



**Universität
Zürich** UZH

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Leitfaden für institutionelle Anleger zur renditeorientierten Ausgestaltung des Bestandsmanagements mit Fokus auf das Facility Management

Verfasser:

Schütz

Ben

Eichstrasse 14, 8604 Volketswil

ben.schuetz@gmail.com

079 198 20 42

Eingereicht bei:

Prof. Justus Vollrath

Abgabedatum:

05.09.2022

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Executive Summary	VII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Abgrenzung des Themas	3
1.4 Vorgehen und Aufbau der Arbeit	5
2. Theoretische Grundlagen	6
2.1 Einordnung des Facility Managements im Real Estate Management	6
2.1.1 Definition Facility Management	6
2.1.2 Service Level Agreement	8
2.1.3 Key Performance Indicator und Reporting	9
2.1.4 Datenmanagement	10
2.1.5 Vertragliche und kommerzielle Modelle	12
2.1.6 Life Cycle Management	13
2.1.7 Lokalisierung des Facility Managements im Real Estate Management ...	16
2.1.8 Make-or-Buy Entscheid und Prinzipal-Agent-Theorie	20
2.2 Erwartungen von institutionellen Anlegern an das Facility Management	24
2.2.1 Performance der Immobilienanlage	26
2.2.2 Total Return	28
2.2.2.1 Wertänderungsrendite	29
2.2.2.2 Netto-Cashflow-Rendite	29
2.2.2.3 Umlagefähige und nicht umlagefähige Betriebskosten	29

3.	Empirische Untersuchung.....	33
3.1	Methode	33
3.2	Untersuchung - Auswertung der Interviewergebnisse.....	34
3.3	Erkenntnisse.....	45
3.3.1	Erfolgsfaktor 1: Festlegung einer klaren Objektstrategie.....	45
3.3.2	Erfolgsfaktor 2: Verständnis für zentrale Werttreiber.....	46
3.3.3	Erfolgsfaktor 3: Rollenverständnis FM-Provider klären.....	46
3.3.4	Erfolgsfaktor 4: Festlegung Zusammenarbeits-/Organisationsmodell.....	47
3.3.5	Erfolgsfaktor 5: Abstimmung von Tools und Reporting.....	49
3.3.6	Erfolgsfaktor 6: Vorgabe des kommerziellen FM-Modells	50
3.3.7	Erfolgsfaktor 7: Vorgehen bei der Auswahl des FM-Providers.....	51
3.3.8	Leitfaden zur Erarbeitung eines FM-Konzepts	53
4.	Schlussbetrachtung	56
4.1	Diskussion.....	56
4.2	Ausblick.....	57
	Literaturverzeichnis	58
	Anhang	62

Abkürzungsverzeichnis

BFS	Bundesamt für Statistik
BVK	Personalvorsorge des Kantons Zürich
CAFM	Computer Aided Facility Management
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CEO	Chief Executive Officer
CRB	Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung
CREM	Corporate Real Estate Management
CS REF	Credit Suisse Real Estate Fund
DIN	Deutsches Institut für Normung
FM	Facility Management
GEFMA	German Facility Management
IFMA	International Facility Management Association
IGM	Infrastrukturelles Gebäudemanagement
IT	Informationstechnologie
KGM	Kaufmännisches Gebäudemanagement
KPI	Key Performance Indicator
LCM	Life Cycle Management
MSCI	Morgan Stanley Capital International
NCFR	Netto-Cashflow-Rendite
NK	Nebenkosten
OR	Obligationenrecht
REAM	Real Estate Asset Management
REIM	Real Estate Investment Management
REM	Real Estate Management
SPOC	Single Point of Contact
SPS	Swiss Prime Site
SNB	Schweizerische Nationalbank
SLA	Service Level Agreement
TGA	Technische Gebäudeausrüstung
TGM	Technisches Gebäudemanagement
TR	Total Return
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
WÄR	Wertänderungsrendite

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beeinflussbarkeit und Verlauf der kumulierten Kosten	14
Abbildung 2: FM-Berührungspunkte innerhalb des Immobilien Lebenszyklus	15
Abbildung 3: Funktionen im Real Estate Management.....	17
Abbildung 4: Performance Attribution.....	26
Abbildung 5: Bestandteile Total Return von direkten Schweizer Immobilienanlagen ..	27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht kommerzielle Modelle	12
Tabelle 2: Vor- und Nachteile „Make-or-Buy“ Entscheidung	21
Tabelle 3: Portfoliübersicht	34

Executive Summary

Für institutionelle Anleger ist eine langfristige, renditeoptimierte Anlage zentral. Mit Projektentwicklungen und Transaktionsmanagement allein lässt sich dieses Ziel nicht realisieren. Eine risikoadjustierte Over-Performance lässt sich nur mit Strategien erzielen, die auf hohe Netto-Cashflows ausgerichtet sind. Das Bestandsmanagement ist für den institutionellen Anleger daher essenziell.

Das stark auf den Nutzer ausgerichtete Facility Management (FM) muss im Kontext mit institutionellen Anlegern stärker die Rolle des Eigentümerversetzers übernehmen. Mit dem FM sollten konsequent Kosten optimiert werden. Gleichzeitig sind eine qualitativ einwandfreie Dienstleistungserbringung sowie eine lückenlose Dokumentation sicherzustellen. Parallel dazu muss der institutionelle Anleger klare, auf die Objektstrategien ausgerichtete FM-Konzepte ausarbeiten, welche eine wertorientierte Bewirtschaftung des Immobilienportfolios ermöglichen. Anhand von sechs qualitativen Interviews mit institutionellen Anlegern wurde befragt, wie das FM derzeit als Werttreiber genutzt wird. Die Aussagen der Interviewpartner werden mit theoretischen Konzepten verknüpft und zu sieben zentralen Erfolgsfaktoren verdichtet:

- Eine klare Objektstrategie festlegen
- Verständnis für zentrale Werttreiber entwickeln
- Rollenverständnis FM-Provider klären
- Zusammenarbeits- und Organisationsmodell festlegen
- Tools und Reporting abstimmen
- Kommerzielles FM-Modell vorgeben
- Vorgehen bei der Auswahl des FM-Providers definieren

Die Beachtung und spezifische Ausgestaltung dieser sieben Faktoren helfen dem institutionellen Anleger dabei, sein Ertragspotenzial ausschöpfen zu können. Anhand eines praxisorientierten Leitfadens wird dann das idealtypische Vorgehen für die Einführung eines wertorientierten FM dargestellt. Abschliessend erfolgt eine Schlussbetrachtung und der Ausblick.

1. Einleitung

Eingangs wird die der Arbeit zugrundeliegende Hypothese dargestellt. In einem zweiten Teil wird die Zielsetzung erläutert und das Thema inhaltlich abgegrenzt. Die Einleitung schliesst mit der Darstellung des Aufbaus und der Vorgehensweise.

1.1 Ausgangslage

Immobilien haben sich von einem vormals eher sachwertdeterminierten Vermögensgegenstand zu einer attraktiven Assetklasse entwickelt, wobei sie gegenüber Wertpapieren und Rohstoffen spezifische Eigenschaften hinsichtlich der Volatilität der Märkte, den Schwankungen in den Wertentwicklungen sowie der Beeinflussbarkeit von Rendite und Risiko aufweisen (Lange, S. 480). Mit einem Anteil von 20.4% und einem Gesamtwert von über 216 Mrd. CHF stellen die Immobilien hinter den Aktien (30.8%) und den Obligationen (29.4%) im Jahr 2020 die dritt wichtigste Anlageklasse der Schweizer Pensionskassen dar (Bundesamt für Statistik BFS, S. 2). Institutionelle Anleger, die in Immobilien investiert sind, sind aufgrund der hohen Werte gut beraten, diese professionell bewirtschaften zu lassen, damit das volle Ertragspotenzial ausgeschöpft wird.

Trotz der grösseren Attraktivität, welche der Assetklasse Immobilien in den vergangenen Jahren zukam, ist nicht zu verkennen, dass die Renditen (Total Return) von Immobilienanlagen in den vergangenen Jahren rückläufig waren und es zu einer Angleichung der Immobilienmärkte in der Schweiz gekommen ist (Trübstein, 2019, S. 15). Es wird anspruchsvoller Opportunitäten zu identifizieren und zu realisieren. Dadurch gewinnt das Bestandsmanagement und dementsprechend auch das FM als Werttreiber an Bedeutung.

Im Januar 2015 hat die Schweizerische Nationalbank (SNB) Negativzinsen eingeführt, was sich verstärkend auf den Barwert von Immobilien auswirkte. Per 17. Juni 2022 hat die SNB den Leitzins um 0.5% angehoben, sodass dieser derzeit bei -0.25% liegt. Steigende Zinsen führen – ceteris paribus – zu einer Abwertung von Immobilienwerten. Bereits in den letzten Jahren war angesichts der Marktentwicklung eine Optimierung der Immobilienperformance für institutionelle Anleger zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit zwingend (Thelen & Tanner, S. 59). Die Fokussierung auf einen optimierten Netto-Cashflow wird für den institutionellen Immobilien-Anleger noch wichtiger.

Wenn es um die optimale Ausgestaltung der Nettomieteinnahmen geht, wird dem FM eine eher untergeordnete Rolle zugewiesen. Der institutionelle Anleger richtet seine

Aktivitäten mehrheitlich auf die Einnahmeseite aus. Diese Ausrichtung ist auch sinnvoll, lässt aber ausser Acht, dass mit einer professionellen Ausgestaltung und Umsetzung des FM's zusätzlicher Netto-Cashflow kapitalisiert werden kann (Deisenrieder, S. 271). Der institutionelle Anleger sollte daher diesbezüglich dem Motto folgen: «Das eine tun und das andere nicht lassen!». In der Praxis ist zu beobachten, dass der institutionelle Anleger oft lange keinen Grund sieht, das bestehende FM Modell anzupassen, solange der operative Betrieb einigermaßen gut läuft. Weiter entstehen Betreibermodelle in der Praxis eher zufällig, wobei regionalen Besonderheiten oder historischen Entwicklungen eine erhebliche Bedeutung zukommt (Markmann, Markmann & Rotke, S. 656). Aufgrund von nicht vorhandenen oder nicht korrekt auf die Strategie des institutionellen Anlegers abgestimmten FM-Leistungsbeschrieben und/oder zufällig entstandenen Organisationsmodellen, können sich Situationen ergeben, welche die Rendite für den institutionellen Anleger limitieren.

Mit Blick auf geringe Leerstände, tiefe Energiekosten, geringe Instandhaltungskosten, effizientes Flächenmanagement und hohe Renditen ist ein Einbezug des institutionellen Anlegers bei der optimalen Ausgestaltung des FM-Betriebsmodells unerlässlich. Durch das Formulieren eines klaren Ziels und der Verfolgung einer darauf ausgerichteten und optimal umgesetzten, stringenten FM-Strategie, lassen sich die Interessen des institutionellen Anlegers bestmöglich wahren. Dazu sind ein interaktives Zusammenwirken sowie ein klares Funktions- und Rollenverständnis zwischen den involvierten Parteien erforderlich. Mittels abgestimmter und zielgerichteter Zusammenarbeit können erfolgreiche, tragfähige FM-Modelle entwickelt werden, welche dem institutionellen Anleger Vergleichbarkeit und Standardisierung ermöglichen sowie Transparenz und Kostenvorteile verschaffen. Diese trägt in der Immobilienbereitstellung entscheidend zum Erfolg einer Immobilie bei (Gondring, S.533).

1.2 Zielsetzung

Basierend auf der obenstehenden Ausgangslage wird folgende Hypothese aufgestellt:

Institutionelle Anleger von klassischen Büro- und Wohnimmobilien schenken dem FM trotz der grossen Bedeutung des Bestandsmanagements und der Relevanz der Netto-Cashflow-Rendite zu wenig Aufmerksamkeit und schöpfen dadurch nicht das volle Ertragspotenzial aus.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist, die relevanten Erfolgsfaktoren für den institutionellen Anleger herzuleiten und einen praxisorientierten Leitfaden auszuarbeiten, der dem ren-

diteorientierten Anleger im Bestandsmanagement von klassischen Büro- und Wohnimmobilien erlauben soll, den aus seiner Sicht besten Entscheid in Bezug auf das FM-Betreibermodell treffen zu können.

Folgende zentrale Fragestellungen werden im Rahmen dieser Abschlussarbeit untersucht:

- Wie kann das Setup zwischen institutionellem Anleger, Asset Manager, Property Manager und FM-Betreiber optimal aufgesetzt werden, damit sich aus Sicht des institutionellen Immobilien-Anlegers keine nachteiligen Situationen ergeben?
- Wie kann der institutionelle Anleger bei klassischen Büro- und Wohnimmobilien den Prozess bei der Auswahl, Umsetzung und der operativen Ausgestaltung des FM-Betreibermodells gestalten, damit er die Grundlage für eine renditeorientierte FM-Strategie schafft?
- Welche kommerziellen FM-Konzepte sollte ein renditeorientierter institutioneller Anleger einsetzen und wie stellt er deren Wirksamkeit nachhaltig sicher?

Begriffsklärung

Institutioneller Anleger: Unter einem institutionellen Anleger wird ein Investor verstanden, der aufgrund seiner hohen und/oder häufigen Kapitalanlagen einen speziell dafür eingerichteten Geschäftsbetrieb in kaufmännischer Weise unterhält. Gegensatz dazu ist der Privatanleger.

Bestandsmanagement: Immobilien bewirtschaften, verwalten, vermieten und vermarkten, um einen möglichst hohen Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfungskette zu leisten.

1.3 Abgrenzung des Themas

Der wichtigste Faktor für die Entwicklung der lokalen Immobilienmärkte ist das regionale Wirtschaftswachstum, welches durch die Ausweitung der Produktion von Sachgütern und Dienstleistungen entsteht (Di Pasquale & Wheaton, S. 149). Bei der Identifikation der relevanten Erfolgsfaktoren für den institutionellen Anleger mit Blick auf das FM, wird die Komponente «regionales Wirtschaftswachstum» nicht berücksichtigt. Diese Komponente ist vielmehr durch das Portfoliomanagement im Sinne eines Strategieentscheides vorzugeben. Das FM hat sich danach auszurichten.

Den Investitionsentscheiden von institutionellen Anlegern liegt stets eine Investitionsstrategie zu Grunde (Bruns & Meyer-Bullerdiek, S. 122-123), dessen Ziel in der Rendi-

teoptimierung besteht (Kurzrock, 2015, S. 63). Zur Strategieumsetzung werden Mittel gemäss der taktischen und strategischen Gewichtung in unterschiedliche Anlagekategorien wie Aktien, Obligationen, flüssige Mittel, alternative und übrige Anlagen sowie Immobilien investiert. Diese Arbeit beleuchtet den spezifischen Beitrag, den das FM bei der Führung eines Bestandsportfolios von direkten Immobilienanlagen leisten kann, um innerhalb der Anlageklasse Immobilien positiv auf den Total Return oder weitere Werttreiber einwirken zu können.

Das FM fokussiert sich – abhängig vom Bedarf des Auftraggebers – sowohl auf die Immobilie (Fläche und Infrastruktur) als auch auf den Nutzer (Mensch und Organisation) (Gondring & Wagner, S. 17). Abweichend zum nutzerorientierten Immobilienmanagement bei Betriebsliegenschaften, ist für institutionelle Anleger die Immobilie nicht Betriebsmittel, sondern primär Kapitalanlage. Das FM bekommt damit eine andere Bedeutung. Im Corporate Real Estate Management (CREM) wird das Immobilienportfolio auf betriebswirtschaftlicher und unternehmensstrategischer Ebene betrachtet. Somit dominiert die Sicht des Eigentümers, der aber auch gleichzeitig Nutzer sein kann (Gondring & Wagner, S. 29). Demgegenüber sind institutionelle Anleger stark auf die Renditeoptimierung der Immobilie ausgerichtet. Folglich steht die Performance von Immobilienanlagen im Zentrum. Diese wird durch die Steigerung des Marktwerts und der Erträge, respektive durch die Reduktion der Kosten optimiert, womit der Total Return, also die Kombination von Netto-Cashflow- und Wertänderungsrendite, die zentrale Kenngrösse darstellt, die es gemäss den Anlagezielen des Investors zu optimieren gilt (Bone-Winkel, Schulte & Schafers, S. 729-731). Dieser Arbeit liegt ein FM-Verständnis zugrunde, welches sich nach Immobilien-Performance optimierenden Elementen bestimmt.

Im Rahmen dieser Abschlussarbeit werden keine indirekten Immobilienanlagen von institutionellen Anlegern betrachtet, da hier keine direkten Möglichkeiten der Einflussnahme auf Bewirtschaftung und FM bestehen. Weiter werden nur die Einflüsse des Bestandsmanagements untersucht. Zudem werden lediglich Wohn- und Gewerbeliegenschaften mit einer hohen Drittverwendbarkeit betrachtet. Spezialimmobilien wie z. B. komplexe Einkaufszentren, Laborflächen, Rechenzentren, etc., welche üblicherweise sehr spezifische FM-Leistungen beziehen, sind nicht Bestandteil dieser Arbeit.

1.4 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Für die Arbeit wurde ein exploratives Forschungsdesign gewählt. Die Arbeit ist in vier Kapitel gegliedert und orientiert sich an einer theoretisch empirischen Vorgehensweise. Im einleitenden Kapitel 1 wurden die Ausgangslage dargelegt, die Zielsetzung der Arbeit erläutert und Abgrenzungen vorgenommen. In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen des FMs erarbeitet, Managementdisziplinen im Bereich der direkten Immobilienanlagen beleuchtet sowie die Werttreiber für eine optimale Performance von Immobilienunternehmen analysiert. Darauf aufbauend folgt in Kapitel 3 die empirische Erhebung. Nach dem einleitenden Beschrieb der Methode wird im Sinne einer positiven Analyse die Aufnahme der IST-Situation dargelegt. Hierfür werden sechs strukturierte, mehrheitlich qualitative Interviews mit Head Portfolio und/oder Asset Managern bei institutionellen Anlegern, respektive in vergleichbaren Funktionen für das Asset- und/oder Portfoliomanagement eines Immobilienportfolios verantwortliche Personen, durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse dieser qualitativen Interviews werden im dritten Abschnitt von Kapitel 3 festgehalten. Dabei wird ein Abgleich zwischen Theorie und Empirie vorgenommen sowie Handlungsempfehlungen formuliert, bevor die Arbeit in Kapitel 4 mit der reflektierenden Diskussion und einem Ausblick schliesst.

2. Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel dient dem Verständnis der für diese Arbeit relevanten Grundlagen. Mittels Literaturrecherche werden Begriffe, zentrale Komponenten sowie die Ausprägungsformen des FM's erklärt und beschrieben. Weiter wird die Erwartungshaltung seitens institutioneller Anleger an das FM und die Elemente der Immobilienperformance dargestellt.

2.1 Einordnung des Facility Managements im Real Estate Management

2.1.1 Definition Facility Management

Der Begriff FM lässt sich aus dem Lateinischen ableiten: facilis (leicht, gewandt, sorgfältig, geschickt) und manus (Hand, aber auch Tätigkeit, Arbeit), also im übertragenen Sinne bedeutet FM etwas mit „geschickter und sorgfältiger Hand“ erledigen (Gondring & Wagner, S. 15). Eine einheitliche Definition von FM existiert nicht. Die Definitionsformen gemäss DIN EN 15221-1, GEFMA 100-1, IFMA, VDMA, DIN 32736 unterscheiden sich in den inhaltlichen Akzenten. Gemeinsamkeiten lassen sich bei den Definitionen hinsichtlich der Unterstützung der Kernprozesse sowie der Forderung nach einer integrativen Verknüpfung der gebäudebezogenen Prozesse finden (Gondring & Wagner, S. 17). Dieser Arbeit liegt das Definitionsverständnis nach VDMA zugrunde:

„Facility Management ist die Gesamtheit aller Leistungen zur optimalen Nutzung der betrieblichen Infrastruktur auf der Grundlage einer ganzheitlichen Strategie. Betrachtet wird der gesamte Lebenszyklus, von der Planung und Erstellung bis zum Abriss. Ziel ist die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, die Werterhaltung, die Optimierung der Gebäudenutzung und die Minimierung des Ressourceneinsatzes zum Schutz der Umwelt. Facility Management umfasst gebäudeabhängige und gebäudeunabhängige Leistungen.“
(Heinz, S. 22)

Strategisches und operatives Facility Management

Das FM lässt sich in eine strategische und operative Ebene unterteilen.

Der strategische Entscheidungshorizont ist langfristig und orientiert sich am gesamten Lebenszyklus des Gebäudes. Ausgangspunkt sind strategische Zielsetzungen des Unternehmens. Das strategische FM bildet die Grundlage, indem es die Steuerungs- und Koordinationsfunktion für das operative FM wahrnimmt. Hierbei wird festgelegt, in welchem Umfang, in welcher Form und ob überhaupt Leistungsbereiche des Unternehmens an eine externe Firma vergeben werden sollen (Outsourcing). Die strategische Ebene des FM's beinhaltet auch ein Informations- und Wissensmanagement. Dieses hat die

Aufgabe, alle für das FM notwendigen Informationen zu sammeln und zu systematisieren, damit der unternehmensinterne Informationsaustausch sichergestellt ist und die notwendigen Informationen zur Entscheidungsfindung vorhanden sind. Aufgabe des strategischen FMs ist auch das Betreiberkonzept sowie die Dienstleistungen zu entwickeln, ein geeignetes CAFM-System einzuführen und dieses jeweils den aktuellen Bedürfnissen anzupassen. (Gondring & Wagner, S. 20)

Die operative Ebene des FMs setzt sich mit den Aufgaben des laufenden Betriebs auseinander und umfasst unter anderem folgende Komponenten: Organisation und Umsetzung von FM-Prozessen, Controlling und Benchmarking, Kostenzuordnung, Dokumentation, Qualitätsmanagement sowie Marketing. Wichtige Grundlage für die operative Abwicklung des FMs sind formalisierte Managementsysteme, betriebswirtschaftliche Steuerungssysteme und Unterstützung durch geeignete IT-Systeme. (Gondring & Wagner, S. 21)

Das FM lässt sich in drei Teilbereiche gliedern:

Kaufmännisches Gebäudemanagement

Das Kaufmännische Gebäudemanagement (KGM) beinhaltet die Objektbuchhaltung, d.h. die Erfassung und Pflege sämtlicher Bestandes- und Vertragsdaten wie z. B. die Abrechnung der Kapitalkosten, Mieten, Abschreibungen, Steuern, Versicherungen sowie der sonstigen Betriebs- und Nebenkosten. Weiter sind alle anfallenden Kosten und Leistungen verursachergerecht zu erfassen und zuzuordnen. Mittels Controlling und Benchmarking werden die angefallenen Kosten nicht nur dargestellt, sondern auch kontinuierlich optimiert. Das Vertragswesen umfasst die Vertragsgestaltung, Vertragsüberwachung und Änderungen von Mietverträgen, Versorgungsverträgen und Verträgen mit externen Dienstleistern. (Gondring & Wagner, S. 22)

Technisches Gebäudemanagement

„Das Technische Gebäudemanagement (TGM) umfasst alle Leistungen und Massnahmen zur Gewährleistung der kontinuierlichen und wirtschaftlichen Nutzung der technischen Ausstattung einer Immobilie. Dabei werden technische Entwicklungen und Neuerungen berücksichtigt, um die Nutzungspotenziale zu erhalten bzw. zu steigern“ (Gondring & Wagner, S. 23). Zu den klassischen TGM-Leistungen gehören Wartung und Inspektion, Instandhaltung und Instandsetzung sowie die Verfolgung von Mängelanprüchen (Schoofs, S. 33).

Infrastrukturelles Gebäudemanagement

„Das Infrastrukturelle Gebäudemanagement (IGM) umfasst geschäftsunterstützende Dienstleistungen bei der Nutzung von Gebäuden“ (Gondring & Wagner, S. 23). Dazu zählen Reinigung, Hauswartungsdienste, Service- und Rufzentrale, Aussenanlagenpflege, Sicherheits- und Empfangsdienste, Bedienung der gebäudetechnischen Anlagen, Verfolgung von Meldungen und Behebung von Störungen, Energiemanagement, Dokumentation, Objektmanagement sowie Qualitätsmanagement (Schoofs, S. 33). Mit der Bereitstellung der relevanten Flächen- und Belegungsinformationen kann der optimale Flächenbedarf und die optimale Flächengestaltung ermittelt werden. Die Effizienz der Wertschöpfung kann von der Verfügbarkeit und Ausgestaltung der Flächen beeinflusst werden (Albert & Böhm, S. 1-3).

2.1.2 Service Level Agreement

Mit dem Service Level Agreement (SLA) wird zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer die Qualität und Quantität hinsichtlich der gewünschten Art und dem dafür festgelegten Preis der Leistung definiert (Schneider, S. 114). Damit wird ermöglicht, dass wiederkehrende Dienstleistungen kontrolliert und Transparenz in Bezug auf die Leistungserbringung geschaffen werden können. Mittels eindeutigem SLA wird versucht, die eigentlich unvereinbaren Interessensgegensätze von Eigentümer und FM zu überwinden (Schoofs, S. 153). Gleichzeitig werden Kompetenzen und die Kommunikation zwischen den Vertragspartnern geregelt (Gondring & Wagner, S. 370). Ein gemeinsames Qualitätsverständnis sowie ein umfassender, klar formulierter Leistungsbeschreibung sind zentrale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Dabei ist zu berücksichtigen, nicht ein Service Level für alle Servicebereiche festzulegen, sondern das Service Level vielmehr an den jeweiligen Bedarf individuell anzupassen (Ehrenheim, S. 507).

Das SLA kann sowohl Input als auch Output orientiert sein sowie Elemente beider Ausrichtungen beinhalten. Bei einem Input orientierten (massenbezogenen) Modell werden die Inputfaktoren wie z. B. Reinigungsstunden, bei einem Output orientierten (funktionalen) Modell wird ein gewünschtes Ziel/Ergebnis, wie z. B. ein einwandfreies Erscheinungsbild, beschrieben. Das massenbezogene Modell ermöglicht eine detaillierte Preistransparenz, bedarf jedoch einer umfangreichen Bestandsaufnahme. Das funktionale Modell ist auftraggeberseitig mit einem geringen Erfassungsaufwand verbunden und ermöglicht einen Ideenwettbewerb. Die individuellen Angebote sind jedoch nur schwer vergleichbar und die Gesamtpreise nicht nachvollziehbar da i.d.R. keine Einzelpreise

ausgewiesen werden. Das funktionale Modell weist daher ein hohes Leistungsänderungspotenzial auf und Nachträge sind schwer zu prüfen. Der Auftraggeber kann dadurch jedoch auch das Kalkulationsrisiko vollständig auf den Auftragnehmer abwälzen. (Gondring & Wagner, S. 368-369)

Bei Ausschreibungen von FM-Services ist sowohl für den Auftraggeber als auch für den Auftragnehmer ein exaktes Verständnis hinsichtlich der abgefragten Leistungen sowie ein klar definiertes und vollständiges SLA zentral. Spätestens bei der Due Diligence gilt es dieses gemeinsame Verständnis hinsichtlich dem SLA zu überprüfen. Dazu ist eine enge Zusammenarbeit der beteiligten Gesellschaften erforderlich (Schäfer, S. 57). Mit der Definition des SLAs wird die Grundlage des Kostenrahmens gebildet. Daher müssen die Bestandteile des SLAs optimal auf die Zielsetzungen des Auftraggebers ausgerichtet sein. Der Leistungserbringende ist konsequent hinsichtlich der Qualität des Erfüllungsgrades zu überprüfen. Gleichzeitig sollte der Auftraggeber auch eine periodische Überprüfung der formulierten SLA durchführen und ggf. Anpassungen vornehmen. Werden nicht nur einzelne Serviceleistungen definiert, sondern ein Leistungsbündel, sog. integrale FM-Leistungen vereinbart, ist zu Vertragsbeginn zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber verbindlich zu klären, inwiefern Anpassungen bei einzelnen Servicebereichen (z. B. Reduktion von Reinigungsleistungen) auch Anpassungen anderer Bereiche (z. B. Managementleistungen) beeinflussen können. Weiter helfen SLAs dabei, eine Pflichtverletzung gegenüber dem FM-Dienstleister nachzuweisen und damit im Streitfall einen Nacherfüllungs- oder Schadensersatzanspruch durchzusetzen (Schoofs, S. 156).

2.1.3 Key Performance Indicator und Reporting

Unabhängig davon, ob ein SLA Input oder Output basiert orientiert ist oder aus einer Kombination von Input und Output basierten Komponenten besteht, ist mittels griffigen Key Performance Indicators (KPI) in definierten Zeitintervallen stetig zu überprüfen, in welcher Qualität die vereinbarte Leistung effektiv erbracht wird (Ehrenheim, S. 508). Mittels aussagekräftiger KPIs soll die Steuerung und Kontrolle des Leistungserbringers vereinfacht werden (Ehrenheim, S. 508). Beim Definieren von KPIs geht es nicht um die Definition möglichst vieler, sondern der für den Auftraggeber möglichst relevanten und aussagekräftigen Messgrößen, damit einerseits die Kundenzufriedenheit sichergestellt ist und andererseits Kostenoptimierungen umgesetzt werden können, um die Rentabilität der Immobilie zu erhöhen (Schoofs, S. 185). In der Praxis kann beobachtet werden, dass KPIs zwar definiert sind, jedoch selten spezifisch auf ein Objekt oder Teil-

portfolio ausgerichtet sind. Im laufenden Betrieb fehlt oft auch der Fokus, das Bewusstsein und das Verständnis, bestehende KPIs und SLAs anzupassen. Da sich jedoch auftraggeberseitig die Anforderungen hinsichtlich den KPIs im Laufe der Vertragszeit verändern können, z. B. hinsichtlich Environmental, Social & Governance Themen, ist es wichtig, dass KPIs zunächst bewusst festgelegt, jedoch bei Bedarf auch punktuell angepasst werden (Franceschini, Galetto & Maisano, S. 2). Werden die richtigen KPIs hinterlegt und ist das Reporting von hoher Qualität, können Managementressourcen gezielter eingesetzt werden.

Mit Datentransparenz und Planung können Optimierungspotenziale aufgespürt und realisiert werden (Schoofs, S. 185). Damit keine zu hohen Kosten für die Datenerhebung und das Reporting entstehen, ist dieses möglichst automatisiert und auch für den Auftragnehmer mit vertretbarem Aufwand zu erheben. Idealerweise ist die Art der Berichterstattung auf das Controllingssystem des Property- oder Asset Managers zugeschnitten, sodass eine durchgängige Informationsverarbeitung mit wenig Schnittstellenverlusten gewährleistet ist (Schoofs, S. 186).

Für den Fall der Nicht- oder nichtgehörigen Erfüllung können Vertragsstrafen, sog. Pönalen vereinbart werden. Der Vorteil solcher Pönalen ist, dass sie – im Gegensatz zu Schadensersatzansprüchen – ohne Schadensnachweis durchgesetzt werden können (Schoofs, S. 165). Bei der Bestimmung von Vertragsstrafen sollte darauf geachtet werden, dass diese den Auftragnehmer nicht unangemessen benachteiligen, da sie sonst rechtlich schwer durchsetzbar sein werden (Schoofs, S. 167).

In FM-Verträgen werden oft Pönalen vorgesehen. Neuere, partnerschaftlich aufgesetzte FM-Verträge beinhalten jedoch nicht nur eine Malus-, sondern auch eine Bonus-Regelung, anhand derer der FM-Anbieter zusätzliche Leistungsanreize erhält. Dabei kann es herausfordernd sein, einen geeigneten Bonusanspruch zu formulieren, da der Auftraggeber bereits für die vollständige und einwandfreie vertragliche Leistungserbringung ein Entgelt entrichtet. Denkbar sind beispielsweise Bonusansprüche für realisierbare Optimierungsvorschläge sowie Anreize für die Unterschreitung eines vorgegebenen Kostenrahmens.

2.1.4 Datenmanagement

Eine vollständige, klare und aktuelle Gebäudedokumentation in allen Lebenszyklusphasen ist ein zentrales Element im Immobilienmanagement (Kurzrock, 2017, S. 333). Das Datenmanagement hat die vom FM benötigten Informationen zu liefern, Prozesse zu

unterstützen und Bestandsdaten über den Lebenszyklus von Objekten hinweg zu sichern. In der Praxis werden dazu Computer-Aided Facility Management (CAFM)-Tools genutzt, welche Daten und Dokumente einer Immobilie enthalten (Ehrenheim, S. 518). CAFM-Tools müssen aufgrund sich verändernder Rahmenbedingungen ressourcenschonend, einfach und klar abänderbar sein (Gondring & Wagner, S. 401). Die Qualität des CAFM-Tools fusst einerseits auf der Qualität der im System hinterlegten Daten und besteht andererseits in der Ausgestaltung der technischen Funktionalität, respektive der Bedienerfreundlichkeit (Reinecke & Böhm, S. 19). Im CAFM-Tool sollen nur diejenigen Daten erfasst und gepflegt werden, die im spezifischen Gebäudelebenszyklus effektiv von Bedeutung sind (Gondring & Wagner, S. 402). Auch die Genauigkeit der Erfassung von Bestandsdaten sollte nicht die höchste realisierbare Präzision besitzen, sondern diejenige, die für die spätere Bewirtschaftung und Umplanung gerade ausreicht (Nävy, S. 241). Eine ordnungsgemässe Datenpflege bleibt absolut zentral und sichert permanent die Richtigkeit der zu verwendenden Informationen (Gondring & Wagner, S. 406). Wegen des langen Lebenszyklus von Immobilien sowie der Vielzahl der im Verlauf involvierten Parteien, ist die Durchgängigkeit von Daten, der einfache Datenaustausch bzw. die Datenweitergabe aus den vorangehenden Phasen an die nachfolgenden sicherzustellen (Nävy, S. 22). Bei Eigentumsübertragungen, Mitarbeiter- oder Providerwechseln gehen oft Erfahrung und Wissen verloren, was zu unzureichenden Objektdokumentationen führt, was wiederum regelmässig Abschläge auf den Kaufpreis bewirkt (Kurzrock, 2017, S. 334).

Da der Datenaustausch längst nicht mehr nur intern, sondern immer mehr mit Externen erfolgt, gewinnen klare Schnittstellenstandards zunehmend an Bedeutung (Gondring & Wagner, S. 404). Mit Blick auf die hohe Geschwindigkeit, mit der sich IT-Lösungen weiterentwickeln sowie aufgrund der erforderlichen mehrjährigen Aufbewahrungsdauer von Daten, sind regelmässig systemtechnische Wartungen vorzusehen (Schneider, S. 141). Im FM werden durch CAFM-Software-Module folgende Kernfunktionalitäten unterstützt: Flächen-, Umzugs-, Vermietungs-, Betriebskosten-, Reinigungs-, Instandhaltungs-, Schlüssel- und Vertragsmanagement, Bestandsdokumentation, Medien- und Energieverbräuche sowie Controlling (Gondring & Wagner, S. 423). Mit qualifizierten Informationen des CAFM-Tools, werden Planungsvorgänge optimiert und eine schnelle und sichere Entscheidungsfindung unterstützt, woraus sich hohe Einsparungspotenziale ergeben (Gondring & Wagner, S. 405). Gleichzeitig herrscht heute kundenseitig ein grösseres Bedürfnis an Transparenz, Dokumentation, Qualitätsverbesserung und Prozessbeschleunigung, wofür das CAFM-Tool eine wichtige Grundlage bildet (Schneider,

S. 175). Das CAFM-Tool ist derzeit noch stark auf operative Funktionen ausgerichtet. Künftig wird sich das FM, z. B. in Verbindung mit dem Portfoliomanagement, verstärkt strategischen Aufgaben widmen, womit sich die CAFM-Anbieter zunehmend mit der Unterstützung des strategischen Managements befassen müssen (Schneider, S. 176).

2.1.5 Vertragliche und kommerzielle Modelle

Rechtlich handelt es sich bei FM-Verträgen in der Regel um einen einfachen Auftrag gemäss Art. 394 ff. OR. Wegen der unterschiedlichen Ausprägungsformen und Gestaltungsmöglichkeiten von FM-Verträgen empfiehlt sich eine klare vertragliche Regelung des Auftragsverhältnisses. In der Praxis sind unterschiedliche vertragliche und kommerzielle FM-Modelle anzutreffen. Zu den verbreitetsten kommerziellen Modellen gehören folgende Vergütungsarten: Einheitspreisvertrag, Pauschalvertrag und Selbstkostenerstattungsvertrag inkl. Handling-Fee (Schoofs, S. 124). Ein moderneres Vertragsmodell ist das Vested-Model. Nachfolgende Übersicht stellt die Vor- und Nachteile der jeweiligen Vertragstypen gegenüber:

	Vorteile	Nachteile
Pauschalpreisvertrag	<ul style="list-style-type: none"> - Geringer Managementaufwand - Geringer Aufnahmeaufwand - Gute Planbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Geringe Transparenz - Wenig Klarheit zu Kostentreibern - Keine definierten Preise für nicht in der Pauschale enthaltene Leistungen - Flexibilität
Einheitspreisvertrag	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilität - Klare Definition der Mengentreiber - Transparenz - Vergleichbarkeit (Preis pro Einheit) 	<ul style="list-style-type: none"> - Geringe Berücksichtigung von Synergien - Aufwändige Ermittlung der Leistungseinheiten
Selbstkostenerstattungsvertrag inkl. Zuschlag (Markup)	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Kostentransparenz (nach Kostenart) - Minimiert Kostenüberschreitungsrisiko (bei Vereinbarung eines garantierten Maximalpreises/Kostendachs) - Klar definierte Marge 	<ul style="list-style-type: none"> - Direkter Bezug von Kosten auf konkrete Leistungsparameter nur mit hohem Aufwand möglich oder sogar unmöglich - FM-Provider hat Interesse hohe Kosten zu generieren (daher oft in Kombination mit einem garantierten Maximalpreis) - Aufwändige Ermittlung der exakten Gemeinkosten/Overheadkosten
Vested Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> - Laufender, partnerschaftlicher Austausch 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoher Managementaufwand

Tabelle 1: Übersicht kommerzielle Modelle

Pauschalpreise bieten sich bei funktionaler Leistungsbeschreibung an, wenn sich keine Mengen veranschlagen lassen. Der Auftragnehmer übernimmt nicht nur die Ausführung der eher offen gehaltenen Leistungsbeschreibung, sondern auch die Planung und Konzeption der Leistung (Schoofs, S. 125). Werden Einheitspreise vereinbart, muss bei der Auftragserteilung Klarheit über die zu erbringenden Teilleistungen bestehen (Schoofs, S. 127). Bei Preismodellen, welche auf den Selbstkosten zzgl. eines im Voraus definierten Zuschlags basieren, sind ebenfalls klare SLAs sowie eine fundierte Kostenbasis erforderlich. Vested Outsourcing ist ein hybrides Geschäftsmodell. Es werden dabei nicht alle Eventualitäten ex ante vertraglich festgelegt bzw. berücksichtigt. Abgeschlossen wird ein auf gemeinsam definierten Werten und Zielen basierender Mantel- bzw. Rahmenvertrag, welcher im Zeitablauf aufgrund der erzielten Ergebnisse konkretisiert wird und so für beide Parteien Vorteile schafft (Vitasek, Ledyard & Manrodt, S. 163-164).

Vergütungssysteme sollten fair, zielkongruent, inhaltsbezogen und transparent sein. Sie bestehen aus einer Basiskomponente sowie einer vermögenswert- und einer ergebnisabhängigen Komponente (Kloess, S. 233). In der Praxis gewinnen Modelle, die gemeinsam festgelegte und für beide Seiten einsehbare Kostenbudgets aufweisen, immer mehr an Bedeutung, da mit diesen Modellen die Interessen von Auftraggeber und Auftragnehmer stärker auf gemeinsame Ziele ausgerichtet werden (Schoofs, S. 128).

2.1.6 Life Cycle Management

Die gesamte Nutzungsdauer von Wohn- und Gewerbeliegenschaften beträgt in der Regel 60 bis 80 Jahre (Kurzrock, 2015, S. 123). Nach den Ergebnissen verschiedener Studien sind nur etwa 15-20% der Lebenszykluskosten Investitionskosten, die restlichen 80-85% sind Folgekosten (Ehrenheim, S. 509). Beim FM steht somit die ganzheitliche Betrachtung des Lebenszyklus einer Immobilie im Mittelpunkt, mit dem Ziel einer Gestaltung von Wertschöpfungsketten zur gewinnoptimierenden Bewirtschaftung eines Objekts (Gondring & Wagner, S. 7). Das Life Cycle Management (LCM) basiert auf der Tatsache, dass die Nutzungskosten ein Vielfaches der Herstellungskosten eines Gebäudes darstellen und dass sie überwiegend in der Planungs- und Ausführungsphase determiniert werden (Bogenstätter, S. 340). Abbildung 2 zeigt den Zusammenhang zwischen der Beeinflussbarkeit und den anfallenden Kosten im Zeitablauf.

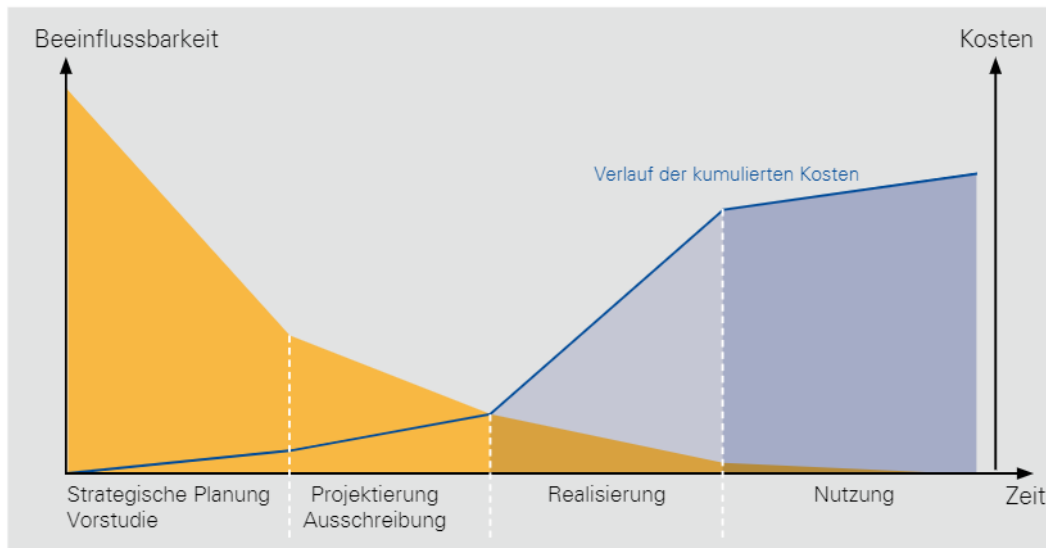


Abbildung 1: Beeinflussbarkeit und Verlauf der kumulierten Kosten (CRB, S. 77)

In der Planung (Entstehungsphase) werden Entscheidungen getroffen, die die nachfolgenden Lebenszykluskosten bedeutend beeinflussen (Gondring & Wagner, S. 266). Da die Beeinflussbarkeit der Kosten in dieser Phase sehr hoch ist und während der Realisierung und Nutzungsphase stark abnimmt, währenddem sich die Kostenentwicklung genau gegenläufig verhält, ist die Evidenz des frühen Einbezugs des FM's sowie eine starke Stellung des Facility Managers offenkundig. Das FM ist dabei auf eine klare Zielformulierung des Entscheidenden angewiesen (Nävy, S.28). Um diese Klarheit schaffen zu können, wird ein FM-Konzept erstellt, welches das planmäßige und optimierende Vorgehen für den gesamten Zyklus bestimmt (Stadloeder, S. 354). Aufgabe des FM's ist, das Notwendige vom Möglichen zu unterscheiden und die Gestaltung der Immobilie nutzungsadäquat zu realisieren (Krimmling, S. 55). Mit der strategischen Komponente des FM's können Potenziale in der Nutzungsphase lokalisiert und angehoben werden (Preuss & Schöne, S. 14). Speziell gilt es zu berücksichtigen, dass die Immobilie während den Nutzungsphasen sich wandelnden Anforderungen genügen muss, um ihre Funktion erfüllen zu können (Kurzrock, 2017, S. 326).

Innerhalb des Immobilien-Lebenszyklus kann grob zwischen der Entstehungs-, Nutzungs- und Verwertungsphase unterschieden werden. Nachfolgende Abbildung gibt eine Übersicht über die unterschiedlichen Phasen und zeigt die Berührungspunkte mit dem FM auf:

Entstehungsphase			Nutzungsphase			Verwertungsphase		
Planung	Realisierung	Vergabe	Vermietung	Nutzung	Instandhaltung	Verkauf	Redevelopment	Abriss
Datenstandard	Vergabestrategie		Flächenaufteilung	Wartungskonzept	Energiespar-konzept	Gebäudedokumentation für Due Diligence, Sanierung bzw. Abriss		
CAFM-System	Servicelevel		NK-Umlage im Mietvertrag	Versicherungsfälle	NK-Abrechnung			
Effiziente Grundrisse	Nutzung Synergien		Instandhaltungsklausel	Gewährleistungsverfolgung	NK-Optimierung, Benchmarking			
Wärmedämmung, Fassadengestaltung	Zeitpunkt der Vergabe		Rückgabe der Mietfläche					
TGA-Konzept	Auswahl der Dienstleistungen							
Sicherheitskonzept	FM-Vertrag							
Reinigungskonzept								
Betriebskonzept								
Vorkalkulation								

Abbildung 2: FM-Berührungspunkte innerhalb des Immobilien Lebenszyklus (Gondring & Wagner, S. 264)

Der Ursprung des FM liegt im Potenzial, durch gezielten Fokus auf die Nutzungskosten die objektbezogenen Kosten zu senken (Gondring & Wagner, S. 6). Während der Nutzungsphase wirken sich nachfolgende Massnahmen des FM auf die Immobilien-Lebenszykluskosten des Gebäudebetriebs aus: Optimierung der Betriebskosten durch Benchmarking, Optimierung der Energiekosten durch Energiemanagement und Contracting, Verlängerung der Nutzungsdauer von Bauteilen und technischen Anlagen durch angemessene Instandhaltung, Erhöhung der Mieterbindung durch angemessene Servicequalität der FM-Leistungen, Minimierung der Eigentümerkosten durch effizientes Vertragsmanagement und Gewährleistungsverfolgung (Gondring & Wagner, S. 271).

Das FM kann auch in der Verwertungsphase dabei helfen, Kosten zu reduzieren, indem es eine aktuelle, gut strukturierte und digitale Gebäudedokumentation zur Verfügung stellt. Eine gute Datenqualität und Gebäudedokumentation erleichtern beispielsweise die Due Diligence, welche dem Verkauf einer Immobilie vorangeht, erheblich (Bernet & Arndt, S. 152). Eine umfassende und aktuell geführte Gebäudedokumentation ist auch bei einer Sanierung oder einem Abriss genauso von Bedeutung. Gerade in Zeiten von knappen Rohstoffen und einhergehend mit Nachhaltigkeitsüberlegungen kann eine vollständige, aktuelle und korrekte Gebäudedokumentation dabei helfen, den Lebenszyklus von noch verwertbaren Anlagen und Bauteilen zu verlängern und dadurch kostenoptimiert arbeiten zu können. Bei sich einstellendem Leerstand kann das FM durch die frühzeitige Stilllegung technischer Anlagen, Entleerung von Betriebsstoffbehältern,

rechtzeitige Kündigung von Dienstleistungsverträgen und Sicherung des Gebäudes, Kosten sparen und Gefahren vermeiden (Gondring & Wagner, S. 273). Instandsetzungsmassnahmen sind exakt aufeinander abzustimmen, da bestimmte Massnahmen vorbereitende Arbeiten oder Beseitigungen von naheliegenden oder verbundenen Stoffen erfordern (Gondring & Wagner, S. 250). Bei der Life Cycle Betrachtung ist jeweils nicht nur die technische, sondern immer auch die wirtschaftliche Lebensdauer zu betrachten.

2.1.7 Lokalisierung des Facility Managements im Real Estate Management

Real Estate Management (REM) wird als direkte Steuerung eines immobilienbezogenen Wertschöpfungsprozesses verstanden. Dabei wird eine möglichst optimale Kombination und Allokation aller Ressourcen angestrebt, dies mit dem Ziel, ein auf die Immobilie bezogenes Leistungs- und Erfolgspotenzial zu identifizieren und den Wert einer Immobilie für den Eigentümer/Investor zu steigern. Es umfasst die Planung, Steuerung, Organisation und Kontrolle von originären leistungsbezogenen Managementfunktionen. Darüber hinaus umfasst es funktionale Managementelemente, wie z. B. die Immobilieninvestition oder bei Fremdnutzung eines Objekts das Immobilienmarketing zum Absatz der Flächenleistung durch Verkauf oder Vermietung. Das Real Estate Management ist von unterschiedlichen Sichten aufgrund der verschiedenen Beteiligten (z. B. Eigentümer, Nutzer) geprägt. Es verfolgt mehrere unterschiedliche Zielrichtungen, die in einem Zielsystem integrierbar sind. Das Zielsystem des Real Estate Managements stellt den wirtschaftlichen Erfolg einer Immobilie in den Fokus. Das zentrale Erfolgspotenzial einer Immobilie liegt einerseits in ihrer Kosteneffizienz und andererseits in den nachhaltig erzielbaren Erträgen. Ergänzt werden diese beiden Hauptziele durch die „Ziele der Wertschöpfung, -erhaltung und -steigerung, der Performanceoptimierung bzw. der Erzielung einer optimalen Portfolioperformance unter Bildung eines risikoeffizienten Portfolios“. (Gondring & Wagner, S. 24)

Im REM ist eine Unterscheidung zwischen der Betreuung von Anlageimmobilien und dem Management von selbst genutzten Unternehmensimmobilien sinnvoll. Die einzelnen Teilfunktionen innerhalb des REMs verschwimmen jedoch. So gibt es weder in der immobilienwirtschaftlichen Literatur noch in der Praxis einen Konsens zur Ausgestaltung der einzelnen Teilfunktionen Portfolio Management, Real Estate Asset Management, Property Management und Facility Management. (Gondring & Wagner, S. 25)

Im Sinne der Übersichtlichkeit und zur Verdeutlichung der Mehrstufigkeit sowie der Überlagerungsthematik werden die verschiedenen Teilfunktionen des REMs in Abbildung 3 veranschaulicht.

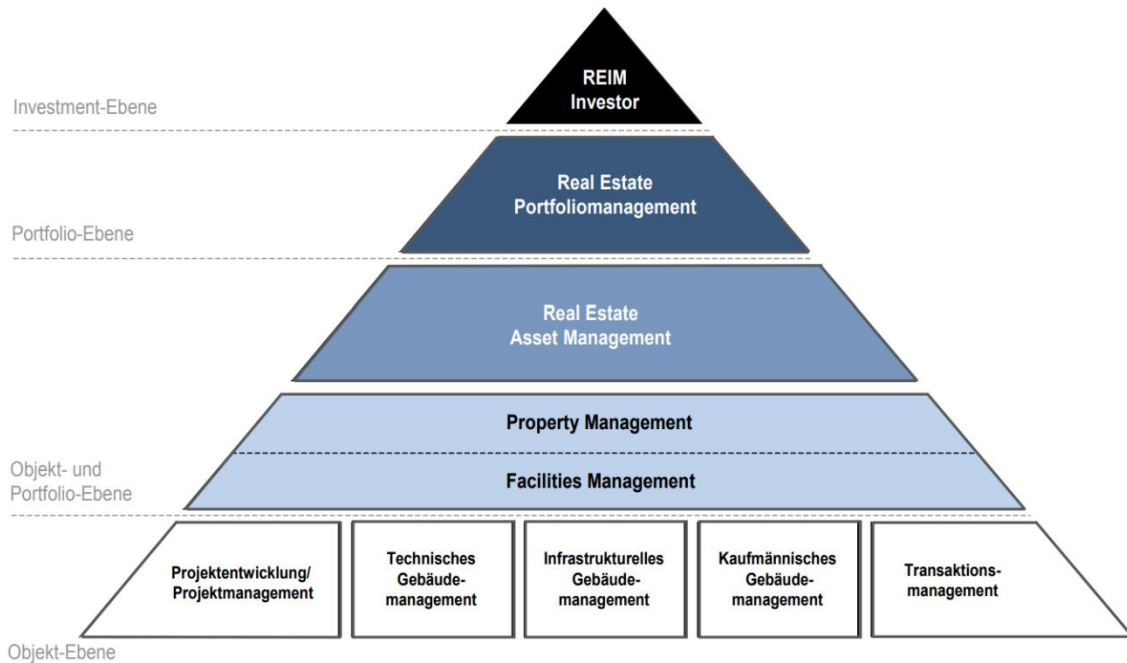


Abbildung 3: Funktionen im Real Estate Management (Teichmann, S. 15)

Real Estate Investment Management

Nach der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif) ist Real Estate Investment Management (REIM) die „umfassende, an den Vorgaben des Investors ausgerichtete Eigentümervertretung für ein Immobilienvermögen unter Kapitalanlagegesichtspunkten. Dies kann neben Direktinvestitionen auch indirekte Immobilieninvestitionen sowie ergänzend zu fremdgenutzten auch eigengenutzte Immobilien oder nicht primär der Ertragserzielung dienende Immobilien umfassen“ (gif, S.3). Unter Berücksichtigung von Anlagegesichtspunkten besteht das Ziel in der Performanceoptimierung und der Erzielung einer höchstmöglichen Rendite für den Investor (Teichmann, S. 15).

Portfolio Management

Portfolio Management kann als komplexer, kontinuierlicher und systematischer Prozess der Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle von Immobilienbeständen bezeichnet werden, welches die Transparenz für den Immobilieninvestor erhöhen soll, um eine Balance zwischen den Erträgen und den damit verbundenen Risiken von Immobilien und Managemententscheidungen für das gesamte Immobilienportfolio herzustellen (Wellner, S. 35).

Die Grundlage für die Rendite-Risiko-Beziehung von ganzen Portfolios wurde 1952 durch die Portfolio-Selection-Theory nach Henry M. Markowitz gelegt. Markowitz gelang der Nachweis, dass durch Mischung verschiedener Portfoliobestandteile die Risiken des Gesamtportfolios gemindert werden können. Dies wird durch die Kombination von Assets unterschiedlicher Rendite-Risikoprofile ermöglicht. Der Zusammenhang wird statistisch durch die Korrelation ausgedrückt. Nach Markowitz besteht die Aufgabe des Portfolio Managements darin, optimale Portfolios zusammenzustellen, in denen in Abhängigkeit vom einzugehenden Risiko maximale Renditen erzielt werden können. Die Theorie von Markowitz klammert weitere wichtige Zielsetzungen von Immobilieninvestitionen, wie bspw. Image oder Nutzen der Immobilie, aus. Weiter lässt sich die Risikoeinstellung der Investoren nur schwer messen. Es ergeben sich ebenfalls Einschränkungen hinsichtlich der Realisierbarkeit von Diversifikationspotenzialen aufgrund der Immobilienstrategie des Unternehmens. Obwohl berechtigte Zweifel an der Anwendbarkeit dieser Theorie auf Immobilieninvestitionsentscheidungen bestehen, trägt der quantitative Ansatz des Immobilienportfoliomanagements zur erfolgreichen Gestaltung von Immobilienportfolios bei. (Lange, S. 487-489)

Asset Management

Unter Asset Management versteht man das wertorientierte, strategische und operative Vermögens- und Wertschöpfungsmanagement von Immobilien auf Objektebene nach den Zielen und Vorgaben des Investors oder Eigentümers (Schoofs, S. 29). Den Ausgangspunkt für das Asset Management bildet die im Rahmen des Immobilienportfoliomanagements formulierte Immobilienstrategie bzw. das in Abhängigkeit davon entstandene Immobilienportfolio (Lange, S. 497). Der Real Estate Asset Manager übernimmt die Eigentümer- bzw. Anlegerposition und reagiert auf die Märkte mit dem Ziel, die Rendite-Risiko-Position mindestens zu halten (Gondring & Wagner, S. 27). Dabei versucht der Asset Manager die Performance des Immobilieninvestments aktiv zu optimieren, da sich Immobilien – abweichend zu Aktien oder Anleihen – nicht eigenständig entwickeln (Krüger & Rosdächer, S. 562). Märkte und Mieter müssen analysiert, Mieter akquiriert und gebunden, Immobilien fachmännisch und kostenbewusst instandgehalten und Kaufangebote ausgewertet werden. Sämtliche Entscheidungen sind im Sinne der Investoren zu treffen. Dadurch sollen sich die Investitionsziele der Anleger optimal realisieren lassen. Wertsteigernde und kostensenkende Massnahmen werden insbesondere im Property und Facility Management operationalisiert (Teichmann, S. 17). Mit dem Asset Management besteht die Strategie nicht mehr darin, Immobilien zu verwalten und

sie im Bestand zu halten, sondern aktive Wertschöpfung und die Vorbereitung des Exits zu betreiben (Gondring & Wagner, S. 28).

Property Management

Property Management ist die investitionsorientierte, operative Bewirtschaftung von Immobilienprojekten im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase (Schoofs, S. 30). Das Property Management setzt die getroffenen Entscheidungen des Eigentümers im Auftrag des Asset Managers basierend auf dem Investoreninteresse um (Lange, S. 499). Die Aufgaben des Property Managements umfassen sowohl mieter- wie auch objektbezogene Aufgaben wie Vermietungsmanagement, Maklermanagement, Mieterbetreuung, Miet- und Nebenkostencontrolling, Rechnungswesen und Buchführung, Leerstandsmanagement, Zugangs- und Schlüsselverwaltung, Gewährleistungsverfolgung, Unterstützung bei Rechtsstreitigkeiten vor Gericht, Aktenführung und Reporting als auch portfoliobezogene Aufgaben wie Immobilienmarkt Research, Entwicklung, Implementierung und Pflege eines Frühwarnsystems bezüglich Objekt- und Umfeldrisiken, Entwicklung von Objektstrategien, Unterstützung bei An- und Verkäufen, Optimierung Objektmanagement, Auswahl, Steuerung und Controlling von TGM- und IGM-Dienstleistern, Versicherungsmanagement, Planung, Umsetzung und Kontrolle von baulichen Massnahmen, Beschaffungsmanagement und Management sonstiger Verträge, Wirtschafts-/Budgetplanung und -steuerung sowie Unterstützung bei Verkehrswertermittlungen (Schoofs, S. 31-32).

Die hierdurch entstehende Transparenz ermöglicht relevante Kennzahlen zu bilden und die Immobilie ganzheitlich sowie kritisch im Vergleich zum Portfolio und zum Markt zu betrachten. Darauf aufbauend können entsprechende Entscheidungshilfen für den Eigentümer erstellt werden. Das Property Management setzt die Objektstrategien um bzw. entwickelt diese weiter und grenzt sich mit dieser Zielstellung vom nutzerorientierten FM ab (Lange S. 507-508). Der Property Manager kann durch Mieterhöhungen im Bestand, Leerstandsreduktionen durch aktives Vermietungsmanagement, Senkung der Leerstandszeiten durch Verkürzen der Anschlussvermietungszeit, Reduktion des Forderungsausfalls durch Einsatz eines straff organisierten Mahnwesens, Beseitigung von Mietminderungsgründen und der Steigerung der Objektqualität/-attraktivität Wert schaffen (Krüger & Rosdächer, S. 577). Die Erfahrung zeigt, dass gerade institutionelle Anleger nach einer immer effizienteren Bewirtschaftung ihrer Immobilien streben (Thelen & Tanner, S. 62). Voraussetzung dafür ist ein verlässliches, tragfähiges Manage-

mentinformationssystem, welches entscheidungsrelevante Informationen in höchster Qualität bereithält.

Facility Management

In Bezug auf das FM wird auf die Kapitel 2.1.1. bis 2.1.6 verwiesen. Auch wenn das Asset Management keinen direkten Einfluss auf das FM ausübt, werden die durch das Portfoliomanagement dafür vorgegebenen Strategien an die operative Ebene zur Ausführung weitergegeben und steuern somit indirekt deren Wirkungsbereich (Thelen & Tanner, S. 61). Zusammenfassend kann für Anlageimmobilien festgehalten werden, dass das FM sämtliche kostenrelevanten Vorgänge analysiert, um diese dann zu optimieren (Gondring & Wagner, S. 29). Ein gemeinsames, zentrales und stringentes Zielverständnis der verschiedenen Bereiche sowie darauf ausgerichtete Anreizmuster, Prozesse und Abläufe sind folglich zentral.

2.1.8 Make-or-Buy Entscheid und Prinzipal-Agent-Theorie

Die Entscheidung des „Make-or-Buy“ ist eine individuelle Grundsatzentscheidung jeder Branche und jedes Unternehmens (Zechel, S. 128), wobei zwischen Eigenleistung, d.h. „make“ und Fremdleistung, d.h. „buy“ differenziert wird. Nach der Untersuchung von Preugschat werden operative, lokale und standortbezogene Aufgaben, die standardisierbar, kontrollierbar und optimierbar sind, ausgelagert. Strategische, globale, ortsunabhängige und differenzierte Aufgaben werden hingegen eher intern durch Eigenleistung erbracht (Preugschat, S. 370). Werden Leistungen ausgelagert, wird vom Anbieter erwartet, dass er die ihm übertragenen Leistungen besser, schneller, preiswerter, flexibler und innovativer erbringt, als dies dem Auftraggeber möglich wäre (Gondring & Wagner, S. 331). Mit dem Auslagern von Services soll einem Unternehmen ermöglicht werden, sich auf sein Kerngeschäft fokussieren zu können. Nachfolgende Abbildung stellt die Vor- und Nachteile der „Make-or-Buy“ Entscheidung gegenüber:

	Make	Buy
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - Unabhängigkeit - Kein Know-how-Verlust 	<ul style="list-style-type: none"> - Professionelle Leistungserbringung - Reduzierung der Personalkosten - Wirksame Kostenkontrolle - Weniger Schnittstellen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Überschätzung der eigenen Fähigkeiten - Ineffizienz - Mittelmässige Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Erhöhung der Sachkosten (=Fremdleistung) - Interessenkonflikte - Strategischer Überbau wichtig - Kontrolle der Fremdleistung (Qualität und Kosten) - Verlust von Know-how

Tabelle 2: Vor- und Nachteile „Make-or-Buy“ Entscheidung (Gondring & Wagner, S. 332)

Der zunehmende Performancedruck im Kerngeschäft hat viele Immobilieninvestoren dazu veranlasst, das Immobilienmanagement auszulagern, zumal auch die Anforderungen an das Immobilienmanagement stark gestiegen sind und der Mehrzahl der Immobilieninvestoren das notwendige Markt- und Fach-Know-how aber auch die erforderlichen Managementkapazitäten fehlen, um die Investitionsziele zu erreichen (Thelen & Tanner, S. 59). Die Fremdvergabe des Managements von direkt gehaltenen Immobilien ist jedoch mit hohen Transaktionskosten (Such-, Vertrags-, Verhandlungs- oder organisatorischen Kosten) verbunden (Trübstein, 2015, S. 31).

Mit der „Make-or-Buy“ Entscheidung geht die Prinzipal-Agent Thematik einher. Die Prinzipal-Agent Theorie basiert auf der Transaktionskostentheorie, welche Ronald Coase 1937 in seinem Aufsatz «The Nature of the Firm» begründet und 1976 erstmals in einem Aufsatz von Jensen/Meckling erörtert wurde (Jensen & Meckling, S. 305-360). Bei der Prinzipal-Agent Theorie wird der Principal als Auftraggeber und der Agent als Beauftragter verstanden. Der Beauftragte verfügt normalerweise über einen Wissensvorsprung, den er entweder zu Gunsten oder zu Ungunsten des Principals einsetzen kann. Unter den opportunistisch handelnden Wirtschaftssubjekten herrscht unvollständige und asymmetrische Informationsverteilung. Gleichzeitig basiert die Theorie auf der Annahme, dass die Interessen und Ziele von Prinzipal und Agent nicht identisch sind und es dadurch zu Konflikten kommen kann.

Investoren, Eigentümer, Planer, Projektentwickler, Facility Management-Dienstleister und Nutzer verfolgen in Bezug auf den FM-Prozess unterschiedliche Ziele (Gondring & Wagner, S. 35). Während ein Investor kurzfristig minimale Bau- und Bewirtschaftungskosten bewirken möchte, ist er langfristig an einer maximalen Immobilienrendite und

Wertsteigerung interessiert. Der FM-Dienstleister hingegen will kurzfristig einen maximalen Gewinn aus dem Dienstleistungsvertrag erzielen, langfristig strebt er jedoch eine hohe Kundenbindung und Steigerung seiner Marktanteile an. Die Interessen des Nutzers laufen zwar nicht zwingend denjenigen des Investors entgegen, eine stärkere Berücksichtigung von Nutzerinteressen hat hingegen meist zusätzliche Investitionsausgaben für den Investor zur Folge. Dies kann – bei fehlender Zahlungsbereitschaft des Nutzers für die zusätzliche Investition – den Cashflow und damit die Rendite des Investors reduzieren. Auch wenn die Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Nutzers zu einer gewissen Bindung des Nutzers an die Immobilie und damit einer Verringerung von Ertragsschwankungen auf dem Objekt beitragen kann (Gondring & Wagner, S. 29), sollte dieser Effekt bei klassischen Büro- und Wohnimmobilien nicht überbewertet werden. Die Nutzerorientierung sollte allerdings das marktübliche Niveau nicht unterschreiten.

Zwischen dem institutionellen Anleger, dem Eigentümer, dem Portfolio Manager und dem Asset Manager findet ein intensiver Austausch statt. Strategische Entscheide werden in enger Absprache miteinander getroffen. Unter den Parteien herrscht Zielkongruenz, da sie insgesamt an einer langfristigen, optimalen Renditeorientierung auf Objekt- resp. Portfolioebene interessiert sind und auch ihre Vergütung konsistent auf einen positiven Total Return ausgerichtet ist. Aufgrund der strategischen Bedeutung des Portfolio und Asset Managements, wird dieses oft innerhalb der Organisation des institutionellen Anlegers erbracht und die Prinzipal-Agent-Thematik stellt sich nicht. Das Asset Management formuliert die strategischen Vorgaben für die operative Bewirtschaftung, resp. das Property Management. Das Property Management agiert als Wertschöpfungspartner des Asset Managements im Rahmen der Umsetzung der kaufmännischen Objektbewirtschaftung sowie der Steuerung und Kontrolle der technischen und infrastrukturellen Bewirtschaftung (Krüger & Rosdächer, S. 577).

Die Property Managementverträge folgen keinem einheitlichen Schema. Der Vertragsinhalt bestimmt sich nach der Portfoliostruktur und der Art der zu verwaltenden Objekte (Schoofs, S. 55). Zwischen dem Asset Manager und dem Property Manager gibt es hinsichtlich Mieterhöhungen, Vermietungstätigkeiten, Instandhaltungen, Modernisierung, Reporting und Controlling einen regelmässigen, engen Austausch (Krüger & Rosdächer, S. 578). Die starken Überschneidungen, die die Bereiche im Rahmen ihrer Tätigkeiten haben, erfordern eine frühzeitige Abstimmung und Einbindung der anderen Partei in die jeweiligen Prozesse. Kurze Kommunikationswege, regelmässige Abstimmungsrunden und ein eindeutig festgelegtes Berichtswesen sowie klare Handlungskom-

petenzen fördern die Erreichung der Zielvorgaben des Investors (Krüger & Rosdächer, S. 579). Damit der Auftraggeber von einer grösstmöglichen Transparenz profitieren und auf die aktuellen Zahlen des Portfolios zugreifen kann, werden typischerweise umfangreiche Regelungen für die Art und Weise des Reportings in den Vertrag aufgenommen (Schoofs, S. 56).

Vor diesem Hintergrund überrascht es wenig, dass das kaufmännische und technische Property Management auf der einen Seite und das technische und infrastrukturelle FM auf der anderen Seite durch den Immobilieneigentümer bzw. das Asset Management mittlerweile regelmässig getrennt vergeben wird (Krüger & Rosdächer, S. 579). Da das Property Management oft auf Fest- sowie Erfolgsvergütungen basiert, werden die investorenseitigen Interessen gewahrt. Diese intensive Zusammenarbeit bei der Bewirtschaftung von klassischen Büro- und Wohnimmobilien gibt es zwischen dem Property Management und dem FM weniger. Das Spannungsverhältnis zwischen dem Eigentümer bzw. des von ihm beauftragen Property Managers, welche primär nach einer optimalen Objektrendite streben und dem Facility Management, das die ihm obliegenden Leistungspflichten aus dem Facility Management-Vertrag gewinnbringend zu erfüllen versucht, birgt hohes Streitpotential (Schoofs, S. 153).

Beim Reporting und Controlling wird es oft unterlassen, das FM ebenfalls zur kontinuierlichen Wertschöpfung hinsichtlich der Entwicklung des Immobilienportfolios zu verpflichten und entsprechende vertragliche Modelle vorzulegen. Mehrheitlich werden einfache und verständliche Einheits- sowie Festpreismodelle mit eingeschränkten Leistungsanreizen vereinbart (Schoofs, S. 123). Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass das FM konkret zu bepreisende Einzelleistungen pro betreutes Objekt erbringt. Dem FM-Anbieter wird dadurch jedoch wenig Spielraum und Anreiz in Bezug auf eine langfristige und nachhaltige Optimierung seiner Kosten vorgegeben. In Einheitspreis- oder Festpreismodellen mit tiefen Margen gefangen, versucht der FM-Provider seine Marge durch Ressourceneinsatz zu optimieren (Schoofs, S. 129), womit er sich in Widerspruch zu den Zielen des Asset Managers, respektive denjenigen des Investors setzt. Zwischen dem Property Management und dem FM scheinen daher gerade Vertragsmodelle interessant zu sein, welche sich auf die Leistungen des Facility Managements in Bezug zu einem positiven Objektergebnis, respektive auf die Sicherstellung von mittel- bis langfristigen Zielen des Investors ausrichten.

2.2 Erwartungen von institutionellen Anlegern an das Facility Management

Gemäss Trübstein ist die langfristige Orientierung oberstes Anlageziel für institutionelle Anleger von direkten Immobilienanlagen. Dem strategischen Bestandsmanagement wird eine hohe Bedeutung zugewiesen (Trübstein, 2019, S. 18). Die derzeit beobachtbaren kürzeren Haltedauern und Erhöhung der Transaktionsgeschwindigkeit, gilt es durch ein professionelles Immobilienmanagement zu bewerkstelligen (Thelen & Tanner, S. 59). Die hohen Renditeerwartungen der Investoren gepaart mit kürzeren Haltedauern erfordern, dass die Wertsteigerungspotenziale einer Investition durch den Einsatz eines dynamischen Bestandsmanagements kurzfristig angehoben werden können (Thelen & Tanner, S. 59).

Institutionelle Investoren müssen ihre Zielrenditen unter Berücksichtigung der Rendite-Risiko-Relation, der Aufrechterhaltung konstanter Zahlungsströme sowie der Prämisse von Kapitalerhaltung und Inflationsschutz erreichen (Trübstein, 2019, S. 18). Um dem hohen Anlage- und Performancedruck, den gestiegenen gesetzlichen und finanzaufsichtsrechtlichen Anforderungen sowie der zunehmenden Transaktionsgeschwindigkeit gerecht zu werden, sind gemäss Thelen & Tanner belastbare Entscheidungsgrundlagen für die Entscheidungsträger essenziell. Sie sehen die ganzheitliche Bedürfniserfassung des Auftraggebers sowie ein umfassendes Managementinformationssystem, in dem sämtliche relevanten Daten gesammelt, aufbereitet und ausgewertet werden können, als Basis für eine erfolgreiche und langfristige Partnerschaft. Gemäss ihrer Untersuchung stehen den Immobilienbesitzern heute hinlängliche Datenmengen auf diversen Datenträgern zur Verfügung, womit eine schnelle Abrufbarkeit der Informationen und eine zuverlässige Standortbestimmung kaum mehr möglich sind. Daher erachten sie eine klare Datenstruktur (integrales System oder saubere Schnittstellen zwischen den Systemen) als zentral, damit eine hohe Datenqualität bei tiefen Kosten für die Erstellung der Reports sichergestellt werden kann (Thelen & Tanner, S. 60 - 63).

Ein professionelles und gemäss der Portfoliostrategie ausgerichtetes FM soll zu einer hohen Mieterzufriedenheit, tiefen Leerständen, optimierten Bewirtschaftungskosten, einem reduzierten Bewirtschaftungsaufwand, einer erhöhten Life-Cycle Transparenz und insgesamt einer Steigerung der Rendite beitragen. Die gemäss Studie von Trübstein geltenden Motive für die Vergabe von Real Estate Asset Management Leistungen gelten implizit auch für die Vergabe von FM-Leistungen: Kosteneinsparung durch Vergabe, fehlendes eigenes Immobilien Know-how, Konzentration auf Kernkompeten-

zen, Vertrauen in (gleichbleibende) Qualität des Bestandes und Managements, klare Zuordnung und Planbarkeit der Kosten (Trübstein, 2019, S. 25).

Institutionelle Immobilieninvestoren bieten Serviceleistungen für die Mieter oft in der Form des Betreibermodells an. Dabei erbringt der Eigentümer nicht selbst die Serviceleistungen, sondern beauftragt einen Dritten, z. B. eine Verwaltung oder ein professionelles Facility Service Unternehmen mit der FM-Leistungserbringung. Die Anforderungen des institutionellen Anlegers an das FM basieren stets auf einem grundlegenden und umfassenden Verständnis der Portfoliostrategie, respektive auf einem klaren Verständnis der Auswirkungen dieser auf das FM. Fehlt diese Basis, werden alle nachfolgenden Leistungen und Vereinbarungen nicht ihr Potenzial entfalten können. Ist ein Konsens und ein gemeinsames Verständnis der Portfoliostrategie und deren objektspezifischen Auswirkungen geschaffen, sind die Erwartungen des institutionellen Anlegers an das FM vielfältig. Dazu gehören:

- die konsequente Einhaltung des Kostenrahmens (d.h. Planungssicherheit und keine Nachträge),
- die laufende Optimierung von Kostenblöcken (z. B. Hauswartungskosten, Energieverbrauch),
- die frist- und periodengerechte Abrechnung von Leistungen,
- die Einhaltung der vereinbarten Services (SLA) in der definierten Qualität,
- die Übernahme einer aktiven Rolle bei objektspezifischen Belangen,
- eine professionelle Kommunikation,
- die Erstellung von adäquaten Reports,
- ein optimiertes Beschaffungs-/Lieferantenmanagement,
- die konsequente Einhaltung der rechtlichen und normativen Vorgaben/Standards,
- die Sicherstellung von Nachweisen,
- die Bereitstellung von aussagekräftigen Daten,
- eine gute Reputation des Anbieters (gerade auch auf Managerstufe),
- eine passende Corporate Governance/rechtliche Struktur,
- ein verantwortungsvoller, kompetenter Know-how Träger für umfassende FM-Leistungen (integrales, umfassendes Verständnis des gesamten Lebenszyklus von Immobilien).

Um FM-seitig einen operativ einwandfreien Betrieb sicherstellen zu können, ist eine strukturierte Objekt- und Anlagenübergabe sowie eine Implementierungsphase mit klar

definierten Meilensteinen (deliverables) vorzusehen. Trotz eines allfällig höheren Initiaufwandes können dank einer Implementierung Aufgaben klar beschrieben, Zuständigkeiten geregelt, Schnittstellen optimiert und somit eine passende Struktur für die künftige Zusammenarbeit geschaffen werden. Diese Struktur lässt sich idealerweise sowohl für den institutionellen Anleger als auch für den Facility Manager skalieren.

Die Erwartungen der institutionellen Anleger an das FM können sich im Wertschöpfungsprozess wie auch nach Marktsituation ändern. Während im Nachgang an eine Akquisition zunächst die reine Abdeckung von FM-Leistungen im Vordergrund steht, rücken im Rahmen des Bestandsmanagements Fragen der Standardisierung und Kostenoptimierung stärker in den Vordergrund.

2.2.1 Performance der Immobilienanlage

Gemäss dem vorgehend beschriebenen Verständnis ist das Ziel von institutionellen Anlegern bei einem bestimmten Risikoniveau eine optimale Rendite aus der Immobilienanlage zu erzielen. Die renditebeeinflussenden Grössen wie die Vermietung, die Wertentwicklung und die Kostenwirtschaftlichkeit der Immobilie können durch das FM massgebend bestimmt werden (Gondring & Wagner, S. 32).

Die Performance von Immobilienunternehmen wird von drei Komponenten beeinflusst: den Transaktionen, dem Bestandsmanagement sowie den Projektentwicklungen. Beim Bestandsmanagement hat sowohl der generierte Netto-Cashflow als auch die Wertänderung einen Einfluss. Nachfolgende Grafik verdeutlicht dies:

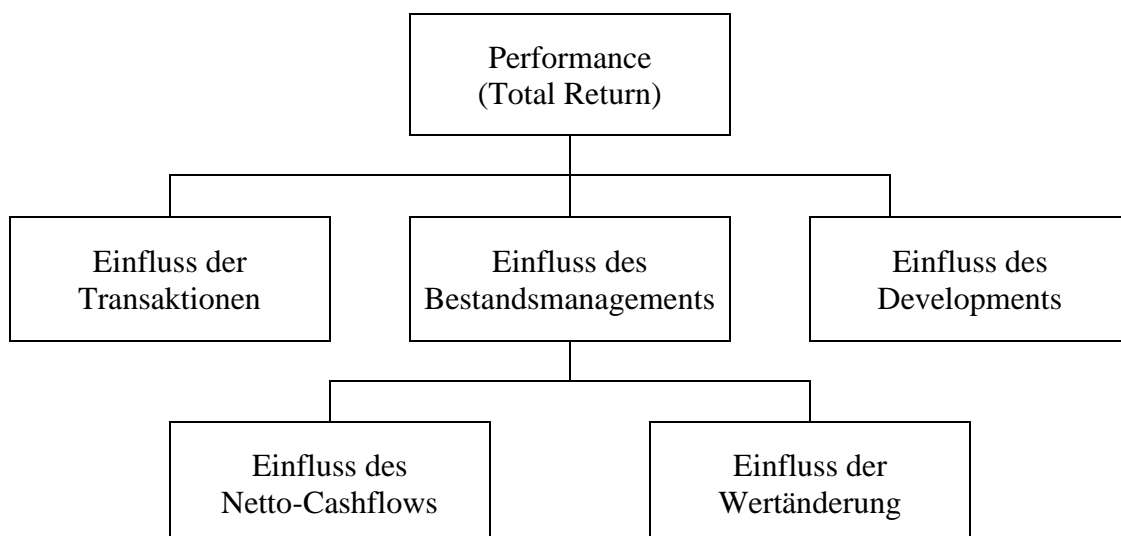
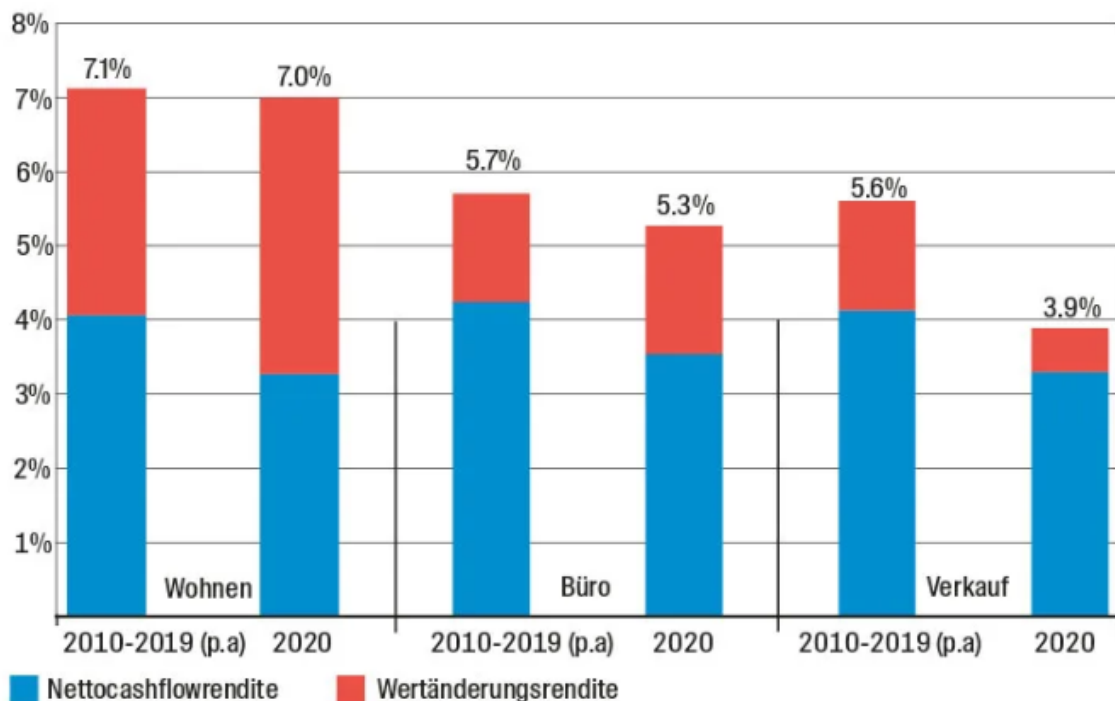


Abbildung 4: Performance Attribution (Löpfe, S. 15)

Empirische Untersuchungen von Michell/Bond haben gezeigt, dass nur Strategien, die auf hohe Netto-Cashflows ausgerichtet sind, eine risikoadjustierte Over-Performance

erzielen konnten. Interessanterweise war der positive Effekt einer überdurchschnittlichen Kauf- und Verkaufsstrategie nicht nachhaltig, d.h. kein Team hat systematisch gut gekauft oder verkauft. Weiter konnte im Rahmen dieser empirischen Untersuchung gezeigt werden, dass hohe Entwicklungsaktivitäten sogar einen negativen Einfluss auf die risikoadjustierte Performance hatten. Damit ein langfristig denkender institutioneller Immobilien-Anleger eine risikoadjustierte Over-Performance erzielen kann, muss er folglich seine Netto-Cashflows im Bestandsmanagement aktiv steuern und geeignete Massnahmen treffen, um die Wertänderung positiv zu beeinflussen. (Michell & Bond)

Was sich bei dem durch Wüest Partner und MSCI von Marazzi & Weinert publizierten «Switzerland Annual Property Index» sowohl bei den Nutzungsarten Wohnen sowie Büro im Jahr 2020 gegenüber dem Vergleichszeitraum 2010 – 2019 beobachten lässt, ist, dass sich der Anteil der Wertänderungsrendite (WÄR) am Total Return erhöht hat und im Bereich Wohnen bereits den grösseren Werttreiber des Total Returns darstellt. Die Netto-Cashflow-Rendite (NCFR) hingegen ging gegenüber der Vergleichsperiode bei beiden Nutzungsarten zurück. Über alle Liegenschaftskategorien hinweg (Wohnen, Büro und Verkauf) betrug der Total Return 5.8% wobei die NCFR 3.4% betrug und die WÄR 2.4% ausmachte.



Die jeweils angegebenen Werte entsprechen der Gesamtrendite.
2010-2019: Mittlere jährliche Rendite

Abbildung 5: Bestandteile Total Return von direkten Schweizer Immobilienanlagen (Marazzi & Weinert)

Schwankungen des Total Returns ergeben sich in erster Linie aus der WÄR, die in der Regel deutlich volatiler ist als die NCFR (Kurzrock, 2015, S. 53). Die Ursache für den sukzessiv gewachsenen Anteil der WÄR ist primär in der verfolgten Geldpolitik der Nationalbanken (Tiefzinspolitik) zu suchen und kann nicht mit eigentümerseitig getroffenen Massnahmen erklärt werden (Rasch, S. 29). Der Effekt des zunehmenden Anteils der WÄR ist somit nicht nachhaltig, sondern wird sich adjustieren, wenn die Investoren ihre Gelder aufgrund von Zinssteigerungen von Immobilienanlagen in andere Anlageklassen umallokieren werden (Rasch, S. 29). In Anbetracht der sich abzeichnenden Zinssteigerungen ist zu erwarten, dass die NCFR in den kommenden Jahren anteilig wieder ansteigen und somit an Relevanz gewinnen wird. Das FM kann grundsätzlich nur auf die NCFR direkt einwirken. Füss, Richt und Thomas konnten in ihrer Untersuchung feststellen, dass die Kosten bei Wohnimmobilien einen signifikanten Einfluss auf den Total Return haben und durch Kosteneinsparungen das Erzielen einer Überrendite möglich ist (Füss, Richt & Thomas, S. 370). Nachfolgend werden die Bestandteile des Total Returns, die NCFR sowie die WÄR mathematisch beschrieben.

2.2.2 Total Return

Der Total Return (TR) ist im Immobilienbereich die häufigste verwendete Kennzahl zur Renditeberechnung. Die Veränderung des Marktwerts (WÄR) und die Rendite aus dem laufenden Geschäft (NCFR) werden getrennt dargestellt und berechnet. Der monatliche Total Return (TR) einer Immobilie (zeitgewichtet) ermittelt sich wie folgt (MSCI, S. 40 - 42):

$$TR_t = \left(\frac{CV_t - CV_{t-1} - CExp_t + CRpt_t + NI_t}{CV_{t-1} + CExp_t} \right) \times 100$$

mit:

TR_t = Total Return in Monat t

CV_t = Verkehrswert am Ende des Monats t

$CExp_t$ = Gesamtinvestitionen während des Monats t (inkl. aller Zukäufe, Projektentwicklungen und sonstiger Kapitalaufwendungen)

$CRpt_t$ = alle Kapitaleinnahmen während des Monats t (inkl. aller Verkäufe und anderer Kapitaleinnahmen)

NI_t = Nettomieteinnahmen des Monats t (abzgl. Erbbauzinsen, Bewirtschaftungskosten und sonstiger nicht umgelegter Kosten)

2.2.2.1 Wertänderungsrendite

Die Wertänderungsrendite (WÄR) ermittelt sich wie folgt:

$$WÄR_t = \left(\frac{CV_t - CV_{t-1} - CExp_t + CRpt_t}{CV_{t-1} + CExp_t} \right) \times 100$$

Zur Berechnung der Wertänderung werden sowohl Transaktionsdaten einbezogen als auch regelmässige Verkehrswertermittlungen vorgenommen.

2.2.2.2 Netto-Cashflow-Rendite

Die Formel für die Netto-Cashflow-Rendite (NCFR) lautet:

$$NCFR_t = \left(\frac{NI_t}{CV_{t-1} + CExp_t} \right) \times 100$$

Sie entspricht der Rendite, die dem Investor in Form von Nettomieteinnahmen zufließt.

Der Total Return entspricht der Summe aus der WÄR und der NCFR. Aufgrund des primär auf den Aufwand, respektive die Nettomieteinnahmen ausgerichteten Einflusses des FMs, lohnt sich in einem nächsten Schritt eine vertiefte Analyse der Bewirtschaftungskosten.

2.2.2.3 Umlagefähige und nicht umlagefähige Betriebskosten

Nach der Investitionsentscheidung in fremdgenutzte Immobilien stehen die Erzielung nachhaltiger Erträge und der Erhalt der Substanz für die Funktion als Vermögensspeicher im Vordergrund (Markmann et al., S. 656). Nebst dieser objektspezifischen Managementaufgabe sind die Finanzierung der Objekte und die Überwachung der Bewirtschaftungsprozesse die wichtigsten Werttreiber zur Erreichung der angestrebten Gesamtwirtschaftlichkeit des Wohnungsbestandes (Markmann et al., S. 656). Die Qualität eines Gebäudes spiegelt sich somit auch in der relativen Höhe der Betriebskosten wider. Kosteneffizienz ist heute ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal auf dem Flächenmarkt (Kurzrock, 2015, S. 123).

Bei den *umlagefähigen Betriebskosten* handelt es sich gemäss OR Art. 257a um diejenigen Kosten, welche direkt mit dem Gebrauch der Mietsache zusammenhängen, wie Heiz- und Warmwasserkosten, Hauswartung, Abwassergebühren, Kehrrechtabfuhrgebühren, Kehrrechtgrundgebühren, Garten- und Umgebungspflege, Kosten der Schneeräumung, Kabel-TV-Gebühren/Antennengebühren, Allgemestrom, Frischwasserbezug, Serviceabonnemente für Waschmaschinen, Tumbler, Lift, Klimaanlage, etc. sowie Aufwendungen für die Verwaltung gemäss effektivem Aufwand oder bis zu einer Pau-

schale von 3% der Nettomiete (Oberle & Sommer, S. 71). Der auf den Mieter umgelegte Betriebskostenanteil ist insofern leistungswirksam, als dass der beim Vermieter verbleibende Anteil dadurch geringer ausfällt. Um Streitigkeiten im Zusammenhang mit den Nebenkosten vorzubeugen, ist sicherzustellen, dass nur rechtlich zulässige Nebenkosten auf den Mieter überwält werden, die auch gemäss OR Art. 257a Abs. 2 mit dem Vermieter besonders, i.d.R. im Mietvertrag, vereinbart sind. Gleichzeitig ist bei umlagefähigen Betriebskosten auf die Wirtschaftlichkeit des Angebots zu achten. Kosten, die über den üblichen Kosten des Marktes liegen, sind nicht umlagefähig. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich auch die umlagefähigen Bewirtschaftungskosten im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens an die entsprechenden Firmen zu vergeben, damit die Wirtschaftlichkeit bei Bedarf auch nachgewiesen werden kann. Die umlagefähigen Kosten können zudem ein Vermietungshemmnis darstellen, wenn sie das marktübliche Niveau überschreiten (Trotz, S. 85) auch wenn gemäss Art. 269a lit. b OR Mietzinserhöhungen zum Ausgleich von Betriebs- und Unterhaltskostensteigerungen zulässig sind. Hingegen können Mietanpassungen aufgrund von Veränderungen der Indexwerte dank einem aktiven Management der Betriebskosten besser umgesetzt werden, ohne dass die Vermietbarkeit deswegen negativ beeinträchtigt wird.

Zu den *nicht umlagefähigen Betriebskosten* gehören die Kosten für Betrieb, Instandhaltung, Vermietung und Verwaltung einer Immobilie mit Ausnahme der auf den Mieter umlagefähigen Anteile (Kurzrock, 2015, S. 52). Als nicht umlagefähige Bewirtschaftungskosten gelten beispielsweise werterhaltende Instandsetzungskosten, Renovations- und Reparaturarbeiten, Ersatzanschaffungen sowie die Amortisation der Heizungsanlage, Kosten für Mieterwechsel, Grundgebühren für den Wasseranschluss/Abwasser, die unabhängig vom Verbrauch anfallen und an den Wert der Liegenschaft gekoppelt sind, Leerstandsbewirtschaftung, Pikettdienst für Reparaturmeldungen, Kontrollgänge für Reparaturen, Bereitstellung und Betrieb der technischen Anlagen, Hauswartungskosten für Verwaltungstätigkeiten und Reparaturen wie z. B. Wohnungsabgaben und Wohnungsübergaben, Wohnungsbesichtigungen, Reparaturen einzelner Wohnungen, Reparaturen und Erneuerung im Haus und in der Umgebung, Koordination und Beaufsichtigung von Handwerkern und Drittfirmen, Serviceabos für Liftreparaturen sowie Sanitärgeräte, Aufwendungen für Verwaltung, welche über eine Pauschale von 3% hinaus gehen, Installationsgebühren für TV-Anschluss ans Netz der Liegenschaft, Anschaffungskosten für Geräte, Gartenwerkzeuge und Maschinen, Neubepflanzungen, Kosten für vom Vermieter organisierte Entsorgungen sowie Liegenschaftssteuern, öffentliche Ab-

gaben, Prämien für die Gebäudeversicherung, Erschliessungs- und Anschlussgebühren (Mieterinnen- und Mieterverband Deutschschweiz).

Hohe nicht umlegbare Betriebskosten beeinflussen den Netto-Cashflow negativ. Wenn es dem institutionellen Anleger gelingt, die nicht umlegbaren Betriebskosten dauerhaft nachhaltig zu senken, hat dies einen positiven Einfluss auf die NCFR und somit auch auf den Total Return. Gleichzeitig muss im Hinblick auf eine langfristige Ausrichtung die Minimierung der auf den Mieter übertragbaren Betriebskosten Zielvorgabe sein, damit die Marktfähigkeit der Flächen gewährleistet ist. Zu berücksichtigen ist weiter, dass mit zunehmendem Technisierungsgrad in Wohn- und Bürogebäuden (z. B. Aufzüge, komplexe Steuerungssysteme) auch die Instandsetzungsaufwendungen steigen (Herr, S. 434). Lassen sich die Vorteile von höheren technischen Gebäudekosten nicht in einer dementsprechend höheren Nettomiete abbilden, sind sie aus Sicht des institutionellen Anlegers wertvernichtend, respektive wirken sich negativ auf den Total Return einer Immobilie aus.

Der Mieter stellt grundsätzlich auf die Brutto-Miet- und Nebenkosten ab. D.h. er unterscheidet bei der Betrachtung seiner Gesamtmietkosten nicht zwischen Netto-Miet- und Nebenkosten (Kurzrock, 2017, S. 329). Vielmehr beurteilt er die Höhe seiner Gesamtmietkosten pro m² im Rahmen von regelmässig stattfindenden Benchmarkvergleichen. Stellt er bei diesem Vergleich fest, dass er seine Flächen überzahlt, wird er – im Rahmen der Möglichkeiten des Mietvertrages – mit seinem Vermieter das Gespräch hinsichtlich einer Mietzinsreduktion verlangen oder gar Flächen kündigen. Gelingt es dem Vermieter eines Objekts mit vergleichsweise hohen umwälzbaren Kosten nicht, diese zu optimieren, riskiert er in einem Umfeld von informierten Marktteilnehmern Leerstand und dadurch eine tiefere Netto-Cashflow-Rendite (Kurzrock, 2015, S. 124). Dies verdeutlicht das Potenzial der Kostenoptimierung durch Benchmarking. Benchmarking kann Kostentransparenz für Eigentümer, Dienstleister und Nutzer schaffen und Anhaltspunkte für die Optimierung des Betriebs liefern, z. B. in Bezug auf Wartung, Instandhaltung, Energiemanagement, Betriebskosten und Nutzerzufriedenheit (Kurzrock, 2017, S. 334). Zur Messung und Steuerung der Ziele können KPIs wenn möglich im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verwendet werden (Kurzrock, 2017, S. 334). Die Reduzierung von Bewirtschaftungskosten, wie z. B. der umlagefähigen und nicht umlagefähigen Betriebskosten, der Kosten zur Instandhaltung der Liegenschaft und der Kosten sonstiger Dienstleister, zeigen in der Regel Optimierungsmöglichkeiten auf (Quante, S. 183).

Das FM kann indirekt dabei helfen, Leerstand zu vermeiden, indem es sicherstellt, dass die vertraglich vereinbarten Leistungen bestmöglich konform und zu den vereinbarten Kosten erbracht werden, womit auch sichergestellt ist, dass die Mieter die vereinbarten FM-Services erhalten und die Nebenkosten den vereinbarten Rahmen nicht sprengen. Weiter muss der FM-Betreiber auf Objektebene über ausreichende Kompetenz verfügen, um die angefallenen Heiz- und Nebenkosten beurteilen und analysieren sowie geeignete Massnahmen zur Minimierung der Betriebskosten erkennen und umsetzen zu können.

Bei den Betriebskosten sind insbesondere die Instandhaltungskosten abhängig von der Lebenszyklusphase. Gegen Ende der erwarteten Lebensdauer von Bauteilen steigen die Ausfallraten oft stark an (Kurzrock, 2017, S. 330). Um nicht unnötig Instandhaltungskosten bezahlen zu müssen, empfiehlt es sich die Gewährleistungsfristen für Bauleistungen oder neue Bauteile genau im Auge zu halten und ein professionelles Mängelmanagement zu betreiben.

Das FM kann mit dem frühzeitigen Erkennen von zu Mietreduktionen berechtigenden Mängeln wie z. B. ungenügende Raumtemperatur, Feuchtigkeit und einer anschliessenden raschen Behebung dieser Mängel dazu beitragen, Mietzinssenkungen zu vermeiden. Auch lässt sich das FM z. B. bei der Durchführung von Wohnungsbesichtigungen gut einbinden, wenn es um die Neuvermietung von Flächen geht. Durch umfassendere Objektkenntnisse des FM lassen sich auch Instandsetzungsarbeiten (Malerarbeiten, etc.), welche bei Mieterwechseln vorgenommen werden müssen, direkt durch den FM-Anbieter koordinieren und entlasten den Bewirtschafter. Voraussetzung dafür ist ein klarer Schnittstellenbeschreibung, der Bestandteil des SLAs sein muss, sowie die umfassende Objektkenntnis des FM-Betreibers. Gleichzeitig muss der FM-Anbieter die Betriebskosten benchmarken, damit er Abweichungen unmittelbar feststellen und proaktiv einwirken kann. Weiter ist das FM mit Hilfe eines geeigneten Tools in der Lage, etwa ein einheitliches und aussagekräftiges Abnahmeprotokoll samt Fotodokumentation zur Verfügung zu stellen, damit Instandsetzungen anhand der Lebensdauertabelle (bei übermässiger Abnutzung) konsequent auf den Mieter abgewälzt werden können.

3. Empirische Untersuchung

Nach Erarbeitung der theoretischen Grundlagen werden in diesem Kapitel das Vorgehen und die Ergebnisse der empirischen Erhebung geschildert. Dabei werden sechs strukturierte Interviews, welche mit institutionellen Anlegern geführt wurden, ausgewertet.

3.1 Methode

Ursprünglich war eine quantitative Analyse der Veränderung des Total Returns eines spezifischen Immobilienportfolios angedacht, wobei eine Gegenüberstellung und Analyse des Total Returns, respektive seiner einzelnen Bestandteile vor und nach der bewussten, professionell ausgestalteten FM-Struktur hätte erfolgen sollen. Wegen fehlender Portfolios, welche diese Transformation bereits durchlaufen haben, sowie aufgrund der geltenden Compliance-Richtlinien der Anleger, konnten zur Untersuchung dieser Thematik jedoch keine Datensätze zur Verfügung gestellt werden. Stattdessen wurden mit sechs institutionellen Anlegern strukturierte, qualitative Interviews durchgeführt. Bei der Auswertung wurden gewisse Fragen in passende Themenblöcke zusammengekommen. Der Interviewleitfaden ist dem Anhang zu entnehmen.

Folgende Personen wurden interviewt:

- Herr Nicolas Gysi, Head Business Analyse & Qualitätssicherung, BVK, Zürich, 06. Mai 2022 (vor Ort)
- Herr Tobias Achermann, Ex-CEO Zug Estates, selbständiger Unternehmer und professioneller Verwaltungsrat, 11. Mai 2022 (Videocall)
- Herr Björn Flück, Real Estate Switzerland, Asset Manager CS REF Interswiss, Crédit Suisse, Zürich, 19. Mai 2022 (Videocall)
- Herr Jörn Hartmann, Head of Real Estate Asset Management, Zurich Invest AG, 25. Mai 2022 (Videocall)
- Herr Daniel Marty, Head Asset Management Real Estate, Schroders Investment Management (Switzerland) AG, Zürich, 08. Juni 2022 (vor Ort)
- Herr Michael Strebel, Asset Manager Betrieb, Swiss Prime Site (SPS), 21. Juni 2022 (vor Ort)

3.2 Untersuchung - Auswertung der Interviewergebnisse

Befragte Personen, Verkehrswertvolumen und Immobilienanteil (Fragen 1-3)

Insgesamt verwalten die sechs befragten institutionellen Anleger per 31.12.2021 gesamthaft 32.7 Mrd. CHF Verkehrswert an in der Schweiz direkt gehaltenen Immobilienportfolios, welche dem Bereich Wohnen und Büro (Gewerbe) zuzuweisen sind. Die unterschiedlichen Unternehmensformen spielen im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage eine untergeordnete Rolle. Sie erklären jedoch in Kombination mit den unterschiedlichen Portfoliozielen die offensichtlichen Unterschiede der Immobilienanteile in Bezug auf die Gesamtvermögensanlage. Bei den ausgewerteten Portfolios nimmt der Anteil direkt gehaltener Immobilien gegenüber der Gesamtvermögensanlage Werte zwischen 15% bis 95% an:

	Verkehrswert in CHF per 31.12.2021	Immobilienanteil der Gesamtvermö- gensanlage per 31.12.2021
BVK	4.4 Mrd.	15%
Zug Estates	1.6 Mrd.	95%
CS REF Intersuisse	1.2 Mrd.	49%
Zurich Invest AG	11.5 Mrd.	30%
Schroder ImmoPLUS	1.2 Mrd.	85%
SPS	12.8 Mrd.	45%
Total	32.7 Mrd.	32% (gew. Durchschnitt)

Tabelle 3: Portfolioübersicht

Trotz grosser Unterschiede kann festgehalten werden, dass der Anteil an direkt gehaltenen Immobilienanlagen gemessen an der Gesamtvermögensanlage bei jedem Anleger mindestens 15% der Gesamtvermögensanlage ausmachen und mit einem gewichteten Durchschnitt von 32% bedeutsam sind. Die sechs institutionellen Anleger wurden denn auch primär aufgrund der in absoluten Zahlen gemessenen, grossen Verkehrswerte der Immobiliendirektanlagen ausgewählt. Die befragten Personen sind Head Portfolio und/oder Asset Management bei institutionellen Anlegern, respektive in ähnlichen Funktionen übergeordnet für das Asset- und/oder Portfoliomanagement eines Immobilienportfolios verantwortlich.

Relevanz einer langfristigen, renditeoptimierten Anlage und des Facility Managements (Fragen 4-5)

Eine langfristige, renditeoptimierte Anlage hat mit einem Durchschnittswert von 9.3 (Skala siehe Interviewleitfaden) für alle Befragten eine sehr hohe Relevanz. Hingegen wird die Frage, inwiefern das FM den Total Return beeinflussen kann, unterschiedlich beantwortet. Die Einflussnahme auf eine positive Wertänderung wird durchschnittlich als eher gering (Durchschnittswert von 5.5) bezeichnet. Der Einfluss des FM auf eine positive Netto-Cashflow-Rendite wird demgegenüber mit einem Durchschnittswert von 6.3 höher eingestuft.

Strukturen im Real Estate Investment Management (Fragen 6-8)

Den Bereich REIM haben die interviewten Unternehmen ähnlich strukturiert. Portfolio und Asset Management wird bei allen inhouse erbracht. Die Zusammenarbeit und der Austausch zwischen diesen Bereichen der strategischen Ebene läuft sehr intensiv. Portfolio Management und Asset Management stehen in permanentem Dialog zueinander und sind teils personell auch nicht vollständig voneinander getrennt.

Das Property Management wird nur noch bei einem der befragten Unternehmen inhouse erbracht. Die anderen Unternehmen haben das Property Management entweder an einen Dritten (drei Unternehmen) oder an eine Tochtergesellschaft (zwei Unternehmen) ausgelagert. Das FM haben sämtliche Unternehmen an Drittfirmen ausgelagert, resp. die Verantwortung dafür umfassend dem Property Management übertragen. Die extern beauftragten Property Leistungen sind einheitlich mittels prozentualer Vergütungspauschale an die Nettomiete gekoppelt; zugrunde liegen Rahmenverträge. Bei denjenigen Unternehmen, die das Property Management extern vergeben haben, führt der Property Manager grundsätzlich liegenschaftsspezifische Ausschreibungen durch, um den optimalen Facility Manager evaluieren zu können. Es konnte festgestellt werden, dass die Auswahl der eingesetzten FM-Anbieter durch den gesellschaftshistorischen Background bestimmt oder auf die jeweiligen Präferenzen des zuständigen Bewirtschafters ausgerichtet ist. Es war nicht feststellbar, dass den Ausschreibungen stets ein umfassendes Pflichtenheft sowie ein klarer, spezifischer Leistungsbeschrieb zu Grunde liegt. Nebst der finanziellen Komponente fließen als Entscheidungskriterium bei der Auswahl des FM-Providers auch die Erfahrungswerte aufgrund der bestehenden Zusammenarbeit, das überprüfbare technische Know-how, die langfristig nachhaltige Fähigkeit, Optimie-

zungspotenziale zu realisieren sowie der Grad der Professionalität im Umgang mit Daten und Tools mit ein.

Seit einigen Monaten versuchen drei der sechs Unternehmen, bei FM-Ausschreibungen eine Objekt-Clusterung nach Nutzung und Region vorzunehmen, damit längerfristig tragfähige und ressourcenschonende Zusammenarbeitsmodelle geschaffen werden und dadurch Ressourcen auf Stufe Bewirtschaftung abgebaut werden können. Durch die gezielte Standardisierung und Vereinfachung soll gleichzeitig ein besserer, professioneller Austausch zwischen dem Bewirtschafter und dem FM ermöglicht werden. Bei der Anzahl unterschiedlicher Cluster wird darauf geachtet, dass nicht für jedes einzelne neue Kriterium ein neues Cluster gebildet werden muss, sondern sich die definierten Cluster für das Gesamtportfolio inkl. potenzieller neu erworbener Liegenschaften anwenden lässt. Die Cluster-Bildung erfordert ein sorgfältiges Change Management auf Stufe Bewirtschafter. Mittels dieser Organisationsform wird ein Partnerschaftsmodell angestrebt, welches eine tragfähige und umfassende Zusammenarbeit direkt zwischen institutionellem Anleger und FM ermöglichen soll. Basis für dieses Modell bilden einheitliche Rahmenverträge sowie hinsichtlich geografischer Abdeckung und FM-Kompetenz (insbesondere Eigenfertigungsstärke) leistungsfähige FM-Provider. Das Modell lebt von einer klaren und gut funktionierenden Zusammenarbeit zwischen dem Providermanager und einem single point of contact (SPOC) seitens FM-Provider für das zugewiesene Immobilienportfolio.

Die Asset Manager stufen die technische FM Kompetenz der Bewirtschafter eher als schwach ein. Gleichzeitig wurde jedoch auch erkennbar, dass FM spezifische Punkte wie die Einhaltung vordefinierter Qualitätsmerkmale durch den Asset Manager bei den Property Unternehmen nicht systematisch überprüft werden. Es existieren jährlich oder halbjährlich stattfindende Abstimmungsmeetings zwischen Asset Manager und Property Manager, bei denen die Gesamtperformance des Portfolios, die Budget- und Lebenszyklusplanung sowie vertragliche Themen besprochen werden. Aufgrund der kommerziellen Ausgestaltung dieser Vereinbarungen, stehen jedoch Ertragsthemen wie Leerstand, Mietwesen, Buchhaltung, etc. im Vordergrund. Das Property Management ruft beim FM punktuell gewisse Informationen ab (z. B. FM-Budgetplanung). Ein fester Meetingrhythmus, standardisierte Qualitätskontrollen zur Leistungsüberprüfung, gemeinsame Objektbegehungen sowie ein übergeordneter strategischer Austausch zwischen Property Manager und Facility Manager in Bezug auf die Optimierung der Objektstrategie oder hinsichtlich objektspezifischen Projektthemen (z. B. Förderung der Nachhaltigkeit)

werden bei den einbezogenen Unternehmen noch nicht konsequent umgesetzt. Seitens des Asset Managements wurden Ressourcen und Know-how Aspekte erwähnt, welche zur umfassenden Übertragung der FM-Verantwortung an das Property Management führen. Bei der Überschreitung von Wertgrenzen für Instandhaltungs- oder Instandsetzungsarbeiten sowie im Zusammenhang mit der Beauftragung von umfassenderen FM-Leistungen wird das Asset Management punktuell für die Erteilung von Freigaben involviert.

Bei den grösseren Property Unternehmen werden die FM-Leistungen regelmässig mittels standardisierten, alles umfassenden SLAs ausgeschrieben, wobei diese nicht konsequent auf das spezifische Immobilienportfolio abgestimmt sind. Bei demjenigen Unternehmen, welche das Property Management inhouse erbringt, besteht via Providermanager ein direkter Austausch mit einem extern beauftragten FM-Partner. Dabei wurde das gesamte Immobilienportfolio in Bezug auf die zu erbringenden FM-Dienstleistungen in vier unterschiedliche Leistungskategorien aufgeteilt.

Der Zeitpunkt des Einbezugs des FMs wird ebenfalls unterschiedlich gehandhabt. Bei denjenigen Unternehmen, welche das Property Management ausgelagert haben, erfolgt der Einbezug des ausführenden FM-Partners erst kurz vor Bezugstermin mittels Offertabfrage durch den Bewirtschafter. Teilweise wird seitens der Eigentümer im Planungsprozess ein externer Berater hinsichtlich dem baubegleitenden FM einbezogen. Oft werden die FM-Dienstleistungen dann aber zum Schluss des Bauprojekts nicht durch diesen Berater operativ ausgeführt, sondern ein neuer FM-Provider hinzugezogen. Unternehmen, mit stärkerer interner Anbindung des Property Managements, verfolgen einen durchgängigeren Ansatz, mittels dem angestrebt wird, die final involvierten Parteien von Anfang an im Boot mit dabei zu haben.

Anreizsysteme (Frage 9)

Der Anreiz für das Portfolio und Asset Management besteht gemäss den befragten Personen in der langfristigen Erzielung einer optimalen Rendite, respektive in der Steigerung des Gesamtfondsvermögens. Zielkonflikte zwischen den beiden Parteien bestehen hinsichtlich dieses gemeinsamen Ziels keine.

Der Property Manager richtet seinen Fokus stark auf die Erzielung einer möglichst hohen Nettomiete, da sich der grösste Anteil seines Honorars als Prozentsatz der IST-Nettomiete definiert. Für den Bewirtschafter ist eine Vollvermietung, tiefe Leerstandsziffern, eine hohe Wiedervermietungsgeschwindigkeit sowie Portfoliowachstum

zentral. Die Reduktion der Betriebskosten wird ebenfalls als elementar betrachtet. Da diese teils an den Mieter weitergegeben werden können und der Bewirtschafter oft auch mittels einer Fee auf den Nebenkosten entschädigt wird, mangelt es teilweise am Verständnis, die Betriebskosten tief halten zu müssen. Schiessen die Betriebskosten in die Höhe oder werden die Mieter schlecht betreut, sind die Mieter unzufrieden. Das Risiko eines Auszugs steigt und die Wiedervermietbarkeit gestaltet sich aufgrund der hohen Nebenkosten als schwieriger.

Die grösste Agency Problematik besteht gemäss der befragten Personen zwischen dem Bewirtschafter und dem FM. Das FM möchte möglichst viel Fee generieren und dafür möglichst wenig Leistung erbringen. Die Überprüfung der Leistungserbringung und der Dienstleistungsqualität ist unerlässlich, gerade auch weil diese im FM stark von der leistungserbringenden Person abhängt (people business). Als weitere Herausforderung wurde die Nachtragsthematik im FM genannt. Überraschungen im Sinne von Nachträgen, welche im Nachgang an eine Ausschreibung durch das FM formuliert werden, können den Bewirtschafter sowie den Asset- und Portfolio Manager in Erklärungsnotstand bringen.

Organisation des Facility Managements (Frage 10)

Bei der Hälfte der befragten Unternehmen geniessen die Bewirtschafter bei der Definition und Ausgestaltung des FMs grosse Freiheiten und dürfen dieses eigenverantwortlich ausgestalten. Dies ist bei denjenigen Unternehmen der Fall, welche das Property Management mit Minimalvorgaben hinsichtlich FM an eine Drittfirma ausgelagert haben. In Bezug auf die Providerwahl gehen sie nicht gezielt vor, d.h. es werden durch die Bewirtschafter individuelle FM-Leistungen abgerufen. Die andere Hälfte der befragten Unternehmen sieht in der Strukturierung und Vereinheitlichung der FM-Leistungen über das Gesamtportfolio hinweg Synergiepotenziale. Bei ihnen wurden bereits oder werden in den kommenden Monaten für das spezifische Immobilienportfolio geeignete FM-Anbieter evaluiert, die Grundlagen der Zusammenarbeit wie klare SLAs, Datenstrukturen definiert und eine klare Governance-Struktur geschaffen (z. B. Providermanager). Zwei Unternehmen haben anschliessend passende FM-Cluster innerhalb des Immobilienportfolios gebildet. Ein Unternehmen hat auf die Bildung von Cluster verzichtet und lässt hinsichtlich Leistungsfrequenzen objektspezifische Anpassungen zu. Ziel dieser Organisationsform ist, dass auf einheitlichen Verträgen jeweils nur neue Objektvereinbarungen getroffen werden müssen, welche sich lediglich in den zu bewirtschaftenden Mengen und Frequenzen unterscheiden. Dabei werden die einzelnen Objek-

te nicht anhand von Einheitspreisen kalkuliert, sondern stets objektspezifisch durch die verschiedenen Rahmenvertragspartner offeriert. Mit der Schaffung einer Wettbewerbssituation kann die Marktfähigkeit der Preise bei Auftragsvergabe sichergestellt werden. Die Rahmenverträge wurden mit den involvierten FM-Providern vorgängig umfassend besprochen und ausgestaltet, sodass die FM-Provider ein ausgeprägtes Verständnis hinsichtlich der Bedürfnisse des Eigentümers aufweisen.

Klarheit der FM-Strategie (Frage 11-16)

Vier der sechs einbezogenen Unternehmen haben eine klare FM-Strategie und -Struktur definiert. Drei dieser vier Unternehmen haben ihre FM-Strategie insofern auf das Portfolio abgestimmt, als klar definierte SLAs und Pflichtenhefte erstellt und geeignete Cluster bereits gebildet worden sind oder diese Clusterung bevorsteht. Ein Unternehmen hat diese Aufgabe umfassend dem Property Management übertragen, welches anhand von Einzelausschreibungen die FM-Strategie für das jeweilige Objekt definiert. Dieses Unternehmen befasst sich grundsätzlich nur bei Bauprojekten mit dem baubegleitenden FM.

Zwei der vier Unternehmen, welche eine klare FM-Strategie und -Struktur aufgesetzt haben, pflegen einen direkten, regelmässigen und partnerschaftlichen Austausch mit den FM-Providern. Dadurch soll gegenseitiges Verständnis aufgebaut, partnerschaftliche Lösungen erarbeitet und Transparenz geschaffen werden. Keiner der sechs befragten Unternehmen stellt derzeit dem FM-Provider ein eigenes CAFM-Tool zur Verfügung. Damit ein unternehmensübergreifender Datenaustausch möglich ist, geben zwei Unternehmen jedoch klare Datenattribute vor, welche der FM-Provider bearbeiten muss, damit diese mittels Schnittstelle internalisiert werden können. Der Aufbau eines eigenen CAFM-Systems, welches an die Hauptsysteme des Auftraggebers gebunden sind und in dem der FM-Provider direkt gewisse Arbeiten dokumentieren muss, ist lediglich bei einem Unternehmen in Prüfung.

Vier Asset Manager verzichten auf Reports des FMs. Die für sie wesentlichen Daten (Liegenschaftsabrechnung, Budgets, Leerstandsquote, Energieverbrauchsmengen) führen sie zentral oder haben eigene Tools (z. B. Immopac oder Energiecontrolling mit Benchmark-Funktion), um an die relevanten Daten zu kommen. Zwei Asset Manager gaben an, dass sie die Informationen der FM-Provider (z. B. Massnahmen zur betrieblichen Energieoptimierung, Zustandsberichte, Stand Wartungsplanung, Übersicht Instandhaltungskosten, Stand Rechnungsstellung) ergänzend nutzen würden.

Zwei Unternehmen stellen über die Funktion des Providermanagers sicher, dass der FM-Provider über sämtliche FM relevanten Themen des Gesamtportfolios rechtzeitig informiert ist. Dank einer klaren Meetingstruktur und Governance-Modellen ist ein regelmässiger Austausch gewährleistet. Dabei wird auch überprüft, ob der FM-Provider der Strategie folgend seine Tätigkeit erbringt. Die anderen vier Unternehmen überlassen die Kommunikation mit dem FM-Provider dem Property Manager. Eine systematische Qualitätskontrolle seitens des Asset Managers, ob und inwiefern der Property Manager den Austausch zum FM pflegt, existiert nicht. Analog verhält es sich in Bezug auf die Kontrolle der Umsetzung der FM-Strategie.

Prinzipal-Agent Thematik (Frage 17)

Herausforderungen in Bezug auf die Prinzipal Agent Thematik gilt es vorab im Verhältnis zwischen dem Property Management und dem FM zu meistern. Portfolio-, Asset- und Property Management orientieren sich alle an einem möglichst hohen Nettomietertrag und verfolgen daher einheitliche Ziele. Die befragten Personen sehen beim FM die Problematik, dass mit möglichst wenig Aufwand versucht wird, möglichst viele Leistungen in Rechnung zu stellen. Insbesondere das Stellen von unvorhersehbaren Nachträgen, wird vom Asset Management als sehr negativ und unerwünscht wahrgenommen. Sicherheit betreffend den offerierten Preisen ist für das Asset Management zentral. Mittels klarer Vorgaben, welche Leistungen erforderlich sind und auch dem ausschliesslichen Bezug solcher Dienstleistungen sowie mittels transparenter Kostenverrechnung (z. B. für überjährige Leistungen), versucht das Asset Management diese Zielkonflikte zu entschärfen. Weiter wurde genannt, dass für alle involvierte Parteien (auch das FM) die Mieterzufriedenheit eines der Hauptinteressen der Zusammenarbeit darstellen sollte.

Eine weitere Herausforderung hinsichtlich dem FM besteht gemäss den Befragten in der Qualität der erbrachten Leistung, respektive in der Überprüfung der eigentlichen Leistungserbringung an und für sich. Da sich die Qualität der Arbeit gerade auch durch die jeweils eingesetzte Person definiert, sind vom FM-Provider bei der Auswahl der operativen Mitarbeitenden die erforderlichen Kompetenzen und Fertigkeiten einzufordern, resp. bei Reklamationen rasch Korrekturmassnahmen umzusetzen. Auch wenn der FM-Provider wegen seiner mangelhaften oder überteuerten Leistung Leerstand mitverursachen kann, fehlt ihm aus Sicht der Asset Manager das Bewusstsein oder das Verständnis, seinen vollen Handlungsspielraum zu Gunsten der Wirtschaftlichkeit der Immobilie entfalten zu müssen. Deutlich wird dies auch an dem heute vorhandenen Verständnis

des FM-Providers, alles sofort lösen zu wollen – oft ohne vorgängige Abklärung der Kostenfolge. Damit der FM-Provider keine unerwünschten Kosten generiert, muss er ein gutes Verständnis hinsichtlich den objektspezifischen/mietvertraglichen Schnittstellen zwischen Mieter- und Grundausbauverantwortlichkeiten haben, Kommunikationswege einhalten und Themen richtig adressieren können.

Renditerelevante Kostenfaktoren, welche durch das FM beeinflusst werden können (Fragen 18-19)

Auch wenn die Nebenkosten grundsätzlich an die Mieter weitergegeben werden können, haben alle befragten Asset Manager bestätigt, dass die Mieter stets eine Brutto-Perspektive einnehmen. D.h. sie unterscheiden nicht, ob die Höhe der Mietkosten durch die Netto-Mietkosten oder die Nebenkosten getrieben werden. Für sie zählt der effektive Betrag, den Sie für die Miete bezahlen müssen. Demzufolge begrüssen sämtliche Asset Manager Massnahmen des FM-Providers, welche zu einer Reduktion der Nebenkosten führen – solange daraus mieterseitig keine negativen Folgen resultieren. Die tieferen Nebenkosten haben aus Sicht der befragten Asset Manager einen positiven Einfluss auf die Attraktivität des Mietobjekts. Sie bewirken tiefere Leerstandszielfern und kürzere Wiedervermietungszeiten. Dabei sollte das FM eine aktivere Rolle in Bezug auf das Einreichen von Vorschlägen zur Reduktion der Unterhaltskosten einnehmen.

Einen besonders grossen Effekt messen die befragten Personen der Optimierung im TGM zu. Durch einen vorausschauenden, auf den Lebenszyklus der Immobilie ausgerichteten technischen Unterhalt, werden bei der Inbetriebnahme die Weichen für eine lange Lebensdauer gestellt. Das FM muss die unterschiedlichen Bauteile wie Dach, Fassade, Heizung, Fenster, etc. bei seinen periodischen Rundgängen gut im Auge halten, damit ein Bedarf frühzeitig erkannt und mehrere Sanierungsmassnahmen gebündelt werden können. Gerade auch hinsichtlich betrieblichen Energieoptimierungen erwarten die Asset Manager vom FM einen professionellen Support.

Nebst einer hohen generalistischen, technischen Kompetenz des eingesetzten Mitarbeitenden wurde auch die Wichtigkeit der Mandatsorganisation sowie die Präsenz vor Ort genannt. Der persönliche Auftritt der eingesetzten Personen, Kenntnis über den Leistungsauftrag sowie eine starke Identifikation und ein umfassendes Verständnis für das jeweilige Objekt wurden als wichtige Kriterien genannt. Die Mehrheit der befragten Asset Manager nutzen diese Faktoren hingegen aktuell nicht systematisch im bestehenden Betreibermodell.

Auswahlprozess FM und was versprechen Sie sich vom FM-Betreiber

(Fragen 20-21)

Mit einer einzigen Ausnahme läuft der Vergabeprozess für das FM durch das Property Management. Das Property Management muss sich teilweise den FM-Provider zusätzlich durch das Asset Management freigeben lassen. Bei demjenigen Unternehmen, welches ein klares SLA definiert sowie die für ihr Immobilienportfolio leistungsfähigen FM-Partner identifiziert hat, lässt sich der Eigentümer die neuen Objekte jeweils einzeln offerieren. Liegenschaftsspezifisch wird anschliessend anhand der vorgestellten Mandatsorganisation, der Qualität des Personals sowie des Preises ein Vergabeentscheid getroffen.

Die befragten Unternehmen sehen den optimalen FM-Betreiber als verlängerten Arm des Bewirtschafters vor Ort, der mittels professioneller Dienstleistung (inkl. Pikett- und Ausfallorganisation) eine hohe Mieterzufriedenheit erzielt und gleichzeitig einen klaren Kostenfokus verfolgt. Kritisiert wurden das ungenügende integrale Denken des FM-Providers und das mangelnde Verständnis für den Lifecycle-Ansatz einer Immobilie. Proaktiveres Erkennen sowie das professionelle Aufbereiten von Optimierungspotenzialen sind für den Auftraggeber zentral. Basis dafür bilden eine hohe Datenqualität in und eine rasche Verfügbarkeit von Bestandsdaten. Der FM-Provider muss sich als integraler Dienstleister des Eigentümers sehen, der diesen im Rahmen des Lifecycles auf Augenhöhe partnerschaftlich unterstützen kann. Beispielsweise sind dazu Kenntnisse hinsichtlich den konkreten Nachhaltigkeitszielen (CO₂-Reduktion) des Institutionellen erforderlich. Weiter suchen die institutionellen Anleger im FM-Provider eine Fachperson, welche Zugang zu Benchmarks hat und in der Lage ist, Kosten aufgrund von Synergiemodellen realisieren und weitergeben zu können.

Kommerzielles Modell (Frage 22)

Bei den befragten institutionellen Anlegern wird einheitlich mit Festpreismodellen je Liegenschaft gearbeitet. Bonus-/Malus-Komponenten werden in den bestehenden Verträgen mit den FM-Providern nicht verwendet.

Zusätzlicher Mehrwert durch den FM-Betreiber (Frage 23)

Den institutionellen Anlegern ist wichtig, dass der FM-Provider die Immobilie kennt, er einerseits um deren objektspezifischen Besonderheiten weiss und andererseits auch ein klares Verständnis für die betriebswirtschaftlichen Hintergründe gerade dieser Immobilie hat. Nebst dem bereits angesprochenen zusätzlichen Bedarf an Unterstützung in der energetischen Betriebsoptimierung und im Energiecontrolling bis hin zur Umsetzung der empfohlenen Massnahmen, kann das FM seine Kompetenz in den Bereichen Budgetierung und Zustandsbewertung auf Anlageebene ausbauen. Auch in der Digitalisierung des Gebäudebestands sehen die institutionellen Anleger einen Mehrwert, den das FM leisten könnte. Weiter würden sich die institutionellen Anbieter eine höhere Eigenfertigungstiefe und Kompetenz des FM-Anbieters bei technischen Wartungen wie z. B. der Heizungswartung oder das Warten/Umrüsten von Solarpanel/Photovoltaikanlagen wünschen. Ein institutioneller Anleger erwähnt, dass den grossen FM-Providern leider das Know-how im kaufmännischen FM fehlt (z. B. Liegenschaftsabrechnung). Eine stärkere Zusammenführung dieser beiden Bereiche wäre jedoch wünschenswert, da durch diese Integration ein ganzheitlicheres und besser auf den institutionellen Anleger ausgerichtetes Verständnis hinsichtlich FM-Tätigkeiten verfolgt werden könnte. Erwartet wird auch, dass der FM-Provider zukunftsgerichtet proaktiv und mit neuen Lösungsansätzen auf seine Kunden zugeht.

Organisation der FM-Verträge (Frage 24)

Das FM wird bei vier der sechs befragten institutionellen Anlegern grundsätzlich durch das Property Management betreut. Ihm obliegt auch die Ausschreibungen und die Sicherstellung der Vertragseinhaltung. Alternativ haben sich zwei institutionelle Anleger dazu entschieden, einen eigenen Providermanager für die Betreuung und Steuerung des FMs einzusetzen.

Ausgelagerte Tätigkeiten nebst dem FM (Frage 25)

Bei den befragten institutionellen Anlegern werden die strategischen und taktischen Elemente intern erbracht. Sämtliche operativen Tätigkeiten sind ausgelagert. Teils sind auch unterstützende Tätigkeiten wie Bautreuhand, Bewertungen, Vermarktung, Bau, Due Diligence, Legal sowie spezifische Aufgaben wie Betriebsoptimierungen, Nachhaltigkeitsprojekte, strukturierte Strombeschaffung ausgelagert. Teilweise werden auch technische Rahmenverträge für einzelne Gewerke direkt mit Drittlieferanten vereinbart.

FM Know-how innerhalb der eigenen Organisation (Frage 26)

Erwartungsgemäss verfügen die beiden Unternehmen, welche ein eigenes Providermanagement implementiert haben über umfassende strategische und taktische FM-Kompetenzen. Insbesondere bei Projektbeginn nimmt die Bestellerkompetenz im Rahmen des baubegleitenden FMs in diesen Organisationen eine wichtige Rolle ein. Bei den anderen vier Unternehmen ist dank langjährig tätigen Mitarbeitenden teils eigenes technisches FM Know-how oder zumindest rudimentäres FM Know-how vorhanden.

3.3 Erkenntnisse

In diesem Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews dargelegt. Es folgt ein Abgleich zwischen dem theoretischen und dem empirischen Teil der Arbeit und es werden konkrete Erfolgsfaktoren sowie ein Leitfaden für die optimale Ausgestaltung des FM-Betriebsmodells für institutionelle Anleger beschrieben.

Eine langfristige, renditeorientierte Anlage ist für den institutionellen Immobilien-Anleger zentral. Die FM-Branche scheint – trotz stetiger Professionalisierung – erst im Ansatz in der Lage zu sein, ein genügendes Verständnis für die Bedürfnisse institutioneller Anleger zu entwickeln und seine Prozesse, Tools und Strukturen auf diese wichtige Kundengruppe auszurichten. Die starke Orientierung und Ausrichtung der FM-Provider auf den Nutzer konnte bei institutionellen Anlegern noch nicht überwunden werden. Die FM-Provider legen zu wenig Wert auf die Entwicklung von Immobilienrenditeorientierten Zusammenarbeitsmodellen und fokussieren zu wenig auf die proaktive Unterstützung des institutionellen Anlegers hinsichtlich seiner langfristigen Bedürfnisse. Doch auch auf Seiten der institutionellen Immobilien-Anleger scheint das Potenzial des FMs an und für sich und insbesondere die Vorteile von längerfristigen, partnerschaftlichen FM-Geschäftsbeziehungen, welche den Total Return einer Liegenschaft positiv beeinflussen können, noch nicht genügend erkannt worden zu sein.

Nachfolgend werden aus der Perspektive des institutionellen Immobilien-Anlegers sieben Erfolgsfaktoren beschrieben, welche eine renditeorientierte Ausgestaltung des Bestandsmanagements mit Blick auf das FM ermöglichen.

3.3.1 Erfolgsfaktor 1: Festlegung einer klaren Objektstrategie

Grundlage für die Messung von Performancezielen ist die Festlegung einer klaren Objektstrategie. Ohne Objektstrategie werden Leistungen zufällig erbracht und fallen Kosten willkürlich an. Die Objektstrategie hat liegenschaftsspezifisch zu erfolgen und ist dem FM-Provider in geeigneter Form zu kommunizieren. Basierend auf der Objektstrategie können passende Leistungsbeschreibungen ausgearbeitet werden. Es empfiehlt sich einen regelmäßigen Abgleich (mind. jährlich, resp. bei jeder Portfolioveränderung) zwischen der Objektstrategie und dem aktuellen FM-Konzept vorzunehmen, da sich die Objektstrategie im Laufe der Zeit verändern kann.

3.3.2 Erfolgsfaktor 2: Verständnis für zentrale Werttreiber

Damit das FM einen Beitrag zur renditeorientierten Ausgestaltung des Bestandsmanagements leisten kann, ist ein Grundverständnis des FM-Providers zur Performance Kennzahl Total Return sowie der Einflussfaktoren erforderlich. Durch den gezielten Fokus auf die Nutzungskosten hat das FM die objektbezogenen Kosten zu optimieren. Der institutionelle Anleger muss bei der Ausgestaltung des kommerziellen Modells darauf achten, dass er die richtigen Anreize setzt. Gleichzeitig ist seitens FM-Provider die Bereitschaft und Fähigkeit erforderlich, einen Beitrag im Rahmen dieses Modells zu leisten sowie sich auch strategisch und taktisch stärker auf die Bedürfnisse von institutionellen Anlegern von klassischen Büro- und Wohnimmobilien auszurichten. Ein detaillierter Fokus auf die Unterscheidung von umlagefähigen und nicht umlagefähigen Bewirtschaftungskosten scheint weniger zentral zu sein, da aus Mietersicht letztendlich primär die Betrachtung der Brutto-Mietkosten zentral ist. Hingegen muss das Ziel, die Brutto-Mietkosten sowohl stabil als auch unter Aufrechterhaltung eines bestimmten Leistungsumfangs optimieren zu können, omnipräsent sein und stetig verfolgt werden.

Die Grundlage zur Erzielung von tiefen Betriebskosten wird bereits in der Planung gelegt. Der frühzeitige Einbezug des operativen FMs, welches nebst optimalen Betriebs- und Materialisierungskonzepten auch verbindliche Aussagen zu den späteren Betriebskosten trifft und einhält, bietet den institutionellen Anlegern einen relevanten Mehrwert. Damit einher geht auch eine Veränderung des Zusammenarbeitsmodells. Weg von Einzelausschreibungen und Einzelvergaben, hin zu einem Dialog auf Augenhöhe zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zur bestmöglichen Erreichung von gemeinsamen Zielen. Vom FM-Provider wird dazu gefordert, dass er die Lebenszykluskosten proaktiver steuert und nicht zwingende Massnahmen hinauszögert, bündelt und optimiert.

3.3.3 Erfolgsfaktor 3: Rollenverständnis FM-Provider klären

Obwohl die FM-Anbieter bereits seit mehreren Jahren die institutionellen Anleger als strategisch wichtige Kundengruppe identifiziert haben, ist es den FM-Anbietern noch nicht gelungen, den Fokus weg von der Nutzersicht, konsequent auf die Optimierung des betriebswirtschaftlichen Gesamtergebnisses einer Immobilie zu legen. Bei einer kurzfristigen und auf einem klassischen Auftragsverhältnis beruhenden Zusammenarbeit, überrascht der opportunistische Ansatz des FMs nicht. Dabei wird jedoch beidseits das Potenzial vergeben, welches mittels einer partnerschaftlichen, langfristigeren Zusammenarbeit, welche auf betriebswirtschaftliche Ziele einer Immobilie ausgerichtet ist, genutzt werden könnte. Daher ist bereits zu Beginn der Zusammenarbeit das Rollenver-

ständnis des FM-Providers zu definieren. Der FM-Provider muss bei klassischen Büro- und Wohnimmobilien das übergeordnete Ziel des institutionellen Anlegers – einen optimalen Total Return zu erzielen – mitverfolgen und sich als integraler Bestandteil der Immobilien-Wertschöpfungskette verstehen. Dieses Zusammenarbeitsmodell schafft längerfristig Skaleneffekte, reduziert Transaktionskosten und fördert das zugrunde liegende gemeinsame Vertragsverständnis. Für den kurzfristigen Verzicht auf geringfügigen Mehrumsatz wird der leistungsfähige FM-Provider längerfristig mit zusätzlichen Portfolioanteilen, Beratungsdienstleistungen und weiterführenden Projektaufträgen entschädigt. Fakt ist zudem, dass für eine nachhaltige Bewirtschaftung die langfristigen Zahlungsströme und weniger die kurzfristige Gewinnmaximierung entscheidend sind.

Sämtliche Interviewpartner sehen in der örtlichen Präsenz des FM's einen grossen Vorteil. Das FM wird als verlängerter Arm des Bewirtschafters gesehen, das in regelmässigen Abständen persönlich beim Objekt ist und über ausgeprägte Objektkenntnisse verfügen sollte. Für den institutionellen Immobilien-Anleger ist daher wichtig, dass die operative Person längerfristig für ein Objekt zuständig ist, ein breites, technisches Know-how mitbringt, sich stark mit dem Objekt identifiziert und so die Mieterzufriedenheit positiv beeinflusst. Bei Personalwechseln ist eine fundierte Einarbeitung sicherzustellen. Für Ferienvertretungen und Pikettorganisationen sind tragfähige Aufbauorganisationen zu fordern. Mit den konventionellen Synergiemodellen, welche die FM-Provider heute mehrheitlich im Einsatz haben, wird man den Anforderungen der institutionellen Anleger nicht vollständig gerecht. Oft werden separate Teilleistungen durch unterschiedliche Personen erbracht, und es fehlt sowohl an einem ganzheitlichen Objektverständnis als auch an der persönlichen Identifikation mit dem Objekt. Der FM-Provider muss mit Benchmarkvergleichen sowie geeigneten Investitionsrechnungen zur Optimierung der Betriebskosten proaktiv auf den institutionellen Anleger zugehen.

3.3.4 Erfolgsfaktor 4: Festlegung Zusammenarbeits-/Organisationsmodell

Damit sich Ergebnisse nicht zufällig einstellen, sondern sich aus einem bewussten Entscheid ergeben, ist zunächst Klarheit hinsichtlich dem bestehenden FM-Setup erforderlich. Die Hälfte der befragten institutionellen Anleger haben die Bestellung und Führung des FM's umfassend externen Bewirtschaftungsgesellschaften übertragen. Eine klare Definition der FM-Leistungsparameter sowie deren systematische, inhaltliche Überprüfung wird nicht ausreichend durch den Eigentümerversorger vorgenommen und muss zunächst ermittelt werden.

Eine klare, übergeordnete FM-Strategie des institutionellen Anlegers, welche in einem passenden Rahmenvertrag mit standardisierten Service- und Leistungsbeschrieben, detaillierten Anlagen- und Flächenlisten, klaren Organisationsformen sowie aussagekräftigen KPIs festgehalten wird, ist zentral. Das Zusammenarbeits- und Organisationsmodell ist konsequent auf die Objektstrategien auszurichten. Eine systematische Qualitäts- und Leistungsüberprüfung des FM-Providers reduziert für den Institutionellen das Risiko, welches sich aufgrund der Prinzipal-Agent-Thematik ergibt. Dabei ist ein aussagekräftiges, griffiges, jedoch nicht allzu umfangreiches Reporting, welches die zentralen Elemente der Leistungserbringung überprüft, vorzusehen. Beim Formulieren von Leistungsbeschrieben sollte darauf geachtet werden, dass möglichst anwendbare und konkrete Formulierungen gewählt werden. Allzu generalistische und allumfassende SLAs und KPIs, welche nicht spezifisch auf das zu bewirtschaftende Objekt, resp. Portfolio abgestimmt sind, können im laufenden Betrieb zu Diskussionen, Nachträgen und Klärungsbedarf führen. Klare, eigentümerseitige Vorgaben helfen dabei Interpretationsspielräume zu reduzieren. Im Bereich Nachhaltigkeit lohnen sich beispielsweise klare Vorgaben hinsichtlich den jährlich zu erzielenden energetischen Betriebsoptimierungen.

Nebst klaren Leistungsvorgaben ist für die involvierten Parteien auch ein adäquater Meetingrhythmus mit Traktandenschwerpunkten vorzugeben. Darüber hinaus ist bereits beim Vertragsstart die Governance zu regeln. Bei den interviewten Unternehmen, welche einen Providermanager einsetzen, wurde der Mehrwert eines regelmässigen Austauschs mit dem FM-Provider und gerade diese fest definierten Meeting- und Governancestruktur betont. Die Aufgabenzuweisung und Tätigkeitsfelder von Property Management und FM sind zu definieren, um Doppelspurigkeiten und Lücken zu vermeiden. Die klare Definition des Zusammenarbeits- und Organisationsmodells sowie eine gewisse Standardisierung und Bündelung von Drittleistungen und Prozessen hilft die Komplexität sowie den Bewirtschaftungs- und Suchaufwand zu reduzieren und ermöglicht das Realisieren von positiven Netto-Cashflow-Effekten.

3.3.5 Erfolgsfaktor 5: Abstimmung von Tools und Reporting

Den institutionellen Immobilien-Anlegern gehen derzeit keine Reports direkt von den FM-Providern zu. Die Asset Manager arbeiten innerhalb ihrer betriebswirtschaftlichen Tools wie z. B. Immopac und sehen die Budgets sowie Renditen der jeweiligen Liegenschaften. Bei denjenigen Unternehmen, welche die Bewirtschaftung extern vergeben haben, ist teils sogar unklar, inwiefern die Betriebsoptimierung seitens der Bewirtschaftung überprüft und hinterfragt wird. Was den Energieverbrauch angeht, geben die Interviewpartner an, eigene Erfassung- und Auswertungstools im Einsatz zu haben, welche auch Benchmarkvergleiche zulassen.

Mehrheitlich werden auf den unterschiedlichen Ebenen (Portfolio-, Asset-, Property- und Facility Management) derzeit unterschiedliche Daten und Reports aus unterschiedlichen Tools und Excel-Files erfasst und bei Bedarf mit erheblichem händischem Aufwand zusammengetragen. Nur zwei Institutionelle sind aktuell in der Evaluation eines integralen Tools. Der Aufbau eines eigenen, integralen Immobilien-/CAFM-Tools erscheint aufgrund von Kosten-/Nutzen-Überlegungen sowie dank dem Vorhandensein von bestehenden, praxistauglichen Softwarelösungen nicht angemessen zu sein. Eine vorgegebene Datenstruktur, klar definierte SLAs und KPIs sowie einheitliche Arbeitsprozesse ermöglichen das integrale Erfassen, Bearbeiten und Auswerten von liegenschaftsspezifischen Informationen. Auch wenn kein bereichsübergreifendes Immobilien-/CAFM-Tool aufgebaut oder zur Verfügung gestellt wird, ist es wichtig, dass der institutionelle Anleger eine klare Vorstellung darüber hat, welche Daten er benötigt, damit diese über eine eindeutig definierte Schnittstelle in der geforderten Qualität und in den richtigen Datenformaten ausgetauscht werden können. Der Institutionelle ist bei der Definition dieser Vorgaben gut beraten, wenn er dabei den ganzheitlichen Immobilienzyklus im Auge behält. So sind die hinterlegten Daten beispielsweise auch bei einer Immobilientransaktion einfacher zugänglich und der Such- respektive Aufbereitungsaufwand kann sich durch diese systematisierte Ablage erheblich verringern. Selbstverständlich ist eine solche Datenplattform mit spezifischen Berechtigungs- und Zugriffsrechten auszustatten. Dem FM wird mittels solcher Plattformen die Möglichkeit geboten, den eigenen Fokus nicht nur auf die operative Leistungserbringung, sondern auch auf strategisch-taktische Fragen zu lenken und einen Mehrwert zu bieten. Gleichzeitig kann das FM transparent den Nachweis der Leistungserbringung dokumentieren und so die erforderliche Daten- und Nachweisqualität sicherstellen.

3.3.6 Erfolgsfaktor 6: Vorgabe des kommerziellen FM-Modells

Alle Interviewpartner haben bestätigt, dass für sie das Einhalten von budgetierten Kosten eine sehr hohe Relevanz hat. Der institutionelle Anleger sucht Planungssicherheit und Preisklarheit. Unvorhergesehene Mehrkosten, Überraschungen, Nachträge oder dynamische Preismodelle widersprechen diesen Anforderungen.

Aufgrund der langfristigen Ausrichtung des institutionellen Anlegers scheinen die auf wenige Jahre abgeschlossenen Dienstleistungsverträge nicht optimal auf die Bedürfnisse des Institutionellen ausgerichtet zu sein. Die kurze Vertragsdauer mag zwar hinsichtlich der gewünschten Flexibilität und Unabhängigkeit zu einem FM-Provider nachvollziehbar sein. Ein umfassendes objekt- und portfoliospezifisches Verständnis wird sich in zwei bis drei Vertragsjahren jedoch nicht einstellen. Stattdessen wird sich der FM-Provider stärker an kurzfristigen Zielen ausrichten und tendenziell sogar aufschiebbare Instandsetzungen aufgrund der begrenzten Vertragsdauer möglichst umsetzen, statt vermeiden wollen. Unabhängig davon fehlen dem FM derzeit oft auch die Grundlagen und Hintergrundinformationen hinsichtlich dem Objekt-Lebenszyklus, weshalb das FM Optimierungen in diesem Bereich vernachlässigt. In den ersten Betriebsjahren oder beim punktuellen Ersatz von neuen Bauteilen ist die professionelle Übernahme des Mängel- und Garantiemanagements von zentraler Bedeutung. Nach einer fachmännischen Anlagenabnahme und -dokumentation sind Mängel minutiös zu erfassen, fristgerecht anzuzeigen und durch die jeweiligen Unternehmer auf deren Kosten beheben zu lassen, damit der Total Return nicht durch vermeidbare Instandhaltungs- sowie Instandsetzungskosten belastet wird oder gar Langzeitschäden entstehen.

Bei den befragten Unternehmen konnte festgestellt werden, dass grundsätzlich Fixpreise pro Liegenschaft und Servicekategorie vereinbart werden. Allenfalls ergänzt durch marginale Leistungen, welche nach Regie in Aufwand gestellt werden dürfen. Dem Umstand der Planungssicherheit ist denn wohl auch geschuldet, dass bei keinem der befragten Unternehmen Bonus-/Malus-Modelle im Einsatz sind. Da im Umfeld von klassischen Büro- und Wohnimmobilien sehr ähnliche Leistungen abgefragt werden, wäre denkbar, dass Einheitspreise pro Servicebereich (z. B. Preis pro Anlage nach Leistung kw/h , Reinigungspreise pro Fläche/ m^2) für das gesamte Portfolio definiert werden. Dies setzt heute keiner der institutionellen Anleger ein. Ein solches Preismodell würde hinsichtlich Planungssicherheit, Benchmarkvergleich sowie Koordinationsaufwand gewisse Vorteile mit sich bringen. Grundlage für ein solches Preismodell sind klare Leistungsbeschreibungen, sowie ganzheitliche Datenplattformen, welche auch die Verrech-

nungsparameter beinhalten. Mittels konsistentem Datenmanagement ist sicherzustellen, dass sich Flächen-, Raum-, Frequenz- und Leistungsanpassungen unmittelbar auf die Verrechnungsparameter, respektive die Bewirtschaftungskosten übertragen.

Damit der FM-Provider seine heute eher passive Rolle in Bezug auf die Optimierung von Lebenszykluskosten, Energieoptimierungen und Benchmarkvergleiche revitalisieren kann bzw. will, ist ein entsprechendes Anreizsystem zu schaffen. Sinnvolle Betriebsoptimierungsvorschläge (z. B. Evaluierung eines Heizungersatzes in einer Investitionsrechnung aufgrund der vorliegenden Heiz- und Betriebskosten) sind gemäss vorgängig festgelegtem Entschädigungsmodell gesondert zu vergüten (z. B. in einem bestimmten Umfang der effektiv realisierten Optimierung).

Das optimale Preismodell für FM-Dienstleistungen im Umfeld von institutionellen Anlegern stellen Festpreismodelle (evtl. auch basierend auf Einheitspreisen) mit klar definierten Leistungsparametern dar. Zur langfristigen Ausrichtung der Zusammenarbeit und um Prinzipal-Agent-Probleme abbauen zu können, sollten ergänzend preisbestimmende Faktoren wie der Umfang an jährlich realisierten Betriebsoptimierungen, Energieeinsparungen, eine hohe Datenqualität, Fachkompetenz und Konsistenz der eingesetzten Personen definiert werden. Es wird davon abgeraten, die Vergütung des FM-Providers an die Leerstandsquote zu koppeln (z. B. bei 10% Leerstand werden sämtliche Einheitspreise um 5% reduziert), da der FM-Provider einerseits begrenzt Einfluss auf die Vermietbarkeit hat und andererseits durch derartige Abschläge die Ausführungsqualität gefährdet wird. Allgemeine Bonus-/Malus-Systeme sind im Umfeld der Institutionellen ebenfalls nicht angezeigt.

3.3.7 Erfolgsfaktor 7: Vorgehen bei der Auswahl des FM-Providers

Die Auswahl des FM-Providers sowie die Wahl des Zusammenarbeitsmodells mit dem FM-Provider muss unter Einbezug des institutionellen Anlegers erfolgen. Aufgrund der Relevanz, welche dem FM hinsichtlich der ertragswirksamen Einflussmöglichkeit sowie in Bezug auf die Mieterzufriedenheit beigemessen wird, darf der institutionelle Anleger diese wichtige Aufgabe nicht umfassend dem Bewirtschafter übertragen. Zur Sicherstellung der Eigentümerinteressen muss der Institutionelle den Rahmen, die Inhalte sowie die Ausrichtung der Zusammenarbeit mit dem FM zu Beginn klären und definieren.

Beim Erstellen von Ausschreibungsunterlagen ist darauf zu achten, dass keine generische, standardisierten SLAs eines Bewirtschaftungsunternehmens verwendet werden, sondern ein auf die Objektstrategie ausgerichtetes SLA definiert, ausgeschrieben, be-

stellt und umgesetzt wird. Trotz der anzustrebenden, umfassenderen Zusammenarbeit zwischen Eigentümervertreter und FM-Provider, ist mittels Offertprozess, bei dem jeweils drei bis vier qualifizierte, leistungsfähige Provider zur Offertabgabe eingeladen werden, die Marktkonformität der Preise sichergestellt. Bei der Auswahl der offerberechtigten FM-Provider ist vorgängig sicherzustellen, dass diese in der Lage sind, die für das gesamte Portfolio oder zumindest grössere Portfolioteile abgefragten Dienstleistungen einheitlich erbringen zu können. Gerade mit Blick auf die personelle Leistungsfähigkeit ist beim Vergabezeitpunkt Klarheit über die personelle Struktur sowie die vorhandenen Kompetenzen essenziell (personelle Kompetenzen, Pikettfähigkeit, Ausfallorganisation). Zudem muss die Fähigkeit bestehen, die geforderten Datenplattformen und sonstige administrative Unterstützungsarbeiten qualitativ einwandfrei erbringen zu können. Diese Fähigkeit hat unmittelbare Relevanz für die Entscheide, welche das REAM auf der Grundlage der ihm durch das FM zur Verfügung gestellten Daten trifft.

In Bezug auf die „Make-or-Buy“ Frage haben sich alle befragten institutionellen Anleger dazu entschieden, das FM auszulagern. Allerdings gibt es auch gute Gründe das FM inhouse zu erbringen. Ob die Vorteile für das eine oder andere Konzept überwiegen, ist einzelfallspezifisch zu beurteilen. Allgemein gültig ist jedoch, dass die Grundlagen wie etwa das SLA, die Meeting- und Governancestruktur, die Prozesse und Datenstrukturen, das Verrechnungs-/Kostenmodell, sowie der Kompetenzbeschrieb der leistungserbringenden Person sowohl bei internen als auch bei externen Modellen stimmig, klar und verständlich zu definieren sind, damit das FM im Bestandsmanagement renditeorientiert ausgestaltet werden kann.

3.3.8 Leitfaden zur Erarbeitung eines FM-Konzepts

Aus der Gegenüberstellung der theoretischen Konzepte mit den qualitativen Interviews konnten sieben zentrale Erfolgsfaktoren für den institutionellen Anleger bei der Ausgestaltung seines FM-Konzepts hergeleitet werden. In diesem Kapitel wird ein praxisorientierter Leitfaden mit sechs Schritten vorgestellt, der das idealtypische Vorgehen für das Erarbeiten eines optimalen FM-Konzepts beschreibt.

Die mit den Vertretern einbezogener Unternehmen geführten qualitativen, strukturierten Interviews ergaben, dass das FM unterschiedlich geregelt wurde. Einige Unternehmen haben das FM weitestgehend und umfassend an das Property Management ausgelagert und wirken bei der konkreten Ausgestaltung des FMs praktisch nicht mit. Andere haben das FM als Werttreiber erkannt und Modelle entwickelt, um das FM als Werttreiber nutzen zu können. Ungeachtet der unterschiedlichen Regelung des FMs lässt sich für die Ausarbeitung eines optimalen FM-Konzepts eine allgemeingültige Empfehlung abgeben und ein idealtypischer Ablauf zur Zielerreichung darlegen.

Schritt 1: Objektstrategie festlegen

Um geeignete Massnahmen zur dauerhaften Werterhöhung von Immobilien treffen zu können, muss zunächst eine Objektstrategie entwickelt werden (Krüger & Rosdächer, S. 565). Das Festlegen der Objektstrategie ist Grundlage, um ein konsistentes FM-Konzept ausarbeiten zu können. Ähnliche Objektstrategien innerhalb eines Portfolios lassen sich bei ähnlicher Objektnutzung unter einem einheitlichen FM-Konzept zusammenfassen. Bei Veränderungen der Objektstrategie ist stets zu prüfen, ob die Veränderung auch einen Einfluss auf das FM-Konzept hat. Das Festlegen der Objektstrategie obliegt dem Asset Manager.

Schritt 2: Analyse der IST-Situation

Sobald die Objektstrategien innerhalb des Portfolios definiert sind, ist eine Bestandsaufnahme der bestehenden FM-Konzepte vorzunehmen. Es gilt zu ermitteln, mit welchen FM-Provider welche Leistungsvereinbarungen getroffen und welche kommerziellen Vereinbarungen eingegangen wurden. Idealerweise können hierbei bereits erste Benchmarkvergleiche angestellt werden und dadurch wichtige Erkenntnisse (z. B. Objektinformationen, zu berücksichtigende Kündigungsfristen) hinsichtlich einer allfälligen Vergabe von FM-Dienstleistungen gewonnen werden. Zudem kann die Analyse der IST-Situation auch dabei helfen, Bestehendes zu hinterfragen, sodass mehr Klarheit

bezüglich der Definition der SOLL-Situation entsteht. Die Analyse der IST-Situation erfolgt grundsätzlich durch den Property Manager.

Schritt 3: Definition der SOLL-Situation

Nachdem die Objektstrategie definiert und die IST-Situation erfasst ist, müssen in einem dritten Schritt die Inhalte, welche in den Kapiteln 2.1 und 2.2 beschrieben wurden, in portfoliospezifische FM-Konzepte einfließen. Konkret werden die SLAs und KPIs definiert, CAFM-Tools, Prozessabläufe, Reports festgelegt, der Rahmenvertrag und die kommerziellen Modelle ausgearbeitet, der Meetingrhythmus sowie die Governance beschrieben und passende FM-Partner evaluiert, respektive eine Inhouse-Organisation geschaffen. Bei der Festlegung des FM-Konzeptes muss stark auf die Erwartungen des institutionellen Anlegers fokussiert werden. Schritt drei erfordert zweifellos die grösste Aufmerksamkeit. Bei der Definition der SOLL-Situation ist darauf zu achten, dass praxistaugliche, einfach umsetzbare Konzepte definiert werden, die nicht bei jeder kleinen Veränderung überarbeitet und angepasst werden müssen. Gelingt dies, reduziert sich langfristig der administrative Aufwand. Dabei hat der Asset Manager sicherzustellen, dass die SOLL-Situation konsequent auf die Objektstrategie abgestimmt ist. Bei der Ausarbeitung der Unterlagen wird er durch das Property Management unterstützt.

Schritt 4: GAP-Analyse und Schliessung der Lücken

In einem nächsten Schritt werden Abweichungen zwischen der IST- und der SOLL-Situation im Rahmen einer GAP-Analyse identifiziert. Unstimmigkeiten mit der SOLL-Situation sind mit geeigneten Massnahmen zu beheben. Dies können Einzelmassnahmen (z. B. Einführung geeigneter KPIs) oder ein ganzes Bündel verschiedener Massnahmen sein (Erarbeitung eines umfassenden FM-Konzeptes). Das Asset Management ist bei Massnahmen, die sich auf die Objektstrategie auswirken, einzubeziehen.

Schritt 5: Erfolgsmessung

Die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen ist sowohl einzeln als auch in ihrer Gesamtheit zu beurteilen. Idealerweise lässt sich dies mit einem Vergleich zur Ursprungssituation darstellen. Die dazu erforderliche Datenbasis wird jedoch nicht immer vorhanden sein. Unabhängig davon muss der Asset Manager die Wirksamkeit der umgesetzten Massnahmen beurteilen können, sodass er korrigierend einwirken kann, falls die Massnahmen nicht zum gewünschten Ergebnis führen. Nebst der Erfassung des initialen Um-

stellungseffektes ist die Wirksamkeit der Massnahmen auch über einen längeren Zeithorizont hin zu verfolgen.

Schritt 6: Adjustieren

Entwickeln sich die Kennzahlen nicht in die gewünschte Richtung, sind Korrekturen vorzunehmen. Nachdem das neue Setup implementiert ist, gilt es laufend zu überprüfen, ob noch weitere Verbesserungen getroffen werden können. Gleichzeitig ist auch dem Umstand Rechnung zu tragen, dass sich das FM weiterentwickelt. Diese Veränderungen müssen vom institutionellen Anleger bemerkt werden und in die FM-Konzepte einfließen.

4. Schlussbetrachtung

Kapitel 5 schliesst die Arbeit mit einer reflektierenden Diskussion sowie einem Ausblick ab.

4.1 Diskussion

Es wurde die Hypothese aufgestellt, dass institutionelle Anleger bei klassischen Büro- und Wohnimmobilien dem FM trotz der grossen Bedeutung des Bestandsmanagements und der Relevanz der Netto-Cashflow-Rendite zu wenig Aufmerksamkeit schenken und dadurch nicht das volle Ertragspotenzial ausschöpfen. Im Rahmen der Aufarbeitung der Literatur wurde erkannt, dass zum FM im Umfeld von institutionellen Anlegern nur wenig publizierte Untersuchungen vorliegen. Obwohl im Rahmen der qualitativen Interviews gehaltvolle Erkenntnisse gewonnen werden konnten, erhebt die Arbeit nicht den Anspruch repräsentativ zu sein. Die Interviews haben gezeigt, dass die institutionellen Anleger an unterschiedlichen Stellen stehen, wenn es um das Erkennen und Abschöpfen des Werttreibers FM geht. Die Hälfte der befragten institutionellen Anleger sind im Begriff, das FM neu zu strukturieren und umfassendere, partnerschaftliche Zusammenarbeitsmodelle einzuführen. Damit eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen institutionellen Anlegern und FM-Providern stattfinden kann, müssen die FM-Provider ihre Prozesse und Arbeitsabläufe noch stärker auf die Bedürfnisse der institutionellen Anleger ausrichten und ihr Handeln konsequent auf Kostenoptimierungen sowie die Objektstrategie ausrichten. Die klassische Nutzerorientierung des FM's reicht nicht aus. Zusätzlich ist das Interesse des institutionellen Anlegers an einer langfristigen, renditeoptimierten Immobilienanlage in die Beurteilung einzubeziehen. Gleichzeitig darf die Qualität, Proaktivität und die Mieterzufriedenheit dennoch nicht ausser Acht gelassen werden. Um die langfristige Zielerreichung des Institutionellen bestmöglich unterstützen zu können, sind FM-Konzepte und -Verträge stringent auf dessen Ziele auszurichten. Dazu ist ein persönlicher Einbezug des institutionellen Anlegers erforderlich.

Diese Arbeit hat verdeutlicht, dass die Massnahmen rund um das FM primär einen Einfluss auf den Aufwand haben. Dennoch wirkt sich das FM, wenn auch indirekt, auf ertragsseitige Elemente der Profitabilität einer Immobilie aus. Dieses Potenzial gilt es durch den institutionellen Anleger konsequent abzuschöpfen. Aufbauend auf den Ergebnissen der sechs qualitativen Interviews wurden sieben zentrale Erfolgsfaktoren definiert, welche institutionelle Immobilien-Anleger in ihren Bestrebungen unterstützt, das FM im Bestandsmanagement renditeorientiert für das Objekt respektive das Portfolio ausgestalten zu können. Ergänzend wurde ein Leitfaden ausgearbeitet, anhand dessen

der institutionelle Investor vorgehen kann, um das FM als Werttreiber nutzen zu können.

4.2 Ausblick

Die vorliegende Arbeit versteht sich als weiterer Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung hinsichtlich der Erfolgsfaktoren des FMs für das Bestandsmanagement institutioneller Anleger. In einem nächsten Schritt wäre die quantitative Überprüfung der hier vorliegenden Erkenntnisse für spezifische Immobilienportfolio von Interesse, damit die Wirksamkeit und Evidenz in Bezug auf die effektive Realisierung der Wertsteigerung des Portfolios dank den vorgeschlagenen Erfolgsfaktoren überprüft werden kann.

Mit Blick auf die stetige Technologisierung ist erstaunlich, dass in der Praxis derzeit noch keine voll integrierten Datenmodelle im Einsatz sind, welche integrale, bereichsübergreifende und durchgängige Softwarelösungen zulassen. Integrale Softwarelösungen würden für alle Beteiligten einen erheblichen Mehrwert liefern, wobei der Antrieb für die Entwicklung solcher Lösungen wohl seitens institutioneller Anleger erfolgen müsste. Mit der Einführung und Nutzung solcher Softwarelösungen, könnten das FM und das Property Management näher zusammenrücken und bestehende Schnittstellen zwischen den beiden Bereichen reduziert werden. Möglicherweise könnten hierdurch sogar sämtliche Funktionen des einen Bereichs durch den anderen übernommen werden.

In den kommenden Jahren wird sich zeigen, ob sich der Trend in Richtung umfassenderen, partnerschaftlichen Zusammenarbeitsmodellen zwischen institutionellen Anlegern und dem FM weiter verstärken wird. Hinsichtlich eines besseren, gegenseitigen Verständnisses ist es auf jeden Fall förderlich, wenn zeitnah der Dialog zwischen institutionellem Anleger und FM-Provider gesucht und aufrechterhalten wird.

Literaturverzeichnis

- Albert, K. & Böhm, G. (2005). Strategisches Flächenmanagement. In H. Zehrer & E. Sasse (Hrsg.). *Handbuch Facility Management: Grundlagen, Arbeitsfelder, Wissensmanagement* (Kapitel 2.2.5, S. 1-46). Landsberg am Lech: Ecomed Sicherheit.
- Bernet, J. & Arndt, J. (2004). Due Diligence zur Chancen- und Risikobewertung beim Immobilienkauf. In U. Lutz & T. Klaproth (Hrsg.). *Risikomanagement im Immobilienbereich: Technische und wirtschaftliche Risiken* (S. 149-158). Berlin Heidelberg: Springer.
- Bone-Winkel, S., Thomas, M., Allendorf, G.J., Walbröhl, V. (2015). Institutionelles Immobilienmanagement. In S. Bone-Winkel, K.-W. Schulte, W. Schafers (Hrsg.). *Immobilienökonomie I – Betriebswirtschaftliche Grundlagen* (5., grundl. überarb. Auflage, S. 719-746). München: Oldenburg.
- Bogenstätter, U. (2005). Der Lebenszyklus eines Gebäudes. In S. Kippes & E. Sailer (Hrsg.). *Immobilienmanagement: Handbuch für professionelle Immobilienbetreuung und Vermögensverwaltung* (S. 340-351). Stuttgart: Boorberg.
- Bruns, C. & Meyer-Bullerdiek, F. (2008). *Professionelles Portfoliomanagement: Aufbau, Umsetzung und Erfolgskontrolle strukturierter Anlagestrategien*. 4., überarb. und erw. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bundesamt für Statistik BFS (2022). *Pensionskassenstatistik. Kennzahlen 2016 – 2020*. Gefunden unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/soziale-sicherheit/berufliche-vorsorge.gnpdetail.2022-0085.html>
- CRB, Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung (2009). *Baukostenplanung: Theorie und Anwendung*. Zürich: Eigenverlag.
- Deisenrieder, B. (2007). Controlling von Immobilienportfolios. In K.-W. Schulte & M. Thomas (Hrsg.). *Handbuch Immobilien-Portfoliomanagement* (S. 245-284). Köln: Immobilien Manager Verlag.
- Di Pasquale, D./Wheaton W.C. (1996). *Urban Economics and Real Estate Markets*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ehrenheim, F. (2017). Facility Management. In D. Arnold, N.B. Rottke & R. Winter (Hrsg.). *Wohnimmobilien. Lebenszyklus, Strategie, Transaktion* (S. 505-531). Wiesbaden: Springer.
- Franceschini, F., Galetto, M. & Maisano, D. (2007). *Management by measurement: designing key indicators and performance measurement systems*. Berlin: Springer.
- Füss, R., Richt, J. & Thomas, M. (2012). Excess return sources of active property management: a case study. *Journal of property investment & finance*. 2012, Vol. 30 (4), 354-374.

- gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Definition und Leistungskatalog REIM 2004). *Richtlinie Definition Real Estate Investment Management*. Stand 18.05.2004, S. 3-5. Wiesbaden.
- Gondring, H. (2013). *Immobilienwirtschaft – Handbuch für Studium und Praxis*. 3., vollst. überarb. Auflage. München: Vahlen.
- Gondring, H. & Wagner, T. (2018). *Facility Management: Handbuch für Studium und Praxis*. München: Vahlen.
- Heinz, T. (2002). Was ist Facility Management? Versuch einer Definition. In F.-K. Feyerabend & G. Grabatin (Hrsg.). *Facility Management: praxisorientierte Einführung und aktuelle Entwicklungen* (2. Auflage, S. 19-38). Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Herr, T. (2017). Technische Grundlagen von Wohnimmobilien. In D. Arnold, N.B. Rottke & R. Winter (Hrsg.). *Wohnimmobilien: Lebenszyklus, Strategie, Transaktion* (S. 419-456). Wiesbaden: Springer.
- Jensen, M. & Meckling, B. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics* 1976, Vol. 3 (4), 305-360.
- Kloess, S. (1999). *Konzeption eines aktiven Immobilien-Managements als Dienstleistung für institutionelle Investoren: kritische Erfolgsfaktoren einer zukunftsorientierten Dienstleistung*. Schesslitz: Rosch-Buch.
- Krimmling, J. (2010). *Facility Management: Strukturen und methodische Instrumente*. 3. aktualisierte Auflage. Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verlag.
- Krüger, S. & Rosdächer, J. (2017). Objektmanagement von Wohnimmobilien: Asset- und Property Management. In D. Arnold, N.B. Rottke & R. Winter (Hrsg.). *Wohnimmobilien: Lebenszyklus, Strategie, Transaktion* (S. 557-584). Wiesbaden: Springer.
- Kurzrock, B.-M. (2015). *Einflussfaktoren auf die Performance von Immobilien-Direktanlagen*. N.B. Rottke & J. Mutl (Hrsg.). *Essays in Real Estate Research*. Band 2. Wiesbaden: Springer.
- Kurzrock, B.-M. (2017). Lebenszyklus von Wohnimmobilien. In D. Arnold, N.B. Rottke & R. Winter (Hrsg.). *Wohnimmobilien. Lebenszyklus, Strategie, Transaktion* (S. 315-338). Wiesbaden: Springer.
- Lange, B. (2019). Immobilienbestandsmanagement. In K.-U. Brauer (Hrsg.). *Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht – Steuern – Marketing – Finanzierung – Bestandsmanagement - Projektentwicklung* (10. Auflage, S. 480-576). Wiesbaden: Springer.

- Löpfe, A. (3. Dezember 2021). *Wertschöpfung im Real Estate Portfolio- und Assetmanagement (PAM)*. Präsentation im Rahmen der MAS CUREM Ausbildung, Modul 7, Zürich.
- Marazzi, P. & Weinert, R. (2021). *Performance von Immobilienanlagen: Switzerland Property Index 2020*. Gefunden unter <https://www.wuestpartner.com/ch-de/2021/03/26/performance-von-immobilienanlagen-switzerland-property-index-2020/>
- Markmann, H., Markmann, H. & Rottke, N.B. (2017). Management von Wohnungsbeständen im Privatvermögen. In D. Arnold, N.B. Rottke & R. Winter (Hrsg.). *Wohnimmobilien. Lebenszyklus, Strategie, Transaktion* (S. 629-658). Wiesbaden: Springer.
- Michell, P. & Bond, S. (2007). *Property Strategy in a modern world*. Alpha Hunting or Beta Grazing. IPD/IPF Property Strategies Conference 2007, Brighton 2007.
- Mieterinnen- und Mieterverband Deutschschweiz (2022). *Merkblatt – Zulässige und unzulässige Nebenkosten*. Gefunden unter <https://www.mieterverband.ch/mv/mietrecht-beratung/ratgeber-mietrecht/top-themen/heiz-und-nebenkosten.html>
- MSCI (2022). *Real Estate Methodology Documents. MSCI Property Indexes Methodology*. Gefunden unter <https://www.msci.com/real-estate-methodology>
- Nävy, J. (2003). *Facility Management: Grundlagen, Computerunterstützung, Systemeinführung, Anwendungsbeispiele*. 3. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Oberle, T. & Sommer, M. (2011). *Der Mietzins: Mietzins und Nebenkosten*. 5. vollst. überarb. Neuauflage. Zürich: Hauseigentümergeverband.
- Preugschat, F. (2001). Immobilien-Management, Corporate Real Estate Management. In H. Gondring & E. Lammel (Hrsg.): *Handbuch Immobilienwirtschaft* (S. 355-371). Wiesbaden: Gabler.
- Preuss, N. & Schöne, L. (2016). *Real Estate und Facility Management: aus Sicht der Consultingpraxis*. 4. Auflage. Heidelberg: Springer.
- Quante, R. (2011). *Praxishandbuch Immobilien Asset Management*. Köln: Immobilien Manager Verlag.
- Rasch, M. (2022, 21. Mai). Das Ende der Immobilienbonanza naht. *Neue Zürcher Zeitung*, S. 29
- Reinecke, W. & Böhm, G. (2004). Anwendungsfelder. In M. May (Hrsg.). *IT im Facility Management erfolgreich einsetzen: Das CAFM-Handbuch* (S. 19-35). Heidelberg: Springer.
- Schäfer, S. (2011). *IT-Outsourcing Leitfaden: Von der Idee bis zur Umsetzung. Mit Praxisbeispielen und umfangreichen Checklisten*. Norderstedt: Books on Demand.

- Schneider, H. (2004). *Facility Management: planen – einführen – nutzen*. 2. überarb. und erw. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schoofs, O. (2015). *Das Recht des Corporate Real Estate Managements. Vertragsgestaltung im Asset, Property und Facility Management*. Wiesbaden: Springer.
- Stadloeder, P. (2005). Implementierung des Facility Management in der Planungsphase. In S. Kippes & E. Sailer (Hrsg.). *Immobilienmanagement: Handbuch für professionelle Immobilienbetreuung und Vermögensverwaltung* (S. 352-365). Stuttgart: Boorberg.
- Teichmann, S. A. (2007). Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements. *Zeitschrift für Immobilienökonomie*. 2007 (2), 5-37.
- Thelen, L. & Tanner, A. (2015). Real Estate Asset Management als Dienstleistung für Investoren. In M. Trübstein (Hrsg.). *Real Estate Asset Management: Studienergebnisse zu direkten und indirekten Immobilieninvestitionen in der Schweiz, Deutschland und Österreich* (S. 57-70). Wiesbaden: Springer.
- Trotz, R. (2004). *Immobilien- Markt- und Objektrating: Ein praxiserprobtes System für die Immobilienanalyse*. Köln: Immobilien Informationsverlag Rudolf Müller.
- Trübstein, M. (2015). Einführung in die Studie zum Real Estate Asset Management. In M. Trübstein (Hrsg.). *Real Estate Asset Management: Studienergebnisse zu direkten und indirekten Immobilieninvestitionen in der Schweiz, Deutschland und Österreich* (S. 27-45). Wiesbaden: Springer.
- Trübstein, M. (2019). *Real Estate Investment und Asset Management: Studienergebnisse 2019*. Luzern: Verlag IFZ.
- Vitasek, K., Ledyard, M. & Manrodt, K. (2010). *Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing*. Second Edition. New York: Palgrave MacMillan.
- Wellner, K. (2003). Entwicklung eines Immobilienportfolio-Management-Systems: zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios. In W. Pelz (Hrsg.). *Reihe Immobilienmanagement, Band 3*. Institut für Immobilienmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig.
- Zechel, P. (2005). *Facility Management in der Praxis – Herausforderungen in Gegenwart und Zukunft*. 5. Auflage. Renningen: Expert-Verlag.

Anhang



**Universität
Zürich** ^{UZH}

CUREM – Center for Urban & Real Estate Management

Master of Advanced Studies in Real Estate Jahrgang 2021/2022

Interviewleitfaden

Titel der Abschlussarbeit:

Leitfaden für institutionelle Anleger zur renditeorientierten Ausgestaltung des Bestandsmanagements mit Fokus auf das Facility Management

Allgemeine Angaben

Datum/Uhrzeit:	
Unternehmen:	
Gesprächspartner:	

Hypothese der Abschlussarbeit

Institutionelle Anleger von Commodities schenken dem Facility Management zu wenig Aufmerksamkeit und verschenken dadurch Ertragspotenzial.

Zielsetzung der Abschlussarbeit

Mit der Herleitung und Festlegung von relevanten Erfolgsfaktoren, soll dem institutionellen Anleger ein praxisorientierter Leitfaden zur Bestimmung eines renditeorientierten Betreibermodells zur Verfügung gestellt werden.

Zentrale Fragestellungen der Abschlussarbeit

Wie kann das Setup zwischen institutionellem Anleger, Asset Manager und FM-Betreiber optimal aufgesetzt werden (Entscheidungskompetenzen, Verantwortlichkeiten, Incentivierung), sodass sich aus Sicht des institutionellen Anlegers keine nachteiligen Situationen einstellen?

Wie kann der institutionelle Anleger bei Commodities (Wohnen & Gewerbe) den Prozess bei der Auswahl, Umsetzung und der operativen Ausgestaltung des FM-Betriebsmodells aufsetzen, dass er die Grundlagen für eine renditeorientierte FM-Strategie schafft?

Welche kommerziellen FM-Konzepte sollte ein renditeorientierter institutioneller Anleger einsetzen und wie stellt er deren Wirksamkeit nachhaltig sicher?

Aufzeichnung

Die Antworten werden während des Interviews mit dem Gesprächspartner offen erfasst. Die Antworten werden dem Interviewpartner im Nachgang an das Interview zugestellt. Bei Bedarf können getroffene Aussagen innerhalb von 20 Tagen nach Versand der Interviewantworten revidiert werden.

Anonymität und Datenschutz

Die Verwendung der Daten erfolgt nur im Rahmen dieser Arbeit, sodass die Anonymität und der Datenschutz gewährleistet sind.

Teil A – Einordnung des Unternehmens

1. Welche Funktion, bzw. Position besetzen Sie aktuell im Unternehmen?
2. Wie gross (Bezugswert: Verkehrswert) ist Ihr Immobilienportfolio im Bereich Wohnen und Büro (Gewerbe)?
3. Wie hoch ist der Anteil an Immobilienanlagen in % des Gesamtportfolios?
4. Wie relevant ist für Sie eine langfristige, renditeoptimierte Anlage? (Skala 1-10; wobei 1-3: sehr geringe Relevanz, 4-5: geringe Relevanz, 6-7: hohe Relevanz, 8-10: sehr hohe Relevanz)
5. Als wie relevant betrachten Sie das Facility Management in Bezug auf die Möglichkeit zur Erzielung eines optimalen Total Returns (Wertänderung + Cash Flow Rendite)? (Skala 1-10; wobei 1-3: sehr geringe Relevanz, 4-5: geringe Relevanz, 6-7: hohe Relevanz, 8-10: sehr hohe Relevanz)

Teil B – Organisationsform des REIMs

6. Wie haben Sie das Real Estate Investment Management aktuell strukturiert?
7. Welche vertraglichen Beziehungen bestehen zwischen Investor – Portfolio Management – Asset Management – Property Management – Facility Management?
8. Wie ist die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Parteien derzeit geregelt?
9. Welche Anreizsysteme gibt es heute zwischen den verschiedenen Parteien?

Teil C – Organisationsform des FMs

10. Wie ist das Facility Management innerhalb Ihres Immobilien-Portfolios organisiert (einheitlich, Cluster, chaotisch/zufällig)?
11. Sind heute in Bezug auf die FM-Strategie klare Ziele formuliert?
12. Ist die FM-Strategie konsequent auf die Portfolio-Strategie abgestimmt?
13. Gibt es in Bezug auf das Facility Management klare Vorgaben (z. B. SLA)/Prozesse (Book of Standard)/Systeme (CAFM)/Abläufe, welche durch/mit dem Investor/dem Portfoliomanagement definiert wurden? Wenn ja, welche?
14. Welche Informationen lassen Sie sich durch ein Reporting regelmässig hinsichtlich FM relevanten Themenbereichen geben (Leerstände, Energiekosten, Instandhaltungskosten, Effizienz Flächenmanagement, Rendite)?
15. Wie ist aktuell sichergestellt, dass Informationen zur Portfolio-Strategie ihren Weg zum Facility Management finden?
16. Wird die definierte FM-Strategie konsequent umgesetzt? Wenn nein, warum?
17. Sehen Sie im bestehenden Setup Schwierigkeiten in Bezug auf die Principal-Agent-Thematik?
18. Gibt es renditerelevante Kostenfaktoren, welche durch das Facility Management beeinflusst werden? Wenn ja, welche?
19. Wie nutzen Sie diese Faktoren aktuell im bestehenden Betreibermodell?
20. Wer ist Ihrerseits in den Auswahlprozess hinsichtlich dem Facility Management involviert und warum?
21. Welchen zentralen Mehrwert versprechen Sie sich vom FM-Betreiber?
22. Welches kommerzielle Preismodell ist mit dem FM-Betreiber vereinbart und warum?
23. Wo könnte ein FM Betreiber für Sie künftig einen zusätzlichen Mehrwert liefern?
24. Wie werden FM-Verträge innerhalb Ihrer Organisation betreut?
25. Welche Tätigkeiten haben Sie nebst dem FM ausgelagert und warum?
26. Wie viel und welches FM Know-how haben Sie innerhalb Ihrer Organisation, um FM-Themen beurteilen zu können?

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Titel „Leitfaden für institutionelle Anleger zur renditeorientierten Ausgestaltung des Bestandsmanagements mit Fokus auf das Facility Management“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 05.09.2022

Ben Schütz