen sowie ihre Organisation konsequent mittransformieren. Diese Maßnahmen erhöhen die Resilienz und Leistungsfähigkeit, wodurch Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben und ihre Geschäftsmodelle zukunftssicher gestalten können.

### 1 Effizienz statt bloßer Effektivität

Die aktuelle wirtschaftliche Situation der Immobilienbranche hat sich seit ca. zwei Jahren grundlegend verändert und ist unterm Strich deutlich schlechter geworden. Mit der Zinswende endete eine über 10 Jahre andauernde Zeit des Wachstums. Was anfangs noch ein kleiner Dämpfer war, entwickelte sich auch für Big Player zunehmend zu einem existenzbedrohenden Problem<sup>4</sup>. Möglicherweise haben wir das Schlimmste mittlerweile hinter uns, doch mit der kommenden Finanzierungslücke und mit der Konsolidierung kommen weitere Herausforderungen auf uns

zu. Valide Vorhersagen zu aktuellen politischen Veränderungen und deren Folgen für die Wirtschaft und unsere Branche sind derzeit nahezu unmöglich. In jedem Falle ist dieses Plateau der aktuellen Lage der ideale Zeitpunkt, um Strukturen zu überdenken und Anpassungen vorzunehmen, um sich einen Wettbewerbsvorteil für den nächsten Aufschwung zu sichern; Resilienz und Anpassungsfähigkeit in einem volatilen Umfeld sind dabei die auszubildenden Kompetenzen.

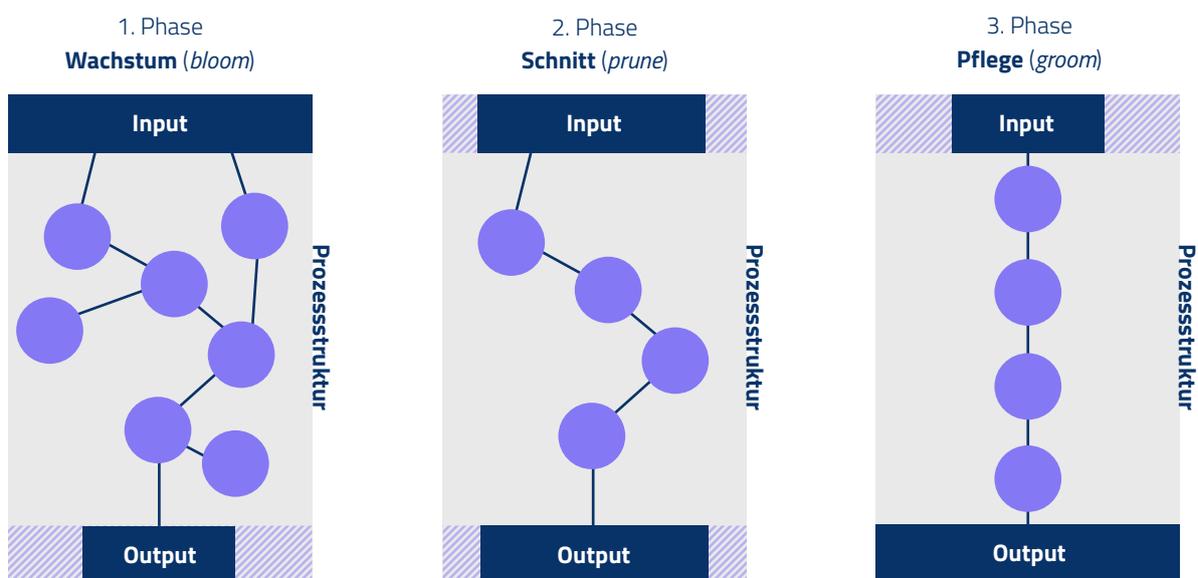


Abbildung 1: Mit weniger mehr schaffen: Gewachsene Strukturen können durch die Eliminierung von Ineffizienzen in Struktur und Prozess optimiert werden. Ergebnis ist eine Prozesskette, die mit möglichst wenig Reibung durchlaufen werden kann.

<sup>2</sup> Drees & Sommer (2024): *Trendstudie Corporate Real Estate Management*.

<sup>3</sup> Pfnür, A. & Wagner, B. (2018): *Transformation der Immobilienwirtschaft: Eine empirische Studie deutscher immobilienwirtschaftlicher Akteure*, in: *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Nr. 37.

<sup>4</sup> Walker, A. (2024): *630 Insolvenzen bisher: Immobilienunternehmen gehen reihenweise pleite*, [link].

## 2 Die Probleme sind strukturell

Zehn Jahre lang ging es für das Real Estate Management nur bergauf<sup>5</sup>. Schnell verfügbare und organisch wachsende Strukturen waren das beliebteste Mittel, um die Menge an Transaktionen bewältigen zu können. Diese Strukturen machen sich nun, in der Zeit der Konsolidierung, bemerkbar: Was aufgebaut wurde, skaliert meist nicht oder nur schlecht. Ineffizienzen schlagen merkbar zu Buche und einst rentable Ventures werden nun vom verwaltungstechnischen Overhead aufgezehrt, teilweise bis ins Defizit. Tückisch wird es, wenn die Cost Center tief in den Strukturen sitzen. Falls sie überhaupt bekannt sind, sind sie so vernetzt, dass ein Herauslösen nicht ohne weiteres möglich ist. Die Probleme zu identifizieren und gezielt zu adressieren, ist im laufenden Betrieb oft kostspielig und zeitaufwendig. Neben dem Tagesgeschäft ist das in der Regel nicht zu bewerkstelligen.

## 3 Probleme in der Zusammenarbeit

Durch den jahrelangen Aufbau von ineffizienten Strukturen ergeben sich vielerlei Probleme, die sich erst im

aktuellen Umfeld bemerkbar machen. Unternehmensinterne Prozesse, gerade solche mit externen Schnittstellen, sind häufig dynamisch gewachsen und an sehr spezifische Rahmenbedingungen angepasst. Damit sind sie aber im Allgemeinen nicht resilient und nur eingeschränkt adaptierbar. Infolgedessen kommt es zu Reibungspunkten in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern<sup>6</sup>. Die Ursachen hierfür liegen in Verträgen, die unter Zeitdruck abgeschlossen wurden und Unstimmigkeiten aufweisen sowie in einem für die Branche typischen Zusammenarbeitsverständnis. Leistungskataloge und -verzeichnisse umfassen häufig nicht das gesamte Spektrum erwartbarer oder auch notwendiger Leistungserbringungen, da sie in Zeiten verfasst wurden, in denen beispielsweise das Abschreiben einer Immobilie aus Kosten-Nutzen-Überlegungen nicht notwendig und damit nicht präsent war. Fehlende gemeinschaftliche Incentivierung führt zudem zu Silooptimierungen der Unternehmen, die ihren eigenen Vorteil weit über die gemeinschaftliche Leistungserbringung für die Kunden stellen.

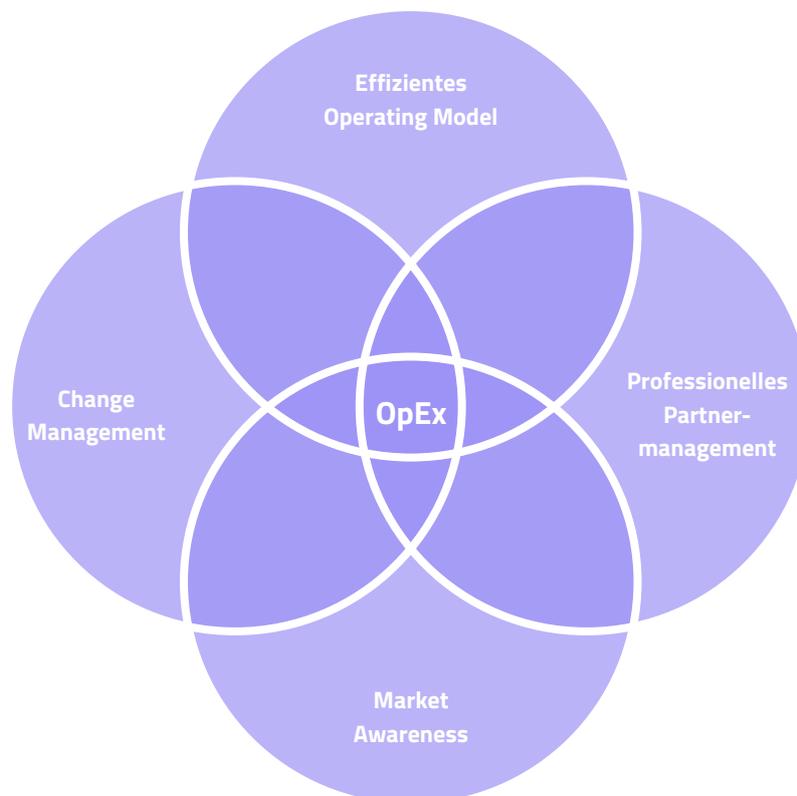


Abbildung 2: Operational Excellence (OpEx) ist ein Zusammenspiel von vier Aspekten. Alle vier können unabhängig von einander angegangen werden, interagieren jedoch. Nur wenn in allen Sektoren die Voraussetzungen erfüllt werden, kann die Organisation exzellent sein.

<sup>5</sup> DIW Berlin (2020): *Boom ist beendet: Immobilienpreise in Deutschland fallen*, [link].

<sup>6</sup> Morath, A., Gebert, C. (2022): *Die Auswirkungen immobilienwirtschaftlicher Transformation auf das Property Management*, in: Pfnür, Andreas, Eberhardt, Martin, Herr, Thomas (Hrsg.), *Transformation der Immobilienwirtschaft*, Wiesbaden: Springer Gabler. [link].

## 4 Es ist Zeit, sich neu aufzustellen

Mit Blick auf veränderte Anforderungen am Markt ist es an der Zeit, die bisherige Art und Weise der Leistungserbringung zu hinterfragen, um resilienter und leistungsfähiger zu werden. (s. Abbildung 1). Hierfür gibt es grundlegend vier Stellhebel:

- Vorhandene Strukturen, Prozesse und ihre Governance hinterfragen
- Auf Partner vertrauen und die Beziehungen professionalisieren
- Exogene Einflussfaktoren erkennen und für sich zu nutzen
- Die Organisation in der Veränderung konsequent mitnehmen

Die Strategie zur Erreichung dieser Ziele ist, operativ exzellent zu werden. Das bedeutet, das bestmögliche Zusammenspiel dieser Stellhebel sicherzustellen, um schlussendlich das bestmögliche Ergebnis zu erzielen, insbesondere die eigene Profitabilität zu erhalten oder sogar zu steigern. Erfolgsfaktoren für das Erreichen von Operational Excellence sind dabei ein effizientes Operating Model, professionelles Partnermanagement, Market Awareness und ein ergänzendes Change Management (s. Abbildung 2).

### 4.1 Effizientes Operating Model

Für den reibungslosen Ablauf aller Prozesse müssen Konfliktpotentiale, Schnittstellenasymmetrien und Verschwendungsarten identifiziert und zielgerichtet beseitigt werden. Schnittstellen zu Kunden und Dienstleistern müssen spezifiziert und standardisiert werden, um reibungslose Zulieferungen zu ermöglichen<sup>7</sup>. Mit einem klar definierten Operating Model mit etablierten Prozessbeschreibungen, eindeutigen Rollenbeschreibungen, Schnittstellen und Steuerungsmechanismen sprechen alle Prozessbeteiligten dieselbe Sprache. Es fördert ein gemeinsames Zielverständnis, was die Effizienz erhöht und Konflikte vermeidet. Mit Ende-zu-Ende definierten Teilprozessen werden Übergabeverluste minimiert und reibungslose Abläufe ermöglicht. Bei der Ausgestaltung und Optimierung sind dabei die Endkunden im Fokus zu behalten, um die Qualität der eigenen Leistungen weiterhin sicherzustellen.

<sup>7</sup>Eberhardt, M., Morath, A. & Gebert, C. (2021): *Objektperformance, Effizienz & Qualität: Potentiale im Asset- und Property Management bleiben weiter ungenutzt*. The Property Post [\[link\]](#).



## 4.2 Professionelles Partnermanagement

Die Zusammenarbeit mit Externen ist für die Real Estate Branche ebenso unerlässlich wie geschäftsdefinierend. Ob Abnehmer oder Zulieferer, Auslagerung oder Beratung, Geschäftspartner wollen sorgsam ausgewählt und mit Augenmaß gesteuert sein. Oftmals ergeben sich Probleme in der Zusammenarbeit, wenn die entsprechenden Verträge uneindeutig sind oder Leistungskataloge Lücken aufweisen. Diese Lücken kommen oft erst mit der Zeit zum Vorschein. Gerade bei Erstauslagerungen ist es nicht einfach, den benötigten Leistungsumfang genau abzuschätzen. Hier lohnt sich der Blick in Best Practices der Branche und Erfahrungswerte; klar definierte Service-Level und Beistelleistungen helfen bei einem gemeinsamen Verständnis der Zusammenarbeit und einem reibungslosen Ablauf. Damit können sich alle Akteure auf das Wesentliche in der Partnerschaft fokussieren: die Zielerreichung des bestmöglichen Ergebnisses für den Endkunden.

## 4.3 Market Awareness

Wie viele andere Sektoren ist auch die Real Estate Branche von unterschiedlichen Megatrends betroffen, die die Ausrichtung des Unternehmens und die Art des Arbeitens verändern, aber auch neue Möglichkeiten der Wertschöpfung erschließt: zwei der größten Faktoren sind die Digitalisierung und die weiter zunehmende Bedeutung von ESG-Kriterien. Das ubiquitäre Fortschreiten der Digitalisierung und der rapide Aufstieg von KI in Business-Applikationen schafft neue Möglichkeiten der Datenverarbeitung, aber auch der Interaktion mit Partnern; wie so oft gilt es hier, sich bewusst und gezielt auf den Wandel einzulassen und von wertvollen Wettbewerbsvorteilen zu profitieren. ESG auf der anderen Seite ist ein Sammelbegriff für diverse Entwicklungen hin zu Sustainable und Conscious Real Estate, die einerseits noch in einem Frühstadium der Entwicklung sind, andererseits aber bereits jetzt maßgeblich den Wert von Immobilien beeinflussen und nicht zuletzt auch regulatorisch forciert werden. Sich des Marktes bewusst zu sein heißt hier, diese Entwicklungen im Auge zu behalten und ihnen proaktiv zu begegnen. Eine aus Marktstandards abgeleitete Risikoberichterstattung ermöglicht, wesentliche Handlungsfelder rechtzeitig zu identifizieren und mit Hilfe einer etablierten Dekarbonisierungsstrategie ein vorzeitiges Stranding von Assets zu verhindern. Technologieoffenheit ist zudem eine Voraus-

setzung, um die Vielzahl an sich bietenden Möglichkeiten der Digitalisierung für sich im Unternehmen gewinnbringend einzusetzen.

## 4.4 Change Management und Mitarbeiterengagement

In vielen Unternehmen sind Strukturen etabliert, in denen ihre Mitarbeitenden seit Jahren gearbeitet und an die sie sich gewöhnt haben. Da das Marktumfeld sich ändert, ist eine Veränderung dieser Strukturen unvermeidlich. Egal, ob präventiv optimierend eingegriffen wird oder reaktiv auf den Umschwung gehandelt wird, die Mitarbeitenden sind immer betroffen. Umso wichtiger ist es, solche Veränderungen zu kommunizieren und Mitarbeitende mitzunehmen und aktiv zu begleiten. Nur so kann die langfristige Akzeptanz von Maßnahmen gewährleistet werden, mit direkter Wirkung auf Mitarbeiterzufriedenheit und Produktivität, und damit direkter Rückwirkung auf die Wirksamkeit der Maßnahme. Darüberhinausgehend ist es wichtig, diese Veränderungsbereitschaft nicht nur einzelfallbezogen bei der Einführung konkreter Maßnahmen einzufordern, sondern vielmehr die eigenen Mitarbeitenden darauf vorzubereiten, dass Veränderung in den kommenden Jahren ein integraler Bestandteil der Branche werden wird. Hier den richtigen Ansatz zu wählen, den Mitarbeitenden Halt und Stabilität in einem ehemals stabilen und nun werdend volatilen Umfeld zu geben, kann den Unterschied zwischen Wachstum und Stagnation ausmachen.

## 5 Aus der Krise eine Chance gestalten

Die aktuelle Marktphase ist herausfordernd. Sie kann eine Hürde sein, wenn man ihr starr begegnet. Gleichzeitig ist sie jedoch eine Chance, sich zu sammeln und neu aufzustellen, wenn man bereit ist, sich dem Wandel anzupassen. Mit einer Mischung aus Einführung neuer Elemente und Umformung bestehender Strukturen lassen sich etablierte Geschäftsmodelle an die neuen Verhältnisse anpassen und zukunftssicher gestalten. Was es dafür braucht, ist das richtige Verhältnis aus Erfahrung und kreativen Ideen.



## Fazit

Viele Strukturen und Prozesse in Unternehmen der Real Estate Branche sind ineffizient. Diese Defizite fallen mit dem Umschwung des Marktes besonders ins Gewicht. Operational Excellence mit seinen Aspekten ist der Schlüssel dazu, aus vormals rentablen Prozessen und Strukturen jetzt noch mehr herauszuholen und nicht nur die Krise zu überstehen, sondern besser aufgestellt in den nächsten Aufschwung zu gehen.



**Kai Nelson Dreisigacker**  
Geschäftsführer  
REAX Advisory



**Jonas Dill**  
Manager  
REAX Advisory



**Maximilian Brütt**  
Consultant  
REAX Advisory

**REAX**  
ADVISORY

**Kontakt:**  
[kndreisigacker@reax-advisory.de](mailto:kndreisigacker@reax-advisory.de)  
+49 40 377077 660

**REAX Advisory GmbH** | Ferdinandstraße 61 | 20095 Hamburg  
[www.reax-advisory.de](http://www.reax-advisory.de) | [info@reax-advisory.de](mailto:info@reax-advisory.de)

**Hinweis** Dieses Dokument darf ohne ausdrückliche Genehmigung der REAX Advisory weder reproduziert noch weitergegeben werden. Im Falle eines Verstoßes übernehmen wir keine Haftung für evtl. daraus entstehende Schäden. Diese Unternehmensinformation wurde von der REAX Advisory mit Sorgfalt und im Vertrauen auf die Richtigkeit der uns von Dritten überlassenen Daten erstellt, allerdings können wir keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität dieser Informationen übernehmen.