Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Erweitertes Service-Portfolio im Property-Management: Eine qualitative Untersuchung zu Nachfrage und erwarteten Wertbeiträgen zusätzlicher Services für den Schweizer Wohnimmobilienmarkt

Verfasser: Sutter Raffael

Eingereicht bei: Ineichen Rico

Abgabedatum: 07.09.2026

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis V

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VII

Executive Summary VIII

1. Einleitung 1

1.1 Ausgangslage 1

1.2 Problemstellung 2

1.3 Zielsetzung 2

1.4 Forschungsfragen 3

1.5 Abgrenzung 3

1.6 Aufbau der Arbeit 4

2. Theoretische Grundlagen 5

2.1 Einordnung des Property-Managements 5

2.2 Dienstleistungen und Service-Portfolios im Property-Management 7

2.3 Kundennutzen und Wertbeiträge von Services 9

2.4 Fremdvergabe und Leistungsabgrenzung: Make-or-Buy im Property-Management 11

2.5 Der Schweizer Wohnimmobilienmarkt als Untersuchungsfeld 13

2.6 Forschungsstand und Forschungslücke 15

3. Methodik 18

3.1 Methodische Einordnung 18

3.2 Forschungsdesign und Erhebungslogik 19

3.3 Auswahl der Interviewpersonen 20

3.4 Entwicklung und Aufbau des Interviewleitfadens 23

3.5 Durchführung der Interviews 24

3.6 Qualitative Inhaltsanalyse und Auswertungsprozess 25

3.6.1 Entwicklung des Kategoriensystems 25

3.6.2 Codierung und Konsolidierung ... 26
3.6.3 Trennung spontaner und gestützter Aussagen ... 26
3.6.4 Ergebnisverdichtung ... 27
3.7 Einsatz generativer KI im Forschungs- und Schreibprozess ... 27
3.8 Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Qualitätssicherung ... 27
3.9 Grenzen des Vorgehens ... 28
4. Ergebnisse ... 29
4.1 Nachfrage nach zusätzlichen Services ... 29
4.1.1 Spontan nachgefragte Services ... 29
4.1.2 Gestützt relevante Services ... 31
4.1.3 Priorisierte Services ... 33
4.2 Erwartete Wertbeiträge zusätzlicher Services ... 35
4.2.1 Wirtschaftlicher Nutzen ... 35
4.2.2 Effizienz- und Entlastungsnutzen ... 36
4.2.3 Wissens- und Entscheidungsnutzen ... 37
4.2.4 Qualitäts-, Risiko- und Nutzerbeitrag ... 38
4.3 Zahlungsbereitschaft und Leistungsabgrenzung ... 39
4.3.1 Zahlungsbereitschaft ... 39
4.3.2 Abgrenzung zwischen Grund- und Zusatzleistung ... 41
4.3.3 Bedeutung vertraglicher Regelungen ... 42
4.4 Angebot und Nachfrage im Markt ... 42
4.4.1 Verfügbarkeit am Markt ... 43
4.4.2 Angebotslücken ... 43
4.5 Einflussfaktoren auf die Nachfrage ... 44
4.6 Eigentümertyp und interne Leistungstiefe ... 47
5. Diskussion ... 48
5.1 Die Leistungsgrenze in der Praxis ... 48
5.2 Bündelung beim bestehenden Bewirtschafter ... 49

5.3 Die unscharfe Leistungsgrenze als Zuordnungsproblem 50
5.4 Der Wertbeitrag jenseits des Mietzinses 51
5.5 Wert entsteht in der Nutzung 51
5.6 Methodische Grenzen der Interpretation 52
6. Fazit 53
6.1 Beantwortung der Forschungsfragen 53
6.2 Handlungsempfehlungen 55
6.3 Ausblick 56
Literaturverzeichnis 57

Abkürzungsverzeichnis

CHF	Schweizer Franken
CO_2	Kohlendioxid
ESG	Environmental, Social and Governance
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V.
IE	Institutioneller Eigentümer (Interviewcode)
IL	Interner Leistungserbringer (Interviewcode)
KI	Künstliche Intelligenz
OR	Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht)
PE	Privater beziehungsweise unternehmerischer Eigentümer (Interviewcode)
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed
SR	Systematische Rechtssammlung des Bundes
VMWG	Verordnung über die Miete und Pacht von Wohn- und Geschäftsräumen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Begriffseinordnung der Immobilienebenen (in Anlehnung an Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 439) 6

Abbildung 2: Mietwohnungen nach Eigentümertyp, 2000 und 2021 (in Anlehnung an Bodmer, 2023, S. 60) 13

Abbildung 3: Stufen der Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Services 40

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Interviewpersonen 23
Tabelle 2: Anforderungsprofile institutioneller und privater Eigentümerschaften 47

Executive Summary

Property-Management-Unternehmen im Schweizer Wohnimmobilienmarkt stehen vor der Frage, welche Leistungen sie über die klassische Bewirtschaftung hinaus anbieten sollen. Private und institutionelle Eigentümerschaften prägen den Markt nebeneinander und entscheiden nach unterschiedlicher Logik.

Die Arbeit untersucht, welche zusätzlichen Services nachgefragt werden, welche Wertbeiträge die Eigentümerschaften ihnen zuschreiben und wann sie eine gesonderte Vergütung akzeptieren. Grundlage sind zehn leitfadengestützte Experteninterviews mit elf Personen. Befragt wurden konzerninterne Leistungserbringende sowie institutionelle und private Eigentümerschaften. Die Auswertung folgte der qualitativen Inhaltsanalyse.

Vier Nachfragefelder treten hervor: Bauherren- und Projektbegleitung, Erstvermietung und besondere Vermarktung, Betriebs- und Energieoptimierung sowie daten-, qualitäts- und compliancebezogene Leistungen. Nachgefragt werden sie dort, wo die klassische Bewirtschaftung an fachliche, personelle oder organisatorische Grenzen stösst.

Die Befragten rechnen nur das operative Tagesgeschäft zum Grundmandat. Die Leistungsgrenze ziehen sie damit enger, als es die Definition eines Voll-Mandats vorsieht. Ob eine Leistung zum Grundmandat oder zu den Zusatzleistungen zählt, hängt weniger von ihrem Inhalt ab als von Umfang, Komplexität und Projektcharakter. Zahlungsbereitschaft besteht in allen Interviews, bleibt aber an den nachweisbaren Nutzen gebunden.

Ein allgemeingültiges Leistungsranking entsteht nicht: Dieselbe Leistung gilt je nach Eigentümertyp und interner Leistungstiefe als hoch relevant oder als überflüssig. Eine niedrige Bewertung weist häufig nicht auf fehlenden Nutzen hin, sondern auf vorhandene Eigenkompetenz.

Die deutlichste Lücke betrifft die proaktive Beratung. Eigentümerschaften erwarten, dass die Bewirtschaftung Potenziale und Probleme eigenständig erkennt. Zugleich zählen sie diese Proaktivität zu den Leistungen, für die sie nicht gesondert zahlen. Wertmaximierung wird erwartet, aber nicht vergütet – eine Zuordnungslücke, keine Kompetenzlücke.

Für die Praxis folgt daraus ein modulares Angebot, das nach Eigentümertyp differenziert und auf wenige klar positionierte Kompetenzfelder beschränkt ist. Entscheidend ist nicht die Zahl der Leistungen, sondern ihr nachweisbarer Nutzen und eine Abgrenzung, die Schwellen und Prozesse definiert.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Der Schweizer Wohnungsmarkt ist in weiten Teilen ein Mietwohnungsmarkt. Von den 3,9 Millionen als Hauptwohnsitz genutzten Wohnungen waren im Jahr 2020 rund 2,3 Millionen vermietet, ein Anteil von 61 %. Die Eigentümerschaft dieses Bestands verteilt sich ungleich: Knapp die Hälfte entfällt mit rund 47 % auf Privatpersonen, 34 % auf Investoren wie Pensionskassen und Versicherungen, der Rest auf Wohnbaugenossenschaften, Bau- und Immobilienfirmen sowie die öffentliche Hand (Bodmer, 2023, S. 59). Stabil ist diese Verteilung nicht. Seit 2000 haben Privatpersonen rund zehn Prozentpunkte Marktanteil verloren, während Aktiengesellschaften, Pensionskassen und andere Investoren rund zehn Prozentpunkte gewonnen haben. Bodmer hält es für möglich, dass grössere Investoren ihre Portfolios gezielter bewirtschaften und umfassende Renovationen früher ausführen (Bodmer, 2023, S. 59).

Die immobilienwirtschaftlichen Aufgaben rund um diese Bestände werden zunehmend über den Markt koordiniert statt innerhalb der Eigentümerorganisation erbracht, und international entstehen dabei Leistungsbilder für eng verbundene Leistungsbündel. Ohne Gegenleistung ist diese Entwicklung nicht zu haben: Mit der marktlichen Koordination steigt der Informations-, Koordinations- und Kontrollbedarf der Vertragsbeziehungen bei allen Beteiligten deutlich an (Pfnür, 2011, S. 28). Bewirtschaftung ist damit eine Leistung, die eingekauft, spezifiziert und gesteuert werden muss. Vergeben wird dabei selten das ganze Bündel. Eine Erhebung bei institutionellen Investoren in der Schweiz zeigt, dass strategische Aufgaben tendenziell intern bleiben oder in Kooperation bearbeitet werden, während ausgewählte operative Bereiche an externe Dienstleister gehen. Über die Erhebungsjahre hinweg ist zudem ein klarer Trend zu einer weiteren Externalisierung von Teilleistungen erkennbar (Trübestein, 2019, S. 22). Der Bewirtschaftungsmarkt wächst damit nicht allein über neue Mandate, sondern über die Aufgliederung bestehender.

Die vorliegende Arbeit entstand im Umfeld einer schweizweit tätigen Bewirtschaftungsgruppe, die mehrere regional verankerte Gesellschaften zu einer nationalen Organisation zusammenführt. Zentrale Funktionen werden dabei gebündelt und vereinheitlicht, während die operative Nähe zu den Objekten regional erhalten bleibt. Daraus ergibt sich eine unternehmerische Ausgangsfrage: ob Leistungen, die bislang konzernintern für eigene Anlageprodukte erbracht wurden, auch Dritten angeboten werden können. Dazu zählen die Begleitung baulicher Projekte, Areal- und Quartiersmanagement, Beschaffung,

Sicherheits- und Qualitätsprüfungen, Betriebs- und Energieoptimierung sowie die digitale Interaktion mit der Mieterschaft. Dass eine Leistung intern funktioniert, heisst allerdings nicht, dass sie am Markt nachgefragt wird.

1.2 Problemstellung

Wo die klassische Bewirtschaftung endet und eine zusätzliche Leistung beginnt, ist nicht allgemein bestimmt. Ob eine einzelne Aufgabe beim Asset- oder beim Property-Management liegt, hängt vom Investorentyp ab, von Grösse und Art des Portfolios sowie von den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen. Auch ein Leistungsverzeichnis entscheidet die Frage nicht abschliessend: Massgebend ist am Ende das gelebte Verhalten der Beteiligten (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 459).

Diese Unschärfe ist nicht zufällig, sie folgt der Eigentümerorganisation. Institutionen mit hohen Kapitalanlagevolumen beurteilen die externe Vergabe strategischer Funktionen als schwieriger, während Institutionen mit geringen Volumen einer Fremdvergabe offener gegenüberstehen, was auf ihre begrenzten eigenen Ressourcen zurückgeführt wird (Trübestein, 2015, S. 206). Für einen Anbieter kehrt sich das Problem um: Dieselbe Leistung ist bei der einen Eigentümerschaft ein Zusatzgeschäft, bei der anderen längst intern abgedeckt. Ohne Kenntnis darüber, welche Leistungen jenseits des Grundmandats überhaupt erwartet werden und welche als selbstverständlich gelten, lässt sich ein erweitertes Angebot weder zuschneiden noch begründen.

Die Literatur beantwortet diese Frage nur teilweise. Vorhanden sind Grundlagen zu Managementebenen und Leistungsbildern sowie Erhebungen zum Vergabeverhalten institutioneller Investoren. Welche zusätzlichen Services im Schweizer Wohnsegment tatsächlich nachgefragt werden, welchen Nutzen Eigentümerschaften damit verbinden und unter welchen Bedingungen sie eine gesonderte Vergütung akzeptieren, ist dagegen nur begrenzt untersucht (vgl. Kapitel 2.6).

1.3 Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist eine strukturierte Bestandesaufnahme der Nachfrage nach zusätzlichen Property-Management-Services im Schweizer Wohnimmobilienmarkt. Erhoben wird, welche Leistungen Eigentümerschaften über das vereinbarte Grundmandat hinaus beanspruchen oder als künftig relevant einschätzen, welchen Nutzen sie damit verbinden und unter welchen Bedingungen sie eine gesonderte Vergütung akzeptieren. Ergänzend wird erfasst, wo die Befragten das bestehende Marktangebot als ausreichend und wo als lückenhaft beurteilen. Die Ergebnisse sollen als Entscheidungsgrundlage dienen, um ein

erweitertes Service-Angebot zu spezifizieren und gegenüber dem Grundmandat abzugrenzen.

Die Arbeit zielt nicht auf ein fertiges Angebot. Sie entwickelt weder ein Preis- oder Kalkulationsmodell noch bewertet sie einzelne Anbieter und deren Leistungsfähigkeit. Ausserhalb der Betrachtung bleibt auch die interne Umsetzbarkeit eines solchen Angebots in Organisation, Personal und Prozessen. Was die Arbeit liefert, ist die Nachfrageseite dieser Entscheidung.

1.4 Forschungsfragen

Die Untersuchung geht von einer übergeordneten Forschungsfrage aus:

Welche zusätzlichen Property-Management-Services werden von Eigentümerschaften im Schweizer Wohnimmobilienmarkt nachgefragt, und unter welchen Bedingungen sind sie marktfähig?

Fünf Teilfragen gliedern diese Frage auf:

- Welche Leistungen über die klassische Bewirtschaftung hinaus beanspruchen Eigentümerschaften bereits oder schätzen sie als künftig relevant ein?
- Welche Wertbeiträge erwarten sie von diesen Leistungen?
- Für welche Leistungen besteht eine Bereitschaft zu gesonderter Vergütung, und wo verläuft aus Sicht der Befragten die Grenze zwischen Grund- und Zusatzleistung?
- Wie beurteilen die Befragten das bestehende Marktangebot, und wo nehmen sie Lücken wahr?
- Welche Entwicklungen, welche regionalen Gegebenheiten und welche Merkmale der Eigentümerorganisation beeinflussen diese Nachfrage?

1.5 Abgrenzung

Die Untersuchung ist auf die Objekt-Ebene des Immobilien-Managements begrenzt. Als Bezugsgrösse dient der Leistungsumfang eines Voll-Mandats. Zusätzliche Services sind demgegenüber Leistungen, die über diesen Umfang hinausgehen. Beide Begriffe werden in Kapitel 2.1 hergeleitet und für die gesamte Arbeit festgelegt. Aufgaben der übergeordneten Ebenen werden nur dort betrachtet, wo sie die Abgrenzung des Mandats selbst betreffen.

Räumlich bezieht sich die Untersuchung auf den Schweizer Wohnimmobilienmarkt. Betrachtet werden Portfolios mit Wohnliegenschaften, wobei gemischt genutzte

Liegenschaften eingeschlossen sind, soweit sie Teil solcher Portfolios bilden. Die Stichprobe deckt die regionalen Teilmärkte nicht gleichmässig ab und ersetzt keine schweizweit angelegte Erhebung. Aussagen zu regionalen Unterschieden sind deshalb als Einschätzungen der Befragten aus deren jeweiligem Marktzugang zu verstehen, nicht als vergleichende Marktbetrachtung.

Erhoben wird die Nachfrageseite. Befragt wurden Eigentümerschaften und Eigentümervertretungen sowie ergänzend konzerninterne Leistungserbringende, die zusätzliche Services aus der Anbieterperspektive beurteilen. Die Sicht der Mieterschaft bleibt ausserhalb der Betrachtung. Nicht Gegenstand der Arbeit ist zudem die juristische Würdigung miet- und baurechtlicher Vorgaben: Regulierung wird nur insoweit behandelt, als die Befragten sie als Einflussfaktor der Nachfrage benennen, über die in Kapitel 2.5 dargestellten Rahmenbedingungen des Untersuchungsfelds hinaus. Die Untersuchung ist qualitativ angelegt und erhebt keinen Anspruch auf eine repräsentative Abbildung des Marktes (vgl. Kapitel 3.9).

1.6 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. Kapitel 2 entwickelt die theoretischen Grundlagen: Es ordnet das Property-Management in die Ebenen des Immobilien-Managements ein und legt mit dem Voll-Mandat die Bezugsgrösse der Untersuchung fest. Darauf aufbauend werden die Zusammensetzung von Leistungsbündeln, der theoretisch fassbare Nutzen einer Dienstleistung, die Logik der Fremdvergabe sowie die Besonderheiten des Schweizer Wohnimmobilienmarkts behandelt, bevor Forschungsstand und Forschungslücke zusammengeführt werden. Kapitel 3 beschreibt das methodische Vorgehen von der Auswahl der Interviewpersonen über den Aufbau des Leitfadens bis zur qualitativen Inhaltsanalyse und legt die Grenzen des Vorgehens offen. Kapitel 4 stellt die Ergebnisse der Interviews dar, geordnet nach Nachfrage, erwarteten Wertbeiträgen, Zahlungsbereitschaft und Leistungsabgrenzung, Markteinschätzung, Einflussfaktoren sowie Eigentümertyp und interner Leistungstiefe. Kapitel 5 setzt diese Befunde in Beziehung zur Literatur und legt die Grenzen ihrer Interpretation offen. Kapitel 6 beantwortet die Forschungsfragen, formuliert Handlungsempfehlungen und benennt den weiteren Forschungsbedarf. Ergebnisdarstellung und Interpretation bleiben dabei getrennt: Kapitel 4 beschreibt und ordnet, der Vergleich mit der Literatur erfolgt ausschliesslich in Kapitel 5.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Einordnung des Property-Managements

Eine einheitliche Begriffsordnung des Immobilien-Managements existiert nicht. Zusammensetzung und Schreibweise der Begriffe unterscheiden sich elementar, und die Bemühungen um Vereinheitlichung bleiben seit über vierzig Jahren erfolglos, weil die Praxis sie nicht annimmt. Fahrländer und Kloess deuten das nicht als definitorisches Versäumnis, sondern als Hinweis auf die inhaltlichen Herausforderungen des Gegenstands: Hilfreich sei nicht die akademisch elegante Definition, sondern die bewusste Auseinandersetzung mit dem Inhalt (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 439). Für die vorliegende Arbeit folgt daraus mehr als eine übliche Begriffsklärung: Zusätzliche Services lassen sich erst bestimmen, wenn feststeht, welche Leistungen die Bezugsgrösse – die klassische Bewirtschaftung – umfasst. Das leistet dieses Unterkapitel.

Die Einordnung erfolgt über die Ebenen, auf denen immobilienwirtschaftliche Aufgaben wahrgenommen werden. Abbildung 1 stellt die gebräuchlichen Begriffsordnungen einander gegenüber. Das deutschsprachige Verständnis unterscheidet Vehikel-, Portfolio-, Asset-, Property- und Facility-Management. Anders geschnitten sind die Begriffe im angelsächsischen Verständnis: Asset-Management ist dort deutlich breiter angelegt, und das Portfolio-Management umfasst auch übergeordnete Themen des Anlagevehikels, also des Fonds, der Anlagestiftung oder einer anderen Rechtsform (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 439). Die Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (gif) schlägt deshalb vor, die funktionalen Begriffe aussen vor zu lassen und stattdessen die inhaltlichen Ebenen zu trennen: Objekt, Portfolio und Investment (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 439). Gleichlautende Bezeichnungen meinen je nach Sprachraum also unterschiedliche Aufgabenumfänge. Massgebend für diese Arbeit ist die Objekt-Ebene, denn dort werden die untersuchten Leistungen erbracht.

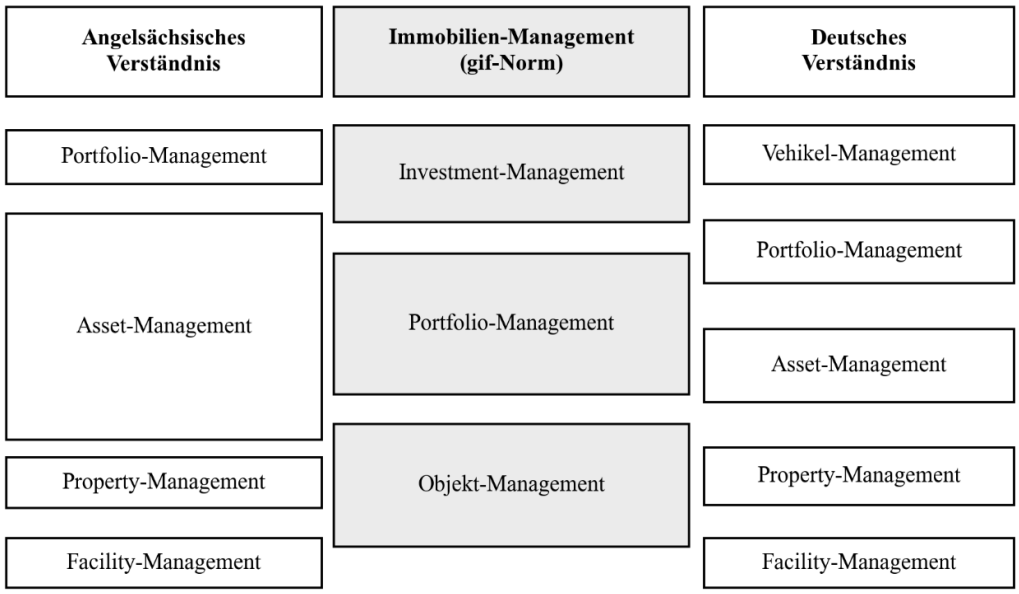


Abbildung 1: Begriffseinordnung der Immobilienebenen (in Anlehnung an Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 439)

Auf der Objekt-Ebene ist das Property-Management angesiedelt. Pfnür bestimmt es im Anschluss an Kämpf-Dern als anlageorientiertes, operatives Management von Immobilienobjekten im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-, Beschaffungs- und Verwertungsphase, mit dem Ziel einer effizienten Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie und einer renditeoptimierenden Bewirtschaftung (Pfnür, 2011, S. 43). Die Aufgaben gliedern sich in Planung und Steuerung: zur Planung zählen Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der Objekte, die Aufbereitung markt- und objektrelevanter Daten zu Handlungsempfehlungen sowie die Budgetplanung auf Objekt-Ebene, zur Steuerung die Auswahl und Kontrolle interner und externer Dienstleister, die Vergabe von Instandhaltungs- und Modernisierungsmassnahmen, das operative Vermietungsmanagement und die Beratung des Asset-Managements in operativen Fragen (Pfnür, 2011, S. 43-44). Bedeutsam für die vorliegende Untersuchung ist der Zuschnitt dieser Definition: Das Property-Management endet nicht an der laufenden Bewirtschaftung, sondern reicht ausdrücklich bis an die Schnittstellen der vor- und nachgelagerten Lebenszyklusphasen.

Nach oben und nach unten grenzt sich das Property-Management über die Führungsbeziehung ab. Der Asset-Manager wählt für die von ihm verantworteten Objekte die internen oder externen Property-Manager aus und steuert sie. Der Property-Manager führt seinerseits das Facility-Management, das historisch das technische und infrastrukturelle Management der Objekte umfasst (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 459). Eindeutig ist diese

Ordnung, die Aufgabenzuteilung ist es nicht. Ob Vermietung, Erstvermietung und die Betreuung von Instandsetzung und Sanierung beim Asset- oder beim Property-Management liegen, hängt vom Investorentyp ab, von Grösse und Art des Portfolios sowie von den vorhandenen Ressourcen, Kompetenzen und Erfahrungen. Fahrländer und Kloess halten dazu fest, dass sich solche Schnittstellen zwar in Leistungsverzeichnissen niederlegen lassen, am Ende aber das gelebte Verhalten der Beteiligten darüber entscheidet, wie die Leistung erbracht wird (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 459).

Für die vorliegende Arbeit werden Bewirtschaftung und Property-Management synonym verwendet. Nach Fahrländer und Kloess setzen Teile des Marktes die Bewirtschaftung mit dem kaufmännischen und technischen Property-Management gleich und rechnen das infrastrukturelle Property-Management dem Facility-Management zu. Wird das gesamte Aufgabenbündel vergeben, handelt es sich um ein Voll-Mandat. Werden technische und infrastrukturelle Leistungen als getrennter Aufgabenteil beauftragt, spricht man von Teil-Mandaten (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 459). Als klassische Bewirtschaftung gilt im Folgenden der Leistungsumfang eines Voll-Mandats auf der Objekt-Ebene. Zusätzliche Services sind demgegenüber Leistungen, die über diesen Umfang hinausgehen.

Wo diese Grenze verläuft, entscheidet sich allerdings nicht am Begriff, sondern an der Eigentümerorganisation. Trübestein zeigt für institutionelle Investoren in der Schweiz, dass die Bereitschaft zur Fremdvergabe mit der Grösse variiert: Institutionen mit hohen Kapitalanlagevolumen beurteilen die externe Vergabe strategischer Funktionen als schwieriger, während Institutionen mit geringen Volumen einer Fremdvergabe offener gegenüberstehen, was auf ihre begrenzten eigenen Ressourcen zurückgeführt wird (Trübestein, 2015, S. 206). Was die eine Eigentümerschaft selbstverständlich extern einkauft, deckt die andere intern ab. Die Leistungsgrenze ist damit keine Eigenschaft der Leistung, sondern das Ergebnis einer Gestaltungsentscheidung zwischen Eigentümerschaft und Bewirtschaftung. Wie sich ein Leistungsangebot entlang dieser Grenze zusammensetzen lässt, ist Gegenstand des folgenden Unterkapitels.

2.2 Dienstleistungen und Service-Portfolios im Property-Management

Property-Management wird am Markt nicht als einzelne Leistung gehandelt, sondern als Bündel. Pfnür beschreibt, wie Investment-, Asset- und Property-Management zu Synonymen für Leistungsbündel immobilienwirtschaftlicher Aufgaben geworden sind, die von Dienstleistern angeboten werden (Pfnür, 2011, S. 33). Mit der zunehmenden marktlichen Koordination immobilienwirtschaftlicher Aufgaben entstehen international Leistungsbilder für eng verbundene Leistungsbündel. Zugleich steigt der Informations-,

Koordinations- und Kontrollbedarf der Vertragsbeziehungen bei allen Beteiligten deutlich an (Pfnür, 2011, S. 28). Für die vorliegende Untersuchung verschiebt das den Gegenstand: Nicht die einzelne Leistung steht im Zentrum, sondern die Zusammensetzung des Bündels und der Verlauf seiner Ränder.

Wie sich ein solches Bündel beschreiben lässt, führen Fahrländer und Kloess vor. Sie halten es für notwendig, zwischen den Managementebenen mit Leistungsverzeichnissen zu arbeiten, die in RACI-Schemata abgebildet und Teil der Vertragsgrundlage sein sollten (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 542). Das Akronym steht für die Zuordnung jeder Aufgabe zu den Rollen responsible, accountable, consulted und informed. Der Zweck dieser Zuordnung ist nicht formaler Natur: Sie soll verhindern, dass Aufgaben doppelt erbracht werden und damit doppelte Kosten verursachen – oder dass sie gar nicht erbracht werden, weil kein Beteiligter sie als seine Verantwortung ansieht (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 542). Das von den Autoren entwickelte Leistungsverzeichnis nimmt das Voll-Mandat als Ausgangspunkt und weist jeder Aufgabe zu, wer die Verantwortung trägt, wer sie ausführt, wer mitarbeitet und wer lediglich informiert wird (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 557).

Ein Leistungsverzeichnis reduziert Unschärfe, es beseitigt sie nicht. Die Aufgabenteilung fällt bei jedem Investor etwas anders aus (vgl. Kapitel 2.1), und hinzu kommt ein begriffliches Problem: In gebräuchlichen Schemata bleibt offen, ob Verantwortung die Entscheidung selbst meint, die letztendliche Zuständigkeit oder eine ausführende Rolle im Sinne der Delegation, und eine eigene Kategorie für Entscheidungen fehlt vielfach ganz. Die Autoren empfehlen deshalb eine Legende, die sich selbst erklärt (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 557). Die Spezifikation eines Leistungsbündels ist damit kein einmaliger Formalakt, sondern eine Verständigung, die zwischen den Beteiligten immer wieder hergestellt werden muss.

Aus dieser Ausgangslage ergibt sich das Ordnungsraster, das der vorliegenden Untersuchung zugrunde liegt. Leistungen lassen sich danach unterscheiden, ob sie im Voll-Mandat enthalten sind, ob sie klar ausserhalb davon liegen oder ob sie sich beiden Bereichen zuordnen lassen. Grundleistungen sind Bestandteil des vereinbarten Mandats und mit dessen Vergütung abgegolten. Zusatzleistungen liegen ausserhalb und werden gesondert beauftragt und vergütet. Dazwischen steht eine dritte Kategorie: Übergangsleistungen, deren Zuordnung nicht allgemein, sondern nur im Einzelfall bestimmbar ist. Zusätzliche Services und Zusatzleistungen sind dabei nicht dasselbe: Zusätzliche Services bezeichnen den Untersuchungsgegenstand, also Leistungen, die über die klassische Bewirtschaftung

hinausgehen können. ob eine davon im konkreten Mandat als Grund- oder als Zusatzleistung gilt, entscheidet sich erst im Vertrag. Nötig ist diese dritte Kategorie, weil ein Teil der Aufgaben in der Praxis von internen und externen Spezialisten gemeinsam erbracht wird (Trübestein, 2019, S. 22): Für sie ist die Zuordnung nur im konkreten Mandat zu beantworten. Diese Dreiteilung ist keine Kategorie der Literatur, sondern eine eigene Systematisierung des Verfassers. Sie wurde für die Erhebung entwickelt, liegt der in Kapitel 3.2 beschriebenen Übersicht der Dienstleistungsfelder zugrunde und ist im Anhang 2 vollständig dokumentiert. Wo die Befragten die Grenze im Einzelfall tatsächlich ziehen, ist eine empirische Frage, die Kapitel 4 beantwortet.

Wie ein solches Bündel in der Praxis vergeben wird, zeigt die bereits in Kapitel 1.1 angeführte Erhebung von Trübestein: Strategische Bereiche bleiben tendenziell intern oder werden in Kooperation bearbeitet, ausgewählte operative Bereiche gehen an externe Dienstleister, und in Kooperation bearbeitet werden insbesondere wiederkehrende Aufgaben sowie Bereiche mit nur temporär benötigtem Spezialwissen, etwa die Initiierung und Steuerung von Baumassnahmen (Trübestein, 2019, S. 22). Nachgefragt wird demnach nicht das vollständige Bündel, sondern ein Ausschnitt daraus.

Ein Service-Portfolio im Property-Management ist damit ein Leistungsbündel, das entlang eines Voll-Mandats spezifiziert, in der Praxis aber selektiv und in Teilen vergeben wird. Modularität ist unter diesen Bedingungen keine Angebotsidee, sondern die Konsequenz aus dem beobachteten Vergabeverhalten. Damit ist beschrieben, woraus ein erweitertes Angebot besteht und wie es zugeschnitten sein muss. Offen bleibt, warum eine Eigentümerschaft eine zusätzliche Leistung überhaupt beansprucht. Der Leistungsumfang allein beantwortet das nicht, denn beauftragt wird nicht die Leistung, sondern die Wirkung, die von ihr erwartet wird. Das folgende Unterkapitel klärt deshalb, wie sich dieser erwartete Nutzen theoretisch fassen lässt.

2.3 Kundennutzen und Wertbeiträge von Services

Wert entsteht nicht im Angebot, sondern in dessen Nutzung. Vargo und Lusch halten in der Service-Dominant Logic fest, dass Leistungen nicht mit Wert aufgeladen sind. Wert entsteht erst, wenn eine Leistung genutzt und mit anderen Ressourcen im Kontext des Nutzniessers verbunden wird. Die Wertschöpfung endet nicht mit der Übergabe, sondern reicht als fortlaufender Prozess über die einzelne Transaktion hinaus (Vargo & Lusch, 2012, S. 4). Drei ihrer Prämissen betreffen den Wert unmittelbar: Der Empfänger ist stets Mitgestalter des Werts, ein Unternehmen kann Wert nicht liefern, sondern nur Wertversprechen anbieten, und der Wert wird immer einzigartig und phänomenologisch, also aus

der Erfahrung des Einzelnen heraus, durch den Nutzniesser bestimmt (Vargo & Lusch, 2012, S. 1).

Für ein Service-Angebot hat das eine unmittelbare Konsequenz. Kein Akteur kann einem anderen Wert liefern. Er kann lediglich ein Wertversprechen abgeben und wird, sofern dieses angenommen wird, zur Partei einer gemeinsamen Wertschöpfung. Ein Wertversprechen ist damit eine Einladung zur Zusammenarbeit, die in der Regel beiden Seiten nützt (Vargo & Lusch, 2012, S. 5). Ein erweitertes Service-Angebot im Property-Management ist nach dieser Lesart kein Bündel gelieferter Wirkungen, sondern ein Bündel von Versprechen. Ob daraus Wert wird, entscheidet sich in der Nutzung durch die Eigentümerschaft.

Damit rückt der Nutzniesser in die Rolle des Bewertenden. Jeder Leistungsvorgang schafft eine andere Erfahrung, weshalb sich der Nutzen nur in Bezug auf einen bestimmten Akteur beurteilen lässt (Vargo & Lusch, 2012, S. 5). Der Grund liegt im Kontext: Jeder Vorgang findet unter anderen Bedingungen statt, mit einer anderen Verfügbarkeit und Kombination von Ressourcen, sodass ein und derselbe Leistungsvorgang mehrere Wertausprägungen erzeugt (Vargo & Lusch, 2012, S. 6). Williams formuliert denselben Gedanken alltagsnah: Dasselbe Angebot könne für verschiedene Personen unterschiedlichen Wert haben und für dieselbe Person über die Zeit einen anderen (Williams, 2012, S. 476). Ein allgemeingültiges Ranking von Dienstleistungen nach ihrem Wert ist unter dieser Voraussetzung nicht zu erwarten.

Die Service-Dominant Logic umfasst mehr als diese wertbezogenen Aussagen. In einer logischen Analyse zeigt Williams allerdings, dass ihre Prämissen nicht auf einer Ebene liegen: Mehrere von ihnen sind triviale Folgerungen aus anderen, sodass nach seiner Auswertung mehr als die Hälfte nicht das Wesen der Logik beschreibt (Williams, 2012, S. 479). Als tragend erweisen sich zwei Aussagen: dass Dienstleistung die grundlegende Basis des Austauschs bildet und dass Wert gemeinsam von Nutzniesser und Anbieter geschaffen wird (Williams, 2012, S. 471). Williams bezieht sich dabei auf die Fassung mit zehn Prämissen. Inzwischen ist sie auf elf erweitert worden, von denen fünf als Axiome gelten, aus denen sich die übrigen ableiten lassen (Lusch & Vargo, 2019, S. 11). Die vorliegende Arbeit folgt dieser Reduktion auf die tragenden Aussagen. Sie beansprucht nicht, die Service-Dominant Logic als Ganzes anzuwenden, sondern nutzt deren wertbezogene Aussagen als Deutungsrahmen für die von den Eigentümerschaften erwarteten Wertbeiträge.

Wenn ein Anbieter nur ein Versprechen abgeben kann, stellt sich die Frage, woran der Nutzniesser dessen Einlösung misst. Die Dienstleistungsforschung beantwortet sie über die wahrgenommene Qualität. Parasuraman et al. (1988) bestimmen diese als Urteil über die Güte einer Leistung, das aus dem Abgleich zwischen Erwartung und wahrgenommener Leistung hervorgeht, einer Einstellung ähnelt und nicht mit Zufriedenheit gleichzusetzen ist (S. 15). Der Massstab liegt damit nicht in einem objektiven Standard, sondern in der vorgängigen Erwartung des Nutzniessers.

Welche Nutzenerwartungen im Immobilienkontext empirisch belegt sind, zeigt die Erhebung von Trübestein bei Schweizer institutionellen Investoren. Als wichtige Kriterien für eine externe Vergabe nennt sie Kosteneinsparungen, fehlendes eigenes Immobilien-Know-how, die Konzentration auf Kernkompetenzen sowie das Vertrauen in eine gleichbleibende Qualität von Bestand und Management, wobei kein einzelnes Motiv dominiert (Trübestein, 2019, S. 24). Diese Erwartungen betreffen wirtschaftliche Wirkung, Entlastung und den Zugang zu Wissen und Qualität. Sie erklären, warum eine Leistung nachgefragt wird. Sie erklären nicht, warum eine Eigentümerschaft die Leistung extern bezieht, statt sie intern zu erbringen. Diese Frage behandelt das folgende Unterkapitel.

2.4 Fremdvergabe und Leistungsabgrenzung: Make-or-Buy im Property-Management

Ob eine Leistung nachgefragt wird, ist eine Frage des erwarteten Nutzens. Ob sie extern bezogen oder intern erbracht wird, ist eine andere. Die Transaktionskostentheorie als Teil der Neuen Institutionenökonomie dient in der Regel als nachträgliches Erklärungsmodell, entfaltet vorausschauend aber praktischen Nutzen als Entscheidungsmodell bei Make-or-Buy-Fragestellungen. Fahrländer und Kloess nennen als Anwendungsfall ausdrücklich institutionelle Anleger, die zu beurteilen haben, ob sich der Einsatz oder die vollständige Auslagerung von Immobilien-Wertschöpfungsschritten an externe Dritte lohnt (Fahrländer & Kloess, 2024b, S. 101).

Der Aufwand einer Fremdvergabe erschöpft sich nicht im Honorar. Transaktionskosten sind im engeren Sinn Koordinationskosten: Informations-, Such-, Verhandlungs- und Entscheidungskosten sowie Motivationskosten wie Überwachungs-, Kontroll- und Agenturkosten (Fahrländer & Kloess, 2024b, S. 102). Sie fallen unabhängig davon an, wie gut die bezogene Leistung ist. Für eine Eigentümerschaft ist der Preis einer zusätzlichen Leistung damit nur ein Teil des Aufwands. Der andere entsteht daraus, den passenden Anbieter zu finden, die Leistung zu vereinbaren und ihre Erbringung zu überwachen.

Genau hier setzt die Bündelung an. Besitzen die Transaktionsmerkmale einer Leistung eine hohe Ausprägung, lassen sich die entstehenden Transaktionskosten durch die Einschaltung eines Intermediärs wesentlich senken (Fahrländer & Kloess, 2024b, S. 102). Ein einziger Intermediär, der alle notwendigen Aktivitäten abdeckt, spart über Erfahrung und Spezialisierung auf entsprechende Vertragskonstruktionen. Seine Vertragskosten liegen deshalb unter jenen, die bei der Vergabe an mehrere nicht spezialisierte Dienstleister oder bei einer Lösung im eigenen Haus anfallen, und die Zahl der Verträge reduziert sich auf einen (Fahrländer & Kloess, 2024b, S. 104). Für eine Eigentümerschaft kann es damit auch dann vorteilhaft sein, eine zusätzliche Leistung beim bestehenden Bewirtschafter zu beziehen, wenn ein spezialisierter Anbieter die Leistung selbst günstiger erbringen würde.

Die Beziehung zwischen Eigentümerschaft und Bewirtschaftung ist zugleich eine Prinzipal-Agenten-Beziehung: Auswahl, Steuerung, Kontrolle und Vergütung des Beauftragten werden für den Auftraggeber zu eigenständigen Aufgaben (Fahrländer & Kloess, 2024b, S. 100). Aus dem Dilemma unvollständiger Informationen entstehen adverse Selektion und moralisches Risiko. Als Gegenstrategien nennen Fahrländer und Kloess das Signalisieren privater Informationen, die Überwachung des Beauftragten sowie das Screening. Alle drei verursachen Kosten (Fahrländer & Kloess, 2024b, S. 102). Auswahl und laufende Kontrolle sind damit keine Nebenarbeiten, sondern Teil des Preises, den eine Eigentümerschaft für eine fremdbezogene Leistung entrichtet.

Aus derselben Logik folgt eine Eigenschaft, die für die Leistungsabgrenzung folgenreich ist. Weil sich die Leistung eines Intermediärs im Detail schwer beschreiben lässt, liegt es aus seiner Sicht nahe, mit einem Standardvertrag zu arbeiten, der in der Grundform für alle betreuten Kunden gleich ist. Für den einzelnen Investor sinken dadurch die Kosten, weil der Vertrag nicht jedes Mal neu entworfen werden muss (Fahrländer & Kloess, 2024b, S. 104). Standardisierung ist damit kein Zeichen mangelnder Sorgfalt, sondern die naheliegende Antwort auf eine Leistung, die sich einer genauen Beschreibung entzieht. Der Preis dafür ist ein Vertrag, der die Grenze zwischen Grund- und Zusatzleistung nicht im Einzelfall zieht.

Damit liegen drei Erklärungsstränge vor. Der erwartete Nutzen erklärt, warum eine zusätzliche Leistung überhaupt attraktiv ist. Die Transaktionskosten erklären, warum sie extern bezogen und beim bestehenden Anbieter gebündelt wird. Die Agenturbeziehung erklärt, warum Auswahl, Kontrolle und Vertrag so viel Gewicht haben und warum die Leistungsgrenze unscharf bleibt. Alle drei beschreiben Entscheidungen einzelner Eigentümerschaften. Sie erklären nicht, warum sich die Nachfrage nach zusätzlichen Services

im Schweizer Wohnimmobilienmarkt verändert. Diese Frage führt vom Verhalten der Akteure zu den Bedingungen des Marktes und ist Gegenstand des folgenden Unterkapitels.

2.5 Der Schweizer Wohnimmobilienmarkt als Untersuchungsfeld

Der Schweizer Mietwohnungsmarkt wird von zwei Eigentümergruppen getragen, die sich in ihrer Organisation deutlich unterscheiden. Wie in Kapitel 1.1 dargestellt, gehören rund 47 % der Mietwohnungen Privatpersonen und 34 % Investoren wie Pensionskassen und Versicherungen. Der Rest verteilt sich auf Wohnbaugenossenschaften, Bau- und Immobilienfirmen und die öffentliche Hand (Bodmer, 2023, S. 59). Der Markt ist damit weder überwiegend institutionell noch überwiegend privat geprägt, sondern durch das Nebeneinander beider Gruppen. Abbildung 2 zeigt die Verschiebung zwischen den Eigentümertypen: Privatpersonen haben seit 2000 rund zehn Prozentpunkte Marktanteil verloren, Aktiengesellschaften, Pensionskassen und andere Investoren rund zehn Prozentpunkte gewonnen, während Genossenschaften, Immobilienfirmen und die öffentliche Hand ihre Anteile praktisch gehalten haben (Bodmer, 2023, S. 59).

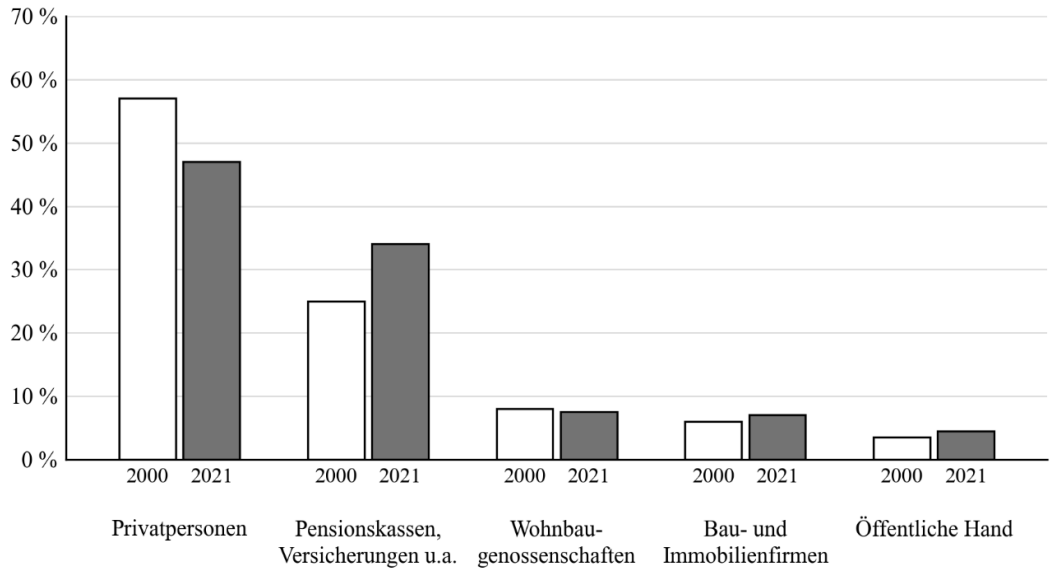


Abbildung 2: Mietwohnungen nach Eigentümertyp, 2000 und 2021 (in Anlehnung an Bodmer, 2023, S. 60)

Für die vorliegende Untersuchung ist diese Struktur mehr als eine Randbedingung. Die in Kapitel 2.4 dargelegte Fremdvergabelogik wirkt in beiden Gruppen unterschiedlich, weil sie an Ressourcen, Kompetenzen und Erfahrung der Eigentümerorganisation gebunden ist: Institutionen mit hohen Kapitalanlagevolumen beurteilen die externe Vergabe strategischer Funktionen als schwieriger als Institutionen mit geringen Volumen (Trübestein, 2015, S. 206). Wer die Nachfrage nach zusätzlichen Services erheben will, muss

deshalb beide Gruppen einbeziehen, statt von einem einheitlichen Nachfrageverhalten auszugehen.

Der Ertrag einer Mietliegenschaft lässt sich in der Schweiz nicht frei festlegen. Grundziel des Mietrechts ist die Verhinderung missbräuchlicher Mietzinse: als missbräuchlich gilt ein Mietzins, der einen übersetzten Ertrag erlaubt oder auf einem übersetzten Kaufpreis beruht (Art. 269 des Bundesgesetzes betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches [Fünfter Teil: Obligationenrecht] [OR] vom 30.3.1911, SR 220). Zulässig bleiben Mietzinse, die der Orts- und Quartierüblichkeit entsprechen oder durch Kostensteigerungen und Mehrleistungen des Vermieters gerechtfertigt sind (Art. 269a OR). Als zulässige Kostensteigerungen gelten Erhöhungen der Hypothekarzinsen, Gebühren, Steuern, Versicherungsprämien und Unterhaltskosten (Art. 12 der Verordnung über die Miete und Pacht von Wohn- und Geschäftsräumen [VMWG] vom 9.5.1990, SR 221.213.11), wobei nicht der effektiv bezahlte Hypothekarzins massgebend ist, sondern der Referenzzinssatz (Bodmer, 2023, S. 65).

Daraus ergibt sich für die vorliegende Untersuchung eine Einschränkung, die den Blick auf zusätzliche Services prägt. Der Mietzins steht als Stellschraube für eine Ertragssteigerung nur begrenzt zur Verfügung. Ein Wertbeitrag muss deshalb überwiegend auf anderen Wegen entstehen, etwa über tiefere Bewirtschaftungskosten, kürzere Leerstände oder den Zustand der Liegenschaft.

Ein zweiter Rahmen ergibt sich aus der Klimapolitik. Bis 2050 soll der Ausstoss von Treibhausgasen im Gebäudebereich netto auf null gesenkt werden (Bodmer, 2023, S. 107). Der Bestand ist davon weit entfernt: Die jährliche Quote energetischer Erneuerungen liegt bei rund einem Prozent (Hess et al., 2022, S. 18). Die Ursache liegt nicht allein bei den Kosten. Hess et al. ordnen die Hemmnisse den Ebenen «Wollen», «Können» und «Tun» zu und verorten sie schwergewichtig bei den ersten beiden, also bei den Zielen der Eigentümerschaft und bei ungenügendem Wissen (Hess et al., 2022, S. 46) – konkret bei mangelnder Unterhaltsplanung und fehlendem Wissen über das Gebäude, die Sanierungsoptionen und deren Kosten und Nutzen (Hess et al., 2022, S. 33).

Entscheidend für die vorliegende Untersuchung ist die Differenzierung nach Eigentümertyp. Private Eigentümerschaften sanieren seltener als institutionelle, und ein wesentlicher Grund dafür ist, dass Private weit seltener eine mittelfristige Sanierungsplanung erstellen (Hess et al., 2022, S. 23). Private Vermieterschaften sanieren zudem seltener als Selbstnutzende, weil bei ihnen die Rendite auf dem investierten Kapital im Vordergrund steht

(Hess et al., 2022, S. 24). Damit ist das Hemmnis kein bautechnisches, sondern ein Planungs- und Wissensproblem – und es tritt gerade bei jener Eigentümergruppe auf, die in der Schweiz fast die Hälfte der Mietwohnungen hält.

Aus den drei Merkmalen des Untersuchungsfelds ergibt sich ein zusammenhängendes Bild. Die Nachfrage nach Bewirtschaftungsleistungen verteilt sich auf zwei Eigentümergruppen mit unterschiedlichen Ressourcen und unterschiedlicher Fremdvergabelogik. Der Mietzins als Ertragshebel ist rechtlich begrenzt, ein Wertbeitrag muss deshalb anderswo entstehen. Und dort, wo der grösste Handlungsdruck liegt, ist das Hemmnis kein bauliches, sondern eines der Planung und des Wissens. Zusätzliche Services setzen damit an einer Stelle an, an der ein Bedarf erkennbar ist, ohne dass daraus zwingend eine Zahlungsbereitschaft folgt. Ob die Eigentümerschaft diesen Bedarf überhaupt als einkaufbare Leistung wahrnimmt und welchen Wertbeitrag sie ihr zuschreibt, lässt sich aus der Marktstruktur nicht ableiten. Kapitel 2.6 ordnet ein, was die bisherige Forschung dazu beitragen kann und wo sie eine Lücke lässt.

2.6 Forschungsstand und Forschungslücke

Die Literaturrecherche verlief explorativ und iterativ. Durchsucht wurden Google Scholar, das Rechercheportal swisscovery und die allgemeine Websuche, ergänzt um das öffentlich zugängliche Archiv der CUREM-Abschlussarbeiten. Die Suchbegriffe verbanden deutsche und englische Bezeichnungen des Gegenstands mit solchen der Leistungsebene: auf deutscher Seite «Bewirtschaftung», «Immobiliendienstleistungen» und «Zusatzleistungen», auf englischer «property management», «property services» und «value-added services». Weder Erscheinungszeitraum noch Sprache wurden eingeschränkt. Anhang 6 dokumentiert die Abfragen im Archiv der CUREM-Abschlussarbeiten.

Der geringe Ertrag dieser Suche ist selbst ein Befund. Zum Property-Management als eigenständiger Dienstleistung liegen wenige wissenschaftliche Arbeiten vor, und sie streuen kaum: Drei davon erschienen in derselben Fachzeitschrift «Property Management». Für die Schweiz beschränkt sich der Bestand auf eine Studie auf der Asset-Ebene und auf Abschlussarbeiten.

Lüttringhaus hält ausdrücklich fest, dass die Property-Management-Dienstleistung wissenschaftlich bislang kaum erforscht ist, und setzt an dieser Lücke an (Lüttringhaus, 2016, S. 29). Unter dem Begriff werden zwei grundsätzlich verschiedene Leistungsarten zusammengefasst: einfache Dienstleistungen wie die Objektbuchhaltung, sogenannte generic services, und Management-Leistungen wie die Budgetplanung oder die Vergabe von

Facility Services (Lüttringhaus, 2016, S. 42). Die zweite Gruppe wird den Professional Services zugeordnet, die kaum standardisierbar sind, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften statt Sucheigenschaften aufweisen und sich deshalb vor dem Kauf schwer beurteilen lassen (Lüttringhaus, 2016, S. 43).

Daraus folgt eine unterschiedliche Stossrichtung des Fremdbezugs: Bei generischen Leistungen zielt er auf Effizienz und Kostenminimierung, bei der Management-Leistung auf eine Qualitätsverbesserung gegenüber der Eigenerstellung, die sich nur teilweise über Service-Level-Agreements erfassen lässt (Lüttringhaus, 2016, S. 43). Leistungsbestandteile mit Professional-Service-Charakter können deshalb zu einem höheren Preis angeboten werden als generic services (Lüttringhaus, 2016, S. 48). Die zugehörige Befragung von 79 Unternehmen stützt das: Ausschlaggebend für die Wahl des Dienstleisters sind Auftreten und Berufsausbildung der Mitarbeitenden sowie ein individueller Service, nicht Marktanteil oder Unternehmensranking (Lüttringhaus, 2014, S. iv). Die Zufriedenheit resultiert nicht zuvorderst aus niedrigen Preisen (Lüttringhaus, 2014, S. vi).

Ökonomisch untersucht ist vor allem die Vergabeentscheidung. Am Fall der Hong Kong Housing Authority prüft Lam, welche Kräfte über Kosten und Qualität ausgelagerter Property-Management-Leistungen entscheiden. Massgebend sind zwei Grössen: der Marktwettbewerb und die Transaktionsüberwachung. Zwischen Honorarhöhe und Leistungsqualität besteht dabei kein signifikanter Zusammenhang, und die Transaktionskosten steigen mit der Komplexität der Leistung (Lam, 2012, S. 328-329).

Näher an der Frage nach dem Wertbeitrag liegt eine US-amerikanische Untersuchung. Read und Carswell befragten 93 Führungskräfte grosser Real-Estate-Investment- und Dienstleistungsunternehmen in semistrukturierten Interviews (Read & Carswell, 2019, S. 264). Ihr Befund ist eine ausgeprägte Spaltung innerhalb der Branche: Ein Teil hält Property-Manager für ausgesprochen wichtig für die Wertschöpfung, ein anderer sieht ihre Rolle als deutlich bescheidener (Read & Carswell, 2019, S. 262). Die positive Sicht beruft sich auf die Nähe zum Objekt und die operative Expertise, die negative beschreibt die Aufgabe mit «maintaining the property», «hitting the budget» und «following directions» (Read & Carswell, 2019, S. 266). Die Autoren fordern deshalb, das Property-Management müsse sich als «value maximizer» statt als «value maintainer» verstehen (Read & Carswell, 2019, S. 271). Damit ist derselbe Konflikt beschrieben, der auch der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt: die Frage, ob die Bewirtschaftung als austauschbare Grundleistung oder als wertschaffende Leistung wahrgenommen wird.

Quantitativ nähern sich Li und Monkkonen derselben Frage. Sie halten fest, dass der Wertbeitrag des Property-Managements in der wissenschaftlichen Literatur weitgehend übergangen wurde, und begegnen dem mit einem experimentellen Design: Über 150 Fachleute schätzten den Wert fünf fiktiver Liegenschaften, denen zufällig unterschiedlich eingestufte Bewirtschaftungsunternehmen zugewiesen wurden (Li & Monkkonen, 2014, S. 213). Das Property-Management erhöht den Wert messbar, besonders bei älteren und schlechter unterhaltenen Objekten (Li & Monkkonen, 2014, S. 222).

Für die Schweiz ist die Ausgangslage dünn. Trübestein untersucht in einer Befragung von 88 institutionellen Investoren das Real Estate Asset Management und hält für dieses Feld fest, dass nur wenige wissenschaftliche Abhandlungen vorliegen (Trübestein, 2019, S. 6-8). Die Studie setzt damit auf der Asset-Ebene an, liefert aber einen einschlägigen Befund: Die Auswahl eines externen Managements erfolgt primär über Erfahrung, Track Record und Reputation, was zu hohen Markteintrittsbarrieren führt und die Gefahr birgt, dass innovative Managementansätze zu wenig Beachtung finden (Trübestein, 2019, S. 20). Daneben liegen drei am CUREM eingereichte Abschlussarbeiten vor. Choureau befragt institutionelle Schweizer Investoren mit einem direkt gehaltenen Immobilienvermögen von über CHF 300 Mio. dazu, welches Wissen im Unternehmen verbleibt und welche Dienstleistungen an Externe vergeben werden (Choureau, 2014, S. 1). Von 135 angeschriebenen Investoren antworteten 34 (Choureau, 2014, S. 25). Strategische Leistungen werden mehrheitlich intern erbracht, operative Aufgaben überwiegend ausgelagert (Choureau, 2014, S. 51). Casiero untersucht das Outsourcing von Bewirtschaftungsdienstleistungen aus aufsichtsrechtlicher Sicht und schliesst Make-or-Buy-Entscheidungen ausdrücklich aus (Casiero, 2022, S. 3). Schenker prüft die Hypothese, dass institutionelle Investoren die Qualität der Leistungen des Objekt-Managements trotz anerkanntem Zusammenhang zur Performance nicht als Grundlage für deren Honorierung verwenden (Schenker, 2013, S. 2). Alle vier Arbeiten setzen den Leistungsumfang der Bewirtschaftung als gegeben voraus und fragen nach dessen Vergabe, Überwachung oder Vergütung. Welche Leistungen über diesen Umfang hinaus nachgefragt werden, untersucht keine von ihnen.

Daraus ergeben sich drei Leerstellen. Die erste betrifft den Gegenstand: Untersucht wird durchgehend die Vergabe, die Steuerung oder die Vergütung eines gegebenen Leistungsumfangs, nicht aber die Nachfrage nach Leistungen, die darüber hinausgehen. Die zweite betrifft den Kontext. Die theoretische Konzeption stammt aus Deutschland, die beiden ökonomischen Untersuchungen aus Hongkong, die einzige qualitative Untersuchung zum

Wertbeitrag aus den Vereinigten Staaten, und die Schweizer Arbeiten setzen auf der Asset-Ebene an, befragen ausschliesslich institutionelle Investoren oder betrachten die Bewirtschaftung aufsichtsrechtlich. Der Schweizer Wohnimmobilienmarkt auf der Objekt-Ebene bleibt unbearbeitet. Die dritte betrifft die Befragten. Read und Carswell benennen selbst als Desiderat, qualitative Daten bei Führungskräften kleinerer Unternehmen zu erheben (Read & Carswell, 2019, S. 271). Für die Schweiz kommt hinzu, dass private Eigentümerschaften fast die Hälfte der Mietwohnungen halten (Bodmer, 2023, S. 59) und sich im Sanierungsverhalten nachweislich von institutionellen unterscheiden (Hess et al., 2022, S. 23), in der bisherigen Forschung aber nicht vorkommen.

An dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit an. Sie untersucht, welche Leistungen über die klassische Bewirtschaftung hinaus im Schweizer Wohnimmobilienmarkt nachgefragt werden und welche Wertbeiträge Eigentümerschaften ihnen zuschreiben. Ein qualitatives Vorgehen ist dafür aus zwei Gründen angezeigt. Der Gegenstand ist wenig erschlossen, weshalb offen bleiben muss, welche Leistungen die Befragten von sich aus nennen. Und Wertbeiträge sind nach der in Kapitel 2.3 dargelegten Logik nicht objektiv bestimmbar, sondern werden vom Nutzniesser im jeweiligen Kontext festgelegt, weshalb die Eigentümerschaften selbst zu Wort kommen müssen. Die in Kapitel 1.4 formulierten Forschungsfragen werden deshalb über leitfadengestützte Experteninterviews mit konzerninternen Leistungserbringenden sowie institutionellen und privaten Eigentümerschaften bearbeitet. Das methodische Vorgehen legt Kapitel 3 offen.

3. Methodik

3.1 Methodische Einordnung

Die empirische Untersuchung folgt einem explorativ-qualitativen Forschungsdesign. Qualitative Verfahren sind vor allem dann angezeigt, wenn ein Untersuchungsfeld noch wenig strukturiert ist und die Kontextgebundenheit von Aussagen analytisch ins Gewicht fällt. Auf die vorliegende Arbeit trifft beides zu: Bislang ist nur begrenzt untersucht, welche zusätzlichen Property-Management-Services Eigentümerschaften im Schweizer Wohnimmobilienmarkt nachfragen, welche Wertbeiträge sie damit verbinden und unter welchen Bedingungen sie eine zusätzliche Vergütung akzeptieren. Wie relevant eine Leistung ist, hängt zudem stark vom Einzelfall ab, namentlich von Eigentümerstruktur, Objektkontext, Entscheidungssituation und vorhandenen internen Kompetenzen.

Für semistrukturierte Experteninterviews spricht das spezifische Praxiswissen der befragten Personen, das aus formalen Dokumenten oder Marktübersichten allein nicht hervorgeht. Die leitfadengestützte Form strukturiert die Erhebung entlang eines gemeinsamen Themenrasters, lässt aber Raum, unterschiedliche Perspektiven zu rekonstruieren und subjektive Relevanzsetzungen, Handlungslogiken und Begründungszusammenhänge zu erfassen. Das Design verbindet damit die für Experteninterviews zentrale inhaltliche Fokussierung mit der Offenheit qualitativer Forschung (Helfferich, 2022, S. 882).

3.2 Forschungsdesign und Erhebungslogik

Erhoben wurde mit semistrukturierten, leitfadengestützten Experteninterviews. Über alle Gespräche hinweg sollte Vergleichbarkeit entstehen, zugleich sollten die Interviewpersonen eigene Relevanzen setzen und Aspekte benennen können, welche die Vorrecherche nicht vollständig antizipiert hatte. Der Leitfaden diente deshalb nicht als starres Abfrageschema, sondern als systematisch aufgebautes Erhebungsinstrument (Bogner et al., 2014, S. 29; Helfferich, 2022, S. 883).

Sein Aufbau folgte einer gestuften Erhebungslogik, die von offenen zu stärker strukturierenden Elementen führte. Am Anfang stand eine standardisierte Einleitung: Sie erläuterte den Untersuchungsgegenstand kurz und definierte «zusätzliche Services» als Leistungen, die über die klassische kaufmännische und technische Bewirtschaftung hinausgehen. Danach wurden Rolle, Funktionsbezug und Entscheidungskontext der befragten Person eingeordnet.

Es folgte eine offene Explorationsphase. Ohne vorgegebene Liste wurde erhoben, welche zusätzlichen Property-Management-Services die Befragten aktuell nutzten, nachfragten oder als zukünftig relevant einschätzten. Vorab definierte Leistungskategorien steuern die Antworten sonst unnötig (Helfferich, 2022, S. 882). Erst im Anschluss wurden die Wertbeiträge der genannten Leistungen separat erhoben – der Leitfaden trennte die Beschreibung der Nachfrage damit bewusst von deren Bewertung. Erfragt wurden konkrete Nutzen- und Wertbeiträge, entscheidungsrelevante Nutzenargumente sowie Kriterien, anhand derer die Befragten den Erfolg einer Leistung erkennen würden.

Ein eigenständiger Block galt der Zahlungsbereitschaft: Er erfasste, für welche Leistungen eine zusätzliche Vergütung grundsätzlich in Frage kam, welche als Bestandteil der Grundleistung galten und wovon eine Zahlungsbereitschaft abhing. Diese Dimension differenziert die Nachfrage nicht nur inhaltlich, sondern auch im Hinblick auf ihre Marktfähigkeit.

Erst nach dieser offenen und halbstrukturierten Phase kam eine strukturierte Shortlist zusätzlicher Services zum Einsatz. Sie beruhte auf der Vorrecherche, diente als Zeigematerial und umfasste neun Dienstleistungsfelder, jeweils mit Kurzbeschreibung, Abgrenzung zur klassischen Bewirtschaftung und Einordnung als Grund-, Zusatz- oder Übergangsleistung (vgl. Anhang 2). Die Befragten schätzten die Relevanz der Leistungen auf einer vierstufigen Skala von 0 bis 3 ein und gaben an, für welche davon grundsätzlich Zahlungsbereitschaft bestand. Die Liste ersetzte die offene Exploration nicht, sondern strukturierte sie nachgelagert und stärkt die Vergleichbarkeit zwischen den Interviews, ohne die explorative Offenheit des Designs aufzugeben (Bogner et al., 2014, S. 29; Helfferich, 2022, S. 882).

An die Shortlist schloss eine Priorisierungsphase an: Alle Befragten ordneten drei Leistungen nach ihrer aktuellen Relevanz und begründeten ihre Auswahl. Danach wurden die Leistungen in eine Marktperspektive überführt. Der Leitfaden fragte, welche Leistungen im Markt bereits gut abgedeckt sind, wo Angebotslücken bestehen und wo die grösste Differenz zwischen Angebot und Nachfrage wahrgenommen wird. Ergänzend kamen Einflussfaktoren wie Regulierung, Digitalisierung oder ESG sowie regionale Unterschiede zur Sprache. Das Erhebungsdesign blieb damit nicht auf isolierte Leistungsnennungen beschränkt, sondern erfasste auch Kontext- und Erklärungsebenen. Insgesamt folgte die Erhebung einem Trichterprinzip: zuerst spontane und ungestützte Einschätzungen, danach strukturierte Bewertungs- und Priorisierungselemente (Helfferich, 2022, S. 883).

3.3 Auswahl der Interviewpersonen

Die Auswahl der Interviewpersonen erfolgte gezielt entlang der für die Forschungsfrage relevanten Eigentümerperspektiven. Im Zentrum standen Personen, die in ihrer Funktion über praktische Entscheidungs-, Steuerungs- oder Beurteilungskompetenz im Zusammenhang mit Immobilienbewirtschaftung, zusätzlichen Services, Portfoliosteuerung oder Eigentümervertretung verfügen. Das Vorgehen entspricht der von Bogner et al. beschriebenen gezielten Fallauswahl für Experteninterviews, die sich in erster Linie an der Forschungsfrage orientiert (Bogner et al., 2014, S. 34). Massgebend war nicht die statistische Repräsentativität, sondern der erwartete Erkenntnisbeitrag der befragten Personen für die Forschungsfrage (Bogner et al., 2014, S. 37).

Berücksichtigt wurden drei Perspektiven: konzerninterne Leistungserbringende, institutionelle Eigentümerschaften beziehungsweise institutionell geprägte Eigentümervertretungen sowie private beziehungsweise unternehmerische Eigentümerschaften. Ihre

Gegenüberstellung bildet den zentralen analytischen Vergleichsrahmen der Untersuchung, denn zusätzliche Property-Management-Services können je nach Perspektive und Eigentümerstruktur unterschiedlich wahrgenommen, bewertet und vergütet werden. Ziel der Stichprobenzusammensetzung war nicht die Repräsentation des Marktes, sondern die Erfassung unterschiedlicher Entscheidungslogiken, Erwartungshaltungen und Nachfragemuster.

Insgesamt wurden zehn leitfadengestützte Experteninterviews mit elf teilnehmenden Personen geführt. Ein Interview fand mit zwei Personen derselben Organisation statt. Auf die konzerninterne Leistungserbringerperspektive entfallen drei Interviews mit drei Personen, auf die institutionelle Eigentümerperspektive drei Interviews mit drei Personen und auf die private beziehungsweise unternehmerische Eigentümerperspektive vier Interviews mit fünf Personen. Die Stichprobengrösse entspricht dem explorativen Charakter der Untersuchung. Ziel war nicht die Sättigung der Kategorien, sondern die Abbildung kontrastierender Perspektiven innerhalb desselben Untersuchungsfeldes. Die daraus folgenden Grenzen legt Kapitel 3.9 offen.

Zusammensetzung der Stichprobe

Die Stichprobe setzt sich aus drei analytischen Gruppen zusammen, die sich an den im Antragsformular vorgesehenen Perspektiven orientieren.

Die erste Gruppe umfasst konzerninterne Leistungserbringende aus dem praxisgebenden Konzernumfeld der Arbeit, namentlich Personen aus dem Portfolio-, Investment- und Fonds-Management, die zusätzliche Services aus der Perspektive der beauftragten Bewirtschaftungs- und Anlagegesellschaft beurteilen. Sie ermöglicht Rückschlüsse auf Marktfähigkeit, Positionierung und wirtschaftliche Tragfähigkeit eines erweiterten Service-Angebots aus Anbietersicht.

Die zweite Gruppe umfasst institutionelle Eigentümerschaften beziehungsweise institutionell geprägte Eigentümervertretungen: Personen aus Pensionskassen, institutionellen Immobilienanlagegefässen, professionellen Funktionen im Asset- und Portfolio-Management sowie institutionell organisierten Eigentümerstrukturen. Sie beurteilen Bewirtschaftungs- und Zusatzservices häufig im Zusammenhang mit Performance, Risiko, Reporting, ESG-Anforderungen, Datenqualität und Portfoliosteuerung.

Die dritte Gruppe umfasst private beziehungsweise unternehmerische Eigentümerschaften: eigentümergeprägte Immobiliengesellschaften, familiennahe Eigentümerstrukturen

sowie unternehmerisch geführte Eigentümerschaften mit direktem Bezug zu Bewirtschaftungsentscheidungen. Bei ihnen können zusätzliche Services stärker im Zusammenhang mit Entlastung, Vertrauen, persönlicher Betreuung, technischem Know-how und effizienter Entscheidungsunterstützung beurteilt werden.

Auf die im Antragsformular zusätzlich vorgesehene vierte Gruppe unabhängiger Marktakteure wurde in Absprache mit der Betreuung verzichtet. Anbieterseitige Verbände hätten primär die Angebotsseite abgebildet, die in dieser Untersuchung nur ergänzend über die konzerninternen Leistungserbringenden erfasst wird (vgl. Kapitel 1.5). Eigentümerseitige Gremien wiederum sind häufig mit Personen besetzt, die in ihrer Hauptrolle Eigentümerschaften aus den drei berücksichtigten Gruppen vertreten. Eine unabhängige Aussensicht wäre dort nicht zu erwarten gewesen. Die daraus folgende Einschränkung behandeln die Kapitel 3.9 und 5.6. Eine weitere zugesagte Interviewperson aus der Gruppe der privaten beziehungsweise unternehmerischen Eigentümerschaften musste den Termin kurzfristig aus persönlichen Gründen absagen. Ein Ersatztermin innerhalb des Erhebungszeitraums war nicht möglich. Da diese Gruppe mit fünf Personen bereits am breitesten vertreten war, wurde auf eine Nachbesetzung verzichtet.

Die Einteilung dient der analytischen Kontrastierung unterschiedlicher Nachfrage- und Anbieterlogiken: Die Auswertung kann dadurch untersuchen, ob und wie sich die Wahrnehmung zusätzlicher Property-Management-Services zwischen der anbietenden, der institutionellen und der privaten beziehungsweise unternehmerischen Perspektive unterscheidet. Tabelle 1 zeigt die Zusammensetzung der Stichprobe mit dem anonymisierten Code jeder befragten Person, ihrer Gruppenzuordnung, dem Organisationstyp und dem funktionalen Bezug zur Forschungsfrage.

Code	**Eigentümergruppe (gemäss Antragsformular)**	**Organisationstyp**	**Funktionaler Bezug zur Forschungsfrage**
IL-1	Interne Leistungserbringerin	Konzerninterne Anlage-/Bewirtschaftungsgruppe	Geschäftsführung, Asset-/Portfolio- und Construction-Management für konzerneigene Anlageprodukte
IL-2	Interner Leistungserbringer	Konzerninterne Anlage-/Bewirtschaftungsgruppe	Portfolio- und Investment-Management für konzerneigene Anlageprodukte

Code	Eigentümergruppe (gemäss Antragsformular)	Organisationstyp	Funktionaler Bezug zur Forschungsfrage
IL-3	Interner Leistungserbringer	Konzerninterne Anlage-/Bewirtschaftungsgruppe	Fondsleitung und Portfolio-Management eines kotierten Immobilienfonds
IE-1	Institutionell	Pensionskasse / institutionelle Eigentümerin	Asset-Management, Steuerung direkt gehaltener Immobilienanlagen
IE-2	Institutionell	Pensionskasse / Eigentümervertretung	Liegenschaftenkommission, Bauherren- und Eigentümervertretung
IE-3	Institutionell	Pensionskasse	Geschäftsführung / Asset-Management
PE-1	Privat / unternehmerisch	Familiennahe Immobiliengesellschaft	Verwaltungsrat / Finanzverantwortung
PE-2	Privat / unternehmerisch	Unternehmerische Immobiliengesellschaft	Geschäftsführung / Eigentümervertretung
PE-3	Privat / unternehmerisch	Familiäre Liegenschaftsfirma	Eigentümervertretung / Entscheidungsfunktion
PE-4	Privat / unternehmerisch	Unternehmenseigenes Immobilienportfolio (betriebliche und Renditeliegenschaften)	Leitung Immobilien und Services
PE-5	Privat / unternehmerisch	Unternehmenseigenes Immobilienportfolio (betriebliche und Renditeliegenschaften)	Asset-Management (Renditeliegenschaften)

Tabelle 1: Übersicht Interviewpersonen

3.4 Entwicklung und Aufbau des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden (Anhang 1) wurde deduktiv aus den Forschungsfragen entwickelt und im Verlauf des Betreuungsprozesses schrittweise konkretisiert. Er setzt die in Kapitel 3.2 beschriebene Erhebungslogik in ein konkretes Frageninstrument um und kombiniert offene, vertiefende und strukturierende Fragetypen (Bogner et al., 2014, S. 29; Helfferich, 2022, S. 883). Die standardisierte Einleitung stellte sicher, dass alle Befragten ein

einheitliches Verständnis von «zusätzlichen Services» hatten. Ergänzende Nachfragen in den offenen und vertiefenden Themenblöcken dienten dazu, Beweggründe und Entscheidungslogiken konkret nachvollziehen zu können, was dem Charakter semistrukturierter Experteninterviews entspricht (Bogner et al., 2014, S. 29).

Die Struktur des Leitfadens bildet zugleich die Grundlage für die spätere Auswertung: Die Unterscheidung zwischen spontanen Nennungen, gestützten Bewertungen und Priorisierungen wurde sowohl im Interviewaufbau als auch in der qualitativen Inhaltsanalyse konsequent beibehalten (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 72).

3.5 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden ausschliesslich online über Microsoft Teams geführt. Sie fanden im Juli und August 2026 statt und dauerten zwischen 26 und 51 Minuten, im Mittel rund 36 Minuten (vgl. Anhang 3). Zu Beginn jedes Gesprächs wurden Funktion, organisatorischer Kontext und Eigentümerperspektive der befragten Person dokumentiert, bevor die standardisierte Einführung in Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung folgte (Bogner et al., 2014, S. 59-60). Im Hauptteil wurden die Themenblöcke entsprechend der in Kapitel 3.2 beschriebenen Erhebungslogik bearbeitet. Reihenfolge und Vertiefung einzelner Fragen konnten situativ angepasst werden, ohne den thematischen Kern des Leitfadens zu verändern. Die strukturierte Serviceliste kam bewusst erst nach Abschluss der offenen Explorationsphase zum Einsatz, ihre Relevanzbewertungen und Priorisierungen dienten als zusätzliche Vergleichsinformationen.

Sämtliche Interviews wurden mit Zustimmung der Teilnehmenden über die Aufzeichnungsfunktion von Microsoft Teams aufgezeichnet und automatisiert transkribiert. Unmittelbar danach wurden die Transkripte durch den Verfasser überprüft, offensichtliche Fehler korrigiert und bei Bedarf sprachlich bereinigt. Die bereinigten Transkripte (Anhang 7) bildeten die Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 197).

Zur Wahrung der Vertraulichkeit legte der Verfasser als eigenen methodischen Entscheid fest, keine Namen der Interviewpersonen offenzulegen. Für die Ergebnisdarstellung wurden die Interviews deshalb anonymisiert und mit Interviewcodes versehen. Die Zuordnung der Codes zu den befragten Personen wird ausschliesslich der Betreuungsperson in einem separaten Dokument zur Verfügung gestellt. Die wissenschaftliche Nachvollziehbarkeit bleibt damit gewährleistet, ohne die Vertraulichkeit der Interviewpersonen aufzugeben. Ein Interview wurde mit zwei Personen derselben Organisation geführt. Aussagen,

die sich einer der beiden Personen eindeutig zuordnen lassen, werden mit deren Einzelcode belegt, gemeinsame oder nicht eindeutig zuordenbare Aussagen mit dem Doppelcode PE-4/PE-5. Wörtliche Zitate und Teilzitate werden mit dem Interviewcode und dem Zeitstempel der Fundstelle im bereinigten Transkript belegt, rein sinngemässe Verweise mit dem Interviewcode allein.

3.6 Qualitative Inhaltsanalyse und Auswertungsprozess

Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse. Dieses Verfahren ermöglicht eine systematische, forschungsfragenbezogene und regelgeleitete Analyse umfangreichen Textmaterials. Im Zentrum steht ein Kategoriensystem, mit dessen Hilfe relevante Textstellen ausgewählt, geordnet, verglichen und in Bezug auf die Forschungsfragen verdichtet werden. Die Kategorien können sowohl deduktiv aus Forschungsfragen, theoretischen Vorüberlegungen und Erhebungsinstrumenten als auch induktiv aus dem Material entwickelt werden (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 39; Mayring, 2019, Abs. 3).

Die Analyse orientierte sich an den Forschungsfragen und an der Struktur des Interviewleitfadens. Erfasst wurden systematisch die wahrgenommene Nachfrage nach zusätzlichen Property-Management-Services, die erwarteten Wertbeiträge, die Zahlungsbereitschaft, die Abgrenzung zwischen Grund- und Zusatzleistungen, das Verhältnis von Marktangebot und Nachfrage sowie relevante Einflussfaktoren, regionale Unterschiede und Merkmale der Eigentümerorganisation. Die Relevanz- und Priorisierungsangaben aus der strukturierten Listenphase wurden nicht als eigenständige quantitative Erhebung behandelt, sondern als ergänzende, deskriptive Vergleichsinformationen innerhalb des qualitativen Designs genutzt.

3.6.1 Entwicklung des Kategoriensystems

Das Hauptkategoriensystem wurde deduktiv aus den Forschungsfragen, der Struktur des Interviewleitfadens und dem Erkenntnisinteresse der Arbeit entwickelt. Im weiteren Analyseverlauf wurden die deduktiven Hauptkategorien anhand des Materials präzisiert und durch induktiv entwickelte Subkategorien ergänzt. Die Verbindung deduktiver und induktiver Kategorienbildung entspricht einem etablierten Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 102). Daraus entstand ein finales Kategoriensystem mit acht Hauptkategorien und 32 Subkategorien (Anhang 4): spontan genannte zusätzliche Dienstleistungen, gestützte Bewertung vorgegebener Dienstleistungen, erwartete Wertbeiträge, Zahlungsbereitschaft, Einordnung als Grund- oder Zusatzleistung, Angebot versus Nachfrage, Einflussfaktoren auf die Nachfrage sowie Regionalität. Das

in Kapitel 4.6 dargestellte Muster aus Eigentümertyp und interner Leistungstiefe bildet keine eigene Codierkategorie, sondern entstand fallübergreifend in der Ergebnisverdichtung.

Für die Haupt- und Subkategorien wurden Definitionen, Zuordnungsregeln und Abgrenzungen dokumentiert. Das Kategorienhandbuch diente während der weiteren Codierung als einheitliche Entscheidungsgrundlage. Bei neuen oder mehrdeutigen Textstellen wurde geprüft, ob sie einer bestehenden Kategorie zugeordnet werden konnten oder eine Präzisierung des Systems erforderten.

3.6.2 Codierung und Konsolidierung

Die zehn bereinigten Interviewtranskripte bildeten die Datengrundlage der Codierung. Der Verfasser erarbeitete die analytischen Anforderungen, Kategorien und Zuordnungsregeln anhand selbst gelesener Transkriptpassagen und legte sie der KI-gestützten Bearbeitung der weiteren Abschnitte zugrunde. Die daraus entstandenen Zuordnungsvorschläge wurden in mehreren Kontrollrunden anhand des Interviewkontexts geprüft, Fehlzuordnungen korrigiert, Kategorien präzisiert und die Codierregeln angepasst, bis eine inhaltlich schlüssige und mit den Forschungsfragen übereinstimmende Erstcodierung vorlag (Mayring, 2019, Abs. 13).

Anschliessend wurde das gesamte Material ein zweites Mal codiert. Dieser Durchgang diente als Konsistenzprüfung und stellt keine unabhängige Intercoder-Codierung durch eine zweite forschende Person dar. Abweichungen zwischen den Durchgängen wurden anhand der Originalpassagen entschieden und in einer konsolidierten Codiermatrix zusammengeführt. Die Verantwortung für Kategoriensystem, Codierentscheidungen und die Auswahl der dargestellten Textstellen lag beim Verfasser.

3.6.3 Trennung spontaner und gestützter Aussagen

Eine zentrale Auswertungsentscheidung betraf die Trennung zwischen spontanen und gestützten Aussagen entlang des Trichterprinzips. Ungestützte Nennungen vor der Listenphase wurden als spontan wahrgenommener Bedarf codiert, Aussagen nach Vorlage der Liste als gestützte Relevanzbewertung, Akzeptanz oder mögliches latentes Interesse. Eine Dienstleistung, die erst nach Vorlage positiv beurteilt wurde, wurde deshalb nicht als spontan nachgefragter Service dargestellt. Die Trennung wurde sowohl im Kategoriensystem als auch in der Ergebnisdarstellung beibehalten und erlaubt, zwischen unmittelbar artikulierten Bedürfnissen und erst durch die strukturierte Vorlage ausgelösten Bewertungen zu unterscheiden.

3.6.4 Ergebnisverdichtung

Nach Abschluss der Codierung wurde das Material von einer codierungsorientierten in eine forschungsfragenorientierte Analyse überführt. Die Befunde wurden fallübergreifend entlang der Forschungsfragen verdichtet, wobei Gemeinsamkeiten, Unterschiede und abweichende Fälle berücksichtigt wurden. Codierhäufigkeiten dienten lediglich als Orientierung und wurden nicht als statistischer Nachweis interpretiert. Besonderes Gewicht erhielten Aussagen, die in mehreren Interviews in vergleichbarer Form auftraten, eine relevante Kontrastposition abbildeten oder einen Befund besonders nachvollziehbar erläuterten.

3.7 Einsatz generativer KI im Forschungs- und Schreibprozess

Im Forschungs- und Schreibprozess wurden Microsoft Copilot und Claude als unterstützende KI-Systeme eingesetzt, und zwar bei der Literaturrecherche, bei der Vorstrukturierung des Kategoriensystems, bei der Codierung sowie bei der sprachlichen Ausgestaltung einzelner Textpassagen. Der Einsatz erfolgte durchgehend instruiert: Grundlage bildeten selbst gelesene Interviewpassagen, anhand derer Erkenntnisinteresse, Kategorien und Zuordnungsregeln vorgegeben wurden. Sämtliche Vorschläge wurden in mehreren Kontrollrunden gegen das Ursprungsmaterial geprüft, korrigiert und konsolidiert.

Diese Offenlegung erfolgt, weil der KI-Einsatz über eine rein orthografische Unterstützung hinausging. Sie orientiert sich an der Einordnung generativer KI als Assistenz und Co-Analysator, welche die menschliche Analyse ergänzt und nicht ersetzt (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 6). Wissenschaftliche Entscheidungen traf ausschliesslich der Verfasser: die Definition und Abgrenzung der Kategorien, die Beurteilung von Grenzfällen, die Auswahl und Interpretation der Befunde sowie sämtliche übernommenen Formulierungen. Die Verantwortung für Kategorienbildung, Interpretation und wissenschaftliche Schlussfolgerungen liegt damit beim Verfasser.

3.8 Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Qualitätssicherung

Die Nachvollziehbarkeit der Untersuchung wird durch die Dokumentation des gesamten Erhebungs- und Analyseprozesses sichergestellt. Interviewleitfaden, Dienstleistungsliste, Kategorienhandbuch mit Definitionen, Zuordnungsregeln und Abgrenzungen sowie die Codiermatrizen liegen vollständig vor. Die Anhänge 1 bis 5 dokumentieren den Leitfaden, das Zeigematerial, die Durchführung der Interviews, das Kategoriensystem und die Kennzahlen der Codierung. Die in Kapitel 3.6.2 beschriebenen Kontrollrunden und die daraus konsolidierte finale Codiermatrix bilden die Entscheidungsgrundlage der Ergebnisdarstellung.

Für zentrale Befunde und wörtliche Zitate wurden die jeweiligen Interviewstellen zusätzlich einzeln gegen das Originaltranskript geprüft. Automatisch vorgeschlagene Ankerzitate wurden nicht allein aufgrund ihrer Auswahl übernommen, sondern hinsichtlich Aussagekraft, Kontext und Repräsentativität beurteilt. Diese Rückkopplung an die Originaldaten bildet neben der Offenlegung des KI-Einsatzes (vgl. Kapitel 3.7) den zweiten tragenden Pfeiler der Qualitätssicherung.

3.9 Grenzen des Vorgehens

Die Untersuchung erhebt keinen Anspruch auf eine repräsentative Abbildung der Nachfrage nach zusätzlichen Property-Management-Services im gesamten Schweizer Immobilienmarkt. Ausgangspunkt war ein konkretes praxisbezogenes Erkenntnisinteresse hinsichtlich der Weiterentwicklung von Property-Management-Services, entsprechend orientieren sich Fragestellung, Stichprobe und Analysefokus an den Anforderungen professioneller Eigentümer- und Bewirtschaftungsorganisationen. Die Ergebnisse erlauben vertiefte Einblicke in dieses Untersuchungsfeld, lassen sich jedoch nicht ohne Weiteres auf den gesamten Schweizer Immobilienmarkt übertragen.

Der Einsatz generativer KI bringt zusätzliche methodische Limitationen mit sich. KI-gestützte Codierungen können Textstellen verkürzen, Kontexte unzureichend berücksichtigen, Kategorien zu breit anwenden oder scheinbar plausible Muster hervorheben, die im vollständigen Material nur begrenzt gestützt sind. Da die Erstcodierung auf stichprobenbasiert entwickelten Zuordnungsregeln aufsetzte, war zudem damit zu rechnen, dass sich einzelne Nuancen erst in den nachgelagerten Kontrollrunden erschliessen.

Ein konkretes Beispiel dieses Risikos zeigte die nachträgliche, transkriptbasierte Prüfung der Trennung zwischen spontaner und gestützter Nachfrage (vgl. Kapitel 3.6.3): Bei zwei der zehn Interviews war die Grenze zwischen offener Explorationsphase und strukturierter Listenphase nicht durchgehend eingehalten worden, sodass einzelne Textstellen als gestützte Bewertung codiert waren, obwohl sie im Gesprächsverlauf vor Einführung der Dienstleistungsliste lagen. Die betroffenen Zuordnungen wurden identifiziert, aus der Auswertung der gestützten Bewertungen ausgeschlossen und im Kategoriensystem korrigiert. Der inhaltliche Gehalt der Aussagen blieb erhalten, da sie bereits über weitere Hauptkategorien erfasst waren. Der Befund bestätigt das beschriebene Risiko automatisiert unterstützter Codierentscheidungen, zeigt aber auch, dass die vorgesehene Rückprüfung gegen die Originaltranskripte solche Abweichungen zuverlässig aufdeckt.

Diesen Risiken wurde durch mehrere Kontroll- und Anpassungsrunden, die erneute Codierung, die Konsolidierung von Abweichungen sowie die Prüfung zentraler Befunde an den Originaltranskripten begegnet. Eine vollständige Gleichwertigkeit mit einer manuellen Codierung oder einer unabhängigen Intercoder-Prüfung kann dennoch nicht beansprucht werden. Der iterative Einsatz desselben KI-Systems für Erstvorschläge und erneute Codierung kann zudem ähnliche systematische Zuordnungsmuster reproduzieren, weshalb der zweite Durchgang die Konsistenzkontrolle erhöht, aber keinen Nachweis von Intercoder-Reliabilität darstellt. Die Ergebnisse sind daher als systematisch entwickelte, KI-gestützte und durch den Verfasser transkriptbasiert kontrollierte qualitative Befunde zu verstehen.

4. Ergebnisse

4.1 Nachfrage nach zusätzlichen Services

Die Nachfrage nach zusätzlichen Property-Management-Services entsteht nicht aus dem Wunsch nach einem möglichst breiten Leistungskatalog. Zusätzliche Services werden dann relevant, wenn die klassische Bewirtschaftung an fachliche, personelle oder organisatorische Grenzen stösst. Typische Auslöser sind bauliche Projekte, anspruchsvolle Vermarktungssituationen, technische Optimierungsaufgaben, erhöhte Daten- und Reportinganforderungen sowie fehlende interne Spezialkompetenzen.

Über die Eigentümertypen hinweg treten vier spontane Nachfragefelder hervor: Bauherren- und Projektbegleitung, Vermarktung und Erstvermietung, Betriebs- und Energieoptimierung sowie daten- und reportingbezogene Leistungen. Weitere Felder wie digitale Mieterinteraktion, Arealmanagement, Beschaffung oder treuhänderische Eigentümervertretung werden ebenfalls als relevant beurteilt, hängen jedoch stärker von Organisation und Portfolio ab (Interview PE-3).

Relevanz und Vergütungsfähigkeit fallen dabei nicht zusammen. Mehrere Befragte stuften Wiedervermietung, digitale Mieterkommunikation, Reporting oder Beschaffung als hoch relevant ein, erwarteten diese Leistungen aber im Rahmen des Grundmandats. Kapitel 4.3 behandelt diese Unterscheidung.

4.1.1 Spontan nachgefragte Services

Die spontane Nachfrage richtet sich auf Leistungen, die bereits beansprucht werden oder an konkrete Problemstellungen anknüpfen. Am deutlichsten zeigt sich das bei Bau-, Sanierungs- und Projektbegleitungen. Genannt wurden Bauherrenvertretungen,

Baucontrolling, die Koordination kleinerer und mittlerer Sanierungen, der Heizungsersatz sowie die Begleitung von Entwicklungsprojekten.

Begründet wird die Relevanz mit der Nähe der Bewirtschaftung zum Objekt. Sie kennt die Gebäudehistorie und kann bauliche oder technische Probleme in den bestehenden Bewirtschaftungskontext einordnen:

«Der Bewirtschafter oder das Bewirtschaftungsunternehmen ist am nächsten am Objekt. [...] Bei der Baudienstleistung [...] ist man viel schneller, wenn die Kenntnis vom Objekt schon da ist.» (Interview IL-3, 3:53)

Nachgefragt wird dabei nicht die vollständige Planung oder Durchführung eines Bauprojekts. Bei grösseren und komplexen Vorhaben bleiben spezialisierte Architektur-, Ingenieur- oder Bauherrenberatungsunternehmen im Einsatz. Potenzial sehen die Befragten bei kleineren und mittleren Massnahmen, bei denen der Aufbau einer eigenen Projektorganisation unverhältnismässig wäre, die Standardbewirtschaftung aber an ihre technische und koordinative Grenze stösst. Eine institutionelle Eigentümerschaft beschrieb die Begleitung von Fassaden-, Lift-, Dach- und Wohnungssanierungen durch lokale Bewirtschaftungspartner: Eine kleinere Sanierung aus grosser Distanz mit eigenen Projektleitenden zu betreuen, sei im Verhältnis zur Projektgrösse ineffizient. Die Zusatzleistung übernimmt in solchen Situationen den personellen «Overflow» und hält interne Fachpersonen für grössere Projekte frei (Interview IE-1, 5:22).

Bei privaten und familiengeprägten Eigentümerschaften kommt fehlendes Fachwissen hinzu. Beim Ersatz von Heizungsanlagen, bei Bewilligungen oder technischen Konzepten werden spezialisierte Dritte beigezogen, weil solche Aufgaben ohne regelmässige Erfahrung kaum selbstständig zu bearbeiten sind:

«Aber das können Sie nicht selber machen, das ist unmöglich.» (Interview PE-1, 8:36)

Ein zweites Feld bilden Vermarktung und Erstvermietung. Genannt wurden Erstvermietungen von Neubauten, Vermarktungsprojekte nach Sanierungen, die Vermietung kommerzieller Flächen sowie besondere Massnahmen bei erhöhtem Leerstand. Unterschieden wird zwischen der gewöhnlichen Wiedervermietung einer einzelnen Wohnung, die mehrheitlich als Kernbestandteil der Bewirtschaftung gilt (vgl. Kapitel 4.3.2), und Erstvermietungen, Kampagnen sowie ausserordentlichen Leerstandssituationen. In einem Interview wurde dieses Feld als grösster Bereich der aktuell beanspruchten zusätzlichen Services bezeichnet, ergänzt um Transaktionen, Bautreuhand und die Professionalisierung der

Vermarktung kommerzieller Liegenschaften (Interview IL-1). Andernorts entstand der Bedarf aus einer anspruchsvollen Wiedervermietung von Gewerbeflächen und Wohnungen im höheren Preissegment, für die der normale Bewirtschaftungsprozess nicht ausreichte.

Drittens wurden Betriebs- und Energieoptimierungen wiederholt spontan thematisiert: Betriebskostenanalysen, Heizungs- und Anlagenoptimierungen, die Betreuung von Photovoltaikanlagen, Energiekennzahlen, ESG-Daten sowie der Betrieb technisch komplexer Systeme (Interview IE-2; Interview IL-3). Mit der Verbreitung spezialisierter Heizungs-, Solar- und Ladeinfrastrukturen entstehen Aufgaben, die mit der Installation nicht abgeschlossen sind, sondern Überwachung, Optimierung und Einbindung in die Bewirtschaftungsprozesse verlangen.

Das vierte Feld betrifft Reporting, Datenmanagement und die Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen. Vor allem institutionelle Eigentümerschaften erwarten Auswertungen, die über Standarddaten aus dem Bewirtschaftungssystem hinausgehen und auf ihren Steuerungsbedarf zugeschnitten sind, insbesondere Energiekennzahlen, individuell strukturierte Reports und aktuelle Grundlagendaten:

«Man muss ja zuerst das Portfolio kennen. Man muss die Kennzahlen haben, man muss alles sauber aufgearbeitet haben. Das ist für uns das Wichtigste, um das Ganze zu steuern.» (Interview IE-3, 5:23)

Vereinzelt wurden weniger etablierte Ideen genannt, etwa strategische Portfolioberatung, Konzepte für preisgünstiges Wohnen, Umgebungs- und Hitzemassnahmen sowie Behörden- und Stakeholdermanagement (Interview IE-3; Interview IL-1; Interview PE-4/PE-5). Sie bilden keine einheitliche Nachfrage, zeigen aber, wo potenzielle Zusatzleistungen entstehen: an den Schnittstellen zwischen technischer Bewirtschaftung, Nachhaltigkeit, Eigentümersteuerung und Nutzeranforderungen.

Spontan nachgefragt werden damit konkrete Problemlösungen, die an bestehende Aufgaben, Engpässe oder Kompetenzdefizite anknüpfen.

4.1.2 Gestützt relevante Services

Nach Vorlage der Dienstleistungsliste erweiterte sich das als relevant beurteilte Servicespektrum. Leistungen, die in der offenen Phase nicht genannt worden waren, wurden nach kurzer Erläuterung teilweise mit hoher Relevanz bewertet. Neben der unmittelbar

artikulierten Nachfrage besteht demnach auch ein latentes Interesse an zusätzlichen Service-Angeboten.

Bauherren- und Betreiberbegleitung wurde wiederholt hoch oder mittel eingestuft, besonders von Organisationen, die bei baulichen Projekten auf lokale Ressourcen und technisches Wissen angewiesen sind. Geringer fiel die Bewertung aus, wo Baukompetenzen intern vorhanden waren: Eine Eigentümervertretung bewertete die Bauherrenbegleitung mit hoher Relevanz (Interview IE-2), eine andere Person deckte diese Kompetenz aufgrund ihrer beruflichen Funktion bereits selbst ab. Die gegensätzlichen Bewertungen zeigen, dass eine niedrige Relevanz nicht auf fehlenden Nutzen der Leistung hinweisen muss, sondern Ausdruck vorhandener Eigenkompetenz sein kann.

Eine breite gestützte Relevanz zeigt sich bei Betriebs- und Energieoptimierungen. Mehrere Befragte bewerteten diese Leistungen als wichtig oder zunehmend wichtig und verbanden dabei technische Betriebsoptimierung, Energieverbrauch, Betriebskosten, ESG-Anforderungen und Datenmanagement miteinander.

Auch Sicherheits-, Qualitäts- und Compliance-Leistungen wurden nach ihrer Erläuterung in mehreren Interviews als relevant beurteilt, namentlich Audits, Gebäudechecks, Qualitätssicherung, Kontrollprozesse und die Unterstützung bei steigenden regulatorischen Anforderungen (Interview IE-1). Die Abgrenzung fällt allerdings unterschiedlich aus: Während spezialisierte Audits und zusätzliche Prüfungen als eigenständiger Service akzeptiert werden, gelten grundlegende Qualität, Sicherheit und Ordnung im eigenen Betrieb als selbstverständliche Grundleistung.

Besonders unterschiedlich fiel die Bewertung der digitalen Mieterreise aus. Einzelne Befragte sahen darin eines der wichtigsten künftigen Servicefelder, bewerteten die digitale Mieterinteraktion höher als die vorgesehene Skala oder priorisierten sie als wichtigste der vorgelegten Dienstleistungen (Interview PE-3). Andere beurteilten digitale Kommunikation zwar als relevant, betrachteten sie jedoch primär als Prozessinstrument der Bewirtschaftung: Die Digitalisierung erleichtert interne Abläufe und die Interaktion mit der Mieterschaft, ohne einen separat vergütungsfähigen Eigentümerservice darzustellen. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass eine ausschliesslich digitale Kommunikation den persönlichen Kontakt erschweren könne (Interview IE-1).

Vier weitere Felder erwiesen sich als ausgeprägt kontextabhängig. Areal- und Quartiersmanagement wurde niedrig eingestuft, wo grössere Areale fehlen, und deutlich höher, wo gemeinschaftlich genutzte Flächen, Quartierzentren oder mehrere Gebäude in einem

Perimeter vorhanden sind (Interview IE-2; Interview PE-3). Beschaffung und Rahmenverträge galten einzelnen Eigentümerschaften als strategische Aufgabe, die intern verbleiben sollte, anderen als Feld, in dem die Bewirtschaftung durch Bündelung, Marktkenntnis und Volumen Vorteile erzielt. In einem Fall wurde die Leistung hoch bewertet, zugleich aber der Grundleistung zugeordnet (Interview IE-2). Treuhänderische Eigentümervertretung und Mandatssteuerung bewerteten Organisationen mit eigenen Funktionen im Asset- und Portfolio-Management überwiegend niedrig, für kleinere Pensionskassen und Eigentümerschaften ohne eigene professionelle Steuerung dagegen als potenziell relevant (Interview IE-1). Bewertung und Transaktionsbegleitung stiessen bei institutionellen Eigentümerschaften mit eigenen Prozessen auf geringe Nachfrage, gelten aus Anbieterperspektive aber als wirtschaftlich attraktives und gut zentralisierbares Geschäftsfeld. Mehrfach betont wurde die Bedeutung einer unabhängigen Drittmeinung, weshalb Bewertungen teilweise bewusst nicht bei der bestehenden Bewirtschaftung bezogen werden (Interview PE-2).

Die gestützte Bewertung bestätigt damit die grundsätzliche Relevanz der untersuchten Servicefelder, ergibt aber kein allgemein gültiges Leistungsranking. Entscheidend ist, ob eine Eigentümerschaft die betreffende Kompetenz selbst besitzt, ob der Anwendungsfall im Portfolio vorhanden ist und ob die Leistung als Teil des bestehenden Mandats verstanden wird.

4.1.3 Priorisierte Services

Die abschliessenden Priorisierungen verdichten die Ergebnisse aus offener und gestützter Befragung. Fallübergreifend konzentrieren sich die wichtigsten Leistungen auf vier Prioritätsfelder: Vermarktung und Wiedervermietung, Bauherren- und Betreiberbegleitung, Betriebs- und Energieoptimierung sowie Sicherheits-, Qualitäts- und Compliance-Leistungen. Ergänzend wurden digitale Mieterinteraktion, Arealmanagement und Beschaffung genannt.

Vermarktung und Wiedervermietung wurden mehrfach an erster Stelle eingeordnet. Die Bedeutung ergibt sich aus der unmittelbaren Wirkung auf Leerstände, Mietzinserträge und Cashflow. Eine befragte Person bezeichnete die Leistung als wichtigste Priorität, «weil das direkt cashflowrelevant ist», und verwies auf den unmittelbaren Niederschlag in der Performance (Interview IL-3, 16:41). Auch private Eigentümerschaften priorisierten Vermietung und Wiedervermietung, dort vor allem wegen der operativen Entlastung:

«Die wichtigste ist sicher Vermarktung und Wiedervermietung. Das ist ja die absolute Grundleistung. Darum nimmt man eigentlich den Liegenschaftsverwalter, dass man das nicht selber machen muss und sich nicht 17-mal die gleiche Wohnung zeigen darf.» (Interview PE-3, 17:06)

Die hohe Priorität ist damit nicht als Nachfrage nach einer separaten Zusatzleistung zu verstehen: Die reguläre Wiedervermietung wird mehrheitlich dem Grundmandat zugeordnet, zusätzlich vergütungsfähig sind Erstvermietungen und ausserordentliche Situationen (vgl. Kapitel 4.3.2).

Bauherren- und Betreiberbegleitung bildete einen zweiten Schwerpunkt. Priorisiert wurde sie wegen des spezialisierten Know-hows, der bestehenden Objektkenntnis und der Entlastung eigener Mitarbeitender. Eine befragte Person setzte sie an die erste Stelle, weil zusätzliches Know-how sowohl höheren Nutzen als auch Kosteneinsparungen ermögliche (Interview PE-2).

Betriebs- und Energieoptimierung gehörte ebenfalls zu den wiederkehrend priorisierten Leistungen, begründet mit älteren Gebäudebeständen, steigenden Energieanforderungen, Betriebskosten und ökologischen Zielsetzungen. Eine Eigentümervertretung setzte die Leistung an die zweite Stelle und begründete dies damit, dass die Bewirtschaftung über die Nebenkostenabrechnung erkennen könne, wo Energie unnötig verbraucht wird (Interview IE-2).

Sicherheits-, Qualitäts- und Compliance-Leistungen wurden vor allem von institutionellen und betrieblich geprägten Eigentümerschaften hoch priorisiert, begründet mit steigenden Anforderungen, grösseren möglichen Schadensausmassen und dem Bedarf nach belastbaren Kontrollen (Interview PE-4/PE-5). Digitale Mieterinteraktion wurde uneinheitlich priorisiert, erreichte in einzelnen Fällen jedoch den ersten Rang, begründet mit der künftigen Entwicklung statt mit akutem Bedarf (Interview IE-2; Interview PE-3).

Die Priorisierungen zeigen damit zwei Zeithorizonte. Gegenwärtig stehen wirtschaftlich und operativ wirksame Leistungen wie Vermietung sowie Bau- und Projektbegleitung im Vordergrund. Zukunftsorientiert gewinnen Betriebs- und Energieoptimierung, Daten-, Qualitäts- und Compliance-Leistungen sowie digitale Mieterinteraktion an Bedeutung.

Ein einheitliches Vollsortiment benötigt keine der befragten Organisationen. Die Priorisierungen konzentrieren sich auf professionelle Bau- und Projektbegleitung,

Erstvermietung und besondere Vermarktung, Betriebs- und Energieoptimierung sowie qualitäts-, daten- und compliancebezogene Leistungen.

4.2 Erwartete Wertbeiträge zusätzlicher Services

Zusätzliche Property-Management-Services werden nicht allein nach ihrem Leistungsinhalt beurteilt. Entscheidend ist, welchen Beitrag eine Leistung zur Zielerreichung der Eigentümerschaft leistet. In den Interviews lassen sich vier Wertbeitragsdimensionen unterscheiden: wirtschaftlicher Nutzen, Effizienz und Entlastung, Wissen und Entscheidungsqualität sowie Qualität, Risiko und Nutzerwirkung. Die Dimensionen wirken nach den Schilderungen der Befragten zusammen: Bessere Datenqualität ermöglicht effizientere Entscheidungen, eine professionelle Vermarktung verkürzt Leerstände, und eine technische Optimierung senkt Kosten und verbessert zugleich die Qualität der Liegenschaft.

4.2.1 Wirtschaftlicher Nutzen

Der wirtschaftliche Nutzen bildet den zentralen Massstab. Erwartet wird keine Leistung um ihrer selbst willen, sondern eine erkennbare Wirkung auf Ertrag, Kosten, Leerstand, Immobilienwert oder Investitionsqualität.

Am unmittelbarsten wirkt er bei Vermarktungsleistungen. Eine schnellere Vermietung reduziert Ertragsausfälle, eine professionelle Mietzinspositionierung trägt zur angestrebten Marktmiete bei. Der Erfolg besteht dabei nicht in einer möglichst raschen Vermietung um jeden Preis: Eine zu schnelle Vermietung kann darauf hinweisen, dass die Miete zu tief angesetzt wurde. Als Erfolgskriterien wurden deshalb die erzielte Miete, die Vermarktungsdauer und die Kommunikationsqualität genannt.

Auch Bauherren- und Projektbegleitungen werden mit wirtschaftlichem Nutzen verbunden. Eine gute Projektbegleitung kann Kosten reduzieren, die Umsetzung beschleunigen und Fehlentscheidungen vermeiden. Der Effekt zeigt sich teilweise erst mittelbar im Marktwert:

«Wenn die Vermarktung gut ist, wenn die Bauherrenvertretung gut ist, dann ist es schneller vermietet. [...] Es ist vielleicht günstiger oder schneller umgesetzt. Das hat einen positiven Werteffekt.» (Interview IL-3, 5:03)

Betriebs- und Energieoptimierungen wirken über niedrigere Betriebskosten und eine effizientere Nutzung technischer Anlagen. Sinkende Nebenkosten können die Attraktivität einer Liegenschaft erhöhen oder bei gleichbleibender Bruttomiete Spielraum für den

Nettomietzins schaffen. Bei Investitionen in technische Anlagen wird der Erfolg zudem an Rentabilität und Amortisationsdauer gemessen (Interview IE-2). Eine befragte Person formulierte die Erwartung an ein überzeugendes Angebot ausdrücklich als Frage nach dem Return on Investment:

«Welche Leistungen gehören dazu? Und was bringt mir das am Schluss? [...] Sehe ich das Return on Investment? Ich wäre gerne bereit, dort zu investieren, aber auch mit dem Anspruch, dass ich davon profitieren will.» (Interview IE-2, 36:37)

Der wirtschaftliche Nutzen muss dabei nicht als unmittelbar messbare Kostensenkung auftreten. Auch Ertragssicherung, Leerstandsreduktion, Werterhalt und bessere Investitionsentscheidungen gelten als wirtschaftliche Wertbeiträge.

4.2.2 Effizienz- und Entlastungsnutzen

Die Entlastung interner Ressourcen bildet einen eigenständigen Wertbeitrag. Betroffen sind kleine Eigentümerschaften, bei denen einzelne Personen viele Aufgaben übernehmen, ebenso wie institutionelle Organisationen mit bewusst schlank aufgebauten Fachabteilungen.

Eine private Eigentümervertretung beschrieb den Nutzen der Auslagerung so:

«Eigentlich erkaufe ich mir meine Zeit, die ich für andere Sachen aufwenden kann, bei denen ich vielleicht besser bin oder fachmännisch besser unterwegs bin.» (Interview PE-3, 4:48)

Die Entlastung besteht nicht nur in eingesparter Arbeitszeit. Sie umfasst die professionelle Bearbeitung gesetzlicher, technischer und administrativer Themen sowie die Vermeidung operativer Belastung durch Mieteranliegen, Baustellen und Dienstleisterkoordination.

Bei institutionellen Eigentümerschaften zeigt sich dasselbe Muster in anderer Grössenordnung. Werden interne Bauprojektleitende für kleinere oder entfernte Projekte eingesetzt, fehlen sie für strategisch wichtigere Grossprojekte. Die Auslagerung wird deshalb anhand von Opportunitätskosten beurteilt: Entscheidend ist, ob die externe Leistung bei vergleichbarer Qualität effizienter erbracht werden kann als intern (Interview IE-1).

Auch Daten und Reporting tragen zur Effizienz bei, sofern Informationen direkt nutzbar geliefert werden. Standardlisten und Systemauszüge schaffen nur begrenzten Mehrwert.

Erwartet werden konsistente Daten, verständliche Managementberichte und klare Handlungsempfehlungen, welche die interne Aufbereitung reduzieren (Interview PE-4/PE-5).

Hinzu kommt die Reduktion von Schnittstellen. Mehrere Befragte würden zusätzliche Leistungen bevorzugt beim bestehenden Bewirtschaftungspartner einkaufen, sofern dieser die nötige Kompetenz besitzt. Vorhandene Daten, Objektkenntnisse, Vertragsbeziehungen und Ansprechpartner erleichtern die Zusammenarbeit und vermeiden zusätzliche externe Parteien.

Effizienz und Entlastung sind damit kein Nebeneffekt, sondern für schlanke Eigentümerorganisationen ein zentraler Grund, Leistungen extern zu beziehen. Nutzen entsteht allerdings nur, wenn das Angebot interne Kapazitäten ergänzt und sie nicht durch zusätzlichen Abstimmungsaufwand wieder bindet.

4.2.3 Wissens- und Entscheidungsnutzen

Ein dritter Wertbeitrag besteht im Zugang zu spezialisiertem Wissen und belastbaren Entscheidungsgrundlagen. Er zeigt sich besonders bei technisch komplexen Themen, Bauprojekten, Reporting, Energie und regulatorischen Fragen.

Kleine und mittlere Eigentümerschaften können nicht für sämtliche Themen dauerhafte interne Fachkompetenz aufbauen. Zusätzliche Services machen fehlendes Wissen situativ verfügbar. In einem Interview wurden «Know-how ergänzen» (Interview PE-2, 8:13), die flexible Erhöhung von Kapazitäten und die Reduktion von Leerständen als drei zentrale Nutzen genannt, wobei das zusätzliche Fachwissen als wichtigster Wertbeitrag bezeichnet wurde.

Auch institutionelle Eigentümerschaften erwarten Wissen, das über die operative Leistungserbringung hinausgeht: Best-Practice-Erfahrungen, Markttrends, Spezialanalysen, Sanierungsstrategien und fachlich begründete Handlungsempfehlungen. Besonders bei kleineren Portfolios fehlen die Möglichkeiten, neue Ansätze selbst zu testen. Ein Dienstleister kann Erfahrungen aus mehreren Mandaten bündeln und als Beratungswissen bereitstellen.

Die Grundlage dieses Beitrags bildet die Datenqualität:

«Aktuelle und stringente Grundlagendaten. Ich komme immer wieder zurück zu den Basics. Das ist das Wichtigste. Wenn wir auf falschen Basics und Annahmen irgendwelche Analysen fahren, dann sind wir immer im Schilf.» (Interview PE-4, 14:51)

Erwartet wird zudem, Probleme frühzeitig zu erkennen und die Eigentümerschaft proaktiv darauf hinzuweisen. Mehrere Befragte verlangen nicht nur die korrekte Ausführung erteilter Aufträge, sondern eigenständige Hinweise auf technische, wirtschaftliche oder strategische Optimierungsmöglichkeiten. Die Bewirtschaftung soll als kritischer Sparringspartner auftreten und aufgrund ihrer Objektnähe Themen erkennen, bevor daraus ein Auftrag entsteht (Interview IE-2; Interview PE-4/PE-5).

Der Wissensnutzen entsteht damit dort, wo Objektkenntnis, Fachwissen und Daten zu konkreten Handlungsempfehlungen verbunden werden. Reine Informationslieferung genügt nicht.

4.2.4 Qualitäts-, Risiko- und Nutzerbeitrag

Eine vierte Dimension betrifft die Absicherung des Bestands und die Wirkung auf die Nutzerschaft. Sie tritt in den Interviews seltener als eigenständiges Nutzenargument auf, wurde aber breit angesprochen.

Der Qualitäts- und Risikobeitrag bemisst sich daran, ob eine Leistung den Zustand der Liegenschaft sichert und Haftungs- sowie Betreiberrisiken begrenzt. Genannt wurden ein durchgehend aktueller Instandhaltungsstand, die Beherrschung von Bewilligungs- und Nachweispflichten sowie belastbare Kontrollen (Interview PE-1). Institutionelle und betrieblich geprägte Eigentümerschaften begründen die hohe Bedeutung von Sicherheits-, Qualitäts- und Compliance-Leistungen mit dem wachsenden Schadenpotenzial dichter genutzter Quartiere und Objekte (Interview PE-4/PE-5). Bei einer Eigentümerschaft, welche die Bewirtschaftungsbuchhaltung unverändert in die eigene Gesamtbuchhaltung übernimmt, richtet sich der Qualitätsanspruch unmittelbar auf die gelieferten Daten, weil Fehler dort weiterwirken (Interview IE-1). Nachhaltigkeits- und CO_2-Anforderungen werden diesem Beitrag zugeordnet, da sie Bauherrenvertretung, Betriebsoptimierung und Compliance-Leistungen gleichermassen betreffen (Interview IE-1).

Der Nutzerbeitrag beschreibt die Wirkung einer Leistung auf die Mieterschaft und wird durchwegs als mittelbarer Wertbeitrag verstanden. Eine private Eigentümervertretung machte den Erfolg einer Sanierung am Ergebnis für die Mieterschaft fest:

«Wenn die Mieter eine warme Wohnung haben aus der Renovation, dann ist das schon mal 80 Prozent.» (Interview PE-1, 8:51)

In dieselbe Richtung weist die Erwartung, dass mieternahe Leistungen bei der Bewirtschaftung selbst bleiben, weil deren Nähe zur Mieterschaft die Qualität der Leistung

erhöht (Interview PE-3). Umgekehrt wurde vor einer rein digitalen Ausgestaltung gewarnt: Eine institutionelle Eigentümervertretung sieht in der Digitalisierung der Kommunikation eher eine Verschlechterung des Verhältnisses zwischen Bewirtschaftung und Mieterschaft und verwies darauf, dass digitale Kanäle für einen Teil der Mieterschaft eine Hürde darstellen (Interview IE-1). Als Erfolgsmassstab dienen entsprechend wenige Mieterreklamationen und ein störungsfreier Betrieb (Interview PE-4/PE-5).

Der Nutzerbeitrag wird damit nicht als eigenständig vergütungsfähige Leistung verstanden, sondern als Bedingung dafür, dass die übrigen Wertbeiträge überhaupt eintreten.

4.3 Zahlungsbereitschaft und Leistungsabgrenzung

Alle zehn Interviews zeigen eine grundsätzliche Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Services, gebunden aber nicht an Servicetitel, sondern an drei Bedingungen: Die Leistung muss über das vereinbarte Grundmandat hinausgehen, einen nachvollziehbaren Zusatznutzen erzeugen und sich gegenüber dem Tagesgeschäft abgrenzen lassen. Die Herausforderung liegt damit nicht in der Bereitschaft zu zahlen, sondern in der Leistungsgrenze.

4.3.1 Zahlungsbereitschaft

Eine klare Zahlungsbereitschaft besteht in sieben der zehn Interviews für Bau-, Projekt- und Spezialleistungen. Dazu zählen Bauherrenvertretungen, umfangreichere Sanierungsbegleitungen, komplexe Erstvermietungen, Transaktionen, spezialisierte Audits, strategische Beratung und technische Optimierungen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie zusätzliche Kompetenzen und einen zeitlich oder sachlich abgrenzbaren Aufwand erfordern.

Die Zahlungsbereitschaft steigt, wenn der wirtschaftliche Nutzen konkret aufgezeigt werden kann. Eine befragte Person veranschaulichte dies anhand eines zusätzlichen Vermietungs-«Boosters»:

«Nur schon wenn ich einen Monat einspare, ist mir dieser Booster zehn Stunden à 200 Franken wert.» (Interview PE-2, 14:01)

Auch für Energieoptimierungen wurde Zahlungsbereitschaft signalisiert, sofern ein nachweisbarer Nutzen am Objekt entsteht. Allgemeine Prüfungen und oberflächliche Checklisten genügen dafür nicht, erwartet werden konkrete Analysen, nachvollziehbare Massnahmen und messbare Ergebnisse.

Bedingte Zahlungsbereitschaft zeigt sich in allen zehn Interviews bei Leistungen, die sowohl Grund- als auch Zusatzcharakter besitzen können: Betriebsoptimierung, Vermarktung, Beschaffung, Mieterbetreuung bei Bauprojekten, digitale Mieterkommunikation

und Qualitätssicherung. Bei der Betriebsoptimierung wurde zwischen der gewöhnlichen Einstellung bestehender Anlagen und einer systematischen technischen Überarbeitung unterschieden, wobei nur Letztere klar als Zusatzleistung gilt (Interview IE-1).

In vier der zehn Interviews wurde für Leistungen, die vorwiegend der effizienten internen Organisation des Bewirtschaftungsunternehmens dienen, geringe oder keine zusätzliche Zahlungsbereitschaft geäussert. Dazu zählen Standardreporting, grundlegende Datenlieferungen, die reguläre digitale Mieterkommunikation, Proaktivität sowie die interne Qualitätssicherung. Diese Leistungen gelten als Voraussetzung einer professionellen Bewirtschaftung, nicht als eigenständiger Zusatznutzen. Die drei Stufen lassen sich nicht entlang einzelner Servicefelder trennen. Abbildung 3 fasst sie zusammen und ordnet jeder Stufe das Kriterium zu, das die Zuordnung in den Interviews entschied. Auffällig ist die mittlere Stufe: Sie trat als einzige in allen zehn Interviews auf und enthält jene Leistungen, die je nach Umfang und Komplexität dem einen oder dem anderen Bereich zugeschlagen wurden.

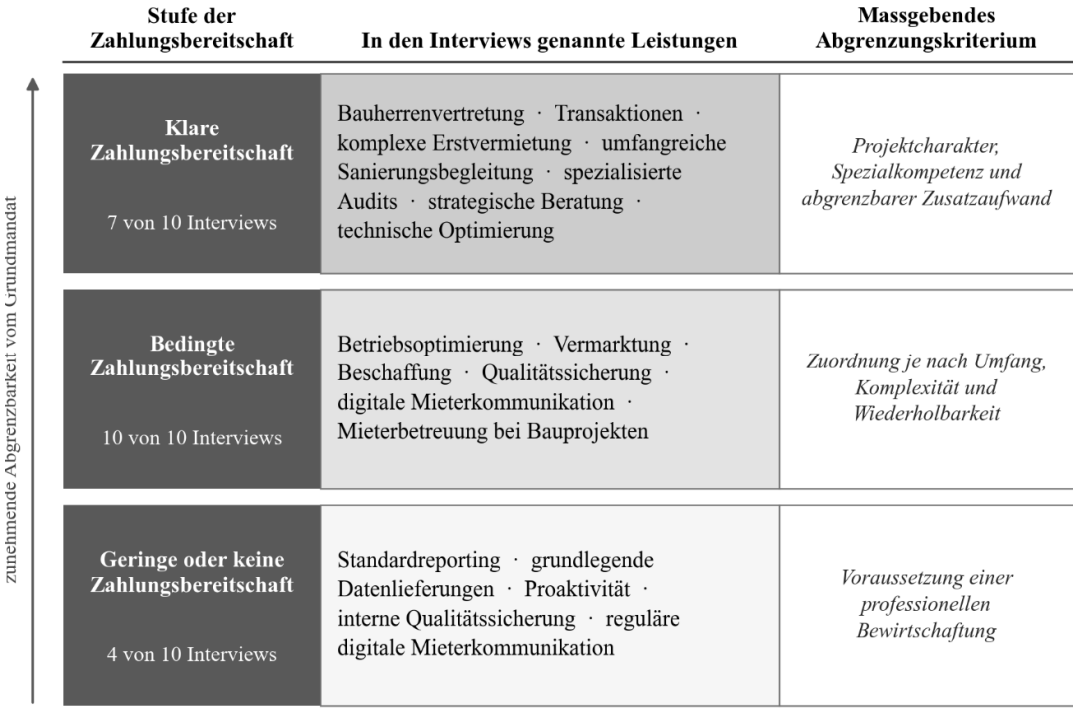


Abbildung 3: Stufen der Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Services

Preissensitiv ist die Zahlungsbereitschaft vor allem dort, wo Qualität, Kompetenz und Nutzen nicht nachvollziehbar sind. Verlässlichkeit, langfristige Zusammenarbeit und bekannte Ansprechpartner können einen höheren Preis rechtfertigen (Interview PE-2).

4.3.2 Abgrenzung zwischen Grund- und Zusatzleistung

Als Grundleistung wird in neun der zehn Interviews das operative Tagesgeschäft verstanden: Mieterbetreuung, Mietvertragsmanagement, Inkasso, Buchhaltung, Nebenkostenabrechnung, Leerstandsmanagement, die reguläre Wiedervermietung sowie ein Grundumfang an technischem Unterhalt und kleineren Instandsetzungen (Interview IE-2; Interview PE-1; Interview PE-3).

Besonders einheitlich fiel die Zuordnung der regulären Wiedervermietung aus. Abgegrenzt wurden davon Erstvermietungen, umfangreiche Vermarktungskampagnen, Spezialobjekte und Situationen mit ausserordentlich hohem Leerstandsrisiko. Die Grenze verläuft damit nicht zwischen Vermietung und Vermarktung als Begriffen, sondern zwischen wiederkehrendem Tagesgeschäft und ausserordentlichem Projektcharakter.

Bei baulichen Leistungen erfolgt die Abgrenzung über Grösse und Komplexität. Der Ersatz eines einzelnen Geräts, die Instandsetzung einer Wohnung oder die Koordination kleinerer Reparaturen wird überwiegend dem Grundmandat zugeordnet. Sobald mehrere Unternehmer, ganze Bauteile, mehrere Wohnungen oder ein vollständiges Gebäude betroffen sind, entsteht eine Zusatzleistung:

«Wenn es zum Beispiel eine Wohnung betrifft, dann gehört das zum Mietverhältnis dazu. Wenn es aber ein ganzes Geschoss ist oder eine ganze Fassade oder nach einer Sanierung ein ganzes Haus, dann ist es eine Zusatzleistung.» (Interview IL-3, 10:26)

Eine einheitliche Grenze lässt sich daraus nicht ableiten. Eine private Eigentümerschaft nannte ein Auftragsvolumen von rund CHF 5'000 als möglichen Übergang, eine institutionelle Eigentümervertretung warnte ausdrücklich davor, die Abgrenzung an einem fixen Betrag festzumachen, und zog das Gesamtbild der Aufgabe heran (Interview IE-1; Interview PE-3). Auch bei datenbezogenen Leistungen bleibt die Grenze fliessend: Standardreporting gilt zunehmend als Teil des Grundangebots, individuelle Management-Reports, Echtzeitdaten oder strategische Cockpits dagegen als Zusatzleistung.

Die Abgrenzung erfolgt damit nicht über den Inhalt einer Leistung. Massgebend sind Umfang, Komplexität, Wiederholbarkeit, Projektcharakter, benötigte Spezialkompetenz und der konkrete Zusatzaufwand. Die in Kapitel 2.2 eingeführte dritte Kategorie der Übergangsleistungen trat in den Interviews dagegen kaum in Erscheinung. Die Befragten arbeiteten faktisch mit zwei Kategorien und ordneten strittige Leistungen über Umfang und Komplexität dem einen oder dem anderen Bereich zu.

4.3.3 Bedeutung vertraglicher Regelungen

Der Bewirtschaftungsvertrag bildet den wichtigsten formalen Bezugspunkt der Abgrenzung. Mehrere Befragte erklärten, grundsätzlich könne alles zusätzlich vergütet werden, was nachweisbar über den vereinbarten Leistungsumfang hinausgeht. Zugleich zeigen die Interviews, dass identisch oder ähnlich formulierte Verträge in der Praxis unterschiedlich ausgelegt werden. Besonders bei Beratung, Proaktivität, Wiedervermietung, technischem Unterhalt und Reporting bestehen unterschiedliche Erwartungen darüber, was mit dem Basishonorar abgegolten ist.

Auch die Höhe des Grundhonorars prägt diese Erwartungen. Bei einer höheren pauschalen Bewirtschaftungsgebühr werden umfangreichere inkludierte Leistungen vorausgesetzt, ein schlankes Basismodell lässt mehr Spielraum, zusätzliche Leistungen separat und transparent abzurechnen. Für beide Modelle zeigten sich die Befragten offen, sofern Umfang und Preislogik verständlich sind (Interview PE-2).

Die vertragliche Abgrenzung muss deshalb nicht nur Leistungen aufzählen, sondern Schwellen und Prozesse definieren, etwa für die Abgrenzung von Wieder- und Erstvermietung, grössere Sanierungen und die Vergütung strategischer Beratung.

Zentral ist damit eine transparente Leistungs- und Vergütungslogik. Eine befragte Person verlangte, zusätzliche Angebote müssten «sehr spezifisch auswählbar und spezifisch abrufbar» sein und transparent ausweisen, wie sie abgegolten werden (Interview PE-2, 34:41). Eine institutionelle Eigentümervertretung veranschaulichte dieselbe Erwartung mit einem plastischen Bild:

«Das müsste für mich wie eine Speisekarte sein. [...] Das ist so ein bisschen, wie wenn ich ein Auto wähle: Wenn ich es mit Leder möchte, dann möchte ich das ankreuzen können und dann kriege ich eine gute Offerte oder eine Dienstleistung.» (Interview IE-1, 35:41)

Sowohl aus institutioneller als auch aus privater Perspektive wurde damit ein modulares, transparent abrufbares Angebot einer pauschalen Vollleistung vorgezogen.

4.4 Angebot und Nachfrage im Markt

Die Einschätzung des Marktangebots fällt differenziert aus. Eine grundsätzliche Nichtverfügbarkeit zusätzlicher Services wurde kaum festgestellt: Die meisten Leistungen sind nach Einschätzung der Befragten bei grösseren Bewirtschaftungsunternehmen oder spezialisierten Anbietern beschaffbar. Die wahrgenommenen Lücken betreffen deshalb nicht

die Existenz eines Angebots, sondern dessen Integration, Qualität, Proaktivität und Anschlussfähigkeit an die Prozesse der Eigentümerschaft.

4.4.1 Verfügbarkeit am Markt

Als gut verfügbar gelten insbesondere Bauherrenberatung, Architektur- und Ingenieurleistungen, klassische Vermarktung, Transaktionen, Bewertungen sowie einzelne technische Spezialleistungen. Für diese Aufgaben bestehen etablierte Spezialanbieter (Interview PE-1). Auch die Mehrheit der vorgelegten zusätzlichen Services wurde als marktlich beschaffbar beurteilt. Eine befragte Person kam zum Schluss, in der Schweiz sei nahezu jede spezifische Leistung in guter Qualität erhältlich, sofern die Eigentümerschaft bereit sei, sie bei einem spezialisierten Unternehmen einzukaufen (Interview IL-2). Arealmanagement gilt in begrenzter Form als etabliert, Einzelbeschaffungen und klassische Vermarktungsleistungen ebenfalls. Betriebs- und Energieanbieter sind zahlreich vorhanden, werden jedoch häufig ausserhalb der eigentlichen Bewirtschaftung beigezogen (Interview IE-1; Interview IE-2).

Aus dieser Verfügbarkeit folgt allerdings nicht, dass jedes Bewirtschaftungsunternehmen sämtliche Leistungen selbst in vergleichbarer Qualität erbringen kann: Die Eigentümerschaften unterscheiden zwischen der Verfügbarkeit am Markt und der Fähigkeit ihres bestehenden Bewirtschaftungspartners. Der Markt ist entsprechend durch eine Kombination aus grossen Bewirtschaftungsunternehmen, regionalen Verwaltungen und spezialisierten Fachanbietern geprägt.

Kein Anbieter muss aus Sicht der Befragten sämtliche Kompetenzen intern vorhalten. Erwartet wird jedoch ein belastbares Netzwerk und die Fähigkeit, zusätzliche Leistungen zu koordinieren. Der Mehrwert eines integrierten Angebots liegt für die Eigentümerschaft darin, nicht für jedes Thema selbst einen neuen Dienstleister suchen und steuern zu müssen.

4.4.2 Angebotslücken

Die deutlichsten Lücken zeigen sich an den Schnittstellen zwischen Bewirtschaftung, Technik und Eigentümersteuerung. Bei Betriebs- und Energieoptimierungen bestehen zwar spezialisierte Anbieter, die Leistung ist aber nach Ansicht mehrerer Befragter nicht ausreichend in die klassische Bewirtschaftung integriert. Die eigentliche Lücke liegt weniger in der technischen Berechnung als im frühzeitigen Erkennen von Optimierungspotenzialen:

«Der Zwischenschritt: Dort sehe ich die Chance auch der Verwaltung. Erkennt sie, wo wir Leistung rausblasen oder falsch einsetzen?» (Interview IE-2, 26:57)

Weitere Lücken betreffen Sicherheits-, Qualitäts- und Compliance-Leistungen. Sie werden teilweise von spezialisierten Unternehmen angeboten, stehen bei klassischen Bewirtschaftungen aber nicht immer strukturiert zur Verfügung. Besonders kleinere Anbieter verfügen nicht durchgehend über formalisierte Compliance-, Daten- und Qualitätssicherungsprozesse (Interview IE-1).

Ein weiteres Defizit betrifft verständliche, eigentümerorientierte Management-Reports. Obwohl grosse Datenmengen verfügbar sind, gelingt die konsistente, korrekte und entscheidungsgerechte Aufbereitung nicht immer. Kritisiert wurden Unterschiede zwischen Immobilien- und Unternehmensbuchhaltung, wenig aussagekräftige Standardreports und fehlende Handlungsempfehlungen (Interview PE-4/PE-5).

Bei Bauherren- und Projektbegleitungen besteht weniger ein Mengen- als ein Professionalisierungsproblem. Teilweise übernehmen erfahrene Bewirtschafter bauliche Aufgaben zusätzlich, ohne dass eine spezialisierte Projektorganisation oder nachgewiesene Fachkompetenz vorhanden wäre. Gesucht werden klar qualifizierte und kurzfristig einsetzbare Fachpersonen (Interview IE-1).

Die letzte Lücke betrifft die proaktive Beratung. Eigentümerschaften erwarten, dass Bewirtschaftungen nicht lediglich Aufträge ausführen, sondern aufgrund ihrer Objektkenntnis Potenziale und Probleme eigenständig erkennen, und zwar bei Technik, Nachhaltigkeit, Vermarktung, Mietzinsstrategie und der langfristigen Entwicklung einer Immobilie (Interview IE-2; Interview PE-4/PE-5).

4.5 Einflussfaktoren auf die Nachfrage

Die Nachfrage nach zusätzlichen Services wird von mehreren Entwicklungen beeinflusst. Am breitesten getragen sind Digitalisierung und Datenanforderungen, ESG und Nachhaltigkeit sowie Kosten- und Energiepreisdruck. Regulierung und Fachkräftemangel wurden in je vier der zehn Interviews angesprochen. Die Faktoren wirken nicht unabhängig voneinander: Digitalisierung ermöglicht neue Datengrundlagen, ESG erhöht die Anforderungen an Transparenz, Regulierung schafft zusätzlichen Kontrollbedarf, und der Fachkräftemangel verstärkt den Bedarf nach spezialisierten externen Leistungen.

Die Digitalisierung beschreiben die Befragten als bereits wirksame und weiter fortschreitende Entwicklung. Auf Mieterseite werden Apps, Portale und Self-Service-Prozesse

zunehmend erwartet, ohne dass die digitale Kommunikation den persönlichen Zugang ersetzen darf (Interview PE-3). Auf Eigentümerseite verschiebt sich der Schwerpunkt von der Digitalisierung selbst hin zur Aufbereitung von Daten: Gefordert werden aktuelle Kennzahlen, verständliche Reports und Informationen in der für die Eigentümersteuerung notwendigen Granularität (Interview IL-2). Der Wertbeitrag entsteht erst, wenn daraus konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

ESG und Nachhaltigkeit beeinflussen vor allem die Nachfrage nach Energiekennzahlen, Betriebsoptimierung, CO_2-Reporting und nachhaltigkeitsbezogenem Datenmanagement. Neue Heizungs- und Energiesysteme haben operative Aufgaben geschaffen, die über den einmaligen Bau hinausgehen, und über Energie hinaus gewinnen Biodiversität, Hitzeentwicklung und Begrünung an Bedeutung (Interview IL-1). Institutionelle und börsenkotierte Eigentümerschaften sehen dabei höhere Reporting- und Nachweispflichten, bei kleineren privaten Eigentümerschaften stehen konkrete Energieverbräuche und technische Probleme im Vordergrund (Interview PE-3).

Kosten- und Energiepreisentwicklungen erhöhen die Relevanz von Betriebsoptimierungen, Verbrauchsdaten und Investitionsstrategien, da ältere Bestände und neue technische Systeme eine aktive Überwachung verlangen. Die Energiekrise wirkte als zusätzlicher Impuls: Neben ESG-Zielen haben vor allem gestiegene Kosten dazu geführt, dass Anlagebetrieb und Verbrauch stärker hinterfragt werden (Interview IE-3). Als umfassenderes Zukunftsthema wurde die Bezahlbarkeit von Wohnraum beschrieben (Interview IE-2; Interview IL-2).

Regulierung wurde in vier der zehn Interviews als Treiber zusätzlicher Services genannt. Angesprochen wurden Bewilligungsprozesse, Brandschutz, Compliance, Datenschutz, technische Vorschriften und Anforderungen an subventionierten oder preisgünstigen Wohnraum (Interview IL-3). Eine dieser befragten Personen bezeichnete Regulierung ausdrücklich als einen der wichtigsten Einflussfaktoren:

«Regulierung, Gesetzgebung würde ich sagen, ist einer der Top-Einflussfaktoren. Die Verschärfung von Brandschutz oder was auch immer löst automatisch einen Bedarf nach zusätzlicher Kontrolle, Management Attention und entsprechend auch Anbietern aus, die das abdecken können.» (Interview IL-3, 19:32)

Private Eigentümerschaften beschrieben den staatlich verursachten Bewilligungs- und Dokumentationsaufwand ebenfalls als wesentliche Zusatzbelastung: Technisch oder rechtlich komplexere Anforderungen erhöhen den Bedarf nach Fachpersonen, weil sie im

Rahmen einer gelegentlichen Eigentümertätigkeit nicht mehr zuverlässig selbst bearbeitet werden können (Interview PE-1). Regulierung wirkt damit direkt über zusätzliche Prüf-, Nachweis- und Dokumentationspflichten und indirekt, indem sie die Komplexität technischer, baulicher und administrativer Aufgaben erhöht.

Der Fachkräftemangel wurde in vier der zehn Interviews angesprochen, sowohl als Problem der klassischen Bewirtschaftung als auch als Treiber zusätzlicher Spezialisierung. Eine private Eigentümervertretung führte die Schwierigkeiten der Branche auf tiefe Honorare zurück, welche die Gewinnung qualifizierter Mitarbeitender erschweren (Interview PE-1). In einem weiteren Interview wurde weniger ein Personalmangel als ein zu wenig spezialisiertes Know-how auf Bewirtschaftungsstufe beschrieben, wodurch separate Zusatzleistungen in Bau, Beschaffung, Vertragsmanagement und Reporting an Bedeutung gewinnen (Interview PE-2). Da administrative Standardaufgaben zunehmend technologisch unterstützt werden, verschiebt sich das Kompetenzprofil von der allgemeinen Verwaltung hin zu technischen, datenbezogenen und projektorientierten Spezialkompetenzen.

Die Regionalität wirkt vor allem auf der Angebotsseite. Überregional tätige Eigentümerschaften formulieren vergleichbare Anforderungen für ihr gesamtes Portfolio, unabhängig vom Standort der Liegenschaften (Interview IL-2; Interview PE-2). Unterschiede zeigen sich dagegen im Professionalitätsniveau regionaler Anbieter: Besonders kleine Bewirtschaftungen erfüllen nicht immer die Daten-, Prozess- und Reportinganforderungen institutioneller Investoren (Interview PE-3). Hinzu kommen wirtschaftliche Unterschiede, da sich zusätzliche Leistungen in Märkten mit hohen Mietwerten eher finanzieren lassen (Interview IE-2), sowie ein je nach Marktsituation unterschiedlicher Vermarktungsaufwand (Interview IL-1). Einzelne Unterschiede zwischen den Sprachregionen wurden beschrieben, ausdrücklich aber nicht als allgemeingültige Trennung (Interview IE-1; Interview IL-1).

Regionalität besitzt damit eine ergänzende, keine bestimmende Wirkung. Für ein Service-Angebot folgt daraus die Erwartung einer schweizweit vergleichbaren Grundqualität bei gleichzeitiger Nutzung regionaler Marktkenntnis. Eine Eigentümervertretung verlangte «eine Art gleiche Qualität schweizweit» und ein innerhalb nachvollziehbarer Bandbreiten standardisiertes Pricing (Interview IL-1, 28:20).

4.6 Eigentümertyp und interne Leistungstiefe

Über alle Themenbereiche hinweg zeigt sich ein wiederkehrendes Muster: Nicht die Leistung selbst bestimmt, ob sie nachgefragt wird, sondern die Organisation der Eigentümerschaft und die bei ihr vorhandene Kompetenz.

Bei der Relevanzbewertung schlägt sich das darin nieder, dass eine niedrige Bewertung nicht auf fehlenden Nutzen hinweisen muss, sondern auf bereits vorhandene Eigenkompetenz (vgl. Kapitel 4.1.2). Bei der Leistungsabgrenzung verläuft die Grenze zwischen Grund- und Zusatzleistung je nach Eigentümerorganisation unterschiedlich: Organisationen mit eigenen Funktionen im Asset- und Portfolio-Management bewerten treuhänderische Eigentümervertretung niedrig, schlank aufgestellte Organisationen dagegen hoch (vgl. Kapitel 4.1.2 und 4.3.2). Und bei der Regionalität erwies sich die Eigentümerstruktur als erklärungskräftiger als der Standort, weil einzelne Eigentümertypen in bestimmten Märkten stärker vertreten sind (vgl. Kapitel 4.5).

Die Anforderungen der beiden Gruppen unterscheiden sich dabei systematisch. Tabelle 2 stellt sie über die fünf Dimensionen gegenüber, in denen sich das Muster in den Interviews niederschlug: Auslöser der Nachfrage, Schwerpunkte der Nachfrage, erwarteter Wertbeitrag, Grenze zur Grundleistung und Erwartung an die Angebotsform.

	Institutionelle Eigentümerschaften	**Private und unternehmerische Eigentümerschaften**
Typischer Auslöser der Nachfrage	Personelle Kapazität bei kleineren oder entfernten Projekten, Distanz zum Objekt, Steuerungs- und Kennzahlenbedarf	Fehlendes technisches Fachwissen bei Heizungsersatz, Bewilligungen und technischen Konzepten, steigender Bewilligungs- und Dokumentationsaufwand
Schwerpunkte der Nachfrage	Betriebs- und Energieoptimierung, Sicherheits-, Qualitäts- und Compliance-Leistungen, Reporting und Datenaufbereitung	Vermarktung und Wiedervermietung, Bauherren- und Betreiberbegleitung. Bei betrieblich geprägten Eigentümerschaften zusätzlich Sicherheits- und Compliance-Leistungen
Im Vordergrund stehender Wertbeitrag	Wirtschaftlicher Nutzen, gemessen an Rentabilität und Amortisationsdauer. Entlastung nach Massgabe der Opportunitätskosten. Qualitäts- und Risikobeitrag	Operative Entlastung und Zeitgewinn, situativer Zugang zu fehlendem Fachwissen
Grenze zur Grundleistung	Bei eigenen Funktionen im Asset- und Portfolio-Management wird die treuhänderische Eigentümervertretung niedrig bewertet. Ausdrückliche Warnung vor einer fixen Betragsgrenze	Ohne eigene professionelle Steuerung wird dieselbe Leistung als potenziell relevant beurteilt. Ein Auftragsvolumen von rund CHF 5'000 wurde als möglicher Übergang genannt
Erwartung an die Angebotsform	Standardisierte Daten, Reportingfähigkeit, Compliance, konstante Qualität, modular abrufbare Leistungen	Persönliche Betreuung, technische Zuverlässigkeit, Vertrauen, Entlastung vom Tagesgeschäft, spezifisch auswählbare Module

Tabelle 2: Anforderungsprofile institutioneller und privater Eigentümerschaften

Nicht abgebildet sind die konzerninternen Leistungserbringenden, da sie die Anbieter- und nicht eine Eigentümerperspektive vertreten (vgl. Kapitel 3.3). Aufschlussreich ist die vierte Zeile: Dort verläuft die Trennlinie nicht zwischen institutionell und privat, sondern zwischen Organisationen mit und ohne eigene professionelle Steuerung. Kleinere Pensionskassen beurteilten die treuhänderische Eigentümervertretung wie private Eigentümerschaften.

Das Muster wirkt in beide Richtungen: Es erklärt, warum dieselbe Leistung in einem Interview als hoch relevant und im nächsten als überflüssig eingestuft wird.

5. Diskussion

5.1 Die Leistungsgrenze in der Praxis

Die Praxis zieht die Leistungsgrenze enger, als die vorliegende Arbeit sie definiert. Als klassische Bewirtschaftung gilt nach Kapitel 2.1 der Leistungsumfang eines Voll-Mandats auf der Objekt-Ebene, also kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 459). Die Befragten verstehen darunter etwas anderes: In neun der zehn Interviews umfasst die Grundleistung das operative Tagesgeschäft, von der Mieterbetreuung über Inkasso und Nebenkostenabrechnung bis zur regulären Wiedervermietung, ergänzt um einen Grundumfang an technischem Unterhalt (vgl. Kapitel 4.3.2). Der kaufmännisch-operative Kern gilt als selbstverständlich, die technischen und infrastrukturellen Anteile werden bereits als verhandelbar behandelt.

Diese Differenz ist kein Definitionsfehler, sondern ein eigenständiger Befund. Sie zeigt sich am deutlichsten dort, wo die Theorie die Grenze ohnehin offen lässt. Pfnür bestimmt das Property-Management als operatives Management während der Bewirtschaftungsphase und ausdrücklich an den Schnittstellen zur Konzeptions-, Beschaffungs- und Verwertungsphase (Pfnür, 2011, S. 43). Genau die Leistungen an diesen Schnittstellen sind empirisch die umstrittensten: Bauherren- und Projektbegleitung ist das meistgenannte und am häufigsten priorisierte Nachfragefeld (vgl. Kapitel 4.1.1 und 4.1.3), Bewertung und Transaktionsbegleitung werden dagegen uneinheitlich eingeordnet und teilweise bewusst nicht bei der bestehenden Bewirtschaftung bezogen (vgl. Kapitel 4.1.2). Die Unschärfe liegt damit nicht bei den Befragten, sondern im Gegenstand.

Bestätigt wird eine Einschränkung, die Fahrländer und Kloess selbst formulieren: Schnittstellen lassen sich in Leistungsverzeichnissen niederlegen, entschieden wird am Ende aber durch das gelebte Verhalten der Beteiligten (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 459).

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, wie dieses Verhalten aussieht, und dass es systematisch von der Definition abweicht.

Für ein erweitertes Service-Angebot folgt daraus eine unbequeme Konsequenz. Wer bestimmen will, was eine zusätzliche Leistung ist, kann sich nicht auf die Mandatsdefinition stützen. Massgebend ist, was die einzelne Eigentümerschaft dem Tagesgeschäft zurechnet, und das ist enger als das, was der Vertrag umfasst.

5.2 Bündelung beim bestehenden Bewirtschafter

Zusätzliche Leistungen werden bevorzugt dort eingekauft, wo bereits eine Vertragsbeziehung besteht. Die Befragten begründen das mit vorhandenen Daten, Objektkenntnis, bekannten Ansprechpartnern und der Vermeidung zusätzlicher Schnittstellen (vgl. Kapitel 4.2.2). Erwartet wird dabei nicht, dass die Bewirtschaftung sämtliche Kompetenzen selbst vorhält, sondern dass sie über ein belastbares Netzwerk verfügt und zusätzliche Leistungen koordinieren kann (vgl. Kapitel 4.4.1).

Damit formulieren die Befragten die Transaktionskostenlogik in Praxissprache. Transaktionskosten umfassen Informations-, Such-, Verhandlungs- und Entscheidungskosten sowie Überwachungs- und Kontrollkosten und fallen unabhängig davon an, wie gut die bezogene Leistung ist (Fahrländer & Kloess, 2024b, S. 102). Ein Intermediär, der alle notwendigen Aktivitäten abdeckt, senkt diese Kosten und reduziert die Zahl der Verträge auf einen (Fahrländer & Kloess, 2024b, S. 104). Der Befund erklärt damit ein Verhalten, das betriebswirtschaftlich zunächst überrascht: Ein Bezug beim bestehenden Bewirtschafter kann auch dann vorteilhaft sein, wenn ein spezialisierter Anbieter die Leistung selbst günstiger erbrächte.

Gestützt wird diese Deutung durch eine unabhängige Erhebung. Bei institutionellen Investoren in der Schweiz bleiben strategische Bereiche tendenziell intern, ausgewählte operative Bereiche gehen an externe Dienstleister, und über die Erhebungsjahre zeigt sich ein klarer Trend zu einer weiteren Externalisierung von Teilleistungen, wobei gerade temporär beanspruchtes Spezialwissen wie die Steuerung von Baumassnahmen in Kooperation bearbeitet wird (Trübestein, 2019, S. 22). Modularität ist unter diesen Bedingungen keine Angebotsidee, sondern die Konsequenz aus beobachtetem Vergabeverhalten. Die Absicherung dieses Schlusses leistet allerdings die zitierte Erhebung, nicht die Breite des eigenen Materials.

Die Bündelung hat eine Grenze, und sie ist in den Ergebnissen sichtbar. Die wahrgenommenen Angebotslücken betreffen nicht die Verfügbarkeit von Leistungen, sondern deren

Integration, Qualität und Professionalisierung (vgl. Kapitel 4.4.2). Ein Transaktionskostenvorteil ist damit kein Leistungsvorteil. Wer bündelt, ohne die fachliche Tiefe nachzuweisen, verlagert Kosten lediglich von der Koordination in die Nachbesserung.

5.3 Die unscharfe Leistungsgrenze als Zuordnungsproblem

Der Bewirtschaftungsvertrag ist der wichtigste formale Bezugspunkt der Abgrenzung, löst sie aber nicht. Identisch oder ähnlich formulierte Verträge werden in der Praxis unterschiedlich ausgelegt, besonders bei Beratung, Proaktivität, Wiedervermietung, technischem Unterhalt und Reporting (vgl. Kapitel 4.3.3). Eine einheitliche inhaltliche Grenze lässt sich aus den Interviews nicht ableiten, weder über den Leistungsinhalt noch über einen festen Betrag (vgl. Kapitel 4.3.2).

Dass ein Vertrag diese Aufgabe nicht leisten kann, ist theoretisch angelegt. Weil sich die Leistung eines Intermediärs im Detail schwer beschreiben lässt, ist der für alle Kunden gleiche Standardvertrag die naheliegende und kostengünstige Antwort, zieht die Grenze aber nicht im Einzelfall (Fahrländer & Kloess, 2024b, S. 104). Hinzu kommt die Eigenart des Gegenstands: Management-Leistungen im Property-Management sind Professional Services mit Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, kaum standardisierbar und nur teilweise über Service-Level-Agreements erfassbar (Lüttringhaus, 2016, S. 43). Die uneinheitliche Auslegung ist damit keine Nachlässigkeit der Vertragsparteien, sondern die Folge einer Leistung, die sich einer genauen Beschreibung entzieht.

Folgenreich wird das an einer bestimmten Stelle. Fahrländer und Kloess halten fest, dass eine klare Aufgabenzuordnung zwei Risiken abwenden soll: dass Aufgaben doppelt erbracht werden und dass sie gar nicht erbracht werden, weil kein Beteiligter sie als seine Verantwortung ansieht (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 542). Genau das zweite Risiko zeigen die Ergebnisse. Die deutlichste Angebotslücke betrifft die proaktive Beratung, also das eigenständige Erkennen von Potenzialen und Problemen aufgrund der Objektkenntnis (vgl. Kapitel 4.4.2). Diese Leistung ist in keinem Leistungsverzeichnis vorgesehen und wird deshalb von niemandem verantwortet. Erschwerend kommt hinzu, dass gebräuchliche Zuordnungsschemata offenlassen, ob Verantwortung die Entscheidung, die Zuständigkeit oder die Ausführung meint (Fahrländer & Kloess, 2024a, S. 557).

Die Angebotslücke ist damit keine Kompetenzlücke, sondern eine Zuordnungslücke. Sie lässt sich nicht schliessen, indem ein Anbieter zusätzliche Fachpersonen einstellt. Erforderlich ist, dass Verträge nicht nur Leistungen aufzählen, sondern Schwellen und Prozesse definieren.

5.4 Der Wertbeitrag jenseits des Mietzinses

Kapitel 2.5 hat hergeleitet, dass der Mietzins als Ertragshebel rechtlich begrenzt ist. Zulässige Mietzinsanpassungen sind an die Kriterien des Mietrechts gebunden, und beim Hypothekarzins ist nicht der effektiv bezahlte Zins massgebend, sondern der Referenzzinssatz (Bodmer, 2023, S. 65). Daraus folgte die Erwartung, ein Wertbeitrag müsse überwiegend über tiefere Bewirtschaftungskosten, kürzere Leerstände oder den Zustand der Liegenschaft entstehen. Die Ergebnisse bestätigen diese Erwartung. Die Befragten benennen als wirtschaftlichen Nutzen durchgehend eine Wirkung auf Ertrag, Kosten, Leerstand, Immobilienwert oder Investitionsqualität, nicht aber eine Erhöhung des Mietzinses als solche (vgl. Kapitel 4.2.1). Wo der Mietzins überhaupt vorkommt, geschieht dies als Mietzinspositionierung bei der Erstvermietung, also dort, wo das Mietrecht den grössten Spielraum lässt. Die rechtliche Begrenzung ist damit keine Randbedingung der Untersuchung, sondern eine Erklärung dafür, warum sich die Nachfrage auf Kosten-, Leerstands- und Zustandswirkungen konzentriert.

Ein zweiter Bogen schliesst sich bei der energetischen Erneuerung. Kapitel 4.5 weist ESG und Nachhaltigkeit sowie den Kosten- und Energiepreisdruck als die am breitesten getragenen Einflussfaktoren aus, und die Betriebs- und Energieoptimierung gehört zu den vier wiederkehrend priorisierten Leistungsfeldern (vgl. Kapitel 4.1.3). Das trifft auf einen unabhängig davon erhobenen Befund. Hess et al. verorten die Hemmnisse energetischer Erneuerungen schwergewichtig bei den Zielen der Eigentümerschaft und bei ungenügendem Wissen, konkret bei mangelnder Unterhaltsplanung und fehlendem Wissen über das Gebäude und die Sanierungsoptionen (Hess et al., 2022, S. 33 und S. 46). Die von den Befragten geäusserte Nachfrage und das energiepolitisch festgestellte Defizit beschreiben denselben Sachverhalt aus zwei Richtungen, was den Befund stärkt, weil er nicht allein auf der Perspektive der Befragten beruht. Zugleich verschiebt sich damit der Charakter der Leistung: Gefragt ist weniger bautechnische Ausführung als Planung, Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen und Koordination – und damit genau jene Art von Leistung, deren Zuordnung nach Kapitel 5.3 vertraglich ungeklärt bleibt.

5.5 Wert entsteht in der Nutzung

Ein fallübergreifendes Leistungsranking ergibt die Untersuchung nicht. Dieselbe Leistung wird je nach interner Leistungstiefe als hoch relevant oder als überflüssig eingestuft, und eine niedrige Bewertung weist häufig nicht auf fehlenden Nutzen hin, sondern auf vorhandene Eigenkompetenz (vgl. Kapitel 4.1.2 und 4.6). Dieses Ergebnis ist kein Mangel der Erhebung. Es war theoretisch zu erwarten.

Nach der Service-Dominant Logic kann ein Unternehmen Wert nicht liefern, sondern nur ein Wertversprechen abgeben. Wert entsteht erst in der Nutzung und wird phänomenologisch vom Nutzniesser bestimmt, weshalb derselbe Leistungsvorgang je nach Kontext und verfügbaren Ressourcen unterschiedliche Wertausprägungen erzeugt (Vargo & Lusch, 2012, S. 4-6). Dasselbe Angebot kann für verschiedene Personen unterschiedlichen Wert haben und sich für dieselbe Person über die Zeit verändern (Williams, 2012, S. 476). Kapitel 2.3 leitet daraus ab, dass ein allgemeingültiges Ranking nicht zu erwarten ist. Die Ergebnisse bestätigen diese Erwartung und benennen mit dem Eigentümertyp und der internen Leistungstiefe die Grössen, an denen sich die Bewertung tatsächlich ausrichtet.

Daraus folgt, warum Nachweisbarkeit über den Preis entscheidet. Die Zahlungsbereitschaft steigt, wenn der wirtschaftliche Nutzen konkret aufgezeigt werden kann, und sie fehlt dort, wo eine Leistung als Voraussetzung professioneller Bewirtschaftung gilt (vgl. Kapitel 4.3.1). Beurteilt wird nicht die Leistung an sich, sondern der Abgleich zwischen vorgängiger Erwartung und wahrgenommener Leistung (Parasuraman et al., 1988, S. 15). Wer ein Wertversprechen abgibt, muss dessen Einlösung deshalb belegen können. Dass kein einzelnes Motiv für eine externe Vergabe dominiert (Trübestein, 2019, S. 24), fügt sich in dasselbe Bild.

An einer Stelle geht die Untersuchung über die bisherige Forschung hinaus. Read und Carswell beschreiben eine gespaltene Wahrnehmung innerhalb der Branche, zwischen Property-Managern als «value maximizers» und als «value maintainers» (Read & Carswell, 2019, S. 262 und S. 271). Die vorliegenden Ergebnisse zeigen dieselbe Spaltung, allerdings innerhalb derselben Eigentümerschaften: Sie beklagen das Fehlen proaktiver Beratung als Angebotslücke und zählen Proaktivität zugleich zu jenen Leistungen, für die keine zusätzliche Vergütung in Frage kommt (vgl. Kapitel 4.4.2 und 4.3.1). Wertmaximierung wird erwartet, aber nicht vergütet. Solange dieser Widerspruch besteht, bleibt die Entwicklung von einer bewahrenden zu einer wertschaffenden Rolle wirtschaftlich unattraktiv.

5.6 Methodische Grenzen der Interpretation

Die Belastbarkeit der Befunde ist innerhalb der Untersuchung unterschiedlich. Während Kapitel 3.9 die Grenzen des Vorgehens darlegt, ist hier zu bestimmen, welche der diskutierten Schlüsse davon besonders betroffen sind.

Die Einflussfaktoren sind ungleich abgestützt. Digitalisierung, ESG und Kostendruck wurden von der grossen Mehrheit der Befragten angesprochen, Regulierung und

Fachkräftemangel in je vier der zehn Interviews (vgl. Kapitel 4.5). Aussagen zur Regulierung tragen deshalb weniger weit als die übrigen, obwohl sie in einem Interview besonders pointiert formuliert wurden. Ähnliches gilt für die Empfehlung eines modularen Angebots: Die Transparenz der Vergütungslogik wurde nur von einem Teil der Befragten ausdrücklich thematisiert, weshalb sich der Schluss in Kapitel 5.2 massgeblich auf die zitierte Vergleichserhebung stützt und nicht auf die Breite des eigenen Materials. Die in Kapitel 2.2 eingeführte Kategorie der Übergangsleistungen ist theoretisch begründet, im Material aber nur vereinzelt belegt.

Hinzu kommt die Zusammensetzung der Stichprobe. Auf die im Antrag vorgesehene Gruppe unabhängiger Marktakteure wurde verzichtet (vgl. Kapitel 3.3), weshalb eine Aussensicht auf den Markt fehlt und alle Aussagen zum Angebot aus der Perspektive von Nachfragenden und Anbietenden stammen. Die regionalen Teilmärkte sind ungleichmässig abgedeckt, weshalb die Aussagen zu Sprachregionen als Einschätzungen der Befragten und nicht als Marktvergleich zu lesen sind. Drei der zehn Interviews stammen zudem aus dem praxisgebenden Konzernumfeld des Verfassers, was den Zugang erleichtert, aber eine Erwartungshaltung erzeugt haben kann.

Die Ergebnisse sind vor diesem Hintergrund als Erklärungsangebote zu verstehen, nicht als Abbild des Marktes. Sie zeigen, welche Logiken die Nachfrage nach zusätzlichen Services strukturieren, und lassen offen, wie häufig diese Logiken im gesamten Schweizer Wohnimmobilienmarkt auftreten.

6. Fazit

6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Die Untersuchung ging von der Frage aus, welche zusätzlichen Property-Management-Services von Eigentümerschaften im Schweizer Wohnimmobilienmarkt nachgefragt werden und unter welchen Bedingungen sie marktfähig sind. Die fünf Teilfragen lassen sich wie folgt beantworten.

Nachgefragt werden Leistungen, die an einen konkreten Engpass anknüpfen. Vier Felder treten fallübergreifend hervor: Bauherren- und Projektbegleitung, Erstvermietung und besondere Vermarktung, Betriebs- und Energieoptimierung sowie daten-, qualitäts- und compliancebezogene Leistungen. Weitere Felder wie digitale Mieterinteraktion, Arealmanagement oder Beschaffung werden als relevant beurteilt, hängen aber stärker von Portfolio und Organisation ab.

Die erwarteten Wertbeiträge verteilen sich auf vier Dimensionen: wirtschaftlicher Nutzen, Effizienz und Entlastung, Wissen und Entscheidungsqualität sowie Qualität, Risiko und Nutzerwirkung. Erwartet wird keine Leistung um ihrer selbst willen, sondern eine erkennbare Wirkung auf Ertrag, Kosten, Leerstand, Zustand oder Entscheidungsgrundlagen. Der Nutzerbeitrag gilt dabei nicht als eigenständig vergütungsfähig, sondern als Bedingung dafür, dass die übrigen Wirkungen eintreten.

Eine grundsätzliche Zahlungsbereitschaft besteht in allen zehn Interviews, sie ist aber an drei Bedingungen geknüpft: Die Leistung muss über das vereinbarte Grundmandat hinausgehen, einen nachvollziehbaren Zusatznutzen erzeugen und sich vom Tagesgeschäft abgrenzen lassen. Als Grundleistung gilt in neun der zehn Interviews das operative Tagesgeschäft. Die Grenze verläuft nicht entlang des Leistungsinhalts, sondern entlang von Umfang, Komplexität, Wiederholbarkeit und Projektcharakter.

Das Marktangebot wird als weitgehend verfügbar beurteilt. Die wahrgenommenen Lücken betreffen nicht die Existenz von Leistungen, sondern deren Integration in die Bewirtschaftung, ihre Professionalisierung und die eigentümerorientierte Aufbereitung von Daten. Die deutlichste Lücke betrifft die proaktive Beratung.

Die Nachfrage wird schliesslich von Digitalisierung, ESG, Kosten- und Energiepreisdruck sowie, in geringerem Ausmass, von Regulierung und Fachkräftemangel beeinflusst. Regionale Gegebenheiten wirken vor allem auf der Angebotsseite. Erklärungskräftiger als die Region sind Eigentümertyp und interne Leistungstiefe.

Damit lässt sich die übergeordnete Forschungsfrage beantworten. Zusätzliche Property-Management-Services sind dann relevant, wenn sie spezialisierte Kompetenzen, lokale Objektkenntnis, zusätzliche Kapazitäten oder bessere Entscheidungsgrundlagen bereitstellen. Marktfähig sind sie, wenn ihr Nutzen nachweisbar, ihre Ausführung professionell und ihre Abgrenzung vom Grundmandat klar ist. Entscheidend ist nicht die grösstmögliche Anzahl angebotener Leistungen, sondern deren Zuschnitt auf eine bestimmte Eigentümerschaft. Marktfähigkeit endet allerdings dort, wo eine erwartete Leistung keiner Vergütungslogik zugeordnet ist. Am deutlichsten zeigt sich das bei der proaktiven Beratung: Sie wird als Angebotslücke beklagt und zugleich jenen Leistungen zugerechnet, für die keine gesonderte Vergütung in Frage kommt. Wertmaximierung wird erwartet, aber nicht vergütet. Solange dieser Widerspruch besteht, bleibt der Schritt von der bewahrenden zur wertschaffenden Rolle wirtschaftlich unattraktiv.

Eine Verallgemeinerung dieser Ergebnisse auf den gesamten Schweizer Wohnimmobilienmarkt ist nicht zulässig: Die Untersuchung erhebt Erklärungsmuster, keine Häufigkeiten (vgl. Kapitel 5.6).

6.2 Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen lassen sich fünf Empfehlungen für Anbieter eines erweiterten Service-Angebots ableiten.

Erstens sollte das Angebot nach Eigentümertyp zugeschnitten und nicht als Vollsortiment aufgebaut werden. Institutionelle Eigentümerschaften erwarten standardisierte Daten, Reportingfähigkeit, Compliance und konstante Qualität, private und unternehmerische Eigentümerschaften gewichten persönliche Betreuung, technische Zuverlässigkeit und Entlastung stärker. Ein Anbieter muss entscheiden, für welches Segment er zuschneidet.

Zweitens ist die Zahl der Kompetenzfelder zu begrenzen. Die Ergebnisse sprechen für wenige, klar positionierte Felder mit nachgewiesener fachlicher Tiefe statt für eine breite Palette in unterschiedlicher Qualität. Eine Bündelung ohne nachgewiesene Kompetenz verlagert Kosten von der Koordination in die Nachbesserung.

Drittens muss die vertragliche Abgrenzung Schwellen und Prozesse definieren statt Leistungen aufzuzählen. Zu regeln sind insbesondere die Abgrenzung von Wieder- und Erstvermietung, die Behandlung grösserer Sanierungen, die Vergütung strategischer Beratung und der Umfang zusätzlicher Reportingleistungen. Ein Leistungsverzeichnis allein löst die Abgrenzung nicht, weil sich Management-Leistungen einer genauen Beschreibung entziehen.

Viertens ist die proaktive Beratung vergütungsfähig zu gestalten. Solange sie als Haltung erwartet und nicht als Leistung beschrieben wird, bleibt sie unbeauftragt und unvergütet. Erforderlich ist ein definiertes, zeitlich und sachlich abgrenzbares Format mit vereinbartem Rhythmus und Ergebnis, das sich vom laufenden Tagesgeschäft unterscheidet.

Fünftens entscheidet die Nachweisbarkeit über den Preis. Zahlungsbereitschaft entsteht dort, wo sich der wirtschaftliche Nutzen konkret zeigen lässt. Anbieter sollten deshalb je Leistung im Voraus festlegen, woran ihr Erfolg gemessen wird, und diese Grössen im Reporting führen.

6.3 Ausblick

Die Untersuchung beantwortet die Frage nach der Nachfrage, nicht die Frage nach ihrem Umfang. Wie viele Eigentümerschaften die beschriebenen Leistungen tatsächlich beziehen und welche Preise sich am Markt durchsetzen lassen, bleibt offen. Eine quantitative Anschlussstudie zur Zahlungsbereitschaft, differenziert nach Eigentümertyp und Portfoliogrösse, wäre der naheliegende nächste Schritt.

Ein zweiter Ansatzpunkt betrifft die proaktive Beratung. Der festgestellte Widerspruch zwischen erwarteter und vergüteter Wertmaximierung liesse sich prüfen, indem konkrete Vertrags- und Vergütungsmodelle für eine solche Leistung entwickelt und in der Praxis erprobt werden. Damit wäre auch die Frage zu klären, ob die Zurückhaltung gegenüber einer gesonderten Vergütung grundsätzlich besteht oder nur, solange die Leistung unbestimmt bleibt.

Offen bleibt drittens die Aussensicht. Die im Untersuchungsdesign vorgesehene Gruppe unabhängiger Marktakteure blieb bewusst ausserhalb der Erhebung. Verbände und Branchenorganisationen könnten einschätzen, wie verbreitet die hier beschriebenen Muster sind und wie sich das Angebot der Bewirtschaftungsunternehmen im Zeitverlauf verändert.

Schliesslich verdienen private Eigentümerschaften mehr Aufmerksamkeit, als die Forschung ihnen bisher widmet. Sie halten knapp die Hälfte der Schweizer Mietwohnungen (Bodmer, 2023, S. 59), unterscheiden sich im Sanierungsverhalten nachweislich von institutionellen Eigentümerschaften (Hess et al., 2022, S. 23) und kommen in der bisherigen Literatur kaum vor (vgl. Kapitel 2.6). Gerade dort, wo der Handlungsdruck aus Klimazielen am grössten ist, liegt das Hemmnis weniger in der Bautechnik als in Planung und Wissen (Hess et al., 2022, S. 33). Ein erweitertes Service-Angebot setzt genau an dieser Stelle an.

Literaturverzeichnis

Bodmer, F. (2023). Der Schweizer Wohnungsmarkt. Eine Auslegeordnung. Zürich: Park Books.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

Casiero, A. (2022). Outsourcing von Bewirtschaftungsdienstleistungen in der Schweiz zwischen Theorie und Praxis. Abschlussarbeit MAS in Real Estate, CUREM, Universität Zürich.

Choureau, C. (2014). In- und Outsourcing von Immobiliendienstleistungen bei institutionellen Investoren. Status Quo und Trends in der Schweiz. Masterthesis MAS in Real Estate, CUREM, Universität Zürich.

Fahrländer, S. S. & Kloess, S. G. (2024a). Angewandte Immobilienökonomie. Lehrbuch in 2 Bänden, Band 2. 2. Auflage. St. Gallen: Schweizer Immobilienschätzer-Verband SIV.

Fahrländer, S. S. & Kloess, S. G. (2024b). Grundlagen der Immobilienökonomie. Lehrbuch in 2 Bänden, Band 1. 2. Auflage. St. Gallen: Schweizer Immobilienschätzer-Verband SIV.

Helfferich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N., Baur & J., Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Auflage, S. 875-892). Wiesbaden: Springer VS.

Hess, A.-K., Rieder, S. & Lehmann, M. (2022). Hemmnisse für energetische Gebäudesanierungen. Schlussbericht. Bern: Bundesamt für Energie BFE.

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2024). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz. 6. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.

Lam, T. Y. M. (2012). Economic perspective on outsourcing of property management services. Property Management. 30 (4), 318-332.

Li, J. & Monkkonen, P. (2014). The value of property management services. An experiment. Property Management. 32 (3), 213-223.

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2019). An Overview of Service-Dominant Logic. In S. L., Vargo & R. F., Lusch (Hrsg.). *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic* (S. 3-21). London: SAGE.

Lüttringhaus, S. (2014). Outsourcing des Propertymanagements als Professional Service. Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung. In A., Pfnür (Hrsg.). *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Band Nr. 29. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt.

Lüttringhaus, S. (2016). Propertymanagement als Professional Service. Implikationen für die Outsourcing-Praxis. Zeitschrift für Immobilienökonomie. 2 (1), 29-51.

Mayring, P. (2019). Qualitative Content Analysis: Demarcation, Varieties, Developments. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research. 20 (3). DOI 10.17169/fqs-20.3.3343.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL. A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 64 (1), 12-40.

Pfnür, A. (2011). Modernes Immobilienmanagement. Immobilieninvestment, Immobiliennutzung, Immobilienentwicklung und -betrieb. 3. Auflage. Heidelberg: Springer.

Read, D. C. & Carswell, A. (2019). Is property management viewed as a value-added service? Property Management. 37 (2), 262-274.

Schenker, B. (2013). Immobilienperformancesteigerung durch qualitätsabhängige Honorierung des Objektmanagements aus Sicht institutioneller Investoren. Masterthese MAS in Real Estate, CUREM, Universität Zürich.

Trübestein, M. (2015). Studienergebnisse zum Real Estate Asset Management bei institutionellen Investoren. Investitions- und Managementstrategien bei Immobilienanlagen nach Kapitalanlagevolumina. In M., Trübestein (Hrsg.). *Real Estate Asset Management. Studienergebnisse zu direkten und indirekten Immobilieninvestitionen in der Schweiz, Deutschland und Österreich* (S. 185-225). Wiesbaden: Springer Gabler.

Trübestein, M. (2019). Real Estate Investment und Asset Management. Studienergebnisse 2019. Luzern: Verlag IFZ – Hochschule Luzern.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2012). The Nature and Understanding of Value. A Service-Dominant Logic Perspective. In S. L., Vargo & R. F., Lusch (Hrsg.). *Review of Marketing Research, Volume 9. Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing* (S. 1-12). Bingley: Emerald.

Williams, J. (2012). The logical structure of the service-dominant logic of marketing. Marketing Theory. 12 (4), 471-483.

Anhang 1: Interviewleitfaden

Funktion des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden dient der Durchführung semistrukturierter, leitfadengestützter Experteninterviews. Er ist so aufgebaut, dass einerseits eine einheitliche thematische Struktur über alle Interviews hinweg sichergestellt wird und andererseits genügend Offenheit für vertiefende Nachfragen, Beispiele und neue Aspekte erhalten bleibt. Der Leitfaden bildet damit die Erhebungsgrundlage für die qualitative Inhaltsanalyse und ist auf die Forschungsfragen der Arbeit ausgerichtet.

Hinweise zur Verwendung

Der Leitfaden ist als Arbeitsinstrument zu verstehen. Die Reihenfolge der Fragen kann situativ angepasst werden.

Die Formulierungen sind offen gehalten, damit die befragten Personen eigene Relevanzen setzen und Beispiele aus ihrer Praxis einbringen können.

Ziel ist nicht die standardisierte Abfrage identischer Kurzantworten, sondern eine inhaltlich vergleichbare, kontextbezogene Erhebung.

Dokumentation des Interviews

Interviewcode / Kürzel

Datum / Uhrzeit

Format (vor Ort / online / telefonisch)

Zielgruppe

Funktion der befragten Person

Dauer des Interviews

Einwilligung zur Aufzeichnung liegt vor

Besondere Hinweise (z. B. Unterbrechungen, Einschränkungen)

1 Einleitung (standardisiert)

Das Interview wird vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet. Aufzeichnung. Ziel: Kontext, Definition, Vergleichbarkeit. Kurze Vorstellung der Studie.

Definition: «Unter zusätzlichen Services verstehen wir Leistungen, die über die klassische kaufmännische und technische Bewirtschaftung hinausgehen.»

2 Einstieg: Rolle und Kontext

«Können Sie Ihre Funktion und Ihren Bezug zu Immobilien beziehungsweise Bewirtschaftungsleistungen kurz beschreiben?»

«In welchem Kontext treffen Sie Entscheidungen im Zusammenhang mit Bewirtschaftungs- oder ergänzenden Dienstleistungen?»

3 Explorative Nachfrage (offen, ohne Liste)

Ziel: reale Nachfrage erfassen, nicht normative Einschätzung.

«Welche zusätzlichen Dienstleistungen über die klassische Bewirtschaftung hinaus nehmen Sie aktuell wahr oder beanspruchen Sie?»

«Welche dieser Leistungen sind für Sie besonders relevant?»

«Können Sie konkrete Beispiele aus Ihrer Praxis nennen?»

Obligatorische Nachfragen: «Warum?» und «In welchen Situationen?»

4 Wertbeiträge (separat erhoben)

Grundlage: Trennung von Nachfrage und Bewertung.

«Welche konkreten Nutzen oder Wertbeiträge erhoffen Sie sich von diesen zusätzlichen Leistungen?»

«Welcher der von Ihnen genannten Nutzen ist für Sie am relevantesten?»

«Woran messen Sie, dass eine solche Leistung erfolgreich ist?»

Optionale strukturierende Nachfragen: Effizienz, Ertrag, Risiko, ESG (erst hier einsetzen).

5 Zahlungsbereitschaft

«Welche Leistungen sollten aus Ihrer Sicht Teil der Grundleistung sein?»

«Für welche dieser Leistungen wären Sie grundsätzlich bereit, eine zusätzliche Vergütung zu leisten?»

«Wovon hängt es ab, ob Sie für eine Leistung zusätzlich bezahlen?»

Folgefrage: «Warum genau bei dieser Leistung?»

6 Strukturierte Abfrage anhand der Shortlist

Einführung: «Ich zeige Ihnen nun eine Auswahl möglicher zusätzlicher Dienstleistungen aus der Vorrecherche. Das sind Beispiele, Ihre Meinung steht im Vordergrund.» Die Liste ist in Anhang 2 abgebildet.

Bewertungsskala: 3 = hohe Relevanz, 2 = mittlere Relevanz, 1 = geringe Relevanz, 0 = keine Relevanz.

«Wie beurteilen Sie die Relevanz der folgenden Leistungen für Ihre Tätigkeit beziehungsweise Zielerreichung?»

Zusatzdimension: «Für welche dieser Leistungen wären Sie bereit zu bezahlen?» (Ja / Nein / abhängig, mit Begründung)

7 Priorisierung

«Welche drei Leistungen würden Sie aktuell prioritär einstufen?» (Rang 1 bis 3)

«Warum haben Sie diese Auswahl getroffen?»

8 Angebot und Nachfrage

«Welche Leistungen sind aus Ihrer Sicht im heutigen Markt bereits gut abgedeckt?»

«Sehen Sie irgendwo Angebotslücken?»

9 Einflussfaktoren

«Welche konkreten Entwicklungen haben die Nachfrage nach zusätzlichen Services in den letzten Jahren beeinflusst?»

10 Regionalität

«Unterscheiden sich Nachfrage und Angebot nach solchen Leistungen aus Ihrer Sicht regional? Wenn ja, wie?»

11 Abschluss

«Haben wir aus Ihrer Sicht relevante Leistungen oder Aspekte noch nicht besprochen?»

«Welche Merkmale müsste ein erweitertes Serviceangebot mitbringen, damit es für Sie überzeugend ist?»

Anhang 2: Übersicht der neun Dienstleistungsfelder

Die folgende Übersicht kam als Zeigematerial in der strukturierten Listenphase zum Einsatz (vgl. Anhang 1, Block 6). Die Relevanz der Felder wurde auf einer vierstufigen Skala erhoben: 3 = hohe Relevanz, 2 = mittlere Relevanz, 1 = geringe Relevanz, 0 = keine Relevanz. Die Spalte «Einordnung» dokumentiert zugleich die in Kapitel 2.2 eingeführte Dreiteilung in Grund-, Zusatz- und Übergangsleistungen.

	Dienstleistungsfeld	**Kurzbeschreibung**	**Abgrenzung zur klassischen Bewirtschaftung**	**Einordnung**
1	Bauherren- und Betreiberbegleitung	Begleitung von Bau- und Entwicklungsprojekten aus Sicht Betrieb und Bewirtschaftung sowie Einbringen von Bewirtschaftungsanforderungen in Planung und Umsetzung	Fokus auf Projekt- und Entwicklungsphasen und nicht auf der laufenden Objektbewirtschaftung, klare Schnittstelle zum Asset-Management	Zusatzleistung
2	Areal- und Quartiersmanagement	Übergeordnete Steuerung und Koordination grösserer Areale oder gemischt genutzter Bestände inklusive standortbezogener Zusatzleistungen	Geht über die objektbezogene Bewirtschaftung hinaus, da die Steuerung auf Areal- oder Quartiersebene im Vordergrund steht	Zusatzleistung

	Dienstleistungsfeld	Kurzbeschreibung	Abgrenzung zur klassischen Bewirtschaftung	Einordnung
3	Beschaffung und Rahmenverträge	Zentrale Beschaffung, Bündelung und Steuerung externer Dienstleistungen über mehrere Objekte hinweg, etwa Facility-Services	Teilweise Bestandteil der Bewirtschaftung, in standardisierter, mandatsübergreifender Ausprägung jedoch eine erweiterte Steuerungsleistung	Übergang (Grund- und Zusatzleistung)
4	Betriebs- und Energieoptimierung	Aktive Analyse und Optimierung des Betriebs hinsichtlich Energieverbrauch, Kosten und Nachhaltigkeit (ESG)	Überschreitet die klassische administrative Bewirtschaftung durch aktives Performance- und Effizienzmanagement	Zusatzleistung
5	Sicherheits-, Qualitäts- und Compliance-Leistungen	Durchführung von Audits und Prüfungen zur Sicherstellung von Betreiberpflichten, Qualität und regulatorischen Anforderungen	Ergänzende, prüfende und governance-nahe Leistungen, die nicht Teil der täglichen Bewirtschaftung sind	Zusatzleistung
6	Digitale Mieterreise und digitale Kundeninteraktion	Digitale Abbildung und Optimierung der Interaktion mit Mieterinnen und Mietern, etwa Mieterportale, Apps und Self-Service-Prozesse	Zusätzliche digitale Serviceebene mit Fokus auf Nutzererlebnis und Prozessautomatisierung	Zusatzleistung

	Dienstleistungsfeld	Kurzbeschreibung	Abgrenzung zur klassischen Bewirtschaftung	Einordnung
7	Treuhänderische Eigentümervertretung und Mandatssteuerung	Übernahme von Eigentümerfunktionen sowie Steuerung und Koordination externer Dienstleister	Liegt zwischen Property- und Asset-Management und geht über die klassische Objektbewirtschaftung hinaus	Zusatzleistung
8	Bewertung und Transaktionsbegleitung	Unterstützung bei Bewertung, Kauf und Verkauf sowie Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen für Transaktionen	Klassisch Teil des Asset-Managements oder externer Spezialisten, klar ausserhalb der operativen Bewirtschaftung	Zusatzleistung
9	Vermarktung und Wiedervermietung	Aktive Vermarktung von Objekten oder Einheiten inklusive Positionierung, Zielgruppenstrategie und Vermietungskonzept	Basis-Wiedervermietung ist Bestandteil der Bewirtschaftung, strategische Vermarktung geht deutlich darüber hinaus	Übergang (Grund- und Zusatzleistung)

Anhang 3: Übersicht der geführten Interviews

Sämtliche Interviews wurden online über Microsoft Teams geführt und mit Zustimmung der Teilnehmenden aufgezeichnet und automatisiert transkribiert. Die Codes entsprechen Tabelle 1 in Kapitel 3.3.

Code	Datum	Dauer	Funktion der befragten Person
IL-1	05.08.2026	30 Min. 20 Sek.	Geschäftsführung, Asset-/Portfolio- und Construction-Management für konzerneigene Anlageprodukte

Code	Datum	Dauer	Funktion der befragten Person
IL-2	05.08.2026	45 Min. 36 Sek.	Portfolio- und Investment-Management für konzerneigene Anlageprodukte
IL-3	14.07.2026	25 Min. 58 Sek.	Fondsleitung und Portfolio-Management eines kotierten Immobilienfonds
IE-1	14.07.2026	37 Min. 06 Sek.	Asset-Management, Steuerung direkt gehaltener Immobilienanlagen
IE-2	06.08.2026	37 Min. 49 Sek.	Liegenschaftenkommission, Bauherren- und Eigentümervertretung
IE-3	27.07.2026	25 Min. 59 Sek.	Geschäftsführung und Asset-Management
PE-1	05.08.2026	33 Min. 05 Sek.	Verwaltungsrat und Finanzverantwortung
PE-2	14.07.2026	35 Min. 42 Sek.	Geschäftsführung und Eigentümervertretung
PE-3	06.08.2026	39 Min. 21 Sek.	Eigentümervertretung und Entscheidungsfunktion
PE-4 / PE-5	05.08.2026	50 Min. 55 Sek.	Leitung Immobilien und Services sowie Asset-Management (Renditeliegenschaften)

Die Interviews fanden zwischen dem 14. Juli und dem 6. August 2026 statt. Die Gesprächsdauer lag zwischen 26 und 51 Minuten, im Mittel bei 36 Minuten. Das Interview mit PE-4 und PE-5 wurde als Doppelinterview mit zwei Personen derselben Organisation geführt.

Anhang 4: Kategoriensystem

Das Kategoriensystem umfasst acht Hauptkategorien und 32 Subkategorien. Die Hauptkategorien wurden deduktiv aus den Forschungsfragen und der Struktur des Interviewleitfadens entwickelt, die Subkategorien induktiv am Material ergänzt.

Code	**Hauptkategorie**	**Subkategorie**
HK1.1	Spontan genannte zusätzliche Dienstleistungen	Spontane Dienstleistungsnennung
HK1.2		Nicht antizipierte bzw. ergänzende Serviceidee
HK2.1	Gestützte Bewertung vorgegebener Dienstleistungen	Positive Bewertung / hohe Relevanz nach Vorlage
HK2.2		Relativierte oder geringe Relevanz nach Vorlage
HK2.3		Priorisierung bzw. Auswahl aus der Liste
HK3.1	Erwartete Wertbeiträge	Wirtschaftlicher Wertbeitrag
HK3.2		Qualitäts- und Risikobeitrag
HK3.3		Entlastung und Effizienz
HK3.4		Wissens- und Entscheidungsbeitrag
HK3.5		Mieter- und Nutzerbeitrag
HK4.1	Zahlungsbereitschaft	Klare Zahlungsbereitschaft für Spezialleistungen
HK4.2		Bedingte Zahlungsbereitschaft
HK4.3		Keine oder geringe Zahlungsbereitschaft für erwartete Standards
HK4.4		Vergütungslogik und Transparenz

Code	Hauptkategorie	Subkategorie
HK5.1	Einordnung als Grund- oder Zusatzleistung	Operatives Tagesgeschäft als Grundleistung
HK5.2		Projekt- und Spezialleistungen als Zusatzleistung
HK5.3		Grenz- und Verschiebungsleistungen
HK5.4		Vertragliche Grenze als Abgrenzungskriterium
HK6.1	Angebot versus Nachfrage	Gut abgedeckte Marktleistungen
HK6.2		Angebotslücken bei Daten und strategischer Steuerung
HK6.3		Angebotslücken bei Energie, Betrieb und technischer Bewirtschaftung
HK6.4		Angebotslücken bei Proaktivität und Schnittstellen
HK6.5		Markttransparenz und Anbieterstruktur
HK7.1	Einflussfaktoren auf die Nachfrage	ESG, Nachhaltigkeit und CO2
HK7.2		Digitalisierung und Datenanforderungen
HK7.3		Regulierung und Compliance
HK7.4		Kosten-, Energiepreis- und Bezahlbarkeitsdruck
HK7.5		Fachkräftemangel und Spezialisierung
HK8.1	Regionalität	Regionale Nachfrage- oder Angebotsunterschiede
HK8.2		Keine oder geringe regionale Relevanz

Code	Hauptkategorie	Subkategorie
HK8.3		Regionale Anbieter- und Standortkompetenz
HK8.4		Regionale Zahlungsfähigkeit und Marktstärke

Anhang 5: Zusammenfassung der Codierung und Auswertung

Die Auswertung erfolgte in zwei Codierdurchgängen mit anschliessender Konsolidierung. Der zweite Durchgang diente als Konsistenzprüfung und stellt keine unabhängige Intercoder-Codierung dar. Abweichungen zwischen den Durchgängen wurden anhand der Originalpassagen entschieden.

Kennzahlen der Codierung

Kennzahl	**Wert**
Erstcodierungen	763
Zweitcodierungen	854
Konsolidierte Einträge	893
Abweichungen zwischen Erst- und Zweitcodierung	194 (21.7 %)
Wegen verletzter Trichterlogik aus der Auswertung ausgeschlossen	20 von 224 HK2-Zuordnungen

Die Prüfung der Trichterlogik ergab, dass alle 74 Zuordnungen zur Hauptkategorie 1 korrekt vor der jeweiligen Listengrenze liegen. Bei zwei Interviews waren einzelne Textstellen als gestützte Bewertung codiert, obwohl sie vor Einführung der Dienstleistungsliste fielen. Die betroffenen 20 Zuordnungen wurden aus der Auswertung der Hauptkategorie 2 ausgeschlossen, womit 204 gültige Zuordnungen verbleiben. Der inhaltliche Gehalt der Aussagen blieb erhalten, da sie über weitere Hauptkategorien erfasst sind (vgl. Kapitel 3.9).

Codierungen je Hauptkategorie

Hauptkategorie	**Codierungen**
1 Spontan genannte zusätzliche Dienstleistungen	74
2 Gestützte Bewertung vorgegebener Dienstleistungen	224 (204 gültig)
3 Erwartete Wertbeiträge	192
4 Zahlungsbereitschaft	63
5 Einordnung als Grund- oder Zusatzleistung	75
6 Angebot versus Nachfrage	103
7 Einflussfaktoren auf die Nachfrage	97
8 Regionalität	65
Total	893

Codierungen je Interview

Code	**Codierungen**	**Code**	**Codierungen**
IL-1	102	PE-1	93
IL-2	97	PE-2	78
IL-3	68	PE-3	71
IE-1	108	PE-4 / PE-5	128
IE-2	89		
IE-3	59	**Total**	**893**

Dominante Subkategorie je Interview und Hauptkategorie

Die Tabelle weist für jedes Interview die innerhalb einer Hauptkategorie am häufigsten vergebene Subkategorie aus. Die Subcodes sind in Anhang 4 aufgeschlüsselt.

Code	HK 1	HK 2	HK 3	HK 4	HK 5	HK 6	HK 7	HK 8
IL-1	1.1	2.1	3.4	4.2	5.1	6.1	7.2	8.3
IL-2	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.4	8.1
IL-3	1.1	2.1	3.1	4.2	5.1	6.1	7.3	8.1
IE-1	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.2	8.1
IE-2	1.1	2.1	3.1	4.2	5.1	6.3	7.1	8.1
IE-3	1.1	2.1	3.1	4.2	5.4	6.1	7.2	8.3
PE-1	1.1	2.1	3.1	4.2	5.1	6.1	7.2	8.1
PE-2	1.2	2.1	3.1	4.2	5.2	6.1	7.2	8.1
PE-3	1.1	2.1	3.1	4.2	5.1	6.1	7.2	8.4
PE-4 / PE-5	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.2	8.1

Anhang 6: Suchprotokoll Archiv der CUREM-Abschlussarbeiten

Suchraum: öffentlich zugängliches Archiv der CUREM-Abschlussarbeiten unter curem.uzh.ch. Vorgehen: sitebeschränkte Suchmaschinenabfrage mit dem Operator site:curem.uzh.ch. Einschränkungen nach Erscheinungsjahr oder Sprache bestanden keine.

Nr.	**Suchabfrage**	**Einschlägige Treffer**
1	site:curem.uzh.ch Bewirtschaftung Zusatzdienstleistungen Mehrwert Eigentümer Wohnliegenschaften	Schenker (2013)
2	site:curem.uzh.ch Outsourcing Bewirtschaftung Immobiliendienstleistungen Anbieter Markt	Choureau (2014), Casiero (2022)
3	site:curem.uzh.ch "Property Management" Zusatzleistungen zusätzliche Dienstleistungen	Schenker (2013), Choureau (2014)
4	site:curem.uzh.ch Bewirtschaftung Wertbeitrag Mehrwert Dienstleistungen Eigentümer	Schenker (2013)
5	site:curem.uzh.ch Serviceportfolio Dienstleistungsangebot Immobilienbewirtschaftung Kunden	keine
6	site:curem.uzh.ch Zahlungsbereitschaft Honorierung Immobiliendienstleistungen Leistungsumfang	Schenker (2013)
7	site:curem.uzh.ch Bewirtschaftungsmandat Leistungsverzeichnis Liegenschaftsverwaltung Verwaltungshonorar	keine
8	site:curem.uzh.ch Wertschöpfung Property Manager Bewirtschafter Wohnliegenschaften Nachfrage Angebot	keine
9	site:curem.uzh.ch "Zusatzdienstleistungen" Immobilien	keine

Nr.	Suchabfrage	Einschlägige Treffer
10	site:curem.uzh.ch "Dienstleistungsportfolio" OR "Dienstleistungsangebot" Bewirtschaftung Immobilien	keine
11	site:curem.uzh.ch "property management" services owners value survey Switzerland residential	keine

Treffer, die in mehreren Abfragen wiederkehrten, wurden geöffnet und anhand von Titelseite und Management Summary beurteilt. Als nicht einschlägig eingestuft wurden dabei Schütz (2022, Facility Management institutioneller Anleger), Bodenmann (2022, ESG-Kriterien in der Bewertung von Büro- und Einzelhandelsimmobilien), Humm (2017, Bepreisungsmodelle für Liegenschaften des Verwaltungsvermögens) und Leuthold (2017, touristisch bewirtschaftete Wohneinheiten im Alpenraum).

Die Abfragen 5 bis 11 erbrachten keine neuen einschlägigen Arbeiten. Die dort erschienenen Treffer liessen anhand der Suchergebnisangabe keinen thematischen Bezug erkennen und wurden nicht einzeln geöffnet. Die Aufstellung dokumentiert damit eine reproduzierbare, nicht aber eine vollständige Erfassung des Archivs: Eine sitebeschränkte Suchmaschinenabfrage erreicht nur den indexierten Bestand.

Anhang 7: Interviewtranskripte

Die zehn bereinigten Interviewtranskripte sind nicht Bestandteil der vorliegenden Fassung. Massgebend dafür sind zwei Gründe. Erstens beträgt ihr Umfang rund 140 Seiten und übersteigt damit den Umfang der Arbeit deutlich. Zweitens enthalten sie trotz Anonymisierung Angaben zu Portfolios, Objekten und Marktregionen, die in einem kleinen Markt Rückschlüsse auf die befragten Organisationen zulassen können. Den Interviewpersonen wurde eine anonymisierte Auswertung zugesichert.

Die vollständigen Transkripte wurden der Betreuung zusammen mit einer Übersicht der Interviewpersonen in elektronischer Form zugestellt.

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass ich die volle Verantwortung für die Wissenschaftlichkeit des vorgelegten Textes selbst übernehme, auch wenn KI-Hilfsmittel eingesetzt und deklariert wurden. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Zürich, den 07. September 2026



_____

Raffael Sutter