



Auf dem Deutscher Verwaltertag 2026 interviewt Christian Veh, Chefredakteur der IVV, Martin Kaßler (re.), Geschäftsführer des VDIV Deutschland.

FOTO: VDIV DEUTSCHLAND E. V.

Interview mit Martin Kaßler, VDIV-Geschäftsführer

„Das BGH-Urteil zum Provisionsverbot halte ich für falsch.“

Am Rande des Verwaltertags 2026 stellte sich Martin Kaßler, Geschäftsführer des VDIV Deutschland, Fragen zu Entwicklungen und Wachstumschancen bei Immobilienverwaltungen. Die IVV nutzte die Gelegenheit und erfuhr, wie Immobilienverwaltungen wirtschaftlich erfolgreicher sein können, wie es nach dem BGH-Urteil zum Provisionsverbot weitergeht und wer bei der Gesetzgebung zur virtuellen Versammlung Kaßlers stärkster Gegner war.

Herr Kaßler, erstmal vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Die Immobilienverwaltungsbranche wächst wirtschaftlich. Was treibt dieses Wachstum derzeit – und wo sehen Sie in den kommenden Jahren weiteres Potenzial?

Das Potenzial der Immobilienverwaltung liegt vor allen Dingen in der Automatisierung ihrer Prozesse. Je besser wir uns künftig mit IT und digitaler Prozessgestaltung beschäftigen, umso eher bekommen wir durch die Prozessoptimierung Zeit, neue Mandate anzunehmen und unseren eigenen Bestand besser skalieren zu können als in der Vergangenheit. Da sehe ich große Chancen, dass wir am Markt die entsprechenden Dienstleister haben oder finden, die diese Voraussetzungen erfüllen, damit wir wirtschaftlich erfolgreich sind.

Die aktive Portfoliosteuerung gewinnt für Immobilienverwaltungen an Bedeutung. Welche wirtschaftlichen und strategischen Kriterien sind heute entscheidend, wenn Verwaltungen ihren Bestand gezielt weiterentwickeln wollen?

Jede Immobilienverwaltung sollte sich betriebswirtschaftlicher Messinstrumente bedienen. Die Zeiten, in denen man Vergütungsstrukturen aus dem Bauch heraus oder rein nach dem Wettbewerb als Pauschale pro Einheit festgelegt hat, sind vorbei. Heute muss ich meine eigenen Kosten genau kennen und wissen, welche Mittel ich für Zukunftsinvestitionen wie die IT brauche. Verwaltungen müssen Controlling-Instrumente nutzen und sich fragen: Was ist mein Deckungsbeitrag? Ab dem wievielten Tag arbeitet mein Mitarbeiter nicht mehr für seine eigenen Kosten, sondern für das

Unternehmen? Nur so gewinnen wir die nötigen Mittel für Investitionen. Das gibt uns einen starken Hebel, um unseren Eigentümergemeinschaften den tatsächlichen Aufwand transparent abzubilden.

Wann wird aus Wachstum in der Immobilienverwaltung echte Skalierung – also mehr Geschäft, ohne dass Aufwand und Komplexität im gleichen Verhältnis mitwachsen?

Wachstum ist in der Regel immer Umsatz und Umsatz ist nicht Gewinn. Ich muss also schauen, dass ich meinen Gewinn steigere. Im letzten Jahr haben unsere Unternehmen im Durchschnitt den Gewinn um knapp 13 Prozent steigern können. Wenn wir aber wissen, wo unsere Branche herkommt, dann wird es kein exorbitant großer Gewinn sein. Und wir müssen uns eben die Frage stellen,

wo der Hebel ist. Wachstum funktioniert zukünftig nur, wenn wir unsere Vergütungsstrukturen stark hinterfragen. Wenn wir tatsächlich konsequent alle vereinbarten Sonderhonorare auch abrechnen. Ein Teil der Unternehmen macht das leider nicht, aus unterschiedlichsten Gründen. Durch die transparente Offenlegung unserer tatsächlichen Kosten gegenüber den Eigentümergemeinschaften, sichern wir uns eine angemessene Honorierung.

Es gibt mehrere Trends am Markt: Verwalterlose Gemeinschaften, sprich kleine Gemeinschaften finden keinen Verwalter. Unrentable Objekte werden durch Immobilienverwaltungen abgestoßen. Es geht also nicht mehr darum zu sagen, wie viel Einheiten verwaltet ich, sondern darum, exakt und genau meine Mandate für die Zukunft auszuwählen, damit ich rentabel bin. Und das sind Prozesse, die dann auch dazu führen, dass ich Kalkulationsgrundlagen habe.

Das Entscheidende für uns ist, dass wir kalkulieren, was wir tatsächlich benötigen. Völlig klar ist auch, wir sind eine mittelständisch geprägte Branche. Viele kleinere Immobilienverwaltungen, die sich auf dem Weg der Digitalisierung machen, haben höhere Investitionskosten, prozentual betrachtet, als große Verwaltungsunternehmen. Damit steigt dort der Ertrag auch nicht so schnell wie in großen Unternehmen.

Wenn Sie aber konsequent diesen Weg gehen, sind sie am Markt wirtschaftlich erfolgreich.

Technologie kann Skaleneffekte schaffen. Welche Rolle spielt die Unternehmensgröße dabei – und wie können auch kleinere und mittlere Verwaltungen durch Standardisierung, Cloud-Lösungen, Kooperationen oder Shared Services solche Effekte nutzen?

Zunächst muss der Softwaremarkt diese Lösungen anbieten. Dann ist es egal, wie groß oder klein ein Unternehmen ist – es wird zu einem gewissen Grad skalierbar. Da jeder Kunde anders ist, liegt die Skalierung weniger an der reinen Anzahl der Verwaltungseinheiten, sondern daran, was ich über die Software an Zusatzleistungen abbilden kann.

Automatisierte Sonderhonorare für Schuldenfreiheitsbescheinigungen oder die Bereitstellung von Unterlagen sind hier der Schlüssel. Gerade für kleine Verwaltungen bietet zudem die KI-Telefonie ein enormes Potenzial, um hocheffektiv zu arbeiten. Wenn die KI-Anrufe direkt im Softwaresystem verbucht, ist es nicht wichtig, ob es ein kleines oder großes Unternehmen ist. Kleine und mittelständische Verwaltungen haben hier einen extrem starken Hebel, um erfolgreich zu sein.

Welche zusätzlichen Geschäftsfelder können für Immobilienverwaltungen künftig wirtschaftlich interessant werden – und wann lohnt es sich, solche Leistungen selbst anzubieten, statt sie extern zu vergeben?

In Zukunft könnten mittelständische Unternehmen gemeinschaftlich eine Software nutzen, die natürlich in der Anzahl der Einheiten preiswerter ist, als wenn sie es selbst für sich nutzen. Bestimmte Prozesse könnten durch eine Fachkraft abgewickelt werden, die aber gleichzeitig in drei Verwaltungen beschäftigt ist. Stichwort Buchhaltung beispielsweise. Ich kann mir sehr gut vorstellen, dass wir Kooperationen finden, wo mittelständische Verwaltungsunternehmen eine Sanierungsfirma gründen oder einen Hausmeisterservice.

Viele Verwaltungsaufgaben entstehen unabhängig von der Zahl der Wohnungen. Wie können Standardisierung und Automatisierung gerade bei kleinen WEG helfen – und warum bleibt trotzdem eine Vergütung notwendig, die den tatsächlichen objektbezogenen Aufwand abbildet?

Die Verwaltung hat immer Kosten. Der Mitarbeiter kostet, die Betriebskosten steigen und die müssen natürlich abgedeckt werden. Und da spielt es auch keine Rolle, ob



Virtuelle Eigentümerversammlungen eröffnen neue Möglichkeiten. (Hier im Bild WEG-Verwaltung FRANK in Hamburg)



”

Zukunftsorientierte Immobilienverwaltungen setzen bei neuen Mandaten voll auf die virtuelle Versammlung.

KASSLER

Die Hoffotografen GmbH

es eine kleinere oder eine größere Eigentümergemeinschaft ist. Die Kosten fallen an. Was wir zu Beginn auch nicht wissen: Wie zeitintensiv sind einzelne Gemeinschaften? Was ist das für eine Gemeinschaft? Es bleibt immer ein Restrisiko, wie zeitintensiv die Betreuung ist. Deshalb ist es wichtig, von vornherein auch zu schauen: Was kann ich automatisieren, damit bestimmte Prozesse bei mir nicht auflaufen?

Eine Möglichkeit, die momentan etwa sechs Prozent der Unternehmen am Markt nutzen, sind Paketmodelle. Paketmodelle kommen eigentlich nur zur Anwendung bei neu angenommenen Eigentümergemeinschaften. Da ist dies möglich. Das ist ein gutes, zukunfts-fähiges Modell, was wir in Zukunft ausprobieren werden, um die Skalierbarkeit etwas einfacher zu machen.

Immobilienverwaltung ist eine anspruchsvolle unternehmerische Steuerungsaufgabe. Welche Kennzahlen brauchen Verwaltungen heute, um zu erkennen, ob ein Mandat nicht nur Umsatz bringt, sondern Aufwand, Vergütung und wirtschaftlichen Beitrag in einem tragfähigen Verhältnis stehen?

Die Kosten steigen, ich muss investieren und weiterbilden. Von daher brauche ich als Erstes, die Kennziffer, den Deckungsbeitrag im Unternehmen. Den muss ich ermittelt haben und da ist ein sauberes Controlling nötig, mit monatlichen BWA-Auswertungen beispielsweise, was mir hilft, meine Vergütung künftig zu gestalten. Ich kann keine Mitarbeiter beschäftigen, ihnen permanent mehr bezahlen, wenn auf der anderen Seite die Vergütung nicht mithält.

Das BGH-Urteil zur Neuvermietung selbst verwalteter Wohnungen verändert für betroffene Miet- und Sondereigentumsverwaltungen die bisherige Vergütungspraxis. Welche Konsequenzen hat die Entscheidung für Vertragsgestaltung, Kalkulation und Geschäftsmodelle?

Das BGH-Urteil zum Provisionsverbot halte ich für falsch – da hat der Gesetzgeber in den 70ern wohl einfach etwas vergessen. Das hat unsere Branche schwer getroffen, bietet aber auch Chancen für neue Ansätze. Wir haben für alle 4.300 Unternehmen Handlungsempfehlungen erarbeitet, die klar sagen, was jetzt zu tun ist.

Auch unsere eigenen Vertragswerke haben wir an dieses Urteil angepasst. Unsere Verträge waren vorher schon gut aufgestellt, basierten eben nur auf Provisionen. Da haben wir jetzt noch mal nachgezogen, um alles rechtssicher zu machen. Geld verdienen mit der Immobilienverwaltung bei der Vermietung ist weiterhin erlaubt. Entscheidend ist, dass die Vergütung nicht an den erfolgreichen Abschluss eines Mietvertrags geknüpft wird, sondern an konkret vereinbarte Verwaltungsleistungen oder den tatsächlich entstandenen Aufwand. Komplette fehlgeleitet ist die Begründung der Richter, der Vermieter würde diese Provision auf die Miete umlegen. Deshalb schauen wir uns das Urteil nicht nur genau an, sondern werden vor allem politisch auf den Gesetzgeber einwirken, um die jahrzehntelang bewährte Regelung wiederherzustellen.

Lassen Sie uns zu einem anderen Thema kommen: Der VDIV hat sich über Jahre für die Möglichkeit rein virtueller Eigentümerversammlungen eingesetzt. Seit Oktober 2024 ist sie gesetzlich möglich. Wie hat sich das Instrument inzwischen in der Praxis entwickelt, was hat sich

bewährt – und wo sollte der Gesetzgeber noch nachjustieren?

Zukunftsorientierte Immobilienverwaltungen setzen bei neuen Mandaten inzwischen voll auf die virtuelle Versammlung. Sie haben erkannt, dass es ihr Geschäftsfeld attraktiver macht und die Arbeitskräfte entlastet. Und das Wichtigste ist: Die Eigentümer wollen es ebenfalls. Im Gesetzgebungsprozess war der Verband „Wohnen im Eigentum“ wie auch einzelne Richter, Professoren und Anwälte massiv dagegen. Doch heute, zwei Jahre später, hört man von dort und von Verbraucherschützern nichts Negatives mehr. Natürlich bleibt die Präsenzversammlung bei großen Gemeinschaften mit Millionen-Investments oft die erste Wahl. Aber die Option ist da. Zudem bietet die virtuelle Versammlung ein geniales Auslassventil, um das starre Umlaufbeschlussverfahren ein Stück weit auszuhebeln und einfacher Beschlüsse zu fassen. Ich bin da absolut optimistisch. Mein Job ist es, für die Branche vorauszu-denken – und ich bin sicher, dass dieser Weg goldrichtig war. Am Ende ist es ohnehin eine flexible Option, die man wunderbar mit Hybrid- und Präsenzformaten abwechseln kann.

Die gesetzliche Weiterbildungspflicht bleibt bestehen, zugleich fordert der VDIV weiterhin einen verbindlichen Sachkundenachweis beim Berufszugang. Warum ist dieser zusätzliche Qualifikationsstandard aus Ihrer Sicht notwendig?

Für unser Berufsbild ist selbst eine niedrigschwellige Qualifikation ein erster Schritt – unser Verfassungsgutachten von 2011 zeigt ja, dass dies die Berufswahlfreiheit nicht einschränkt. Die aktuelle Zertifizierung ist gut, aber eben nur eine freiwillige, zivilrechtliche Regelung. Als einziger Berufsverband der Branche ist es unsere Kernaufgabe, den echten Sachkundenachweis wieder ganz nach oben auf die Agenda zu setzen. Immerhin verwalten wir treuhänderisch zwei bis drei Billionen Euro an Altersvorsorge für Millionen von Eigentümern. Das erfordert absolute Achtsamkeit. Während für Makler kaum Vorgaben gelten, zeigt unsere Weiterbildungspflicht die Bedeutung unseres Berufs. Die gesetzlichen 20 Stunden sind uns aber zu wenig. Wir haben uns per Selbstverpflichtung auf 45 Stunden geeinigt, was unsere Mitgliedsunternehmen auch hochwertig umsetzen. Unser Job als Verband ist es, die Unternehmen frühzeitig auf das vorzubereiten, was kommt. Die Rechtsprechung ist dabei nur ein Teil. Viel wichtiger werden in Zukunft Themen wie die energetische Sanierung und die Finanzierbarkeit von Maßnahmen.