



**Universität
Zürich^{UZH}**

Masterthesis

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Kernkompetenzen für Family Offices im Bereich der Immobilien Identifizierung von Leistungen, die sich für ein In- bzw. Outsourcing empfehlen

Verfasser: Michel Regorsek
Fälmisstrasse 4, 8833 Samstagern
T : +41 43 540 74 31 – E : michel.regorsek@mibag.com

Eingereicht bei: Dr. oec. HSG Stephan Kloess
KRE KloessRealEstate

Abgabedatum: 10. August 2012

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	6
Executive Summary	8
1 Einleitung	10
1.1 Ausgangslage	10
1.2 Zielsetzung und Fragestellung	11
1.3 Vorgehen	12
1.4 Abgrenzung	12
2 Begriffsdefinitionen und Aufgabenfelder	13
2.1 HNWI	13
2.2 Definition Vermögensverwalter	14
2.3 Definition Family Office	15
2.3.1 Single Family Office (SFO)	17
2.3.2 Multi Family Office (MFO)	17
2.4 Definition Immobilien Management	18
2.5 Definition Investmentmanager	19
2.6 Definition Portfoliomanager	19
2.7 Definition Assetmanager	20
2.8 Definition Propertymanager	21
2.9 Andere Spezialisten im Immobiliensektor: Rechtsanwälte, Steuerberater, Immobilienmakler, Bauprojektentwickler	22
3 Family Office : Allokation und Leistungserbringung	22
3.1 Die verschiedenen Investitionstypen	22
3.2 Analyse der Schweizer Immobilienassetklasse	24
3.2.1 Indirektanlage	26
3.2.2 Direktanlage	27
3.2.3 Entwicklung der Immobilien-Investition in der Schweiz	28
3.3 Analyse des Family Officemarkts in der Schweiz	28
3.4 Die Ziele der unterschiedlichen Akteure im Immobilienbusiness	29
3.4.1 Ziele der Investoren oder HNWI	30
3.4.2 Ziele FO	31
3.4.3 Ziele Provider	32

4	Analyse Family Office, Immobilienassets und Immobilienleistungen. ...	32
4.1	Qualitative und quantitative Analyse des Family Offices und des Immobilienassets	32
4.1.1	Der Familien Office Markt und der Vermögensumfang.....	32
4.1.2	Region und Asset	34
4.2	Die Akteure und ihre Leistungen	35
4.2.1	Überblick der Leistungen.....	35
4.2.2	Analyse Intern und Extern	37
4.2.3	Strategie	37
4.2.4	Risikomanagement.....	37
4.2.5	Management Drittleistungen.....	38
4.2.6	Ausführung.....	38
4.2.7	Leerstandmanagement	38
4.2.8	Finanzen	38
4.2.9	Mandatscontrolling	38
4.2.10	Monitoring und Bewertung	39
4.2.11	Reporting.....	39
4.2.12	Transaktion.....	39
4.2.13	Projekt	39
4.2.14	Beratung	40
4.3	Externe Ressourcen.....	40
4.4	Risiko und Mehrwert in der Assetbetreuung.	40
4.5	Parameter welche die Leistungen charakterisieren.....	43
4.5.1	Lokale oder zentrale Kompetenzen.....	44
4.5.2	Merkmale der Leistungen	44
4.6	Verschiedene Organisationsmodelle.....	46
4.7	Ohne eigene interne Organisation.....	46
4.8	Teilweise integrierte Organisation	47
5	In – und Outsourcing Ableitungen für die Organisation.....	50
5.1	Gründe für Insourcing.....	51
5.2	Gründe für Outsourcing	52
5.3	Die finanziellen Aspekte im Bereich Asset- und Propertymanagement.....	52
5.3.1	Honorar und Annahme.....	52
5.3.2	Der Einfluss der Grösse des Vermögens auf die Organisation und auf den Investmenttyp	54

5.4	Die wirksame Organisation.....	56
5.4.1	Integration und Partnerschaft mit einer Assetimmobilienfirma.....	57
5.4.2	Die Organisation der Immobilienassetverwaltung.....	58
5.4.2.1	Portfolio kleiner als 500 Mio. CHF	58
5.4.2.2	Portfolio zwischen 500 und 1'000 Mio CHF	59
5.4.2.3	Portfolio grösser wie 1'000 Mio. CHF.....	60
5.5	Der Einfluss der Grösse des Vermögens auf den Immobilienassettyp	61
5.6	Zusammenlegung von Kompetenzen.....	63
6	Schlussbetrachtung	64
7	Literaturverzeichnis.....	66
	Anhangverzeichnis	68
	Sperrvermerk.....	68
	Ehrenwörtliche Erklärung	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehen der Masterthesis.....	12
Abbildung 2: Anlagevolumen pro Kundensegment	14
Abbildung 3 : Umfeld der verschiedenen Vermögensverwalter	14
Abbildung 4: Gründungsdaten von Single Family Offices (SFO) und Multi Family Offices (MFO) im Vergleich	16
Abbildung 5: Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen	19
Abbildung 6: Breakdown of HNWI Financial Assets, 2006 – 2012F.....	23
Abbildung 7: Immobilienanteil der Pensionskassen in verschiedenen Ländern	24
Abbildung 8 : Entwicklung der Anlageklassen im Vergleich	25
Abbildung 9: Gesamtrendite indirekter Schweizer Immobilienanlagen,	25
Abbildung 10: Überrenditen von Immobilienanlagen.....	26
Abbildung 11 : Relativer Anteil direkter und indirekter Anlagen des Immobilienvermögens	27
Abbildung 12 : Entwicklung der Zahl und des Vermögens der HNWI weltweit	29
Abbildung 13: Nutzen eines Family Office.....	30
Abbildung 14: Charakteristiken der verschiedenen Strategien	31
Abbildung 15: Zahl der FO in der Welt	33
Abbildung 16: FO Typologie mit Vermögensgrösse und Geographische Investition ...	33
Abbildung 17 : Betreute Asset und Family Office	34
Abbildung 18 : Leistung im Bereich Immobilien.....	36
Abbildung 19 : Kosten-/Ertragskurve von Immobilien mit eingezeichneter Wirkung von QualiCheck und QualiControl	41
Abbildung 20 : Risikoarten in der Bewirtschaftung,.....	42
Abbildung 21 : Massnahmen zur Risikooptimierung bei Bestandesimmobilien,	42
Abbildung 22 : Darstellung der Positionierung der FO auf die Managementdisziplinen	43
Abbildung 23 : Einfluss vom Geographischen Aspekte auf eine Leistung.....	44
Abbildung 24 : Welche Qualität für welchen Beruf.....	45
Abbildung 25 : FO ohne interne Immobilien Organisation.....	47
Abbildung 26 : FO mit integriertem Investmentmanagement.....	47
Abbildung 27 : FO mit integriertem Investment-, Assetmanagement	48

Abbildung 28 : FO mit integriertem Investment-, Assetmanagement und teilweise Makler	49
Abbildung 29 : FO mit integriertem Investment-, Assetmanagement und Buchhalter .	49
Abbildung 30 : FO mit integriertem Investment-, Assetmanagement und Propertymanagement	50
Abbildung 31 : Entscheidungsprozess der zum Insourcing führt.....	51
Abbildung 32 : Insourcing Skala	56
Abbildung 33: FO, Organisation Immobilienstruktur	57
Abbildung 34: Organisation für Portfolio geringer wie 500 Mio. CHF.....	59
Abbildung 35: Organisation für Portfolio zwischen 500 Mio. CHF und 1 Milliarden CHF.....	60
Abbildung 36: Organisation für Portfolio grösser als 1 Milliarden CHF.....	61
Abbildung 37: Standard strategies for real estate investments.....	62
Abbildung 38: Synergie für eine Immobilienstrukture.....	63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kosten pro Kompetenz	53
Tabelle 2: Portfolio Annahme	53
Tabelle 3: Honorar Annahme	54
Tabelle 4: Simulation Honorar	54
Tabelle 5: Simulation Personal.....	55
Tabelle 6: Maklerhonorar	55

Abkürzungsverzeichnis

AM	Asset Management
CEO	Chief Executive Officer
DCF	Discounted Cash Flow
FM	Facility Management
FO	Family Office
GU	Generalunternehmer
HBK	Heiz - und Betriebskosten
HKBK	siehe HBK
HNWIs	High Net Worth Individuals
IO	Investmentoffice
MFO	Multi Family Office
PK	Pensionskasse
PM	Property Management
REAM	Real Estate Assetmanager
REIM	Real Estate Investmentmanagement
REITs	Real Estate Investment Trusts
REPM	Real Estate Portfoliomanagement
SFO	Single Family Office
TU	Totalunternehmer
UHNWIs	Ultra High Net Worth Individuals
VV	Vermögensverwalter
VVM	Vermögensverwaltermandat

Executive Summary

Die Master-These “ Kernkompetenzen für Family Offices im Bereich der Immobilien Identifizierung von Leistungen, die sich für ein In- bzw. Outsourcing empfehlen“ zeigt dass:

- Immobilienassets in einem Portfolio von grosser Bedeutung sind im Sinne von Diversifikation, Performance (Rendite, Volatilität), insbesondere im schweizerischen Markt,
- Es empfehlenswert für ein Family Office oder Vermögensverwalter ist, Immobilienverwaltungsleistungen anzubieten,
- Es keine perfekte Immobilienorganisation gibt, d.h. sie sollte an das Immobilienassetvolumen angepasst werden in das beispielsweise investiert werden kann
- Allgemein in Erwägung gezogen werden sollte, ob nicht Ressourcen zusammengelegt werden um Leistungen mit einer höheren Qualität anbieten zu können um z.B. Talente einzustellen. Dies würde zu mehr Innovation führen um wiederum eigene Produkte anbieten zu können: eigene Fonds, Immobiliengesellschaft...

Trotz der Krise im Jahr 2008 ist der Immobilienmarkt in der Schweiz stabil. Kennzeichnend sind aktuell steigende Immobilienwerte, eine gute Rendite sowie eine geringe Volatilität. Die Immobilien in der Schweiz sind zurzeit eine sichere Anlage.

Ein Zitat von Oliver Wendell Holmes¹ lautete « Put not your trust in money, but put your money in trust. », das bedeutet „Setzen Sie nicht Ihr Vertrauen in Geld, sondern setzen Sie Ihr Geld in Vertrauen.“

Dies ist die grösste Qualität die die Beziehung zwischen einer Familie und einem Family Office charakterisiert. Allerdings waren bis jetzt noch nicht viele Familien bereit, ihr Vermögen von einem FO verwalten zu lassen.

Allgemein hat sich der Markt von den HNWIs (high net worth individuals) und den Family Offices in Europa seit 1990 sehr schnell entwickelt. Es gibt immer mehr HNWIs in Europa und insbesondere in der Schweiz.² Das bedeutet, dass die Anfrage nach Family Offices in den nächsten Jahren steigen wird.

¹ Oliver Wendell Holmes Sr. (* 29. August 1809 in Cambridge, Massachusetts; † 7. Oktober 1894 in Boston) war ein amerikanischer Arzt und Schriftsteller.

² Vgl. (Capgemini/Merrill_Lynch, 2011)

Für ein Assetportfolio sollte ein guter Anteil der Immobilien in Assetallokation zwischen 20 und 30% betragen³. Allgemein sind Immobilien ein wichtiger Bereich in der Assetverwaltung.

Trotzdem gibt es heute viele FO die noch nicht über einen Spezialisten im Immobiliensektor verfügen, um Immobilien zu verwalten (Investmentmanager, Assetmanager, Propertymanager...)

Einige Family Offices haben Lösungen gefunden und sind eine Partnerschaft mit einer externen Firma eingegangen, um ihren Kunden eine umfangreiche Immobilieninvestition anbieten zu können.

Allerdings gibt es noch einige FO die keine Immobilienleistungen anbieten. Das heisst für die Familie, dass sie diese selbst verwaltet oder an einen Drittverwalter abgibt. Langfristig stellt diese Lösung ein Risiko dar, weil die Familien oder der Investor sich oft eine Gesamtstrategie Assetallokation wünschen.

Für ein FO ist es entscheidend zu wissen was die wirksamste Organisation ist.

Ziel dieser These ist aufzuzeigen, welche Leistungen sie selbst ausüben sollen und welche Leistungen Sie an einen Partner abgeben müssen um qualitativ höchste Leistungen mit der grössten Effizienz zu erbringen.

Es geht darum neue Modelle zu entwickeln, die über einen hohen Synergieeffekt verfügen um Immobilienassets anbieten zu können, aber auch um noch effizienter und innovativer mit neuen Immobilienanlagegefässen zu sein.

³ Vgl. (Hoesli, 2003)

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Vermögensverwalter existieren schon seit einem langen Zeitraum. Das Family Office ist eine Komponente im gesamten Umfeld der Vermögensverwalter. VV und FO verfolgen die gleichen Ziele, haben allerdings teilweise unterschiedliche Kunden.

„Die Idee des Family Office ist bereits 200 Jahre alt und hat ihren Ursprung in den USA [...] So gründete die Familie Morgan 1838 das House of Morgan, eine Privatbank, die sich zunächst überwiegend um die Belange des eigenen Familienvermögens kümmerte.“⁴

Der Family Office Markt hat sich sehr schnell entwickelt, allerdings: mehr als 50% der Multi Family Office existieren weniger wie 10 Jahre⁵.

Die HNWIs (High Net Worth Individuals) die ihr Vermögen FO anvertrauen sind heute zu einem Anteil von nur 18% in Europa vertreten.⁶

Ein Zitat von Ralph Waldo Emerson lautete:

“It requires a great deal of boldness and a great deal of caution to make a great fortune, and when you have got it, it takes ten times as much with to keep it.”⁷

Prinzipiell ist die Rolle des FO die Familien (HNWIs) zu begleiten und zu beraten, ihr Vermögen zu verwalten, zu behalten und die Rendite zu verbessern.

Heutzutage sind die Investitionen der HNWIs in Asset sehr unterschiedlich. Immobilien sind ein Anteil vom Portfolio. Nach wie vor sind Immobilien von grosser Bedeutung da sie über eine stabile Rendite und niedrige Volatilität verfügen. Theoretisch sollte der Anteil der Immobilien im Bereich Asset Allokation zwischen 20 und 30% sein⁸.

In den geführten Gesprächen und Interviews stellte sich heraus, dass viele FO keine Immobilienverwaltungsleistungen anbieten.

Allgemein werden Immobilien immer komplexer (Markt, Gebäude, Gesetz, Normen, Finanzierung,...), d.h. es ist immer entscheidender mit Spezialisten zu arbeiten⁹ um Risiken zu minimieren.

Aus dieser Entwicklung heraus ist es wichtig, über die beste Organisation zu verfügen mit kompetenten Spezialisten um das Immobilien Asset zu verwalten.

⁴ Vgl. (Erlebach, 2001)

⁵ Vgl. (Fonseca, 2008)

⁶ Vgl. (Fonseca, 2008)

⁷ Ralph Waldo Emerson (25. Mai 1803; † 27. April 1882) war ein US-amerikanischer Philosoph, einflussreicher Unitarier und Schriftsteller.

⁸ Vgl. (Hoesli, 2003)

⁹ Experteninterview

Die ideale Organisation gibt es nicht, aber es gibt unterschiedliche Organisationen die entsprechend der Betreuungsvermögensgrösse und anderen Parametern angepasst werden können.

Diese Thematik wird in dieser Studie analysiert.

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Entscheidend für ein Family Office ist es, den Bedürfnissen der Familie die es betreut zu entsprechen und diese zu erfüllen.

Im Bereich Immobilien Asset sind die Anforderungen der Familie:

- Verbesserung Wert Immobilien Asset
- Hohe Rendite
- Reduktion von Risiken

Zur Erreichung dieser Ziele benötigt der Vermögensverwalter eine effektive Organisation.

Genauso ist es wichtig diese Organisation anzupassen, mit dem Volumen das zu verwalten ist aber auch mit den Honoraren die generiert werden.

Im Laufe dieser Studie wird es weiter entwickelt und es wird aufgezeigt welche Leistungen unbedingt intern beibehalten werden müssen und bei welchen Leistungen, es besser ist, sie zu outsourcen.

In dieser Untersuchung wird angeschaut wie Family Offices funktionieren aber auch andere Vermögensverwalter wie z.B. Pensionskassen. Ziel ist es herauszufinden ob es ähnliche oder unterschiedliche Organisationsmodelle gibt.

Analysiert wird, welche Art von Immobilieninvestition empfohlen werden kann entsprechend des Investitionstyps- und Volumen.

Ziel dieser Studie ist es unterschiedliche Organisationsmodelle anzuschauen, entsprechend den verschiedenen Parametern die noch definiert werden.

1.3 Vorgehen

Die Vorgehensweise dieser Studie erfolgt in einzelnen Phasen:

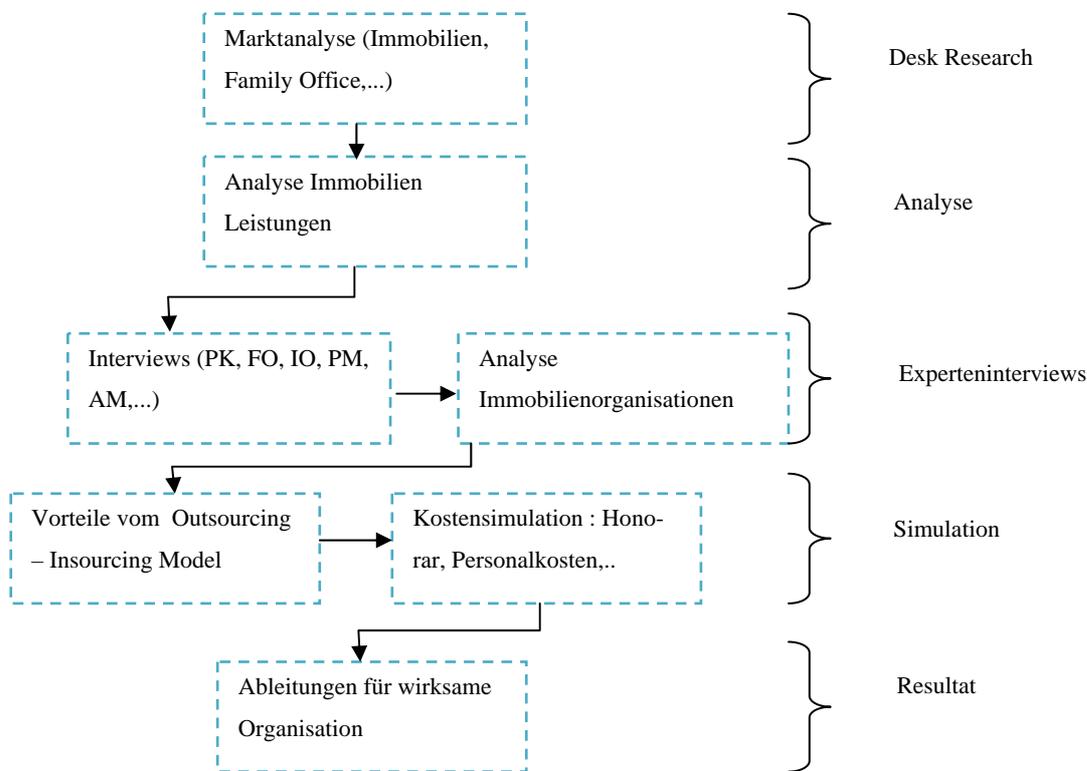


Abbildung 1: Vorgehen der Masterthesis

- Desk Research: Markt Analyse (Typologie von Verwaltungsvermögen, Daten (Anteil Immobilien..), Leistungen, Organisation)
- Interview CEO/Geschäftsführer, Drittleister (Investment Manager, Asset Manager, Bewirtschafter): Anteil Immobilien Gesamtumsatz, aktuelle Organisation
- Analyse, Definition und Darstellung: Leistungen und Kompetenzen zur Erbringung der höchsten Rendite, Wertschöpfung, Riskmanagement
- Analyse und Aufbau Gesamtbild: Vermögensverwaltung Immobilien
- Vorteile/Nachteile Outsourcing und Insourcing
- Simulation Honorar Immobilien und Kosten einer Organisation
- Resultat: ein Vermögensverwalter mit einer optimalen Organisation erwirtschaftet über die höchsten Rendite und das geringste Risiko für seine Kunden

1.4 Abgrenzung

Diese Masterthesis beschäftigt sich mit dem Umfeld des Vermögensverwalters im FO. Es gibt zwar auch Interviews mit Pensionskassen oder Asset Manager die bei institutio-

nellen Investoren gearbeitet haben, aber dabei ging es um das Verständnis wie diese organisiert sind und ob diese Impulse für die ideale Organisation des FO geben können. Es wurden Interviews mit Spezialisten in der Schweiz und in Frankreich durchgeführt. In weiteren Ländern im Ausland wurden keine Interviews geführt, aber es wurden Vermögensverwalter interviewt die mehrere Familien im Ausland betreuen.

Der Fokus liegt auf der Leistung Assetmanagement und Propertymanagement, auch wenn Interviews mit Investmentmanager durchgeführt wurden, soll dort der Schwerpunkt liegen.

Bezüglich der Typologie von Immobilien Asset (direkt, indirekt...) wurde analysiert in welchen Investitionstyp investiert werden kann. Dabei wurde manche Richtung aufgezeigt aber es wurde nicht im Detail studiert welche Vorteile bezüglich Rendite, Risiko oder steuerrechtlich bestehen.

2 Begriffsdefinitionen und Aufgabenfelder

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den verschiedenen Gebieten und den einzelnen Akteuren, die in dieser Arbeit im Bereich Immobilien eine Rolle spielen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Vermögensverwaltung innerhalb dem Family Office.

2.1 HNWI

Personen mit einem grossen Vermögen werden bezeichnet als HNWI: High Net Worth Individual. Diese Personen sind der Endkunde des Vermögensverwalters. Ob ein Kunde als HNWI oder Ultra HNWI bezeichnet werden kann ist abhängig von der Grösse des Vermögens:

„HNWIs are defined as those having investable assets of US\$1 million or more, excluding primary residence, collectibles, consumables, and consumer durables.”¹⁰

“Ultra-HNWIs are defined as those having investable assets of US\$30 million or more, excluding primary residence, collectibles, consumables, and consumer durables.”¹¹

¹⁰ (Capgemini/Merrill_Lynch, 2011)

¹¹ (Capgemini/Merrill_Lynch, 2011)

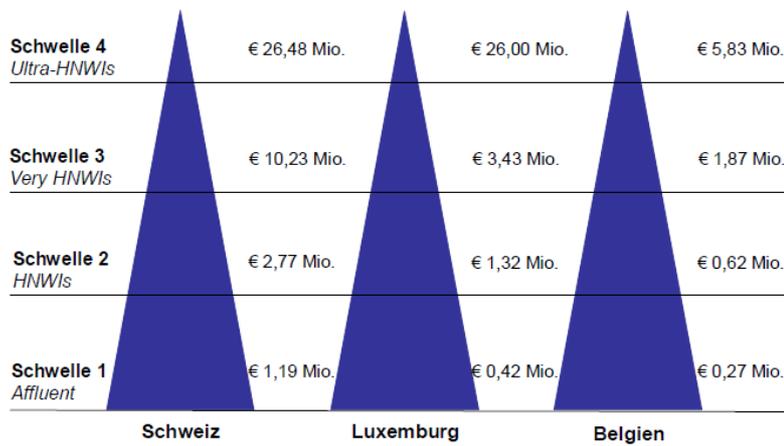


Abbildung 2: Anlagevolumen pro Kundensegment¹²

2.2 Definition Vermögensverwalter

Der Bedarf an Beratung und Betreuung für HNWI wird durch Vermögensverwalter gedeckt. Die Zusammenarbeit wird durch ein Vermögensverwaltungsmandat (VVM) geregelt.

„Mit Zustandekommen eines VV-Mandats verpflichtet sich der Vermögensverwalter (Beauftragter) zur sorgfältigen und getreuen Verwaltung des Vermögens seines Kunden (Auftraggeber).“¹³

Dabei gibt es unterschiedliche Vermögensverwalter.

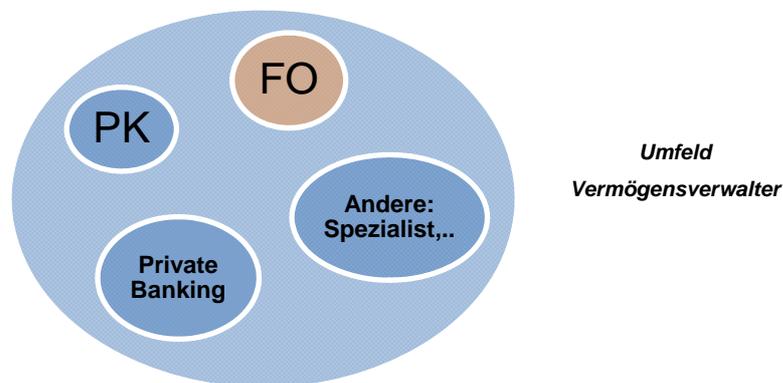


Abbildung 3 : Umfeld der verschiedenen Vermögensverwalter

Der Kernaufgabenbereich des Vermögensverwalters besteht in der Verwaltung des Gesamtbesitzes von Familien, Privatpersonen und Unternehmen.

Hierbei handelt es sich um ein sehr breit gefächertes Aufgabenfeld. Grundsätzlich wird die Funktion des Vermögensverwalters in Ländern ausgeübt, in denen das Finanz-, und

¹² (Walbert, 2006)

¹³ (Schaller, 2010)

Eigentumsrecht eine grosse Auswirkung auf die Vermögensplanung und Erbschaftsregelung hat.¹⁴

Allgemein hat der Vermögensverwalter schwerpunktmässig folgende Aufgaben:

- Bilanzerstellung vom Vermögen. Ermittlung der Kundenbedürfnisse (Familien, Privatpersonen und Unternehmen)
- Optimierung der verschiedenen Kriterien ausgerichtet an den vorgegebenen definierten Zielen
 - Rendite und Risiko
 - Finanzierung (Eigenkapital/Fremdkapital)
 - Erbschaftsregelung ausgerichtet an den rechtlichen, steuerrechtlichen und persönlichen Aspekten
 - Cashflow und Liquidität
 - Wertzuwachs
- Koordination der Spezialisten.
Entsprechend den beauftragten Leistungen wird ausgehend vom Vermögensverwalter mit verschiedenen Spezialisten zusammengearbeitet wie z.B. Notar, Buchhalter, Banker, Versicherer, Anwalt, Immobilienhändler, Steuerberater.
- Beobachtung der aktuellen rechtlichen- und finanzpolitischen Rahmenbedingungen, sowie der allgemeinen wirtschaftlichen Gesamtsituation.
- Definieren und überarbeiten der Investitionsstrategie.

2.3 Definition Family Office

Das Konzept vom Family Office ist in den Vereinigten Staaten Ende des 19. Jahrhunderts entstanden¹⁵, als grosse industrielle amerikanische Familien mit der Herausforderung konfrontiert worden sind ihr Vermögen an die nachfolgende Generation zu übertragen.

In der Schweiz und in Europa wurde dieses Konzept des Family Office in den 1980er Jahren nach Europa reimportiert¹⁶ und hat sich erst richtig entwickelt zwischen 1990-2000 und erneut zwischen 2003-2007.¹⁷

Eine Studie zeigt, dass „das älteste befragte Family Office 1849 gegründet worden ist, wobei 60% der Single Family Offices nach 1990 entstanden sind. Multi Family Offices

¹⁴ Vgl. (Leif & Marcus, 2003)

¹⁵ Vgl. (Erlebach, 2001);

¹⁶ Vgl. (Haupt, 2006)

¹⁷ Vgl. (Evangelista, 2010)

sind in der Regel noch deutlich jünger als Single Family Offices: 50% der befragten MFO sind nach 2000 gegründet worden, das älteste ist 1960 ins Leben gerufen worden.¹⁸

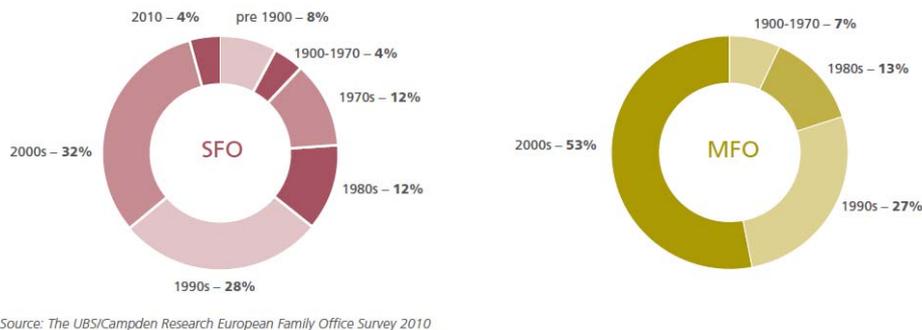


Abbildung 4: Gründungsdaten von Single Family Offices (SFO) und Multi Family Offices (MFO) im Vergleich¹⁹

FO²⁰ ist eine kleine Organisation mit Spezialisten auf verschiedenen Fachgebieten mit einem Team von ca.10-20 Personen. Ein FO ist auf den Bedarf und die Anforderungen der Familie ausgerichtet, organisiert und verwaltet das Vermögen mit internen und externen Spezialisten.

Bei der Betreuung nur einer Familie handelt es sich um ein Single Family Office²¹, bei der Betreuung mehrerer Familien handelt es sich um ein Multi Family Office²².

Ziel des Family Officers²³ ist das Beibehalten der Einheit und Vermehrung des Vermögens der Familie, eingebunden in eine langfristige Vision.

Um zu einer präziseren Aussage zu gelangen, muss verdeutlicht werden, dass manche Investmentoffices sich Family Office nennen. Die Differenz zwischen den beiden liegt darin, dass beim FO zusätzliche Leistungen wie steuerrechtliche- und Erbangelegenheiten hinzu kommen.

Es gibt zwei verschiedene Typen von FO:

- Fokus liegt auf einer Familie. Hier spricht man von Single FO
- Mehrere Familien. Hier spricht man von Multi FO

¹⁸ (UBS, Campden Media Research , 2010)

¹⁹ (UBS, Campden Media Research , 2010)

²⁰ Family Office

²¹ Single Family Office oder SFO

²² Multi Family Office oder MFO

²³ Family Officer ist der Leiter des Family Offices und Ansprechpartner von Der Familie

2.3.1 Single Family Office (SFO)

Das Single Family Office kümmert sich um eine einzelne Familie. Es handelt sich hierbei um eine Struktur mit ca. 10 Mitarbeitern. Dabei handelt es sich um ein Team mit einer Vertrauensperson/Hauptansprechpartner (Trusted Advisor). Der Family Trusted Advisor ist oft ein Buchhalter, Anwalt oder Berater²⁴...

Das FO-Team ist komplett durch die Vermögen der Familien finanziert. Der Trusted Advisor definiert mit der Familie die Aufgaben und Ziele die mit der von der Familie definierten Charta übereinstimmen. „Die Familiencharta markiert zugleich Ende und Anfang der Familienstrategie. [...] Die Charta steht am Ende des angeleiteten Prozesses der Familienstrategie und am Anfang der von der Familie eigenständig praktizierten Family Governance.“²⁵

Allgemein muss der Trusted Advisor im Einklang mit der Charta handeln. Er hilft der Familie die beste Lösung zu finden, die der aktuelle Markt hervorbringt um ihren Bedarf zu erfüllen. Aufgrund der zunehmenden Globalisierung und Internationalisierung wird parallel die Lösungsfindung immer komplexer. Der Trusted Advisor begleitet die Familie in der Analyse und im Entscheidungsfindungsprozess der richtigen Lösung. Weiter analysiert er vorrausschauend die Bedürfnisse, die potentiellen Herausforderungen und auch Innovationen, die die Familien in der Zukunft betreffen könnten. Grundsätzlich ist das Family Office an die Familie gebunden.

2.3.2 Multi Family Office (MFO)

Das Multi Family Office ist nicht nur an eine Familie gebunden. Das bedeutet, es handelt sich um eine unabhängige Firma mit verschiedenen Experten, die zur gleichen Zeit für mehrere Familien arbeiten. Dieses Team führt viele Leistungen in verschiedenen Bereichen für die Familien aus. Das Team besteht aus mind. 15-20 Personen.²⁶ Die einzelnen Mitarbeiter stehen in der Regel den Familien sehr nahe.

Die Kosten und die Organisation eines MFO sind durch mehrere Familien bezahlt, d.h. es entsteht ein Synergieeffekt im Vergleich zu einem SFO.

Die Entstehung eines MFO erfolgt in der Regel durch folgenden Verlauf:

Meist war ein MFO zuerst ein SFO, das sich dazu entschlossen hatte mehrere Familien zu betreuen und seine Leistungen auch anderen Familien anzubieten.

²⁴ Vgl. (A.Lowenhaupt, 2008)

²⁵ (Baus, 2010)

²⁶ Vgl. (Pion, 2009)

Eine Studie zeigt, dass „für 32% der Single Family Offices es nach eigener Aussage wahrscheinlich ist, dass sie zu Multi Family Offices werden. Dies nicht zuletzt aufgrund von Sparmassnahmen, welche sich viele Family Offices unterziehen. Durch die Betreuung weiterer Kundschaft und Vermögenswerte werden Skalen- und Kostenvorteile möglich.“²⁷

Es ist nicht selten, dass ursprünglich ein Vermögensverwalter der im Private Banking oder in einem Finanzbereich tätigen Unternehmen arbeitete, sich entschloss über die entstandenen guten Beziehungen mit verschiedenen Familien ein eigenes MFO zu gründen.

Eine andere Möglichkeit ist, dass eine Bank kundenseitig viele Anfragen erhält und sich daraufhin entscheidet ein eigenes MFO zu gründen.

In einem weiteren Schritt wird nachfolgend definiert, wie der Begriff Immobilienmanagement zu verstehen ist und welche verschiedenen Funktionen in diesem Bereich existieren.

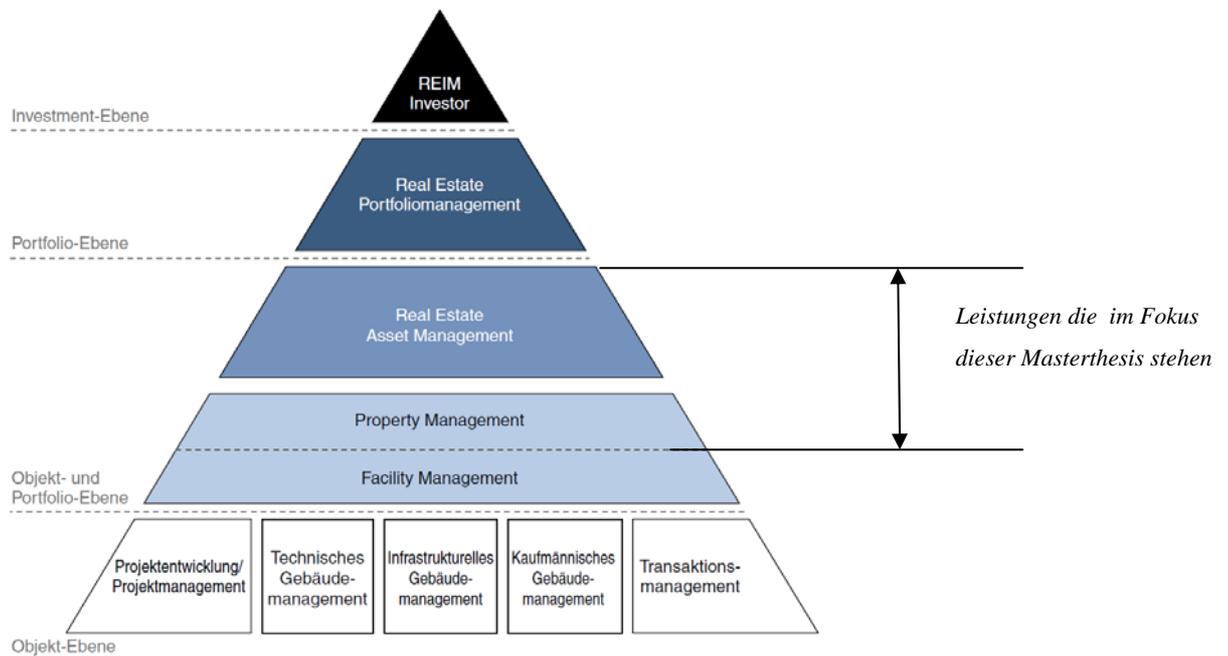
2.4 Definition Immobilien Management

Das Immobilienmanagement unterteilt sich in unterschiedliche Bereiche auf. Es gibt Führungs-/Management und operative Ebenen²⁸:

- Investmentebene: Real Estate Investmentmanagement (REIM)
- Portfolioebene: Real Estate Portfoliomanagement (REPM)
- Strategische und operative Objektebene:
 - Asset Management
 - Property Management
 - Facility Management

²⁷ (UBS, Campden Media Research , 2010)

²⁸ Vgl. (Kämpf-Dern, 2009)

Abbildung 5: Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen²⁹

Diese Ebenen und die verschiedenen Bereiche und Funktionen werden in den folgenden Kapiteln definiert und erläutert.

2.5 Definition Investmentmanager

Real Estate Investmentmanagement (REIM) ist das rahmengebende Management von Immobilienbeständen- oder Geschäftsfeldern. Es erkundet die immobilienbezogenen Ziele und Möglichkeiten des Investors, definiert auf dieser Basis die prinzipiellen Vorgaben für Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen, trifft die hierfür relevanten Entscheidungen und kontrolliert die Zielerreichung ihrer Umsetzung.³⁰

2.6 Definition Portfoliomanager

Real Estate Portfoliomanagement (REPM) ist das aus den Vorgaben des Real Estate Investmentmanagements abgeleitete strategische Management von gebündelten Immobilienbeständen (Portfolien), bei denen die wechselseitige Beeinflussung der Assets und damit die Zusammensetzung der Immobilienbestände Auswirkungen auf die Gesamtzielerreichung hat. Ziel des REPM ist der Aufbau bzw. Erhalt von Erfolgspotenzialen durch eine systematische Portfoliostrukturierung. Hierfür entwickelt das Portfoliomanagement aus den Vorgaben des Investmentmanagements und unter Berücksichti-

²⁹ Vgl. (Preuß & Schöne, 2006)

³⁰ Vgl. (Kämpf-Dern, 2009)

gung der relevanten Rahmenbedingungen die Portfoliostrategie, organisiert und steuert die Umsetzung auf Portfolioebene und kontrolliert die Zielerreichung.³¹

Die Leistungen³² sind:

- Strategische Allokation des Portfolios
- Planung des Portfolios (strategisch, operativ)
- Strategisches PM
- Operatives PM
- Bewertung Portfolio
- Zusammenführung der Objekt-Businesspläne zum Businessplan des Portfolios
- Performancemessung und Benchmarking
- Steuerung des Portfolios mit Kennzahlen
- Controlling Portfolio
- Risikomanagement des Portfolios
- Research
- Reporting
- Markt-Know-how / Analysen
- Führung der Assetmanager

2.7 Definition Assetmanager

Real Estate Assetmanagement (REAM) ist das strategische Objektmanagement eines Immobilienbestandes im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/ Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel ist das Erreichen der vom REPM oder REIM vorgegebenen Ziele/Beiträge für ein oder mehrere Objekte, sowie die Identifikation von diesbezüglichen Wert- oder Nutzungssteigerungspotenzialen. Die Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen den Objekten oder der Immobilien-Objekte zu anderen Zielsetzungen des Investors bzw. Nutzers ist nicht Bestandteil des Asset-, sondern des Portfoliomanagements.³³

Die Leistungen sind³⁴ :

- Teil-Portfoliomanagement
- Objekt-Businesspläne (inkl. Budgetplanung & -kontrolle)
- Ableitung von Massnahmen auf Asset Mgt.- & Property Mgt.-Ebene

³¹ Vgl (Kämpf-Dern, 2009)

³² Vgl. (Kloess, 2012)

³³ Vgl. (Kämpf-Dern, 2009)

³⁴ Vgl. (Kloess, 2012)

- Eigentümerversammlung am Objekt
- Research
- Transaktion (Due Diligence, ...)
- Controlling & Reporting & Risiko
- Erst-Vermietung; Vermietung Ankermieter, Grossflächen, ...
- Instandhaltungs-/Setzungskonzept
- Umsetzung werterhaltende Massnahmen
- Anlagenbuchhaltung
- Steuerung externer PM

2.8 Definition Propertymanager

Propertymanagement (PM) ist das anlageorientierte, operative Management von Immobilienobjekten im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie mit Schwerpunkt auf die renditeoptimierende Bewirtschaftung der Immobilie im Investoreninteresse.³⁵

Die Leistungen sind³⁶ :

- Vermietung
- Mieterbetreuung
- Rechnungswesen
- Zustandsanalyse
- Liegenschaftsbuchhaltung
- Inkasso
- HBK-Abrechnung
- Reinigung
- Reparaturaufträge
- Unterhaltsverträge
- Beschaffung

³⁵ Vgl. (Kämpf-Dern, 2009)

³⁶ Vgl. (Kloess, 2012)

2.9 Andere Spezialisten im Immobiliensektor: Rechtsanwälte, Steuerberater, Immobilienmakler, Bauprojektentwickler

Zusätzlich existieren noch eine Menge weiterer Experten im Immobilien Bereich, die während des Lebenszyklus einer Immobilie intervenieren können. Sie werden meist situationsbezogen auf Anfrage des FO eingesetzt. Dabei geht es z.B. um ein Neubauprojekt, Verkauf oder Einkauf einer Liegenschaft, Due Diligence, Steuererklärungen, ...

Grundsätzlich findet man bei den verschiedenen Typen von Vermögensverwalter immer die gleichen Leistungen. Beispielsweise können zwei Funktionen durch einen Akteur alleine ausgeübt werden. Beispiel: Beim FO kann der Investmentmanager auch der Asset Manager sein. Die Funktion Portfolio Manager existiert oft nicht im FO. Sie wird ausgeführt vom Investmentmanager oder Asset Manager ausgeführt.

3 Family Office : Allokation und Leistungserbringung

3.1 Die verschiedenen Investitionstypen

In einer Studie³⁷ in 2011 wurden die verschiedenen Vermögensinvestitionen für High Net Worth Individuals (HNWIs) aufgeführt und mit ihrer Allokation dargestellt:

- Alternative Investments: beinhaltet strukturierte Produkte , hedge funds, derivatives, foreign currency, commodities, private equity, venture capital.
- Cash / Deposits
- Real Estate: Comprises commercial real estate, real estate investment trusts (REITs), residential real estate (excluding primary residence), undeveloped property, farmland and other.
- Fixed Income
- Equities

³⁷ Vgl. (Capgemini/Merrill_Lynch, 2011)

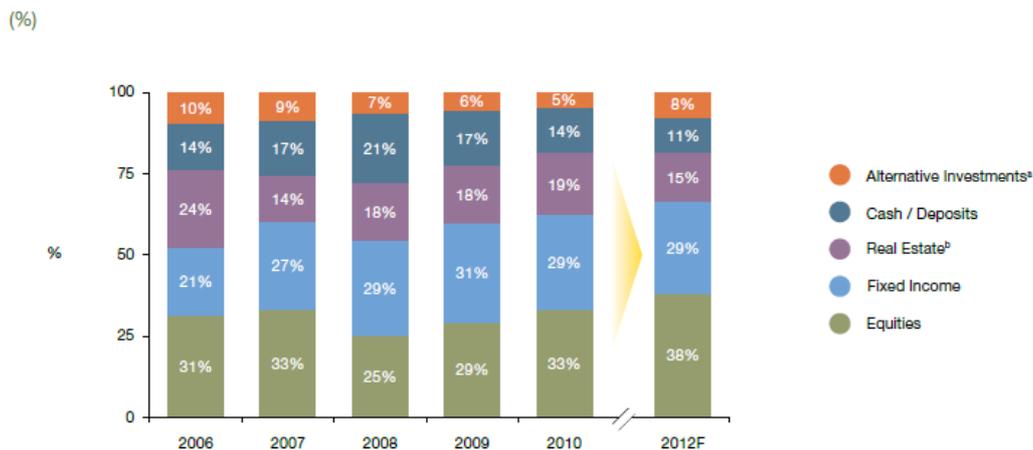


Abbildung 6: Breakdown of HNWI Financial Assets, 2006 – 2012F³⁸

Die obenstehende Grafik zeigt die verschiedenen Typen von Asset Allokation, insbesondere den Immobilienanteil der zwei letzten Jahre der sich von 19% auf 15% verringert hat.

Der Grund für die Verringerung des Immobilienanteils liegt v.a. in dem fokussierten Interesse an Investitionen in Emerging Markets³⁹. Grund für die Zurückhaltung der HNWIs im Bezug zum Immobilien-Sektor liegt in der Befürchtung vor einer zu langsamen Erholung bei Krisen-bezogenen Verlusten⁴⁰.

Aus diesem Grund stellt sich die Frage was der ideale Anteil in der Asset Allokation von Immobilien für die unterschiedlichen Investoren ist.

In einer durchgeführten Studie aus dem Jahre 2003⁴¹ wurde aufgezeigt, dass sich der ideale Immobilienanteil zwischen 20 und 30% bewegen sollte. Schaut man sich vergleichsweise die Pensionskassen an, die einen anderen Typ von Vermögensverwalter präsentieren, stellen wir fest dass der Immobilienanteil von Land zu Land variiert.⁴²

³⁸ Vgl. (Capgemini/Merrill_Lynch, 2011)

³⁹ Emerging Market bedeutet oftmals die Aktienmärkte in Schwellenländer bezeichnet. Zb :Länder Osteuropa, Indien, China,...

⁴⁰ Vgl. (Capgemini/Merrill_Lynch, 2011)

⁴¹ Vgl. (Hoesli, 2003)

⁴² Vgl. (Theurillat, 2005)

Pays	Allocation dans l'immobilier (en % arrondi)
Australie	5%
Danemark	9%
États-Unis	3%
Finlande	7%
Grande-Bretagne	3%
Irlande	5%
Japon	1%
Norvège	6%
Pays-Bas	5%
Suède	8%
Suisse	15%

Source : Pour tous les pays sauf la Suisse, UBS AM, *International Pension fund Indicators 2001*, Londres, 2001 ; pour la Suisse, OFS, *Statistiques des caisses de pension 2002*, Neuchâtel, 2002

Abbildung 7: Immobilienanteil der Pensionskassen in verschiedenen Ländern⁴³

Die Schweiz bleibt ein Land, in der der Immobilienanteil vergleichsweise hoch ist. Trotzdem bleibt er unter dem theoretischen Idealanteil (20-30%).⁴⁴

Im nachfolgenden Kapitel wird erläutert, dass es allgemein sehr interessant sein kann in Schweizer Immobilien zu investieren. Gründe dafür sind z.B. gute langfristige Rendite und eine sehr grosse Stabilität.⁴⁵

3.2 Analyse der Schweizer Immobilienassetklasse

“Die Asset-Allokation, das heißt die Verteilung des Vermögens auf die einzelnen Anlageklassen, ist der Schlüssel für den Erfolg des Vermögensmanagement“⁴⁶. Verschiedene Analysen und Interviews haben aufgezeigt, dass manche Family Offices keine Immobilienleistungen anbieten. Sie konzentrieren sich auf andere Anlageinvestitionen (Liquidität, Renten, Aktien, Hedge-Fonds, Foreign Currency,...).

Dabei bietet ein grosser Teil der Family Offices Immobilien-Asset-Management an, weil vergleichsweise zu anderen Produkten die Rendite sehr stabil ist.

⁴³Vgl. (Theurillat, 2005)

⁴⁴Vgl. (Hoesli, 2003)

⁴⁵Experteninterview

⁴⁶(Hübl & Dreyer, 2005)

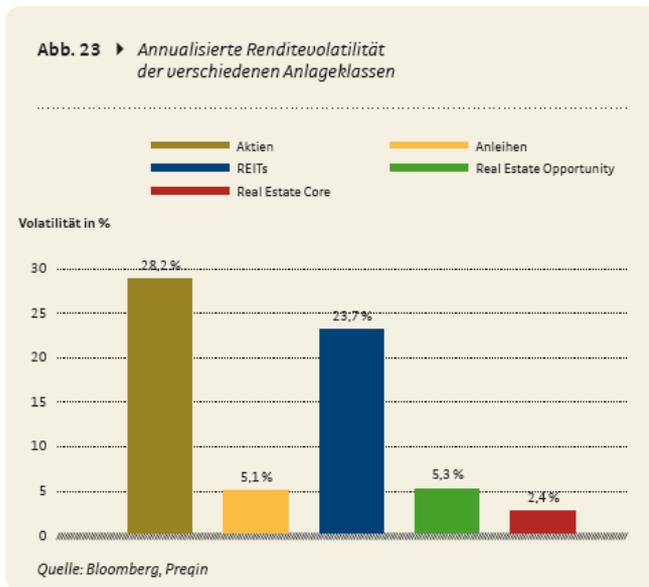


Abbildung 8 : Entwicklung der Anlageklassen im Vergleich⁴⁷

Manche betreuen Immobilienassets mit einer Spannweite zwischen 15 und 30%, andere haben sich auf die Verwaltung von Immobilienvermögen konzentriert.

In dem Fall in dem das FO keine Immobilienanlage betreut ist es oft so, dass die Familie es direkt einen externen Spezialisten übergibt.

Die Investmentstrategie ist nicht für jede Familie dieselbe aber viele nützen Immobilien als eine langfristige Wertanlage mit dem Ziel, das das Kapital es auch für die zukünftige Generation (Investition für mind. die nächsten 30 Jahre) investiert ist.

Es zeigt sich, dass die Investition in Immobilien im Vergleich zu anderen Investitionsprodukten eine wesentlich attraktivere Performance hat.

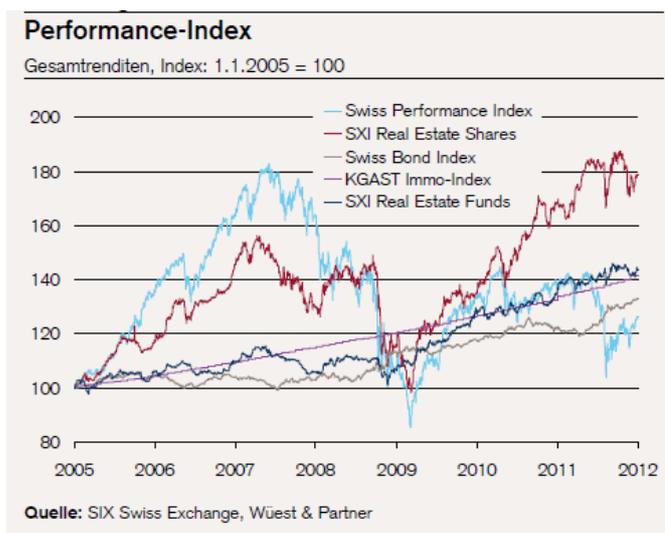


Abbildung 9: Gesamtrendite indirekter Schweizer Immobilienanlagen⁴⁸,

⁴⁷ (Rising STAR AG, 2009)

⁴⁸ Vgl. (Credit Suisse , 2012)

Diese guten Renditen gelten für Indirektanlage sowie Direktanlage.

3.2.1 Indirektanlage

Wird in eine indirekte oder mittelbare Anlage in Immobilien investiert bedeutet das, dass ein Anteil an einer Gesellschaft erworben wird, die wiederum direkt oder indirekt in Immobilien investiert.⁴⁹

Die Studie von Credit Suisse⁵⁰ (siehe Abb.9) über den schweizerischen Markt 2012 zeigt auf, dass die Entwicklung der globalen Rendite der indirekten Immobilienanlagen seit ein paar Jahren sehr erfolgreich ist. Der Immobilienfond und die Immobilien-Aktiengesellschaften haben seit ein paar Jahren auf Investoren eine sehr anziehende Wirkung aufgrund der kontinuierlichen Ausschüttungen und des hohen stabilen Aktienwertes. Die Immobilienrendite sind höher im Vergleich zu Aktien- oder Risikoloslage, und das seit 2008.

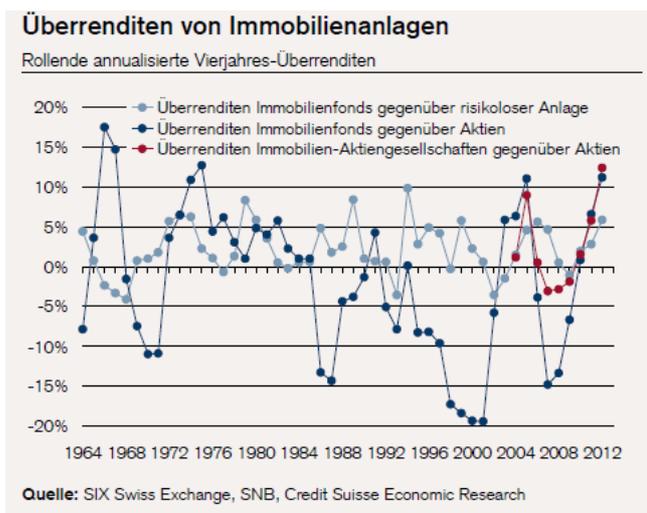


Abbildung 10: Überrenditen von Immobilienanlagen⁵¹,

Die Immobilien-Aktiengesellschaften und die Immobilienfonds haben seit ein paar Jahren eine positive Gesamttrendite. Insgesamt haben die Immobilienfonds seit Ende 2011 eine jährliche mittlere Jahresrendite von 7.9%.

Diese gute Performance ziehen Investoren an, die die Verwaltung ihres Vermögens Family Offices anvertrauen.

Allerdings zeigen die Interviewergebnisse, dass viele Familien oder Investoren mehr in direkte Anlagen investieren wollen.

⁴⁹ Vgl. (Hübner, 2012)

⁵⁰ Vgl. (Credit Suisse, 2012)

⁵¹ (Credit Suisse, 2012)

3.2.2 Direktanlage

Wenn der Investor oder die Familie in eine direkte Anlage investiert ist er rechtlicher und wirtschaftlicher Eigentümer des Objektes. Er hat damit „neben der uneingeschränkten Kontrolle auch die verbundenen Rechte, Pflichten, Wertsteigerungspotentiale und Mieteinnahmen.“⁵²

In den letzten Jahren hatten institutionelle oder private Investoren viel in Immobilien mit Renditen investiert.

Die institutionellen Investoren, insbesondere die Pensionskassen sind mit einer zahlreichen Konkurrenz konfrontiert. Pensionskassen investieren viel mehr in Direktanlagen.

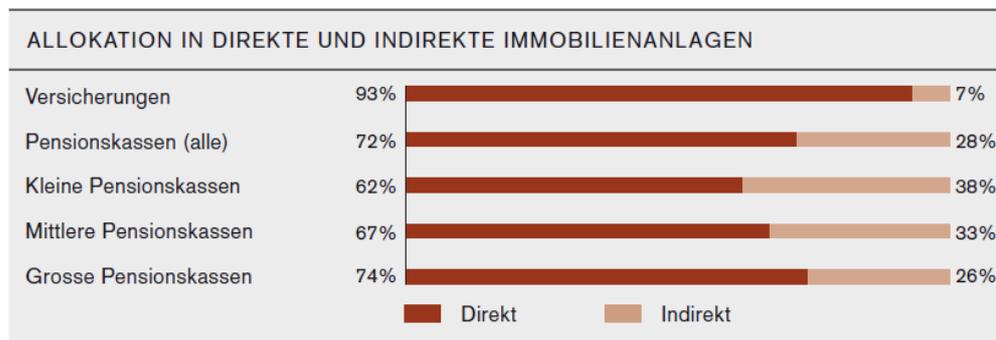


Abbildung 11 : Relativer Anteil direkter und indirekter Anlagen des Immobilienvermögens⁵³

Heutzutage haben Immobilienanlagen für die Pensionskassen bessere Rendite als Aktien und Obligation⁵⁴. Daneben haben viele private Investoren in Direktanlagen investiert. Allgemein bedeutet das, dass die Nachfrage nach Immobilien höher liegt als das Angebot auf dem Markt. Die Rendite sind abhängig von verschiedenen Parametern (Nutzung, Standort, Zustand, Qualität,...). Investitionen in Direktanlagen erlauben eine geringe Diversifikation, andererseits bringen sie aber Vorteile bezüglich Kontrolle und Nutzbarkeit gegenüber der Indirekt-Investition. Eine Direkt-Investition erfordert mehr Professionalität und Engagement sowie Know-How. Hinzu kommen der Einfluss auf die Liquidität und der schwierige direkte Zugriff auf das angelegte Geld. Allgemein zeigt sich, dass Familien oder Investoren langfristige Investitionen auf dem Immobilienmarkt suchen (>10 Jahre).

⁵² (Hübner, 2012)

⁵³ Vgl. (Sal. Oppenheim Real Estate, 2008)

⁵⁴ Experteninterview

3.2.3 Entwicklung der Immobilien-Investition in der Schweiz

Die guten Perspektiven für Immobilien-Investitionen in der Schweiz haben sich in den letzten Jahren nicht verändert und sehen für die nächsten Jahre weiterhin sehr stabil aus⁵⁵.

Trotzdem ist Vorsicht geboten für die nächsten Jahre. Die Aussage in der Studie⁵⁶ über den Immobilienmarkt in der Schweiz zeigt es auf. „Angetrieben durch die rekordtiefen Zinsen und die Erwartungshaltung weiter steigender Immobilienpreise haben die Preise für direkte und indirekte Immobilienanlagen stattliche Niveaus erreicht. Deshalb ist erhöhte Vorsicht vor allem bei neuen Investitionen geboten. Kreative Lösungen wie Themenfonds, internationale Immobilienanlagen oder generell Anlagen ausserhalb des Core-Segments bieten allerdings nach wie vor attraktive Einstiegschancen und werden unter diesem Gesichtspunkt auch in diesem Jahr gefragt bleiben.“⁵⁷

Wie in der Studie von Credit Suisse⁵⁸ aufgezeigt, wird der Immobilienmarkt stabile Konditionen hervorbringen, d.h. unter anderem das die Mietzinseinnahmen gleich bleiben. Das anhaltende tiefe Zinsniveau und die Voraussagen das die Preise der Immobilien weiterhin steigen, werden bewirken dass es heute viele Immobilieninvestitionen gibt.

Die Interviews haben aufgezeigt, dass Investitionen in Schweizer Immobilien als attraktiv beurteilt werden. Gründe hierfür sind:

- Politische Stabilität bewirkt eine stabile rechtliche- und steuerrechtliche Lage
- Schweizer Franken ist eine starke Währung und wird es offensichtlich auch bleiben
- „Der Immobilienmarkt ist stabil und gesund“⁵⁹

3.3 Analyse des Family Officemarkts in der Schweiz

Es wurde aufgezeigt wie sich die Anzahl der HNWIs innerhalb von 10 Jahren von 4.5 Mio auf 10.1 Mio im Jahr 2007 mehr als verdoppelt hat.⁶⁰

⁵⁵ Experteninterview

⁵⁶ Vgl. (Credit Suisse , 2012)

⁵⁷ Vgl. (Credit Suisse , 2012)

⁵⁸ Vgl (Credit Suisse , 2012)

⁵⁹ Experteninterview

⁶⁰ Vgl. (Capgemini/Merrill_Lynch, 2011)

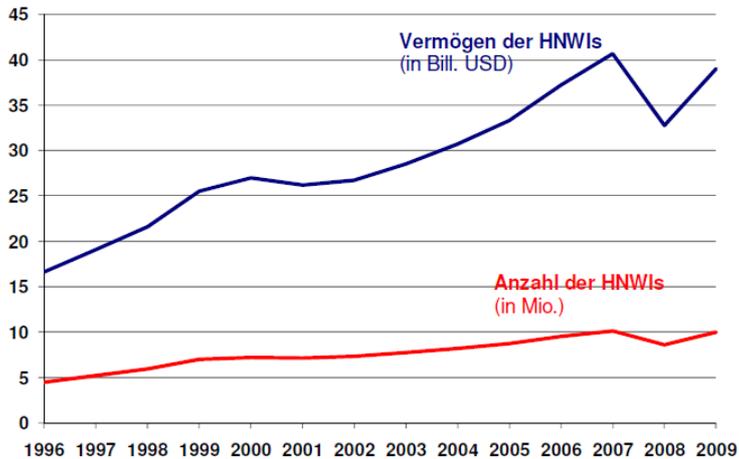


Abbildung 12 : Entwicklung der Zahl und des Vermögens der HNWI weltweit⁶¹

In den Ländern Deutschland, Österreich und der Schweiz hat sich die Anzahl von 948 der HNWI im Zeitraum von 2003-2009 um 8% gesteigert.⁶²

Neben der Analyse der Anzahl der Personen die direkt in diesen Ländern wohnen, muss auch analysiert werden wie viele vom Ausland aus in die Schweiz investieren ohne dort selbst wohnhaft zu sein.

« Hinter dem Begriff Onshore-Vermögen verbirgt sich das Vermögen, welches der Kunde im Heimatland anlegt. Offshore-Vermögen bedeutet hingegen, dass der Kunde sein Geld im Ausland anlegt. Gründe, sein Vermögen in anderen Ländern anzulegen und verwalten zu lassen sind nicht zuletzt auch Steuervergünstigungen. »⁶³

Berücksichtigt werden muss auch, wie viel Geld im Land investiert wurde, z.B. repräsentiert die Schweiz 1/3 des Offshore Vermögens.⁶⁴

3.4 Die Ziele der unterschiedlichen Akteure im Immobilienbusiness

Aus den verschiedene Gesprächen mit Personen die im Umfeld von FO arbeiten definierten sich drei unterschiedliche Gruppen:

- Family Office
- Investor oder Familie
- Provider (erbringt Leistungen im Bereich Immobilien wie z.B. Verwalter, Makler)

Dies war hilfreich, um Bedarf und Ziele dieser drei Gruppen besser zu verstehen.

⁶¹ (Faust, 2010)

⁶² Vgl. (Moskopp, 2011)

⁶³ (Moskopp, 2011)

⁶⁴ Vgl. (Thomann, 1999)

3.4.1 Ziele der Investoren oder HNWI

Die Ziele der Familien sind vielseitig. Für ein FO ist es wichtig zu verstehen, was die Bedürfnisse der Familie sind. Aus dem Bedarf der Familie ergibt sich die Immobilienstrategie.

Zwei Kategorien können unterschieden werden⁶⁵:

- Nutzen für die Familie an sich (Werteverbund),
- Nutzen für das Familienvermögen in eher technischer Hinsicht.

... für die Familie	... in eher technischer Hinsicht
Schaffung von Freiräumen	Optimierung der Organisation
Maßgeschneiderte Betreuung der ganzen Familie	Effizienter Investmentprozess
Diskretion wird verbessert bzw. bleibt gewahrt	Risiko-Optimierung
Auf spezifische Bedürfnisse der Familie ausgerichtete Vermögens-Ausbildung	Kostenreduzierung durch gepoolte Investitionen
Organisierung bzw. Optimierung ethischer bzw. sozialer Ausrichtung der Familie	Vorausschauende Vermögens-Steuerung „aus einer Hand“
Kontinuität über Generationen in Bezug auf Vermögens-Transfer, Wertvorstellungen, Ethik	Konsolidierte Vermögens-Dokumentation und -Analyse
Beratung und Informationen „aus einer Hand“	Verhandlungsmacht der Familie steigt, verglichen mit einzelnen Mandaten einzelner Mitglieder
Abstimmungsprozesse nur mit einer Stelle	Effiziente Vermögenskoordination

Abbildung 13: Nutzen eines Family Office⁶⁶

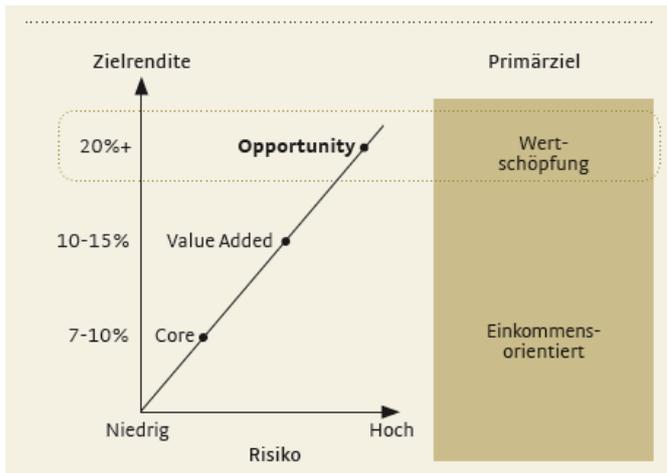
Ersichtlich ist, dass das Ziel der Familie oder des Investors ist, einen Teil seines Vermögens in eine Branche mit geringem Risiko und einer guten Rendite zu investieren. Das Investment ist oft core⁶⁷ oder core plus⁶⁸, siehe Grafik. In den Interviews stellte sich heraus, dass manche Investoren oder HNWI bereit sind in ein Entwicklungsprojekt zu investieren, die sogenannte Opportunity Strategie.

⁶⁵ Vgl. (Erlebach, 2001)

⁶⁶ Vgl. (Erlebach, 2001)

⁶⁷ „Core-Immobilien sind Immobilien in hoch attraktive Standorte (z.B. : zentraler Hauptlagen der bedeutenden Großstädte). In der Regel handelt sich um hochwertige Bestandsgebäude, die langfristig an bonitätsstarke und namhafte Mieter vermietet sind und laufend Überschüsse erwirtschaften.[...] Im Schnitt werden Renditen zwischen 4 – 5,5 % erzielt“

⁶⁸ „Die Core-Plus-Strategie unterscheidet sich von der Core-Strategie maßgeblich durch die Restlaufzeiten der Mietverträge und den Wertschöpfungspotentialen des Objektes. Bei Halteperioden zwischen 4 – 10 Jahren können Investoren mit einer Rendite von 6 – 10 % rechnen.“

Abbildung 14: Charakteristiken der verschiedenen Strategien⁶⁹

In den meisten Fällen ist es das Ziel, das Immobilienvermögen über 10 Jahre zu behalten. In manchen Interviews wurde ausgesagt, dass es nicht selten ist, das einige Familien es anstreben das Immobilienvermögen für die nächsten 30 Jahre zu behalten und damit für die nachfolgende Generation.

Die HNWIs haben mehrere Ziele:

- Aufbau eines Immobilienportfolios
- Verwaltung durch professionelle Spezialisten um das Risiko zu reduzieren und die Rendite zu erhöhen
- Aufbau optimaler steuerrechtlicher Strukturen
- Diskretion und Vertraulichkeit in der Verwaltung

Für die Investoren und Familien wurde festgestellt, dass das Resultat das Wichtigste ist. Mittel und Prozesse um die Ziele zu erreichen stehen weniger im Vordergrund. HNWIs brauchen und wollen nicht über die Resultate ihrer Immobilienassets kommunizieren oder wie sie diese Resultate erreicht haben, im Gegensatz zu den Pensionskassen und Privatbanken.

3.4.2 Ziele FO

Ziel des FO ist es, die Anfragen und die Bedürfnisse Ihrer Kunden zu verstehen, zu erkennen und zu erfüllen.

Heutzutage zeigt der schweizerische Immobilienmarkt, dass die Anfrage grösser ist wie das Angebot. Die verschiedenen Interviews mit den FO haben das bestätigt.

Viele FO fragen sich, was die wirksamste Organisation ist und welche internen Kompetenzen zwingend vorhanden sein müssen.

⁶⁹ Vgl. (Rising STAR AG, 2009)

Dabei sind die steuerrechtlichen Aspekte für die Familien sehr wichtig.

Die Verwaltung des Vermögens muss steuerbar sein. Die Internationalisierung bewirkt, dass je nach Grösse des Vermögens viele Familien in andere Länder investieren, um das Portfolio zu diversifizieren.

Die FO wollen auch die besten lokalen Partner haben (z.B.: Verwalter und Makler⁷⁰).

3.4.3 Ziele Provider

Die Provider verfolgen verschiedene Ziele gemäss ihrer Professionalisierung (Assetmanager, Makler oder Bewirtschafter), ihrer Grösse (grosser oder kleiner Player) und gemäss der Grösse der Vermögen der Kunde.

Manche Player fokussieren sich mehr auf das Volumen, bei Anderen liegt der Fokus auf den Leistungen und sie bieten massgeschneiderte Leistungen entsprechend der gesuchten und verwalteten Typologie von Asset.

Aus diesem Grund ist es sehr wichtig sich anzuschauen, mit welchem Partner gearbeitet werden soll. Der Partner muss flexibel sein und sich dem FO und eventuell der Familie anpassen.

4 Analyse Family Office, Immobilienassets und Immobilienleistungen.

4.1 Qualitative und quantitative Analyse des Family Offices und des Immobilienassets

4.1.1 Der Familien Office Markt und der Vermögensumfang

Eine Studie⁷¹ zeigt, dass der FO Markt in Europa noch nicht seine theoretisch mögliche Höhe erreicht hat. Es ist viel Potential vorhanden. Nur 18% der HNWI's arbeiten mit einem FO. Der Markt wird sehr schnell wachsen:

- 27% des weltweiten Vermögens ist in Europa und hat sich in den letzten 2-3 Jahren um 8% gesteigert.
- Mit 1920 MFO werden vom Markt weltweit 45% abgedeckt. MFO steigen schneller in der Anzahl als andere Typen von FO in Europa.

⁷⁰ Es kann auch Rechtsanwalt, Steuerspezialist,...sein.

⁷¹ Vgl. (Fonseca, 2008)

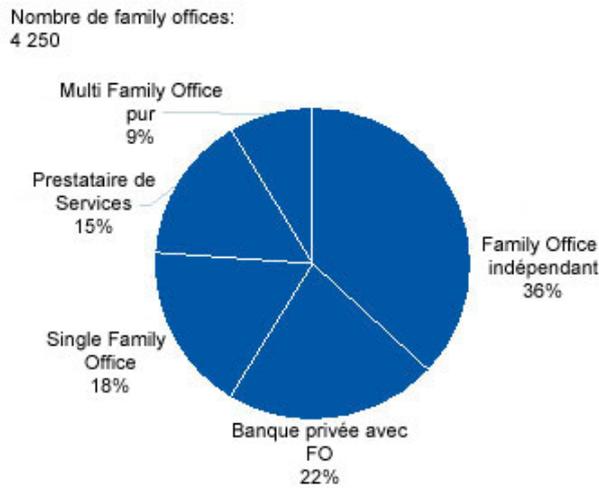


Abbildung 15: Zahl der FO in der Welt⁷²

Wie im Laufe dieser Studie aufgezeigt, gibt es verschiedene Typen von Family Offices. Ob es sich dabei um ein Single oder Multi Family Office handelt, ist abhängig von der Grösse des Vermögens der Familien. Die Grösse des Vermögens hat einen Einfluss auf die Diversifikation, vor allem geografisch (Investition regional oder International).⁷³

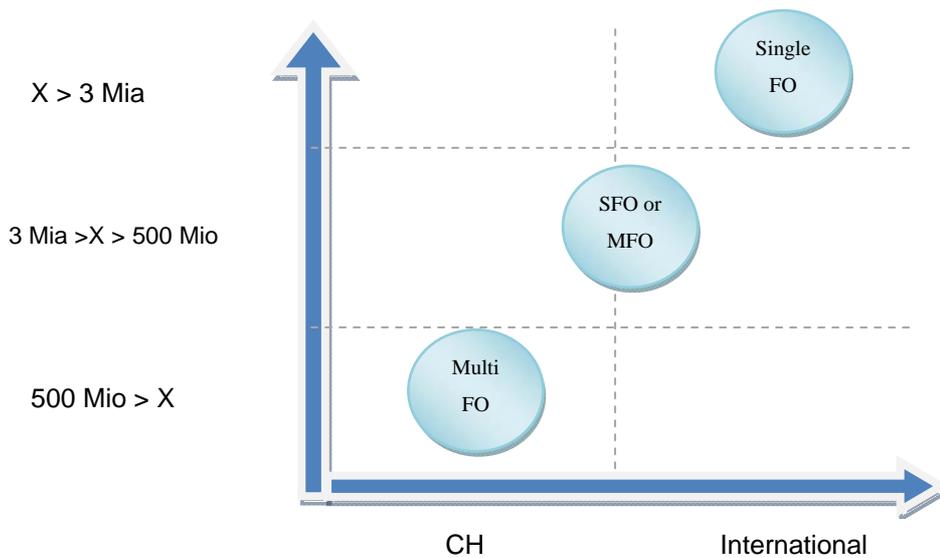


Abbildung 16: FO Typologie mit Vermögensgrösse und Geographische Investition⁷⁴

Hier wird sich auf die Studie der weltweit 50 grössten Multi Familyoffices⁷⁵ bezogen, in der das durchschnittliche Vermögen pro Familie analysiert wurde (Vgl Anhang 1).

⁷² (Fonseca, 2008)

⁷³ Experteninterview

⁷⁴ Experteninterview

⁷⁵ Vgl. (Anthony & Ody, 2011)

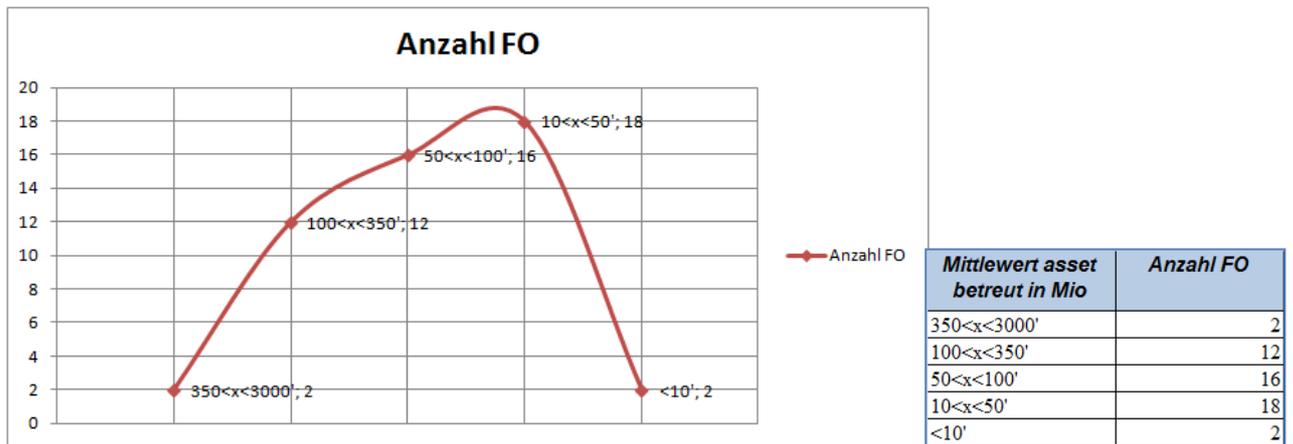


Abbildung 17 : Betreute Asset und Family Office⁷⁶

Allerdings braucht es ein Minimum an Assets Volumen, damit intern im FO eine eigne Organisation möglich ist.

Dabei zeigt die Studie weiter auf:

- Je nach Grösse der Immobilienassetinvestition handelt es sich um eine Direkt- oder Indirektanlageinvestition
- Die Grössenordnung in der sich die minimale Grösse der Anlageinvestition beläuft, damit eine eigene autonome Struktur zur Verfügung steht.

4.1.2 Region und Asset

In den verschiedenen Interviews wurden unterschiedliche Fälle angeschaut, dabei wurden einige Differenzen festgestellt.

Genauso konnten in allen FO Interviews Gemeinsamkeiten festgestellt werden, die auf alle zutreffend sind wie:

- Ziel Rendite
- Werterhaltung der Immobilienanlage
- Langfristige Investition (10-30 Jahre)⁷⁷
- Steuerrechtliche Vorteile

Unter den Differenzen konnten in den Interviews folgende Punkte festgestellt werden:

- Geographisch, entsprechend Grösse der Investition und Ursprung der Familie (Schweiz oder international), bezogen auf den Wohnsitz (regional) oder landesweit (Schweiz) um eine Diversifikation zu erhalten.

⁷⁶ Wurde hergestellt mit der Studie (Anthony & Ody, 2011).

⁷⁷ Experteninterview

- Die Typologie vom Gebäude ist abhängig vom Hintergrund des Investors, der Grösse seines Vermögens, der Zielrendite und seiner Risikoaversion. Manche Investoren investieren in Wohnungen, Büro oder Retail.
- Die Investitionsfähigkeit einer Familie in Immobilien ist abhängig vom Volumen vom gesamten Portfolio, wenn sie in die eigene Wohnung und in die Zeitwohnung/Ferienwohnung investiert haben, dann können sie nur noch in indirekte Anlagen investieren wie z.B. Immobilienfond oder Immobilienfondaktiengesellschaft.

4.2 Die Akteure und ihre Leistungen

In diesem Kapitel werden im Detail die Leistungen analysiert, die im Immobiliensektor durch Family Offices ausgeführt werden.

Ausgangslage ist dabei die Definition der Leistungen im Immobilienbereich, siehe Annex.

Dabei erfolgte eine Klassifizierung der Leistungen, sowie deren Einordnung in Kompetenzen und Fachgebiete.

Während den Interviews wurde festgestellt, dass die Gliederung in Investment-, Portfolio-, Asset-, Property- und Facilitymanagement gültig ist für institutionelle Investoren wie Banken, Versicherungen und grosse Pensionskassen.

Im Bereich Family Office wird oft die Funktion des Investment-, Portfolio- und Assetmanager durch eine oder zwei Personen ausgeführt im Sinne von Planung, Steuerung und Controlling.

Die Funktion des Portfoliomanagers existiert an sich nicht im FO, nicht selten hat der Investment- oder Assetmanager diese Funktion inne.

Analysiert wurden die Leistungen im Bereich Investment-, Asset-, und Propertymanagement. Die Leistungen die durch das Portfoliomanagement ausgeführt werden, werden aufgeteilt zwischen dem Investmentmanager und dem Assetmanager.

Für diese Analyse ist die Grundlage eine detaillierte Definition dieser Leistungen⁷⁸ sowie die durchgeführten Interviews (vgl. Anhang 3)

4.2.1 Überblick der Leistungen

Es gibt 13 verschiedene Leistungskategorien die von den verschiedenen Akteuren ausgeübt werden:

⁷⁸ Vgl. (Kämpf-Dern, 2009)

- **Strategie - Risiko**
 - Analyse (Markt und Asset)
 - Strategie
 - Risikomanagement

- **Management - Ausführung**
 - Drittleistungsmanagement
 - Ausführung
 - Leerstandmanagement
 - Finance
 - Mandatscontrolling
 - Transaktion
 - Projekt
 - Beratung

- **Monitoring**
 - Bewertung und Monitoring
 - Reporting

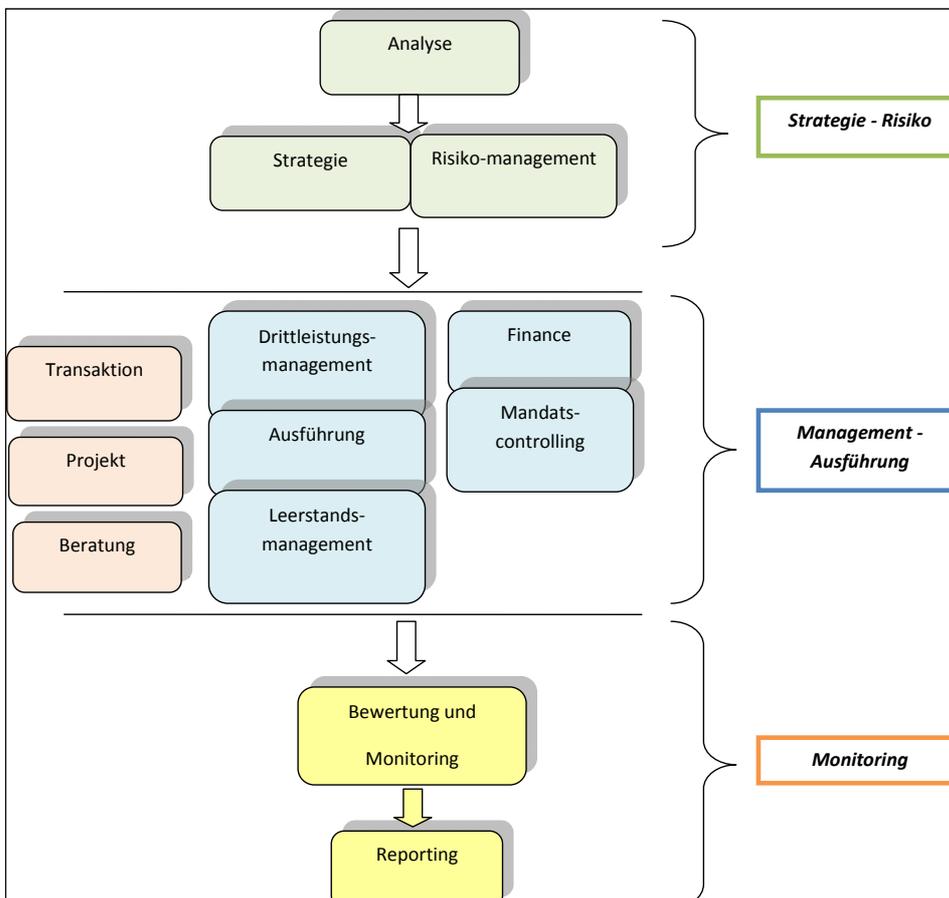


Abbildung 18 : Leistung im Bereich Immobilien

Die Interviews und die Literaturanalyse zeigten in welcher Zusammensetzung der Akteure die Leistungen in der Regel ausgeführt werden

- mit eigenen Leuten
- situationsbezogen mit eigenen Leuten oder mit externen Partnern
- immer mit externen Partnern
- Unterstützung durch einen externen Partner bei spezifischen Themen (Analyse des lokalen Immobilienmarktes, Technical Due Diligence)

Im nächsten Kapitel werden die einzelnen Leistungen analysiert und angeschaut wie sie im Family Office ausgeführt werden. Dabei werden die Leistungen den unterschiedlichen Funktionen, die im Kapitel 2 beschrieben wurden, zugeordnet.

4.2.2 Analyse Intern und Extern

Funktion	Analyse und Marktanalyse
Investmentmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Bestandsaufnahme und Analyse Asset (Rendite, Risiko, Liquidität) und Bedarf des Investors - Research relevante Informationen (Volkswirtschaft, Immobilienmarkt, rechtlichen und steuerlichen Finanzierungsbedingungen)
Assetmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte (z.B. Objektqualität/Objektwert, Nutzungsmöglichkeiten, Rendite) und Identifikation vorhandener Entwicklungspotenziale - Research relevanten Informationen (internationale, nationale und regionale Immobilienmärkte) und Standortanalysen, Marktbeobachtung , Beziehungsmanagement zu weiteren Marktteilnehmern
Propertymanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Assetmanagement vorgegebenen Objektziele - Research und Verarbeitung markt-/objektrelevanter Daten zur Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Objektebene

4.2.3 Strategie

Funktion	Strategie
Investmentmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung der Investmentstrategie - Entscheidungen über und Controlling von Portfolio-Budgets und -Beiträgen zur Zielerreichung sowie Anstossen von notwendigen Anpassungsmassnahmen des Investmententscheidungen von Portfolien, Projekten und Objekten
Assetmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungen mit relevanten Auswirkungen auf die Investment-Performance (d.h. Transaktionen, Projektentwicklungen, Sanierungen, ...) - Entwicklung der Objektstrategie unter Berücksichtigung der Zielvorgaben des Investmentmanagers (Vermietungs-/ Marketingkonzepte, Instandhaltungs-/Modernisierungs-/ Sanierungsmassnahmen)
Propertymanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Ausführung der Assetmanagement Strategie : Vermietungs-/ Marketingkonzepte, Instandhaltungs-/Modernisierungs-/ Refurbishmentmassnahmen

4.2.4 Risikomanagement

Funktion	Beratung
Investmentmanagement	- Risikomanagement auf Investmentebene
Assetmanagement	- Risikomanagement auf Objektebene
Propertymanagement	- Risikoüberwachung und operatives Risikomanagement auf Objektebene

4.2.5 Management Drittleistungen

Funktion	Management Drittleistungen
Investmentmanagement	- Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Portfoliomanagements bzw. des Assetmanagements sowie weiterer Dienstleister auf Investmentebene (z.B. Wirtschaftsprüfer)
Assetmanagement	- Auswahl und Führung (Propertymanager, des Transaktionsmanagements, weiterer Dienstleister (z.B. Projektentwickler, Steuerexperten, Rechtsanwälte, Makler...))
Propertymanagement	- Auswahl, Steuerung und Controlling des Real Estate Facilitymanagements, der Mitarbeiter sowie interner und externer operativer Dienstleister Budgetplanung auf Objektebene (Vermietungsplanung, Instandhaltungs-, Modernisierungs-, Optimierungsplanung)

4.2.6 Ausführung

Funktion	Ausführung
Investmentmanagement	
Assetmanagement	
Propertymanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung und Umsetzungsplanung operativer Optimierungsmassnahmen zur Sicherstellung investorenspezifischer, öffentlich-rechtlicher und technischer Vorgaben und Abstimmung mit dem Assetmanagement - Vergabe, Steuerung und Controlling von Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmassnahmen - Koordination und Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung einschliesslich des Zahlungsverkehrs/Mahnwesens (Miete, Nebenkosten, Kautionen, Versicherungen, Steuern)

4.2.7 Leerstandmanagement

Funktion	Leerstandmanagement
Investmentmanagement	
Assetmanagement	- Leerstandsmanagement und Flächenmanagement (Entwicklung und Controlling von An-/Vermietungsstrategien, Marketingmassnahmen für Vermietung/Verkauf)
Propertymanagement	- Operatives Vermietungsmanagement entlang der vorgegebenen Vermietungsstrategie, Umsetzung(steuerung) der vereinbarten Marketing- und Vermietungsmassnahmen, Betreuung von Mietern

4.2.8 Finanzen

Funktion	Finance
Investmentmanagement	- Financial Engineering (Finanzen, Recht, Steuern)
Assetmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - DCF --> Cash-Flow-Modeling, Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Szenarienanalysen auf Portfolioebene - Erstellen von objektbezogenen Businessplänen inkl. der Budgetallokation auf wesentliche objektoptimierende Massnahmen
Propertymanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Operative Cash-Flow-Forecasts auf Jahres- und Mehrjahresebene - Budgetplanung auf Objektebene (Vermietungsplanung, Instandhaltungs-, Modernisierungs-, Optimierungsplanung)

4.2.9 Mandatscontrolling

Funktion	Mandatscontrolling
Investmentmanagement	- Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Investmentebene
Assetmanagement	- Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Objektebene
Propertymanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammenstellung von Einnahmen/Ausgaben bzw. Kosten/Erträgen - Buchhaltung - Monitoring und Sicherstellung der Budgeteinhaltung

4.2.10 Monitoring und Bewertung

Funktion	Monitoring und Bewertung
Investmentmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring und Sicherstellung der geplanten Investmentperformance - Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance des Portfolio- oder Assetmanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe
Assetmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Laufende Analyse und Bewertung des Portfoliobestands; Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von für die Portfolio Performance relevante Investment und Desinvestmentopportunitäten, cash-flow - Monitoring und Sicherstellung der geplanten Portfolioperformance / Objektperformance - Analyse und Bewertung der Objekt-Beiträge zur Gesamtzieelerreichung der Investoren - Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance des Propertymanagements, Facilitymanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstossen von notwendigen Anpassungsmassnahmen
Propertymanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring, Analyse und Bewertung der Mieter sowie der internen und externen Dienstleister im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen und –kosten - Analyse/Bewertung der Ergebnisse/Performance der Mitarbeiter und Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstossen von notwendigen Anpassungsmassnahmen - Laufende Analyse der Einnahmen-/Ausgabensituation

4.2.11 Reporting

Funktion	Reporting
Investmentmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Reporting an den Investor
Assetmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherstellen der Dokumentation auf Objektebene sowie Reporting an das Portfolio-oder Investmentmanagement
Propertymanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellen von Dokumentationen und Reportings an das Assetmanagement

4.2.12 Transaktion

Funktion	Transaktion
Investmentmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheid Immobilien Portfolio aufzubauen
Assetmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Transaktion/Akquisition : Due diligence / Bewertung - Anstoss und Organisation/Koordination von Due Diligence-Aktivitäten / Steuerung des Transaktionsmanagements - Unterstützung/Beratung bei Due Diligence Fragen auf Objektebene
Propertymanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung von Due Diligences/Transaktionsmassnahmen - Suche von Immobilien

4.2.13 Projekt

Funktion	Projekt
Investmentmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheid für Investition
Assetmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Machbarkeitsanalysen, Operationalisierung von Parametern wie kostensenkender Massnahmen, Wertentwicklungsrechnungen, Cash-Flow-Modeling und Szenarienanalysen auf Objektebene - Projektentwicklung : Bauherrenvertretung - Baubegleitendes FM – Projetbeurteilung - Entscheidungen (bzw. Vorbereitung von Entscheidungen) mit relevanten Auswirkungen auf die Objektbeiträge (d.h. wichtige Vermietungen, grössere Mieterausbauten, Refurbishments, ...)
Propertymanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Quantifizierung von wertsteigernden und kostensenkenden Massnahmen

4.2.14 Beratung

Funktion	Beratung
Investmentmanagement	
Assetmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Beratung des Investmentmanagements bzw. der Investoren in Bewertungsfragen sowie finanziellen, rechtlichen und prozessbezogenen Portfoliofragestellungen - Beratung des Portfolio- oder Investmentmanagements in Objekt-Bewertungsfragen sowie finanziellen, rechtlichen Fragestellungen auf Objektebene
Propertymanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Beratung des Assetmanagements zu operativen Fragestellungen auf Objektebene (Standort-, Mieterstrukturveränderungen, technische Objektveränderungen, etc.)

4.3 Externe Ressourcen

Die verschiedenen Recherchen und Interviews haben aufgezeigt, dass manche Leistungen durch Dritte ausgeführt werden, dabei erfolgt je nach Bedarf die Ausführung zielgerichtet oder langfristig.

Betreute Assets können sowohl international wie auch regional sein, d.h. dass man auf lokale Kompetenzen angewiesen ist. Beispielsweise ist es für den Makler oder Bewirtschafter wichtig, das ein Partner über ein lokales Netzwerk verfügt oder das eine interne Person bereits über dieses lokale Netzwerk verfügt.

Bei den erwähnten Spezialisten handelt es sich in der Regel um:

- Anwalt
- Steuerspezialist
- Makler
- Vermieter
- Bewirtschafter
- Buchhalter (Wenn Asset im Ausland)
- Immobilienmarktspezialist

Alle interviewten Personen sagten aus, das der lokale Aspekt für manche Bereiche oder Fragen sehr wichtig ist in Belangen der Betreuung von Asset Immobilien.

4.4 Risiko und Mehrwert in der Assetbetreuung.

Die Interviews zeigten regelmässig zwei Parameter auf, die einen direkten Einfluss aufweisen auf die Entscheidung eine Leistung intern oder extern auszuführen. Dabei handelt es sich bei den Parametern um Risiko und Mehrwert einer Leistung.

In der Regel wird automatisch versucht, bei einem grossen potenziellen Risiko die Leistung selbst auszuführen.⁷⁹

⁷⁹ Experteninterview

In den verschiedenen durchgeführten Gesprächen hat man festgestellt, dass manche FO versuchen einige Leistungen, die weit von ihrem Kerngeschäft entfernt sind, zu integrieren. Beispielsweise Bauherrenvertretung in Entwicklungsprojekten oder Bewirtschaftung.

Es wurden verschiedene Phasen aufgezeigt in der ein Risiko für die Rendite besteht⁸⁰:

- Entwicklungsprojekt – übersteigerte Preise im Vergleich zum Marktpreis
- Einkauf von Liegenschaften – Übersteigertes Kaufpreis
- Vermietung (Leerstand) – Reduzierung von Mietzinseinnahmen
- Instandsetzung – Reduzierung von Nettomieten

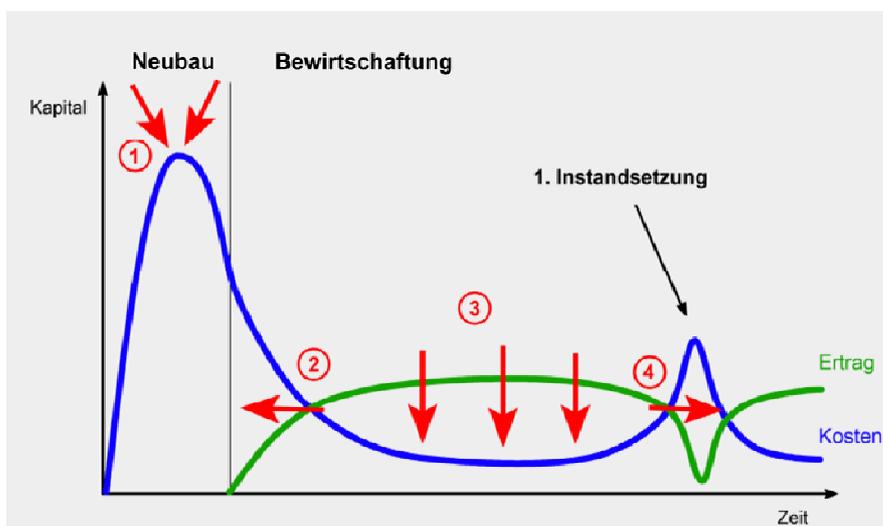


Abbildung 19 : Kosten-/Ertragskurve von Immobilien mit eingezeichneter Wirkung von QualiCheck und QualiControl⁸¹

Eine interessante Studie⁸² zeigte auf, dass in der Bewirtschaftung einer Bestandsimmobilie die Risiken unterschiedlich sind und sich auf verschiedenen Ebenen abspielen:

- Finanzielle Ebene
- Technische Ebene
- Management Ebene
- Umfeld Ebene

⁸⁰ Vgl. (Guidon, 2008)

⁸¹ (Guidon, 2008)

⁸² Vgl. (Guidon, 2008)

Bewirtschaftung	
Finanzielle Risiken	Einnahmenrisiko (Mietausfall)
	Liquiditätsrisiko
	Fremdkapitalrisiko
	Wertänderungsrisiko (Objekt)
Technische Risiken	Planungsfehler
	Rechtliche Änderungen (neue Normen, Gesetze, Auflagen Energieeffizienz, etc.)
	Instandhaltungsmassnahmen (Reparaturen)
	Instandsetzungsmassnahmen (Ersatz)
	Risiken nach Handänderungen (da keine Garantie / Gewährleistung)
Management Risiken	Leerstands- / Nachfragerisiken
	Unübersichtliches Immobilien-Portfolio (Informationsdefizit)
Umfeldrisiken	Wettbewerbsrisiko (Konkurrenz)
	Entwicklung des Immobilienmarktes / Branchenrisiken
	Verwertungsrisiko

Abbildung 20 : Risikoarten in der Bewirtschaftung⁸³,

Mit verschiedenen Massnahmen kann man diese Risiken reduzieren oder vermeiden. Die untenstehende Tabelle zeigt auf jeder der oben erwähnten Ebenen entsprechende Massnahmen. Dabei ist eine frühzeitige Planung und Pro-Aktivität wichtig. Um pro aktiv zu sein, muss man im Kontakt mit der Immobilie (Gebäude, Mieter, FM-Dienstleister) bleiben und die verschiedenen Akteure müssen Informationen abholen und weiter geben um frühzeitige Massnahmen zu treffen.

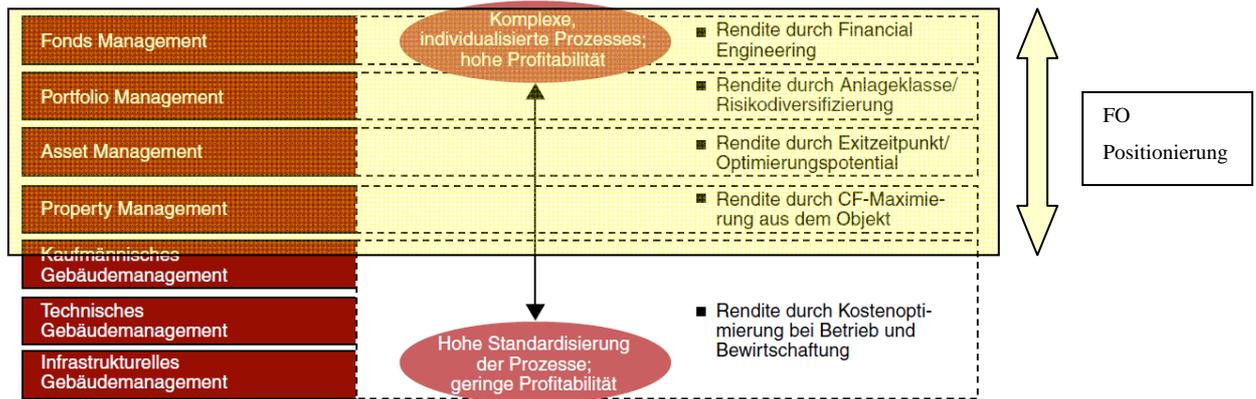
Bestandesimmobilien
Diversifikation des Portfolios
Langfristige Cashflowplanung
Frühzeitige Leerstandsplanung
Investitionen (Instandsetzung & Instandhaltung) langfristig planen
Marktbeobachtung
Massnahmen zur flexiblen Nutzung der Immobilien
Rückstellungen (sofern erlaubt)

Abbildung 21 : Massnahmen zur Risikooptimierung bei Bestandesimmobilien⁸⁴,

Erkennbar ist auch, dass in jedem Bereich von Investmentmanagement bis Facilitymanagement Potential vorhanden ist die Rendite zu verbessern. Es ist wichtig zu erkennen, wo sich die grösste Hebelfunktion befindet und die grösste Mehrwertschöpfung für die Family Offices entsteht. Die geführten Interviews sowie die untenstehende Grafik zeigen auf, das sich die Family Offices auf der obersten Stufe des Investment Management, Portfolio und Asset Management positionieren wollen. Die Bereiche Property und Facility Management werden sehr selten intern ausgeführt sondern ausgegliedert. Allgemein konzentrieren sich die Family Offices auf ihr Kerngeschäft und wollen ihren Kunden nah bleiben.

⁸³ (Guidon, 2008)

⁸⁴ (Guidon, 2008)

Abbildung 22 : Darstellung der Positionierung der FO auf die Managementdisziplinen⁸⁵

Auch in dem Fall, dass die Leistung Property Management ausgegliedert ist, ist es sehr wichtig, diese zu kontrollieren weil vorher festgestellt wurde, welcher grossen Einfluss diese auf die Rendite haben könnte. Beispielsweise auf die Parameter Leerstand, Instandhaltung- und -setzung.

Es gibt Berater, die auf die Analyse von Liegenschaften auf den verschiedenen Ebenen spezialisiert sind und die dementsprechend massgeschneiderte Lösungen der strategischen Immobilienberatung ausführen wie:

- Beratung in Projektentwicklung
- Immobilienbewertung /Due Diligence
- Bauherrenvertretung/- Beratung
- Property Management Beratung
- Beratung Immobilienhandel
- Beratung Vermietung
- Betriebsführungskonzepte und Analyse von Betriebskosten
- Baubegleitendes FM / Projektbeurteilungen

Allgemein ist es wichtig regelmässig ein Audit durchzuführen um rechtzeitig mögliche Probleme zu erkennen.

4.5 Parameter welche die Leistungen charakterisieren

Bei der Analyse des Leistungsspektrums ist erkennbar, dass viele Leistungen oder Kompetenzen sich durch verschiedene Parametern im Immobilien Bereich unterscheiden. In den durchgeführten Interviews und Studien wurden zwei unterschiedliche Typen von

⁸⁵Vgl. (Preuß & Schöne, 2006)

Kompetenzen erkennbar. Dabei handelt es sich bei der ersten Kompetenz um die geografische Komponente (zentral/lokal) und bei der zweiten Kompetenz um Qualität.

4.5.1 Lokale oder zentrale Kompetenzen

In den Gesprächen mit verschiedenen Experten ist erkennbar, dass für manche Leistungen die geografische Präsenz einen grossen Einfluss hat. Es ist wichtig die regionale Umgebung zu kennen um eine gute Leistung zu erbringen.

Funktion	Kompetenz oder Leistung	Zentral	Lokal
Investmentmanager	Strategie, Reporting, Bewertung,...	X	
Assetmanager	Strategie, Führung Drittleister, Mandatscontrolling,...	X	
Buchhalter (PM)	Buchhaltung, Mandatscontrolling, Konsolidierung, Daten,...	X	
Bewirtschafter (PM)	Betreuung der Mieter, Liegenschaft, Verwaltung, Steuerung FM-Leistungen,...		X
Vermieter (PM)	Mietersuche, Mietvertrag,...		X
Makler (PM)	Objektsuche, Verkaufvertrag,...		X
Projektentwickler	Projektentwicklung, Konzeption, Bau,...		X
Rechtsanwalt	Due Diligence, ...		X
Steuerspezialist	Steuroptimierung,...		X
Ressourcen für Due Diligence	Technisch, Finanz, Recht, Steuer,...	X	X

Abbildung 23 : Einfluss vom Geographischen Aspekte auf eine Leistung

Es wurde festgestellt, dass diese Parameter einen wichtigen Einfluss auf den Weg haben wie eine Leistung ausgeführt wird. Dabei stellte sich heraus, dass es schwierig, teilweise sogar unmöglich ist eine Leistung von einem Ort auszuführen, der weit entfernt von der jeweiligen Liegenschaft ist.

Wird die Leistung zentral oder lokal gesteuert bedeutet das nicht, dass die Leistung in- oder outsourced sein muss. Das Volumen einer Leistung in einer Region kann zu einem Insourcing führen.

4.5.2 Merkmale der Leistungen

Aus der Analyse der unterschiedlichen Literatur und Interviews⁸⁶ zeigte sich, dass manche Kompetenzen besonders wichtig sind. Dabei konnten folgende Kompetenzen definiert werden:

- Netzwerk

⁸⁶ Experteninterview

- Know-how/ Kenntnisse
- Erfahrung
- Soziale Kompetenz
- Prozesse und Tools
- Zuverlässigkeit
- Reaktionsfähigkeit

Funktion	Netzwerk	Know-how	Soziale Kompetenz	Erfahrung	Prozesse und Tools	Zuverlässigkeit	Reaktionsfähigkeit
Investmentmanager				X		X	
Assetmanager				X		X	
Buchhalter (PM)		X			X		
Bewirtscheter (PM)			X		X		
Vermieter (PM)	X						X
Makler (PM)	X						X
Projektentwickler		X		X			
Rechtsanwalt		X		X			
Steuerspezialist		X		X			
Ressourcen für due diligence		X		X			

Abbildung 24 : Welche Qualität für welchen Beruf

Die Leistungen bei denen es wichtig ist über ein Netzwerk zu verfügen, sind insbesondere die der Vermietung und Maklerleistungen. Dabei sind diese Leistungserbringer geografisch nah beim Netzwerk oder sie verfügen vor Ort über Vermittler die sie unterstützen können.

Die Analyse zeigte verschiedene Firmen die über solche Vermittler verfügten, sowohl regional oder international. Ein Beispiel ist, wenn ein Unternehmen aus dem Ausland seinen Hauptsitz in die Schweiz verlegen möchte. In der Regel erkundigt sich das Unternehmen zuerst bei einer weltweit tätigen Property Management Firma die sich im eigenen Land befindet (USA, China, England..). In der Regel verfügen grosse Property Managementfirmen über eine Filiale in der Schweiz, die dann beauftragt wird einen geeigneten Standort vor Ort zu finden.

4.6 Verschiedene Organisationsmodelle

In den verschiedenen Interviews wurden verschiedene Immobilienverwaltungsmodelle näher beleuchtet. Dabei handelte es sich um Family Offices und auch andere Verwaltungsvermögensstrukturen wie Fonds, PK usw. Allgemein ist es wichtig auch die anderen Strukturen zu analysieren, weil es sich um gute Modelle für die FO handeln könnte. Insgesamt wurden ca. 16 Interviews mit verschiedenen Spezialisten im Family Office oder Immobilienbereich durchgeführt:

- Family Office :
 - 3 CEOs
 - 2 Investment Manager
 - 1 Asset Manager
- Investment Office : 1 CEO
- Immobilienaktiengesellschaft : 1 CEO
- Verwaltungsvermögens Firma : 1 Leiter Immobilien
- Vermarktungs Firma : 1 CEO
- PK : 1 Leiter Immobilien
- Versicherung :
 - 1 Leiter Immobilien
 - 1 Leiter Asset Management
- TU/GU : 1 Leiter Relationship Investor
- PFM Firma :
 - 1 Leiter Entwicklung + Bewirtschaftung
 - 1 Leiter Asset Management

Die Interviews wurden anhand eines Fragebogens sowohl im deutschsprachigem wie auch im französischsprachigen Raum durchgeführt (Anhang 2).

4.7 Ohne eigene interne Organisation

In vielen Beispielen wurde festgestellt, dass viele FO keine Immobilien betreuen. Zwei Fälle wurden dadurch ersichtlich:

- Fall 1: es gibt eine Partnerschaft zwischen dem FO und dem Immobilienassetmanagement einer Firma. Sie betreuen zusammen die Familie, dabei entscheiden sie z.B. zusammen mit der Familie über eine Investition.
- Fall 2: es existiert keine Verbindung zwischen dem FO und einem Immobilienassetmanagement.

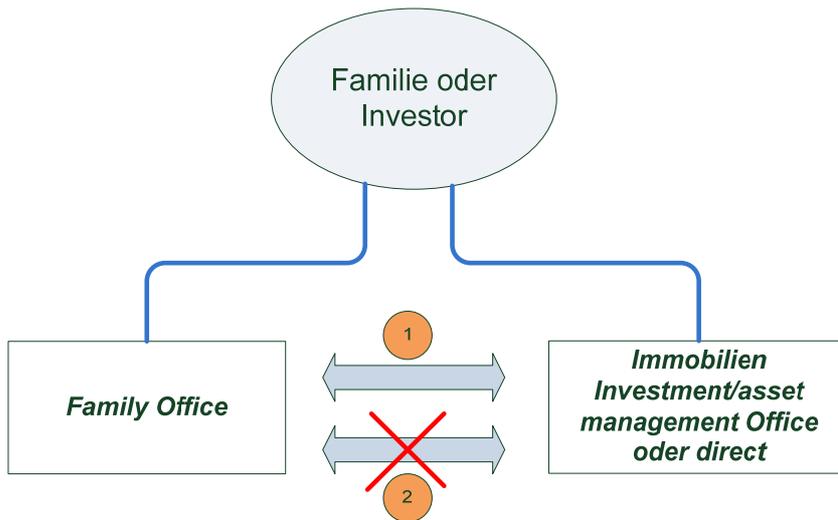


Abbildung 25 : FO ohne interne Immobilien Organisation

4.8 Teilweise integrierte Organisation

In den anderen Fällen ist die Immobilienverwaltung in den FO Bereich integriert. Dabei sind integrierte Profile von FO zu FO sehr unterschiedlich.

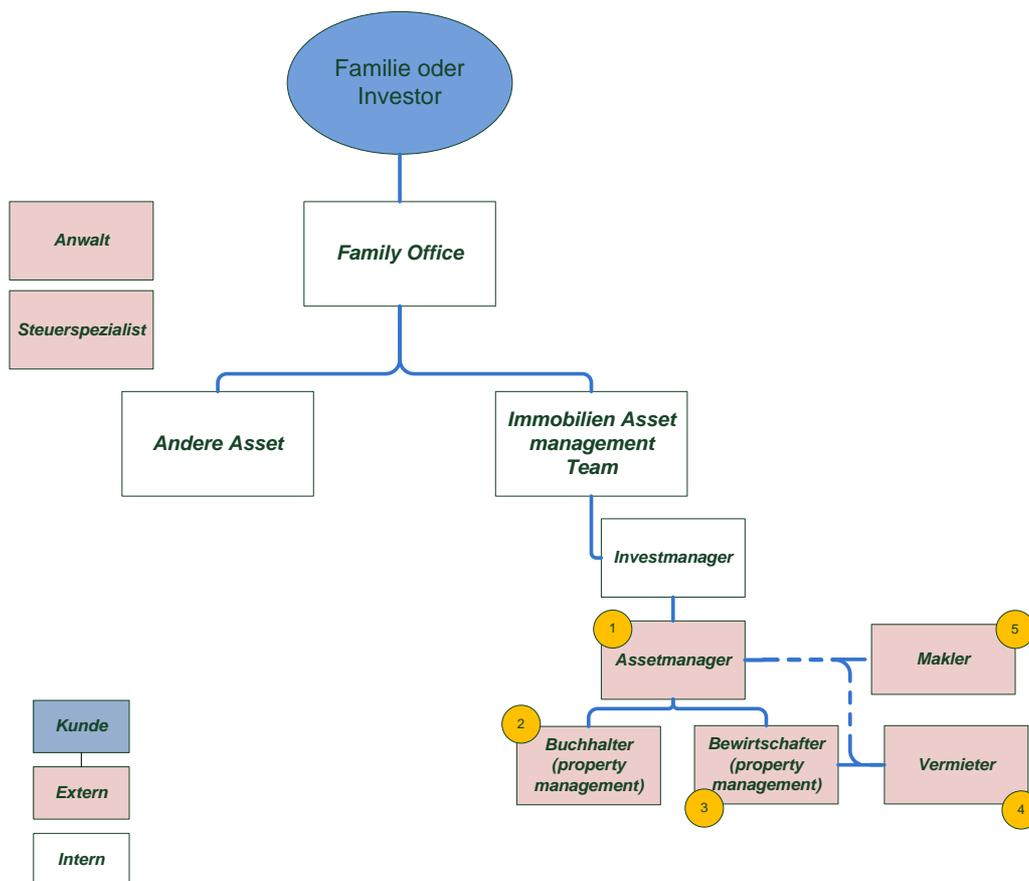


Abbildung 26 : FO mit integriertem Investmentmanagement

In den untersuchten Beispielen konnte festgestellt werden, dass bei manchen FO ein Teil des Investmentmanagements integriert ist und der Rest wurde an Dritte abgegeben. Andere Fälle hatten Bewirtschaftung, Vermietung und Makler integriert.

Folgende Fälle konnten definiert werden:

- Investmentmanagement intern und die restlichen Leistungen wurden outsourced (Siehe Schema oben) :
 - Intern: Investment Management
 - Extern: 1-5
- Investmentmanagement und Assetmanagement intern und restliche Leistungen outsourced:
 - Intern: Investment Management + 1
 - Extern: 2-5

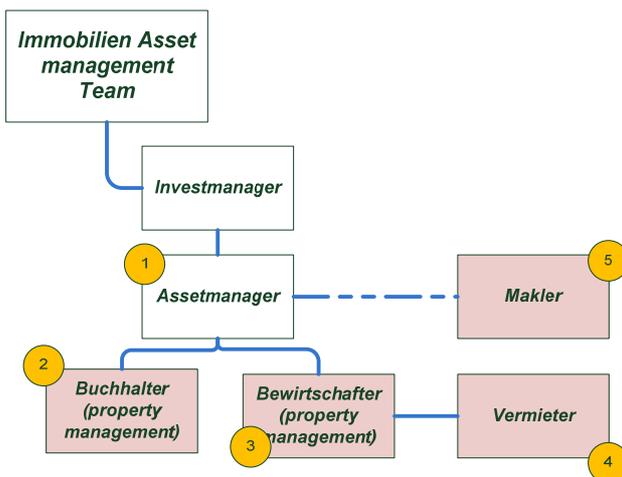


Abbildung 27 : FO mit integriertem Investment-, Assetmanagement

- Investmentmanagement, Assetmanagement und ein Teil Maklerleitung (Gundbedarf im Aufbau von Portfolio) intern, die restlichen Leistungen sind outsourced:
 - Intern: Investment Management + 1 + Teil von 5
 - Extern: 2 bis 4 und Teil von 5

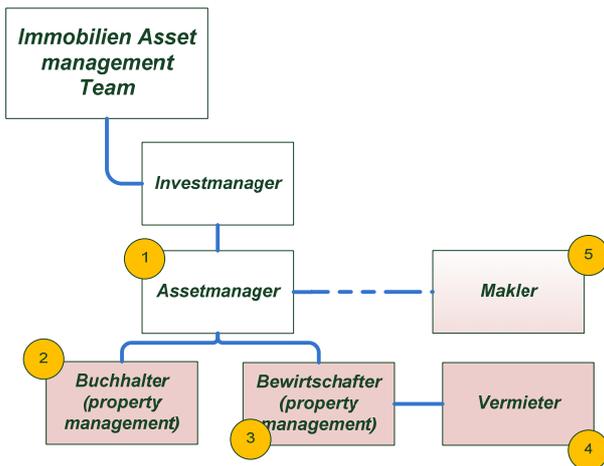


Abbildung 28 : FO mit integriertem Investment-, Assetmanagement und teilweise Makler

- Investment-, Assetmanagement, Buchhaltung intern und die Restlichen Leistungen sind ausgelagert:
 - Intern: Investmentmanagement + 1+ 2
 - Extern: 3 bis 5

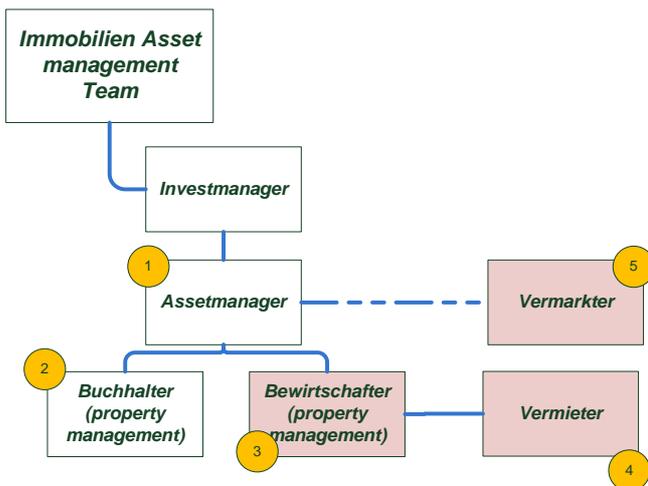


Abbildung 29 : FO mit integriertem Investment-, Assetmanagement und Buchhalter

- Investment-, Assetmanagement, Buchhaltung, Bewirtschaftung sowie Vermietung integriert und die restlichen Leistungen sind outsourced.
 - Intern : Investmentmanagement und 1 bis 4
 - Extern : 5

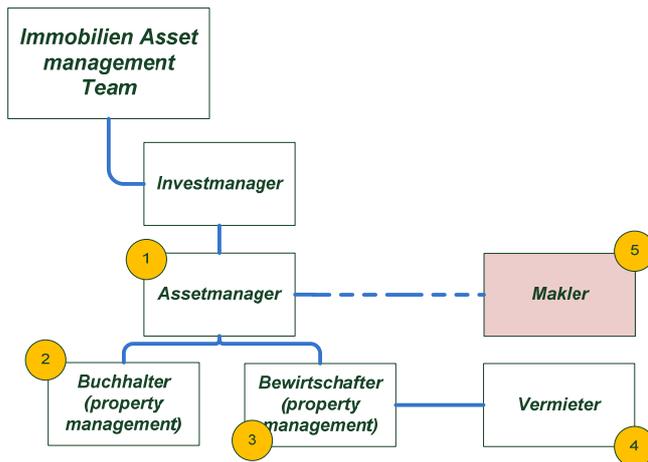


Abbildung 30 : FO mit integriertem Investment-, Assetmanagement und Propertymanagement

Allgemein besteht die Tendenz sich auf die Leistung Investmentmanagement- und Assetmanagement zu konzentrieren. In der Regel sind in den meisten Fällen die Leistungen Buchhaltung, Bewirtschaftung, Vermietung und Vermarktung outsourced .

Dagegen wurden in folgenden Fällen die Leistungen Buchhaltung, Bewirtschaftung oder Vermarktung insourced:

- Beim Aufbau eines Portfolios. Bedingt durch die schwierige Marktlage im Bereich der Akquisition für neue Liegenschaften (Nachfrage > Angebot) haben manche FO die Leistung Makler integriert um pro-aktiv zu sein um neue Liegenschaften zu finden
- In dem Fall, in dem eine Leistung mit einer mangelhaften Qualität durchgeführt wurde, fällt der Entscheid des Insourcings.
- Bei grossem Volumen

5 In – und Outsourcing Ableitungen für die Organisation

Inhalt dieses Kapitels ist die Analyse welche Parameter notwendig sind, um eine Leistung zu insourcen oder outsourcen. Im Anschluss wird das Hauptkriterium untersucht das über die Rentabilität einer Leistung entscheidet, sie selbst auszuführen oder nicht.

In einem nächsten Schritt werden die Kosten einer internen Ausführung angeschaut und das Volumen das benötigt wird, um die Leistung zu bezahlen und aufzubauen (Rekrutierung,...).

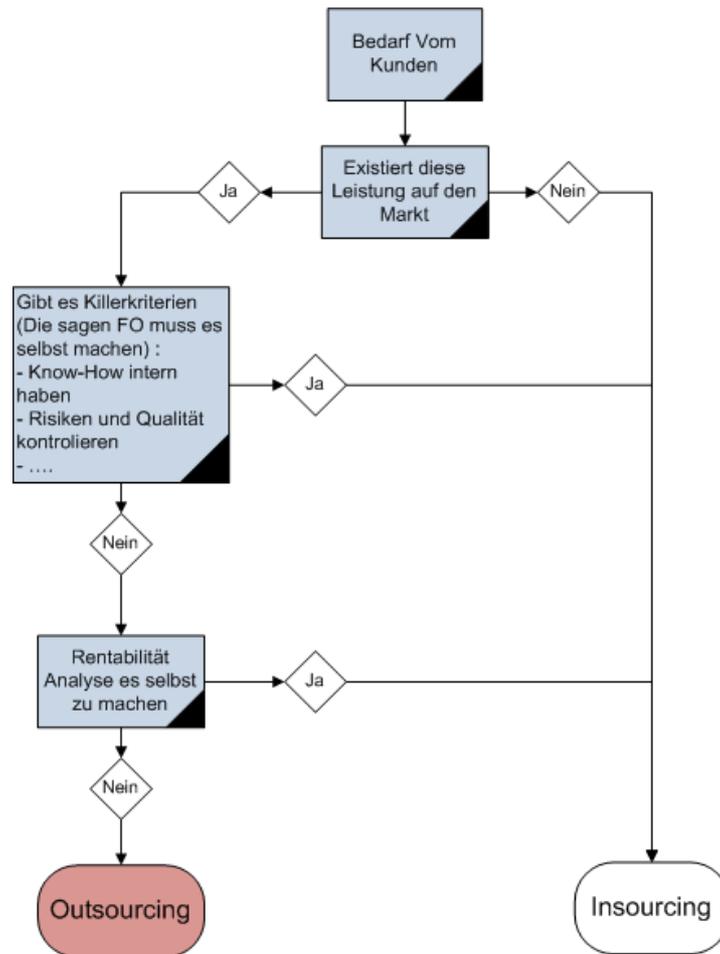


Abbildung 31 : Entscheidungsprozess der zum Insourcing führt

Die meisten Leistungen auf dem Markt befinden sich im Bereich Asset- und Propertymanagement. Infolgedessen ist es wichtig sich anzuschauen, ob es sogenannte „Killerkriterien“⁸⁷ von Dritten Personen gibt. Beispielsweise eine Unabhängigkeit zwischen dem Assetmanager und Bewirtschafter um eine Neutralität aufrechtzuerhalten.

5.1 Gründe für Insourcing

In den unterschiedlichen Studien ist erkennbar, dass es je nachdem vorteilhaft sein kann eine Leistung in- oder outsourcen.

Aus den geführten Gesprächen und aus einer Studie⁸⁸ ergaben sich folgende Situationen die das Insourcen einer Leistung fördern:

- Internes Know How behalten und Glaubwürdigkeit gegenüber der Familie oder dem Investor
- Reduktion externer Kosten,

⁸⁷ Ein Killerkriterium folgt der klassischen Logik, ist also eindeutig wahr oder falsch und trifft dementsprechend bei einer Prüfung zu oder nicht zu.

⁸⁸ Vgl. (Kümmel, 2011)

- Reduzierung von Schnittstellen
- Kontrolle von Risiko und Qualität

Dabei konnten folgende Nachteile festgestellt werden:

- Gründung eines Teams und der Aufbau von Know-How und Prozessen ist mit Kosten verbunden und die Finanzierung bedarf der Haltung eines bestimmten Volumens.
- Ein bestimmtes Volumen muss vorhanden sein, um die Overheadkosten zu finanzieren (Tools, IT, Human Resources...)

5.2 Gründe für Outsourcing

Folgende Gründe⁸⁹ bedingen ein Ausführen der Leistungen von Dritten:

- Konzentration auf das Kerngeschäft
- Flexibilität vom Provider (Änderung des Volumens hat keinen internen Einfluss)
- Sicherung der dauerhaften Qualität und Effizienz
- Reduzierung des Overheads

Dabei gibt es folgende Nachteile:

- Automatische Schnittstelle mit externen Partnern (Controlling, Steuerung...)
- Abhängigkeit vom Provider
- Datensicherung
- Fehlendes Know How gegenüber Kunden

5.3 Die finanziellen Aspekte im Bereich Asset- und Propertymanagement

Im Verlauf dieses Kapitels wird angeschaut wie das Immobilienassetvolumen betreut ist, was für ein Honorar generiert und wie gross das Team sein muss, um es zu betreuen. Der Einfluss der Grösse eines Portfolios auf ein Honorar soll genauer angeschaut werden.

5.3.1 Honorar und Annahme

Als erstes werden die Kosten für jede Funktion definiert. Dabei wird eine Spannweite der Kosten für die folgenden verschiedenen Funktionen analysiert:

- Assetmanager
- Makler

⁸⁹ Vgl. (Kümmel, 2011)

- Betriebswirtschaftler
- Mandatsrechnungswesen/Buchhalter

Bei diesen Leistungen kann es sich, wie bereits erläutert sowohl um interne wie auch extern ausgeführte Leistungen handeln.

Kosten pro Kompetenz

Tools Prozesse Computer sind inclusiv

Kompetenz	Kosten in TCHF	
	Min	Max
Assetmanager	200	250
Makler	200	250
Bewirtschafter	120	150
Mandatsrechnungswesen / Buchhalter	100	120

Tabelle 1: Kosten pro Kompetenz

In einem weiteren Schritt wurde angeschaut, in welchem Zusammenhang das bezahlte Honorar oder die Gebühr vom betreuten Immobilienvolumen abhängig ist.

Daraus ergaben sich folgende Annahmen für die Schätzung:

Portfolio Annahme

	Kosten in TCHF		
	200'000	500'000	1'000'000
Assetportfoliowert			
Mietsinzeinnahme = Soll Miete	12'000	30'000	60'000
Leerstand 5%	600	1'500	3'000
Ist miete	11'400	28'500	57'000

Tabelle 2: Portfolio Annahme

Zwischen dem Wert des Portfolios und dem theoretischen Ist-Mietzinsannahmen wurde ein Wert von 6% ermittelt.

Der Leerstand wurde durchschnittlich mit 5% ermittelt.

In einem weiteren Schritt wurde für jede Leistung, die heute mit Honorar oder Gebühren auf dem Markt bezahlt werden mit verschiedenen Parametern in Bezug gesetzt wie die Nutzung vom Gebäude (Büro, Wohnung), Wert vom Gebäude.

Honorar

Assetmanagement Honorar	0.1% - 0.2% vom Wert oder 2% vom			
Bewirtschaftung Honorar (ohne HKBK abrechnung)				
Gewerbe	zwischen 1.5% und 2% vom Mietzinseinnahmen			
Wohnungen	zwischen 3.5% und 4% vom Mietzinseinnahmen			
HKBK Anteil an Bruttomiete				
Gewerbe	10%-20% vom Mietzinseinnahmen	<i>Miete zwischen 200 und 300 CHF/m2</i>		
Wohnungen	5%-10% vom Mietzinseinnahmen	<i>Miete zwischen 170 und 270 CHF/m2</i>		
Vermietungshonorar	5% - 15% vom Soll			<i>Jahresmietzinseinnahmen</i>
	Wert der Liegenschaft			
	bis 5 Mio	5-20 mio	50 Mio	100 Mio
Maklerhonorar	2-3%	1.50%	0.75%	0.25%

Tabelle 3: Honorar Annahme

5.3.2 Der Einfluss der Grösse des Vermögens auf die Organisation und auf den Investmenttyp

Für die folgende Schätzung wurde von folgenden Annahmen ausgegangen:

- Portfolio besteht aus 20 % Gewerbe und 80% Wohnungen
- Property Management Honorar ist geteilt in 20% Mandatsrechnungswesen und 80% Bewirtschaftung
- Kleinste Zahl (unterste Grenze) als Ausgangslage

Honorar oder Gebühr von Asset und Property Management verteilt sich in:

Honorar in TCHF (Assets in Mio CHF)

Assets under Management	200 Mio	500 Mio	1 000 Mio
Assetmanagement Honorar in TCHF (0.1%)	200	500	1000
Bewirtschaftung Honorar inkl HKBK	300	749	1498
Mandatsrechnungswesen Honorar inkl HKBK	75	187	374
Total PM	374	936	1872

Tabelle 4: Simulation Honorar

Ausgehend von den Kosten des Honorars kann man ermitteln wie gross das Team sein kann.

Team

Portfolio Wert	200 Mio	500 Mio	1 000 Mio
Assetmanagement Honorar in TCHF (0.1%)	1 FTE	2 FTE	4-5 FTE
Bewirtschaftung Honorar inkl HKBK	2 FTE	4 FTE	9 FTE
Mandatsrechnungswesen	0.7 FTE	1.5 FTE	3 FTE
Total PM	etwa 3 FTE	etwa 5 FTE	12 FTE

Tabelle 5: Simulation Personal

Es zeigt sich, dass es für das Asset Management bei einem Portfolio Wert ab 500 Mio. CHF möglich ist über ein Team zu verfügen. Dagegen ist es beim Property Management erst ab 1 Mrd. CHF möglich.

Für den Bereich Kauf und Verkauf stellte sich während den geführten Interviews heraus, dass es möglich ist 1% der Transaktion von den Steuern zu reduzieren im Fall eine Immobilienmanagementgesellschaft. Daraus ist ersichtlich warum manche Vermögensverwalter die ein Portfolio aufbauen wollen es bevorzugen, einen Makler einzustellen. Es ergeben sich folgende Vorteile:

- Proaktiv in der Suche im Kauf von Immobilien
- Reduktion von Steuerkosten

Es wurde eine Simulation durchgeführt um sich das Honorar beim Kauf einer Liegenschaft anzuschauen. Abhängig von der Grösse des Portfolios wurde ein Honorar in der Grösse zwischen 0.5%-2% genommen.

Honorar	Wert vom portfolio			
	20 Mio (2% Honorar)	100 Mio (1% Honorar)	200 Mio (0.75% Honorar)	500 Mio (0.5% Honorar)
Maklerhonorar in TCHF	400	1'000	1'500	2'500

Tabelle 6: Maklerhonorar

Ersichtlich ist, dass beim Kauf eines Portfolios von 20 Mio. CHF ein Honorar von 400'000 CHF entsteht. Das bedeutet, dass interne Ressourcen vorhanden sind um diese Leistung auszuführen. Hinzu kommen steuerliche Einsparungen.

In der untenstehenden Abbildung erfolgte für die verschiedenen Immobilienbereiche eine Aufteilung zwischen den Leistungen, die in- bzw. outsourced werden sollten.

Erkennbar ist, dass je grösser die Vermögensgrösse desto mehr Leistungen können integriert werden.

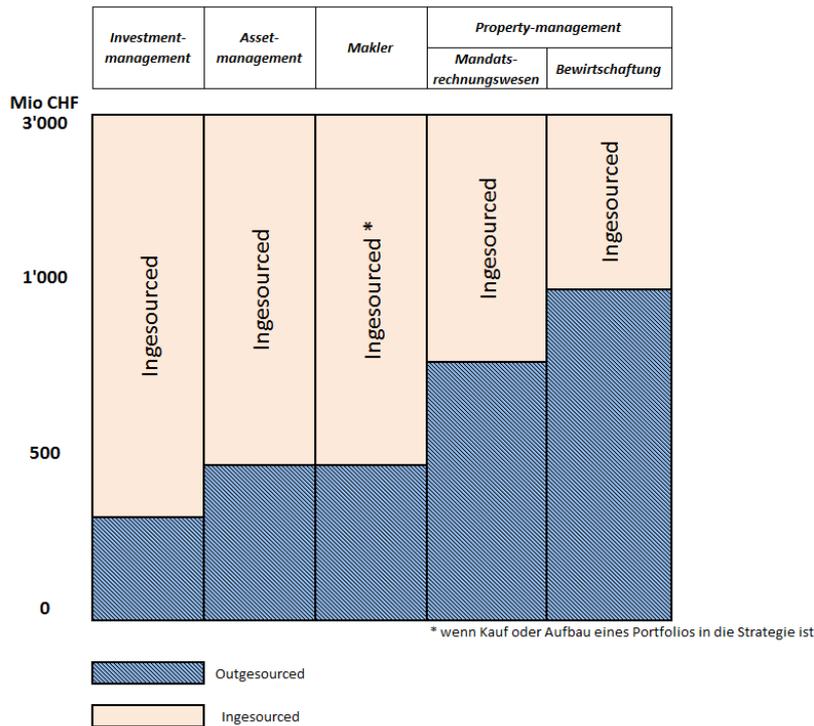


Abbildung 32 : Insourcing Skala

5.4 Die wirksame Organisation

Wie die vorangegangenen Kapitel aufgezeigt haben ist das In- oder Outsourcing einer Leistung abhängig von entscheidenden Parametern.

Einer der einflussreichsten Parameter ist die Wertgrösse eines Portfolios, die definiert ob eine Leistung selbst ausgeführt wird oder nicht.

Die Grösse eines Portfolios bestimmt ob in direkte oder indirekte Immobilienassets investiert wird.

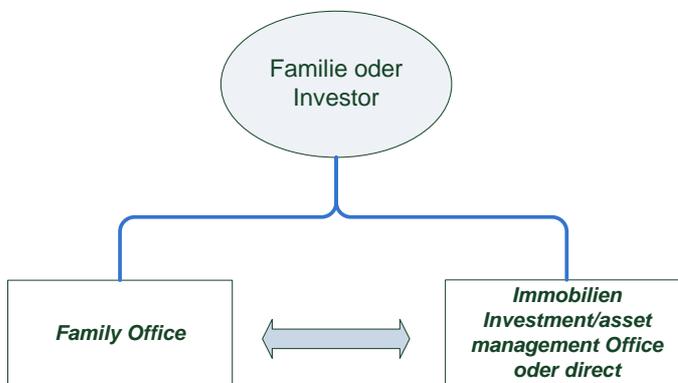
Es gibt weitere Kriterien wie Qualitätsmängel die einen Einfluss auf die Entscheidung des FO ausüben, eine Leistung selbst durchzuführen. Weiter können Einflüsse wie externe Parameter z.B. Verhältnis Angebot/Nachfrage beim Kauf von Liegenschaften entscheidend sein.

5.4.1 Integration und Partnerschaft mit einer Assetimmobilienfirma

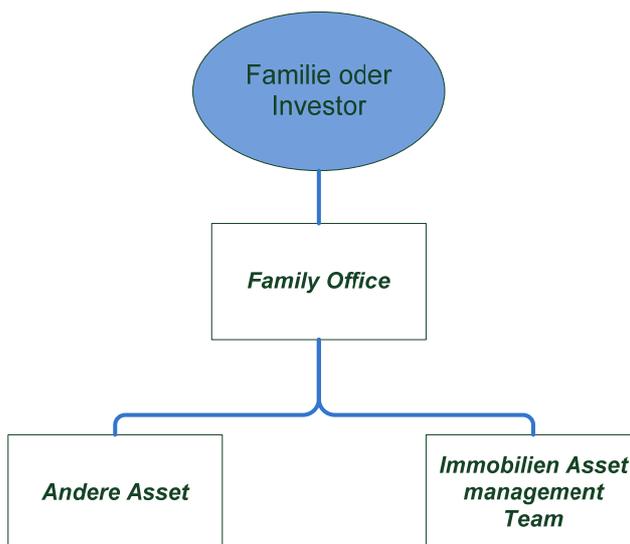
Wir haben zwei verschiedene Typen von Organisation, abhängig von der Strategie der FO.

Folgende zwei Fälle sind erkennbar:

- Fall 1 → Immobilienverwaltung getrennt vom FO aber mit einer Partnerschaft zwischen den beiden Strukturen (FO und Immobilienassetverwaltung). Die Organisation ist abhängig von der Grösse des betreuten Portfolio (50 Mio. CHF bis 3 Mrd. CHF)
- Fall 2 → Immobilienverwaltung integriert im FO. Diese Lösung ist gültig nur wenn das Portfolio grösser wie 500 Mio. CHF ist.



Fall 1:



Fall 2:

Abbildung 33: FO, Organisation Immobilienstruktur

5.4.2 Die Organisation der Immobilienassetverwaltung

Die Struktur des Asset Team verändert sich mit der Grösse des Portfolios, dabei sind 3 Grössen zu erkennen:

- Portfolio kleiner wie 500 Mio. CHF
- Portfolio zwischen 500 und 1000 Mio. CHF
- Portfolio grösser als 1000 Mio. CHF

In weiteren Fällen wurde die Maklerfunktion ausgegliedert, was im Detail analysiert werden muss. In folgenden Fällen wurde diese Funktion integriert:

- beim Aufbau eines Portfolios
- Bei der Reduktion von Steuerkosten z.B. (Transaktionskosten)

5.4.2.1 Portfolio kleiner als 500 Mio. CHF

Im ersten Fall wird der Weg des Outsourcing von Immobilienbereichen aufgezeigt, in der die Strategie des Wachstums kein Thema ist (Aufbau Immobilienportfolio für ein oder mehrere Familien).

In der Tat kann sich ein FO nicht mehr wie eine Person im Immobilienassetmanagement und eine Person in der Buchhaltung leisten.

Mit 500 Mio.CHF kann es im Bereich Assetmanagement schon zwei Personen geben.

Mit der Betreuung von weniger wie 500 Mio CHF Assetimmobilien ergibt sich folgende ideale Organisation:

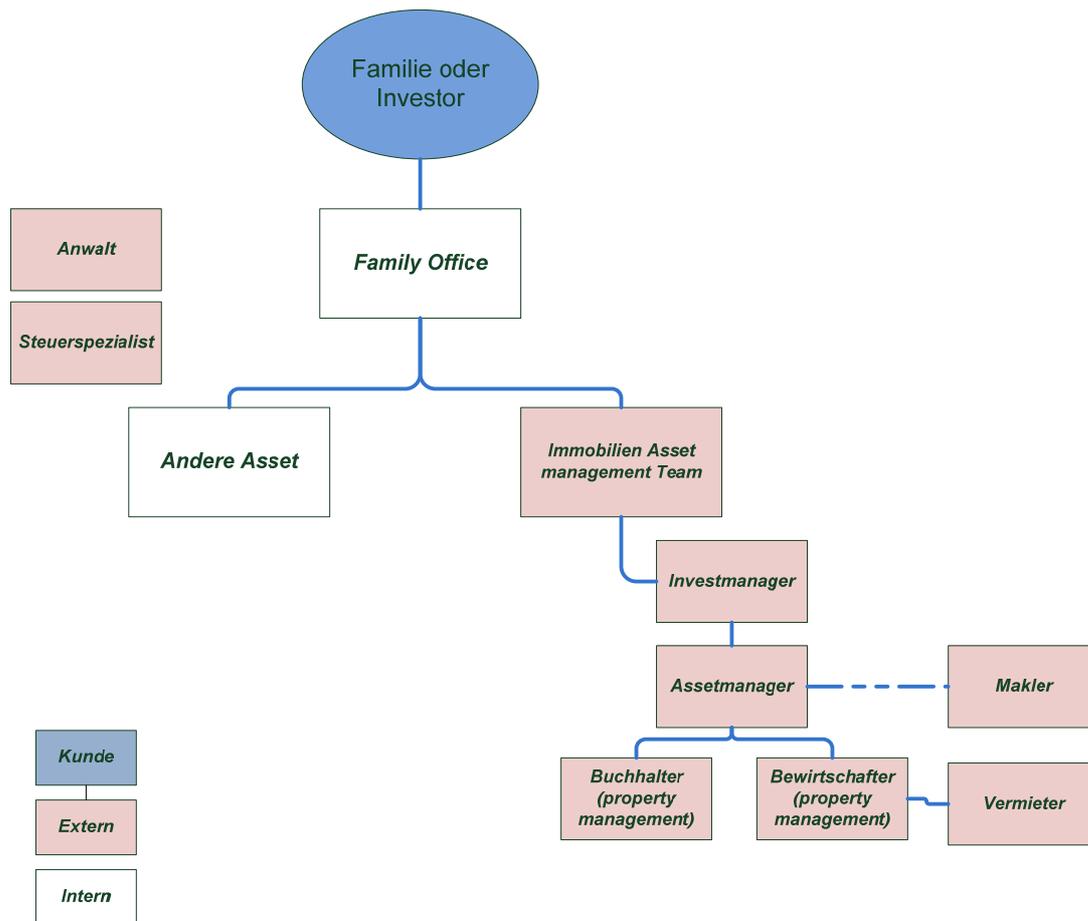


Abbildung 34: Organisation für Portfolio geringer wie 500 Mio. CHF

Wie im letzten Kapitel festgestellt bestätigt sich, dass eine Familie oder ein Investor einen direkten Vertrag mit den Assetmanagement vereinbart.

5.4.2.2 Portfolio zwischen 500 und 1'000 Mio CHF

In diesem Kapitel wird der Teil Assetmanagement integriert, eventuell auch mit der Buchhaltung.

Ausgangslage ist ein Team von 4-10 Personen. Dabei befindet sich ein Teil des Teams im Assetmanagement, ein anderer Teil im Mandatsrechnungswesen.

Allgemein bringt eine zentralisierte Buchhaltung Vorteile für die Einheit und die Prozesse Datenmanagement, Buchhaltung...

In den Regionen kann eine externe Bewirtschaftung so dezentralisiert werden um sich in der Nähe der Liegenschaften und Nutzer zu befinden und trotzdem zentral bezüglich Daten und Zahlen.

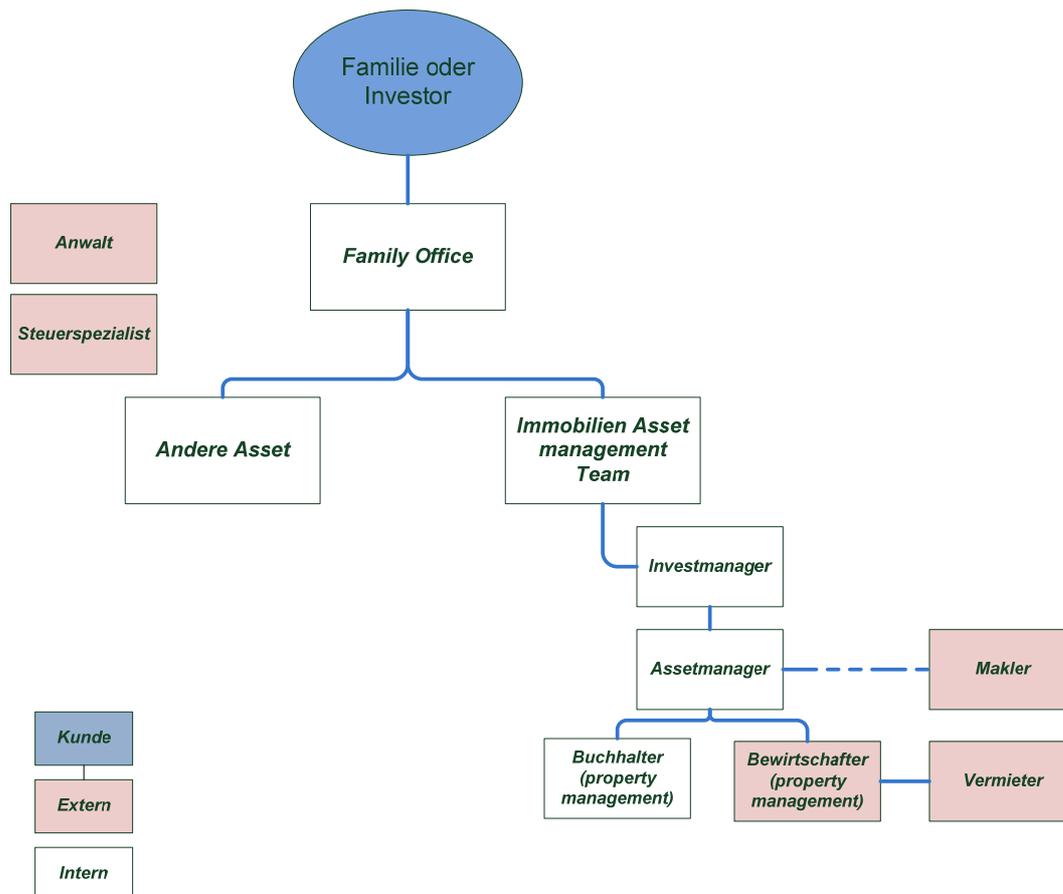


Abbildung 35: Organisation für Portfolio zwischen 500 Mio. CHF und 1 Milliarden CHF

5.4.2.3 Portfolio grösser wie 1'000 Mio. CHF

Für das grösste Portfolio ist es möglich einen grossen Teil der Leistungen zu integrieren. Daraus kann sich ein Teil des Assetmanagements mit folgendem Team zusammensetzen:

- Bereich Assetmanagement, ab 4 Leuten
- Bereich Bewirtschaftung und Buchhaltung, ab 12 Leuten

Allgemein ist es für die Bewirtschaftung von Bedeutung, wie sich eine Liegenschaft geografisch positioniert. Aus den geführten Gesprächen ergab sich, dass es nicht sehr effizient ist und sich die Qualität der Leistung vermindert, sobald ein Bewirtschafter weiter wie 30 Minuten Fahrzeit von der Liegenschaft entfernt ist. Ab dieser Entfernung ist es schwierig in der Nähe des Nutzers zu sein und die Liegenschaft technisch zu betreuen.⁹⁰

In diesem Fall ist die optimale Lösung eine Partnerschaft mit lokalen Bewi – Firmen einzugehen. Diese Organisation funktioniert bei einem Portfolio von mind. 1 Mrd. CHF das in einer Region konzentriert ist.

⁹⁰ Experteninterview

In einem geführten Interview mit einer Versicherung gab es eine ähnliche Organisation. In dieser Organisation sind in der der Region eigene Bewirtschafter Mitarbeiter mit einem grossen Portfolio vorhanden. Dagegen wurde in Regionen mit einem kleineren Portfolio eine Partnerschaft mit lokalen Firmen eingegangen. Mit der Partnerfirma wurde ein Bewirtschaftung Tool eingerichtet, in der alle (intern und extern) Zahlen und Daten pflegen. Zentralisiert sind dabei die Konsolidierung, das Reporting und die Analyse.

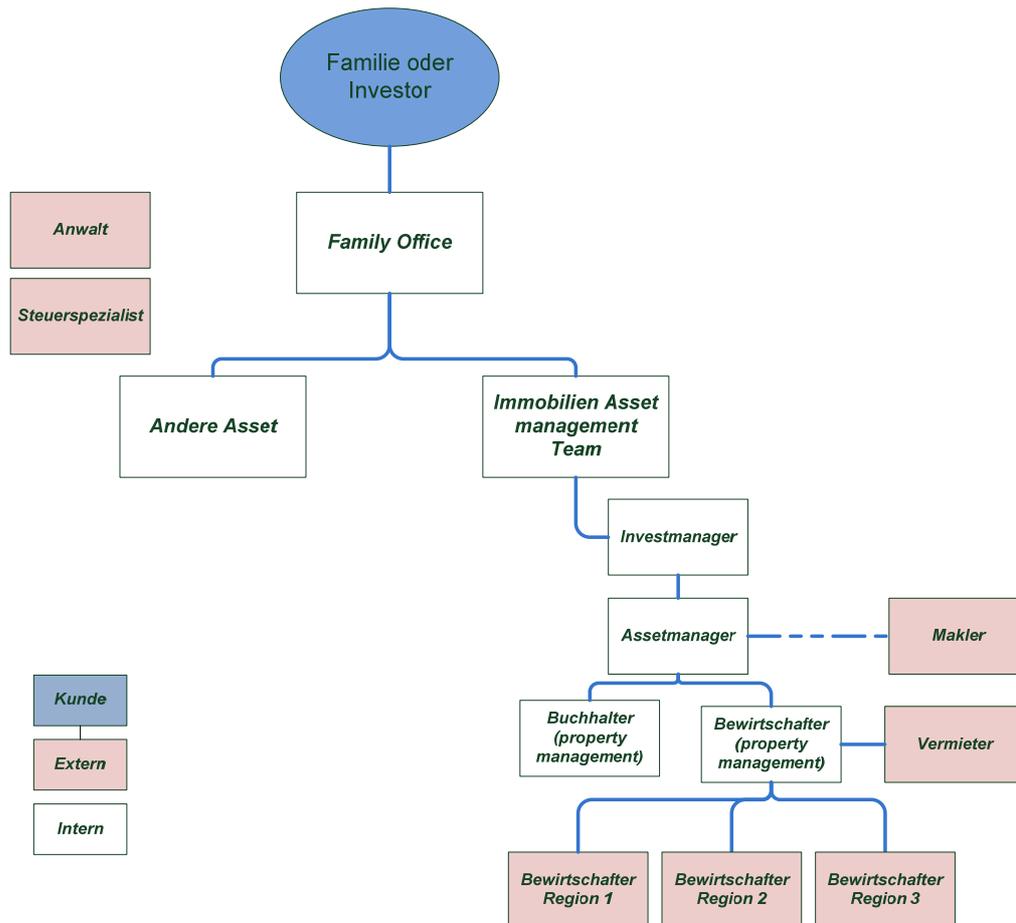


Abbildung 36: Organisation für Portfolio grösser als 1 Milliarden CHF

5.5 Der Einfluss der Grösse des Vermögens auf den Immobilienassettyp

Die Grösse des Vermögens das investiert wird, hat einen Einfluss auf das Immobilienasset.

Die Parameter werden danach definiert ob man in Direkt- oder Indirektanlagen investiert.

Untenstehende Graphik zeigt die Verbindung zwischen Investitionsvolumen und Typus der Anlage (Direct, Funds, ...)

High	Real Estate Funds	Real Estate Partnerships/ Direct Investment	Direct Investment
	Real Estate Funds	Real Estate Partnerships/ Real Estate Funds	Direct Investment
	Real Estate Shares/ Real Estate Funds	Exit-Strategy or Acquisition of Know-how	Exit-Strategy or Acquisition of Know-how
	Low (<50 Mio. €)	Medium (50-200 Mio. €)	High (>200 Mio. €)
Real Estate Investment Volume per Year			

Abbildung 37: Standard strategies for real estate investments⁹¹

Ist eine Investition direkt, kann sie alleine oder mit einem Partner umgesetzt werden.

Ist eine Investition indirekt kann sie in verschiedene Anlagen aufgeteilt werden: Fonds kotiert oder nicht, Immobilienaktiengesellschaft...

Aus den geführten Gesprächen und Analysen ergeben sich folgende interessante Investitionen für die Familien:

- Investition mit einer Partnerschaft: 2-3 Familien investieren in die gleiche Liegenschaft
- Investition in einen Fonds der von einem Family Office gegründet wurde: Aufbau des Fonds ist sehr geregelt, die Verwaltung ist sehr kontrolliert. Das starke Reglement bedingt allerdings gleichzeitig einen hohen Aufwand. Vorteilhaft sind dagegen Steuereinsparungen.
- Investitionen in eine Immobilienaktiengesellschaft in der verschiedene Familien investieren kann vom FO gegründet werden. Vorteile sind mögliche Entwicklungsprojekte und es muss nicht unbedingt ein Core Objekt sein.

Letztere Version hat den Vorteil das mehrere Familien in grössere Projekte investieren können, möglicherweise mit mehr Risiko aber einer höheren Rendite. Es kann auch bedeuten dass es eine Möglichkeit der Diversifikation gibt und in mehrere Gesellschaften investiert wird mit verschiedenem Nutzen, Risiko, Rendite, Orte (geografisch),...

⁹¹ Vgl. (Walbröhl, 2001)

5.6 Zusammenlegung von Kompetenzen

In dieser Analyse wurde angeschaut wie die FO Vermögen verwalten. Allgemein konnte festgestellt werden das bei einem Portfolio weniger wie 500 Mio. CHF es schwierig ist, eine eigene Organisation zu bilden. Dies bedeutet, dass die Immobilienleistungen mit einem Drittleister angeboten werden müssen.

Ein möglicher Weg ist es eine Assetimmobilienmanagement Firma zu gründen, in der der Leiter dieser Gesellschaft auf Assetmanagement spezialisiert ist. Die verschiedenen FO können Aktien in dieser Firma haben und so könnten auch Leistungen angeboten werden, die vorteilhaft ein Immobilienasset verwalten. So kann die gleiche Qualität der Banken oder grosser FO angeboten werden. Weiter können auch interne Fonds oder Immobilienaktiengesellschaften angeboten werden.

Anbei ein Beispiel für eine mögliche Organisation, in der Ressourcen zusammengelegt werden:

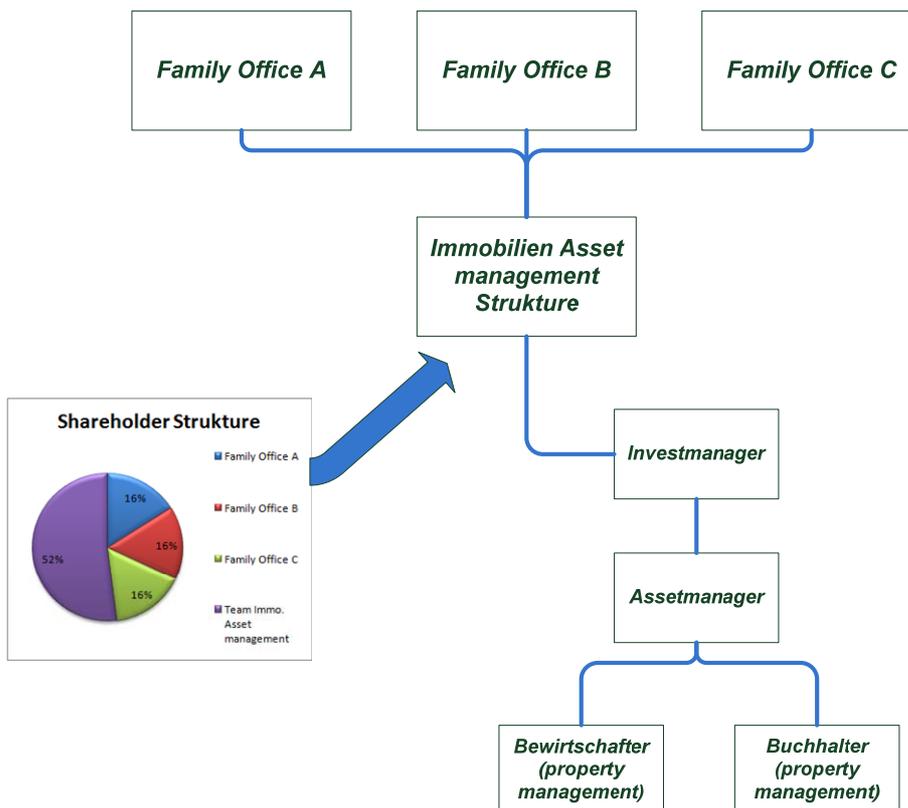


Abbildung 38: Synergie für eine Immobilienstruktur

Dieser Vorschlag wurde während dem Interview mit der Pensionskasse erläutert. Dieses Modell könnte auch für Pensionskassen die weniger wie 500 Mio. CHF Immobilienvermögen besitzen interessant sein. Genauso ist diese Zusammenlegung auch für FO möglich die grösser sind. Gemeinsam können Ressourcen erhöht werden und gleichzei-

tig Kompetenz, Professionalismus und Innovation um neue Immobilieninvestitionsmodelle mit viel Mehrwert zu kreieren.

6 Schlussbetrachtung

Immobilien sind eine wichtige Komponente die interessant und notwendig sind wenn über ein Asset Portfolio verfügt wird.

Allgemein ist es für ein FO mit Risiken verbunden, nicht diese Leistungen anzubieten. Gründe hierfür liegen in dem Wunsch der Familie über einen einzigen Ansprechpartner zu verfügen. Verfügt das FO über keine Immobilienleistungen besteht die Gefahr das sich die Familie komplett einem anderen Anbieter zuwendet. Grundsätzlich besteht das Risiko die Familie zu verlieren.

Die ideale Lösung und Organisation existiert nicht. Verschiedene Parameter bewirken unterschiedliche organisatorische Strukturen.

Primär sind subjektive Kriterien für das FO und die Familie verantwortlich für die Entscheidung ob eine Leistung selbst ausgeführt werden soll wie z.B. Qualität, Vertraulichkeit, Risikokontrolle, Know-How,...Langfristig gesehen muss die Lösung mit Rentabilität verknüpft sein.

Der Kostenparameter ist ein Kriterium der im Detail studiert wurde und entscheidend ist für eine langfristige stabile Organisation.

Es wurde festgestellt das je grösser die Vermögensgrösse, desto mehr Leistungen können integriert werden.

Im Fall von FOs mit kleiner Investitionsvolumenkapazität in Immobilien ist es interessant sich zusammenzulegen und eine Immobilienverwaltungsfirma zu gründen. Voraussetzung ist eine ähnliche Strategie und ähnliche Kundenstruktur.

Ein solches Konstrukt kann auch für grössere FO gültig sein.

Solche Zusammenlegungen haben schon stattgefunden mit verschiedenen FO die geographisch mit Investitionsmöglichkeiten in ganz Europa über ein grösseres Angebot verfügen wollten. Man sagt das « l'union fait la force »⁹² oder « Einigkeit macht stark ».

Das Family Office ist ein junger Beruf in Europa und wird sich in den nächsten Jahren weiterentwickeln. Für das FO ist es wichtig die beste Leistung in allen Investitionsmög-

⁹² Zitat « l'Union fait la Force » sprach Érasme-Louis Surlet de Chokier bei seiner Ernennung zum Regenten am 25. Februar 1831.

lichkeiten anbieten zu können (Hedge Fund, Equity, Immobilien, klassische Assetklassen).

Eine Zusammenlegung bewirkt, dass ein grösseres Team vorhanden ist, Talente rekrutiert werden und sich auch innovative Investitionen sowie kreative Projekte im Immobilienbereich entwickeln können.

7 Literaturverzeichnis

- Credit Suisse . (2012). *Swiss Issues Immobilien - Marché immobilier 2012*. Zürich: Credit Suisse Economic Research.
- Baus, K. (2010). *Die Familien Strategie : Wie Familie ihr Unternehmen über Generationen sichern*. Stuttgart: Gabler.
- Capgemini/Merrill_Lynch. (2011). *HNWIs' Equity Allocations Rose in 2010 and Emerging Markets Provided Profit Opportunities*. World Wealth Report.
- Effinger, A., & Ody, E. (2011). *The world's richest family office*. NY: Bloomberg market.
- Erlebach, D. W. (2001). *Das Family Office*. Frankfurt am Main: Fritz Knapp GmbH.
- Evangelista, R. (2010). *Le family office*. Paris: Lextenso.
- Faust, P. D. (2010). *Private Banking und Wealth Management nach der Finanzkrise – Herausforderungen und Zukunftsperspektiven*. Frankfurt: Frankfurt School of Finance & Management.
- Fonseca, I. (10. Septembe 2008). *Le Marché du Family Office en Europe: Quelles Opportunités?* New-York, New-York, US.
- Guidon, M. (2008). *Risikooptimierung unter ökonomischen Gesichtspunkten im Real Estate Management*. Zürich: Masterarbeit am Departement Technology and Inovation Management.
- Haupt, H. (2006). *Das Family Office : Integrierter Dienstleister oder Berater ?* Vallendar: WHU.
- Hoesli, M. (2003). *Pourquoi les institutionnels investissent-ils si peu en immobilier?* Zürich: Martin Hoesli.
- Hübl, L., & Dreyer, M. (2005). *Vermögensanlage und Vermögensmanagement*. Hannover: Institut für Volkswirtschaftslehre, Universität Hannover.
- Hübner, B. (2012). *Immobilien im Rahmen der Asset Allocation*. Lübeck: Hochschule für Oekonomie & Management.
- Kämpf-Dern, A. (2009). *Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements*. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt.
- Kloess, S. (15. Februar 2012). *Organisation Real Estate Investment Management (REIM). Vorlesung im Rahmen der Ausbildung „MAS Real Estate“* . Zürich, Zürich, Schweiz: CUREM.

- Kümmel, J. (2011). *Real Estate Asset Management im Kontext von Banken*. Biberach: Bauakademie Biberach.
- Leif, R., & Marcus, G. (2003). *Möglichkeiten und Grenzen des Financial Planning in der Vermögensverwaltung*. Norderstedt: Grin.
- Moskopp, U. (2011). *Potential vermögenger Kunden*. Koblenz: Bachelorarbeit, Institute for Management Uni Koblenz-Landau.
- Pion, D. (2009). Le Family Office ou comment replacer la dimension Conseil au coeur de la gestion de fortune. *Lettre des services Financiers* , 2.
- Preuß, N., & Schöne, L. (2006). *Real Estate und Facility Management : Aus Sicht der Consultingpraxis*. München: Springer.
- Rising STAR AG. (2009). *Internationale opportunistische Immobilieninvestitionen – Gewinner der Finanzkrise*. Bottighofen: STAR RESEARCH.
- Sal. Oppenheim Real Estate. (2008). *Immobilien Investment Survey 2008*. Zürich: Sal. Oppenheim Real Estate.
- Schaller, D. J.-M. (2010). Pflichten des Vermögensverwalters nach Beendigung des Mandats. In SZW, *SZW 4/2010* (S. 285-293). Zürich: SZW.
- Theurillat, T. (15. August 2005). Les logiques d'investissements immobiliers des caisses de pension : peut-on tenir compte de critères de durabilité. *Mémoire de DESS* . Neuchâtel, Neuchâtel, Schweiz: Unité de Lausanne.
- Thomann, A. (12. 10 1999). Der Finanzplatz Schweiz ist gefordert. *Globale Trends - Credit Suisse* , S. 1.
- UBS, Campden Media Research . (2010). *European Family Office Survey 2010*. Zürich: UBS Campden.
- Walbert, G. (2006). *Der Erfolgsfaktor Marke im Private Banking aus Sicht des Markeninhabers*. Zürich: Gwendy Walbert.
- Walbröhl, D. V. (2001). *Real Estate Asset Management of German Institutional Investors - Theory and Reality*. Munich: Dr. Victoria Walbröhl.

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Analyse der 50 grössten FO in der Welt

Anhang 2: Fragenstellung für Interviews

Anhang 3: Immobilien Leistungen

Anhang 4: Simulation für die verschiedenen Organisationen

Sperrvermerk

Die Namen der Personen mit denen die Interviews durchgeführt wurden, durften aus Vertraulichkeitsgründen nicht veröffentlicht werden.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis mit dem Titel:

„Kernkompetenzen für Family Offices im Bereich der Immobilien

Identifizierung von Leistungen, die sich für ein In- bzw. Outsourcing empfehlen“
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.

Samstagern, den 10. August 2012

Michel Regorsek

Anhang 1

Analyse der 50 grössten FO in der Welt

TOP 50 Family Office						
Rankliste	Firma	Land / Stadt	Anzahl Kunde	Umstaz 2010	Umstaz 2009	Vermögen pro Kunde
1	HSBC PRIVATE WEALTH SOLUTIONS	Hong Kong	235	102'000'000'000	77'000'000'000	327'659'574
2	BESSEMER TRUST	New York	2086	44'500'000'000	37'600'000'000	18'024'928
3	UBS WEALTH MANAGEMENT	New York	250	34'000'000'000	29'000'000'000	116'000'000
4	WILMINGTON FAMILY OFFICE	Wilmington, Delaware	309	26'500'000'000	27'000'000'000	87'378'641
5	WELLS FARGO FAMILY WEALTH	Minneapolis	311	21'000'000'000	21'000'000'000	67'524'116
6	HAWTHORN PNC FAMILY WEALTH	Philadelphia	500	19'600'000'000	16'700'000'000	33'400'000
7	GENSPRING FAMILY OFFICES	Palm Beach Gardens, Florida	732	19'538'000'000	18'830'000'000	25'724'044
8	GLENMEDE	Philadelphia	1700	19'200'000'000	17'460'000'000	10'270'588
9	HARRIS MyCFO	Palo Alto, California	254	18'258'000'000	17'280'000'000	68'031'496
10	NETWORK SERVICES PTE	Singapore and London	5	17'000'000'000	14'000'000'000	2'800'000'000
11	ATLANTIC TRUST	Atlanta	2206	14'750'000'000	13'268'000'000	6'014'506
12	OxFORD FINANCIAL GROUP	Carmel, Indiana	76	10'400'000'000	6'400'000'000	84'210'526
13	VERITABLE INVESTMENT	Newtown Square, Pennsylvania	181	10'100'000'000	8'600'000'000	47'513'812
14	SILVERCREST ASSET	New York	83	9'200'000'000	8'800'000'000	106'024'096
15	TAG ASSOCIATES	New York	20	6'700'000'000	6'500'000'000	325'000'000
16	BANQUE HERITAGE	Geneva	48	6'200'000'000	5'600'000'000	116'666'667
17	TIEDEMANN WEALTH MANAGEMENT	New York	85	6'200'000'000	5'600'000'000	65'882'353
18	COMMERCE TRUST	St. Louis	74	6'000'000'000	5'200'000'000	70'270'270
19	BALLENTINE PARTNERS	Waltham, Massachusetts	51	5'800'000'000	5'300'000'000	103'921'569
20	BBR PARTNERS	New York	72	5'300'000'000	4'100'000'000	56'944'444
21	1875 FINANCE	Geneva	3	4'500'000'000	3'800'000'000	1'266'666'667
22	FEDERAL STREET ADVISORS	Boston	18	4'100'000'000	3'400'000'000	188'888'889
23	PITCAIRN	Jenkintown, Pennsylvania	43	4'000'000'000	3'400'000'000	79'069'767
24	CONSTELLATION WEALTH	New York	200	4'000'000'000	3'800'000'000	19'000'000
25	BAKER STREET ADVISORS	San Francisco	25	3'600'000'000	3'300'000'000	132'000'000
26	MARCUARD FAMILY OFFICE	Zurich	43	3'600'000'000	2'500'000'000	58'139'535
27	LAIRD NORTON TYEE	Seattle	399	3'600'000'000	3'200'000'000	8'020'050
28	ATHENA CAPITAL ADVISORS	Lincoln, Massachusetts	26	3'500'000'000	3'000'000'000	115'384'615
29	CLARFELD FINANCIAL ADVISORS	Tarrytown, New York	275	3'400'000'000	3'000'000'000	10'909'091
30	MONITOR CAPITAL PARTNERS	Amsterdam	70	2'900'000'000	2'000'000'000	28'571'429
31	THRESHOLD GROUP	Gig Harbor, Washington	19	2'700'000'000	1'500'000'000	78'947'368
32	VOGEL CONSULTING	Brookfield, Wisconsin	24	2'400'000'000	1'900'000'000	79'166'667
33	CORNERSTONE ADVISORS	Bellevue, Washington	46	2'200'000'000	2'000'000'000	43'478'261
34	HOMRICH BERG FAMILY OFFICE	Atlanta	30	2'100'000'000	1'800'000'000	60'000'000
35	SIGNATURE	Norfolk, Virginia	153	2'100'000'000	2'000'000'000	13'071'895
36	PRIVATE CLIENT SERVICES	Tiburon, California	4	2'000'000'000	500'000'000	125'000'000
37	ARLINGTON FAMILY OFFICES	Birmingham, Alabama	17	2'000'000'000	1'500'000'000	88'235'294
38	TAG EISNER	New York	100	2'000'000'000	2'000'000'000	20'000'000
39	MONACO ASSET MANAGEMENT	Monaco	120	1'900'000'000	1'500'000'000	12'500'000
40	SAVANT CAPITAL MANAGEMENT	Rockford, Illinois	226	1'900'000'000	1'500'000'000	6'637'168
41	HIGHMOUNT CAPITAL	New York	84	1'800'000'000	1'500'000'000	17'857'143
42	SENTINEL TRUST	Houston	20	1'700'000'000	1'600'000'000	80'000'000
43	BRIGHTON JONES	Seattle	9	1'685'000'000	1'500'000'000	166'666'667
44	KANALY TRUST	Houston	486	1'640'000'000	1'500'000'000	3'086'420
45	FINANCIAL MANAGEMENT PARTNERS	Clayton, Missouri	70	1'570'000'000	1'300'000'000	18'571'429
46	MERISTEM	Minnetonka, Minnesota	107	1'550'000'000	1'400'000'000	13'084'112
47	BNR PARTNERS	Chicago	7	1'500'000'000	1'400'000'000	200'000'000
48	MANCHESTER CAPITAL	Manchester, Vermont	35	1'500'000'000	1'300'000'000	37'142'857
49	CHARLES A. BARRAGATO & CO.	New York	70	1'500'000'000	1'300'000'000	18'571'429
50	WMS PARTNERS	Towson, Maryland	21	1'490'000'000	1'200'000'000	57'142'857

Anhang 2

Fragenstellung für Interviews



Fragenbogen für französische F.O: Kernkompetenzen für Vermögensverwalter im Bereich der Immobilien

Definition und Eingrenzung Kernkompetenzen des Vermögensverwalter (Family-Office, Pensionskasse..) und Leistungen die sich für ein In- bzw. Outsourcing im Bereich Immobilien empfehlen.

• **Structure du Family Office**

- Quelle est la Part immobilier de l'ensemble des actifs gérés en % ?
 - Quels types d'investissement :
 - Direct – indirect, type de fonds d'investissement (green,...)
 - Bureaux, logements, retail, autres
- Combien de personnes en internes avez-vous dans le secteur immobilier : (Asset, portfolio Manager, property manager, Juriste,...)

• **Besoins Clients (Investisseur → FO)**

- Qu'attendent de vous les clients : (gestion du risque, rendements, qualité, prestations complètes, transparence...)
- Quel type de reporting (fréquence, détail,...)
- Les clients attendent une gestion du portefeuille existant, croissance du portefeuille, construction, optimisation...

• **Prestations**

- Parmi la liste des prestations en Portoflio, Asset et property management quelles sont les prestations qui vous concernent ?
- Quelles sont les prestations que vous effectuez en interne ?
- Quelles sont les prestations que vous effectuez en externe ?
- Quels sont les critères qui font que vous externalisez ou internalisez une prestation (risque, perte de maîtrise, compétence en interne, valeur ajoutée, rentabilité, expérience, savoir,...)

• **Externalisation d'une prestations**

- Lorsque vous avez décidé de confier une prestation à un provider tiers. Comment définissez-vous votre besoin ?
- Quels critères sont pour vous important pour choisir ces prestataires (coûts, expérience, renommée,...)
- Comment définissez-vous les indicateurs de contrôle, la performance ?
- Est-ce que vous êtes pour certaines prestations dans un mode objectif sur résultat ou objectif de moyen ?
- Etes-vous sur des modes de rémunération sur performance ou sur honoraires,...
- Dans le cadre d'un mode basé sur la performance être vous prêt à avoir moins de transparence et ne juger que le résultat.



- **L'organisation idéale**

- Pour vous à partir de quels montants d'asset gérés faut-il avoir une organisation interne ?
- Quelles sont les prestations qui ne doivent jamais être insourcés ?
- Comment serait votre organisation idéale avec le montant idéal d'asset dans le secteur immobilier.



Fragenbogen für Deutschsprachige F.O: Kernkompetenzen für Vermögensverwalter im Bereich der Immobilien

Definition und Eingrenzung Kernkompetenzen des Vermögensverwalter (Family-Office, Pensionskasse..) und Leistungen die sich für ein In- bzw. Outsourcing im Bereich Immobilien empfehlen.

• **Struktur Family Office**

- Wieviel Prozent Ihres Vermögens ist in Immobilien investiert.
 - Welches sind Ihre verschiedenen Investitionstypen:
 - direkt - indirekte Anlage, wenn indirekt welche Typologie von Fond (green...)
 - Büro, Wohnungen, Retail, Andere
- Wieviele Leute haben Sie im Bereich Immobilien eingestellt (Assetmanager, Portfoliomanager, Propertymanager...)

• **Kundenbedarf (Investor -> FO)**

- Was erwartet der Kunde von Ihnen (Risikomanagement, Rendite, Qualität, komplette Leistung, Transparenz..) ?
- Welche Typologie von Reporting verlangt der Kunde (Frequenz, Details, Benchmark...)?
- Verfügen Ihre Kunden bereits über ein umfangreiches Portfolio oder wenn nein, wollen Sie es weiter optimieren und aufbauen?

• **Leistungen**

- Bezogen auf die vorgelegte Liste der Leistungen , welche Leistungen werden Ihnen am häufigsten vom Kunden anvertraut ?
- Welche Leistungen führen Sie selbst aus?
- Welche Leistungen übergeben Sie an Externe?
- Was sind die Kriterien die bewirken, das Sie eine Leistung intern durchführen bzw. extern abgeben (Risiko, Kompetenzverlust, Kompetenz, Mehrwert, Rentabilität, Erfahrung, Know How)?
- Welche Leistungen würden Sie niemals insourcen?

• **Outsourcing Leistungen**

- Falls eine Leistung outgesourct wird, wie ist Ihr Bedarf definiert und wie würde das Pflichtenheft aussehen?
- Welche Kriterien sind wichtig um einen Dienstleister zu wählen (Kosten, Erfahrung, Renommée)?
- Wie definieren Sie die Indikatoren für Controlling und Performance ?
- Wie sind für Sie Leistungen definiert - zielorientiert oder prozessorientiert?
- Wie bezahlen Sie Ihre Dienstleister, über Performance oder nach Aufwand?
- Gegebenenfalls Sie wählen das Performancemodell, wären Sie bereit weniger Transparenz einzugehen?



- **Die ideale interne Organisation**
 - Ab welcher Höhe an Immobilienvermögenswerten verfügen Sie über eine interne immobilienbezogene Organisation und mit wieviel Mitarbeitern?
 - Was ist für Sie der ideale Immobilienvermögenswert und wieviele Mitarbeiter?

Anhang 3

Immobilienleistungen

Leistungen

	planung	Steuerung (Organisation und Durchsetzung)	Controlling, Reporting, Risikomanagement
Investment manager	ANALYSE : Bestandsaufnahme und Analyse (Investoren und Immobilienbestands)	MANAGEMENT DRITTLEISTUNG : Auswahl, Steuerung und Kontrolle des Portfoliomanagements bzw. des Assetmanagements sowie weiterer Dienstleister auf Investmentebene (z.B. Wirtschaftsprüfer)	MONITORING : Monitoring und Sicherstellung der geplanten Investmentperformance
	MARKTANALYSE : Research relevanten Informationen (Volkswirtschaft, Immobilienmärkten, rechtlichen und steuerlichen Finanzierungsbedingungen)	STRATEGIE : Entscheidungen über und Controlling von Portfolio-Budgets und -Beiträgen zur Zielerreichung sowie Anstossen von notwendigen Anpassungsmassnahmen des Investmententscheidungen von Portfolien, Projekten und Objekten	MONITORING und BEWERTUNG : Analyse und Bewertung des Portfolio-Beitrags zur Gesamtzielerreichung der Investoren
	STRATEGIE : Entwicklung der Investmentstrategie	MANDATSCONTROLLING : Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Investmentebene	MONITORING und BEWERTUNG : Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance des Portfoliomanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe
	FINANCE : Financial Engineering (Finanzen, Recht, Steuern)		RISIKOMANAGEMENT : Risikomanagement auf Investmentebene
			REPORTING : Reporting an den Investor
Portfolio management	planung	Steuerung (Organisation und Durchsetzung)	Controlling, Reporting, Risikomanagement
	ANALYSE : Bestandsaufnahme und Analyse des Portfolio-Immobilienbestandes (Rendite-Risiko-Liquidität)	MANAGEMENT DRITTLEISTUNG : Auswahl und Führung (Assetmanagements, des Transaktionsmanagements, weiterer Dienstleister auf Portfolioebene (z.B. Projektentwickler, Steuerexperten, ...))	MONITORING und BEWERTUNG : Monitoring und Sicherstellung der geplanten Portfolioperformance
	MAKTANALYSE : Research der für das Portfoliomanagement relevanten Informationen (internationalen, nationalen und regionalen Immobilienmärkten)	MONITORING und BEWERTUNG : Laufende Analyse und Bewertung des Portfoliobestandes; Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von für die Portfolio Performance relevante Investment und Desinvestmentopportunitäten	MONITORING und BEWERTUNG : Analyse und Bewertung der Objekt-Beiträge zur Gesamtzielerreichung der Investoren
	FINANCE : DCF --> Cash-Flow-Modeling, Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Szenarienanalysen auf Portfolioebene	TRANSAKTION : Anstoss und Organisation/Koordination von Due Diligence-Aktivitäten auf Portfolioebene sowie strategische Steuerung des Transaktionsmanagements	MONITORING und BEWERTUNG : Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance des Assetmanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark
	FINANCE : Erstellen von portfoliobezogenen Businessplänen inkl. der Budgetallokation auf Objekte	STRATEGIE : Entscheidungen mit relevanten Auswirkungen auf die Portfolio-Performance (d.h. Transaktionen, Projektentwicklungen, Refurbishments, ...)	RISIKOMANAGEMENT : Risikomanagement auf Portfolioebene
		BERATUNG : Beratung des Investmentmanagements bzw. der Investoren in Bewertungsfragen sowie finanziellen, rechtlichen und prozessbezogenen Portfoliofragestellungen	REPORTING : Reporting an das Investmentmanagement bzw. die Investoren
		MANDATSCONTROLLING : Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Portfolioebene	

Asset management	planung	Steuerung (Organisation und Durchsetzung)	Controlling, Reporting, Risikomanagement
	ANALYSE : Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte (z.B. Objektqualität/Objektwert, Nutzungsmöglichkeiten, Rendite) und Identifikation vorhandener Entwicklungspotenziale	MANAGEMENT DRITTLEISTUNG : Auswahl und Führung des Propertymanagements, des Real Estate Facilitymanagements und weiterer Dienstleister auf Objektebene (z.B. Maklerunternehmen, Marketing-Agenturen, Projektentwickler, Rechtsanwälte, ...)	MONITORING UND CONTROLLING : Monitoring und Sicherstellung der geplanten Objektperformance sowie Anstossen von notwendigen Anpassungsmassnahmen, Controlling von Objekt-Budgets
	MARKTANALYSE : Regionale/lokale Markt- und Standortanalysen, Marktbeobachtung , Beziehungsmanagement zu weiteren Marktteilnehmern	MONITORING UND BEWERTUNG : Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes; Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von cash-flow	MONITORING UND CONTROLLING : Analyse und Bewertung der Ergebnisse/Performance des Propertymanagements, Facilitymanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstossen von notwendigen Anpassungsmassnahmen
	STRATEGIE : Entwicklung der Objektstrategie unter Berücksichtigung der Zielvorgaben des Portfoliomanager (Vermietungs-/ Marketingkonzepte, Instandhaltungs-/Modernisierungs-/ Refurbishmentmassnahmen)	TRANSAKTION : Unterstützung/Beratung bei Due Diligence Fragen auf Objektebene, teilweise auch operative Steuerung des Transaktionsmanagements bzw. des Due Diligence Prozesses	RISIKOMANAGEMENT : Risikomanagement auf Objektebene
	PROJEKT : Machbarkeitsanalysen, Operationalisierung von Parametern wie kostensenkender Massnahmen, Wertentwicklungsrechnungen, Cash-Flow-Modeling und Szenarienanalysen auf Objektebene	PROJEKT : Entscheidungen (bzw. Vorbereitung von Entscheidungen) mit relevanten Auswirkungen auf die Objektbeiträge (d.h. wichtige Vermietungen, grössere Mieterausbauten, Refurbishments, ...)	REPORTING : Sicherstellen der Dokumentation auf Objektebene sowie Reporting an das Portfolio-oder Investmentmanagement
	FINANCE : Erstellen von objektbezogenen Businessplänen inkl. der Budgetallokation auf wesentliche objektoptimierende Massnahmen	LEERSTANDMANAGEMENT : Leerstandsmanagement und Flächenmanagement (Entwicklung und Controlling von An-/Vermietungsstrategien, Marketingmassnahmen für Vermietung/Verkauf)	
	TRANSAKTION : Transaktion/Akquisition : Due diligence / Bewertung PROJEKT : Projektentwicklung : Bauherrenvertretung - Baubegleitendes FM - Projektbeurteilung	BERATUNG : Beratung des Portfolio- oder Investmentmanagements in Objekt-Bewertungsfragen sowie finanziellen, rechtlichen Fragestellungen auf Objektebene MANDATSCONTROLLING : Organisation von Rechnungswesen und Liquiditätsmanagement auf Objektebene	
Property Management	planung	Steuerung (Organisation und Durchsetzung)	Controlling, Reporting, Risikomanagement
	ANALYSE : Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Assetmanagement vorgegebenen Objektziele	MANAGEMENT DRITTLEISTUNG : Auswahl, Steuerung und Controlling der Mitarbeiter sowie interner und externer operativer Dienstleister	MONITORING UND BEWERTUNG : Monitoring, Analyse und Bewertung der Mieter sowie der internen und externen Dienstleister im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen und -kosten
	MARKTANALYSE UND ANALYSE : Research und Verarbeitung markt-/objektrelevanter Daten zur Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Objektebene	MONITORING UND BEWERTUNG : Laufende Analyse der Einnahmen-/Ausgabensituation	MANDATSCONTROLLING : Monitoring und Sicherstellung der Budgeteinhaltung
	AUSFÜHRUNG : Entwicklung und Umsetzungsplanung operativer Optimierungsmassnahmen zur Sicherstellung investorenspezifischer, öffentlich-rechtlicher und technischer Vorgaben und Abstimmung mit dem Assemanagement	TRANSAKTION : Unterstützung von Due Diligences/Transaktionsmassnahmen	MONITORING UND BEWERTUNG : Analyse/Bewertung der Ergebnisse/Performance der Mitarbeiter und Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe bzw. einer anderen Benchmark sowie Anstossen von notwendigen Anpassungsmaynahmen
	PROJEKT : Quantifizierung von wertsteigernden und kostensenkenden Massnahmen	AUSFÜHRUNG : Vergabe, Steuerung und Controlling von Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmassnahmen	RISIKOMANAGEMENT : Risikoüberwachung und operatives Risikomanagement auf Objektebene
	FINANCE : Operative Cash-Flow-Forecasts auf Jahres- und Mehrjahresebene	AUSFÜHRUNG / LEERSTANDMANAGEMENT : Operatives Vermietungsmanagement entlang der vorgegebenen Vermietungsstrategie, Umsetzung(ssteuerung) der vereinbarten Marketing- und Vermietungsmassnahmen, Betreuung von Mietern	REPORTING : Erstellen von Dokumentationen und Reportings an das Assetmanagement
	FINANCE : Budgetplanung auf Objektebene (Vermietungsplanung, Instandhaltungs-, Modernisierungs-, Optimierungsplanung)	BERATUNG : Beratung des Assetmanagements zu operativen Fragestellungen auf Objektebene (Standort-, Mieterstrukturveränderungen, technische Objektveränderungen, etc.)	
		MANDATSCONTROLLING : Zusammenstellung von Einnahmen/Ausgaben bzw. Kosten/Erträgen	
	AUSFÜHRUNG : Koordination und Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung einschliesslich des Zahlungsverkehrs/Mahnwesens (Miete, Nebenkosten, Kautionen, Versicherungen, Steuern)		

Anhang 4

Simulation für die verschiedenen Organisationen

Kosten pro Kompetenz

Tools Prozesse Computer sind inclusiv

Kompetenz	Kosten in TCHF	
	Min	Max
Assetmanager	200	250
Makler	200	250
Bewirtschafter	120	150
Mandatsrechnungswesen / Buchhalter	100	120

Portfolio Annahme

	Kosten in TCHF		
	200'000	500'000	1'000'000
Assetportfoliowert			
Mietsinzeinnahme = Soll			
Miete	12'000	30'000	60'000
Leerstand 5%	600	1'500	3'000
Ist miete	11'400	28'500	57'000

Honorar

Assetmanagement Honorar	0.1 % - 0.2% vom Wert oder 2% vom
-------------------------	-----------------------------------

Bewirtschaftung Honorar (ohne HKBK abrechnung)	
Gewerbe	zwischen 1.5% und 2 % vom Mietzinseinnahmen
Wohnungen	zwischen 3.5% und 4 % vom Mietzinseinnahmen

HKBK Anteil an Bruttomiete	
Gewerbe	10%-20% vom Mietzinseinnahmen <i>Miete zwischen 200 und 300 CHF/m2</i>
Wohnungen	5%-10% vom Mietzinseinnahmen <i>Miete zwischen 170 und 270 CHF/m2</i>

Vermietungshonorar	5 % - 15% vom Soll	<i>Jahresmietzinseinnahmen</i>
--------------------	--------------------	--------------------------------

	Wert der Liegenschaft			
	bis 5 Mio	5-20 mio	50 Mio	100 Mio
Maklerhonorar	2-3%	1.50%	0.75%	0.25%

Honorar in TCHF (Assets in Mio CHF)

Assets under Management	200 Mio	500 Mio	1 000 Mio
Assetmanagement Honorar in TCHF (0.1%)	200	500	1000

Bewirtschaftung Honorar inkl HKBK	300	749	1498
Mandatsrechnungswesen Honorar inkl HKBK	75	187	374
Total PM	374	936	1872

Team

Portfolio Wert	200 Mio	500 Mio	1 000 Mio
Assetmanagement Honorar in TCHF (0.1%)	1 FTE	2 FTE	4-5 FTE

Bewirtschaftung Honorar inkl HKBK	2 FTE	4 FTE	9 FTE
Mandatsrechnungswesen	0.7 FTE	1.5 FTE	3 FTE
Total PM	etwa 3 FTE	etwa 5 FTE	12 FTE