



Universität Zürich

# Masterthesis

zur Erlangung des  
Master of advanced Studies in Real Estate

## Rollenmodelle und Optimierungspotenziale im Private Real Estate Management (PriREM)

Name: Curdin Hess  
Adresse: Wieshaldenstrasse 2, CH-9507 Stettfurt  
eingereicht bei: Dr. Peter Staub (Betreuer)  
pom+ Consulting AG, Technoparkstrasse 1, CH-8005 Zürich

Peter Zeugin (Koreferent)  
Zeugin Göhlker Immobilienstrategien GmbH, Kappelergasse 1,  
CH-8022 Zürich

Abgabedatum: 13. August 2010

## Vorwort

Meine persönlichen langjährigen Erfahrungen als Portfoliomanager von Immobilienportfolios im Privateigentum haben gezeigt, dass in der Performance von Liegenschaftsbeständen, trotz Einsatz von professionellen Bewirtschaftungsunternehmen, ein grosses Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Ziel meiner Masterthesis ist es, die Rollenmodelle von privat geführten Immobilienportfolios durch eine qualitative Primärerhebung zu untersuchen und Optimierungspotenziale aufzuzeigen. Es würde mich freuen, wenn das Resultat der vorliegenden Masterthesis Anreiz gibt, das Management der eigenen Immobilien zu überprüfen und hilft, Verbesserungsmassnahmen umzusetzen.

Dr. Peter Staub als Betreuer und Peter Zeugin als Koreferent danke ich vielmals für die lehrreiche substanzielle Auseinandersetzung und die praxisbezogene Unterstützung in der Vorbereitung der Primärerhebung.

Ein grosses Dankeschön widme ich den Interviewpartnern, die meine Fragen in sehr interessanten und konstruktiven Gesprächen offen und transparent beantwortet haben und teilweise auch sehr detaillierte und wertvolle Informationen zu den einzelnen Liegenschaften zur Verfügung gestellt haben.

Meiner Frau und meinen Söhnen danke ich für die sehr grosse Geduld und die vorbehaltlose Unterstützung durch ein optimales Arbeitsumfeld herzlich.

Mit dieser Masterthesis zum Thema „Rollenmodelle und Optimierungspotenziale im Private Real Estate Management“ endet mein Masterstudium an der Universität Zürich.

.....

## I. Inhaltsverzeichnis

<b>I. Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>II. Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>III. Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>IV. Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage.....	1
1.2 Kernfrage des zu untersuchenden Themas .....	1
1.3 Theoretische Grundlage der Arbeit .....	2
1.4 Zielsetzung der Masterthesis .....	2
1.5 Methodisches Vorgehen .....	3
<b>2 Theoretische Grundlagen.....</b>	<b>4</b>
2.1 Einleitung .....	4
2.2 Begriffe und Definitionen in der Immobilienökonomie.....	5
2.2.1 Begriffe und Definitionen nach der gif-Richtlinie.....	5
2.2.2 Strukturen, Definitionen und Leistungen nach S.A. Teichmann .....	5
2.2.3 Modifizierte Strukturen, Begriffe und Definitionen nach A. Kämpf- Dern.....	7
2.2.4 Definitionen und Begriffe im Real Estate Management.....	8
2.2.5 Erweiterte modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen .....	13
2.2.6 Der Nutzer aus unterschiedlichen Perspektiven.....	15
2.2.7 Gegenüberstellung der Leistungen im Immobilien- und Facility Management nach Management-Ebenen .....	17
2.3 Die Prinzipal-Agent-Theorie .....	19
2.3.1 Historischer Ursprung der Prinzipal-Agent-Theorie.....	19
2.3.2 Merkmale der Prinzipal-Agent-Theorie.....	19
2.3.3 Drei Arten asymmetrischer Informationen .....	20
2.3.4 Entstehung und Lösungsansätze der Prinzipal-Agent-Problematik...	21
2.3.5 Prinzipal-Agent-Problematik in der Immobilienbewirtschaftung.....	22
2.3.6 Lösungsansätze zur Verringerung der Prinzipal-Agent-Problematik in der Immobilienbewirtschaftung .....	22
2.4 European Foundation for Quality Management (EFQM) .....	23

2.4.1	Das EFQM-Modell .....	23
2.4.2	Primärerhebung auf der Basis der neun EFQM-Kriterien .....	24
<b>3</b>	<b>Marktanalyse.....</b>	<b>26</b>
3.1	Der Immobilienmarkt privater Eigentümer .....	26
3.1.1	Der Immobilienmarkt privater Eigentümer im 4-Quadranten Modell	26
3.1.2	Marktdaten zu Wohn- und Geschäftsliegenschaften in der Schweiz.	27
3.1.3	Kennzahlen für Wohn- und Geschäftsflächen in der Schweiz.....	28
3.1.4	Wert der Wohnimmobilien privater Haushalte .....	29
3.1.5	Wert der Geschäftsimmobilien privater Haushalte .....	30
3.2	Auswertung der Interviews mit privaten Eigentümer.....	30
3.2.1	Einführung .....	30
3.2.2	Zusammensetzung der untersuchten Immobilienportfolios .....	30
3.2.3	Führung .....	33
3.2.4	Strategie.....	37
3.2.5	Mitarbeitende .....	38
3.2.6	Partnerschaften und Ressourcen .....	39
3.2.7	Prozesse.....	40
3.2.8	Kundenbezogene Ergebnisse (Mieter) .....	40
3.2.9	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse .....	40
3.2.10	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse.....	41
3.2.11	Schlüsselergebnisse.....	41
3.3	Kennzahlen der untersuchten Immobilien .....	42
3.3.1	Bruttorendite der Stichprobe .....	42
3.3.2	Nettorendite der Stichprobe .....	42
3.3.3	EBIT-Marge der Stichprobe.....	43
3.3.4	Betriebskostenquote der Stichprobe.....	45
3.3.5	Instandhaltungsquote der Stichprobe .....	48
3.3.6	Immobilienmanagementaufwandquote der Stichprobe.....	50
3.3.7	Verwaltungskosten in % der Mietzinseinnahmen der Stichprobe .....	51
3.3.8	Liegenschaftsgewinn in % des Mietertrages der Stichprobe .....	51
3.3.9	Verwaltungskosten pro m <sup>2</sup> Mietfläche der Stichprobe .....	52
3.3.10	Ergänzende Kennzahlen für die Bewertung eines Immobilien Portfolios .....	55

3.4	Erfolgskriterien für eine hohe Performance des Immobilien Portfolios.....	55
3.5	Beurteilung der Professionalität des Managements.....	57
3.6	Zusammenfassung der Auswertungen.....	58
<b>4</b>	<b>Rollenmodelle, Prozessnetzwerk und Leistungsdefinitionen im Private Real Estate Management (PriREM) .....</b>	<b>60</b>
4.1	Rollenmodelle im Private Real Estate Management (PriREM) .....	60
4.1.1	Immobilien in Kapitalgesellschaften.....	60
4.1.2	Immobilien im Privateigentum .....	61
4.2	Prozessnetzwerk im Private Real Estate Management (PriREM).....	62
4.3	Leistungen im Private Real Estate Management (PriREM).....	63
4.3.1	Leistungsmatrix für Immobilien in Kapitalgesellschaften .....	63
4.3.2	Leistungsmatrix für Immobilien im Privateigentum.....	65
4.3.3	Leistungsmatrix der operativen Ebene.....	66
<b>5</b>	<b>Optimierungspotenziale im Private Real Estate Management (PriREM) und Ausblick .....</b>	<b>67</b>
5.1	Einleitung .....	67
5.2	Optimierungspotenziale im Management von privaten Immobilienorganisationen .....	67
5.3	Optimierungspotenziale im strategischen Immobilienmanagement.....	68
5.4	Optimierungspotenziale im Personalwesen.....	69
5.5	Optimierungspotenziale im Ressourcenmanagement.....	69
5.6	Optimierungspotenziale im Prozessmanagement.....	70
5.7	Ausblick.....	70
	<b>Anhang .....</b>	<b>71</b>
	<b>Interview-Leitfaden.....</b>	<b>71</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>75</b>
	<b>Ehrenwörtliche Erklärung .....</b>	<b>1</b>

## II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Aufbau des Real Estate Investment Managements nach gif.....	5
Abbildung 2-2: Übersicht der Managementdisziplinen nach S.A. Teichmann.....	6
Abbildung 2-3: Modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen nach A. Kämpf- Dern .....	8
Abbildung 2-4: Erweiterte modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen .....	14
Abbildung 2-5: Sichten von Immobilienkosten am Beispiel Reinigung.....	16
Abbildung 2-6: Prinzipal-Agent-Theorie .....	20
Abbildung 2-7: Die 9 Kriterien des EFQM-Modells .....	24
Abbildung 3-1: Der 4-Quadranten Ansatz .....	26
Abbildung 3-2: Flächenanteil an Gebäudekategorien .....	28
Abbildung 3-3: Werte der untersuchten Immobilienportfolios in CHF Mio. ....	31
Abbildung 3-4: Wertanteil der Stichprobe nach Nutzungsarten .....	32
Abbildung 3-5: Bewertungen für Immobilien vorhanden.....	32
Abbildung 3-6: Immobilien im Privateigentum / Kapitalgesellschaften .....	33
Abbildung 3-7: Jahresbericht / Jahresrechnung vorhanden .....	35
Abbildung 3-8: Kenntnisse über Vertragsinhalte.....	36
Abbildung 3-9: Portfolio Management mit eigenem Personal.....	38
Abbildung 3-10: Immobilienbewirtschaftung mit eigenem Personal .....	38
Abbildung 3-11: Bruttorendite der Immobilien .....	42
Abbildung 3-12: Nettorendite der Immobilien.....	43
Abbildung 3-13: EBIT-Marge der Immobilien.....	43
Abbildung 3-14: EBIT-Marge ausgewählter börsenkotierter Immobiliengesellschaften .....	45
Abbildung 3-15: Betriebskostenquote der Immobilien.....	45
Abbildung 3-16: Anteil der Betriebs- und Instandhaltungskosten an den Eigentümerkosten .....	46
Abbildung 3-17: Betriebskosten pro m <sup>2</sup> Mietfläche für Geschäftsliegenschaften .....	47
Abbildung 3-18: Betriebskosten pro m <sup>2</sup> Mietfläche für Wohnliegenschaften .....	48
Abbildung 3-19: Instandhaltungsquote der Immobilien .....	48
Abbildung 3-20: Instandhaltungskosten in % des Liegenschaftswertes .....	49
Abbildung 3-21: Instandhaltungskosten pro m <sup>2</sup> Mietfläche der Immobilien für Büroliegenschaften .....	50

---

Abbildung 3-22: Instandhaltungskosten pro m <sup>2</sup> Mietfläche für Wohnliegenschaften ...	50
Abbildung 3-23: Verwaltungsaufwandquote der Immobilien .....	51
Abbildung 3-24: Verwaltungskosten in % des Mietertrags (Ist).....	51
Abbildung 3-25: Liegenschaftsgewinn in % des Mietertrags (Ist) .....	52
Abbildung 3-26: Verwaltungskosten pro m <sup>2</sup> Mietfläche .....	53
Abbildung 3-27: Mietertrag (Ist) und Verwaltungskosten im Verhältnis zu den Mietflächen in m <sup>2</sup> .....	53
Abbildung 3-28: Gewinn und Verwaltungskosten in CHF/m <sup>2</sup> Mietfläche .....	54
Abbildung 3-29: Wichtigkeit der untersuchten Kriterien für die Performance des Immobilienbestandes .....	56
Abbildung 3-30: Wichtigkeit der untersuchten Kriterien für die Performance des Immobilienbestandes aus unterschiedlichen organisatorischen Sichten .....	57
Abbildung 3-31: Erreichte Punktzahl in Abhängigkeit zum Immobilienwert .....	58
Abbildung 4-1: Organisationsmodelle im Private Real Estate Management (PriREM) .....	60
Abbildung 4-2: Prozessnetzwerk im Private Real Estate Management (PriREM) in Anlehnung an das Prozessmodell Facility Management .....	62

### III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-I:	Gegenüberstellung der Leistungen im Immobilien- und Facility Management der normativen Management-Ebene .....	17
Tabelle 2-II:	Gegenüberstellung der Leistungen im Immobilien- und Facility Management der strategischen Management-Ebene .....	18
Tabelle 2-III:	Gegenüberstellung der Leistungen im Immobilien- und Facility Management der operativen Management-Ebene .....	19
Tabelle 2-IV:	Gewichtung der Kriterien nach EFQM.....	25
Tabelle 3-I:	Immobilienmarkt Schweiz für Wohnflächen.....	27
Tabelle 3-II:	Immobilienmarkt Schweiz für Geschäftsflächen.....	27
Tabelle 3-III:	Kennzahlen im Immobilienmarkt Wohnen.....	28
Tabelle 3-IV:	Kennzahlen im Immobilienmarkt Geschäftsflächen.....	29
Tabelle 3-V:	Verteilung der Immobilienwerte nach Kantonen in % .....	31
Tabelle 3-VI:	Anforderungen an einen Portfolio- /Asset Manager.....	39
Tabelle 3-VII:	Anforderungen an einen Immobilienbewirtschafter .....	39
Tabelle 3-VIII:	Veränderung der Verwaltungskosten mit einem flächenorientierten Honorarmodell .....	54
Tabelle 3-IX:	Ergänzende Kennzahlen für die Bewertung eines Portfolios .....	55
Tabelle 4-I:	Leistungsmatrix der normativen und strategischen Ebene für Immobilien in Kapitalgesellschaften .....	64
Tabelle 4-II:	Leistungsmatrix der normativen und strategischen Ebene für Immobilien im Privateigentum .....	65
Tabelle 4-III:	Leistungsmatrix der operativen Ebene .....	66

#### IV. Abkürzungsverzeichnis

BFS	Bundesamt für Statistik
CFROI	Cash-Flow Return on Investment
CRB	Zentralstelle für Baurationalisierung
CREM	Corporate Real Estate Management
DCF	Discounted Cash-Flow
EBIT	earnings before interests and taxes
EFQM	European Foundation for Quality Management
FM	Facility Management
GEAK	Gebäudeenergieausweis der Kantone
gif	Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
GWR	Eidg. Gebäude- und Wohnungsregister
IB	Immobilienbewirtschaftung
IFMA	International Facility Management Association
IM	Immobilien Management
JB	Jahresbericht
JR	Jahresrechnung
KPI	Key Performance Indicator
MBS	Mortgage Backed Securities
NF	Nutzfläche
OR	Schweizerisches Obligationenrecht
PREM	Public Real Estate Management
PriREM	Private Real Estate Management
PrM	Property Management
ProLeMo	Prozessleistungsmodell
REAM	Real Estate Asset Management
RE	Real Estate
REFM	Real Estate Facility Management
REIM	Real Estate Investment Management
REIT	Real Estate Investment Trust
REPM	Real Estate Portfolio Management
RES	Real Estate Services

SAQ	Swiss Association for Quality
SLA	Service Level Agreement
SNB	Schweizerische Nationalbank
SVIT	Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft
SWOT	Strength (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Gefahren)
VF	Verkehrsfläche
ZIÖ	Zeitschrift für Immobilienökonomie

# 1 Einführung

## 1.1 Ausgangslage

Das Immobilienuniversum von Wohnliegenschaften und Geschäftsflächen in der Schweiz wird von Wüest & Partner<sup>1</sup> auf einen Verkehrswert von rund 2'330 Mia. CHF geschätzt. Neben der öffentlichen Hand, Konzernen, börsenkotierten Immobiliengesellschaften, Pensionskassen, Stiftungen, usw. ist eine grosse Zahl der Immobilien in privatem Besitz.

Einerseits werden diese Liegenschaften im Anlagevermögen von privaten Kapitalgesellschaften, andererseits direkt im Privatvermögen gehalten. Der Besitz der Renditeobjekte hat im Wesentlichen den Zweck, die finanziellen Mittel zur Sicherstellung des Lebensunterhaltes zu gewährleisten. Insbesondere Personen im Rentenalter erwirtschaften je nach Vermögensstruktur einen grossen Teil der Einnahmen durch Renditeobjekte. Die Grundstrategie basiert auf einer Entnahmestrategie.

Im Gegensatz zum Management grosser Immobilienportfolios institutioneller Anleger, welches sich weitgehend professionalisiert und etabliert hat, ist das Portfolio Management für Privatpersonen oftmals nicht existent und wenn vorhanden, nicht effizient (These).

Die Eigentümer nehmen die Interessen selber wahr oder beauftragen einen Treuhänder, der sowohl die strategische Verantwortung als auch die operative Bewirtschaftung übernimmt. Diese Doppelfunktion kann zu Interessenskonflikten führen. Die „Prinzipal-Agent-Problematik“ (Eigentümer ↔ Treuhänder) wird insbesondere bei Eigentümern, die über keine oder minimale Immobilienkenntnisse verfügen, verschärft. Die Eigentümer sind vom Immobilientreuhänder abhängig und eine Zweitmeinung wird nicht eingeholt. Bei grossen Immobilienbeständen werden zudem oft mehrere Bewirtschaftungsunternehmen engagiert, welche dann ebenfalls mangelhaft koordiniert und geführt werden.

## 1.2 Kernfrage des zu untersuchenden Themas

Im Rahmen der zu erarbeitenden Masterthesis sollen nach einer ersten Abschätzung des betroffenen Marktes Fragen zum Portfolio Management von privaten Eigentümern analysiert und zur Diskussion gestellt werden.

- Wie wird das Portfolio Management von privaten Immobilieneigentümern mit mehreren Liegenschaften sichergestellt? (Rollenmodell/Rollenkonflikte)

---

<sup>1</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Ammann, A., Wüest & Partner, 2.10.2009, „Einführung in die Immobilienbewertung“, S 17.

- Wie wirkt sich die „Prinzipal-Agent-Problematik“ auf die Performance der Immobilien aus?
- Wie sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geregelt? (Prozesse, Ownership, Schnittstellen)
- Welche Key Performance Indikatoren werden für das Management der Bewirtschaftungsunternehmen eingesetzt?
- Kann der Gewinn und der Wert der Liegenschaften durch ein professionelles Portfolio Management gesteigert werden?

### **1.3 Theoretische Grundlage der Arbeit**

Immobilien Portfolio Management definiert K. Wellner als einen komplexen, kontinuierlichen und systematischen Prozess der Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilienbeständen, der die Transparenz für den Immobilieneigentümer erhöhen soll, um eine Balance zwischen Erträgen und den damit verbundenen Risiken von Immobilienanlage- und Managemententscheidungen für das gesamte Immobilienportfolio herzustellen<sup>2</sup>. Die Wertsteigerung der Liegenschaften soll langfristig gesichert werden. Im theoretischen Teil werden die am Markt bestehenden Definitionen und Begriffe des Portfolio Managements zusammengetragen und strukturiert.

In einem zweiten Teil wird die „Prinzipal-Agent-Problematik“ im Immobilien Portfolio Management untersucht. Die „Prinzipal-Agent-Problematik“ entsteht mit der Auftragsvergabe eines Auftraggebers (Prinzipal) an einen Auftragnehmer (Agent). Sie zeigt sich während der Auftragsverhandlung und der Auftragsabwicklung dadurch, dass der Prinzipal (Eigentümer) und der Agent (Treuhandler) nicht über dieselben Informationen verfügen, es entsteht eine Informationsasymmetrie. Beide versuchen ihre definierten Ziele zu erreichen und verhandeln zum eigenen Vorteil. Es entsteht die Gefahr, dass sich der Agent zu Ungunsten des Prinzipals verhält. Je weniger Knowhow seitens Eigentümer vorhanden und je grösser ein Portfolio ist, umso grösser ist das Risiko vom Verhalten zum Nachteil des Eigentümers.

### **1.4 Zielsetzung der Masterthesis**

Mit der Masterthesis soll aufgezeigt werden, welches Potenzial mit einem professionellen Portfolio Management auch für private Immobilieneigentümer ungenutzt ist. Durch die Erhebung wird in einer definierten Stichprobe aufgezeigt, wie das Portfolio Management umgesetzt wird und welche Optimierungspotenziale möglich sind. Ein Rollen-

---

<sup>2</sup> Vgl. Wellner, K., Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems, 2003, S. 35.

modell mit Leistungsmatrix soll aufzeigen wie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten je nach Präferenz des Eigentümers sinnvoll verteilt werden.

Als Resultat der vorliegenden Arbeit sollen Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Portfolio-Managements für private vermögende Eigentümer zur Verfügung gestellt werden können.

## **1.5 Methodisches Vorgehen**

Die Bearbeitung des Themas erfolgt in fünf Phasen. Zuerst werden die theoretischen Grundlagen zu den Themen Portfolio Management und Prinzipal-Agent-Theorie zusammengetragen und aufgearbeitet. In der zweiten Phase wird die Grösse des betroffenen Marktes untersucht.

Anschliessend wird in der dritten Phase mittels qualitativer Primärerhebung die These analysiert. Die Struktur der Erhebung orientiert sich am Grundkonzept der European Foundation for Quality Management (EFQM)<sup>3</sup> und ist in die neun Kriterien des EFQM-Modells gegliedert.

Das Gewinnen von vermögenden Immobilienbesitzern, die bereit sind an der Erhebung teilzunehmen, ist ein kritischer Erfolgsfaktor. Die Erhebung konzentriert sich hauptsächlich auf Eigentümer mit Sitz in den Kantonen Luzern, Zug, Schwyz, Zürich und St. Gallen.

Phase vier konzentriert sich auf die Auswertung und Analyse. Die Aussagen und Resultate werden zusammengefasst, transparent dargestellt und interpretiert. Das Rollenmodell mit Verantwortungsmatrix wird entwickelt.

In der Schlussphase werden die Resultate in Form eines Berichtes zusammengefasst.

---

<sup>3</sup> Quelle: European Foundation for Quality Management (EFQM), [www.efqm.com](http://www.efqm.com).

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Einleitung

Die Begriffe und Definitionen in der Immobilienbranche sind sehr vielfältig. Sie werden einerseits durch Definitionen aus dem angelsächsischen Raum geprägt und andererseits stark durch die Finanzbranche beeinflusst. Zudem haben viele Unternehmen ihre eigenen unterschiedlichen Interpretationen und Leistungsinhalte festgelegt. Mit der gif-Richtlinie<sup>4</sup> wurde 2004 eine Definition mit Leistungskatalog zum Real Estate Investment Management publiziert. 2007 hat S.A. Teichmann im Rahmen einer Dissertation an der Universität Regensburg eine Übersicht der Managementdisziplinen entwickelt, die in der ZIÖ<sup>5</sup> 2/2007 veröffentlicht wurde. A. Kämpf-Dern hat 2008 in einer Entgegnung die Übersicht von S.A. Teichmann modifiziert. Diese Entgegnung ist in der ZIÖ 2/2008<sup>6</sup> abgedruckt.

Im Kapitel 2.2 werden die verschiedenen Begriffe bezüglich der unterschiedlichen Managementebenen, Leistungsinhalte und deren Anwendung im Immobilienbereich als Grundlage für ein besseres Verständnis der Thesis aufgearbeitet und zusammengefasst. Die Prinzipal-Agent-Problematik in der Immobilienwirtschaft privater Eigentümer wird in Kapitel 2.3 untersucht.

Als Grundstruktur für die Primärerhebung mittels qualifizierter Interviews wird das Modell der „European Foundation for Quality Management“<sup>7</sup> (EFQM) eingesetzt. Die EFQM ist ein 1988 gegründeter Zusammenschluss von vierzehn Unternehmungen. Sie hatten das Ziel ein Modell zu entwickeln, das eine umfassende Beurteilung von Qualität ermöglichte. Im Kapitel 2.4 der theoretischen Grundlagen wird das EFQM-Modell in der Gliederung erläutert und für die qualitative Primärerhebung modifiziert dargestellt.

---

<sup>4</sup> Vgl. gif, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, 2004.

<sup>5</sup> Quelle: ZIÖ 2/2007, Zeitschrift für Immobilienökonomie.

<sup>6</sup> Quelle: ZIÖ 2/2008, Zeitschrift für Immobilienökonomie.

<sup>7</sup> Quelle: European Foundation for Quality Management (EFQM), [www.efqm.com](http://www.efqm.com).

## 2.2 Begriffe und Definitionen in der Immobilienökonomie

### 2.2.1 Begriffe und Definitionen nach der gif-Richtlinie

Die Begriffe in der Immobilienökonomie wurden in der gif-Richtlinie „Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management“<sup>8</sup> strukturiert und inhaltlich beschrieben. Darin wird das Real Estate Investment Management gemäss Abbildung 2-1 in die drei Ebenen Investment- Ebene, Portfolio- Ebene und Objekt- Ebene gegliedert.

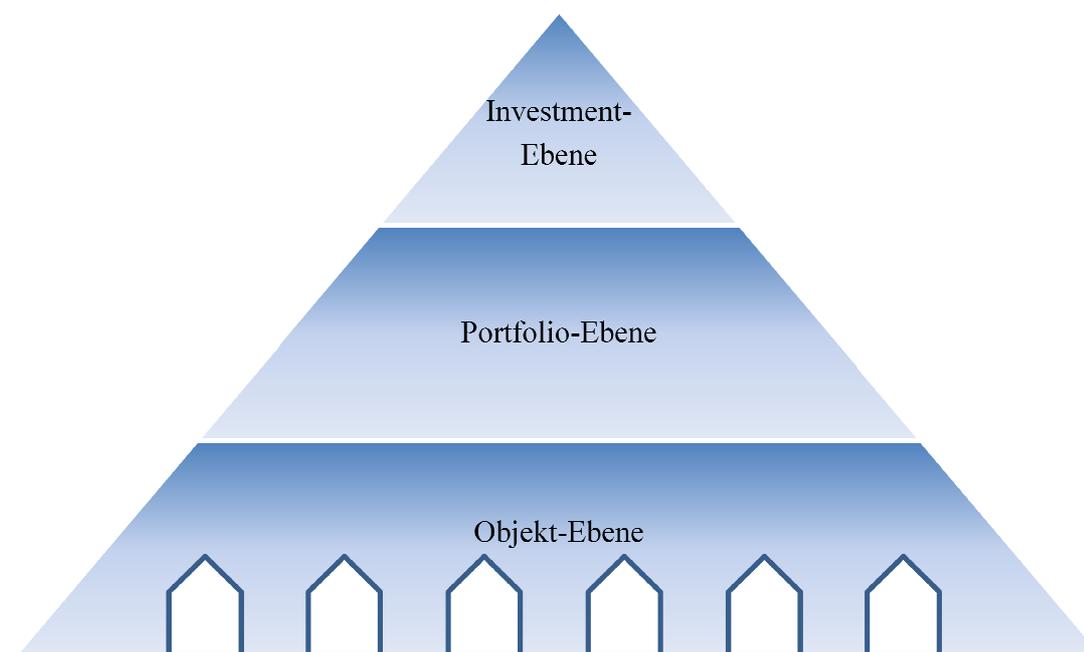


Abbildung 2-1: Aufbau des Real Estate Investment Managements nach gif<sup>9</sup>

### 2.2.2 Strukturen, Definitionen und Leistungen nach S.A. Teichmann

In einer Forschungsarbeit mit dem Titel „Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements“ wurden 2007, aufbauend auf der gif-Richtlinie, die Strukturen, Definitionen und Leistungen im Immobilienmanagement eingehend analysiert und ein ordnendes Schema wurde entwickelt. Neben den bereits erwähnten gif-Richtlinien und den Lehr- und Forschungskonzepten der International Real Estate Business School<sup>10</sup> sind in diesen erweiterten Ansatz die Resultate aus rund 40 strukturierten Interviews mit führenden Experten aus der Immobilienbranche eingegangen. Die Begriffe wurden nach dem neuen St. Galler-Modell<sup>11</sup> den drei Managementebenen „normatives Management“ (begründend), „stra-

<sup>8</sup> Vgl. gif, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, 2004, S. 3.

<sup>9</sup> Anlehnung an: gif, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, 2004, S. 3.

<sup>10</sup> Schulte, K.W., Immobilienökonomie, Band I.

<sup>11</sup> Rüeegg-Stürm, J., St. Galler Management-Modell, S. 70-73.

tegisches Management“ (ausrichtend) und „operatives Management“ (vollziehend) zugeordnet und nach deren strategischer Bedeutung strukturiert.

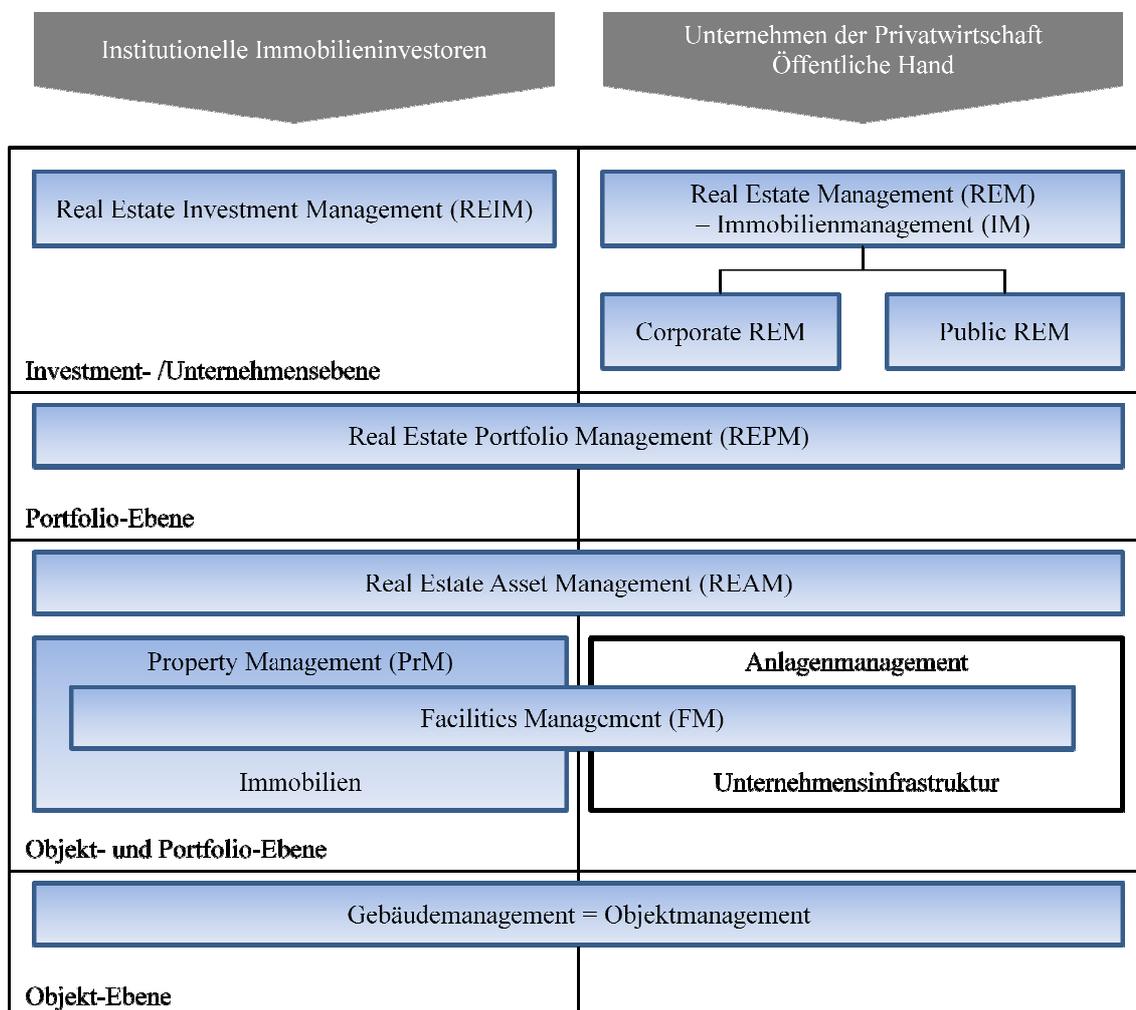


Abbildung 2-2: Übersicht der Managementdisziplinen nach S.A. Teichmann<sup>12</sup>

Teichmann unterteilt in Abbildung 2-2 die Managementbegriffe nach Unternehmensbeziehungswise Kundenkategorien. Als Kundenkategorien werden die institutionellen Immobilieninvestoren und die Unternehmen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand unterschieden. Bei den institutionellen Immobilieninvestoren bilden die Immobilien das Kerngeschäft. Für die Unternehmen der Privatwirtschaft (Corporate Real Estate Management) und der öffentlichen Hand (Public Real Estate Management) gehören Immobilien gemäss Definition nicht zum Kerngeschäft sondern werden als Produktionsfaktor betrachtet<sup>13</sup>. In dieser Kategorie können beliebige Nutzerbranchen vorkommen.

<sup>12</sup> Anlehnung an: Teichmann, S.A., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 9.

<sup>13</sup> Vgl. Teichmann, S.A., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 9.

Das Management von Immobilien im Privatvermögen der Haushalte wird der Kundenkategorie „Unternehmen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand“ zugeordnet und nicht weiter behandelt<sup>14</sup>. In dieser Kategorie werden Immobilien grundsätzlich als nicht dem Kerngeschäft zugehörig charakterisiert. Diese Zuordnung ist für Liegenschaften im Privateigentum nicht zweckmässig, umso mehr für viele Privatpersonen Immobilienanlagen neben den traditionellen Wertschriften und einem Cash-Bestand, neben derivativen Instrumenten, Edelmetallen und Kunst eine wesentliche Asset-Klasse darstellen. Insbesondere die Turbulenzen am Aktienmarkt in den vergangenen Jahren haben gezeigt, dass Immobilien in einem diversifizierten Anlageportfolio einen gewichtigen und stabilen Anteil zur Wertschöpfung beitragen. Liegenschaften werden als Renditeobjekte gehalten, mit dem Ziel, einen konstanten Cash-Flow zu generieren. Auf Grund dieser Einschätzungen und der Auffassung, dass das Halten von Liegenschaften durch Privatpersonen als Kernaufgabe verstanden werden kann, sollte das Private Real Estate Management in der Abbildung 2-2 dem Real Estate Investment Management zugeordnet werden. Dieser Ansatz wird auch unterstützt durch den modifizierten Strukturierungsvorschlag von Annette Kämpf-Dern<sup>15</sup>, der in der ZIÖ 2/2008<sup>16</sup> publiziert wurde.

### **2.2.3 Modifizierte Strukturen, Begriffe und Definitionen nach A. Kämpf-Dern**

In diesem modifizierten Strukturierungsvorschlag vgl. Abbildung 2-3 werden die Leistungen nicht mehr in unternehmens- beziehungsweise kundenorientierte Sicht unterteilt. Die Differenzierung erfolgt über einen zweck- resp. zielorientierten Ansatz. Alle Leistungen werden den zwei Kategorien rendite- oder nutzungsorientiertes Immobilienmanagement zugeordnet. Liegenschaften in der Kategorie Kapitalanlagen haben hauptsächlich das Ziel, Mietzinserträge durch Fremdmieten zu erzielen, wobei die Immobilien im Bereich Nutzung der Kategorie selbst genutzte Immobilien zugeordnet werden.

---

<sup>14</sup> Vgl. Teichmann, S.A., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 11.

<sup>15</sup> Vgl. Kämpf-Dern, A., Bestimmungen und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management - eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann.

<sup>16</sup> Quelle: ZIÖ 2/2008, Zeitschrift für Immobilienökonomie.

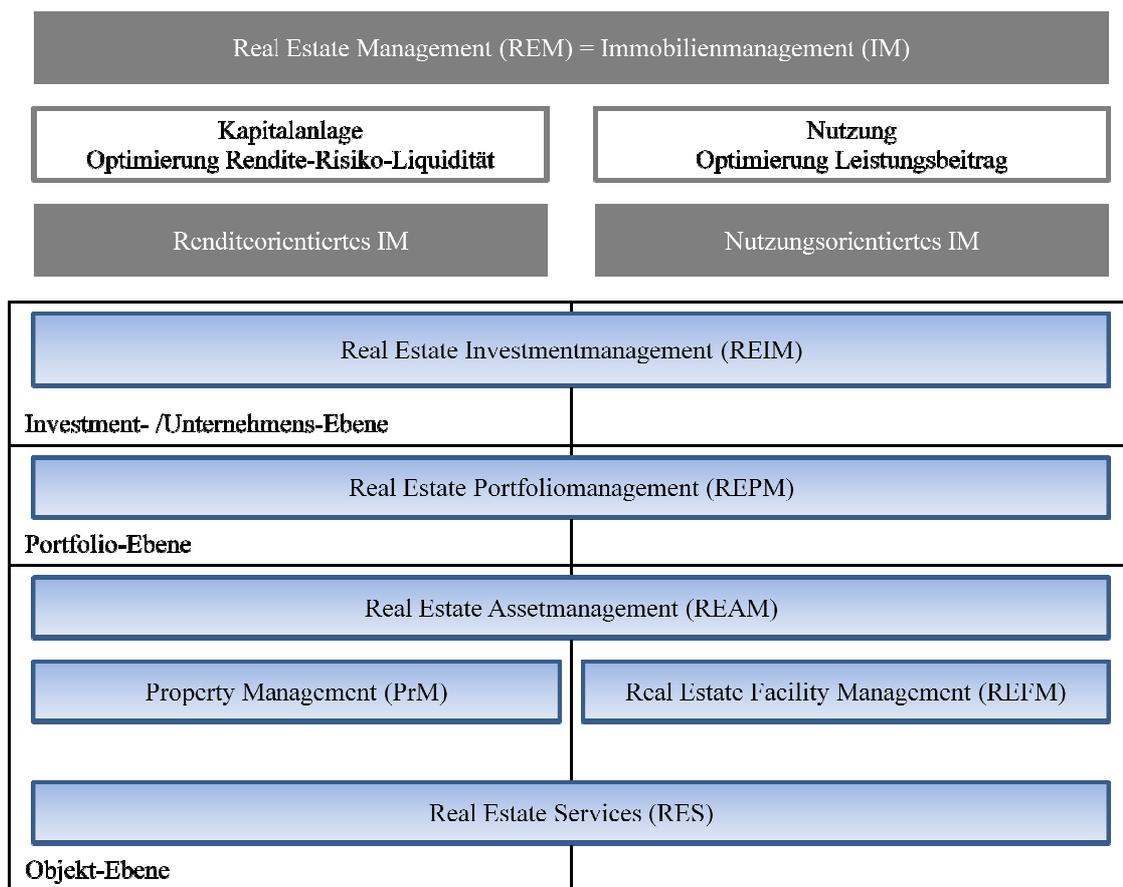


Abbildung 2-3: Modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen nach A. Kämpf-Dern<sup>17</sup>

## 2.2.4 Definitionen und Begriffe im Real Estate Management

### 2.2.4.1 Definition Real Estate Investment Management (REIM)

Das Real Estate Investment Management auf Investment-Ebene definiert nach gif „die umfassende, an den Vorgaben des Investors ausgerichtete Eigentümervertretung für ein Immobilienvermögen unter Kapitalanlagengesichtspunkten. Dies kann neben Direktinvestitionen auch indirekte Investitionen, sowie ergänzend zu fremdgenutzten Immobilien, eigen genutzte, oder nicht primär der Ertragserzielung dienende Immobilien umfassen“<sup>18</sup>. Zielsetzung des Real Estate Investment Management ist das Management

<sup>17</sup> Anlehnung an: Kämpf-Dern, A., Bestimmungen und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, Eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann, S 60.

<sup>18</sup> Vgl. gif, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, 2004, S. 3.

von Immobilien zum Zwecke der Performanceoptimierung und letzten Endes einer höchstmöglichen Rendite für den Investor<sup>19</sup>.

#### **2.2.4.2 Definition Real Estate Portfolio Management (REPM)**

Unter Real Estate Portfolio Management versteht man das Management eines aggregierten Immobilienbestandes. Zentrale Aufgabe ist die Formulierung und Aktualisierung der Portfoliostrategie für das Immobilienportfolio, die in Einklang mit der allgemeinen Investitionsstrategie stehen muss<sup>20</sup>. „Der Blickwinkel richtet sich auf die Vorsteuer-Performance, die sich aus dem Investment und der Bewirtschaftung der Immobilien sowie der Optimierung des Zusammenspiels innerhalb des Portfolios generieren lässt. Weitere Optimierungen, insbesondere steuerlicher Natur, sind nicht Leistungen der Portfolio-Ebene, sondern des Financial Engineerings. Das Portfolio Management umfasst nach gif die Umsetzung der auf der Investment-Ebene getroffenen Investmentstrategie“<sup>21</sup>.

#### **2.2.4.3 Definition Real Estate Asset Management (REAM)**

„Unter Real Estate Asset Management versteht man das wertorientierte, strategische und operative Wertschöpfungsmanagement von Immobilien auf der Objekt-Ebene nach den Zielen und Vorgaben des Eigentümers. Das Real Estate Asset Management bezeichnet das Zusammenwirken aller hierfür erforderlichen Tätigkeiten und unterstützt dabei die treuhänderische Wahrnehmung der Eigentümerfunktion“<sup>22</sup>.

#### **2.2.4.4 Definition Property Management (PrM) / Immobilienbewirtschaftung (IB)**

Teichmann führt im renditeorientierten Immobilienmanagement in Abbildung 2-2<sup>23</sup> auf der Objekt- und Portfolio-Ebene als Teilbereich des Real Estate Asset Management zusätzlich den Begriff „Property Management“ ein. Gleichzeitig erwähnt er, dass es sich sowohl in der Wissenschaft, als auch in der Unternehmenspraxis um eine noch junge, nicht klar definierte Managementdisziplin handelt. Teichmann definiert Property Management als einen ganzheitlichen Ansatz der aktiven, ergebnisorientierten, strategischen

---

<sup>19</sup> Vgl. Teichmann, S.A., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 15.

<sup>20</sup> Vgl. Schulte A.-W., Immobilienökonomie (2005), S 781.

<sup>21</sup> Vgl. gif, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, 2004, S. 4.

<sup>22</sup> Vgl. Teichmann, S.A., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 15.

<sup>23</sup> Vgl. Teichmann, S.A., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 9.

und operativen Bewirtschaftung inkl. Bereitstellung und Verwertung von einzelnen Immobilien unter Einhaltung der Zielvorgaben des Eigentümers. Das kaufmännische Management wird üblicherweise in Eigenleistung erbracht und das technische und infrastrukturelle erfolgt in Fremdleistung, wobei das Property Management das Gebäudemangement steuert<sup>24</sup>.

Kämpf-Dern<sup>25</sup> unterscheidet auf der operativen Managementebene zwischen Property Management und Facility Management. Beide Disziplinen fasst sie als operatives Objektmanagement zusammen, wobei Property Management für das renditeorientierte Management steht. Das nutzungsorientierte operative Immobilienmanagement wird als Teilausschnitt des Facility Managements charakterisiert und mit dem neuen Begriff Real Estate Facility Management<sup>26</sup> bezeichnet.

Bogenstätter leitet Property Management aus der Definition des Facility Managements<sup>27</sup> ab und definiert es wie folgt: „Property Management ist die Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung von professionellen Management-Leistungen für Immobilien, die sich nachhaltig im Bestand befinden oder befinden werden“.<sup>28</sup> Im Gegensatz zum Facility Management fokussiert sich das Property Management auf die Liegenschaft und nicht auf die Kernprozesse des Nutzers.

In der Schweiz wird unter Property Management die Immobilienbewirtschaftung nach SVIT<sup>29</sup> als Teilmenge des Real Estate Asset Management verstanden. Die Immobilienbewirtschafter übernehmen die Ziele der Eigentümer und setzen die Liegenschaftsstrategie auf Objektebene um. Sie fokussieren sich auf die kaufmännischen Disziplinen, nehmen aber im Gegensatz zu Teichmann die technischen und infrastrukturellen Managementaufgaben in selber wahr.

---

<sup>24</sup> Vgl. Teichmann, S.A., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 19.

<sup>25</sup> Vgl. Kämpf-Dern, A., Bestimmungen und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, Eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann, S 64.

<sup>26</sup> Vgl. Kämpf-Dern, A., Bestimmungen und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, Eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann, S 64.

<sup>27</sup> Quelle: Norm Facility Management - Teil 1: Begriffe; Deutsche Fassung EN 15221-1:2006.

<sup>28</sup> Vgl. Bogenstätter, U., Property Management und Facility Management, 2008, S 2 f.

<sup>29</sup> Quelle: Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft SVIT.

### 2.2.4.5 Definition Facility Management (FM)

Nach der aktuellen EN-Norm wird Facility Management wie folgt definiert: „Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung der vereinbarten Leistung, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation dienen“.<sup>30</sup> Facility Management unterstützt die Organisation auf allen Management-Ebenen. Als Unterstützung der Kernprozesse werden auch sämtliche immobilienbezogenen Managementdisziplinen verstanden. Hierzu zählen auch Planung, Realisierung, Anmietung, Vermietung sowie Kauf und Verkauf von Liegenschaften ausgerichtet auf die Unternehmensstrategie. Die Kompetenzen sind der strategischen, der taktischen (Management) und der operativen Ebene zugeordnet. Der Begriff Facilities Management wird in der Norm als Synonym bezeichnet. Ein Facility wird als materieller Vermögensgegenstand (Gebäude/Einrichtung) definiert, der die Organisation unterstützt. Unter Organisation versteht sich ein Leistungsempfänger (Nutzer, Mieter) von einerseits immobilienbezogenen und andererseits immobilienunabhängigen Facility Managementleistungen, wie z.B. Catering, Konferenzraumbewirtschaftung, Kopierdienst, usw.

Im Berufsbild Facility Manager<sup>31</sup> nach IFMA Schweiz werden die Anforderungen des Facility Managers in die neun Kompetenzbereiche der IFMA-International<sup>32</sup> gegliedert. Es sind dies die Bereiche Immobilien, Mensch & Umwelt, Planung & Projektmanagement, Organisation der Facility Services, Finanzen, Kommunikation, Qualitätsbewertung & Innovation, Technologie sowie Betrieb & Erhaltung. Im Kompetenzbereich „Immobilien“ werden die Immobilienmasterplanung und das Portfolio Management als Teilbereich dem Facility Management auf strategischer Ebene zugeordnet.

Im Prozessleistungsmodell (ProLeMo)<sup>33</sup> nach IFMA/CRB werden die Facility Management Prozesse und Leistungen nach dem St. Galler-Modell in Management-, Leistungserstellungs- und Unterstützungsprozesse in der Bewirtschaftung gegliedert und deren Kernprozesse definiert. Die Leistungserstellungsprozesse werden wiederum in Strategie-, Steuerungs- und operative Prozesse gegliedert.

---

<sup>30</sup> Vgl. Norm Facility Management - Teil 1: Begriffe; Deutsche Fassung EN 15221-1:2006, S. 5.

<sup>31</sup> Quelle: Berufsbild Facility Manager, Anforderungsprofil basierend auf den neun IFMA-Kompetenzen.

<sup>32</sup> Quelle: IFMA International, [www.ifma.org](http://www.ifma.org).

<sup>33</sup> Vgl. ProLeMo, Prozess-/Leistungsmodell im Facility Management, S. 18.

#### **2.2.4.6 Definition Public Real Estate Management (PREM)**

„Public Real Estate Management (PREM) ist eine strategische Gesamtkonzeption des Immobilien-Portfoliomanagements der öffentlichen Hand, welche den Bestand nach wirtschaftlichen und politischen Zielen optimieren soll“.<sup>34</sup>

Grundstücke der öffentlichen Hand setzen sich aus Immobilien im Finanzvermögen und solchen im Verwaltungsvermögen zusammen. Das Managen von Grundstücken im Finanzvermögen lässt sich grundsätzlich dem renditeorientierten und die Bewirtschaftung des Verwaltungsvermögens dem nutzungsorientierten Immobilienmanagement zuordnen.

Das Verwaltungsvermögen ist der Teil des Vermögens der öffentlichen Hand, das als Grundlage für den Betrieb der Verwaltung dient und umfasst Verwaltungsgebäude, Schulen, Krankenhäuser, usw.<sup>35</sup> Obwohl bei betrieblich genutzten Liegenschaften der Leistungsbeitrag der Immobilie im Prozess der betrieblichen Leistungserstellung im Vordergrund steht<sup>36</sup>, sollten die Ziele, Werte und Grundsätze des renditeorientierten Immobilienmanagements prinzipiell auch im nutzungsorientierten Immobilienmanagement Eingang finden.

Die Leistungsinhalte des Public Real Estate Managements am Beispiel der Stadt Zürich<sup>37</sup> zeigt auf, dass Public Real Estate Management die strategische und operative Managementebene, wie auch die operative Leistungserbringung gleichermassen umfasst. Inhalt der operativen Leistungsebene entsprechen in ihrer Eigenart Leistungen des infrastrukturellen Facility Managements wie z.B. Reinigungs-, Umzugs- und Telefondienste, usw.

#### **2.2.4.7 Definition Corporate Real Estate Management (CREM)**

Unter Corporate Real Estate Management versteht man das aktive, ergebnisorientierte strategische und operative Management betriebsnotwendiger und nichtbetriebsnotwendiger Immobilien. „Als unternehmerische Führungskonzeption richtet es sich an „Non-

---

<sup>34</sup> Vgl. Immobilienmanagement, Handbuch Immobilienentwicklung, Bauherrenberatung, Immobilienbewirtschaftung, S. 580.

<sup>35</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9897/verwaltungsvermoegen-v6.html>, [download am 3. August 2010]

<sup>36</sup> Vgl. Kämpf-Dern, A., Bestimmungen und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, Eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann, S 62.

<sup>37</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Mächler, C., Immobilienbewirtschaftung der Stadt Zürich, 20.3.2010, „Public Real Estate Management am Beispiel der Stadt Zürich“, S 47f.

Property-Companies“, die im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie über umfangreichen Grundbesitz verfügen“.<sup>38</sup> Die Erfassung und Analyse von Immobilienportfolios unter Kapitalanlagegesichtspunkten, das Ausarbeiten von Strategien für die Bereitstellung von Flächen, die Bewirtschaftung und die Verwertung von Liegenschaften sowie die Umsetzung und Kontrolle der Konzepte sind wesentliche Aufgaben des Corporate Real Estate Managements.

### **2.2.5 Erweiterte modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen**

Die Übersichten der Managementdisziplinen nach Teichmann und Kämpf-Dern zeigen auf, dass über die Einordnung der Leistungen Facility Management, sowie Public und Corporate Real Estate Management in ein allgemein gültiges Schema nach wie vor Unklarheit herrscht. Teichmann übernimmt zwar das Facility Management-Modell der neuen FM-EN-Norm<sup>39</sup> mit den drei Managementebenen, ordnet es in Abbildung 2-2 aber als eine alle Kundenkategorien übergreifende Disziplin dem Real Estate Asset Management zu.<sup>40</sup> Im modifizierten Strukturvorschlag<sup>41</sup> definiert Kämpf-Dern den neuen Begriff Real Estate Facility Management und fügt es in das nutzungsorientierte Immobilienmanagement auf der Objekt- Ebene ein.

In Anlehnung an die modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen nach Kämpf-Dern werden in der erweiterten modifizierten Übersicht vgl. Abbildung 2-4 zusätzlich in der Vertikalen die Managementebenen explizit dargestellt und eine Verbindung zu den Ebenen Unternehmen, Portfolio und Objekt geschaffen. Daraus wird erkennbar, dass Portfolio Management und Asset Management dem strategischen Management zugeordnet sind, sich das Portfolio Management auf ein Portfolio mit mehreren Liegenschaften konzentriert und sich das Asset Management auf ein Einzelobjekt fokussiert.

Facility Management, Public und Corporate Real Estate Management sind Führungskonzeptionen, die alle Managementebenen umfassen und werden in der erweiterten modifizierten Übersicht der Managementdisziplinen entsprechend dargestellt. In allen drei Kategorien setzt sich im Zuge der Professionalisierung die Einsicht durch, dass die Immobilien nach den Regeln des Kapitalmarkts geführt werden müssen. Die Erfolgsrechnung des Kerngeschäfts soll nicht durch unreelle Mietkonditionen verwässert werden.

---

<sup>38</sup> Vgl. Schulte, K.W., Immobilienökonomie, Band I., S. 852.

<sup>39</sup> Quelle: Norm Facility Management - Teil 1: Begriffe; Deutsche Fassung EN 15221-1:2006

<sup>40</sup> Vgl. Abbildung 2-2: Übersicht der Managementdisziplinen nach S.A. Teichmann.

<sup>41</sup> Vgl. Abbildung 2-3: Modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen nach A. Kämpf-Dern.

Die Zinsen haben sich am Markt zu orientieren und die Kostenstrukturen müssen permanent auf vergleichbare und standardisierte Benchmarks ausgerichtet werden.

Neben dem rendite- und nutzungsorientierten Managementansatz wird das Modell um die organisationsorientierte Managementdisziplin erweitert.

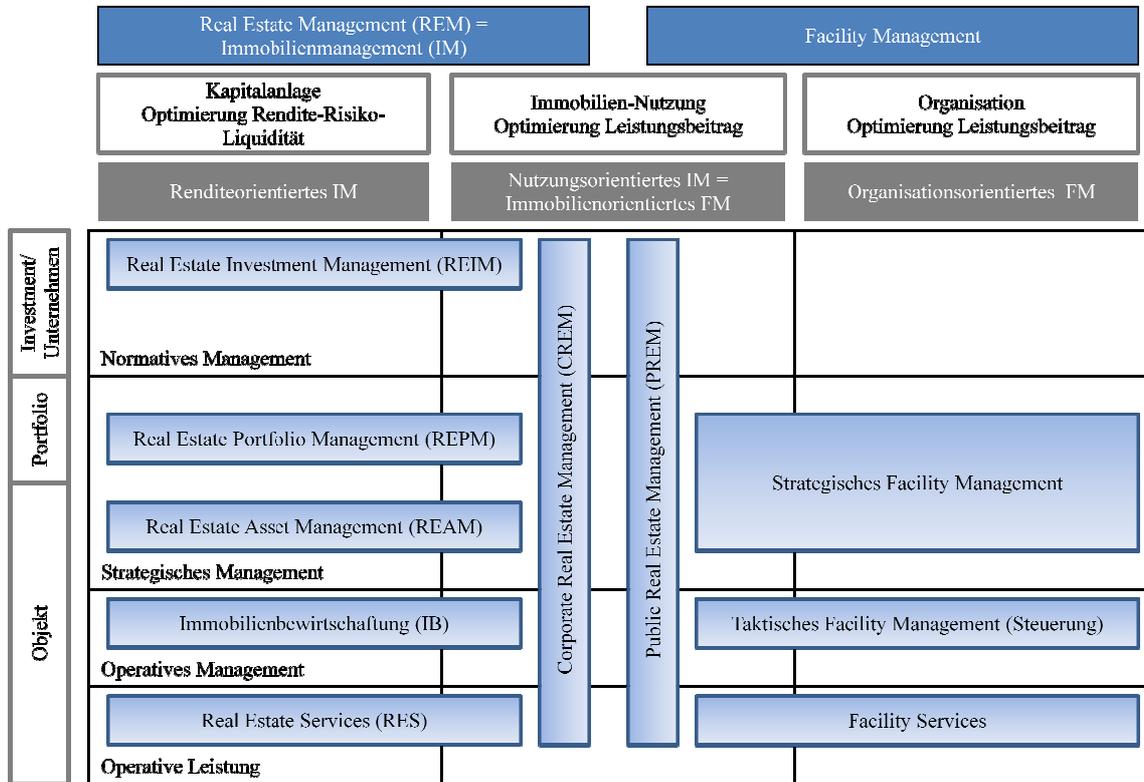


Abbildung 2-4: Erweiterte modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen<sup>42</sup>

Die Anwendung des Begriffs Facility Managements wird in die zwei Hauptgruppen „Fläche und Infrastruktur“ sowie „Mensch und Organisation“ unterteilt<sup>43</sup>. Bei der Gruppe „Fläche und Infrastruktur“ steht das Management der Immobilie mit den eingebauten Einrichtungen, Anlagen und Systemen im Vordergrund. Der durch Kämpf-Dern<sup>44</sup> neu definierte Begriff „Immobilienbezogenes Facilitymanagement“ könnte, mit Ausnahme der Schreibweise, als übergeordneter Begriff und als Synonym zum Begriff nutzungsorientiertes Immobilienmanagement verwendet werden.

<sup>42</sup> Anlehnung an: Kämpf-Dern, A., Bestimmungen und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, Eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann, S 60.

<sup>43</sup> Vgl. Norm Facility Management - Teil 1: Begriffe; Deutsche Fassung EN 15221-1:2006, S 7.

<sup>44</sup> Vgl. Kämpf-Dern, A., Bestimmungen und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, Eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann, S 64

Die Gruppe „Mensch und Organisation“ orientiert sich an den nicht immobilienbezogenen Bedürfnissen einer Organisation<sup>45</sup> und umfasst Leistungen und Themen wie z.B. Gesundheitsschutz, Sicherheit, Büro-, Schreib- und Empfangsdienste. Diese ausschliesslich auf die Organisation ausgerichteten, immobilienunabhängigen Leistungen werden als Erweiterung zu den von Kämpf-Dern<sup>46</sup> eingeführten immobilienorientierten FM-Leistungen als organisationsorientiertes Facility Management bezeichnet und in einer zusätzlichen Spalte dargestellt werden.

Im Facility Management werden aufgrund von definierten Anforderungen<sup>47</sup> (Demand) auf allen drei Ebenen Leistungsinhalte festgelegt. Die Leistungsinhalte auf der strategischen und der Managementebene sind detailliert im Berufsbild<sup>48</sup> der IFMA erläutert. Die Leistungen auf der operativen Ebene werden oftmals als Facility Services bezeichnet und werden als Synonym zu den Real Estate Services (RES) verstanden. In der Immobilienbewirtschaftung von einfachen Liegenschaften im renditeorientierten Immobilienmanagement übernimmt diese Rolle der klassische Hauswart, im Facility Management eine professionelle Facility Services-Organisation.

### 2.2.6 Der Nutzer aus unterschiedlichen Perspektiven

Unabhängig von der grundsätzlichen Orientierung nach Abbildung 2-4, steht der Nutzer einer Fläche als Kunde im Zentrum. Aus rendite-, wie auch aus nutzungsorientierter Sicht ist der Vermieter verpflichtet, das Mietobjekt „zum vereinbarten Zeitpunkt und in einem zum vorausgesetzten Gebrauch tauglichen Zustand zu übergeben und zu erhalten“<sup>49</sup>. Der Mieter schuldet dem Vermieter für die Überlassung der Sache einen Mietzins<sup>50</sup>. Die Grundsätze und damit auch die Definitionen und Begriffe des renditeorientierten Immobilienmanagements kommen somit im immobilienorientierten Facility Management gleichermassen zur Anwendung. Dies gilt für Wohnnutzungen genauso, wie für Büro-, Lager- oder Produktionsflächen. Die technische Komplexität und die daraus abgeleiteten Kompetenzen an das Management können bei vielschichtigen Nutzerbe-

---

<sup>45</sup> Vgl. Norm Facility Management - Teil 1: Begriffe; Deutsche Fassung EN 15221-1:2006, S 13.

<sup>46</sup> Vgl. Kämpf-Dern, A., Bestimmungen und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, Eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann, S 64

<sup>47</sup> Vgl. Norm Facility Management - Teil 1: Begriffe; Deutsche Fassung EN 15221-1:2006, S. 8.

<sup>48</sup> Quelle: Berufsbild Facility Manager, Anforderungsprofil basierend auf den neun IFMA-Kompetenzen

<sup>49</sup> Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht), Art. 256, Abs. 1 OR.

<sup>50</sup> Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht), Art. 257 OR.

dürfnissen massiv zunehmen und übersteigen auf allen Management-Ebenen die Anforderungen der rein renditeorientierten Betrachtungsweise.

Eine differenzierte Betrachtung aus Eigentümersicht und Sicht der nutzenden Organisation muss auch hinsichtlich der Verrechnung und im Vergleich von Leistungskennzahlen der operativen Ebene angestellt werden.

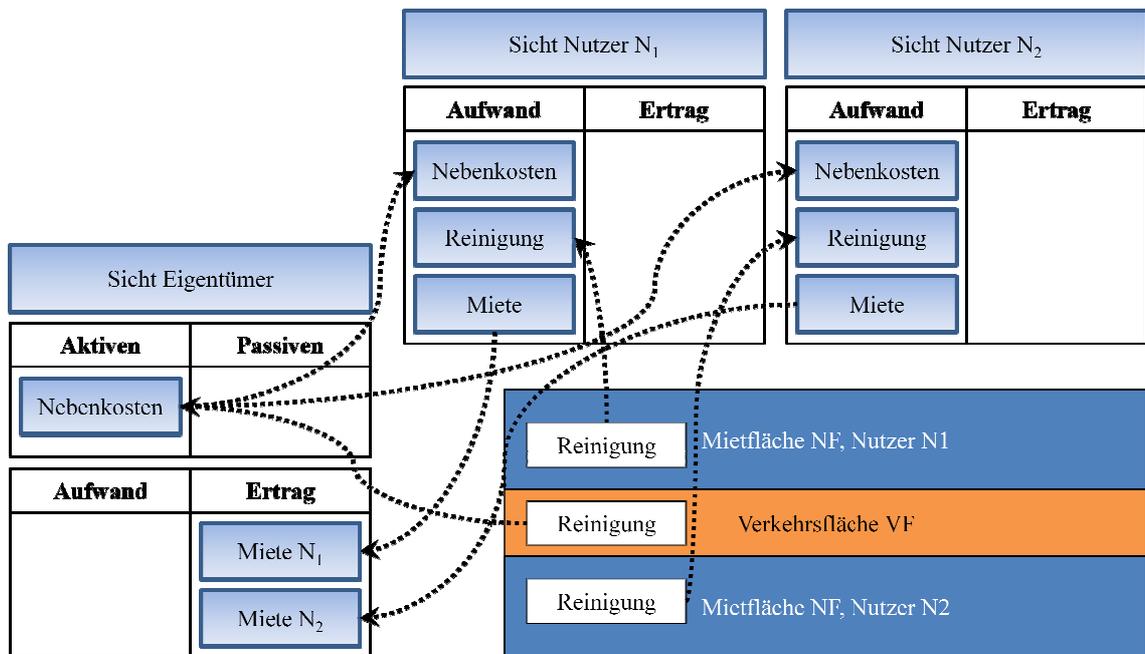


Abbildung 2-5: Sichten von Immobilienkosten am Beispiel Reinigung<sup>51</sup>

Der Eigentümer führt mit seiner Organisation die immobilienorientierten FM-Leistungen (Real Estate Services, z.B. Reinigung) für allgemein genutzte Flächen<sup>52</sup> und verrechnet diese, sofern die vertraglichen Voraussetzungen gegeben sind, über die Nebenkosten an die Organisation (Nutzer N<sub>1</sub> und N<sub>2</sub>). Die nutzungsorientierten FM-Leistungen (Facility Services, z.B. Reinigung) für Leistungen auf der Nutzfläche<sup>53</sup> werden durch den Leistungserbringer direkt dem Nutzer verrechnet. Bei Organisationen, die über einen eigenen Immobilienbestand verfügen, werden die immobilien- und nutzungsorientierten FM-Leistungen oftmals nicht differenziert betrachtet, was bei der Ermittlung von Kennzahlen zu grossen Differenzen führen kann.

<sup>51</sup> eigene Darstellung in Anlehnung an: Kostenmodell für die Immobiliennutzung, Figur 3, S. 6.

<sup>52</sup> In Abbildung 2-5 als Verkehrsfläche VF bezeichnet.

<sup>53</sup> In Abbildung 2-5 als Mietfläche NF bezeichnet.

### 2.2.7 Gegenüberstellung der Leistungen im Immobilien- und Facility Management nach Management-Ebenen

In den folgenden Kapiteln werden auf der Grundlage der oben beschriebenen Ansätze die Leistungen des Real Estate Managements und des Facility Managements den Management-Ebenen zugeordnet. Leistungen der mittleren Spalte gemäss Abbildung 2-4 werden nicht explizit aufgeführt, da sie sich je nach Präferenz aus beiden Inhalten zusammensetzen können.

#### 2.2.7.1 Leistungsinhalte der normativen Management- Ebene

Immobilienmanagement	Facility Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Formulierung der Investmentstrategie</li> <li>• Financial Engineering (Finanzen, Recht, Steuern)</li> <li>• Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Portfolio Managements</li> <li>• Risikomanagement auf der Investment-Ebene</li> <li>• Reporting an den Investor</li> <li>• Research für die Investment-Ebene<sup>54</sup></li> </ul>	

Tabelle 2-I: Gegenüberstellung der Leistungen im Immobilien- und Facility Management der normativen Management-Ebene

#### 2.2.7.2 Leistungsinhalte der strategischen Management-Ebene

Immobilienmanagement	Facility Management
<p><b>Portfolio Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Formulierung der Portfoliostrategie</li> <li>• Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilienportfolios<sup>56</sup></li> <li>• Auswahl, Steuerung und Kontrolle von Dienstleistern der Objektebene</li> <li>• Risikomanagement auf der Portfolio-Ebene</li> <li>• Reporting an die Investment-Ebene</li> <li>• Research für die Portfolio-Ebene<sup>57</sup> „</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Festlegen der Facility Management-Strategie in Übereinstimmung mit der Strategie der Organisation</li> <li>• Gestaltung der Leitlinien, Ausarbeitung von Richtlinien für die Flächen, der Vermögenswerte, Prozesse und Dienstleistungen</li> <li>• aktiv Vorschläge und Antworten liefern</li> <li>• Veranlassung von Risikoanalysen und</li> </ul>

<sup>54</sup> Vgl. gif, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, 2004, S. 3.

<sup>56</sup> Diese Aufgabe wurde durch Sven A. Teichmann in „Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 17“ zusätzlich aufgenommen.

Immobilienmanagement	Facility Management
<b>Asset Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereitstellung von Richtungsvorgaben zur Anpassung an Veränderungen in der Organisation</li> <li>• Veranlassen von Leistungsvereinbarungen (SLA) und Überwachen der Schlüssel- Leistungskennzahlen (KPI)</li> <li>• Management der Auswirkungen von Facilities auf die Hauptaktivitäten, auf die Umwelt und auf die Gesellschaft</li> <li>• Pflege der Beziehungen zu Behörden, Mietern und Pächtern, strategischen Partnern, Verbänden usw.</li> <li>• Leitung der Facility Management-Organisation“<sup>55</sup></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Formulierung der Objektstrategie</li> <li>• Markt- und Standortanalyse</li> <li>• Wertorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilien auf Objektenebene</li> <li>• Transaktionsmanagement</li> <li>• Projektentwicklung/ Projektmanagement</li> <li>• Strategische Vorgaben und Steuerung der Immobilienbewirtschaftler</li> <li>• Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Immobilienbewirtschafters</li> <li>• Immobilienmarketing“<sup>58</sup></li> </ul>	

Tabelle 2-II: Gegenüberstellung der Leistungen im Immobilien- und Facility Management der strategischen Management-Ebene

### 2.2.7.3 Leistungsinhalte der operativen Management-Ebene

Immobilienmanagement	Facility Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Umsetzung der Objektstrategie</li> <li>• Umsetzung der Massnahmen der wertorientierten Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilien auf Objektenebene</li> <li>• Umsetzung der Massnahmen des Transaktionsmanagements</li> <li>• Steuerung der operativ ausgerichteten Immobilienbewirtschaftung</li> <li>• Auswahl, Steuerung und Kontrolle der Dienstleister</li> <li>• Immobiliencontrolling und Risikomanagement</li> <li>• Reporting an die Asset Management-Ebene“<sup>59</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Einführung und Überwachung von Richtlinien zur Verfolgung der Strategien</li> <li>• Entwicklung von Geschäftsplänen und Budgets</li> <li>• Übersetzung der Facility Management-Ziele in Anforderungen auf operativer Ebene</li> <li>• Festlegung der SLA und Interpretation der KPI</li> <li>• Überwachung der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften</li> <li>• Management von Projekten, Prozessen und Vereinbarungen</li> <li>• Leitung des Facility Management-</li> </ul>

<sup>57</sup> Vgl. gif, Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, 2004, S. 4.

<sup>55</sup> Vgl. Norm Facility Management - Teil 1: Begriffe; Deutsche Fassung EN 15221-1:2006, S. 8.

<sup>58</sup> Vgl. Teichmann, S., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 19.

Immobilienmanagement	Facility Management
	Teams <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimierung des Einsatzes von Ressourcen</li> <li>• Anpassung an Veränderungen und deren Dokumentation</li> <li>• Kommunikation mit internen oder externen Leistungserbringern auf der taktischen Ebene“<sup>60</sup></li> </ul>

Tabelle 2-III: Gegenüberstellung der Leistungen im Immobilien- und Facility Management der operativen Management-Ebene

## 2.3 Die Prinzipal-Agent-Theorie

### 2.3.1 Historischer Ursprung der Prinzipal-Agent-Theorie

Die Prinzipal-Agent-Theorie hat ihren historischen Ursprung in der Neoklassik. Das theoretische Fundament der Neoklassik basiert auf dem Ansatz des Gleichgewichtszustandes. Dieser Gleichgewichtszustand stellt sich ein, wenn zwei vollkommen rationale Entscheidungsträger mit perfektem Informationsstand Güter tauschen. Dieses Fundament führte zu Unbehagen bei den Ökonomen und dazu, dass man sich mit der Wirkung von Institutionen auf Wirtschaftseinheiten intensiver auseinander setzte<sup>61</sup>.

### 2.3.2 Merkmale der Prinzipal-Agent-Theorie

„Im Mittelpunkt der Prinzipal-Agent-Theorie steht die Institution des Vertrags und seine Bedeutung für eine Kooperation zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent) bei *Interessenskonflikt*, *Umweltunsicherheit* und *Informationsasymmetrie*“<sup>62</sup>.

„Gemeinsames Merkmal dieser Prinzipal-Agent-Beziehung ist, dass der Prinzipal auf Basis eines Vertrages an den Agenten das Recht überträgt, im Auftrag des Prinzipals Entscheidungen zu treffen. Je weniger Informationen der Prinzipal über die Eigenschaften (z.B. Qualifikationen und Leistungsmöglichkeiten) oder die faktische Leistung des Agenten hat, desto grösser ist für den Prinzipal die Gefahr, dass der Agent nicht verein-

<sup>59</sup> Vgl. Teichmann, S., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 20.

<sup>60</sup> Vgl. Norm Facility Management - Teil 1: Begriffe; Deutsche Fassung EN 15221-1:2006, S. 8

<sup>61</sup> Vgl. Alparslan, A., Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, 2006, S. 1.

<sup>62</sup> Vgl. Alparslan, A., Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, 2006, S. 2.

barungsgemäss handelt, sondern stattdessen seine eigenen, opportunistischen Interessen verfolgt“<sup>63</sup>.

Wesentliches Merkmal der Prinzipal-Agent-Theorie ist, wie in Abbildung 2-6 dargestellt, die unterschiedliche, asymmetrische Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent.

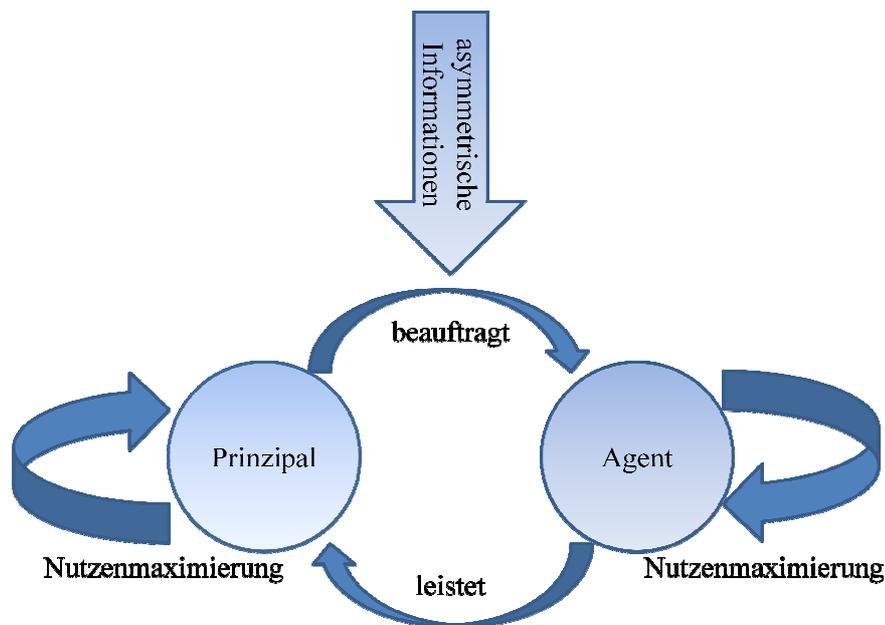


Abbildung 2-6: Prinzipal-Agent-Theorie<sup>64</sup>

### 2.3.3 Drei Arten asymmetrischer Informationen

Es werden drei Arten asymmetrischer Informationen unterschieden<sup>65</sup>:

1. Prinzipal-Agent-Modell mit versteckter Handlung (Hidden Action)

Der Prinzipal kann die Handlung des Agenten nicht beobachten und auch im Nachhinein nicht nachvollziehen.

2. Prinzipal-Agent-Modell mit versteckter Information (Hidden Information oder auch Moral Hazard)

Zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses haben Prinzipal und Agent die gleichen Informationen. Durch die Leistungserbringung des Agenten übersteigt das Informationsvolumen des Agenten dasjenige des Prinzipals.

3. Prinzipal-Agent-Modell mit versteckten Eigenschaften (Hidden Characteristics)

<sup>63</sup> Vgl. Alparslan, A., Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, 2006, S. 2.

<sup>64</sup> Vgl. Masterthesis, A. Jenny, 2008, Die Messbarkeit der Qualität von Immobilienbewirtschaftungsdienstleistungen aus Sicht der institutionellen Investoren, S. 10.

<sup>65</sup> Quelle: Wirtschaftlexikon Gabler, [www.wirtschaftlexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftlexikon.gabler.de), [download am 12.6.2010]

Der Agent verfügt bereits zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses über Informationen z.B. zur eigenen Leistungsfähigkeit, die er dem Prinzipal nicht zukommen lässt. Zu Beginn des Beschaffungsprozesses kennt der Prinzipal den Agenten oftmals nicht. Während der Offert- und Verhandlungsphase lernt der Prinzipal den Agenten kennen. Er hat aber das Risiko, den falschen Bewerber auszuwählen. Um dieses Risiko zu minimieren kann sich der Agent durch eindeutige Signale<sup>66</sup> auszeichnen, z.B. Leistungsausweis und andererseits kann der Prinzipal sich durch zusätzliche Informationen über den Agenten das Informationsdefizit reduzieren.

In der Praxis können die drei Arten einzeln auftreten oder als Kombination vorkommen.

### **2.3.4 Entstehung und Lösungsansätze der Prinzipal-Agent-Problematik**

Die Prinzipal-Agent-Beziehung orientiert sich am Beschaffungsprozess und kann in Anlehnung an die Ausführungen von Alparslan<sup>67</sup> im zeitlichen Ablauf wie folgt dargestellt werden:

- Der Prinzipal fragt den Agenten für eine Leistung an.
- Der Agent bietet die Leistung an.
- Der Prinzipal bietet dem Agenten den Vertrag an.
- Der Agent entscheidet über den angebotenen Vertrag.
- Der Agent erbringt die im Vertrag definierte Leistung.
- Die Leistungserbringung ist erfüllt, das Ergebnis ist bekannt.
- Der Agent bekommt das vereinbarte Entgelt.

Der Prinzipal ist folglich mit dem Problem konfrontiert die asymmetrische Information zwischen Prinzipal und Agent zu reduzieren. Eine Herausforderung besteht darin den Vertrag so zu gestalten, dass der Agent seinen vertraglichen Verpflichtungen - aus der Perspektive des Prinzipals - bestmöglich nachkommt<sup>68</sup>. Hierzu werden im Vertrag Anreiz-, Kontroll- und Informationssysteme<sup>69</sup> eingebaut. Bürokratische Kontrollen und Informationssysteme sind übliche Mechanismen, den Agenten zu überprüfen. Ein Restrisiko besteht darin, dass der Prinzipal den Agenten, aufgrund unverhältnismäßig hoher Informations- und Kontrollkosten, nur unvollständig kontrollieren kann.

---

<sup>66</sup> Vgl. Alparslan, A., Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, 2006, S. 43.

<sup>67</sup> Vgl. Alparslan, A., Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, 2006, S. 14, Abbildung 3.

<sup>68</sup> Vgl. Alparslan, A., Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, 2006, S. 2.

<sup>69</sup> Vgl. Alparslan, A., Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie, 2006, S. 29.

### 2.3.5 Prinzipal-Agent-Problematik in der Immobilienbewirtschaftung

In der Immobilienwirtschaft kann das Prinzipal-Agent-Problem in allen Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie auftreten. Es zeigt sich verstärkt in der Bewirtschaftung von Liegenschaften für Privatpersonen. Insbesondere bei Personen, die über keine oder nur minimale Immobilienkenntnisse verfügen bekommt die Prinzipal-Agent-Problematik eine grosse Bedeutung. Alle drei beschriebenen Arten asymmetrischer Informationscharakteristiken können auftreten.

Die erste Variante asymmetrischer Information kommt in der eigentlichen Bewirtschaftung vor. Der Eigentümer verlässt sich vertrauensvoll auf den Bewirtschafter. Die Leistungserbringung des Bewirtschafters erfolgt für den Eigentümer in einem für ihn nicht einsehbaren Bereich. Oftmals finden auch keine periodischen Besprechungen statt. Die Leistungen des Bewirtschafters können durch den Eigentümer nicht beobachtet werden und sind nicht nachvollziehbar (Hidden Action). Die Bewirtschaftung ist auch ein typisches Beispiel für das Prinzipal-Agent-Modell mit versteckter Information. Der Bewirtschafter verfügt durch seine immerwährende Leistungserbringung in den Objekten, über bedeutend mehr Informationen als der Eigentümer (Moral Hazard). Er hat über alle Vorgänge in der technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen Leistungserbringung Detailkenntnisse, über die der Eigentümer nicht verfügt. Das Prinzipal-Agent-Modell mit versteckten Eigenschaften zeigt sich oftmals in der Vermietungstätigkeit des Bewirtschafters. Der Bewirtschafter kennt seine Leistungsfähigkeit und das Potenzial seiner Mitarbeitenden. Je nach Priorität verändert er ohne Absprache mit dem Eigentümer die Leistungsintensität. Zeitaufwändige Aufgaben wie Vermietungen werden in der Priorität dem Tagesgeschäft hintenangestellt. (Hidden Characteristics).

### 2.3.6 Lösungsansätze zur Verringerung der Prinzipal-Agent-Problematik in der Immobilienbewirtschaftung

In der Immobilienbewirtschaftung ist es nach wie vor Usanz, dass das Entgelt in Prozent der Mietzinseinnahmen festgelegt wird. Um dem Bewirtschafter einen Anreiz zu geben hat man als Lösungsansatz in den vergangenen Jahren das Entgelt nicht mehr vom Mietertrag (Soll)<sup>70</sup>, sondern vom Mietertrag (Ist)<sup>71</sup> abhängig gemacht. Damit wird ein Anreiz geschaffen, die Leerstände zu minimieren. Dieser Ansatz kann für Liegenschaften mit Büro-, Gewerbe- und Industrienutzung mit höheren Leerstandsquoten An-

---

<sup>70</sup> sia- Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S. 22.

<sup>71</sup> sia- Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S. 22.

reiz sein, sich optimal für den Prinzipal einzusetzen, weniger aber im Wohnungsbau, wo keine oder minimale Leerstände vorhanden sind. Mit diesem Ansatz wird aber lediglich die Ertragsseite beeinflusst. Einen Anreiz, auch die Eigentümerlasten zu reduzieren, fehlt. Insofern wäre ein Anreizsystem, das über den Nettoertrag<sup>72</sup> einer Liegenschaft definiert wird zweckmässiger, da im Nettoertrag die Mieterträge (Ist), wie auch die Betriebskosten zu Lasten Eigentümer berücksichtigt werden. In diesem Ansatz besteht aber die Gefahr, dass der Bewirtschafter die Unterhaltsarbeiten ungenügend gewissenhaft realisiert und es zu aufgestautem Unterhalt kommen kann. Um dem entgegenzuhalten könnte der Aufwand für Unterhalt in Liegenschaften über Benchmarks in Prozent der Verkehrswerte<sup>73</sup> oder pro m<sup>2</sup> Mietfläche<sup>74</sup> gesteuert werden.

## 2.4 European Foundation for Quality Management (EFQM)

### 2.4.1 Das EFQM-Modell

Die Abkürzung EFQM steht für European Foundation for Quality Management<sup>75</sup>. Die EFQM wurde mit dem Ziel gegründet, die Managementqualität durch gemeinsam genutzte Informationen und wechselseitige Anerkennung zu fördern und zu verbessern<sup>76</sup>. 1991 wurde das EFQM-Modell erstmals präsentiert<sup>77</sup>. In der Zwischenzeit wurde das Modell aufgrund verschiedener Rückmeldungen aus der Praxis modifiziert und optimiert.

Das EFQM-Modell gemäss Abbildung 2-7 umfasst zur Beurteilung der Qualität einer Unternehmung neun Kriterien. Einerseits sind es die Befähigerkriterien, die bewerten, was eine Unternehmung wie tut, und andererseits sind es die ergebnisorientierten Kriterien, die aufzeigen, was eine Organisation erreicht. Die neun Kriterien sind wiederum in 32 Teilkriterien unterteilt.

---

<sup>72</sup> sia- Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S. 30.

<sup>73</sup> Vgl. Abbildung 3-20: Instandhaltungskosten in % des Liegenschaftswertes

<sup>74</sup> Vgl. Abbildung 3-21: Instandhaltungskosten pro m<sup>2</sup> Mietfläche der Immobilien für Büroliegenschaften oder Abbildung 3-22: Instandhaltungskosten pro m<sup>2</sup> Mietfläche für Wohnliegenschaften

<sup>75</sup> Quelle: <http://www.efqm.org/en/>, [download am 17.6.2010]

<sup>76</sup> Quelle: <http://www.efqm.org/en/tabid/123/default.aspx>, [download am 17.6.2010]

<sup>77</sup> Quelle: <http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/Ourhistory/Timeline/tabid/168/Default.aspx>, [download am 17.6.2010]

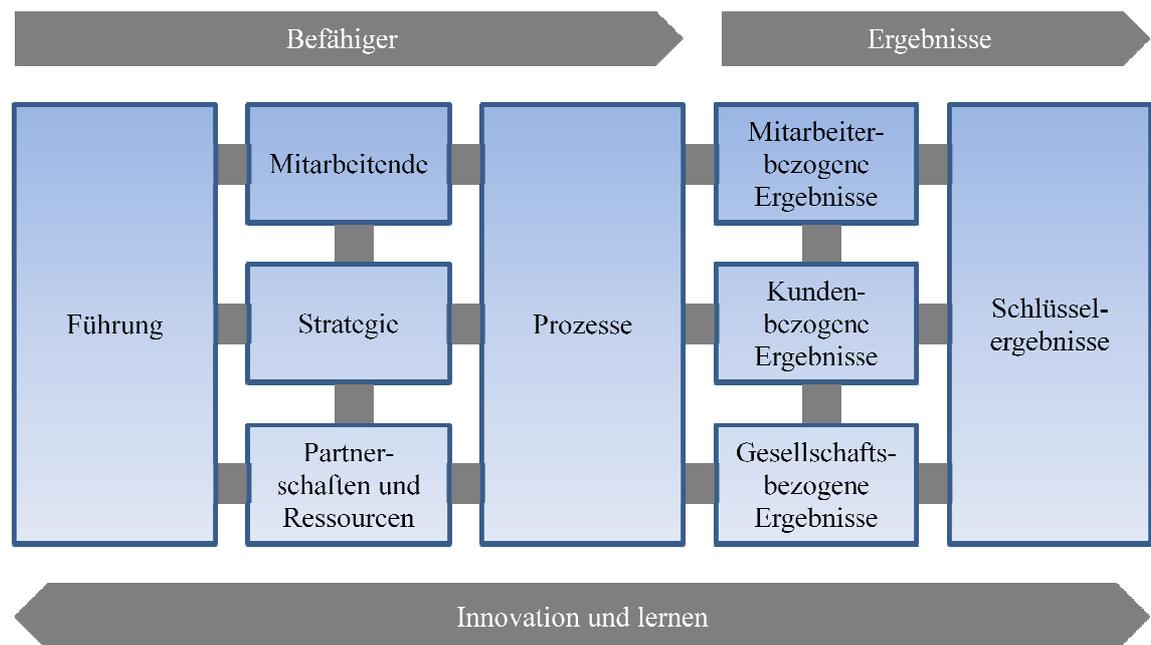


Abbildung 2-7: Die 9 Kriterien des EFQM-Modells

#### 2.4.2 Primärerhebung auf der Basis der neun EFQM-Kriterien

Das EFQM-Modell für Excellence eignet sich grundsätzlich für eine ganzheitliche Analyse von Organisationen<sup>78</sup>. Es hat zum Ziel, Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen und Massnahmen zu identifizieren. Für die qualitative Primärerhebung durch Interviews mit vermögenden Privatpersonen wird die Grundstruktur des EFQM-Modells als Fundament angewendet. In der Tiefe werden jedoch nicht die 32 EFQM-Teilkriterien und Fragestellungen verwendet, sondern ein auf das Real Estate Management ausgerichteter Ansatz entwickelt und eingesetzt. Bei diesem modifizierten Ansatz geht es darum zu analysieren, wie im Privat Real Estate Management das Portfolio Management, das Asset Management und die Immobilienbewirtschaftung auf den unterschiedlichen Management-Ebenen sichergestellt werden.

Die Interview- Fragestellungen zu den neun Hauptkriterien sind in Anhang 1 detailliert aufgeführt.

Die Primärerhebung durch Interviews ohne Firmenbesuch und ohne Nachweis der Antworten erhebt keinen Anspruch auf eine repräsentative Wiedergabe der aktuellen Situation. Um aber trotzdem einen Vergleich unter den Befragten durchführen zu können wurde eine vereinfachte Bewertungsmethodik entwickelt.

<sup>78</sup> Quelle: <http://www.saq.ch/de/excellence/efqm-excellence-modell/inhalte/#c2115>, [download am 17.6.2010]

Unter dem Kriterium Führung wird für die vorliegende Arbeit das Führen von Immobilienportfolios auf den verschiedenen Managementebenen verstanden. Das Kriterium Führung wird in zwei Unterpunkte unterteilt. Es werden für das Portfolio Management und die Bewirtschaftung je 100 Punkte vergeben. Die Gesamtpunktzahl beider Unterpunkte wird gemittelt. Für alle übrigen Kriterien werden maximal 100 Punkte vergeben. Insgesamt werden in der Beurteilung 1'000 Punkte vergeben.

Die Gewichtung der Kriterien 1 bis 9 werden gemäss den Empfehlungen der Swiss Association for Quality (SAQ)<sup>79</sup> angewendet. So sind die einzelnen Kriterien 1-9 wie folgt gewichtet:

Kriterium	Bezeichnung	Gewichtung in %
1	Führung	10
2	Strategie	10
3	Mitarbeitende	10
4	Partnerschaften und Ressourcen	10
5	Prozesse	10
6	Kundenbezogene Ergebnisse	15
7	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	10
8	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	10
9	Schlüsselergebnisse	15
Total		100

Tabelle 2-IV: Gewichtung der Kriterien nach EFQM

<sup>79</sup> Vgl. EFQM-Modell 2010, Informationen für Kunden und Partner der SAQ Swiss Association for Quality zur Revision des EFQM Modells, S. 6, [www.saq.ch](http://www.saq.ch), [download am 15.4.2010]

### 3 Marktanalyse

#### 3.1 Der Immobilienmarkt privater Eigentümer

##### 3.1.1 Der Immobilienmarkt privater Eigentümer im 4-Quadranten Modell

Das 4-Quadranten Modell<sup>80</sup> in Abbildung 3-1 teilt immobilienbezogene Investmentmöglichkeiten in vier Asset-Arten auf und strukturiert so das Immobilienanlageuniversum. Kotierte indirekte Immobilienanlagen im Quadrant „Public/Equity“ sind alle öffentlich handelbaren Papiere für Immobilien- Aktiengesellschaften, -Fonds und Real Estate Investment Trusts (REIT). Unter immobilienbesicherten Forderungen im Quadrant „Private/Debt“ werden grundpfandbesicherte Immobilienkredite<sup>81</sup> (Hypotheken) verstanden. Im Quadrant „Public/Debt“ werden immobilienbesicherte Forderungen in einem Pool (Hypotheken-Pool) zusammengefasst und verbrieft. Die als Mortgage-Backed Securities (MBS)<sup>82</sup> bekannten Papiere können an Investoren am Kapitalmarkt verkauft werden.

Die vorliegende Masterthesis konzentriert sich auf den Markt der Liegenschaften im Privateigentum und umfasst so die Immobiliendirektanlagen ohne nichtkotierte Beteiligungen im Quadrant „Private / Equity“.

	Private	Public
Equity	<b>Immobiliendirektanlagen oder nichtkotierte Beteiligungen</b>	<b>Kotierte indirekte Immobilienanlagen</b>
Debt	<b>Immobilienbesicherte Forderungen</b>	<b>Verbrieft immobilienbesicherte Forderungen</b>

Abbildung 3-1: Der 4-Quadranten Ansatz<sup>83</sup>

<sup>80</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Kaluscha, U., 4IP Management AG, 13.3.2010, „Der Vier-Quadrantenansatz, S. 7.

<sup>81</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Kaluscha, U., 4IP Management AG, 13.3.2010, „Der Vier-Quadrantenansatz, S. 61 - 64.

<sup>82</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Aberer, H., UBS Global Asset Management, 27.2.2010, „Global Public Real Estate Debt“, S. 9 - 16.

<sup>83</sup> Anlehnung an: Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Kaluscha, U., 4IP Management AG, 13.3.2010, „Der Vier-Quadrantenansatz, S. 4.

### 3.1.2 Marktdaten zu Wohn- und Geschäftsliegenschaften in der Schweiz

Die letzte umfassende Erhebung von Flächendaten wurde mit der Volkszählung im Jahr 2000 durch das Bundesamt für Statistik durchgeführt. Diese Daten wurden früher alle zehn Jahre erhoben. „Neu wird die Volkszählung jährlich in neuer Form durchgeführt und ausgewertet. Um die Bevölkerung zu entlasten, werden die Informationen primär aus den Einwohnerregistern entnommen und mit Stichprobenerhebungen ergänzt. Stichtag für die neue Volkszählung ist der 31. Dezember 2010<sup>84</sup>“.

Die Volkszählung 2000 hat ergeben, dass in 1,462 Mio. Gebäuden 7,095 Mio. Personen wohnen. Von den genannten Gebäuden sind 1,295 Mio. (89%) im Besitz von Privatpersonen<sup>85</sup>.

Das Immobilien-Anlageuniversum für Wohn- und Geschäftsflächen in der Schweiz wird für die Quadranten „Private/Equity“ und „Public/Equity“ auf rund CHF 2'330 Mia.<sup>86</sup> hochgerechnet. Diese teilen sich wie folgt auf:

#### Wohnflächen<sup>87</sup>:

Art der Liegenschaft	Anzahl Einheiten	Wert der Liegenschaft
Mietwohnung	2'011'000	~ 640 Mia. CHF
Eigentumswohnungen	912'000	~ 475 Mia. CHF
Einfamilienhäuser	904'000	~ 685 Mia. CHF
<b>Total</b>	<b>3'827'000</b>	<b>~ 1'800 Mia. CHF</b>

Tabelle 3-I: Immobilienmarkt Schweiz für Wohnflächen

#### Geschäftsflächen<sup>88</sup>:

Art der Liegenschaft	Mio. m <sup>2</sup> BGF	Wert der Liegenschaft
Büroflächen	50	~ 180 Mia. CHF
Verkaufsflächen	31	~ 110 Mia. CHF
Industrieflächen/Lagerflächen	150	~ 240 Mia. CHF
<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>~ 530 Mia. CHF</b>

Tabelle 3-II: Immobilienmarkt Schweiz für Geschäftsflächen

<sup>84</sup> Vgl. Broschüre „Die neue Volkszählung“, Bundesamt für Statistik (BFS).

<sup>85</sup> Vgl. Bericht „Eidgenössische Volkszählung 2000, Gebäude, Wohnungen und Wohnverhältnisse“, Bundesamt für Statistik (BFS), S. 28.

<sup>86</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Ammann, A., Wüest & Partner, 2.10.2009, „Einführung in die Immobilienbewertung“, S. 4.

<sup>87</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Ammann, A., Wüest & Partner, 2.10.2009, „Einführung in die Immobilienbewertung“, S. 17.

<sup>88</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Ammann, A., Wüest & Partner, 2.10.2009, „Einführung in die Immobilienbewertung“, S. 17.

Die Bruttogeschossfläche wurde für das Jahr 2006 auf 920 Mio. m<sup>2</sup> hochgerechnet<sup>89</sup>. Dieser Wert ist höher, als derjenige aus der Volkszählung 2000. Im Jahr 2000 wurde eine Bruttofläche von 869 Mio. erhoben. Die Differenz ergibt sich aus einer durchschnittlichen Teuerung von rund 1% pro Jahr. Diese Annahme wird auch durch Aussagen von Dr. M. Salvi der Zürcher Kantonalbank bestätigt<sup>90</sup>. Somit würde für das Jahr 2010 eine Bruttogeschossfläche von rund 960 Mio. m<sup>2</sup> resultieren. Dieser Wert kann mit der neuen Volkszählung 2010 überprüft werden.

Nach Gebäudekategorien sind die Bruttogeschossflächen wie folgt verteilt:

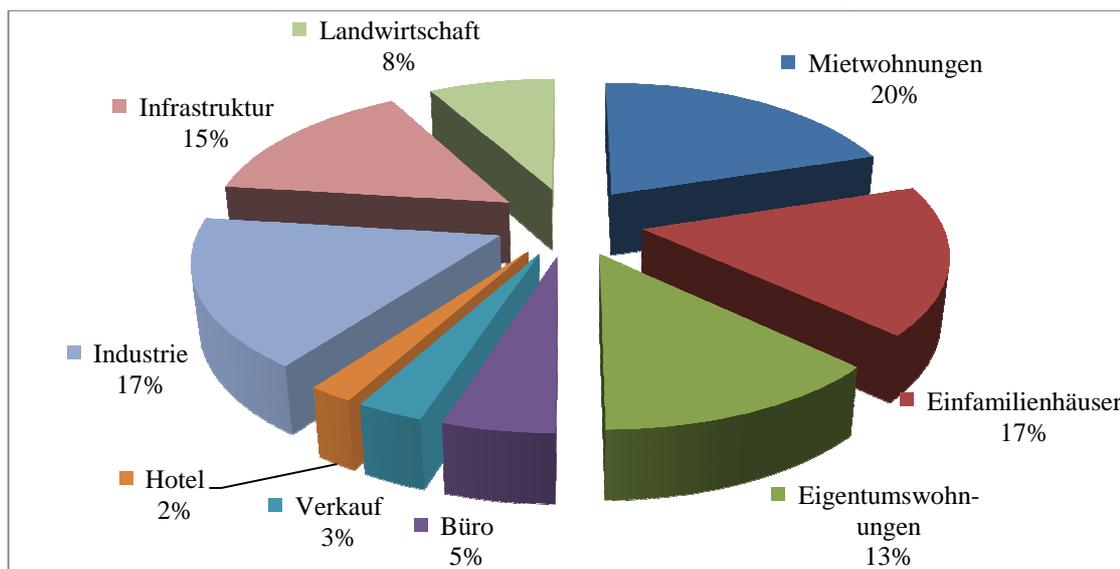


Abbildung 3-2: Flächenanteil an Gebäudekategorien<sup>91</sup>

### 3.1.3 Kennzahlen für Wohn- und Geschäftsflächen in der Schweiz

Für die Kategorien Wohnnutzung und Geschäftsflächen können aus den Marktdaten und obigen Flächenangaben 2006 folgende Durchschnittswerte ermittelt werden:

#### Wohnflächen:

Art der Liegenschaft	Wert pro Einheit	Wert pro m <sup>2</sup>	Bruttogeschossfläche / Einheit
Mietwohnung	318'000 CHF	3'331 CHF/m <sup>2</sup>	96 m <sup>2</sup> /Einheit
Eigentumswohnungen	521'000 CHF	3'803 CHF/m <sup>2</sup>	137 m <sup>2</sup> /Einheit
Einfamilienhäuser	758'000 CHF	4'194 CHF/m <sup>2</sup>	181 m <sup>2</sup> /Einheit

Tabelle 3-III: Kennzahlen im Immobilienmarkt Wohnen

<sup>89</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Schnorf, P., Wüest & Partner, 3.4.2009, „Immobilienmarktforschung“, Teil II, S. 4.

<sup>90</sup> Besprechung vom 30. April 2010 mit Herr Dr. Marco Salvi, Financial Engineering der Zürcher Kantonalbank (ZKB).

<sup>91</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Ammann, A., Wüest & Partner, 2.10.2009, „Einführung in die Immobilienbewertung“, S. 16.

**Geschäftsflächen:**

Art der Liegenschaft	Wert pro m <sup>2</sup>
Büroflächen	3'747 CHF/m <sup>2</sup>
Verkaufsflächen	3'816 CHF/m <sup>2</sup>
Industrieflächen/Lagerflächen	1'469 CHF/m <sup>2</sup>

Tabelle 3-IV: Kennzahlen im Immobilienmarkt Geschäftsflächen

**3.1.4 Wert der Wohnimmobilien privater Haushalte**

Der Wert von Einfamilienhäusern, Eigentumswohnungen und Mehrfamilienhäuser mit Mietwohnungen im Besitz von privaten Haushalten (inkl. Grundstücke) wird von der Schweizerischen Nationalbank (SNB) per Ende 2008 auf CHF 1'315 Mia. geschätzt. Dieser Wert entspricht rund 73% des betroffenen Anlageuniversums. Diese Schätzung basiert auf der Bewertung der im Eidgenössischen Gebäude- und Wohnungsregister (GWR) des Bundesamtes für Statistik erfassten Wohnimmobilien. Nicht erfasst sind Geschäftsliegenschaften, unbebaute Grundstücke sowie Immobilien im Ausland<sup>92</sup>.

Basis der Schätzung ist jeweils ein Referenzobjekt für die drei Objekttypen. „Diese drei Referenzobjekte werden von Immobilienberatungsunternehmen mittels hedonischen Modellen bewertet, und zwar für jede Gemeinde in der Schweiz. Die so ermittelten Referenzpreise werden mit der Anzahl der Objekte in jeder Gemeinde multipliziert. Die Summe über alle Gemeinden ergibt eine Schätzung des Marktwerts aller Einfamilienhäuser, aller Eigentumswohnungen und aller Mehrfamilienhäuser mit Mietwohnungen in der Schweiz. Der Anteil der privaten Haushalte am Gesamtbestand für jeden der drei Objekttypen wird anschliessend mit Hilfe eines Stützwerts aus der Gebäude- und Wohnungserhebung aus dem Jahr 2000 geschätzt. Die gleiche Datenquelle wird für die Aufteilung des Wohnungsbestandes in Eigentums- und Mietwohnungen verwendet. Auf die Gebäude- und Wohnungserhebung muss zurückgegriffen werden, da die entsprechenden Informationen im GWR nicht enthalten sind“<sup>93</sup>.

Da sich die Thesis auf renditeorientierte Immobilien konzentriert, werden die Kategorien Eigentumswohnungen und Einfamilienhäuser im Marktpotenzial nicht berücksichtigt. Es wird davon ausgegangen, dass diese zwei Kategorien hauptsächlich für Eigenbedarf genutzt und nicht als Renditeobjekte gehalten werden. Auf Grund der Annahme, dass der Wert der Mietwohnungen gemäss Tabelle 3-I rund 36% des Gesamtwertes aller drei Objekttypen betragen, kann der Wert der Renditeobjekte (Mehrfamilienhäuser mit Mietwohnungen) in privater Hand mit rund CHF 468 Mia. beziffert werden.

<sup>92</sup> Vgl. Medienmitteilung, Schweizerische Nationalbank, vom 20. November 2009, S. 2.

<sup>93</sup> Vgl. Medienmitteilung, Schweizerische Nationalbank, vom 20. November 2009, Anhang 2, S. 11.

### **3.1.5 Wert der Geschäftsimmobilien privater Haushalte**

Über den Wert von Geschäftliegenschaften, die als Renditeobjekte privat gehalten werden sind sehr wenige Daten verfügbar. Die durchgeführten Interviews mit zufällig gewählten Immobilienbesitzern haben ergeben, dass Privatpersonen weniger in Geschäftliegenschaften investiert sind<sup>94</sup>. Das Risiko von Leerständen bei Wohnliegenschaften ist bedeutend kleiner als bei Geschäftliegenschaften. Auf Grund der Präferenz der Interviewpartner kann auch angenommen werden, dass Privatpersonen weniger in Industrie und Lagerobjekte investieren. Der verbleibende Markt von Büro- und Verkaufsflächen beträgt gemäss Tabelle 3-II 290 Mia. CHF. Basiert man auf der Annahme, dass der Wertanteil von Büro- und Verkaufsflächen am Immobilien-Gesamtwert der interviewten Eigentümer einem Durchschnittswert entspricht (40%), würde der Immobilienwert von Büro- und Verkaufliegenschaften im Privateigentum CHF 117 Mia. betragen.

## **3.2 Auswertung der Interviews mit privaten Eigentümer**

### **3.2.1 Einführung**

Insgesamt konnte die Primärerhebung mit 19 Privatpersonen durchgeführt werden. Folgende Konventionen wurden mit den Interviewpartnern vereinbart:

- Die Beantwortung der Fragen ist freiwillig.
- Die Informationen werden anonymisiert verwendet, ein Rückschluss auf einzelne Personen ist nicht möglich.
- Die Interviewpartner werden in der Masterthesis nicht namentlich erwähnt<sup>95</sup>.

### **3.2.2 Zusammensetzung der untersuchten Immobilienportfolios**

#### **3.2.2.1 Angaben zum Wert des Immobilienportfolios**

Der Immobilienbestand der befragten 19 Personen hat einen Wert von rund CHF 2'790 Mio. Dieser Wert resultiert einerseits aus mündlichen Aussagen der Interviewpartner und andererseits aus zusätzlichen Informationen wie Geschäftsberichten, Jahresabschlüssen und Bewertungen. Im Kapitel 3.1 wurde der Gesamtimmobilienwert für Geschäfts- und Wohnliegenschaften im Privatbesitz auf insgesamt CHF 585 Mia. beziffert. Mit der vorliegenden Primärerhebung konnte somit lediglich 5‰ des Immobilienbe-

---

<sup>94</sup> Vgl. Abbildung 3-4: Wertanteil der Stichprobe nach Nutzungsarten

<sup>95</sup> Eine Liste der Interviewpartner ist beim Autor aufliegend.

standes erreicht werden. Insofern ist die Umfrage statistisch nicht relevant, aufgrund der Typisierung lassen sich aber dennoch Hochrechnungen anstellen.

Die Werte der Immobilienportfolios reichen gemäss Abbildung 3-3 von CHF 3 bis CHF 915 Mio. 13 Portfolios (68%) haben einen Wert zwischen 3 und CHF 100 Mio. und sechs (32%) sind grösser als CHF 100 Mio. Der Medianwert<sup>96</sup> liegt bei CHF 50 Mio. und das arithmetische Mittel beträgt auf Grund der zwei sehr grossen Immobilienportfolios 19 und 6, CHF 147 Mio.

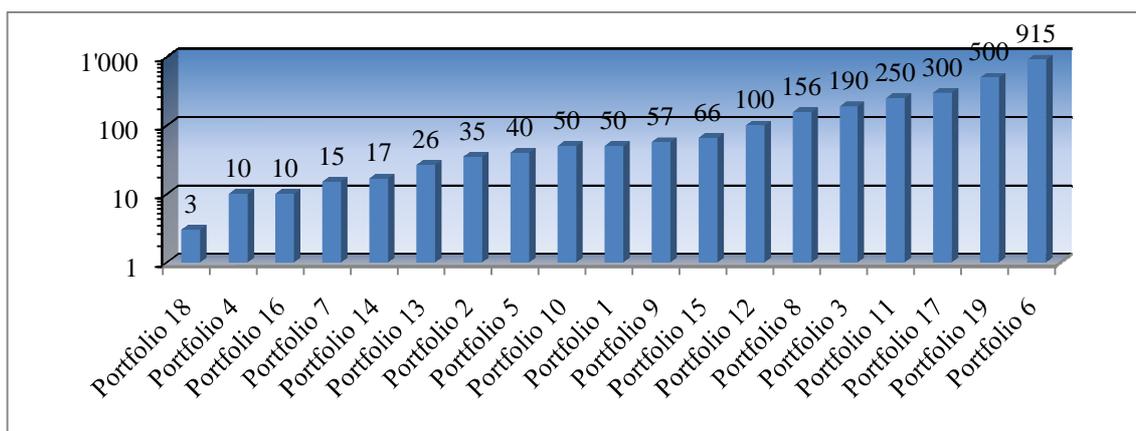


Abbildung 3-3: Werte der untersuchten Immobilienportfolios in CHF Mio.

Die Verteilung der Liegenschaften nach Kantonen zeigt auf, dass 70 % der Immobilien im Kanton Zürich stehen.

ZH	SZ	AG	LU	VD	TI	ZG	TG	GL	GE	AR	GR	SG
69.8	8.6	7.1	4.6	3.6	3.6	1.3	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0.02

Tabelle 3-V: Verteilung der Immobilienwerte nach Kantonen in %

### 3.2.2.2 Angaben zur Liegenschaftennutzung

55% des Gesamtwertes des Immobilienbestandes sind Wohnliegenschaften. Zwölf der Eigentümer sind ausschliesslich in Wohnliegenschaften investiert. Als Hauptargument werden die konstanten Erträge aufgrund der nach wie vor sehr tiefen Leerstandsquoten genannt. Nur ein Investor ist Eigentümer von ausschliesslich Geschäftsliegenschaften. Die restlichen sechs Eigentümer haben Immobilienportfolios mit gemischter Nutzung. In Hotels ist nur eine Person investiert.

<sup>96</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Brachinger H.W., University of Fribourg, 5.3.2009, „Statistische Methoden für Real Estate Manager“, Kapitel 3, Mittelwerte, S. 7 - 17.

Die investierten Immobilienwerte verteilen sich auf folgende Nutzungsarten:

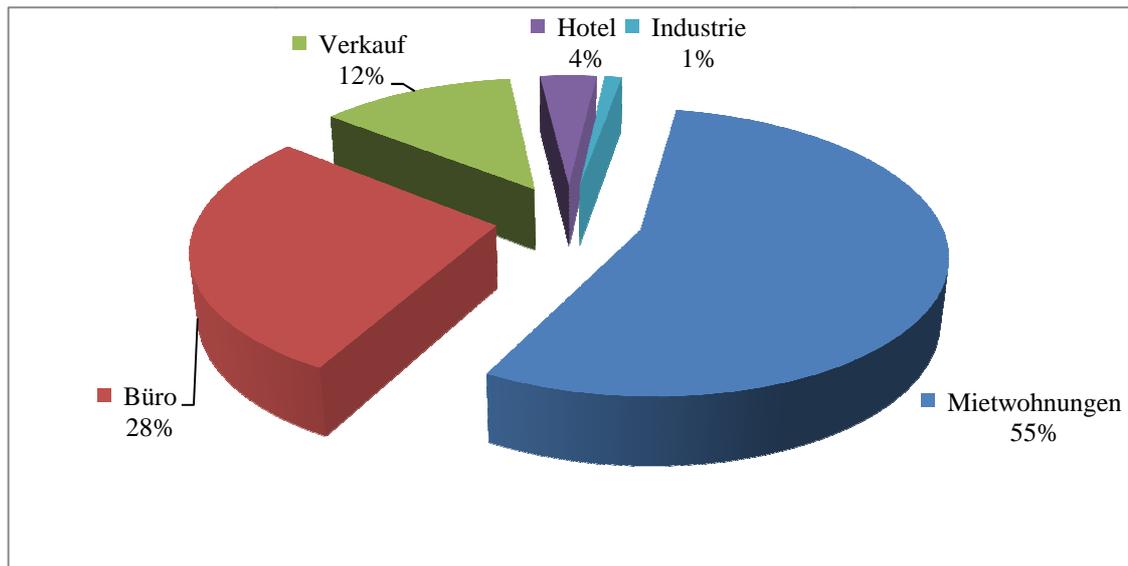
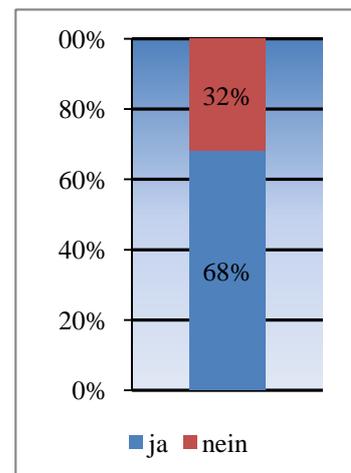


Abbildung 3-4: Wertanteil der Stichprobe nach Nutzungsarten

### 3.2.2.3 Bewertungen von Immobilien

Abbildung 3-5: Bewertungen für Immobilien vorhanden  
 13 Eigentümer (68%) verfügen über eine Bewertung der Immobilien. Nur 25% der Organisationen bewerten die Liegenschaften in einem Intervall zwischen jährlich bis alle drei Jahre kontinuierlich. Dabei handelt es sich um die fünf grossen Eigentümer die über 77% der untersuchten Immobilienwerte verfügen. Diese Liegenschaften werden ausschliesslich in Aktiengesellschaften gehalten. Im Rahmen des jährlichen Geschäftsabschlusses werden die Bewertungsdaten jeweils aktualisiert, selten wird eine Bewertung bei einer externen Gesellschaft in Auftrag gegeben. Diese Liegenschaften werden fast hauptsächlich mit der Discounted Cash-Flow Methode (DCF) bewertet.

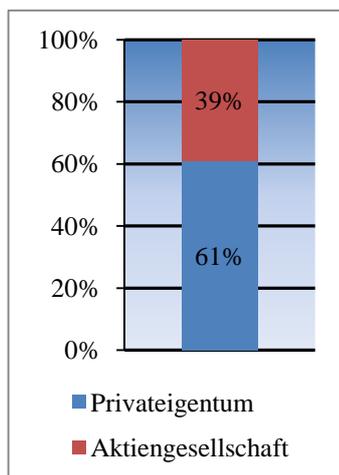


Die restlichen acht Immobilieneigentümer, die über eine Bewertung verfügen, lassen sie situativ auf Grund von speziellen Ereignissen, wie z.B. bei einem Verkauf, zur Standortbestimmung, infolge erbrechtlichen Auseinandersetzungen, usw. erstellen. Diese werden nach dem Verkehrswert bewertet. Insbesondere die Investoren, die überwiegend Wohnliegenschaften besitzen, haben infolge kleinen Cash-Flow- Schwankungen keinen Bedarf an einer aktuellen Bewertung.

84% der Eigentümer geben an, dass sie das Ausnutzungspotenzial der einzelnen Grundstücke kennen.

### 3.2.2.4 Rechtsform

Abbildung 3-6: Immobilien im Privateigentum / Kapitalgesellschaften



11 (58%) der Eigentümer mit Immobilienwerten von rund CHF 560 Mio. (20%) halten die Liegenschaften im Privateigentum. Alle grossen Immobilienportfolios werden in einer oder mehreren Aktiengesellschaften gehalten. Insbesondere für Projektentwicklungen werden zur Risikominderung einzelne Aktiengesellschaften gegründet. Teilweise werden die Liegenschaften in mehreren Rechtsformen gehalten, so z.B. werden Projektentwicklungen und Liegenschaften mit höheren Risiken wie z.B. Geschäftsliegenschaften in verschiedenen Aktiengesellschaften und risikoarme Wohnliegenschaften im Privatbesitz gehalten.

11 (58%) der Eigentümer mit Immobilienwerten von rund CHF 560 Mio. (20%) halten die Liegenschaften im Privateigentum. Alle grossen Immobilienportfolios werden in einer oder mehreren Aktiengesellschaften gehalten. Insbesondere für Projektentwicklungen werden zur Risikominderung einzelne Aktiengesellschaften gegründet. Teilweise werden die Liegenschaften in mehreren Rechtsformen gehalten, so z.B. werden Projektentwicklungen und Liegenschaften mit höheren Risiken wie z.B. Geschäftsliegenschaften in verschiedenen Aktiengesellschaften und risikoarme Wohnliegenschaften im Privatbesitz gehalten.

### 3.2.3 Führung

#### 3.2.3.1 Organisationsformen im Real Estate Management privater Eigentümer

Organisatorisch kommen mit leichten Variationen zwei Grundmodelle zur Anwendung. Grosse Immobilienbestände und Entwicklungsprojekte werden in Aktiengesellschaften gehalten. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind für die strategischen und die Führungsaufgaben verantwortlich. Bei den im Privatbesitz gehaltenen Liegenschaften übernimmt der Eigentümer, teilweise unterstützt durch einen Immobilienspezialisten, die strategische Verantwortung und ein Bewirtschafter ist für die operativen Managementleistungen verantwortlich. Die Unterschiede der zwei Rollenmodelle werden im Kapitel 4.1 detailliert beschrieben.

#### 3.2.3.2 Real Estate Portfolio-/Asset Management auf strategischer Management-Ebene

Die Interviews haben gezeigt, dass im privaten Real Estate Management in der Praxis nicht zwischen Real Estate Portfolio Management und Real Estate Asset Management differenziert wird.

Eine wertorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle der Immobilienportfolios wird teilweise noch durch die Kapitalgesellschaften systematisch umgesetzt. Der Ankauf von Grundstücken, die Projektentwicklung, die Bewirtschaftung und auch der Verkauf sind Bestandteil einer integralen Mehrjahresplanung. Ein Mittelfristplan definiert die wesentlichen Eckwerte. Die für die Führung einer Gesellschaft erforderlichen Steuerungs- und Kontrollinstrumente wie Budget, Berichtswesen, Controlling, usw. sind etabliert. Auf Objekt- Ebene wird insbesondere im Segment Wohnliegenschaften auf eine strategische Planung verzichtet.

Bei den im Privateigentum gehaltenen Portfolios wird das Portfolio- und Asset Management nicht systematisch umgesetzt, eine langfristige Planung fehlt.

Die Auswahl von Immobilienbewirtschaftungsunternehmen erfolgt selten auf Grund von definierten Kriterien. Oftmals wird bei einem Liegenschafts Kauf mit der aktuell verantwortlichen Organisation weiter gearbeitet. Nur in wenigen Fällen werden die Bewirtschaftungsleistungen ausgeschrieben, Angebote eingeholt und evaluiert.

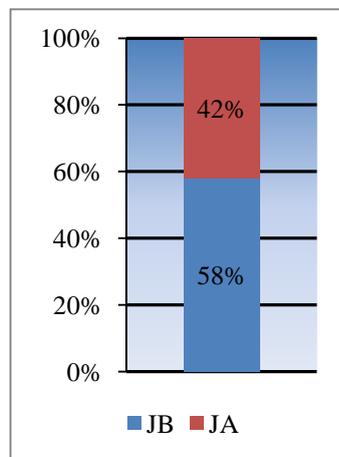
### **3.2.3.3 Immobilienbewirtschaftung auf der operativen Management-Ebene**

Die Zusammenarbeit mit einem Immobilienbewirtschafter basiert auf Vertrauen und einer langfristigen Beziehung. Im Vordergrund steht in diesen Beziehungen der persönliche Kontakt. Vertrauen und Kontinuität gilt als wesentliches Erfolgskriterium einer guten Zusammenarbeit. Um permanente Wechsel in der Bezugsperson zu verhindern, arbeiten insbesondere Privatpersonen gerne mit kleineren, eigentümergeführten Unternehmen zusammen. Falls in der Familie die notwendigen Kompetenzen vorhanden sind, wird die Bewirtschaftung an ein Familienmitglied vergeben.

Auf Grund des grossen Vertrauens werden externe Bewirtschafter oftmals unzureichend gelenkt. Nur in wenigen Fällen werden sie mittels Besprechungen in unterschiedlichen Intervallen geführt. Für die Führung und Bewertung der Unternehmen werden keine Beurteilungssysteme oder Kennzahlen eingesetzt.

### 3.2.3.4 Berichtswesen und Kommunikation

Abbildung 3-7: Jahresbericht / Jahresrechnung vorhanden



Der Jahresbericht (JB), erstellt in 58% der Immobilienportfolios, gibt detailliert Auskunft über die Performance der Liegenschaften. Zusätzlich zum Zahlenteil sind auch qualitative Aussagen zur Entwicklung des Immobilienportfolios und der einzelnen Liegenschaften enthalten.

In 42% der Portfolios wird lediglich ein Jahresabschluss (JA) mit quantitativem Charakter erstellt. Enthalten sind nur die Bilanz- und Erfolgsrechnung der Liegenschaften, qualitative Aussagen fehlen.

Neben den Schriftlichkeiten hat sich eine mindestens jährliche Begehung der Liegenschaften durch den Portfolio Manager bewährt.

### 3.2.3.5 Leerstandsmanagement und Wiedervermietung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine gute Performance der Liegenschaften liegt in der Verhinderung von Leerständen und einer aktiven Wiedervermietung, wenn sie dann doch vorkommen. Verhindert werden Leerstände speziell bei Wohnliegenschaften in dem moderate, marktaugliche Mietkonditionen verlangt werden. Verschiedene Interviewpartner verzichten bewusst auf das Maximieren der Mieterträge, um Mieterwechsel zu verhindern und damit Vermietungskosten sowie die Kosten für den Unterhalt in Mietobjekte zu minimieren. Die Bruttorendite<sup>97</sup> fällt zwar leicht tiefer aus, der Cash-Flow<sup>98</sup> ist aber konstant.

Bei den Geschäftsmieten sind die Leerstände grundsätzlich höher als im Wohnungsbau. Da bei Geschäftsmietern die Nutzflächen im Vordergrund stehen, kommen neben dem Mieterspiegel als Hauptinstrument, für die Vermietung teilweise auch webbasierte Flächenbewirtschaftungslösungen zum Einsatz.

### 3.2.3.6 Mietzinsinkasso

Beim Mietzinsinkasso divergieren die Meinungen der Interviewpartner über die zweckmässigste Lösung stark. Bei 42% der Eigentümer bezahlen die Mieter aller Liegenschaften die Mieten auf ein Sammelkonto des Vermieters. 37% der Vermieter verfü-

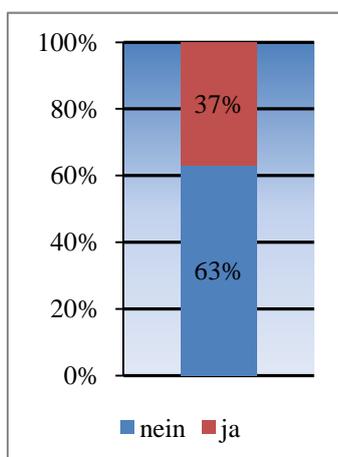
<sup>97</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 30.

<sup>98</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 31.

gen pro Liegenschaft über ein separates Konto. Als Vorteil für diese Variante wird angeführt, dass die Abrechnungen laufend mit den Bankkonten verglichen und überprüft werden können. In 32% der Fälle wird das Mietzinsinkasso über ein Konto des Bewirtschafters geregelt. Dies führt zwar zu Vereinfachungen seitens der Immobilienbewirtschaftung infolge Automatisierung des Mietzinsinkassos, ist aber, neben einem theoretischen Ausfallrisiko für den Eigentümer, für eine optimale Bewirtschaftung der finanziellen Ressourcen, für den Finanztreuhänder des Eigentümers, erschwerend. Bei mehreren Eigentümern werden auch verschiedene Varianten kombiniert eingesetzt.

### 3.2.3.7 Vertragsmanagement und Leistungskontrolle

Das Vertragsmanagement von Verträgen aller Management-Ebenen wird unterschiedlich professionell geführt. 63% der befragten Eigentümer verfügen über keine Detailkenntnisse, wie die Beschaffung, das Offertwesen und das Vertragsmanagement seitens des Bewirtschafters organisiert sind. Aktualisierte Vertragsverzeichnisse werden nicht eingefordert. Nur ein Unternehmen hat sämtliche Dienstleistungsverträge digitalisiert,



strukturiert und über eine webbasierte Informatiklösung überall verfügbar. Nur 37% der Eigentümer geben an, dass die Bewirtschaftler die Leistungsinhalte und Kosten der Verträge einer kontinuierlichen Überprüfung unterziehen. Die Bündelung und Vergabe von Leistungspaketen über mehrere Liegenschaften wird selten umgesetzt. Die Leistungserbringung der Dienstleister und die im Leistungsvertrag festgelegten Kompetenzen werden selten konsequent und systematisch überprüft.

Abbildung 3-8: Kenntnisse über Vertragsinhalte

Als praxiserprobtes Führungsinstrument hat sich bei einem Investor neben einem strikten Reporting das Auditieren<sup>99</sup> der Bewirtschaftler und Dienstleister durch einen unabhängigen Immobilienspezialisten als sehr wirksam erwiesen. Auf der Basis des Leistungsvertrages werden die zu auditierenden Themen bestimmt, Messgrößen und Kennwerte abgeleitet und im Rahmen eines Firmenbesuchs überprüft. Resultat ist eine Beurteilung der aktuellen Situation mit Vorschlägen zur Verbesserung. Der Informati-

<sup>99</sup> Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Stichwort-Ergebnisseite.jsp>, [download am 6. Juli 2010], engl. für revidieren, prüfen; angloamerikanischer Fachausdruck für Revision (Prüfung), und zwar durch von dem zu prüfenden Verantwortungsbereich unabhängige Personen.

onsasymmetrie, wie in der Prinzipal-Agent-Problematik gemäss Kap. 2.3.5 beschrieben, kann hiermit effektiv und effizient entgegen gewirkt werden.

Bei den Versicherungsverträgen haben sich verschiedene Möglichkeiten etabliert. Als praktische Lösung haben einige Eigentümer eine Versicherungsgesamtlösung für alle Liegenschaften im Portfolio vereinbart. Aufwändig ist, wenn für jede einzelne Liegenschaft bei unterschiedlichen Versicherungsgesellschaften Vereinbarungen eingegangen werden.

### **3.2.3.8 Heiz- und Nebenkostenabrechnung**

Bei der Heiz- und Nebenkostenverrechnung für Wohnliegenschaften sind keine Probleme bekannt. Bei Geschäftliegenschaften hingegen kann es vorkommen, dass durch einen Mieter mit übermässigem Verbrauch an Energie oder Medien die Verteilschlüssel angepasst werden müssen. Es ist zweckmässig die Verteilschlüssel periodisch zu überprüfen und die Verbräuche separat zu erfassen.

### **3.2.3.9 Zustandsbeurteilung der Liegenschaften und Instandsetzungsplanung**

Die Liegenschaften von 68% der Eigentümer werden periodisch überprüft und der Zustand wird dokumentiert. Nur rund 50% der Eigentümer verfügen über einen daraus resultierenden Mehrjahresplan. Betriebsoptimierungsmassnahmen<sup>100</sup> werden nur durch 21% der Eigentümer umgesetzt. Davon kommunizieren nur 10% die Massnahmen und deren Resultate den Mietern.

## **3.2.4 Strategie**

Nur rund ein Viertel der Eigentümer verfügt über eine ausformulierte Portfoliostrategie. Dies sind ausschliesslich Unternehmen, die auch in Projektentwicklungen investieren. Auf eine Portfoliostrategie und die Beurteilung von Risiken wird insbesondere bei Portfolios mit ausschliesslich Wohnliegenschaften verzichtet. Die meisten Eigentümer agieren nicht formell sondern nehmen gebotene Chancen opportunistisch wahr. Unternehmerisches Handeln steht im Vordergrund, wobei das Risiko im Wohnsektor grundsätzlich als sehr klein betrachtet wird. Die Immobilienportfolios werden nur durch Zukäufe aktiv bewirtschaftet. Verkäufe finden auf Grund der Haltestrategie selten statt.

Objektstrategien existieren sogar nur bei 21% der Unternehmen. Dies resultiert aus dem Umstand, dass Businesspläne für Wohnliegenschaften als unnötig betrachtet werden.

---

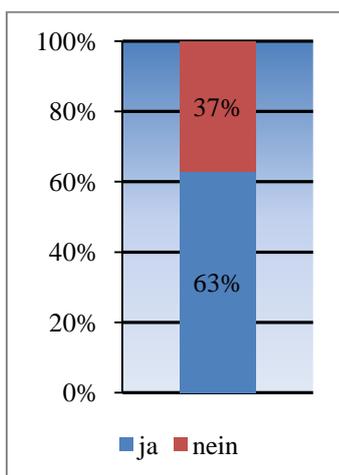
<sup>100</sup> Vgl. ProLeMo, Prozessleistungsmodell im Facility Management, 2009, S. 38.

Für Gewerbeliegenschaften wird einer Objektstrategie für die Wiedervermietung von Leerständen eher ein Nutzen beigemessen.

Portfolio- und Objektstrategien werden, wo existent im Rahmen des Strategieprozesses überprüft und angepasst.

### 3.2.5 Mitarbeitende

Abbildung 3-9: Portfolio Management mit eigenem Personal



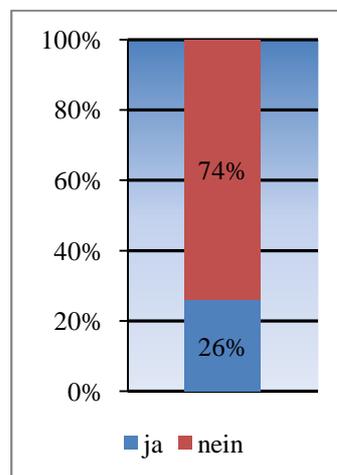
12 (63%) der befragten Eigentümer setzen für das Portfolio Management eigenes Personal ein. In Portfolios bis rund CHF 50 Mio. übernimmt der Eigentümer diese Rolle persönlich und wird situativ für einzelne Aufgabenstellungen durch einen externen Immobilienspezialisten unterstützt.

Alle Kapitalgesellschaften nehmen das Portfolio Management in eigener Verantwortung wahr und arbeiten in der Bewirtschaftung mit bis zu sieben verschiedenen Unternehmen zusammen. 42% der privaten Eigentümer (12) ha-

ben Immobilienverantwortliche angestellt, die sich hauptsächlich für die Führung der eigenen Mitarbeitenden und der Drittleister verantwortlich zeichnen.

Abbildung 3-10: Immobilienbewirtschaftung mit eigenem Personal

Fünf Organisationen (26%) setzen nicht nur für das Portfolio Management sondern auch für die Immobilienbewirtschaftung eigene Mitarbeitende ein. Die restlichen Eigentümer haben die Bewirtschaftungsleistungen einem oder mehreren Unternehmen übertragen.



Die Mitarbeitenden werden durch die Personalabteilung und den Eigentümer persönlich angestellt, beurteilt und gefördert. Das Salärwesen, die Abrechnung mit den Sozialwerken und der AHV/IV werden durch interne Personal- oder Finanzverantwortliche abgewickelt.

Als wesentliche Anforderungen an einen Real Estate Portfolio-/Asset Manager wurden folgende Kriterien genannt:

Fachliche Fähigkeiten	Persönliche Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• breites Immobilien-Know How</li> <li>• langjährige Erfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unternehmerische Denkweise</li> <li>• gutes Beziehungsnetz im Markt</li> </ul>

Fachliche Fähigkeiten	Persönliche Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktkenntnisse</li> <li>• Kennzahlen</li> <li>• Fachmann im Bau</li> <li>• Hochschulabschluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• guter Verkäufer</li> <li>• ehrlich</li> <li>• arbeitsam</li> <li>• kommunikativ</li> <li>• Fingerspitzengefühl</li> </ul>

Tabelle 3-VI: Anforderungen an einen Portfolio- /Asset Manager

Als wesentliche Anforderungen an einen Immobilienbewirtschafter wurden folgende Kriterien genannt:

Fachliche Fähigkeiten	Persönliche Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkenntnisse,</li> <li>• integrale Immobilienkompetenzen, technisch kompetent</li> <li>• gut ausgebildet, diplomierte Treuhänder</li> <li>• Marktkenntnisse</li> <li>• strukturierte, prozessorientierte Arbeitsweise</li> <li>• Verkäufer (Wiedervermietung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zuverlässig</li> <li>• ehrlich, nichts vertuschen</li> <li>• unternehmerische Denkweise</li> <li>• aktives Management</li> <li>• kundenorientiert, betrachtet Mieter als Kunde</li> <li>• arbeitsam</li> <li>• Durchsetzungsvermögen, hart sein</li> <li>• offen, sympathisch</li> <li>• verhandlungssicher</li> </ul>

Tabelle 3-VII: Anforderungen an einen Immobilienbewirtschafter

Die Rekrutierung von gut qualifizierten Mitarbeitern wird durch alle Eigentümer, die Mitarbeitende haben als sehr schwierig beurteilt.

### 3.2.6 Partnerschaften und Ressourcen

Nur rund die Hälfte der Eigentümer planen die finanziellen Ressourcen kurz-, mittel- und langfristig. Als meistgenanntes Instrument wird der Mittelfristplan in Kombination mit dem Liquiditätsplan erwähnt. Die Instandsetzungs- und Sanierungsmassnahmen werden von beachtlichen 84% der Eigentümer hinsichtlich Steueroptimierung geplant. Debitorenausstände werden konsequent eingefordert und falls notwendig wird auch das Retentionsrecht eingesetzt. 58% der Befragten stellen mittels Kreditorenprozess oder internem Kontrollsystem sicher, dass Kreditoren korrekt gestellt, erfasst und bezahlt und die Kompetenzen eingehalten sind. Für die Liegenschafts- Buchhaltung werden nur bei 53% einheitliche Strukturen (Kontorahmen, Kontierungsanleitung) angewendet. Insbesondere beim Einsatz von mehreren Bewirtschaftungs-Unternehmen werden keine Vorgaben gemacht, was zu einem erhöhten Aufwand für die Konsolidierung führt.

47% der Interviewpartner sind zuversichtlich, dass Dokumente und Daten aktuell und in einer zweckmässigen Struktur abgelegt und archiviert sind. Die übrigen Eigentümer wissen nicht wie das Dokumenten- Management geregelt ist. Sie gehen davon aus, dass der Bewirtschafter Bestandes- und Bewegungsdaten dokumentiert und archiviert.

Für das Portfolio Management wird keine Informatiklösung eingesetzt. Die Immobilienbewirtschaftung erfolgt in 80% der Befragungen mittels der am Markt erhältlichen Systeme. Nur zwei Portfolios werden auch über eine webbasierte Informatiklösung bewirtschaftet, das Flächenarten, Mieter und Leerstände visualisiert. Dies ausschliesslich im Bereich der Geschäftsliegenschaften.

### **3.2.7 Prozesse**

Für das Portfolio-/Asset Management werden keine standardisierten Prozesse angewendet. In der Immobilienbewirtschaftung sind in 68% der Mandate die Prozesse dokumentiert, standardisiert und mit den notwendigen Hilfsmitteln in einem Managementsystem zusammengefasst. Die Abwicklung der Prozesse wird nur in zwei Fällen durch eine Informatiklösung unterstützt. 79% der eingesetzten Managementsysteme sind zertifiziert und werden periodisch auditiert.

### **3.2.8 Kundenbezogene Ergebnisse (Mieter)**

Bei der Befragung der Mieter über die Kundenzufriedenheit gehen die Meinungen weit auseinander. Sieben Eigentümer befragen die Mieter systematisch. Bei den Geschäftsmietern werden die Kontakte kontinuierlich durch persönliche Besuche gepflegt. Die Mieter von Wohnungen werden beim Austritt mittels Formular über den Grund des Wechsels befragt, nicht aber während der Mietdauer. Reklamationen werden als Chancen genutzt, um die allgemeine Zufriedenheit zu ergründen. Zwei der Befragten lassen den Mietern (Geschäfts- und Wohnungsmietern) zu Weihnachten oder Ostern kleine Aufmerksamkeiten zukommen.

Es herrscht die weit verbreitete Meinung, dass auf Grund von Kundenumfragen Begehrlichkeiten geweckt werden, die der Eigentümer nicht erfüllen will.

### **3.2.9 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**

50% der Unternehmungen, die über eigenes Personal für Portfolio-/Asset Management oder Immobilienbewirtschaftung verfügen, führen systematisch und kontinuierlich Zufriedenheitsbefragungen bei den Mitarbeitenden durch. Die Zufriedenheit wird über

persönliche Gespräche erfasst. Bedürfnisse werden soweit wie möglich erfüllt. 58% der Mitarbeitenden werden erfolgsorientiert salarisiert.

### 3.2.10 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Drei der Befragten erheben für die einzelnen Liegenschaften Energiekennzahlen. Diese werden mit Benchmarks verglichen und daraus Massnahmen abgeleitet. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Sanierungsmassnahmen. Nur Zwei Eigentümer haben für einzelne Liegenschaften einen Gebäudeenergieausweis der Kantone GEAK<sup>101</sup> erstellen lassen. Die übrigen Eigentümer sehen keinen Bedarf für einen GEAK, solange seitens Mietermarkt kein Druck entsteht, oder auf Grund gesetzlicher Grundlagen ein GEAK nicht vorgeschrieben wird.

### 3.2.11 Schlüsselergebnisse

Für das Risikomanagement (Risikoerkennung, Risikomessung, Risikosteuerung) des Immobilienportfolios werden keine Kennzahlen und Messgrössen angewendet. Für das Immobiliencontrolling werden in % der Anzahl Portfolios folgende Kennzahlen verwendet:

• Leerstandsquote	63%
• Nettorendite <sup>102</sup>	58%
• Bruttorendite <sup>103</sup>	53%
• Cash-Flow Rendite <sup>104</sup>	21%
• EBIT-Marge <sup>105</sup>	21%
• Eigenkapitalrendite <sup>106</sup>	21%
• Immobilienmanagementaufwandquote (TER <sub>immo</sub> ) <sup>107</sup>	11%

Die Kennzahlen werden durch 42% der Befragten mit Marktdaten verglichen.

<sup>101</sup> Vgl. <http://www.geak.ch/>

<sup>102</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 17.

<sup>103</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 17.

<sup>104</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 15.

<sup>105</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 18.

<sup>106</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 18.

<sup>107</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 21., bezogen auf die Verwaltungskosten ohne Portfolio- und Asset-Managementkosten.

### 3.3 Kennzahlen der untersuchten Immobilien

Für Liegenschaften im Wert von CHF 1'451 Mio. (52%) wurden im Rahmen der Erhebung detaillierte Zahlen über Aufwand und Ertrag abgegeben. Als Grundlage für die folgenden Auswertungen dienen Zahlen aus den Jahresabschlüssen und den Geschäftsberichten. Dabei werden unterschiedliche Gebäudenutzungsarten nicht differenziert betrachtet. Die wesentlichen Vergleichszahlen orientieren sich an den Kennzahlen der sia-Dokumentation D 0213<sup>108</sup>.

#### 3.3.1 Bruttorendite der Stichprobe

Die Bruttorendite<sup>109</sup> definiert sich als Verhältnis von Mietertrag (Soll) zum aktuellen Verkehrswert. Da in den privaten Jahresabschlüssen oftmals nur der Mietertrag (Ist) eingesetzt wird und der Mietertrag (Soll) nicht ausgewiesen wird, wurde die Bruttorendite mit dem Mietertrag (Ist) berechnet. Insbesondere im Wohnbereich ist diese Vereinfachung zulässig, da die Leerstände minimal sind und die Differenz sehr klein ist. Die Bruttorendite der Stichprobe liegt zwischen 3.8% und 7.9%, der Mittelwert bei 5.9% und der Median bei 6.0%. Die Liegenschaft mit der sehr tiefen Bruttorendite wird umgebaut und hat infolge baubedingter Leerstände relativ tiefe Mieterträge. Nur in zwei Immobilienportfolios beträgt die Bruttorendite mehr als 7.0%.

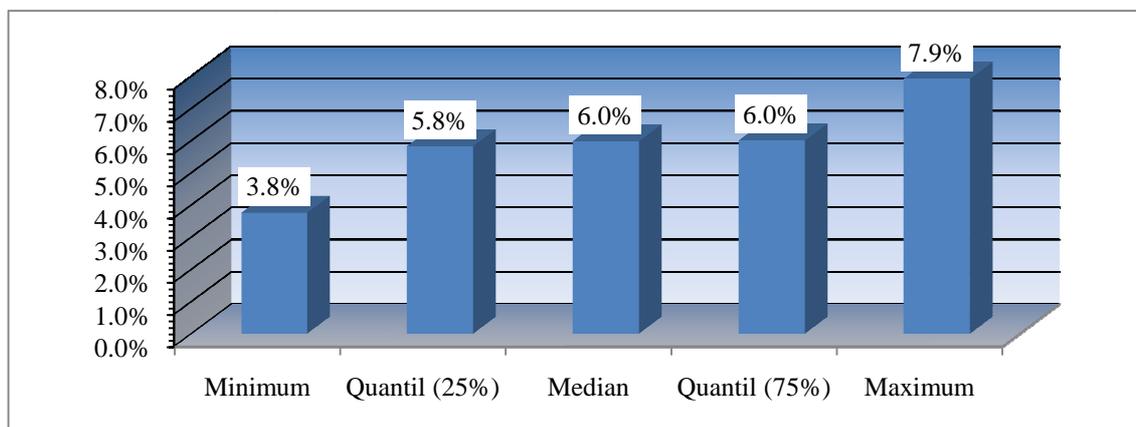


Abbildung 3-11: Bruttorendite der Immobilien

#### 3.3.2 Nettorendite der Stichprobe

Die Nettorendite<sup>110</sup> bezeichnet das Verhältnis von Nettoertrag zum aktuellen Verkehrswert. Der Nettoertrag berechnet sich aus dem Mietertrag (Ist) abzüglich der Betriebs-

<sup>108</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 14 -21.

<sup>109</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 31.

<sup>110</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 31.

kosten zu Lasten Eigentümer und der Instandhaltungskosten. Die Nettorenditen der Stichprobe liegen zwischen 2.9% und 6.7%, der Mittelwert bei 4.5% und der Median bei 4.6%. Bei der Liegenschaft mit der minimalen Nettorendite werden die Nebenkosten nicht dem Mieter weiterverrechnet. Der Wert über 6.7% resultiert aus sehr tiefen Kosten für Instandhaltungsarbeiten. Diese können jährlich sehr unterschiedlich variieren.

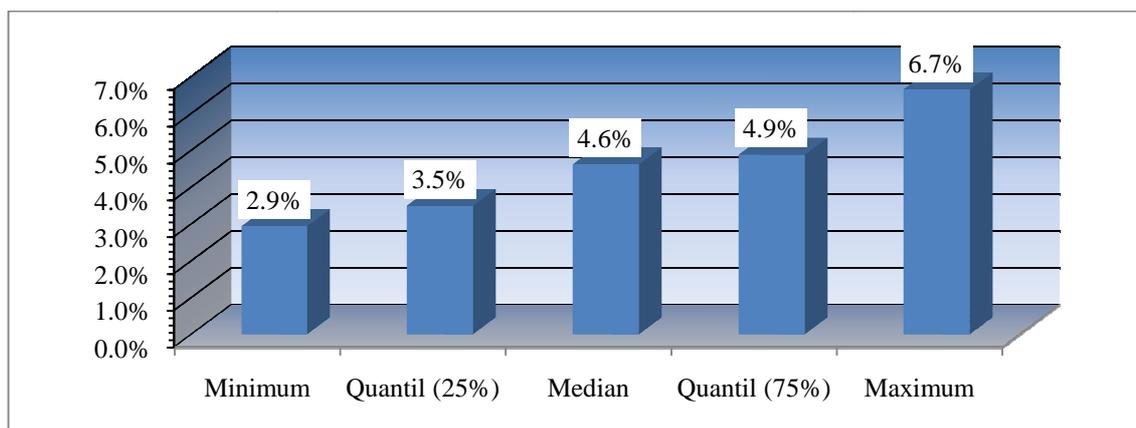


Abbildung 3-12: Nettorendite der Immobilien

Die Differenz zwischen Brutto- und Nettorendite beträgt bei dieser Stichprobe 0.4% im Minimum und 2.6% im Maximum. Die Mediendifferenz liegt bei 1.3%.

### 3.3.3 EBIT-Marge der Stichprobe

Die EBIT-Marge<sup>111</sup> bezeichnet das Verhältnis vom EBIT<sup>112</sup> zum Mietertrag (Ist). Der EBIT berechnet sich aus dem Nettoertrag abzüglich Portfolio Managementkosten, Gewinne und Verluste aus Verkäufen, unrealisierter Gewinne und Verluste aus Wiederbewertungen und Instandsetzungskosten. Die EBIT-Margen der Stichprobe liegen zwischen 56% und 92%, der Mittelwert bei 76% und der Median bei 79%.

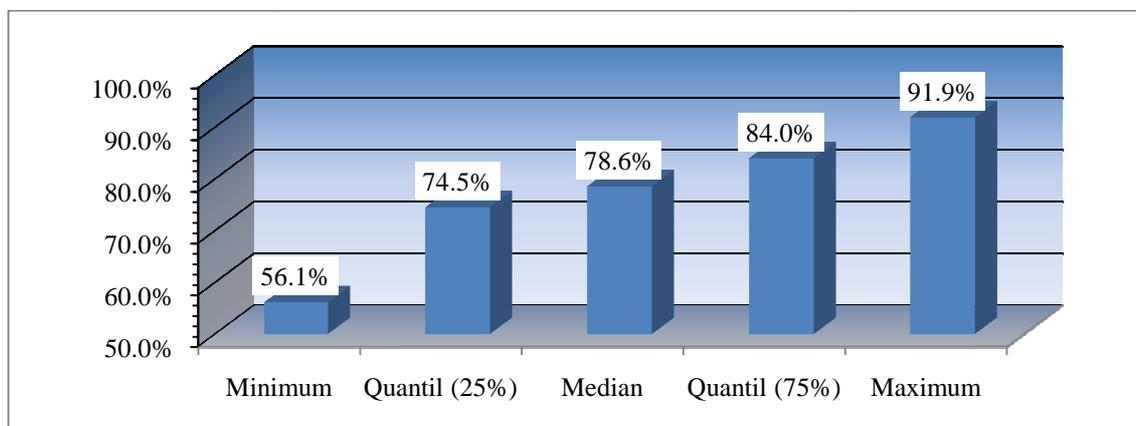


Abbildung 3-13: EBIT-Marge der Immobilien

<sup>111</sup> Vgl. sia -Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 30.

<sup>112</sup> EBIT = earnings before interests and taxes, Gewinn vor Zinsen und Steuern

Bei allen Stichproben werden weder Portfolio Managementkosten, Gewinne und Verluste aus Verkäufen und unrealisierte Gewinne und Verluste aus Neubewertungen ausgewiesen. Die Instandsetzungskosten werden nicht immer differenziert betrachtet, sondern teilweise in die Instandhaltungskosten eingerechnet.

Eine Auswahl von börsenkotierten Unternehmungen der Immobilienbranche<sup>113</sup> erreichten im Jahr 2009 folgende EBIT-Margen:

Mobimo Holding AG <sup>114</sup>	99.09 %
Intershop Holding AG <sup>115</sup>	89.51 %
PSP Swiss Property AG <sup>116</sup>	85.32 %
Swiss Prime Site AG <sup>117</sup>	75.24 %
Züblin Immobilien Holding AG <sup>118</sup>	74.76 %
Espace Real Estate AG <sup>119</sup>	73.09 %
BFW Liegenschaften <sup>120</sup>	89.98 %
PAX Anlagen <sup>121</sup>	78.38 %
Warteck Invest <sup>122</sup>	72.02 %

<sup>113</sup> Vgl. [http://www.moneyhouse.ch/wirtschaft/top\\_firmen/die\\_marginstarksten\\_firmen](http://www.moneyhouse.ch/wirtschaft/top_firmen/die_marginstarksten_firmen), [download am 1. Juli 2010]

<sup>114</sup> Vgl. [http://www.moneyhouse.ch/wirtschaft/top\\_firmen/die\\_marginstarksten\\_firmen](http://www.moneyhouse.ch/wirtschaft/top_firmen/die_marginstarksten_firmen), [download am 1. Juli 2010]

<sup>115</sup> Vgl. [http://www.moneyhouse.ch/wirtschaft/top\\_firmen/die\\_marginstarksten\\_firmen](http://www.moneyhouse.ch/wirtschaft/top_firmen/die_marginstarksten_firmen), [download am 1. Juli 2010]

<sup>116</sup> Vgl. [http://www.moneyhouse.ch/wirtschaft/top\\_firmen/die\\_marginstarksten\\_firmen](http://www.moneyhouse.ch/wirtschaft/top_firmen/die_marginstarksten_firmen), [download am 1. Juli 2010]

<sup>117</sup> Vgl. [http://www.moneyhouse.ch/wirtschaft/top\\_firmen/die\\_marginstarksten\\_firmen](http://www.moneyhouse.ch/wirtschaft/top_firmen/die_marginstarksten_firmen), [download am 1. Juli 2010]

<sup>118</sup> Vgl. <http://www.zueblin.ch/de/finanz/kennzahlen.aspx>, [download am 1. Juli 2010]. Die Kennzahl basiert auf dem EBITDA, d.h. Instandsetzungskosten sind nicht enthalten.

<sup>119</sup> Vgl. [http://www.espacereal.ch/index.html?&page\\_id=149&node=107&level=1&l=2](http://www.espacereal.ch/index.html?&page_id=149&node=107&level=1&l=2), [download am 1. Juli 2010]

<sup>120</sup> Vgl. <http://www.bfwliegenschaften.ch/index.php?id=2076>, [download am 1. Juli 2010]

<sup>121</sup> Vgl. [http://www.pax.ch/gb\\_2009.pdf](http://www.pax.ch/gb_2009.pdf), Geschäftsbericht, S. 6, [download am 1. Juli 2010]

<sup>122</sup> Vgl. <http://www.warteck-invest.ch/Investor-Relations/Geschaeftsberichte.html>, S. 57, Mieterträge abzüglich Immobilienaufwand und Personalaufwand, [download am 1. Juli 2010]

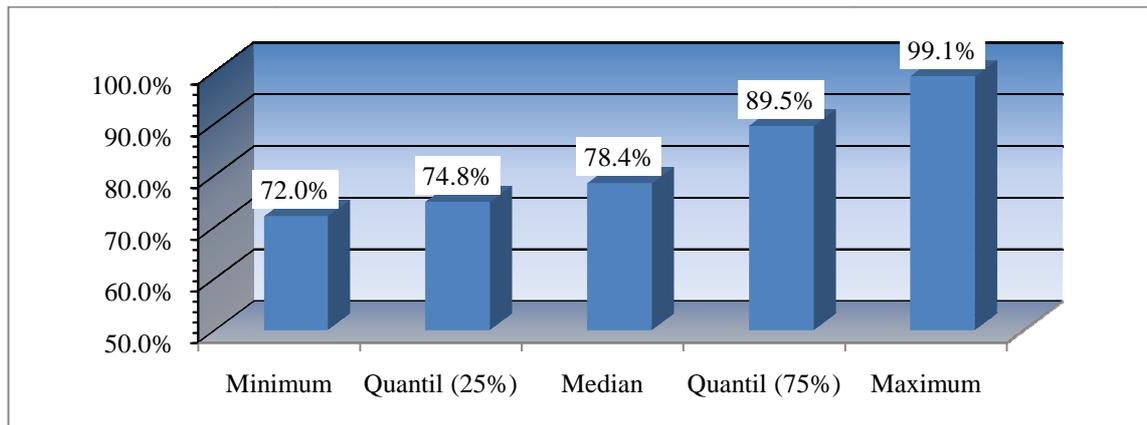


Abbildung 3-14: EBIT-Marge ausgewählter börsenkotierter Immobiliengesellschaften  
 Ein Vergleich mit den aufgeführten neun Immobiliengesellschaften zeigt auf, dass zwar der Median mit 0.2 % Unterschied annähernd gleich ist. Der 75% Quantil liegt um 8.4 Prozentpunkte höher als bei den Privatinvestoren. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass insgesamt im Immobilienbestand privater Eigentümer bei den Erträgen und Kosten ein Optimierungspotenzial vorhanden ist. Die Kostenseite wird in den folgenden Kapiteln über die Betriebskostenquote detaillierte analysiert.

### 3.3.4 Betriebskostenquote der Stichprobe

Die Betriebskostenquote<sup>123</sup> stellt das Verhältnis von nicht auf den Mieter überwälzbaren Eigentümerkosten zu den Mietzinsenerträgen (Ist) dar. Die nicht überwälzbaren Eigentümerkosten setzen sich aus Betriebskosten inklusive Nebenkosten zu Lasten des Eigentümers und den Instandhaltungskosten an der Liegenschaft und im Mietobjekt zusammen<sup>124</sup>.

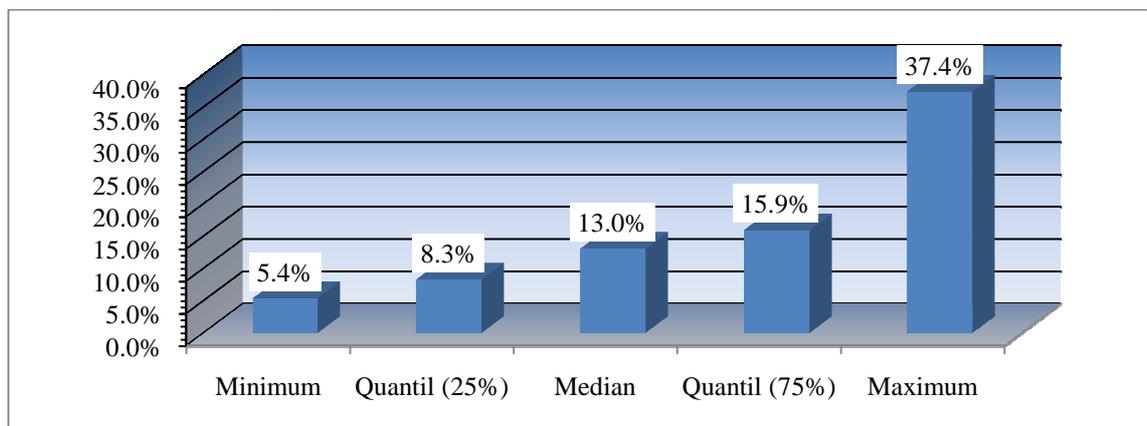


Abbildung 3-15: Betriebskostenquote der Immobilien

<sup>123</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 31.

<sup>124</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 30.

Nebenkosten, die der Eigentümer zu tragen hat resultieren einerseits aus den Leerständen und andererseits aus Mietverträgen, die die Weiterverrechnung der Nebenkosten an die Mieter entweder gar nicht, oder nur teilweise zulassen. Teilweise zugelassen werden sie, wenn entweder die Aufzählung der nebenkostenberechtigten Leistungen unvollständig ist, oder nicht ausreichende Pauschalbeträge eingesetzt wurden.

Die Betriebskostenquote der Stichprobe schwankt deshalb sehr und liegt zwischen 5.4% und 37.4%, der Mittelwert bei 12.7% und der Median bei 13.0%.

Die folgende Abbildung zeigt die sehr grossen Unterschiede zwischen dem Verhältnis der Betriebskosten inkl. Nebenkosten zu Lasten Eigentümer und den Instandhaltungskosten im Verhältnis zum Mietzins ertrag (Ist). Die Summe aus Betriebs- und Instandhaltungskosten reichen von 8 bis 44%. Bei den Datensätzen 1 und 4 werden die Nebenkosten nur teilweise weiterverrechnet und bei den Datensätzen 2 und 3 ist der Aufwand für die Instandhaltung in der Betrachtungseinheit überdurchschnittlich hoch.

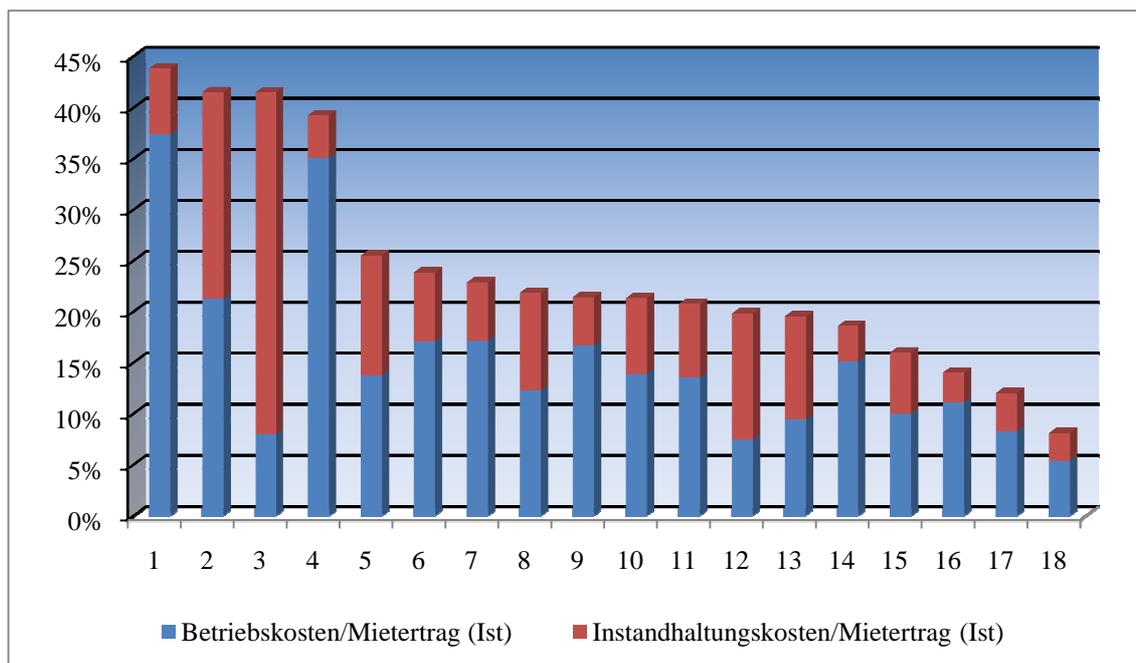


Abbildung 3-16: Anteil der Betriebs- und Instandhaltungskosten an den Eigentümerkosten

Die Betriebskosten total inkl. Nebenkosten zu Lasten Eigentümer<sup>125</sup> pro m<sup>2</sup> Mietfläche für Geschäftsliegenschaften liegen zwischen 7.7 CHF/m<sup>2</sup> und 62.9 CHF/m<sup>2</sup>. Im FM-Monitor<sup>126</sup> beträgt der Mittelwert der Betriebskosten pro m<sup>2</sup> Geschossfläche, in der Kategorie Handel und Verwaltung, 88.6 CHF/m<sup>2</sup>. Der Mittelwert der vorliegenden Stich-

<sup>125</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 30.

<sup>126</sup> Vgl. FM Monitor 2008, S. 34 und S. 41.

probe liegt mit 28.8 CHF/m<sup>2</sup> bedeutend unter diesem Vergleichswert. Sogar im Vergleich mit dem Mittelwert der Eigentümerkosten<sup>127</sup> der vorliegenden Stichprobe von CHF 64.2 CHF/m<sup>2</sup> stellt man eine grosse Differenz fest. Die Differenz kann sich einerseits auf Grund ungenaue Flächendatenerhebung seitens der privaten Eigentümer ergeben. Andererseits können in den ausgewiesenen Betriebskosten im FM-Monitor Kosten enthalten sein, die nutzerseitig entstehen und durch den Mieter direkt zu bezahlen wären. Dies kann dann zutreffen, wenn Unternehmungen Daten im FM-Monitor eingeben, die über eigen genutzte Liegenschaften verfügen und die Kosten nicht konsequent trennen<sup>128</sup>.

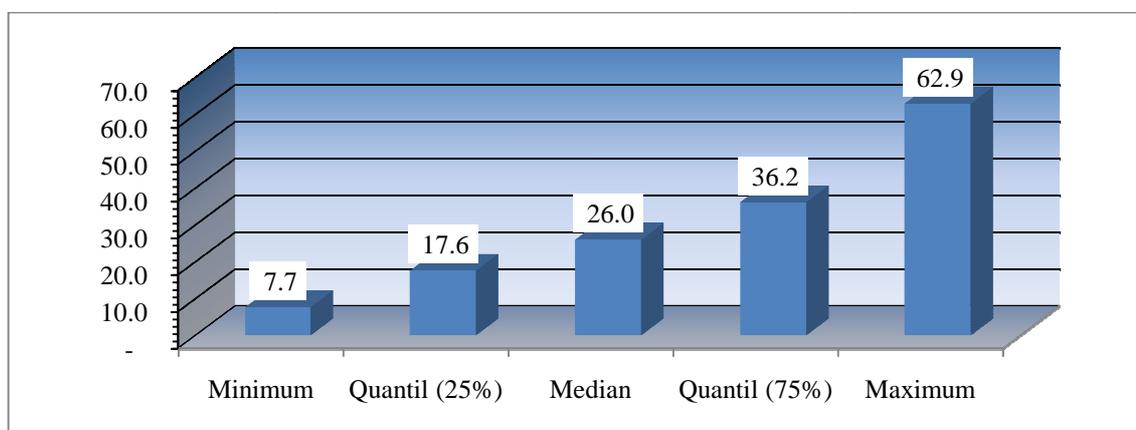


Abbildung 3-17: Betriebskosten pro m<sup>2</sup> Mietfläche für Geschäftsliegenschaften

Für Wohnliegenschaften beträgt der Mittelwert der Betriebskosten im FM-Monitor<sup>129</sup> 26.7 CHF/m<sup>2</sup>. In der Stichprobe liegen die Betriebskosten für Wohnliegenschaften pro m<sup>2</sup> Mietfläche zwischen 9.8 CHF/m<sup>2</sup> und 74.2 CHF/m<sup>2</sup>, der Mittelwert bei 34.6 CHF/m<sup>2</sup>. Die Zahlen basieren auf unterschiedlichen Flächenarten. Im FM-Monitor ist als Basis die Geschossfläche und in der vorliegenden Stichprobe die Mietfläche (Hauptnutzfläche HNF1) zu Grunde gelegt. Geht man davon aus, dass das Verhältnis von Hauptnutzfläche pro m<sup>2</sup> Geschossfläche im Mittelwert 53%<sup>130</sup> beträgt, würde der Mittelwert der Stichprobe von 34.6 CHF/m<sup>2</sup> auf 18.4 CHF/m<sup>2</sup> sinken.

<sup>127</sup> Eigentümerkosten=Betriebskosten total inkl. Nebenkosten zu Lasten Eigentümer + Instandhaltungskosten, gemäss sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 30.

<sup>128</sup> Vgl. Kapitel: 2.2.6 Der Nutzer aus unterschiedlichen Perspektiven

<sup>129</sup> Vgl. FM Monitor 2008, S. 69.

<sup>130</sup> Vgl. FM Monitor 2008, S. 67.

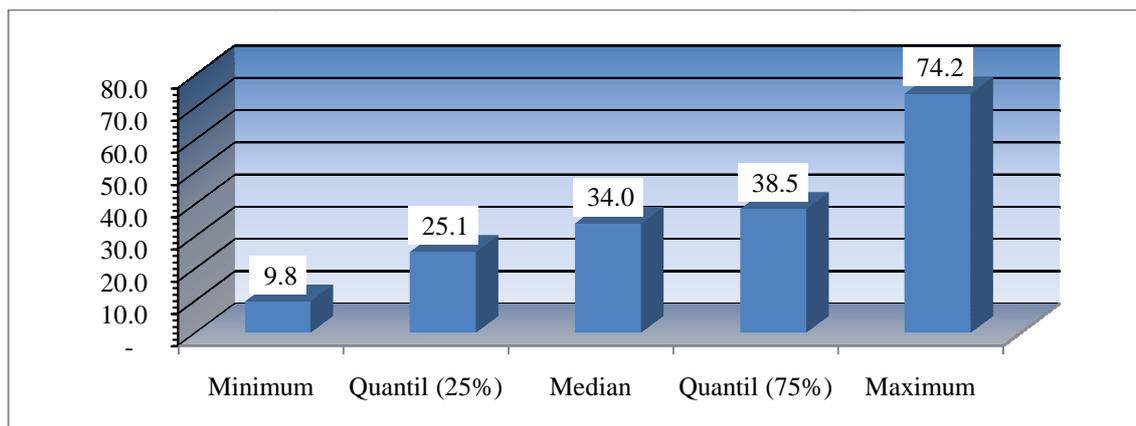


Abbildung 3-18: Betriebskosten pro m<sup>2</sup> Mietfläche für Wohnliegenschaften

### 3.3.5 Instandhaltungsquote der Stichprobe

Die Instandhaltungsquote<sup>131</sup> definiert sich aus der Division der Instandhaltungskosten durch den Mietertrag (Ist). Diese Instandhaltungskosten setzen sich aus den Unterhaltskosten für die Liegenschaft und denjenigen für das Mietobjekt<sup>132</sup> zusammen.

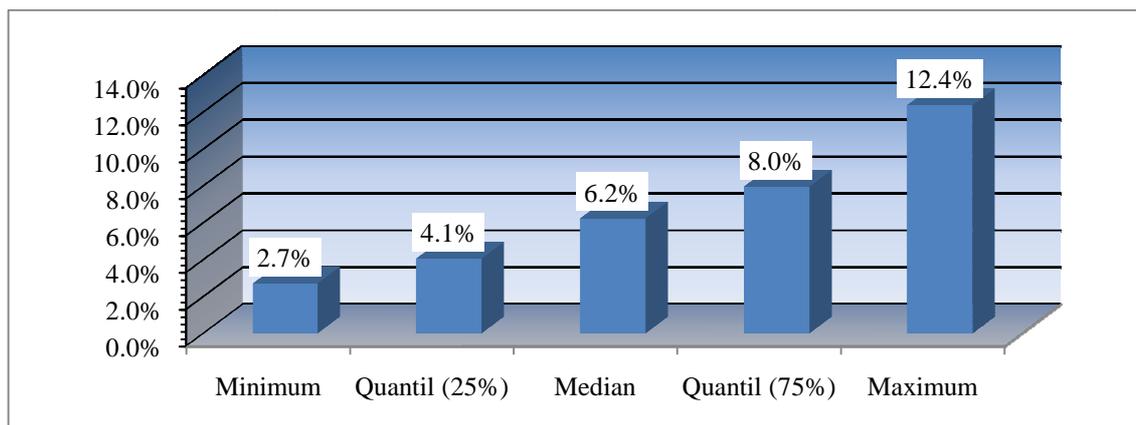


Abbildung 3-19: Instandhaltungsquote der Immobilien

Die Hälfte der Liegenschaften aus der Stichprobe haben eine Instandhaltungsquote zwischen 4.1% und 8.0%. In Büroliegenschaften erhöht sich die Instandhaltungsquote durch hohe Unterhaltskosten in Mietobjekten bei Mieterwechseln markant.

Die Instandhaltungskosten können auch als Verhältnis zum Verkehrswert der Immobilie dargestellt werden. Die Instandhaltungskosten der Stichprobe liegen zwischen 0.14% und 1.95%, der Mittelwert ist bei 0.52% und der Median bei 0.41%.

<sup>131</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 31.

<sup>132</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 30.

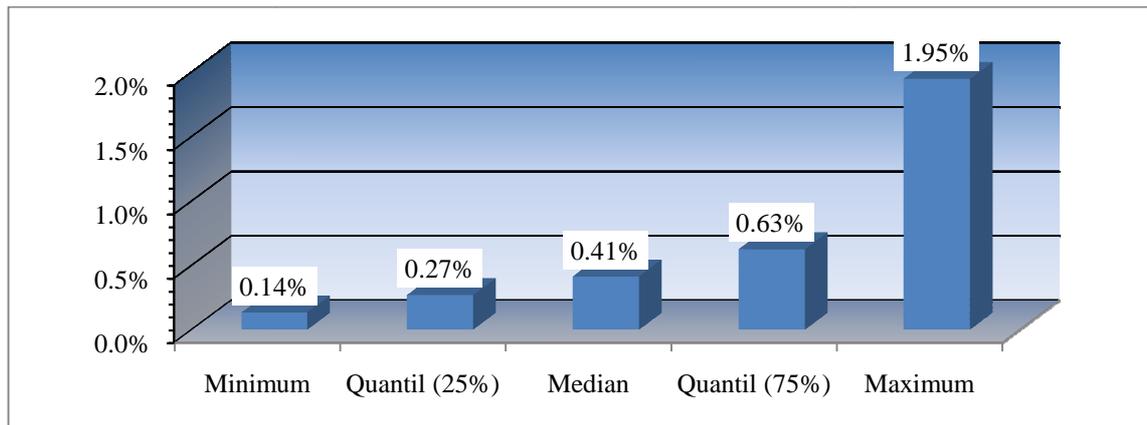
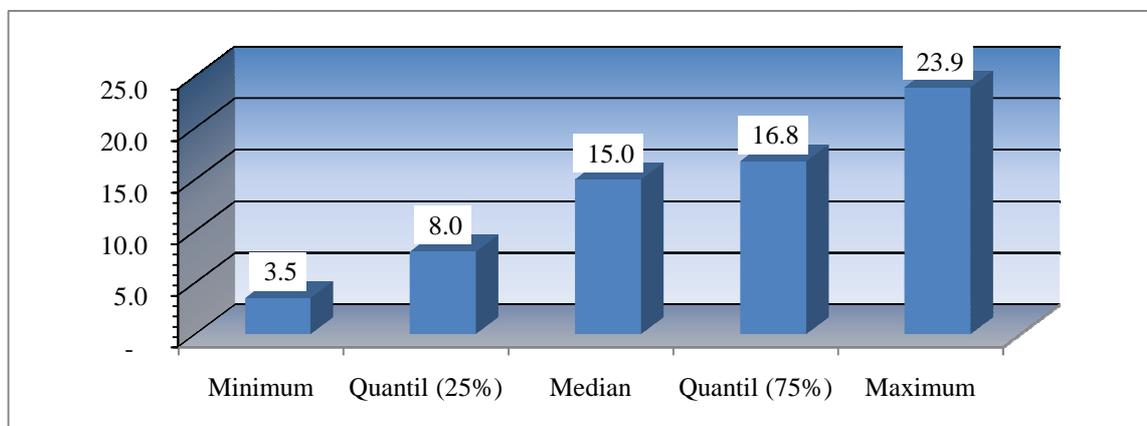


Abbildung 3-20: Instandhaltungskosten in % des Liegenschaftswertes

Die Instandhaltungskosten pro m<sup>2</sup> Mietfläche für Büroliegenschaften liegen zwischen 3.5 CHF/m<sup>2</sup> und 24.0 CHF/m<sup>2</sup>. Im FM-Monitor<sup>133</sup> beträgt der Mittelwert der Überwachungs- und Instandhaltetecken, in der Kategorie Handel und Verwaltung, bezogen auf die Geschossfläche 15.6 CHF/m<sup>2</sup>. Der Mittelwert der vorliegenden Stichprobe liegt mit 13.2 CHF/m<sup>2</sup> leicht unter diesem Vergleichswert. Die vorliegende Stichprobe bezieht sich auf mehrheitlich Liegenschaften mit weniger als 4'000 m<sup>2</sup>. Der Mittelwert im FM-Monitor für Liegenschaften mit Geschossflächen unter 4'000 m<sup>2</sup> beträgt mit 11.6 CHF/m<sup>2</sup> bedeutend weniger. Auch der erste Quantil und der Medianwert der Stichprobe liegen höher als die Vergleichswerte aus dem FM-Monitor mit 5.7 CHF/m<sup>2</sup> und 10.7 CHF/m<sup>2</sup>. Der 75. Percentil-Wert aus dem FM-Monitor liegt hingegen mit 24.8 CHF/m<sup>2</sup> höher als der Maximalwert der vorliegenden Stichprobe.

Würde mit der vorliegenden Stichprobe der oben erwähnte Mittelwert für Liegenschaften mit weniger als 4'000 m<sup>2</sup> erreicht, könnten Einsparungen von rund 12% realisiert werden.



<sup>133</sup> Vgl. FM Monitor 2008, S. 34 und S. 41.

Abbildung 3-21: Instandhaltungskosten pro m<sup>2</sup> Mietfläche der Immobilien für Büroliegenschaften

Für Wohnliegenschaften beträgt der Mittelwert der Überwachungs- und Instandhaltungskosten<sup>134</sup> im FM-Monitor<sup>135</sup> lediglich 4.80 CHF/m<sup>2</sup>. In der Stichprobe liegen die Instandhaltungskosten für Wohnliegenschaften pro m<sup>2</sup> Mietfläche zwischen 10.6 CHF/m<sup>2</sup> und 24.0 CHF/m<sup>2</sup>. Der Mittelwert ist mit 16.1 CHF/m<sup>2</sup> im Bereich Wohnen noch höher als in der Kategorie Büro. Diese sehr grossen Abweichungen lassen sich ohne vertiefte Analyse der Leistungen nicht verifizieren.

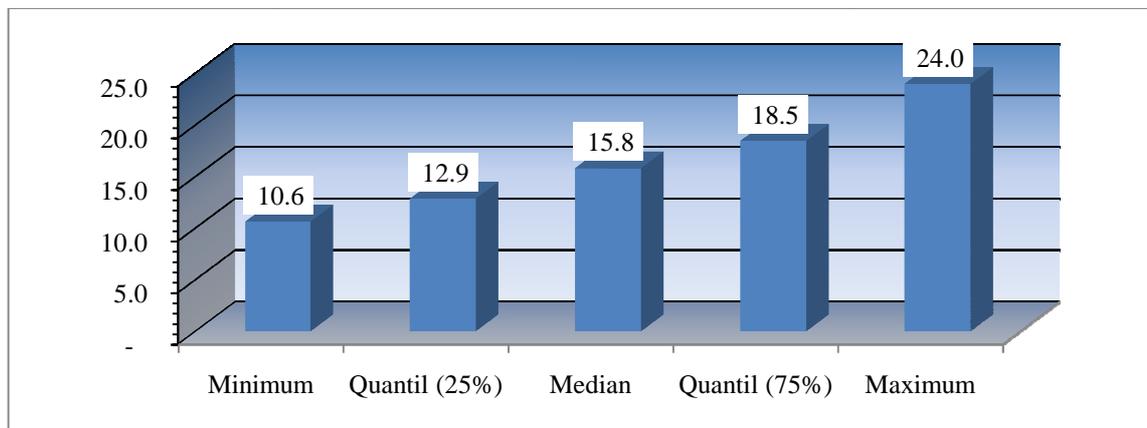
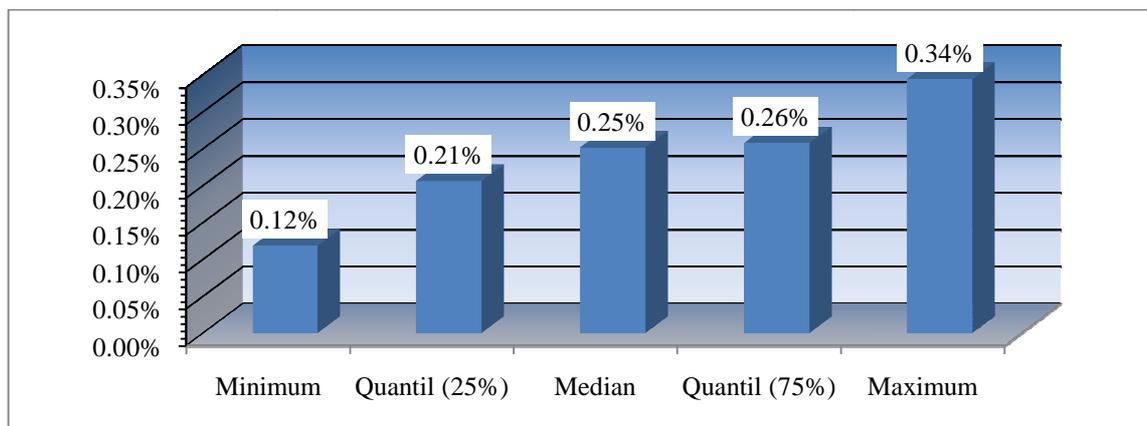


Abbildung 3-22: Instandhaltungskosten pro m<sup>2</sup> Mietfläche für Wohnliegenschaften

### 3.3.6 Immobilienmanagementaufwandquote der Stichprobe

Die Immobilienmanagementaufwandquote ( $TER_{immo}$ )<sup>136</sup> ist das Verhältnis der Verwaltungs-, Portfolio- und Managementkosten zum Verkehrswert der Liegenschaften. Die Interviews haben ergeben, dass hauptsächlich die Verwaltungskosten erfasst werden.



<sup>134</sup> Abgaben und Beiträge werden in der Liegenschaftenrechnung nach sia D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien

<sup>135</sup> Vgl. FM Monitor 2008, S. 69.

<sup>136</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 21.

### Abbildung 3-23: Verwaltungsaufwandquote der Immobilien

Die Portfolio- und Managementkosten werden durch die Eigentümer als Eigenleistung erbracht und werden nicht separat erfasst und ausgewiesen. So wird in obiger Abbildung nicht die Immobilienmanagementaufwandquote ( $TER_{immo}$ ) dargestellt, sondern die Verwaltungsaufwandquote. Diese definiert sich als Verhältnis von Verwaltungsaufwand dividiert durch den Verkehrswert **ohne** Portfolio- und Managementkosten.

#### 3.3.7 Verwaltungskosten in % der Mietzinseinnahmen der Stichprobe

In der Praxis werden für die Verrechnung der Bewirtschaftungsleistungen, wie im Kapitel Prinzipal-Agent-Problematik in der Immobilienbewirtschaftung dargestellt, die Verwaltungskosten in % der Mietzinseinnahmen eingesetzt. Die Verwaltungskosten liegen bei 50% der betrachteten Mandate zwischen 4.0% und 4.4% der Mietzinseinnahmen. Der Mittelwert liegt bei 4.4%.

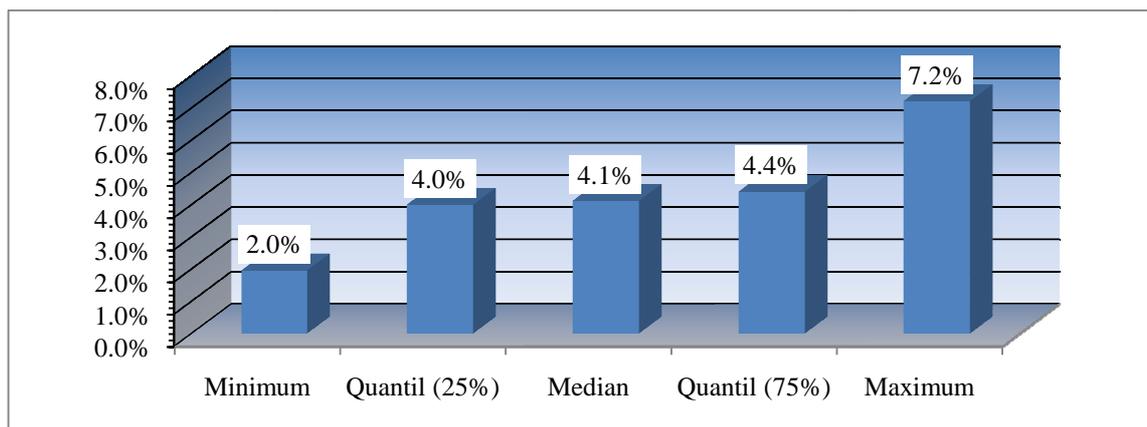


Abbildung 3-24: Verwaltungskosten in % des Mietertrags (Ist)

#### 3.3.8 Liegenschaftsgewinn in % des Mietertrages der Stichprobe

Der Liegenschaftsgewinn vor Steuern zeigt sehr grosse Differenzen auf. Im Liegenschaftsgewinn werden vom EBIT die Finanzierungskosten für Hypotheken abgezogen. Diese sind abhängig von der Höhe des Fremdkapitals. Bei 50% der Stichproben liegt der Gewinn zwischen 49% und 68%.

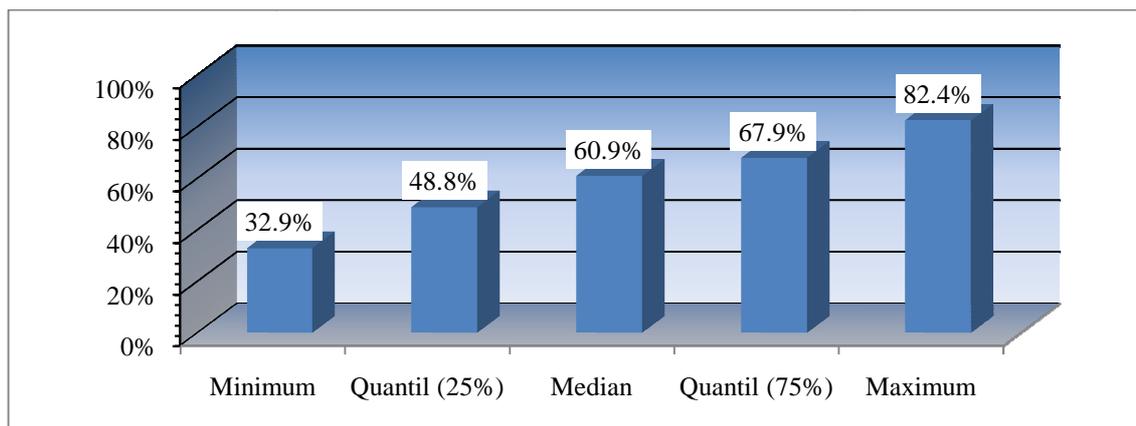


Abbildung 3-25: Liegenschaftsgewinn in % des Mietertrags (Ist)

### 3.3.9 Verwaltungskosten pro m<sup>2</sup> Mietfläche der Stichprobe

Der Ansatz, die Leistungen des Immobilienbewirtschafters in Prozent des Mietertrages zu vergüten ist grundsätzlich fraglich, da das Entgelt für eine Leistung von einer Grösse abhängig gemacht wird, die je nach Standort sehr unterschiedlich ist. Die Mieten in CHF/m<sup>2</sup> können je nach Lage und nach Nutzung ein Mehrfaches betragen. Die relativen Mieten pro m<sup>2</sup> in innerstädtischen Lagen sind bedeutend höher als an der Peripherie oder gar in ländlichen Regionen. Der Aufwand für die Leistungserbringung ist im Normalfall kaum vom Standort abhängig. So wäre es zweckmässiger, für die Leistungserbringung gemäss Hausverwaltungsvertrag<sup>137</sup> ein Grundentgelt in Abhängigkeit der Fläche und der Nutzung festzulegen und darüber hinaus eine Kombination von vertraglich geregelten Pauschalen für Einzelleistungen und einer Erfolgskomponente zu definieren. Die enormen Auswirkungen dieses Ansatzes sind im Kap. 3.3.9 an einem Zahlenbeispiel detailliert beschrieben.

Als Alternative können die Verwaltungskosten pro m<sup>2</sup> Nutzfläche berechnet werden. Werden die Verwaltungskosten auf die Mietfläche umgelegt, liegen sie zwischen 8.1 CHF/m<sup>2</sup> im 25% -Quantil und 16.4 CHF/m<sup>2</sup> im 75% -Quantil. Im Maximum gehen die Kosten bis auf 28.0 CHF/m<sup>2</sup>.

<sup>137</sup> Vgl. Hausverwaltungsvertrag, Ausgabe 1999, Gemeinsam herausgegeben von: Hauseigentümer Verband Zürich (HEV) Schweizerischer Verband der Immobilien-Treuhänder (SVIT), Sektion Zürich, Vereinigung Zürcher Immobilienfirmen (VZI)

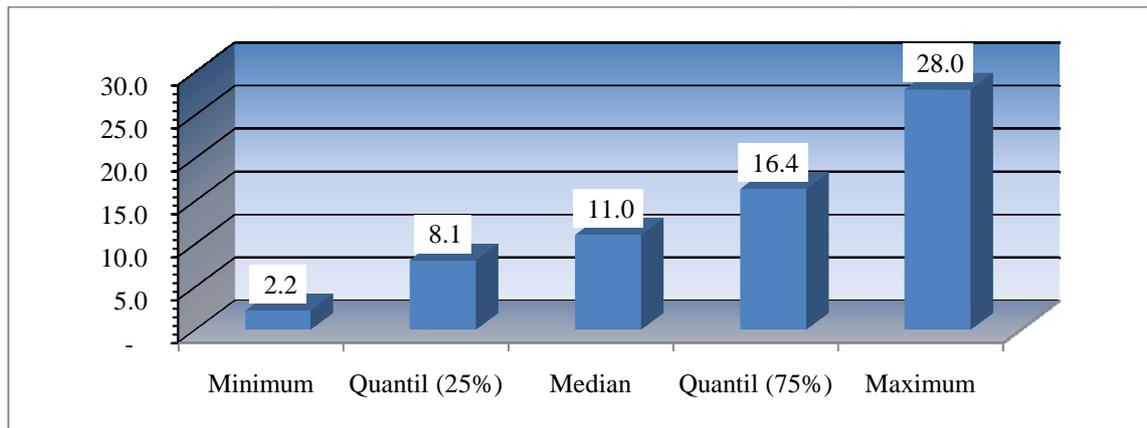


Abbildung 3-26: Verwaltungskosten pro m<sup>2</sup> Mietfläche

In folgender Abbildung werden die Verwaltungskosten und die Mieterträge (Ist) auf die Mietflächen umgerechnet.

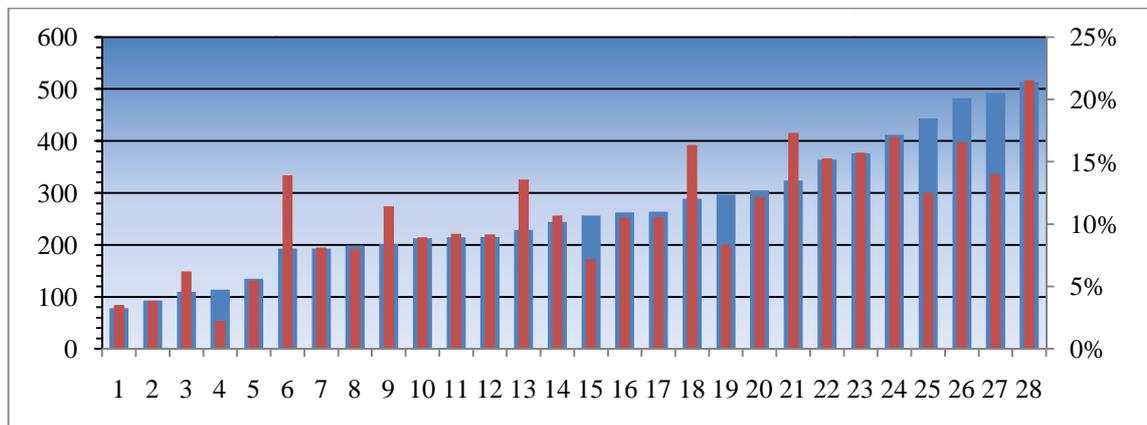


Abbildung 3-27: Mietertrag (Ist) und Verwaltungskosten im Verhältnis zu den Mietflächen in m<sup>2</sup>

Die breiten Balken entsprechen den Mieterträgen (Ist) pro m<sup>2</sup> Mietfläche und sind auf der linken Skala aufgetragen. Sie bewegen sich zwischen 78 CHF/m<sup>2</sup> für Lagerflächen bis zu 512 CHF/m<sup>2</sup> für Büroflächen. Die schmalen Balken stellen die Verwaltungskosten pro m<sup>2</sup> Mietfläche in der Skalierung rechts dar. Wie zu erwarten war erhöhen sich die Verwaltungskosten pro m<sup>2</sup> bis auf wenige Ausnahmen beinahe parallel zu den Mieterträgen pro m<sup>2</sup>.

Am folgenden Beispiel von drei Datensätzen mit Büronutzung und vergleichbaren Anforderungen an die Bewirtschaftung wird aufgezeigt, wie sich die Verwaltungskosten verändern würden, wenn deren Vergütung nicht in Prozent des Mietzinseszinses (Ist) sondern auf CHF/m<sup>2</sup> Mietfläche basieren würde. Für die Vergleichsrechnung wird der Median der Verwaltungskosten aus der Stichprobe eingesetzt. Dieser beträgt CHF/m<sup>2</sup> 10,7.

Liegenschaft	Verwaltungskosten (Ist) CHF	Verwaltungskosten (neu) CHF	Veränderung	Verwaltungskosten in % des Mietzinsetrages (Ist/neu)
Büroimmobilie 1	15'400.--	7'500.--	-51%	4.2% → 2.1%
Büroimmobilie 2	41'500.--	31'700.--	-24%	2.8% → 2.1%
Büroimmobilie 3	15'500.--	30'400.--	+96%	4.0% → 7.9%

Tabelle 3-VIII: Veränderung der Verwaltungskosten mit einem flächenorientierten Honorarmodell

Bei den Liegenschaften 1 und 2 handelt es sich um zwei unterschiedlich grosse Büroimmobilien an sehr attraktiven Lagen in Zürich und entsprechend hohen Mieterträgen. Die Liegenschaft drei mit identischer Bürofläche wie Nummer 2 liegt in einer Kleinstadt im Kanton Aargau und erzielt bedeutend tiefere Mieterträge pro m<sup>2</sup> als in Zürich. Im ersten Beispiel reduzieren sich die Verwaltungskosten um die Hälfte, wohingegen bei der Liegenschaft 2 nur noch eine Einsparung von rund 24% möglich ist, da die Verwaltungskosten bereits auf 2.8% des Mietzinsetrages reduziert wurden. Im dritten Beispiel wird ersichtlich, dass das Honorar annähernd verdoppelt werden müsste.

Die Annahme, dass bei einem bedeutend höheren Honorar als Resultat auch der Liegenschaftsgewinn der Liegenschaft besser würde, wird, wie folgende Grafik zeigt, nicht bestätigt. Die blauen breiten Balken stellen den Liegenschaftsgewinn derselben Stichprobe wie in Abbildung 3-27 dargestellt, in % des Mietertrags (Ist) auf der linken Skala dar. Die schmalen roten Balken zeigen auf der rechten Skala die Verwaltungskosten in CHF/m<sup>2</sup> Mietfläche auf. Auch bei tiefen Verwaltungskosten können Gewinne von über 80% erreicht werden.

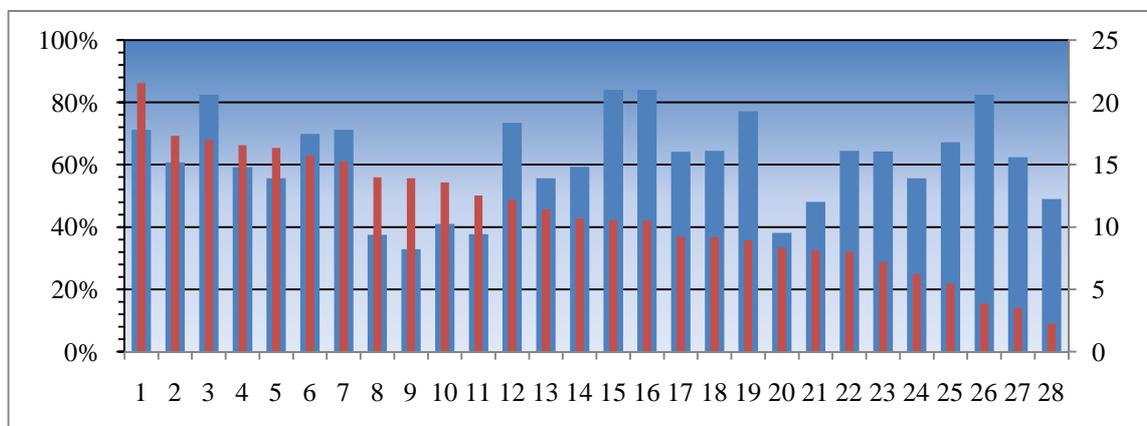


Abbildung 3-28: Gewinn und Verwaltungskosten in CHF/m<sup>2</sup> Mietfläche

### 3.3.10 Ergänzende Kennzahlen für die Bewertung eines Immobilien Portfolios

Neben den ausgewiesenen und kommentierten Kennzahlen, werden für die Beurteilung eines Portfolios oder einer Immobilie weitere Kennzahlen herangezogen. Folgende Kennzahlen konnten aufgrund ungenügender Daten der Stichprobe nicht berechnet und kommentiert werden:

Kennzahl	Fehlende Daten
Cash-Flow Rendite <sup>138</sup>	Gewinne/Verluste aus Neubewertung Verkehrswerte der verschiedenen Zeitabschnitte
Wertänderungsrendite Einzelimmobilie <sup>139</sup>	Verkehrswerte der verschiedenen Zeitabschnitte
Total Return Einzelimmobilie <sup>140</sup>	Verkehrswerte der verschiedenen Zeitabschnitte Cash-Flow
Total Return Portfolio <sup>141</sup>	Verkehrswerte der verschiedenen Zeitabschnitte Käufe und Verkäufe von Immobilien
Cash-Flow Return on Investment (CFROI) <sup>142</sup>	Cash-Flow Anschaffungskosten und Investitionen
Eigenkapitalrendite <sup>143</sup>	Durchschnittliches Nettoanlagevermögen
Mietzinsausfallquote <sup>144</sup>	Mietzinsausfälle

Tabelle 3-IX: Ergänzende Kennzahlen für die Bewertung eines Portfolios

### 3.4 Erfolgskriterien für eine hohe Performance des Immobilien Portfolios

Zum Abschluss wurde nach der Wichtigkeit der einzelnen Themen für die Performance des Immobilienportfolios gefragt. Die Punkte wurden nach dem Bewertungssystem von 1 (unwichtig) bis 6 (sehr wichtig) vergeben. Folgende Fragen wurden gestellt:

Als wie wichtig beurteilen Sie...

- ein professionelles Portfolio Management ... (1)
- ein professionelles Immobilienmanagement ... (2)
- den Immobilienmasterplan (Portfolio- und Objektstrategie) ... (3)
- gut qualifizierte Mitarbeitende ... (4)

<sup>138</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 15.

<sup>139</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 15.

<sup>140</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 16.

<sup>141</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 16.

<sup>142</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 17.

<sup>143</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 18.

<sup>144</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 19.

- die systematische Planung und Bereitstellung von Ressourcen und die Pflege von Partnerschaften ... (5)
- die systematische Erfassung und Optimierung des Managementsystems (Prozesse und Hilfsmittel) ... (6)
- die systematische Erfassung und Optimierung der Kundenzufriedenheit ... (7)
- systematische Erfassung und Optimierung der Mitarbeiterzufriedenheit ... (8)
- ökologische Immobilien ... (9)
- die systematische Erfassung und Verfolgung von Portfolio- und Immobilienkennzahlen ... (10)

... für die Performance des Immobilienbestandes?

Das Resultat (Wichtigkeit zu den einzelnen Fragen) wird in Form eines Netzdiagrammes dargestellt:

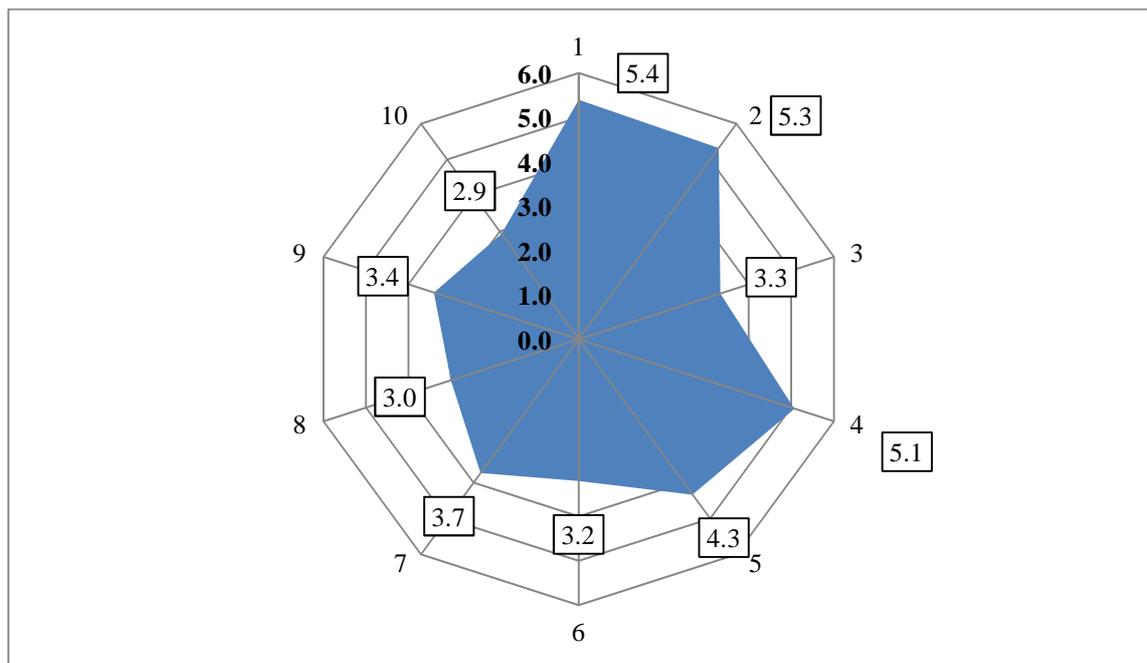


Abbildung 3-29: Wichtigkeit der untersuchten Kriterien für die Performance des Immobilienbestandes

Aus der Darstellung wird ersichtlich, dass das professionelle Portfolio- und Asset Management, die Bewirtschaftung sowie gut qualifizierte Mitarbeitende als wesentliche Erfolgsfaktoren bezeichnet werden können. Im Mittelfeld findet sich die systematische Planung und Bereitstellung von Ressourcen und die Pflege von Partnerschaften. Die Themen Immobilienstrategie, Managementsystem, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, ökologische Liegenschaften sowie die Erfassung und Verfolgung von Kennzahlen wird mit einer Wichtigkeit unter 4 bewertet.

Werden die zwei Gruppierungen nach Organisationen differenziert betrachtet, fällt die Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Faktoren ungleich anders aus. Der Vergleich in Abbildung 3-30 zeigt, dass die Vertreter von in Kapitalgesellschaften gehaltenen Immobilien, allen Kriterien eine höhere Wichtigkeit beimessen als es die Privateigentümer tun. Neben den oben genannten erstklassierten Kriterien werden auch das Bereitstellen von Ressourcen und die Pflege von Partnerschaften mit einer Note von über 5 bewertet. Alle übrigen Kriterien, bis auf die Erfassung von Kennzahlen, werden mit einer Gewichtigkeit zwischen 4 und 5 beurteilt. Das Bild bei den Privatpersonen deckt sich mit dem Gesamtbild.

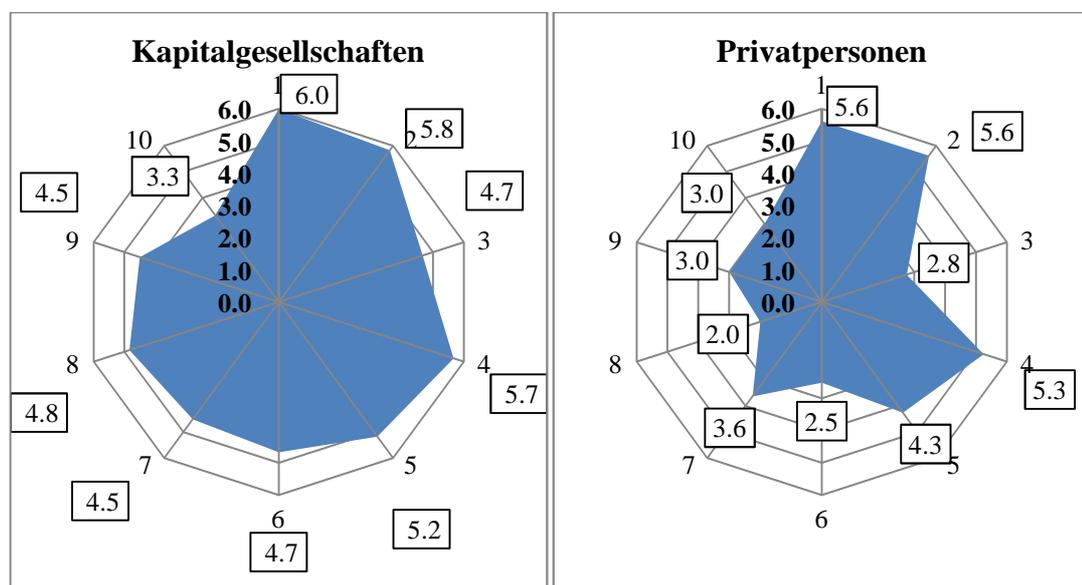


Abbildung 3-30: Wichtigkeit der untersuchten Kriterien für die Performance des Immobilienbestandes aus unterschiedlichen organisatorischen Sichten

### 3.5 Beurteilung der Professionalität des Managements

In der folgenden Darstellung sind auf der Abszisse die erreichte Punktzahl nach dem modifizierten EFQM-Modell und auf der Ordinate mit logarithmischer Skalierung der Wert des Immobilienportfolios aufgetragen. Nochmals muss darauf hingewiesen werden, dass es sich um ein stark vereinfachtes Modell nach EFQM handelt, im Rahmen der Interviews keine Audits mit Firmenbesuch durchgeführt wurden und auch keine Nachweisdokumente eingefordert wurden. Die dargestellten Punkte können nicht mit einem umfassenden EFQM-Assesment verglichen werden.

Tendenziell erreichen die grossen, in Kapitalgesellschaften gehaltenen Organisationen eine höhere Punktzahl als die kleineren, privat geführten Organisationen. Bei den zwei

Portfolios mit Werten von 35 und 66 MCHF handelt es sich einerseits um eine Organisation, die stark im Projektentwicklungs- und Transaktionsmanagement tätig ist und andererseits um ein Portfolio mit hauptsächlich Geschäftsliegenschaften und Projektentwicklungen. Das arithmetische Mittel der vergebenen Punktzahl liegt bei 446 Punkten. Interessant wäre ein Vergleich der erreichten Punkte mit dem Total Return<sup>145</sup> des Immobilienportfolios. So könnte ein direkter Nachweis von der Qualität des Managements zur Performance hergestellt werden. Leider sind die Total Returns nicht verfügbar.

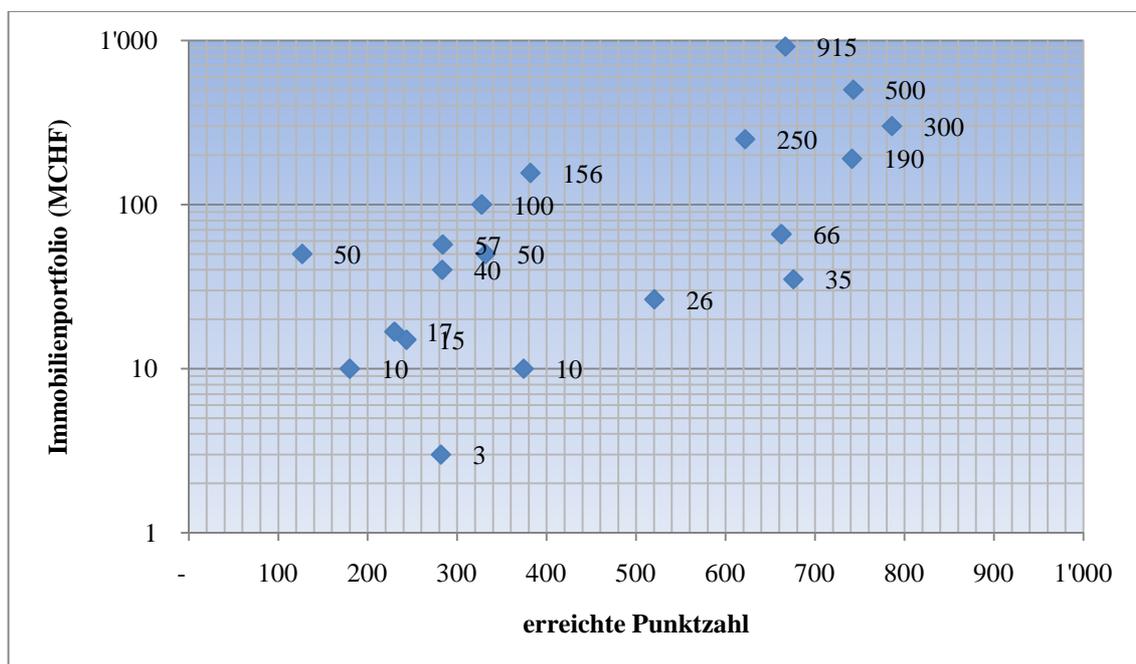


Abbildung 3-31: Erreichte Punktzahl in Abhängigkeit zum Immobilienwert

### 3.6 Zusammenfassung der Auswertungen

Bei der Beurteilung des Managements von Liegenschaften im Privateigentum muss zwischen den zwei beschriebenen Organisationsformen und den Immobiliennutzungsarten differenziert werden.

Das Portfolio Management wird bei direkt gehaltenen Wohnliegenschaften nicht wahrgenommen, wird aber auch infolge sehr weniger Transaktionen nicht als notwendig erachtet. Der Eigentümer von privaten Immobilien engagiert einen oder mehrere Immobilitreuhänder und kontrolliert deren Leistungen nur ungenügend. Mit den aktuellen Verwaltungsverträgen wird der Prinzipal-Agent-Problematik nicht genügend Rechnung getragen. In Kapitalgesellschaften gehaltene Immobilien werden generell, unabhängig

<sup>145</sup> Vgl. sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S 14.

von der Nutzungsart, auf allen Managementebenen mit bereits hoher Professionalität bewirtschaftet, die Rollen sind definiert.

Eine schlüssige und nachweisbare Antwort auf die Frage wie sich die „Prinzipal-Agent-Problemik“ auf die Performance der Immobilien auswirkt, kann nicht abschliessend gegeben werden. Es zeigt sich aber, dass auf der Basis der untersuchten Stichprobe die EBIT-Marge der börsenkotierten Immobiliengesellschaften tendenziell höher liegen als die der privat geführten. Ursache für diesen Umstand kann im Einsatz von spezialisierteren Experten und professionelleren Instrumenten für die kontinuierliche Messung der Performance liegen.

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind infolge fehlender Managementsystemen selten klar geregelt. Teilweise sind Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in Stellenbeschrieben oder Verträgen geregelt. Die Überprüfung derselben wird nicht systematisch wahrgenommen.

Kapitel 3.2.11 zeigt, dass die nach den modernen Lehren entwickelten Key Performance Indikatoren für das Management der Bewirtschaftungsunternehmen nicht eingesetzt werden.

Durch ein professionelles Portfolio Management, darunter versteht sich das Zusammenwirken der Beteiligten aller Management-Ebenen, kann der Gewinn und der Wert der Liegenschaften gesteigert werden.

## 4 Rollenmodelle, Prozessnetzwerk und Leistungsdefinitionen im Private Real Estate Management (PriREM)

### 4.1 Rollenmodelle im Private Real Estate Management (PriREM)

Wie bereits in Kap. 3.2.3.1 erwähnt kommen im privaten Immobilienmanagement hauptsächlich zwei unterschiedliche Organisationsformen zum Einsatz. Entweder werden Liegenschaften in Kapitalgesellschaften oder im Privatbesitz gehalten.

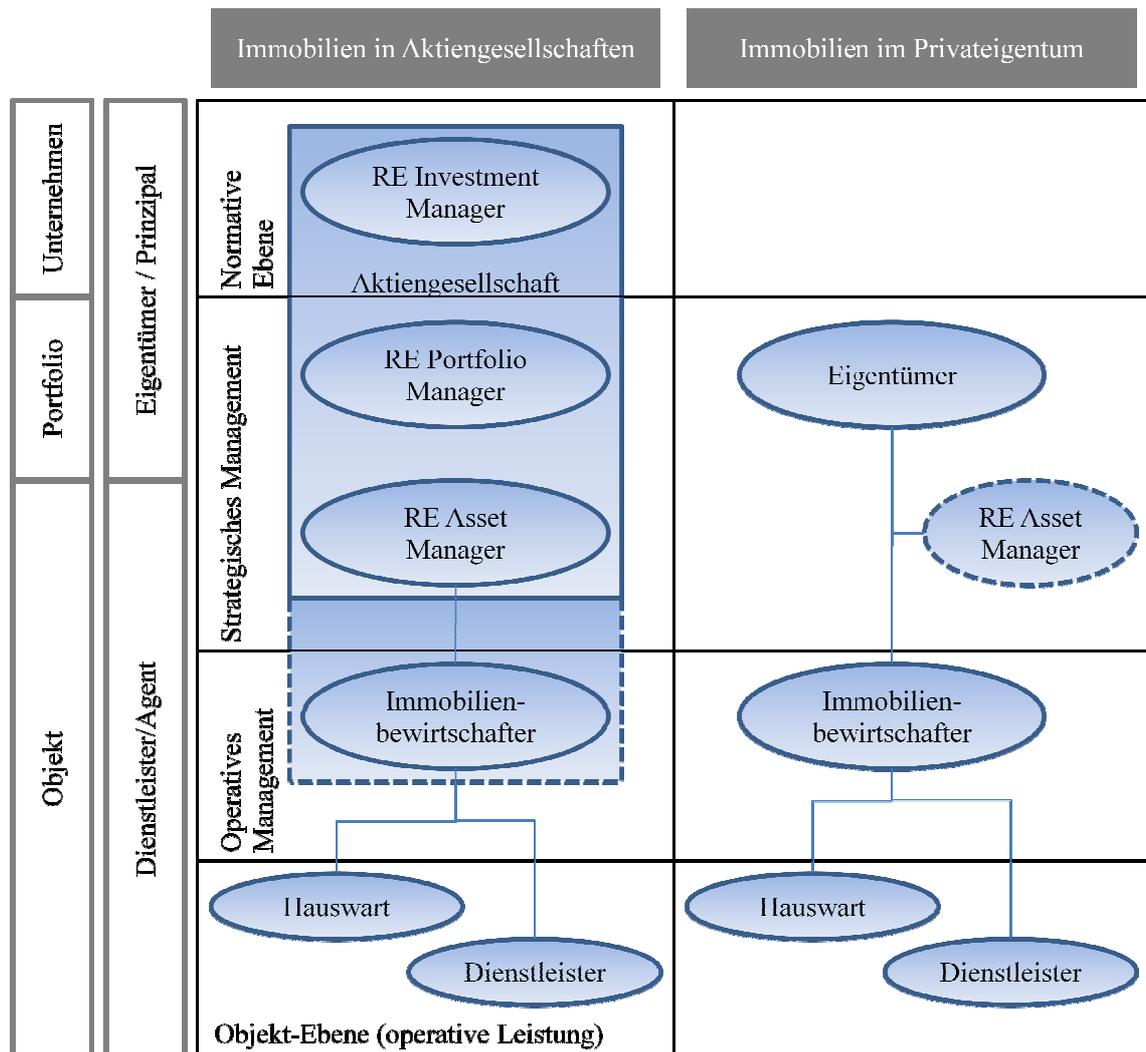


Abbildung 4-1: Organisationsmodelle im Private Real Estate Management (PriREM)

#### 4.1.1 Immobilien in Kapitalgesellschaften

In den Kapitalgesellschaften ist der Verwaltungsrat für die normative Ebene verantwortlich und übernimmt vollumfänglich die Rolle des Prinzipals. Der Verwaltungsrat ent-

scheidet über die Investitionsstrategie und das Financial Engineering<sup>146</sup>. Auf Grund der relativ tiefen Risiken wird ein Portfolio Management im eigentlichen Sinn (Rendite-Risiko-Analyse) nicht umgesetzt. Die Grundstrategie umfasst den Kauf, die Entwicklung und das Halten von Grundstücken. Die Geschäftsleitung übernimmt oftmals die Leistungen des Portfolio- und des Assetmanagers in Personalunion. Kauf und Verkauf von Grundstücken sowie Projektentwicklungsaufgaben werden mit eigenem Personal in Zusammenarbeit mit Maklern und Projektentwicklern getätigt. Das Finanz- und Rechnungswesen mit den notwendigen Controlling-Aufgaben ist professionell organisiert, externe Revisionsstellen sind für die Buchprüfung verantwortlich. Als Auftraggeber der externen Immobilienbewirtschafter übernimmt der Portfolio-/Assetmanager die Rolle des Eigentümers.

Der Immobilienbewirtschafter als Agent der ersten Stufe beauftragt auf der operativen Ebene verschiedene Dienstleister und Hauswarte als Agenten der zweiten Stufe.

Bei grossen Unternehmen werden teilweise auch die Immobilienbewirtschafter in der Kapitalgesellschaft angestellt.

#### **4.1.2 Immobilien im Privateigentum**

Die Eigentümerinteressen bei privat gehaltenen Liegenschaften werden fast vollständig durch die Eigentümer persönlich wahrgenommen. Die zwei Rollen Real Estate Investment Management und Real Estate Portfolio Management werden nicht bewusst wahrgenommen. Dies zeigt sich auch daraus, dass eine Strategie selten ausformuliert ist.

Das Real Estate Asset Management wird teilweise durch eigene Mitarbeitende oder durch einen externen Asset Manager wahrgenommen, vielfach werden diese Leistungen aber nicht erbracht.

Die Immobilien werden durch eine oder mehrere Immobilienbewirtschaftungsunternehmen bewirtschaftet. Die Führung der Unternehmen ist fast ausschliesslich Aufgabe des Eigentümers. Eine Unterstützung durch externe Assetmanager wird nur selten gesucht. Je weniger Immobilienkenntnisse der Eigentümer hat, umso schwieriger wird es für ihn, die Immobilienbewirtschafter kompetent führen zu können. Die Gefahr, dass der Immobilienbewirtschafter die asymmetrische Informationsverteilung, wie in Kap. 2.3.5 beschrieben, zu seinem Vorteil ausnutzt ist entsprechend gross. Eine Optimierung der Performance des Immobilienbestandes ist vielfach möglich.

---

<sup>146</sup> Vgl. Teichmann, S., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 16.

Käufe werden situativ mit Maklern geregelt, Verkäufe sind sehr selten. Das Immobilienrechnungswesen ist in der Verantwortung der Bewirtschafter, eine Konsolidierung auf Portfolio-Ebene findet selten statt. Bei mehreren Bewirtschaftungsorganisationen werden keine einheitlichen Strukturen vorgegeben. Die Finanzplanung wird vielfach lediglich in Form eines Budgets für das kommende Jahr gemacht. Die Jahresabschlüsse werden keiner Revision unterzogen.

#### 4.2 Prozessnetzwerk im Private Real Estate Management (PriREM)

Die Prozesse im Private Real Estate Management können wie in Kap. 2.2.2 ausgeführt dem Kerngeschäft zugeordnet werden. Im Prozessmodell „Facility Management“<sup>147</sup> werden die Prozesse der gesamten Wertschöpfungskette im Immobilienmanagement übersichtlich dargestellt. In Anlehnung an das Prozessmodell „Facility Management“ sind die Prozesse den drei Prozessgruppen Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozesse zugeordnet.

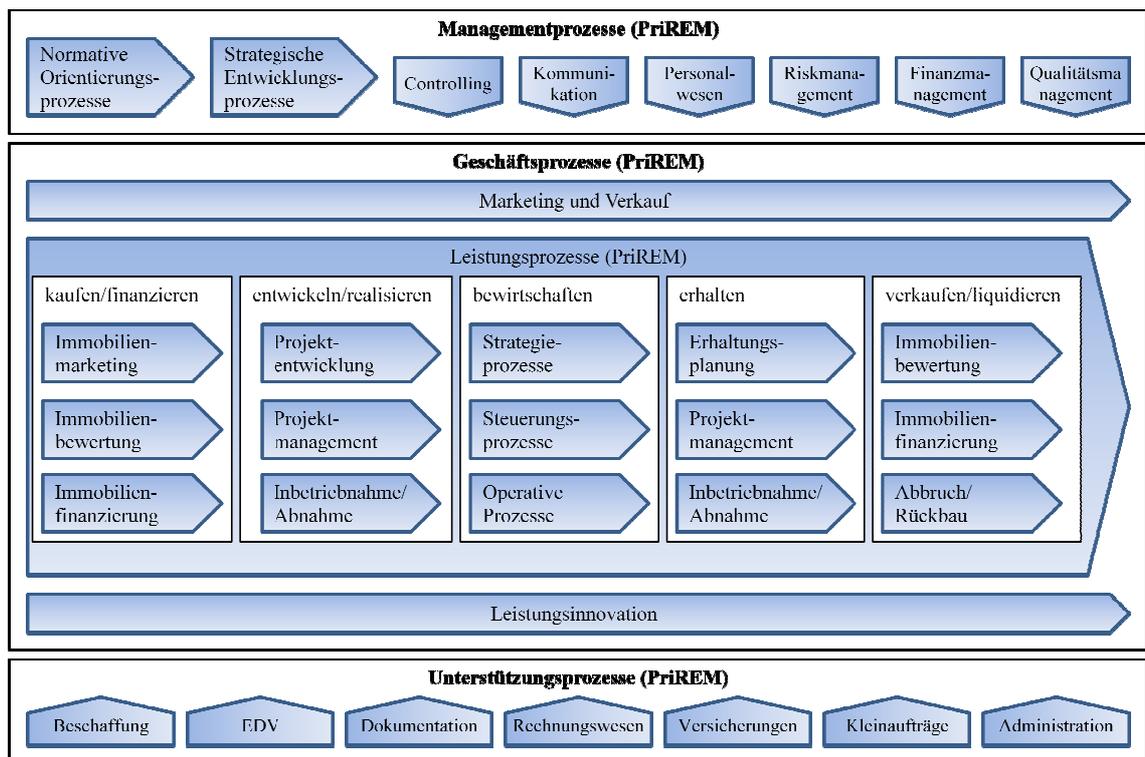


Abbildung 4-2: Prozessnetzwerk im Private Real Estate Management (PriREM) in Anlehnung an das Prozessmodell Facility Management<sup>148</sup>

<sup>147</sup> Vgl. ProLeMo, Prozess-/Leistungsmodell im Facility Management, 2009, S. 18.

<sup>148</sup> Vgl. ProLeMo, Prozess-/Leistungsmodell im Facility Management, 2009, S. 10.

Die Managementprozesse für das Management eines Immobilien Portfolios umfassen neben den normativen und strategischen Prozessen die übergeordneten Führungsprozesse auf Portfolio-Ebene. Prozesseigner dieser Prozessgruppe ist der Eigentümer oder der Portfolio-/ Assetmanager als Eigentümerversorger. Eine professionelle Prozessabwicklung verringert das Informationsdefizit zwischen Prinzipal und Agent.

Die Geschäftsprozesse orientieren sich am Lebenszyklus eines Bauwerks. Die Teilprozesse kaufen/finanzieren, entwickeln /realisieren und verkaufen/liquidieren werden in der Verantwortung des Assetmanagers abgewickelt. Der Strategieprozess auf Objektebene ist ebenfalls Kernprozess des Assetmanagers. Die Verantwortung für die Steuerungs- und die operativen Prozesse werden im Private Real Estate Management durch die Immobilienbewirtschafter in Zusammenarbeit mit Drittleistern übernommen. Die Unterstützungsprozesse sollten in der Verantwortung des Assetmanagers objektübergreifend koordiniert und geführt werden. In der Umsetzung ist insbesondere für die Prozesse Kleinaufträge und Administration der Bewirtschafter zuständig.

### **4.3 Leistungen im Private Real Estate Management (PriREM)**

Auf der Basis der Rollenmodelle und des Prozessnetzwerkes werden in den folgenden Kapiteln die Leistungen den verschiedenen Management-Ebenen zugeordnet.

#### **4.3.1 Leistungsmatrix für Immobilien in Kapitalgesellschaften**

In der folgenden Tabelle sind die wesentlichen Leistungen eines professionellen Immobilienmanagements in Kapitalgesellschaften nach Managementebenen den jeweiligen Akteuren zugeordnet.

E steht für Entscheid, D steht für Durchführung, M für Mitarbeit.

<b>Management-Ebene<sup>149</sup></b>	<b>Leistung</b>	<b>Verwaltungsrat</b>	<b>Geschäftsleitung und Beauftragte</b>	<b>Immobilienbewirtschafter</b>	<b>Hauswart und Dritte/Leister</b>
normatives Management <sup>150</sup>	Investmentstrategie formulieren	D			
	Organisation festlegen und Organisationsreglement erlassen	D			
	Rechnungswesen, Finanzkontrolle und Finanzplanung ausgestalten	D			
	Geschäftsführung (REPM und REAM) ernennen und abberufen	D			
	Die mit der Geschäftsführung betrauten Personen beaufsichtigen	D			
	Geschäftsbericht erstellen, Generalversammlung vorbereiten und Beschlüsse umsetzen	D			
	Richter im Falle der Überschuldung benachrichtigen	D			
strategisches Management <sup>151</sup>	Immobilienportfoliostrategie formulieren	E	D		
	Immobilienportfolio planen, steuern und kontrollieren		D	M	
	Objektstrategie formulieren	E	D	M	
	Objekte planen, steuern und kontrollieren		D	M	
	Transaktionen planen und realisieren	E	D	M	
	Projekte entwickeln und managen		D	M	
	Immobilienbewirtschafter wählen, führen und kontrollieren		D	M	
	Finanzielles Controlling planen und umsetzen		D	M	
	Abschlüsse konsolidieren		D	M	

Tabelle 4-I: Leistungsmatrix der normativen und strategischen Ebene für Immobilien in Kapitalgesellschaften

<sup>149</sup> Vgl. Abbildung 2-4: Erweiterte modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen

<sup>150</sup> Vgl. Art 716a, OR und in Anlehnung an Teichmann, S., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 16.

<sup>151</sup> Vgl. Teichmann, S., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 17.

### 4.3.2 Leistungsmatrix für Immobilien im Privateigentum

In der folgenden Tabelle sind die wesentlichen Leistungen eines professionellen Immobilienmanagements im Privateigentum nach Managementebenen den jeweiligen Akteuren zugeordnet. Einzelne Leistungen der normativen Managementebene können dem Assetmanager ganz, oder in Teilen übertragen werden. Er übernimmt die Eigentümervertretung.

E steht für Entscheid, D steht für Durchführung, M für Mitarbeit.

Management-Ebene <sup>152</sup>	Leistung	Eigentümer	Real Estate Assetmanager	Immobilienbewirtschafter	Hauswart und Drittleister
normatives Management <sup>153</sup>	Portfoliostrategie formulieren	D	M		
	Organisation festlegen und Organisationsreglement erlassen	D	M		
	Rechnungswesen, Finanzkontrolle und Finanzplanung ausgestalten	D	M		
	Real Estate Assetmanager ernennen und abberufen	D			
	Real Estate Assetmanager beaufsichtigen	D			
	Geschäftsbericht erstellen		D		
strategisches Management <sup>154</sup>	Objektstrategie formulieren	E	D		
	Objekte planen, steuern und kontrollieren		D	M	
	Transaktionen planen und realisieren	E	D	M	
	Projekte entwickeln und managen		D	M	
	Immobilienbewirtschafter wählen, führen und kontrollieren		D	M	
	Finanzielles Controlling planen und umsetzen		D	M	
	Abschlüsse konsolidieren		D	M	

Tabelle 4-II: Leistungsmatrix der normativen und strategischen Ebene für Immobilien im Privateigentum

<sup>152</sup> Vgl. Abbildung 2-4: Erweiterte modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen.

<sup>153</sup> Vgl. Art 716a, OR und in Anlehnung an Teichmann, S., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 16.

<sup>154</sup> Vgl. Teichmann, S., Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, S 17.

### 4.3.3 Leistungsmatrix der operativen Ebene

Auf der operativen Ebene wird nicht nach der Organisationsform differenziert. Die Leistungen werden auf Objektebene erbracht.

E steht für Entscheid, D steht für Durchführung, M für Mitarbeit.

<b>Management-Ebene<sup>155</sup></b>	<b>Leistung</b>	<b>Immobilienbewirtschaftler</b>	<b>Hauswart und Drittleister</b>
operatives Management	Objekte vermieten	D	M
	Mieterangelegenheiten erledigen	D	
	Mietzinszahlungen veranlassen und prüfen	D	
	Objektbuchhaltung führen	D	
	Heiz- und Nebenkosten abrechnen	D	M
	Objektdokumentation führen	D	M
	Leistungen am Objekt (technisch und infrastrukturell) ausschreiben und vergeben	D	M
	Dienstleister und Hauswarte wählen, führen und kontrollieren.	D	M

Tabelle 4-III: Leistungsmatrix der operativen Ebene

<sup>155</sup> Vgl. Abbildung 2-4: Erweiterte modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen.

## **5 Optimierungspotenziale im Private Real Estate Management (PriREM) und Ausblick**

### **5.1 Einleitung**

Die Interviews haben gezeigt, dass im Privat Real Estate Management vielseitige Verbesserungspotenziale vorhanden sind. Neben den qualitativen Verbesserungen im Management auf den verschiedenen Ebenen geht es darum, einerseits die Erträge zu optimieren und andererseits die Kosten zu Lasten Eigentümer, wie auch die Heiz- und Nebenkosten zu optimieren.

In den folgenden Kapiteln sind die wesentlichen Verbesserungsmassnahmen, die sich aus den Interviews ergeben haben zusammengefasst. Mit beispielsweise CHF 5'000.-- höherem nachhaltigem Cash-Flow<sup>156</sup> steigt der Ertragswert der Liegenschaften bei einem Basiszinssatz von 4% um CHF 125'000.--<sup>157</sup>. Die Erhöhung des Cash-Flows führt zu einem Mehrwert der Immobilien.

### **5.2 Optimierungspotenziale im Management von privaten Immobilienorganisationen**

Das Real Estate Investment-, Portfolio- und Asset Management auf den verschiedenen Ebenen kann professioneller organisiert und umgesetzt werden. Die in Kapitel 4.3 beschriebenen Leistungen sollten in Stellenbeschreibungen bei eigenem Personal oder im Dienstleistungsvertrag mit dem Assetmanager Eingang finden und wahrgenommen werden. Zur Vereinfachung können die Leistungen der strategischen Ebenen<sup>158</sup> insbesondere bei kleineren Immobilienportfolios in Personalunion durch einen Assetmanager erbracht werden.

Als wesentliche Optimierung gilt es die Führungsverantwortung über die beteiligten Personen und Bewirtschaftungsunternehmen effektiver zu gestalten. Periodische Führungssitzungen und ein strukturiertes Berichtswesen können auch bei kleineren Immobilienportfolios zu einem erhöhten Informationsstand seitens Eigentümer führen und damit die Prinzipal-Agent-Problematik entschärfen. Das Berichtswesen sollte idealerweise

---

<sup>156</sup> Vgl. sia- Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S. 31.

<sup>157</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Ammann, A., Wüest & Partner, 2.10.2009, „Einführung in die Immobilienbewertung“, S 37. Ertragswert = Mietwert/Bruttokapitalisierungssatz oder =Cash-Flow/Basiszinssatz

<sup>158</sup> Vgl. Abbildung 4-1: Organisationsmodelle im Private Real Estate Management (PriREM)

als integrierte Prozesskette vom Protokoll über Quartals- und Jahresberichte bis zum Mittelfristplan ausgestaltet sein.

Auch wenn nicht jährlich eine Verkehrswertschätzung gemacht wird, können für die Überwachung der Performance von Immobilienbeständen Schlüsselkennzahlen eingeführt werden. Wichtig sind die Kennzahlen auf Objekt- und auch die Konsolidierung auf Portfolioebene. Ein Vergleich mit Marktdaten, wie sie die IAZI AG<sup>159</sup> veröffentlicht, können helfen, Optimierungspotenziale zu orten. Die Führung über Immobilienkennzahlen<sup>160</sup> oder Qualitätskennzahlen des Bewirtschafters<sup>161</sup> sind wirksame Instrumente für die Überwachung der Rendite und die Führung der Dienstleister.

### 5.3 Optimierungspotenziale im strategischen Immobilienmanagement

Die periodische Überprüfung der Portfolio- und der Objektstrategie kann sich insbesondere bei Geschäftsliegenschaften lohnen. Der strategische Entwicklungsprozess hat zum Ziel durch Kauf, Verkauf oder Projektentwicklung das Sollportfolio zu erreichen und umfasst<sup>162</sup> die Prozessschritte; strategische Analyse, Zielsystem, Strategieableitung und Implementierung. Das Risikomanagement als zweiter wichtiger Prozess des Portfolio Managements beinhaltet das Erkennen, Messen und Steuern von Risiken im Immobilienbereich. Resultat ist ein Risiko/Rendite-Profil des Portfolios<sup>163</sup> als Grundlage für die Managemententscheide.

Auf Objektebene ist es hilfreich für Geschäftsliegenschaften und Grundstücken mit Entwicklungspotenzial eine Objektstrategie zu entwickeln und periodisch zu aktualisieren. Die Objektstrategie kann folgende Elemente umfassen: Ausgangslage und Zielsetzungen, Grundlagen, Dokumentationen und Informationen, Objektanalyse, Standortbeurteilung, SWOT-Analyse<sup>164</sup>, Entwicklungsoptionen und Bewertung, sowie Massnahmen, Kosten und Termine.

Die periodische Überprüfung und Aktualisierung der Portfolio- und Objektstrategie ist idealerweise in die Geschäftsprozesse (Mittelfristplanung) zu integrieren.

---

<sup>159</sup> Vgl. [www.iazicifi.ch](http://www.iazicifi.ch)

<sup>160</sup> Vgl. sia- Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien, 2005, S. 31.

<sup>161</sup> Vgl. Masterthesis, A. Jenny, 2008, Die Messbarkeit der Qualität von Immobilienbewirtschaftungsdienstleistungen aus Sicht der institutionellen Investoren, S. 42 - 55.

<sup>162</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Wellner, K., Hochschule Mittweida, 15.2.2010, „Theorie des Immobilien Investment Management“, S 6.

<sup>163</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen UZH RE CUREM, Wellner, K., Hochschule Mittweida, 15.2.2010, „Theorie des Immobilien Investment Management“, S 11 - 16.

<sup>164</sup> SWOT=Strength (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Gefahren)

#### **5.4 Optimierungspotenziale im Personalwesen**

Alle Interviews haben gezeigt, dass es enorm schwierig ist, gut ausgebildete Mitarbeitende im Immobilienbereich zu rekrutieren. Das Einstellen, Fordern und Fördern von eigenem Personal für Aufgaben auf allen Managementebenen, hat sich für verschiedene Eigentümer als Erfolgsfaktor erwiesen.

#### **5.5 Optimierungspotenziale im Ressourcenmanagement**

Auf Grund der jährlich zu überprüfenden Zustandsbeurteilung eines Objektes, strukturiert nach eBKP-H<sup>165</sup> werden die Instandhaltungsmassnahmen und -kosten definiert und in einem Globalbudget über das Immobilienportfolio dargestellt. Die Kosten sind steueroptimiert auf die Jahre zu verteilen.

Leistungen der operativen Ebene sind periodisch neu zu überprüfen und auszuschreiben. Dies umfasst nicht nur Leistungen, die über die Betriebskosten dem Eigentümer belastet werden, sondern auch die Leistungen, die dem Mieter weiter verrechnet werden. Die Attraktivität einer Liegenschaft hängt nicht nur von der Nettomiete, sondern auch von der Höhe der Heiz-/Nebenkosten ab. Die Bündelung von gleichartigen Leistungen über mehrere Liegenschaften ist eine weitere Optimierungsmöglichkeit. Insbesondere bei sehr grossen Immobilienbeständen ist der Beschaffungsmacht mittels Rahmenverträgen entsprechend Rechnung zu tragen.

Das Daten- und Dokumentenmanagement von Bestands- und Bewegungsdaten hat noch grosses Optimierungspotenzial. Bestandsdaten wie Pläne, Schemen, Anleitungen, usw. sollten in Papierform und als elektronische Daten beim Eigentümer, nach eBKP-H strukturiert, verfügbar sein. Die periodische Aktualisierung bei Veränderungen muss in Zusammenarbeit mit den Betroffenen sicher gestellt werden. Die Bewegungsdaten sind in geeigneten Strukturen, Bauwerk nach eBKP-H und Prozesse nach ProleMo<sup>166</sup>, abgelegt (Papier), gespeichert (elektronische Daten) und periodisch auf in Zukunft lesbaren Datenträgern archiviert werden. Das elektronische Ablagesystem sollte mit den physischen Dokumenten (Papier) kongruent sein und für sämtliche Immobilien gleichermaßen eingesetzt werden.

---

<sup>165</sup> Vgl. Baukostenplan Hochbau eBKP-H, 2009, SN 506511

<sup>166</sup> Vgl. ProLeMo, Prozess-/Leistungsmodell im Facility Management, 2009, S. 18.

## **5.6 Optimierungspotenziale im Prozessmanagement**

Bei der Führung mittels dokumentierten Prozessen haben die Interviews einen grossen Unterschied zwischen den Kapitalgesellschaften und den privat geführten Immobilien ergeben. Die Wichtigkeit wird mit 4,7 (Kapitalgesellschaften) und 2,5 (Privatpersonen) bewertet. In Kombination mit der Optimierung der Führung wie in Kap. 5.2 beschrieben, ist es empfehlenswert, die wesentlichen Prozesse aus dem Prozessnetzwerk Kap. 4.2 zu beschreiben und als wirksames und praxiserprobtes Instrument für die Führung aller Beteiligten einzusetzen. Die Implementierung und Auditierung eines prozessorientierten Managementsystems für das Private Real Estate Management auf allen Ebenen führt zu einer Professionalisierung und Erhöhung der Performance des Portfolios.

## **5.7 Ausblick**

Die vorliegende nicht repräsentative Analyse hat ergeben, dass im Private Real Estate Management (PriREM) noch ein beachtliches Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Interessant wäre eine breitere repräsentative Erfassung von finanziellen Kennzahlen von privatgehaltenen Liegenschaften in der Schweiz.

Um die aufgezeigten Verbesserungsmöglichkeiten realisieren zu können ist es erforderlich, anhand eines Audits mit Firmenbesuch die individuellen Potenziale detailliert zu analysieren, die Ergebnisse zusammenzufassen und die resultierenden Massnahmen konsequent zu planen und zu realisieren. Durch den Einsatz eines unabhängigen Portfolio-/Assetmanager wird sichergestellt, dass die Verbesserungen umgesetzt werden und das erzielte Wachstum von Gewinn und Wert der Immobilien erreicht wird.

## **Anhang**

### **Interview-Leitfaden**

#### **1. Allgemeine Fragen**

##### **Angaben zum Liegenschaftsbestand**

In welchem Kanton, PLZ steht die Liegenschaft?

Wie hoch ist der Bilanzwert?

Ist eine Bewertung vorhanden?

Wie oft wird die Liegenschaft bewertet?

Nach welcher Methode?

Wie hoch ist dieser Wert?

In welcher Rechtsform wird die Liegenschaft gehalten?

Haben Sie geplant die Rechtsform zu ändern? Welche?

##### **Angaben zur Liegenschaftsnutzung**

Welche Nutzung weisen die Liegenschaften auf?

Wie sind die Nutzungen in m<sup>2</sup> aufgeteilt?

##### **Angaben zu Erträge und Kosten**

Wie hoch ist der Mietertrag SOLL?

Wie hoch ist der Mietertrag IST?

Wie hoch sind die Betriebskosten (Eigentümerlasten)?

Wie hoch sind die Verwaltungskosten

Wie hoch sind die Instandhaltungskosten (Wartung, Kleinreparaturen)?

Wie hoch sind die Portfolio- und Managementkosten (ohne Verwaltung)?

Wie hoch sind die Instandsetzungskosten (Sanierung, Erneuerung)?

Wie hoch sind die Finanzierungskosten?

#### **2. Fragen zur Führung**

Wer nimmt die Eigentümer-Interessen wahr? Wer ist für das Portfolio-Management verantwortlich?

Wer ist für die Immobilienbewirtschaftung zuständig?

Wer ist bei mehreren Beteiligten für die Koordination der Bewirtschaftungs-Unternehmen verantwortlich?

Wer ist für Kauf und Verkauf zuständig?

Wer ist für die Projektentwicklung von Grundstücken zuständig?

Wer ist für Budget und Controlling auf Portfolio-Ebene verantwortlich?

Wer ist für Budget und Controlling auf Immobilien-Ebene verantwortlich?

Wer ist für die Konsolidierung der Budgets auf Immobilien-Ebene verantwortlich?

Wer ist für die Finanzplanung verantwortlich?

Wer ist für die Revision der Liegenschaften-Buchhaltungen verantwortlich?

Wer ist für die Verhandlung von Hypotheken und Amortisationen verantwortlich?

Wie sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten geregelt?

### **Fragen zum Real Estate Portfolio Management (REPM) auf Portfolioebene**

Wie wird das Immobilienportfolio wertorientiert geplant, gesteuert und kontrolliert?

Wie werden Immobilienbewirtschafter ausgewählt?

Wie werden die Immobilienbewirtschafter geführt?

Wie werden die Immobilienbewirtschafter beurteilt?

Werden für die Führung der Immobilienbewirtschafter Kennzahlen oder Messgrößen verwendet?

Ist das Ausnutzungspotenzial der einzelnen Grundstücke bekannt?

Wird das Portfolio durch Verkauf und Kauf aktiv bewirtschaftet?

Wie ist das Berichtswesen aufgebaut?

### **Fragen zur Immobilienbewirtschaftung (IB) auf Objektebene**

Wie viele Immobilienbewirtschaftungs – Unternehmen sind tätig?

Wie wird die Wiedervermietung, resp. Neuvermietung sichergestellt?

Wie wird sichergestellt, dass alle Nutzräume vermietet sind?

Wie wird sichergestellt, dass bei Mieterwechsel die Konditionen optimiert werden?

Wie wird das Mietzinsinkasso sichergestellt? (Konto, Liquidität)

Sind alle Verträge in einem Vertragsverzeichnis zusammengefasst?

Wie wird sichergestellt, dass die Verträge aktuell sind?

Werden die Leistungsinhalte und Kosten kontinuierlich überprüft?

Wie wird sichergestellt, dass die Versicherungen auf aktuellen Grundlagen basieren?

Wie wird sichergestellt, dass die Heiz-/Nebenkosten auf korrekten Verteilschlüssel basieren?

Wird der Zustand der Immobilien periodisch überprüft und dokumentiert?

Werden die Instandsetzungs- und Sanierungsmassnahmen geplant, bepreist und in einem Mehrjahresplan dargestellt?

Werden Massnahmen für die Betriebsoptimierung systematisch geplant, umgesetzt, dokumentiert und kommuniziert?

Wie werden diese Massnahmen den Mietern kommuniziert?

### **3. Fragen zur Strategie**

Existiert eine ausformulierte Portfolio-Strategie?

Existiert ein ausformulierter Objekt-Businessplan?

Wie werden Portfolio-Strategie und Objekt-Businessplan systematisch überprüft, angepasst und umgesetzt?

### **4. Fragen zu den Mitarbeitenden**

Werden Leistungen aus Portfolio Management, Bewirtschaftung oder Hauswartung durch direkt angestellte Mitarbeitende erbracht?

Wer ist für die Rekrutierung, Anstellung, Einführung, Ausbildung, Beurteilung und Entlassung verantwortlich?

Wer ist für das Salärwesen, die Abrechnung mit den Sozialwerken und AHV/IV verantwortlich?

Welche wesentlichen Anforderungen stellen Sie an einen Portfolio-Manager?

Welche wesentlichen Anforderungen stellen Sie an einen Immobilienbewirtschafter?

Wie schwierig beurteilen Sie die Rekrutierung von qualifiziertem Personal?

### **5. Fragen zu Partnerschaften und Ressourcen**

Wie wird der Finanzbedarf geplant?

Werden die Instandsetzungs- und Sanierungsmassnahmen hinsichtlich Steueroptimierung geplant?

Werden Debitorenausstände konsequent eingefordert?

Wird das Retentionsrecht eingesetzt?

Wie wird sichergestellt, dass Kreditoren korrekt gestellt, erfasst und bezahlt werden und die Kompetenzen eingehalten sind?

Werden für die Liegenschaften- Buchhaltung einheitliche Strukturen angewendet?

Wie wird sichergestellt, dass Dokumente- und Daten aktuell und in einer zweckmässigen Struktur abgelegt und archiviert sind?

Wer ist für das Dokumenten- und Datenmanagement verantwortlich?

Wird für das Portfolio Management eine Informatiklösung eingesetzt?

Wird für das Immobilienmanagement eine Informatiklösung eingesetzt?

Wird für das Flächenmanagement eine Informatiklösung eingesetzt?

## **6. Fragen zu den Prozessen**

Werden für das Portfolio- und Immobilienmanagement die Prozesse dokumentiert und standardisiert?

Werden die Prozesse und Hilfsmittel in einem Managementsystem zusammengefasst?

Wird für die Abwicklung der Prozesse eine Informatiklösung eingesetzt?

Wurde das Managementsystem zertifiziert?

Wird die Anwendung des Managementsystems kontinuierlich auditiert?

## **7. Fragen zu kundenbezogenen Ergebnissen**

Werden die Mieter über ihre Kundenzufriedenheit befragt?

Wie werden die Mieter über ihre Kundenzufriedenheit befragt?

Werden die Bedürfnisse der Mieter erfasst und durch veränderte Angebote zufrieden gestellt?

## **8. Fragen zu mitarbeiterbezogenen Ergebnissen**

Werden die Mitarbeitenden über ihre Zufriedenheit befragt?

Wie werden die Mitarbeitenden über ihre Zufriedenheit befragt?

Werden die Bedürfnisse der Mitarbeitenden erfasst und durch veränderte Angebote zufrieden gestellt?

Werden Mitarbeitenden Boni in Abhängigkeit der Performance ausbezahlt?

## **9. Fragen zu gesellschaftsbezogenen Ergebnissen**

Werden für die einzelnen Liegenschaften Energiekennzahlen erhoben?

Werden die Energiekennzahlen mit Benchmarks verglichen?

Werden aus den Kennzahlen Massnahmen abgeleitet? Welche?

Werden für die einzelnen Liegenschaften Gebäudeenergieausweise erstellt?

## **10. Fragen zu den Schlüsselergebnissen**

Welche Kennzahlen und Messgrössen werden für das Immobiliencontrolling und das Risikomanagement des Immobilienportfolios angewendet?

Welche Kennzahlen und Messgrössen werden für das Immobiliencontrolling und das Risikomanagement der einzelnen Liegenschaften angewendet?

Werden Vergleiche mit Marktzahlen erhoben und beurteilt?

## Literaturverzeichnis

**Aberer Helmut** Global Public Real Estate Debt. - Zürich : [s.n.], 2010.

**Alparslan Adem** Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie [Buch]. - Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag, GWV Fachverlag GmbH, 2006.

**Ammann Andreas** Einführung in die Immobilienbewertung. - Zürich : [s.n.], 2009.

**Bogenstätter Ulrich** Property Management und Facility Management [Buch]. - Oldenbourg : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008.

**Brachinger Hans Wolfgang** Statistische Methoden für Real Estate Manager / Hrsg. Fribourg University of. - Fribourg : [s.n.], 2009.

**Jenny Alexander** Die Messbarkeit der Qualität von Immobilienbewirtschaftungsdienstleistungen aus der Sicht institutioneller Investoren. - Meilen : [s.n.], 2008.

**Kaluscha Ulrich** Der Vier-Quadranten Ansatz. - Zürich : [s.n.], 2010.

**Kämpf-Dern Annette** Bestimmungen und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, Eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann [Artikel] // Zeitschrift für Immobilienökonomie ZIÖ. - Regensburg : gif Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., 2/2008.

**Mächler Cornelia** Public Real Estate Management am Beispiel der Stadt Zürich / Hrsg. Zürich Hochbauamt Kanton. - Zürich : [s.n.], 2010.

**o.V.** Baukostenplan Hochbau eBKP-H, SN 506 511 [Buch]. - Zürich : CRB Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung, 2009.

**o.V.** Berufsbild Facility Manager [Bericht]. - Zürich : International Facility Management Association (IFMA), 2005, rev. 2007.

**o.V.** Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) [Buch]. - 1. August 2008.

**o.V.** Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management [CD] / Hrsg. Management Arbeitskreis Real Estate Investment. - Wiesbaden : gif Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., 2004.

**o.V.** Die neue Volkszählung [Bericht]. - Neuchâtel : Bundesamt für Statistik (BFS), 2010.

- o.V.** EFQM [Online]. - European Foundation for Quality Management (EFQM), 2010. - 19. Mai 2010. - www.efqm.com.
- o.V.** Eigenössische Volkszählung 2000, Gebäude, Wohnungen und Wohnverhältnisse. - Neuchâtel : Bundesamt für Statistik (BFS), 2004.
- o.V.** Finanzkennzahlen für Immobilien // Dokumentation d 0213 / Hrsg. SIA Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein und AIA Verband der Immobilieninvestoren und Verwaltungen VIV /. - Zürich : [s.n.], 2005.
- o.V.** Kostenmodell für die Immobiliennutzung. - Zürich : International Facility Management Association (IFMA), 2004.
- o.V.** Norm Facility Management - Teil 1: Begriffe; EN 15221-1 [Buch]. - Winterthur : SNV - Schweizerische Normen-Vereinigung, 2006. - Bde. 2007-02.
- o.V.** Prozess/Leistungsmodell im Facility Management (Prolemo) [Bericht] / CRB und International Facility Management Association (IFMA). - Zürich : vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, 2009.
- o.V.** Vermögen der privaten Haushalte 2008. - Zürich : Schweizerische Nationalbank, 20. November 2009.
- Pfnür Andreas** Modernes Immobilien-Management [Buch]. - Berlin/Heidelberg : [s.n.], 2004. - Bd. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage.
- pom+Consulting AG** FM Monitor 2008 [Bericht]. - Zürich : pom+Consulting in Kooperation mit der ETH Zürich und der EFPL Lausanne, 2008.
- Rüegg-Stürm Johannes** St. Galler Management-Modell [Buch]. - [s.l.] : Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, 2003/2005. - Bd. 2. Auflage.
- Schalcher Hans-Rudolf** Immobilienmanagement; Handbuch für Immobilienentwicklung Bauherrenberatung Immobilienbewirtschaftung [Buch] / Hrsg. KUB Kammer Unabhängiger Bauherrenberater. - Zürich : Schulthess, 2009.
- Schnorf Patrick** Immobilienmarktforschung. - Zürich : Wüest&Partner, 2009.
- Schulte Karl-Werner** Immobilienökonomie [Buch] / Hrsg. München R. Oldenbourg Verlag. - München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2005. - Bde. I, Betriebswirtschaftliche Grundlage.
- Schulte Karl-Werner und Thomas Matthias** Immobilien-Portfoliomanagement [Buch]. - Köln : Immobilien Manager Verlag, IMV GmbH & Co. KB Köln, 2007.
- Teichmann Sven A.** Bestimmungen und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements [Artikel] // Zeitschrift für

Immobilienökonomie. - Regensburg : gif Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., 2/2007.

**Vollrath Justus** Corporate Real Estate Management. -

Hildesheim/Holzminnen/Göttingen : [s.n.], 19. 3 2010.

**Weinberger Kurt** manalex [Online] // Das grosse Management Lexikon. - Alboran

Productions Limited, 2010. - 19. Mai 2010. - [www.manalex.de](http://www.manalex.de).

**Wellner Kristin** Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems

[Buch]. - Leipzig : Institut für Immobilienmanagement der

Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig, 2003. - Bd. 3.

**Wellner Kristin** Theorie des Immobilien Investment Management. - Mittweida : [s.n.],

2010.

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich, Curdin Hess erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

„Rollenmodelle und Optimierungspotenziale im Private Real Estate Management (PriREM)“

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Stettfurt, den 13. August 2010

.....

Unterschrift