

## Der Fachkräftemangel verändert das Property-Management

Wegen fehlenden Personals sind Property-Manager immer wieder gezwungen, Mandate abzulehnen. Dadurch wandelt sich nicht nur das Verhältnis zu den Auftraggebern. Der Fachkräftemangel verändert auch die interne Struktur der Dienstleister.

**W**eil sie nicht mehr genug qualifizierte Mitarbeiter finden, müssen Property-Manager sehr genau auswählen, welche Mandate sie noch übernehmen. Das hat Sabine Giesen-Kirchhofer, Geschäftsführerin von IC Property Management, zuletzt häufiger beobachtet. Ihr eigenes Unternehmen, das zu der auf den Gewerbebereich spezialisierten IC Immobilien Gruppe aus Frankfurt gehört, gehe bei der Akquise „mit Bedacht“ vor und musste schon Anfragen ablehnen. „Wir dürfen das Personal nicht überstrapazieren“, sagt Giesen-Kirchhofer. Dabei ist die Belegschaft von IC Property Management bereits relativ groß. Seit dem Zusammenschluss mit HIH Property Management zu Beginn dieses Jahres verfügt das Unternehmen über 450 Mitarbeiter. Der verwaltete Bestand, der 868 Objekte mit einer Fläche von 7,9 Mio. qm umfasst, wächst zwar leicht. Gerne würde Giesen-Kirchhofer jedoch noch deutlich mehr Mandate übernehmen, findet aber eben nicht das dafür benötigte Personal.

Auf ihrer Suche ist sie nicht alleine. „Allrounder findet man noch“, berichtet John Bothe, Gründer und Geschäftsführer, des Düsseldorfer Unternehmens Silberlake. Spezialisierte Mitarbeiter, etwa Techniker oder Betriebskostenabrechner, seien dagegen sehr viel schwieriger zu gewinnen. Ab einer gewissen Unternehmensgröße könne man auf sie aber nicht verzichten. Etwa 60 der 90 Mitarbeiter von Silberlake

### Ältere Bewerber werden durchaus eingestellt

betreuen deutschlandweit im Property- und Asset-Management rund 28.000 Einheiten, davon 93% aus dem Bereich Wohnen. „Der Fachkräftemangel ist in aller Munde, auch wir sind dagegen nicht gefeit“, bestätigt Susanne Tattersall, geschäftsführende Gesellschafterin des Berliner Property-Managers Tattersall Lorenz. Ende 2022 verwaltete das Unternehmen mit 198 Mitarbeitern 563 Objekte mit einer Gewerbefläche von rund 5,2 Mio. qm. Je nach Saison sei es mal schwieriger, Mitarbeiter aus dem buchhalterischeren, mal aus dem kaufmännischen und mal aus dem technischen Bereich zu finden.

Eine Folge des Fachkräftemangels ist, dass das Verhältnis zwischen Auftraggebern und Dienstleistern „symbiotischer“ wird, sagt IC-Geschäftsführerin Giesen-Kirchhofer. Früher mussten sich die Property-Manager sehr um Kunden bemühen. Heute haben Asset-



Manager und Eigentümer dagegen Not, einen Dienstleister zu finden. Im Zuge dieser Entwicklung ist es schon vorgekommen, dass sich IC die Onboarding-Termine für die Immobilien eines Portfolios innerhalb eines zeitlichen Rahmens selbst aussuchen konnte. So sollte sichergestellt werden, dass das notwendige Personal zu Verfügung stehen würde. Früher seien dagegen von den Auftraggebern immer klare Termine vorgegeben worden, sagt Giesen-Kirchhofer.

Eine weitere Folge der jüngsten Entwicklungen sei, dass bei IC inzwischen oft die operativen Mitarbeiter, die sich um ein Portfolio kümmern sollen, zum Pitch mitkommen. „Manche Auftraggeber fordern das.“ So soll gezeigt werden, dass

der Dienstleister das Mandat personell auch wirklich abdecken kann. Verstärkt werden die Auswirkungen des Fachkräftemangels Giesen-Kirchhofers Erfahrung nach nicht nur dadurch, dass viele Property-Manager um die wenigen verfügbaren Bewerber konkurrieren. Auch die Fluktuation hat zugenommen. Blieben Mitarbeiter vor der Corona-Pandemie im Schnitt mehr als sieben Jahre bei IC, sind es heute nur noch zwei bis drei. Digitalisierung und Automatisierung können zwar viele Prozesse erleichtern. Giesen-Kirchhofer setzt aber außerdem auf Qualifikation im eigenen Unternehmen. Talentierte Auszubildende und Werkstudenten sollen gefördert werden, sodass sie später eventuell sogar Führungspositionen übernehmen könnten. IC nimmt inzwischen aber auch Bewerber, die 55 Jahre oder älter sind und die deshalb in der Bran-

che früher oft „kategorisch ausgegrenzt“ worden seien.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt das Unternehmen Smart Property Services (SPS) aus Gera. „Wir stellen auch Leute ein, die kurz vor der Rente stehen“, berichtet Gründer und Geschäftsführer Philipp Körner. Der White-label-Anbieter stellt skalierbare Dienstleistungen zu Verfügung, die Kunden unter ihrem eigenen Namen vermarkten können. So betreut SPS mit etwa 100 Mitarbeitern rund 80.000 Verwaltungseinheiten aus den Bereichen Wohnen und Gewerbe. Körner stellt zum Beispiel gerne ältere Objektmanager ein, die über langjährige Berufserfahrung verfügen. Diese sollen sie an jüngere weitergeben, was wichtig ist, weil SPS unter anderem auf Quereinsteiger setzt. Diese können als Sachbearbeiter anfangen und sich zunächst nur um einen Teilbereich kümmern. So sollen sie Erfahrungen sammeln, um später gegebenenfalls selbst zu Objektmanagern aufsteigen zu können.

Philipp Körners Zwillingsbruder Peter Körner erkennt darin zudem eine Möglichkeit, Beschäftigte an auf den ersten Blick einträgliche, bei näherer Betrachtung aber doch abwechslungsreiche Tätigkeiten heranzuführen. Dazu gehört etwa die Buchhaltung. „Hier gibt es den größten Mangel an Fachkräften“, erklärt der Geschäftsführer der Smart Property Group (SPG), zu der neben SPS vier klassische Hausverwalter gehören. In einer Differenzierung zwischen First-Level- und Second-Level-Support, wie sie zum Beispiel bei IT-Dienstleistern besteht, sieht Körner einen Weg, Objektmanager zu entlasten.

### Quereinsteiger sammeln zunächst Erfahrungen

Wenn diese nicht mehr jedes Mal selbst ans Telefon gehen müssen, wenn es klingelt, können sie sich größeren Aufgaben und dem persönlichen Kontakt mit den Mietern widmen.

Denn die Anliegen der Anrufer fallen sehr unterschiedlich aus. Soll nur eine Mietbeschneidung ausgedrückt werden, könne das durchaus jemand tun, der sich noch in der Ausbildung befindet. Mehr Erfahrung ist dagegen gefragt, wenn es gebrannt hat oder jemand verstorben ist. Und es macht einen Unterschied, ob nur Müll im Treppenhaus liegt oder in einer Wohnung die Toilette kaputt ist. Wenn mehr Mitarbeiter mit einem

Objekt oder einem Vorgang vertraut sind, ist es laut Körner zudem einfacher, eine Vertretung zu finden, falls einer von ihnen krank ist. Außerdem geht Wissen nicht komplett verloren, sollte ein Objektmanager in den Ruhestand wechseln.

Die jüngste Entwicklung spricht dafür, dass sich der Ansatz der Körners bewährt. Im vergangenen Jahr hat die SPG die Nettozahl ihrer Mitarbeiter um 39 erhöht. Das gelang unter anderem durch die Übernahme von zwei kleinen Hausverwaltern. Zudem wurden alleine im Januar 2023 zwanzig Personen eingestellt. Die Gruppe verfügt, inklusive SPS, damit über rund 150 Mitarbeiter. Bis Mitte des Jahres will SPS mindestens 4.500 weitere Wohneinheiten in die Verwaltung übernehmen. Über alle Assetklassen hinweg sollen 2023 etwa 6.000 bis 10.000 Verwaltungseinheiten dazukommen. Dass die Zahl der Mandate in diesem Maß steigt, deutet Philipp Körner als eine Folge des Fachkräftemangels. „Wir machen keine Werbung, haben keinen

2022 hat IC unter anderem das Property-Management der Büroimmobilie Flexgate in Schönefeld bei Berlin übernommen. Zusätzliche Mandate muss das Unternehmen angesichts der Personalsituation inzwischen jedoch genau auswählen. Quelle: FAJ Projects GmbH

Vertrieb. Alles läuft über Weiterempfehlungen, Hörensagen und Netzwerke.“

Auch Tattersall Lorenz verzeichnet trotz der schwierigen Situation am Arbeitsmarkt ein stabiles Wachstum. In der Regel finde das Unternehmen letztlich die benötigten Mitarbeiter, berichtet Tattersall. Deren absolute Zahl hat sich im vergangenen Jahr um 28 auf die erwünschten 198 erhöht. „Dreieinhalb Köpfe in der Personalabteilung machen nichts anderes, als den Markt zu analysieren“, fügt die geschäftsführende Gesellschafterin hinzu. Daneben treibt Tattersall Lorenz die Digitalisierung von Prozessen voran. Übernahmen kleinerer Verwalter seien allerdings nicht geplant. „Wir haben uns explizit gegen anorganisches Wachstum entschieden.“

Silberlake-Geschäftsführer Bothe könnte sich das dagegen durchaus vorstellen, sollte sich eine passende Gelegenheit ergeben. Infrage kämen aber nur Unternehmen mit mindestens 5.000 bis 10.000 verwalteten Einheiten. Silberlake setzt ebenfalls auf Digitalisierung und Skalierung. „Jüngere Mitarbeiter wollen in papierärmeren Büros arbeiten“, betont Bothe. Wenn ihnen durch die Digitalisierung Arbeit abgenommen wird, können sie sich besser um die persönliche Kommunikation mit den Mietern kümmern. Silberlake hat eigene Tools gebaut, die digitale Lösungen miteinander verknüpfen, sodass sie mit nur einer Benutzeroberfläche bedient werden können. „Das ist kognitiv einfacher.“

Um Beschäftigte zu gewinnen und im Unternehmen zu halten, erachtet Bothe eine gute Arbeitsatmosphäre als besonders wichtig. Doch die Bezahlung ist ebenfalls nicht zu vernachlässigen. Der Geschäftsführer rechnet damit, dass aufgrund steigender Gehälter in der Property-Management-Branche perspektivisch die Kosten für die Auftraggeber zunehmen. „Das wird nur zu finanzieren sein, wenn auch die Mieten steigen.“ Da das aber nicht überall in gleichem Maße umsetzbar ist, erwartet Bothe mittelfristig stärkere regionale Unterschiede und „mehr Differenzierung zwischen den Standorten“.

IC bereitet seine Kunden ebenfalls auf höhere Honorare vor, wie Giesen-Kirchhofer berichtet. Gründe dafür sind nicht nur die gestiegenen Personalkosten, sondern auch strengere Anforderungen und die Inflation. Die Margen im Property-Management seien mit 3% bis 8% sowieso relativ gering, findet die Geschäftsführerin. Tattersall sieht das ähnlich. Sie setzt sich schon länger für eine „wertschöpfende und angemessene Vergütung“ ein und sagt: „Die Honorare müssen die Leistungstiefe abdecken.“ Florian Hartmüller