

Manage to Core

Immobilien aus dem
Bestand heraus
weiterentwickeln

Wenn Verwalten allein nicht mehr reicht

Hohe Leerstände ●

Wachsende
● ESG-Anforderungen

Investitionsstau ●

Veränderte
● Nutzeranforderungen

Steigende
Betriebskosten ●

All diese Themen prägen in ihrer Gesamtheit derzeit viele Bestandsimmobilien, doch nicht jedes dieser Objekte ist ein „Problemobjekt“.

Viele verfügen über eine gute Substanz, befinden sich an einen funktionierenden Standort und/oder haben grundsätzliches Vermietungspotenzial.

Dennoch bleiben sie hinter ihren tatsächlichen wirtschaftlichen Möglichkeiten zurück.

Für Eigentümer stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob sich ein Asset mit einem solch erhöhtem Handlungsbedarf wieder in einen stabilen und natürlich auch langfristig marktgerecht-wettbewerbsfähigen Zustand entwickeln kann – oder vielmehr: lässt.

An dieser Stelle setzt das Prinzip „**Manage to Core**“ an.

Der Ansatz bewegt sich weg von der Idee, die Immobilie als statisches Produkt zu begreifen; stattdessen ist die **Immobilie ein Asset, dessen Qualität und Performance aktiv beeinflusst werden kann.**

Ziel ist dabei nicht nur, Schwachstellen zu identifizieren, sondern auch die richtigen Maßnahmen zu priorisieren und das Objekt Schritt für Schritt zu stabilisieren.

Was zunächst nach Verwaltungsaufgaben klingt, geht jedoch weit darüber hinaus. Das Konglomerat aus Vermietung, technischem Management, Capex, ESG, kaufmännischer Steuerung und Betreuung bestehender Mieter muss hier gezielt ineinandergreifen, um zur jeweiligen Aufgabe bzw. Immobilie passende Schnittstellen und Routinen zu schaffen.

Core ist nicht immer der Ausgangspunkt

Ein Core-Asset zeichnet sich typischerweise neben stabilen Erträgen auch durch einen **hohen Vermietungsstand**, eine **gute technische Qualität** sowie **überschaubare Risiken** aus. Doch Immobilien befinden sich nicht dauerhaft in einem solchen Zustand.

Zum einen laufen Mietverträge aus und Nutzeranforderungen verändern sich, zum anderen altern technische Anlagen und Flächen verlieren an Attraktivität. Parallel werden allzu oft Investitionen verschoben und regulatorische Anforderungen

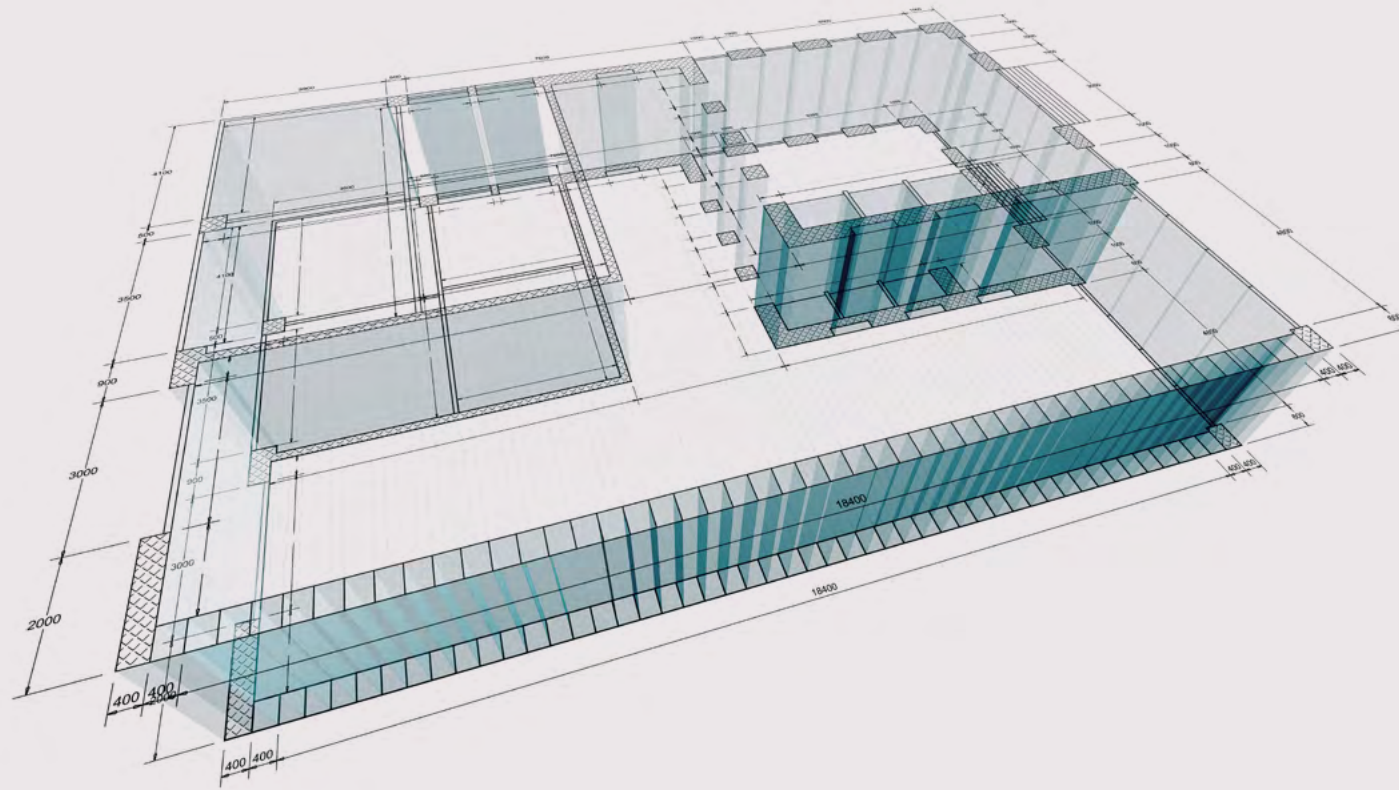
nehmen zu. Schleichend kann sich aus einem ursprünglich stabilen Asset über die Jahre ein Objekt mit erheblichem Handlungsbedarf entwickeln. Umgekehrt gilt aber auch: Ein heute herausforderndes Objekt muss dies nicht dauerhaft bleiben.

„Manage to Core“ bedeutet deshalb, ein realistisches Zielbild zu entwickeln und nicht nur den aktuellen Zustand einer Immobilie zu betrachten.

Damit verschiebt sich der **Blick vom reinen Ist-Zustand hin zur Entwicklungsperspektive**.

Entwicklung des Zielbildes

- Wie soll das Objekt in drei, fünf oder zehn Jahren positioniert sein?
- Welche Nutzer sollen angesprochen werden?
- Welche Investitionen sind dafür notwendig?
- Welche Risiken müssen zunächst reduziert werden, um mit den richtigen Maßnahmen den größten Einfluss auf Vermietbarkeit und Cashflow zu erzielen?



Objektanalyse

- Sind die Flächen zu groß oder ungünstig geschnitten?
- Entspricht der Ausbau nicht mehr den Erwartungen potenzieller Nutzer?
- Ist die technische Ausstattung nicht wettbewerbsfähig?
- Sind Allgemeinflächen oder Eingangsbereiche nicht mehr zeitgemäß?
- Passen Mietpreis und Produkt nicht zusammen? Oder wird schlicht die falsche Zielgruppe angesprochen?

Leerstand: Selten „nur“ ein Vermietungsproblem

Besonders deutlich wird dieser Ansatz beim Thema **Leerstand**. Ein Objekt mit 30 oder 40 Prozent Leerstand braucht selbstverständlich eine Vermietungsstrategie. Doch die Beauftragung eines Maklers oder eine intensivere Vermarktung allein löst das zugrunde liegende Problem häufig nicht.

Zunächst braucht es ein Verständnis dafür, warum die Flächen leer stehen. Eine belastbare Vermietungsstrategie beginnt deshalb mit der Analyse des gesamten Objekts.

Und hier kommt das **Letting Management** ins Spiel. Es bewertet Flächen und Marktpositionierung und entwickelt daraus eine Vermietungsstrategie. Werden dabei bauliche oder technische Defizite sichtbar,

müssen diese Informationen unmittelbar in die Capex- und Maßnahmenplanung einfließen.

An dieser Stelle zeigt sich der Unterschied zwischen einzelnen Dienstleistungen und einem **Manage-to-Core-Ansatz**: Die Vermietung identifiziert die Nachfrage und gibt Impulse für die Weiterentwicklung der Immobilie. Gleichzeitig darf sich der Blick nicht ausschließlich auf die leerstehenden Flächen richten. **Bestehende Mieter** sind ein **wesentlicher Bestandteil jeder Stabilisierung**. Frühzeitige Gespräche über Verlängerungen und veränderte Flächenbedarfe oder notwendige Modernisierungen können verhindern, dass aus dem heutigen Mieter der nächste ungewollte Leerstand von morgen wird.

Capex wirksam investieren

Bei Objekten mit erhöhtem Handlungsbedarf entsteht schnell eine lange Liste möglicher Investitionen. Angefangen von der Erneuerung technischer Anlagen über die Modernisierung von Flächen bis zur Realisierung von Mieterausbauten. Doch nicht jede sinnvolle Maßnahme ist gleichzeitig wirtschaftlich sinnvoll oder zum gleichen Zeitpunkt notwendig.

Im Vorfeld sollte deshalb eruiert werden, welche Investitionen das Objekt dem definierten Zielzustand tatsächlich näherbringen.



Ein geplanter Austausch technischer Anlagen kann beispielsweise mit einer Verbesserung der Wärmedämmung oder der vermehrten Nutzung von erneuerbaren Energien verbunden werden und die Modernisierung einer Leerstandsfläche sollte sich an der tatsächlichen Nachfrage orientieren.



Eine Aufwertung des Eingangsbereichs kann sinnvoll sein, wenn sie Teil einer übergeordneten Repositionierung ist.



Ein Mieterausbau kann wiederum genutzt werden, um langfristige Mieterbindung mit technischen oder energetischen Verbesserungen zu verbinden.

Kurzerhand wird **Capex** zum **strategischen Instrument der Objektentwicklung**.

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass technische Expertise, Vermietung, ESG und kaufmännische Steuerung nicht unabhängig voneinander agieren. Investitionsentscheidungen sollten aus mehreren Perspektiven gleichzeitig betrachtet und anschließend professionell geplant und umgesetzt werden.

ESG wird vom Ziel zur konkreten Maßnahme

Ähnliches gilt für ESG. Für viele Eigentümer ist inzwischen klar, dass sich ihre Immobilien verändern müssen. Schwieriger ist häufig die Frage, welche konkreten Maßnahmen am einzelnen Gebäude sinnvoll und wirtschaftlich vertretbar sind.

„**Manage to Core**“ übersetzt diese ESG-Ziele in die operative Realität des Assets.

Unter anderem geht es darum zu analysieren, welche technischen Anlagen einen besonders hohen Verbrauch haben und welche Maßnahmen sich sinnvoll mit ohnehin anstehenden Investitionen kombinieren lassen.

Zudem geht es um die Frage, wo belastbare Daten fehlen und welche Verbesserungen bei der Datengrundlage und -quelle kurzfristig möglich sind sowie welche in einer langfristigen Capex-Planung berücksichtigt werden müssen.

Übersetzt heißt das: ESG darf nicht allein als separater Prozess neben der Bewirtschaftung verstanden werden, vielmehr ist es ein zentraler Bestandteil der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung des Objekts.

Gerade im Bestand ist das wichtig, denn eine Immobilie lässt sich selten von heute auf morgen vollständig transformieren. Umso wichtiger sind eine **transparente Roadmap** und **Klarheit** über die **technischen Notwendigkeiten**.

Manage to Core in der Praxis

Wie kann ein solcher Ansatz konkret aussehen?

Nehmen wir ein Büroobjekt mit rund 35 Prozent Leerstand. Weitere Mietverträge laufen in den kommenden Jahren aus, Teile der verfügbaren Flächen entsprechen nicht mehr den heutigen Anforderungen. Gleichzeitig besteht technischer Modernisierungsbedarf und die Energieeffizienz des Gebäudes soll verbessert werden.

In einem **klassischen Vorgehen** könnten diese Themen zunächst getrennt voneinander bearbeitet werden: Während sich das Property Management um den Leerstand kümmert, sorgt das technische Management für die notwendige Instandhaltung bezüglich Verbrauchsdaten sowie für die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen.

Im Vergleich dazu beginnt „**Manage to Core**“ mit einer gemeinsamen Betrachtung.

Die Vermietungsanalyse zeigt beispielsweise, dass grundsätzlich Nachfrage am Standort vorhanden ist, die angebotenen Flächen jedoch nicht optimal zum Markt passen. Gleichzeitig stellt das technische Management fest, dass in den kommenden Jahren ohnehin Investitionen in bestimmte Anlagen notwendig werden. Die ESG-Analyse wiederum zeigt Potenziale, diese Investitionen mit energetischen Verbesserungen zu verbinden.

Aus drei Einzelthemen entsteht damit ein **gemeinsamer Business Case** für das Objekt:

- 1 **Leerflächen werden dort angepasst, wo die Vermietungsanalyse einen konkreten Bedarf zeigt.**
- 2 **Technische Investitionen werden mit Modernisierungs- und ESG-Maßnahmen abgestimmt.**
- 3 **Bestehende Mieter werden frühzeitig angesprochen und mögliche Verlängerungen mit Flächenanpassungen verbunden.**
- 4 **Mieterausbauten werden zentral gesteuert und die Vermarktung wird auf die neue Positionierung ausgerichtet.**



Property Management wird zur operativen Steuerungsplattform

Für einen solchen Prozess braucht es klare Verantwortlichkeiten, denn die strategischen Investmentziele werden weiterhin durch Eigentümer und Asset Management definiert. Die Umsetzung findet jedoch unmittelbar am Objekt statt. Hier hat das **Property Management** eine besondere Funktion.

Es kennt die Mieter und ihre Anforderungen und es kennt auch technische Probleme und Dienstleister. Es sieht Kostenentwicklungen, Verbrauchsdaten und offene Maßnahmen. Gleichzeitig ist es nah genug am Asset, um Veränderungen frühzeitig wahrzunehmen.

Im **Manage-to-Core-Ansatz** entwickelt sich das Property Management von der klassischen Bewirtschaftungsfunktion stärker zu einer **operativen Steuerungsplattform**. Das bedeutet nicht, die Rolle des Asset Managements zu übernehmen. Vielmehr meint das, strategische Ziele in konkrete Maßnahmen am Objekt zu übersetzen und

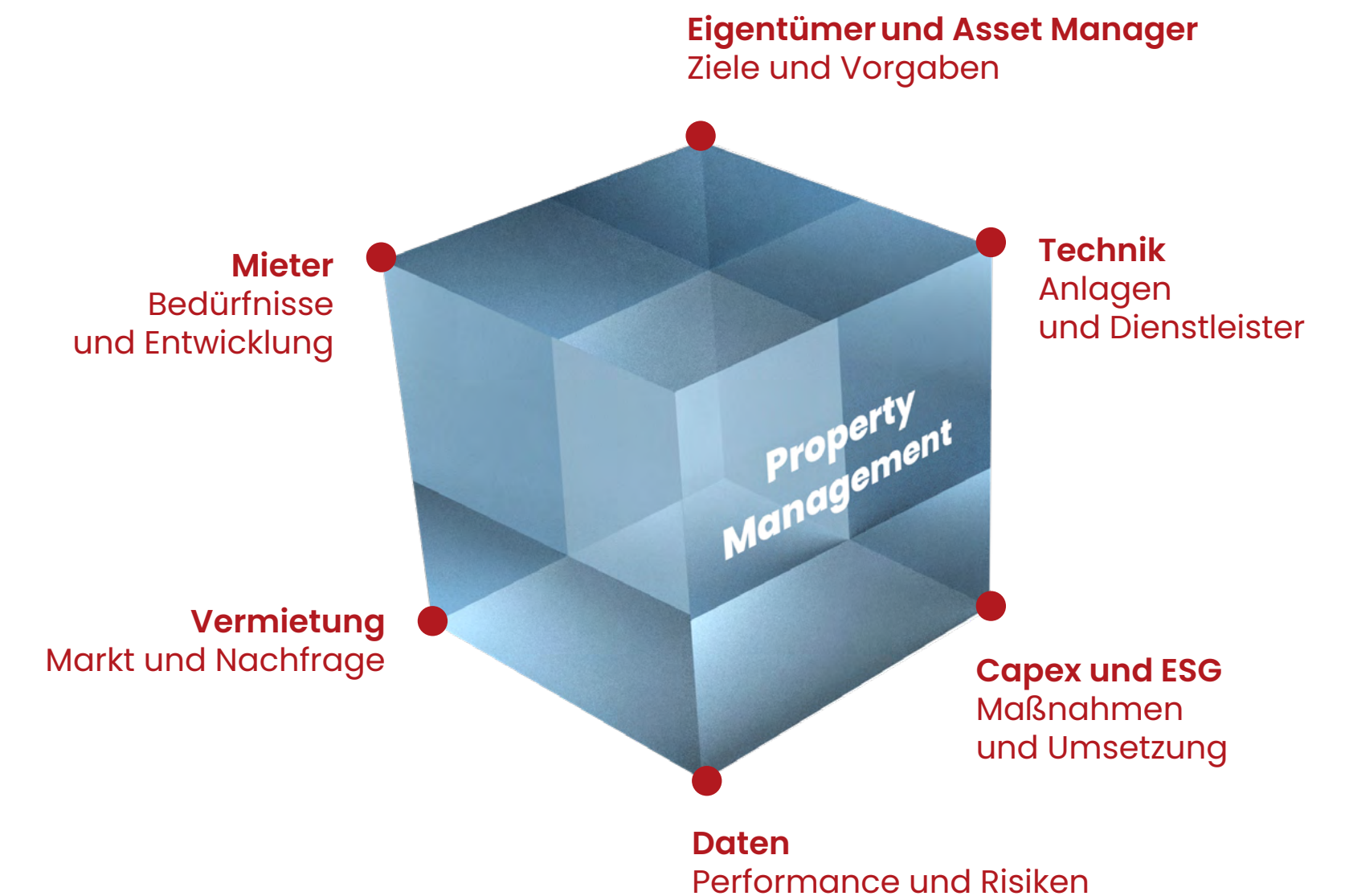
deren Umsetzung konsequent zu begleiten – eine klare Stärke eines ganzheitlichen Real Estate Managements.

Zur Veranschaulichung: Ein Leerstand kann ein Capex-Thema auslösen und eine ohnehin notwendige technische Investition kann gleichzeitig die ESG-Performance verbessern. Eine energetische Optimierung kann die Betriebskosten beeinflussen und damit die Attraktivität der Fläche für Nutzer erhöhen. Und ein frühzeitig erkannter Bedarf eines Bestandsmieters kann wiederum eine Vertragsverlängerung ermöglichen und zukünftigen Leerstand verhindern. All diese Zusammenhänge machen deutlich, warum isolierte Maßnahmen häufig zu kurz greifen.

„**Manage to Core**“ bedeutet also, die Immobilie als Gesamtsystem zu betrachten. Dabei geht es ausdrücklich nicht darum, jedes Asset um jeden Preis auf einen theoretischen Core-Standard zu bringen. Nicht jede Maß-

nahme ist wirtschaftlich sinnvoll und nicht jedes Objekt hat dasselbe Potenzial. Entscheidend sind ein realistisches Zielbild sowie ein klarer Weg dorthin. Der Fortschritt muss messbar bleiben, um beispielsweise zu beobachten, ob sich die Leerstandsquote wie geplant entwickelt, Mietverträge verlängert werden, Capex- technische Risiken tatsächlich reduziert werden etc.

Schließlich geht es um einen **fortlaufenden Managementprozess** und kein einmaliges Projekt.



Vom Problemobjekt zum Potenzialobjekt

Die aktuelle Marktsituation erhöht den Druck auf viele Bestandsimmobilien, gleichzeitig sorgt sie für einen neuen Blick auf das operative Management. Der Wert einer Immobilie entsteht nicht ausschließlich beim Ankauf, Verkauf oder durch eine umfassende Projektentwicklung. **Der Wert kann auch im täglichen Management einer Immobilie geschaffen oder gesichert werden.** Gerade Objekte mit Modernisierungsbedarf oder ESG-Herausforderungen bieten häufig mehr operative Stellschrauben, als auf den ersten Blick sichtbar sind.

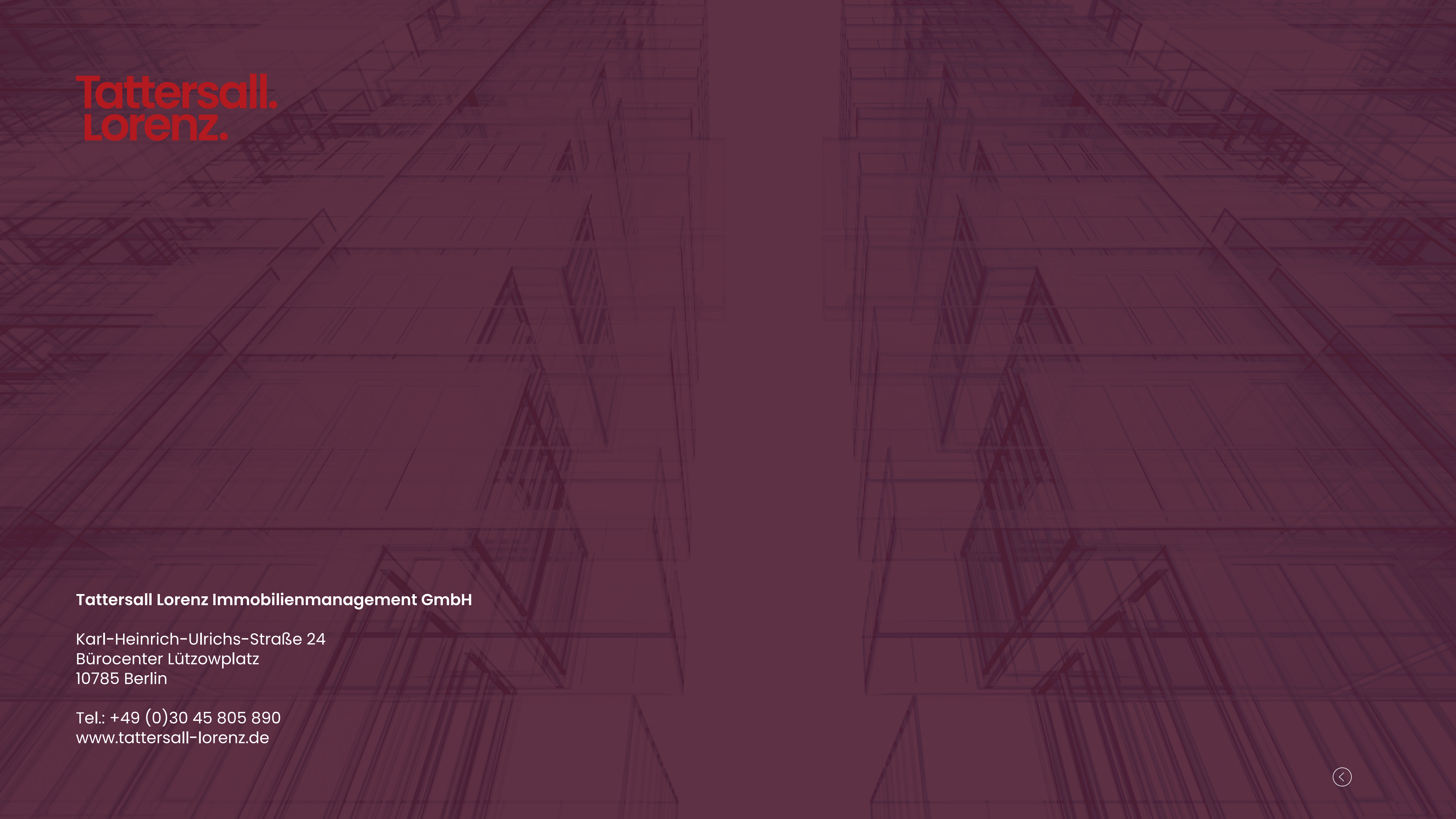
Letztendlich besteht die Aufgabe darin, diese Stellschrauben im ersten Schritt zu identifizieren, und anschließend richtig zu priorisieren sowie konsequent zu bedienen.

„Manage to Core“ verbindet dafür die relevanten Disziplinen zu einem **gemeinsamen Prozess:**

Verständnis der Ausgangssituation

Vermietungs- und Capex-Strategie

Technische, nachhaltige und kaufmännische Stabilisierung des Assets

The background of the entire page is a complex, abstract architectural line drawing. It features a dense network of thin, dark lines that form various geometric shapes, including rectangles, triangles, and polygons, creating a sense of depth and perspective. The lines are drawn in a way that suggests a three-dimensional space, with some lines receding into the distance and others coming forward. The overall effect is a sophisticated, modern architectural sketch that serves as a backdrop for the company information.

Tattersall. Lorenz.

Tattersall Lorenz Immobilienmanagement GmbH

Karl-Heinrich-Ulrichs-Straße 24
Bürocenter Lützowplatz
10785 Berlin

Tel.: +49 (0)30 45 805 890
www.tattersall-lorenz.de

