

**Die Messbarkeit der Qualität von  
Immobilienbewirtschaftungsdienstleistungen  
aus der Sicht institutioneller Immobilieninvestoren**

**Masterthesis**

Master of Science in Real Estate

Center for Urban & Real Estate Management

Name: Alexander Jenny  
Adresse: Herrenweg 200, 8706 Meilen  
Eingereicht bei: Dr. Stephan Kloess  
KRE – KloessRealEstate, Wächlenstrasse 25, 8832 Wollerau  
lic. iur. Eva Gehrig Welti, Director Asset Management  
Swiss Reinsurance Company, Mythenquai 50/60, 8022 Zürich  
Abgabedatum: 14. August 2008

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einführung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung	2
1.3 Zielsetzung der Arbeit	3
1.4 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	3
1.5 Begriffsdefinition	4
1.5.1 Real Estate Investment Management	4
1.5.2 Institutionelle Investoren	5
1.5.3 Immobilienportfolio	6
1.5.4 Immobilienbewirtschaftung	7
1.5.5 Weitere verwendete Begriffe	8
1.6 Einordnung der Arbeit	8
2 Theoretische Grundlagen	10
2.1 Prinzipal-Agent-Problem	10
2.1.1 Prinzipal-Agent-Theorie	10
2.1.2 Risikokategorien	12
2.1.3 Agency Costs	13
2.1.4 Lösungsansätze	13
2.2 Kennzahlen	15
2.2.1 Begriff Kennzahl	15
2.2.2 Arten von Kennzahlen	16
2.2.3 Anforderungen an Kennzahlen	17
2.2.4 Vergleichen von Kennzahlen	18
2.2.5 Datenbasis und Datenbeschaffung	20
2.2.6 Gefahren im Umgang mit Kennzahlen	20
2.3 Gängige Kennzahlensysteme	21
2.3.1 Rechensysteme	21
2.3.2 Ordnungssysteme	22
2.4 Qualitätskennzahlensysteme	22
2.5 Qualität und Qualitätsmanagement	23
2.5.1 Definition Qualität	23
2.5.2 Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme	25

2.6	Vertragscontrolling	26
2.6.1	Inhalt von Controlling	26
2.6.2	Controlling des Bewirtschaftungsvertrags	26
3	Entwicklung von relevanten Kennzahlen	28
3.1	Herkunft der einzelnen Kennzahlen	28
3.2	Prüfungskriterien	29
3.2.1	Problemstellung	29
3.2.2	Qualifikation der Kennzahl	29
3.2.3	Kategorisierung	30
3.2.4	Betroffene Immobiliendienstleistung	31
3.3	Zusammenfassung des Prüfungsrasters	33
4	Evaluation, Analyse und Beurteilung möglicher Qualitätskennzahlen	34
4.1	Zahlengruppe Liegenschaft	34
4.1.1	Mietzinsausfallquote	34
4.1.2	Marktmietenausschöpfungsgrad Portfolio	36
4.1.3	Durchschnittliche Leerstandsdauer bei Mieterwechsel	38
4.1.4	Inkassoverluste	39
4.1.5	Betriebskostenquote	41
4.2	Zahlengruppe Bewirtschaftung	42
4.2.1	Stückkosten Bewirtschaftung pro Mietvertrag	42
4.2.2	Ausschöpfungsgrad des Instandhaltungsbudgets	44
4.2.3	Durchschnittlicher Bewirtschafterwechsel pro Liegenschaft	46
4.2.4	Mitarbeiterfluktuation bei der Bewirtschaftungsunternehmung	48
4.2.5	Anzahl Mietverträge pro Bewirtschafter	49
4.2.6	Verspätete Heiz- und Betriebskostenabrechnung	51
4.2.7	Fehlerquote in der Heiz- und Betriebskostenabrechnung	52
4.2.8	Fehlerquote Erstellung Mietverträge	53
4.2.9	Durchschnittliche Erledigungszeit für Kreditanträge	54
4.2.10	Durchschnittlicher Zeitaufwand eines Hauswarts pro Mietvertrag	55
4.3	Zahlengruppe Mieterverhältnisse	57
4.3.1	Mieterfluktuationsquote	57
4.3.2	Durchschnittlicher Vermietungsaufwand pro Mieterwechsel	59
4.3.3	Mieterreklamationsquote	59
4.3.4	Nebenkostenbelastungsquote der Mieter	61
4.3.5	Management von Mieter-Pendenzen	62

4.4	Weitere Kennzahlen zur Beurteilung der Qualität	64
4.4.1	Subjektive Qualifikation der Bewirtschafter	64
4.4.2	Mieterzufriedenheit gestützt auf Umfragen	64
4.5	Exkurs: Qualitätskennzahlen bei Versicherungen	64
5	Fazit und Ordnung der Kennzahlen	68
Anhang		70
A.	Interview	70
B.	Interviewleitfaden	71
C.	Bewirtschaftungsprozesse	74
Literaturverzeichnis		75
Dank		80
Ehrenwörtliche Erklärung		81

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Definition Real Estate Investment Management	5
Abbildung 2: Einordnung der Arbeit im Real Estate Investment Management	9
Abbildung 3: Darstellung der Prinzipal-Agent-Theorie	10
Abbildung 4: Arten von Kennzahlen	16
Abbildung 5: Funktionen des Vertragscontrollings	27
Abbildung 6: Unterschiedliche Sichtweisen der involvierten Parteien	30
Abbildung 7: Bestandsaufnahme Bewirtschaftungsprozesse	32

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Prüfungsraster	33
Tabelle 2: Kennzahlen aus der Schadenserledigung einer Versicherung	66
Tabelle 3: Mögliche Qualitätskennzahlen für die Bewirtschaftung	69

## Abkürzungsverzeichnis

BFS	Bundesamt für Statistik
BK	Betriebskosten
BP	Beobachtungsperiode
CFR	Closed File Review
DCF-Methode	Discounted-Cashflow-Methode
EFQM	European Foundation for Quality Management
FTE	Full Time Equivalent (Vollzeit-Arbeitskraft)
GF	Geschäftsjahr
HK	Heizkosten
IAZI	Informations- und Ausbildungszentrum für Immobilien
IPD	Investment Property Databank
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
KPI	Key Performance Indicator
KRI	Key Results Indicator
M	Mieter
MV	Mietvertrag
MZ	Mietzins
NK	Nebenkosten
OR	SR-Nummer 220: Bundesgesetz vom 30. März 1911 betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuchs (Fünfter Teil: Obligationenrecht)
PF	Portfolio
REIM	Real Estate Investment Management
VM	Vermieter

# 1 Einführung

## 1.1 Ausgangslage

Renditeliegenschaften werden zu einem beachtlichen Teil von institutionellen Investoren wie Immobilienfonds, Anlagestiftungen, kotierten oder nicht kotierten Immobiliengesellschaften gehalten. Diese Immobilieneigentümer beschränken ihre Vermögensverwaltungstätigkeit meist auf das Portfolio- bzw. das Asset-Management. Das Property- und das Facility-Management (FM) werden an Dienstleister ausgelagert, die für die Bewirtschaftung der Liegenschaften verantwortlich zeichnen.

Zahlreiche Immobilienbewirtschaftungsunternehmen auf dem schweizerischen Markt sind kleinere Dienstleistungsbetriebe mit fünf bis zehn Mitarbeitern, deren Kernkompetenzen in vielen Fällen auf ein anderes Dienstleistungssegment ausgerichtet sind (oft Treuhandgeschäfte) und die die Bewirtschaftung von Liegenschaften als ergänzende Leistung anbieten.<sup>1</sup> Diese kleineren Immobilienbewirtschaftungsunternehmen sind primär auf eine private Kundschaft ausgerichtet. Überregional oder gesamtschweizerisch operierende Bewirtschaftungsdienstleister wie sie die institutionellen Anleger bevorzugen, gibt es nur wenige.<sup>2</sup> Dies führt dazu, dass die Investoren mit einem schweizweit diversifizierten Portfolio beim Einkauf von Immobilienbewirtschaftungsdienstleistungen auf mehrere Unternehmen angewiesen sind und ihre Bedürfnisse nicht mit einem einzigen Partner abdecken können. Diese Voraussetzung ist aus administrativer und operationeller Sicht problematisch und verlangt einen hohen Koordinationsaufwand.

Die aufgrund dieser Ausgangslage von den Investoren getroffenen Lösungen in Bezug die Teilleistung Bewirtschaftung im Rahmen des Real Estate Investment Management (REIM) sind unterschiedlich: Eine Möglichkeit besteht darin, dass der Investor die Dienstleistung bei wenigen grösseren und teilweise überregional oder national tätigen Unternehmen einkauft (BFW-Liegenschaften AG, UBS AG) oder dass er sich ein eigenes Netzwerk mit Beteiligungen an solchen Bewirtschaftungsunternehmen aufbaut (Pensimo Management AG). Andere institutionelle Anleger arbeiten mit kleineren regional, häufig gar lokal gut positionierten Bewirtschaftern zusammen, was aber zu einem erhöhten Koordinationsaufwand führt.

Ebenfalls verbreitet sind gemischte Lösungen, in denen der überwiegende Teil der Liegenschaften durch eine eigene Abteilung innerhalb des REIM bewirtschaftet wird und

---

<sup>1</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen CUREM, Peter Jaeggi 30.11.2008, S. 15 mit unkonkretem Verweis auf BFS, 2005.

<sup>2</sup> Vgl. Vorlesungsunterlagen CUREM, Richard Hunziker 20.02.2008, S. 18.



wo nur in sehr reduziertem Mass Aufträge an Dritte vergeben werden (Schweizerische National-Versicherungsgesellschaft, Swiss Re).<sup>3</sup>

Allen vorgefundenen und gewählten Lösungen ist gemeinsam, dass dem Bewirtschaftungsdienstleister eine Pflicht zum Reporting obliegt. Unterschiedlich sind die vorgefundenen Strukturen und die enthaltene Informationsdichte der Berichterstattung. Die durch die Bewirtschaftung vorgelegten Rapporte beziehen sich in der Regel ausschliesslich auf die verwalteten Liegenschaften und auf das betreute Portfolio. Der Fokus richtet sich im Besonderen auf die Performance der Liegenschaft und weniger – wenn überhaupt – auf die erbrachte Dienstleistung des Bewirtschafters. Dem Budgetprozess, der Verwaltungsabrechnung für die Liegenschaften sowie den immobilienbezogenen Kontrolllisten (z. B. Mieterspiegel, Leerstandsliste) wird generell grosses Gewicht zugemessen. Obwohl die institutionellen Investoren teilweise bereits über strukturierte und komplexe MIS-Systeme wie immopac<sup>®4</sup>, REOS<sup>®5</sup> oder REPM<sup>6</sup> verfügen, fehlen mehrheitlich die Zahlen, die über die Bewirtschaftung und die von ihr erbrachten Leistungen vor allem auch in Bezug auf die Erfüllung der Qualitätsanforderungen Auskunft geben.

## 1.2 Problemstellung

Dieses Outsourcing von Bewirtschaftungsaufgaben ist bei einem breit diversifizierten Portfolio sinnvoll verlangt aber ein gut ausgebautes Informationsmanagement und angemessenes Controlling. Bei Eigentümer mit einem Portfolio, das wenige regionale Schwergewichte legt, kann möglicherweise die Bewirtschaftung durch eine eigene Abteilung vorteilhaft sein.

Zwischen dem Investor und dem externen Bewirtschaftler besteht eine Prinzipal-Agent-Beziehung, wobei der institutionelle Investor als Prinzipal und der Bewirtschaftler als Agent auftritt. Die Prinzipal-Agent-Theorie besagt, dass zwischen den beiden Parteien eine Informationsasymmetrie besteht, die innerhalb dieser Beziehung jeweils zum eigenen Vorteil ausgenutzt werden kann, in der der Prinzipal sich jedoch meist in der benachteiligten Position befindet.<sup>7</sup> Ein Informationsvorsprung des Bewirtschafters ist grundsätzlich nicht unerwünscht, denn es sind ja die Nähe zum lokalen Markt und die speziellen fachlichen Fähigkeiten des Bewirtschafters, die ihn auszeichnen. Der Eigentümer sollte in der Lage sein, seine Situation in der Prinzipal-Agent-Beziehung zu verstehen und die daraus resultierenden Risiken zu erkennen. Zudem muss er mit möglichst einfachen Mitteln periodisch die wesentlichen Kennzahlen erheben können, damit die

---

<sup>3</sup> Eigene Erhebungen 2008.

<sup>4</sup> Leistungsbeschreibung unter [www.immopac.ch](http://www.immopac.ch) (Stand: 30.07.2008).

<sup>5</sup> Leistungsbeschreibung unter [www.reos.ch](http://www.reos.ch) (Stand: 30.07.2008).

<sup>6</sup> Leistungsbeschreibung unter [www.iazi.ch](http://www.iazi.ch) (Stand: 30.07.2008).

<sup>7</sup> Vgl. Ziff. 2.1.1.

der Prinzipal-Agent-Problematik entspringenden Risiken möglichst klein gehalten werden können.<sup>8</sup>

Daraus wird die zentrale Frage abgeleitet, mit welchen Kennzahlen der institutionelle Investor im Besonderen die Qualität der erhaltenen Immobiliendienstleistung Bewirtschaftung messen, steuern und gegebenenfalls mit anderen vergleichen kann.

### **1.3 Zielsetzung der Arbeit**

Aus dieser Arbeit soll hervorgehen, ob das Messen der Qualität der Bewirtschaftungsdienstleistung auf sinnvolle Art und Weise und mit vernünftigem Aufwand vorgenommen werden kann und wie eine Umsetzung in der Praxis möglich ist. Die Herleitung und Evaluation einzelner Kennzahlen, deren mögliche Aussagekraft in Bezug auf die Qualität sowie deren Interpretation stehen im Mittelpunkt der Untersuchung. Dabei ist zu beachten, dass eine Abgrenzung von der Beurteilung der reinen Performance der Immobilien vorgenommen wird, obwohl die erbrachte Bewirtschaftungsdienstleistung mit dieser in einem engen Zusammenhang steht. Objektiv messbare Kriterien stehen im Vordergrund und nicht die subjektiven Einschätzungen, mit denen die Qualität der Bewirtschaftung sicher auch beurteilt werden kann, die aber aufgrund ihrer subjektiven Prägung und ihrer Unabhängigkeit von eindeutig festlegbaren Kennzahlen vorliegend nicht von Interesse ist.<sup>9</sup>

Die vorgängige Auseinandersetzung mit der Prinzipal-Agent-Theorie und einige weitere theoretische Grundlagen zu Kennzahlen und Qualität wird aufzeigen, welchen Risiken der institutionelle Investor in seiner Beziehung zum Bewirtschaftungsdienstleister besonders ausgesetzt ist und wie er ihnen begegnen kann. Durch die Entwicklung und den Zusammenzug von Kennwerten, die heute von Investoren teilweise bereits verwendet werden, wird ein Überblick über mögliche Kennzahlen erstellt. Verstärktes Augenmerk wird darauf gerichtet, wie der Investor den von ihm erwarteten Qualitätsanspruch sicherstellen kann und ein abgerundetes Bild über die Qualität der Immobiliendienstleistung Bewirtschaftung erhält.

### **1.4 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit**

Nach einer ersten Konsultation der theoretischen Grundlagen zur Prinzipal-Agent-Problematik und generell zu Kennzahlen und Kennzahlensystemen wurde ein Interviewleitfaden entworfen, mit dem bei zahlreichen institutionellen Immobilieneigentümern Grundlagendaten, organisatorische Daten und vor allem Daten über die bereits verwendeten und installierten Kennzahlen und Kennzahlensysteme erhoben wurden. Es

---

<sup>8</sup> Vgl. Ziff. 2.1.

<sup>9</sup> Vgl. Ziff. 4.4.

wurde darauf geachtet, institutionelle Anleger aus unterschiedlichen Branchen (u. a. aus dem Banken- und Versicherungswesen) zu berücksichtigen, um ein breites Spektrum zu erhalten.<sup>10</sup>

Durch diese Erhebung konnte in Erfahrung gebracht werden, wie die Bewirtschaftung der von den Anlegern gehaltenen Liegenschaften organisiert ist und mit welchen Mitteln das Controlling und die Überwachung der Bewirtschaftung vorgenommen werden. Durch die Interviews mit den Anlegern konnte ein Teil der Entwicklungsarbeit eingeschränkt werden, da zahlreiche Kennzahlen in der Praxis bereits Anwendung finden.

Die Arbeit ist neben diesem einleitenden Teil in vier Abschnitte eingeteilt. In einem ersten Schritt werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen der Prinzipal-Agent-Theorie, der Kennzahlen und Kennzahlensysteme sowie der Qualität und des Controllings zusammengefasst. In einem zweiten Schritt werden die Entwicklungskriterien und ein entsprechendes Raster definiert, um eine systematische Prüfung der Kennzahlen und eine klare Zuordnung zu einem oder mehreren Prozessen zu gewährleisten. Im Weiteren werden die evaluierten sowie die aus den Interviews hervorgegangenen Kennzahlen auf ihre potenzielle Aussagekraft zur Qualität der Immobilienbewirtschaftungsdienstleistung und auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüft. Die Erkenntnisse aus den Analysen der Kennzahlen werden in einem letzten Teil zusammengefasst.

## **1.5 Begriffsdefinition**

### **1.5.1 Real Estate Investment Management**

«Real Estate Investment Management ist die umfassende, an den Vorgaben des Investors ausgerichtete, Eigentümervertretung für ein Immobilienvermögen unter Kapitalanlagegesichtspunkten. Dies kann neben Direktinvestitionen auch indirekte Investitionen, sowie, ergänzend zu fremdgenutzten Immobilien, eigen genutzte oder nicht primär der Ertragserzielung dienende Immobilien umfassen. Dabei gestaltet sich das Real Estate Investment Management als mehrstufiges Modell, das in folgende Teilbereiche untergliedert werden kann:»<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Anhang A.

<sup>11</sup> Definition von Real Estate Management Institute; Download von <http://www.rem-institute.org> (Stand: 25.07.2008), Quellenverweis nach gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.

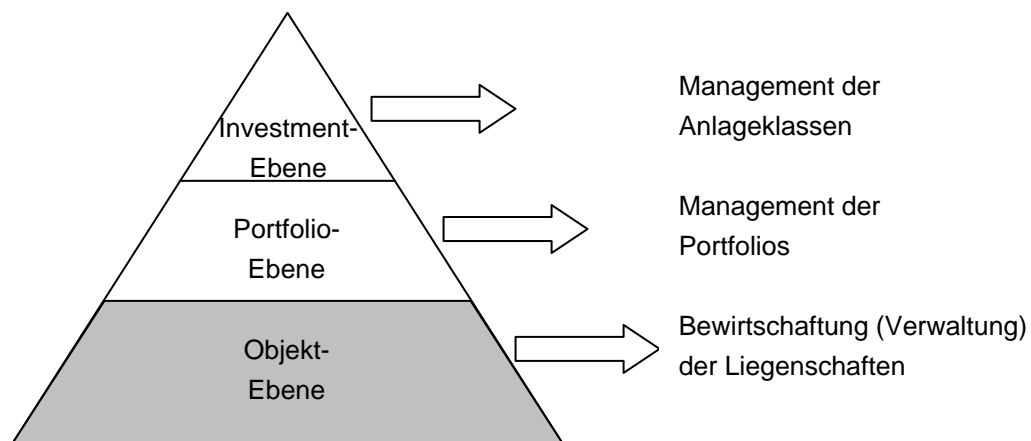


Abbildung 1: Definition Real Estate Investment Management<sup>12</sup>

Folgt man dieser Definition, so bildet die Bewirtschaftung einen Teil des REIM. Sie befindet sich auf der untersten Ebene der Wertschöpfungskette REIM. Aus Sicht der Bewirtschaftung ist die Unterscheidung zwischen der Portfoliomanagement- und der Investment-Ebene von untergeordneter Bedeutung. Der Ansprechpartner für die Bewirtschaftung ist immer der Portfoliomanager, der als Vertreter des Investors und Eigentümers auftritt. Umgekehrt formuliert, handelt der institutionelle Anleger durch seine Portfoliomanager, die gegenüber der Bewirtschaftung in Erscheinung treten. Nachfolgend wird regelmässig von der Bedeutung der Bewirtschaftung und der Kommunikation der Bewirtschaftung mit dem institutionellen Anleger gesprochen, wobei vorausgesetzt wird, dass der Investor durch das von ihm eingesetzte Portfoliomanagement handelt und sich in der Regel nicht direkt mit der Bewirtschaftung auseinandersetzt.

### 1.5.2 Institutionelle Investoren

Institutionelle Investoren (auch institutionelle Anleger) sind oft juristische Personen wie Banken, Versicherungen, Anlagegesellschaften, Pensionskassen, Industrieunternehmen, aber auch die öffentliche Hand, die professionell, systematisch und meist in regelmässigen Abständen oder nach Investitionsbedürfnis grössere Summen anlegen. Dementsprechend verfügen die institutionellen Anleger meist über ein breites Wissen und grosse Erfahrung in den Bereichen, in welchen sie investiert sind und kennen die Chancen und Risiken ihrer Investitionen und Anlageprodukte, weil die Investitionstätigkeit zu ihren Kernaufgaben gehört.

Dem institutionellen Investor steht der Privatanleger gegenüber. Dieser legt meist geringere Summen sporadisch an und verfügt über weniger Informationen als der institutionelle Anleger. In Bezug auf die Immobilieninvestitionen legt der institutionelle Anle-

<sup>12</sup> Nach gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. aus Vorlesungsunterlagen CU-REM, Richard Hunziker, 20.02.2008, S. 5.

ger seine Gelder – oder im Sinne einer Dienstleistung die Gelder seiner Kunden – in Liegenschaften an, die gewissen Renditeanforderungen genügen müssen. Der institutionelle Investor strebt ein diversifiziertes Immobilienportfolio an, um die Risiken zu verteilen und damit zu reduzieren.<sup>13</sup> «Er will ein marktkonform rentierendes Objekt, dessen langfristige Werterhaltung sichergestellt ist oder welches einen angemessenen Wuchs verspricht. Spekulative Überlegungen finden keinen Platz (...).»<sup>14</sup>

Im Weiteren werden die Begriffe Investor und Anleger als Synonyme verwendet. Die Bezeichnung Eigentümer kommt dann zur Anwendung, wenn diese Eigenschaft im direkten Zusammenhang mit der Liegenschaft im Vordergrund steht. In dieser Arbeit werden die Sichtweisen und Bedürfnisse des privaten Anlegers weitgehend ausgeklammert.

### 1.5.3 Immobilienportfolio

Das Portfoliomanagement auf der Seite des Investors ist dafür verantwortlich, dass das Portfolio von Immobilien gepflegt und entwickelt wird. Die für das professionelle Portfoliomanagement eingesetzten Personen sind auf die Assetklasse Immobilie spezialisiert.

Aufgrund dieser Ausgangslage hat der institutionelle Investor gegenüber dem privaten Anleger ganz andere Bedürfnisse. Er benötigt weniger immobiliespezifische Beratung, z. B. auf dem Gebiet der Bewirtschaftung, sondern vielmehr die notwendigen Informationen, um ein Portfolio über das Portfoliomanagement richtig zu positionieren und zu optimieren. Ein Investor mit einem grossen Anlagevolumen konzentriert sich weniger auf Einzelobjekte, sondern auf seine Gesamtinvestitionen. Das Portfoliomanagement kann aufgrund der Grösse eines Portfolios Effizienzen schaffen und gegebenenfalls Ineffizienzen über den Gesamtbestand ausgleichen.

Nachfolgend ist diese Überlegung von Bedeutung. In den Analysen möglicher Kennzahlen wird wohl Bezug auf eine einzelne Liegenschaft genommen, die Erkenntnisse und Informationen, die aus den Kennzahlen gezogen werden können, fokussieren hingegen meist das Gesamtportfolio. Die Beurteilung der Dienstleistung anhand einer einzigen Liegenschaft macht nur Sinn, wenn sich die erbrachte Dienstleistung des Bewirtschafters gelöst von der betroffenen Immobilie betrachten und messen lässt und nicht vorwiegend von der Performance der Liegenschaften beeinflusst wird.

---

<sup>13</sup> Vgl. Kühne-Büning/Nordalm/Stevelling, Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, S. 100, S. 104.

<sup>14</sup> Jenny, Immobilienanlagen institutioneller Investoren in der Zukunft, S. 77.

### 1.5.4 Immobilienbewirtschaftung

Die Immobilienbewirtschaftung ist mit der operativen Umsetzung der durch das Portfoliomanagement festgelegten Immobilienstrategie auf der Stufe Liegenschaft betraut. Sie ist für das kaufmännische, technische und infrastrukturelle Objektmanagement verantwortlich. Eine effiziente Bewirtschaftung trägt einen wesentlichen Teil zur Performance einer Liegenschaft und im Gesamten auch des Portfolios bei.<sup>15</sup>

Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass die Bewirtschaftungsdienstleistung nicht durch eine interne Abteilung des Investors vorgenommen wird, wie es bei einigen grossen institutionellen Anlegern der Fall ist, sondern durch einen spezialisierten Bewirtschaftungsdienstleister erbracht wird. Die Bewirtschaftungsdienstleistung ist vom FM abzugrenzen, auch wenn zahlreiche Berührungspunkte und Überschneidungen vorliegen können. Unter FM versteht die International Facility Management Association Folgendes: «Facility management is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology.»<sup>16</sup>

Damit ist gesagt, dass das FM in erster Linie zur Unterstützung von Primärprozessen einer Unternehmung dient und dadurch ein Teil dieser Unternehmensstrategie darstellen kann. Wird der Begriff weiter gefasst so begleitet das FM den gesamten Lebenszyklus der Immobilie von der Planung bis zum Abbruch. Die Bewirtschaftungsprozesse können dabei einen Teil des FM darstellen. In der Schweiz wird die operative Umsetzung der Investorenziele auf der Stufe Liegenschaft (Property-Management) in der Regel einer Bewirtschaftungsunternehmung übertragen, die vorwiegend diese Teilleistung des REIM erbringt.

Diese Abgrenzung in der Terminologie zwischen FM und Bewirtschaftung ist z. B. von Bedeutung, wenn Kostenbenchmarks diskutiert werden. Unter Bewirtschaftungskosten werden nicht nur die Gebäudeverwaltungs- und -managementkosten, sondern auch die Betriebskosten wie Ver- und Entsorgung, Reinigungs-, Überwachungs- und Instandhaltungskosten usw. subsumiert.<sup>17</sup> Dies führt im Allgemeinen zu einer gewissen Verwirrung, da der Begriff der Tätigkeit Immobilienbewirtschaftung (früher Immobilienverwaltung) sich nicht mit der Kostendefinition der Bewirtschaftungskosten deckt. In dieser Arbeit wird der Begriff Bewirtschaftung im Sinne einer Tätigkeit verstanden und orientiert sich nicht an den Bewirtschaftungskosten einer Immobilie.

---

<sup>15</sup> Schulte, Immobilienökonomie, Bd. 1, S. 907.

<sup>16</sup> Definition unter [http://www.ifma.org/what\\_is\\_fm/index.cfm](http://www.ifma.org/what_is_fm/index.cfm) (Stand: 18.07.2008).

<sup>17</sup> Pom+, FM Monitor 2008, S. 27, S. 42, Wüest&Partner, Immo-Monitoring 2008/2, S. 71.

### 1.5.5 Weitere verwendete Begriffe

**Mietzinsausfälle**<sup>18</sup> bezeichnen die Summe aller Kosten aus Mietzinsverlusten (Inkassoverluste auf Mietzinsen), Nichtvermietung und Leerstand. Leerstände werden dabei anhand der zuletzt bezahlten Mietzinse bewertet. In die Mietzinsausfälle nicht eingerechnet sind gewährte Mietzinsrabatte und umsonst zur Verfügung gestellte Flächen (wie Hauswartsräume, Besucherparkplätze usw.). In den Kennzahlen zur Performance von Immobilien-Direktanlagen von IAZI<sup>19</sup> werden in die Kennzahlen für nicht realisierte Mieten explizit auch gewährte Mietzinsrabatte eingerechnet. Nach sia werden diese Mietzinsreduktionen in einer separaten Position der Liegenschaftsabrechnung ausgewiesen.

Nachfolgend wird diese Thematik vernachlässigt, da sich die gewährten Rabatte nur marginal auf die Mietzinseinnahmen eines grossen Portfolios auswirken dürften und die Praxis nicht konsistent ist. Vorsicht ist grundsätzlich geboten, wenn in Kennzahlenvergleichen unterschiedliche Ausgangslagen angenommen werden.

**Marktmieten** bezeichnen die auf dem Markt bei Neuvermietung erzielbaren Mietwerte. Dabei werden Mietzinsanpassungen aufgrund von aktivierbaren Investitionen in das Mietobjekt nicht eingerechnet, sondern man geht vom erzielbaren Mietzins aus, der für das bestehende Objekt gelöst werden könnte. Die Marktmieten können in CHF pro Quadratmeter oder pro individuelles Mietobjekt festgelegt werden. Basis der Marktmieten sind die in der Marktwertanalyse festgelegten erzielbaren Mieten, die sich über das Mietzinspotenzial definieren.<sup>20</sup>

## 1.6 Einordnung der Arbeit

Innerhalb der Wertschöpfungskette des REIM aus Sicht des institutionellen Investors richtet sich der Fokus der Arbeit auf das Verhältnis zwischen dem Investor bzw. seinem Portfoliomanager und der Unternehmung, welche für die Bewirtschaftung verantwortlich zeichnet. Die Bewirtschaftung ist in drei Teilbereiche zu gliedern, die alle von den Qualitätsüberprüfungen des Eigentümers betroffen sein können und in gewissem Masse auch sein müssen. In der Bewirtschaftung können die folgenden drei Teilbereiche unterschieden werden:

- Kaufmännische Bewirtschaftung
- Technische Bewirtschaftung
- Infrastrukturelle Bewirtschaftung

---

<sup>18</sup> sia-Dokumentation D0218, S. 7, Ziff. 3.2.2.

<sup>19</sup> Scognamiglio, Aktuelle Kennzahlen zur Performance von Immobilien-Direktanlagen, S. 33.

<sup>20</sup> Schulte, Immobilien-Portfoliomanagement, S. 260.

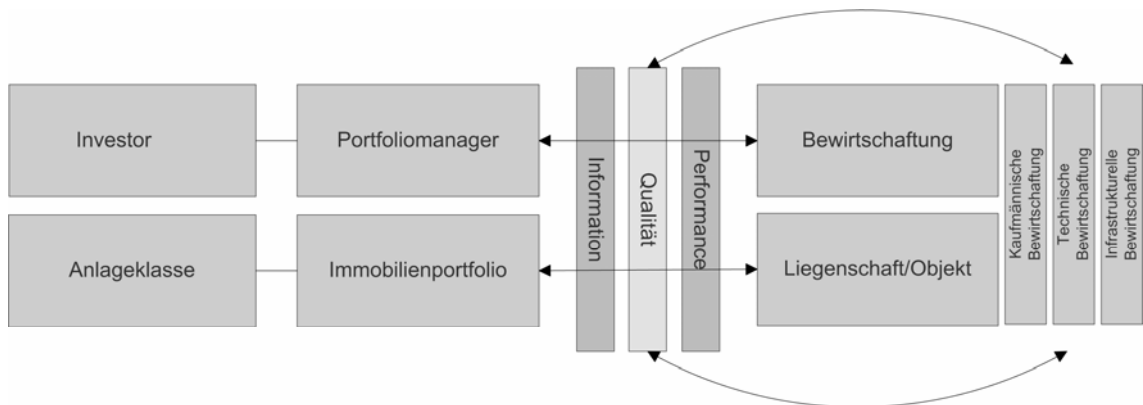


Abbildung 2: Einordnung der Arbeit im Real Estate Investment Management <sup>21</sup>

In erster Linie ist der Eigentümer an einer Erfüllung seiner vorgegebenen und allenfalls auch in Zielvereinbarungen ausformulierten Qualitätsanforderung interessiert.

Hingegen ist bei den Analysen auch das Verhältnis der Bewirtschaftung zu den Mietern von Bedeutung, schliesslich sind die Mieter die Nutzer der vom Investor gehaltenen Liegenschaften und mit ihrer Zahlungsbereitschaft für die gemieteten Räume und die erhaltene Dienstleistung von Seiten der Bewirtschaftung für die Rendite der Liegenschaft mitverantwortlich. Eine gegenüber den Mietern kompetent auftretende Bewirtschaftungsunternehmung trägt somit nicht unwesentlich zur Performance der Liegenschaft bei. In diesem Sinne interessieren in dieser Arbeit auch einzelne Prozesse, die sich auf das Verhältnis zwischen dem Mieter und der Bewirtschaftung beziehen.

<sup>21</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an die Definition von Real Estate Investment Management nach gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.; vgl. Ziff. 1.5.1.



## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Prinzipal-Agent-Problem

#### 2.1.1 Prinzipal-Agent-Theorie

Das Verhältnis zwischen dem Eigentümer und dem Bewirtschafter kann mit der Prinzipal-Agent-Theorie umschrieben und charakterisiert werden. Dabei tritt der Eigentümer als Prinzipal (Auftraggeber) auf und der Bewirtschafter als Agent (Auftragnehmer). Bamberg und Spremann umschreiben die Prinzipal-Agent-Theorie als «the economic analysis of cooperation in situations where externalities, uncertainty, limited observability, or asymmetric information exclude the pure market organization.»<sup>22</sup>

Die Prinzipal-Agent-Theorie (Gestaltung von Austauschbeziehungen) bildet die Grundlage für die Erfassung des zu untersuchenden Gegenstands. Der Prinzipal-Agent-Ansatz ist der Institutionen- sowie der Informationsökonomie zugehörig. Beide Ökonomiezweige verbinden Wissen um Informationsverteilung, die Existenz von Kosten des Screenings und Signallings<sup>23</sup> sowie die Wirkung von Anreizen zur Steuerung von Marktteilnehmern.<sup>24</sup> Gerade Dienstleistungen, die zu einem Teil aus Informations- und zum anderen Teil aus Arbeitsleistungen (Agent) sowie der nachfolgenden Beurteilung des Resultats (Prinzipal) bestehen, lassen sich anhand der Prinzipal-Agent-Theorie erklären und gestalten. Gegenstand des Verhältnisses zwischen dem institutionellen Investor und dem Bewirtschafter ist genau dieses Themenfeld: Ein Wirtschaftssubjekt (Agent) wird beauftragt, im Interesse von einem oder einer Gruppe anderer Wirtschaftssubjekte (Prinzipal) Entscheidungen zu treffen und zu handeln.

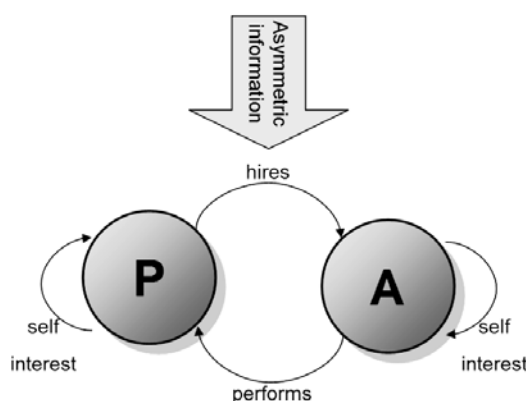


Abbildung 3: Darstellung der Prinzipal-Agent-Theorie<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Bamberg/Spremann, Agency Theory, Information and Incentives, S. 2.

<sup>23</sup> Vgl. Ziff. 2.1.4.

<sup>24</sup> Kloess, Konzeption eines Aktiven Immobilienmanagements als Dienstleistung für institutionelle Investoren, S. 39.

<sup>25</sup> Download von [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/a/ac/Principal\\_agent.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/a/ac/Principal_agent.png) (Stand: 14.07.2008).

Viele institutionelle Anleger haben die Immobilienbewirtschaftung ganz oder teilweise auf Dritte übertragen, weil sie selbst nicht über die entsprechende Organisation verfügen, um solche Leistung zu erbringen oder weil sie der Ansicht sind, dass es aus ökonomischer Sicht sinnvoller ist, wenn solche Leistungen nicht selbst erbracht werden müssen. Die Gründe hierfür können vielfältig sein und müssen hier nicht weiter erörtert werden.

Man spricht von einem Outsourcing, bei dem Strukturen und Funktionen ausgelagert und nicht durch den Eigentümer selbst wahrgenommen werden. Auch die Formen des Outsourcings können unterschiedlich sein; von der Auslagerung einzelner Aufgaben bis zur Übertragung ganzer Leistungsbündel auf Dritte.<sup>26</sup> Unabhängig davon, welche Elemente der Investor auslagert und in welchem Umfang er dies tut, das Verhältnis zwischen dem Auftraggeber (Eigentümer als Prinzipal) und dem Auftragnehmer (Bewirtschafter als Agent) verdient eine besondere Beachtung. Der Investor steht im Konflikt zwischen dem Vertrauen, das er dem Agenten entgegenbringen will und entgegenbringt, und seinem Bedürfnis nach Kontrolle des Partners, um den Missbrauch des entgegengebrachten Vertrauens zu vermeiden.

Für den Prinzipal ist es wichtig, sein Informationsdefizit möglichst klein zu halten, damit er erkennt, wann der Agent seinen Informationsvorsprung nutzt und seinen Nutzen aus dem Verhältnis zum Nachteil des Prinzipals maximiert.<sup>27</sup> «Agency theory reminds us that much of organizational life, whether we like it or not, is based on self-interest.»<sup>28</sup>

Die Tätigkeit des Agenten ist vom Prinzipal nur unvollständig beobachtbar und entsprechend auch schwierig zu kontrollieren. Selbstredend verlangt der Prinzipal für die ihm erwachsenden Kosten eine entsprechende Leistung des Agenten. Diese Leistung, die nicht nur ausgeführt werden soll, sondern zudem den Vorgaben des Prinzipals entsprechen muss (Qualität), ist zu überprüfen und zu kontrollieren, was neben den erwähnten Vertretungs- und Transaktionskosten auch Kontroll- oder Monitoring-Kosten verursacht.<sup>29</sup>

Die Prinzipal-Agent-Theorie geht davon aus, dass die Konflikte zwischen den Parteien und die Frage der entstehenden Kosten<sup>30</sup> auf vertraglicher Basis gelöst werden können. Dabei wird vernachlässigt, dass im Zuge der Vertragserfüllung weitere Probleme entstehen können, wenn man von einer problemlosen Durchsetzung der vertraglichen Ver-

---

<sup>26</sup> Hellerforth, Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, S. 7.

<sup>27</sup> Hellerforth, Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, S. 59.

<sup>28</sup> Hunziker, Das Prinzipal-Agent-Problem im schweizerischen Vertragsrecht, S. 49; zit. n. Eisenhardt, Kathleen, Agency Theory: An Assessment and Review, in: The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, Jan. 1989, S. 64.

<sup>29</sup> Pfnür, Modernes Immobilienmanagement, S. 297.

<sup>30</sup> U. a. Vertretungs-, Transaktions- und Informationskosten. Zudem sind die Agency-Costs nicht zu vernachlässigen, obwohl diese nicht vertraglich geregelt sind (vgl. Ziff. 2.1.3).

einbarung ausgeht. Diese doch eher realitätsfremde, theoretische Ausgangslage widerspricht den in der Praxis häufig angemeldeten Bedürfnissen nach Überprüfung und Kontrolle der erbrachten Leistung des Agenten,<sup>31</sup> vorliegend der Bewirtschaftung.

### 2.1.2 Risikokategorien

Aus dieser Betrachtung sind drei Hauptrisikokategorien von besonderer Bedeutung:<sup>32</sup> **Moral Hazard**<sup>33</sup> beschreibt Situationen nach Vertragsabschluss, in denen der Agent nur ihm bekannte Informationen (hidden information) nutzt oder Leistungen erbringt (hidden actions), die für den Prinzipal nicht oder kaum überprüfbar sind. Beides wird mit dem Ziel umgesetzt, die eigenen Interessen und nicht jene des Auftraggebers zu befriedigen.

Seitens des Investors kann zwar eine gesamthafte Überprüfung der Leistung z. B. im Rahmen des Unternehmenserfolgs oder der Performance eines Immobilienportfolios vorgenommen werden. Die individuelle Leistung des Beauftragten hingegen ist schwierig zu überprüfen und mangelhaft erbrachte Leistungen sind kaum zu beweisen. Daraus erwächst eine Qualitätsunsicherheit, die die uninformierte Partei ex ante nicht beurteilen kann und kaum zu beseitigen vermag.

Der Prinzipal kann solche versteckten Aktionen versuchen abzufangen oder gar zu unterbinden, indem er bereits im Vertragswesen entsprechende Kontrollmechanismen und Reportings vorsieht und sich die erforderlichen Mittel verschafft, um eine Überprüfung effektiv auch vorzunehmen.<sup>34</sup> Gerade in der Immobilienbewirtschaftung ist es aber undenkbar, sämtliche einzelne Handlungen des Bewirtschafters zu prüfen oder diese gar vertraglich festzulegen. Aus praktischen Gründen sind aus diesem Grund generelle Ermächtigungen zwingend. Dass der Bewirtschaftler dabei auch seine Interessen in den Vordergrund stellt, ist nicht zu vermeiden.

**Holdup**<sup>35</sup> beschreibt die Einschätzung der Absichten des Vertragspartners. Der Agent versucht systematisch, seine bereits vor dem Vertragsabschluss vorhandenen Absichten (hidden intentions) umzusetzen und unvollständige Vertragsklauseln oder Lücken in den Vertragswerken opportunistisch und zu seinem Vorteil zu nutzen. Es ist nicht von

---

<sup>31</sup> Kloess, Konzeption eines Aktiven Immobilienmanagements als Dienstleistung für institutionelle Investoren, S. 44.

<sup>32</sup> Zusammenstellung aus Duffner, Principal-Agent Problems in Venture Capital, S. 34 f., mit weiteren Verweisen. Ergänzungen aus Morkötter/Westerfeld, Asset Securitisation: Die Geschäftsmodelle von Ratingagenturen im Spannungsfeld einer Principal-Agent-Betrachtung, S. 24; Hellerforth, Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, S. 59; Roiger, Gestaltung von Anreizsystemen und Unternehmensethik, S. 12 f.

<sup>33</sup> Vgl. Hunziker, Das Prinzipal-Agent-Problem im schweizerischen Vertragsrecht, S. 51 f.

<sup>34</sup> Hellerforth, Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, S. 60.

<sup>35</sup> Vgl. Hunziker, Das Prinzipal-Agent-Problem im schweizerischen Vertragsrecht, S. 54.

der Hand zu weisen, dass diese Gefahr nicht nur für den Prinzipal besteht, sondern dass davon beide Parteien, also auch der Agent, gleichermaßen betroffen sind.

**Adverse Selection**<sup>36</sup> beschreibt das Problem der mangelhaften Beurteilungsmöglichkeit der effektiv vorhandenen Fähigkeiten eines Agenten. Es ist durchaus möglich, dass dieser U. u. hidden characteristics (verborgene Eigenschaften) aufweist, die vor Vertragsabschluss nicht bekannt waren. Auch ist denkbar, dass der Agent die geforderten Eigenschaften eben nicht erfüllt. Adverse Selection ist nicht nur ein Problem in der Wahl des Partners, sondern betrifft auch Märkte, wo nur beschränkt Alternativen zur Verfügung stehen und damit die Auswahl eines Vertragspartners per se eingeschränkt ist. Oft sind auch Märkte betroffen, in denen bereits vor Vertragsabschluss eine erhebliche Informationsasymmetrie besteht (z. B. Gebrauchtwagenmarkt). Die Wahl eines gesamtschweizerisch tätigen Immobiliendienstleisters ist z. B. für den institutionellen Anleger in diesem Sinne eingeschränkt, da es nicht sehr viele Anbieter im Schweizer Markt gibt.

### 2.1.3 Agency Costs

In einer Welt, in der Informationen nichts kosteten und für jedermann jederzeit überall verfügbar wären, gäbe es keine Prinzipal-Agent-Problematik, da keine Partei Informationen zu ihrem Vorteil einsetzen könnte. Diese ideale Welt ist allerdings weit von der realen Welt entfernt, in der vollständige Informationen nicht erreichbar sind und vor allem nicht kostenlos zur Verfügung stehen. Die Kosten für die Informationsbeschaffung, die möglichst komplett zu geringen Kosten erfolgen sollte, bilden daher einen wesentlichen Teil der Prinzipal-Agent-Theorie und zielen darauf ab, der idealen Welt der Informationsbeschaffung möglichst nahe zu kommen.

Bei den Agency Costs wird zwischen Bonding Costs (Garantie- und Signalisierungskosten des Agenten) und Monitoring Costs unterschieden, wobei die Monitoring Costs die Überwachungs- und Kontrollkosten des Prinzipals erfassen. Es sind dabei jene Aufwendungen betroffen, die den freien Handlungsspielraum des Agenten einschränken und die Qualität wie auch die Quantität der Arbeit des Agenten überwachen.<sup>37</sup>

### 2.1.4 Lösungsansätze

Die Prinzipal-Agent-Theorie zeigt in erster Linie auf, wo die Probleme und Risiken anzusiedeln sind. Die aus der Theorie hervorgehenden Lösungsansätze sollen die Position des in der Regel benachteiligten Prinzipals verbessern und sind vom Standpunkt des Agenten aus gesehen eher einseitig und zugunsten des Prinzipals parteiisch.

---

<sup>36</sup> Vgl. Hunziker, Das Prinzipal-Agent-Problem im schweizerischen Vertragsrecht, S. 49.

<sup>37</sup> Hunziker, Das Prinzipal-Agent-Problem im schweizerischen Vertragsrecht, S. 94 mit weiteren Ausführungen zu Agency Costs und v. a. auch dem hier nicht eingeführten Begriff «residual loss».

Um das Risiko der adversen Selektion möglichst gering zu halten, stehen der schlechter informierten Partei vor Vertragsabschluss u. a. Instrumente wie das Signalling oder das Screening zur Verfügung.<sup>38</sup> Screening bedeutet, dass die schlechter informierte Partei sich Informationen über Leistungen und Eigenschaften des künftigen Vertragspartners beschafft und diese entsprechend auswertet. Das Signalling unterscheidet sich vom Screening darin, dass die Informationen von Seiten der besser informierten Partei (Agent) zur Verfügung gestellt werden. So kann bereits vor Vertragsabschluss das Wohlwollen des Prinzipals erworben werden, das möglicherweise auch nach Vertragsabschluss noch über längere Zeit vorhanden bleibt. Man spricht von einer «Informationsrente».<sup>39</sup>

Vorliegend richtet sich der Fokus vor allem auf das Verhältnis zwischen dem Investor und dem Bewirtschafter nach Vertragsabschluss und auf die Möglichkeiten des Anlegers, auf die korrekte Vertragserfüllung der Bewirtschaftung hinzuwirken. Im Vordergrund steht das Risiko des Moral Hazard, das nach der Prinzipal-Agent-Theorie mittels geeigneter vertraglicher Regelungen gelöst werden könnte. Dass es sich dabei um eine Theorie handelt, die in der Praxis der Bewirtschaftung von Immobilien kaum denkbar ist, scheint offensichtlich. Die Komplexität der entstehenden Vertragswerke würde die Handlungsfähigkeit in erheblichem Masse lähmen oder gar zum Erliegen bringen.

Der Prinzipal kann seine Risiken mit Kontrollen und Informationssystemen wenn auch nicht vermeiden, dann doch vermindern. Nicht zu unterschätzen ist im Weiteren auch die Wirkung von Anreizsystemen, die grundsätzlich geeignet sind, den Agenten dazu zu motivieren, im Interesse des Prinzipals zu handeln. Anzumerken gilt es aber in diesem Fall, dass Anreize allein nicht ausreichen, sondern sich normalerweise auf eine im Einzelnen definierte Leistung abstützen, die wiederum gemessen und mittels eines Soll-Ist-Vergleichs überprüft werden muss.

Im Rahmen der Informationsbeschaffung wird zwischen dem Reporting, bei dem der Agent die entsprechenden Informationen zur Verfügung stellt, und dem Monitoring, bei dem der Prinzipal sich auf dem Wege der Überwachung die für ihn notwendigen Informationen beschafft, unterschieden.<sup>40</sup> Beide Instrumente vermögen die Informationsasymmetrie nicht grundsätzlich aufzuheben, erlauben aber eine punktuelle Verminderung und können so ein Gesamtbild der Leistung des Agenten vermitteln.

---

<sup>38</sup> Um die Bedeutung der Forschung in diesem Gebiet herauszustreichen, sei darauf hingewiesen, dass die Herren George A. Akerlof, Joseph E. Stiglitz und Michael Spence im Jahr 2001 «for their analyses of markets with asymmetric information» mit dem Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften ausgezeichnet wurden; URL: [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2001/index.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2001/index.html) (Stand 10.07.2008).

<sup>39</sup> Hunziker, Das Prinzipal-Agent-Problem im schweizerischen Vertragsrecht, S. 67.

<sup>40</sup> Duffner, Principal-Agent Problems in Venture Capital Finance, S. 42; Hunziker, Das Prinzipal-Agent-Problem im schweizerischen Vertragsrecht, S. 79.

Über die Notwendigkeit eines Monitorings der Bewirtschaftung durch die Investoren herrscht sehr wohl Einigkeit. Es stellt sich allerdings das Problem, dass die notwendigen Daten zwar meist vorhanden sind, aber nicht oder nur in ungenügender Form ausgewertet werden. Vielfach erfolgen die Analyse und die Beurteilung der durch die Bewirtschaftung erbrachten Dienstleistung mit einer Konzentration auf die Performance der Liegenschaften und des betreuten Portfolios. Es ist unumstritten, dass auch die Bewirtschaftung ihren Teil zur Entwicklung der Liegenschaft beiträgt, hingegen sind diese Zahlen eher ungeeignet, eine konkret erbrachte Dienstleistung der Bewirtschaftung sowie deren Qualität zu beurteilen.<sup>41</sup>

Die vorhandenen Zahlen müssen demnach sortiert und neu kombiniert werden, damit eine qualitative Beurteilung abgeleitet werden kann. Zudem ist es zentral, nicht einzelne Kennzahlen isoliert zu betrachten, sondern verschiedene Werte zu gruppieren und im Gesamtbild zu beurteilen.

## 2.2 Kennzahlen

### 2.2.1 Begriff Kennzahl

Über den Begriff der Kennzahl herrscht wenig Einigkeit. Es werden als Synonyme auch Begriffe wie Kennziffer, Schlüsselzahl, Indikator oder Messzahl<sup>42</sup> verwendet, aber auch Bezeichnungen wie KPI, KRI<sup>43</sup> o. ä. sind anzutreffen. Bei Kennzahlen handelt es sich im Allgemeinen um quantitative Informationen, die eine besondere und verdichtete Aussagekraft über einen Sachverhalt aufweisen. Das Ziel von Kennzahlen ist es, komplexe Sachverhalte in wenigen Zahlen oder nur einem einzigen Wert auszudrücken, um diese (die Sachverhalte) schnell und exakt analysieren und beurteilen zu können.<sup>44</sup> Eine treffende Umschreibung der Kennzahlen, ihrer Entstehung sowie ihrer Verwendung in einer äusserst kurzen Fassung hat Schellenberg gefunden: «Kennzahlen geben in absoluter oder in relativer Form konzentrierte Informationen über wichtige Sachverhalte. Sie entstehen durch Auswahl, Vergleich und Auswertung relevanter Daten und dienen als Analyse, Planungs- und Kontrollinstrument.»<sup>45</sup> Kennzahlen bilden damit strategische Erfolgsfaktoren ab und können dadurch selbst zu solchen Faktoren werden.

---

<sup>41</sup> Holmström, *The Principal Agent Model, The Economic Theory of Incentives*, S. 141.

<sup>42</sup> Mutscheller, *Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement*, S. 32; Preissler, *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen*, S. 11.

<sup>43</sup> Zur Definition von KPI und KRI vgl. Parmenter, *Key Performance Indicators*, S. 3 f.

<sup>44</sup> Schulte/Thomas, *Handbuch Immobilien-Portfoliomanagement*, S. 224 f.

<sup>45</sup> Schellenberg, *Accounting A-Z*, S. 224.

### 2.2.2 Arten von Kennzahlen

Unterschieden wird in erster Linie zwischen absoluten Zahlen und Verhältniszahlen. Vereinfacht lassen sich die verschiedenen Kennzahlen wie folgt darstellen:<sup>46</sup>

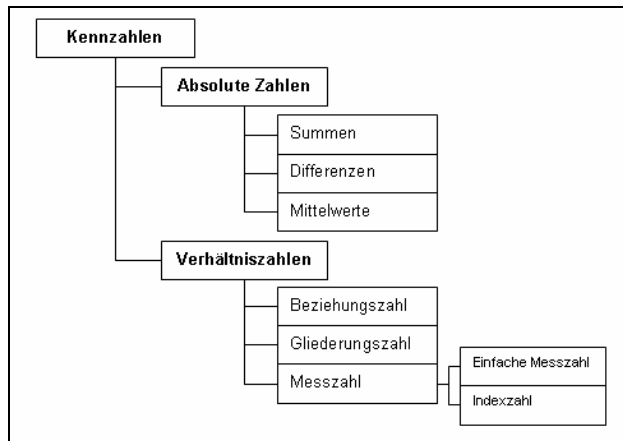


Abbildung 4: Arten von Kennzahlen<sup>47</sup>

**Absolute Zahlen** stehen unmittelbar mit dem betrachteten Ereignis im Zusammenhang, sind unabhängig von anderen Zahlenwerten und werden entsprechend betrachtet. Mit absoluten Zahlen kann u. a. die Anzahl der Fehler in einer Abteilung zum Ausdruck gebracht werden, nicht aber eine Fehlerquote, da diese in einem Verhältnis zu einer anderen Zahl wie z. B. der Anzahl getätigter Abläufe stehen muss. Mit absoluten Zahlen können in der Bewirtschaftung Gesamtkosten, die Anzahl betreuter Objekte, aber auch Differenzen oder Mittelwerte dargestellt werden. Die absoluten Zahlen werden trotz ihrer teilweise geringen Aussagekraft häufig verwendet. Bedeutung erhalten sie aber erst in einem Soll-Ist-Vergleich oder im Zusammenhang mit anderen absoluten Zahlen.<sup>48</sup>

**Verhältniszahlen** bzw. relative Kennzahlen stellen Verhältnisse zwischen Sachverhalten her. Sie werden immer aus Quotienten einzelner absoluter Werte berechnet.

$$\text{Verhältniszahl} = \frac{\text{Beobachtungszahl}}{\text{Bezugszahl}}$$

Damit wird ein Element mit einem anderen gemessen, was die Erkennung von Zusammenhängen ermöglicht. Aufgebaut sind Verhältniszahlen immer auf absoluten Zahlen, was bedingt, dass man sich über die Bedeutung der für die Verhältniszahl verwendeten

<sup>46</sup> Darstellung und Beschreibung nach Mutscheller, Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement, S. 32 f. mit weiteren Verweisen. Ähnlich Preissler, Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, S. 12 ff.

<sup>47</sup> Eigene Darstellung nach Mutscheller, Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement, S. 34 f.

<sup>48</sup> Mutscheller, Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement, S. 32 f. mit weiteren Verweisen; Preissler, Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, S. 12 f.; Meyer, Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, S. 22 f.

Werte bewusst ist. Verhältniszahlen werden in Beziehungs-, Gliederungs- sowie Mess- und Indexzahlen unterteilt.<sup>49</sup>

**Beziehungskennzahlen** als die wichtigste Untergruppe der relativen Kennzahlen (Verhältniszahlen) stellen Zusammenhänge und Entwicklungen dar. Hierfür werden zwei verschiedene Messgrößen in eine Beziehung zueinander gestellt:

$$\text{Beziehungskennzahl} = \frac{\text{Beobachtungszahl}}{\text{Einflussgrösse}}$$

**Gliederungskennzahlen** stellen eine Beziehung zwischen einer Teilmenge und einer Gesamtmenge her. Diese häufig verwendete Kennzahl ermöglicht eine detaillierte Datenanalyse:

$$\text{Gliederungskennzahl} = \frac{\text{Teilmenge}}{\text{Gesamtmenge}}$$

**Messkennzahlen** berücksichtigen die Veränderung bestimmter Einflussgrößen über einen bestimmten Zeitraum. Dabei wird ein Wert in einer bestimmten Ursprungsperiode (Periode 0) als Basis definiert und ein Bezug zu einem Wert in einer späteren Zeitperiode (Periode 1) hergestellt:

$$\text{Messkennzahl} = \frac{\text{Wert in Periode 1}}{\text{Wert in Periode 0}}$$

Für die Darstellung der Formeln in Prozenten ist der Nenner jeweils mit dem Faktor 100 zu multiplizieren.

### 2.2.3 Anforderungen an Kennzahlen

Nur aussagekräftige Kennzahlen sollten zur Anwendung gelangen. Hierfür unterliegen sie gewissen Anforderungen.<sup>50</sup>

**Validität:** Die Grundlagen des gemessenen, realen Ereignisses sind klar und mit der Messgröße kann das erfasste Ereignis auch tatsächlich zum Ausdruck gebracht werden. Ist dieses Kriterium nicht oder nur ungenügend erfüllt, so dürfte die gemessene Kennzahl bei den Verantwortlichen der gemessenen Prozesse kaum auf Akzeptanz stossen.

---

<sup>49</sup> Preissler, Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, S. 14 f.

<sup>50</sup> Reisbeck/Schöne, Immobilien-Benchmarking, S. 67, mit Verweis auf Mutscheller, Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement, S. 38 f., der weitere bedeutende Anforderungen an die Kennzahlen sowie Literaturhinweise anführt; Preissler, Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, S. 24; Kütz, Kennzahlen in der IT, S. 51 f.



**Aktualität:** Dieses Kriterium setzt voraus, dass die Basisdaten und die daraus generierte Kennzahl die gleiche Aktualität aufweisen. Interne wie externe Kennzahlen können nur verglichen werden, wenn sie aus der gleichen Zeitperiode stammen.

**Objektivität:** Die verlangte Objektivität betrifft den Erheber der Grunddaten und seine Messinstrumente. Die erhobene Kennzahl soll die Realität so exakt wie möglich wiedergeben und sollte daher nicht beeinflusst werden.

**Stabilität:** Stabilität bedeutet, dass sich eine Kennzahl bei wiederholter Messung unter den gleichen Bedingungen nicht verändert, sondern stabil bleibt. Messungen müssen zwecks ihrer Akzeptanz demnach reproduzierbar sein.

**Automatisierbarkeit:** So weit als möglich sollten Kennzahlen nicht manuell erhoben werden müssen, sondern automatisch aus dem IT-System ermittelt werden können.

**Wirtschaftlichkeit:** Die Wirtschaftlichkeit ist eine Anforderung, die vor der Entwicklung und Implementierung von Kennzahlensystemen analysiert werden soll. Es macht wenig Sinn, wenn die Werte nur mit enormem, kostspieligem Aufwand erhoben werden können.

**Messbarkeit:** Diese eher trivial erscheinende Voraussetzung hat es regelmässig in sich. Aussagen wie «You cannot manage what you cannot measure»<sup>51</sup> weisen darauf hin, dass allgemein der Messung von Leistungen und Performance eine sehr grosse Bedeutung zukommt. Was nicht gemessen wird, kann nicht festgehalten und demnach auch keiner Analyse unterzogen werden. Mit Kennzahlen werden gemessene Abläufe und Prozesse beschrieben. Die Tatbestände, die hinter diesen Zahlen stehen, sind demnach quantitativer Natur und können deshalb numerisch ausgedrückt werden. Die Messung selbst und die Aufzeichnung der Werte über eine möglichst lange Zeitperiode sind die Grundlage jedes Qualitätsmanagements, da der gemessene Sachverhalt mit einem Massstab verglichen werden muss, um das Messresultat richtig interpretieren zu können.<sup>52</sup> Von zentraler Bedeutung ist, dass man sich auf ein bestimmtes Messverfahren und die verwendeten Grundlagen von vornherein festlegt und die Messungen in immer der gleichen Weise vornimmt.

#### 2.2.4 Vergleichen von Kennzahlen

Kennzahlen werden als Vergleichszahlen verwendet. Es ist zu unterscheiden, ob ein innerbetrieblicher oder ein Unternehmensvergleich angestrebt wird. Unternehmensvergleiche liegen dann vor, wenn Betriebe innerhalb der gleichen Branche miteinander verglichen werden.

---

<sup>51</sup> Zitiert in: Department of Trade and Industry, Performance Measurement, S. 1, ohne weitere Quellenangaben.

<sup>52</sup> Meyer, Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, S. 19.

In der Praxis wird häufig der Begriff «Benchmarking» verwendet, auch wenn seine Bedeutung nicht einheitlich definiert ist. Er stammt aus dem Angelsächsischen und bedeutet so viel wie einen Massstab, eine Orientierungshilfe setzen. Trotz unterschiedlicher Definitionen lassen sich einige gemeinsame Kriterien und Funktionen darlegen:

- Ein Benchmarking-Prozess ist langfristig angelegt und wird systematisch und kontinuierlich geführt.
- Zentral beim Benchmarking sind die Messung und der Vergleich von bestimmten Produkten, Funktionen oder Prozessen.
- Der Vergleich orientiert sich jeweils am «Best in Class» oder an einem Durchschnitt eines grossen Datenpools mit dem Ziel, festzustellen, wo man Verbesserungspotenzial hat, um in seiner Klasse der Beste zu werden oder wo man eine unterdurchschnittliche Leistung erbracht hat.
- Die Ergebnisse des Vergleichs sollten zu Verbesserungen der eigenen Leistungen führen.<sup>53</sup>

Zusammenfassend wird in der modernen Managementlehre unter Benchmarking «eine in kontinuierlichen Zyklen verlaufende vergleichende Analyse von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Methoden verstanden. Als Vergleichsmassstab dienen dabei Unternehmen, die die zum Vergleich herangezogene Disziplin besonders gut beherrschen (Best-Practice)».<sup>54</sup>

Beim Vergleich von Immobilienportfolios mittels Benchmarking wird vorwiegend an einem Vergleichsportfolio gemessen, das sich aus zahlreichen Einzelportfolios zusammensetzt und weniger an einem «Best in Class-Portfolio».<sup>55</sup> Für die Qualitätskennzahlen spielt der Vergleich mit Ziel- oder Durchschnittswerten durchaus eine tragende Rolle. Nur durch die Verbindung von Soll- und Ist-Werten ist es einem Investor möglich, sich ein Bild über die geleistete Qualität des Dienstleisters zu machen. Solche Vergleiche kann er vornehmen, indem er die systematischen und einheitlichen Zahlen über eine bestimmte Zeitreihe aufbaut und die Veränderungen entsprechend interpretiert, oder aber er kann die entsprechenden Zahlen bei verschiedenen Dienstleistern erheben und diese einander gegenüberstellen, um die für ihn beste und damit wohl auch geforderte Dienstleistung zu eruieren.

---

<sup>53</sup> Reisbeck/Schöne, Immobilien-Benchmarking, S. 33 mit zahlreichen weiteren Literaturverweisen.

<sup>54</sup> Pfnür, Modernes Immobilienmanagement, S. 119.

<sup>55</sup> Schulte, Immobilienökonomie, S. 834; professionelle Anbieter von Vergleichsportfolios und Benchmarkdaten sind bspw. IPD ([www.ipd.com](http://www.ipd.com)) oder IAZI ([www.iazi.ch](http://www.iazi.ch)).

### 2.2.5 Datenbasis und Datenbeschaffung

Damit der Investor die notwendigen Kennzahlen erstellen kann, ist er auf die Zulieferung von Daten der Bewirtschaftung angewiesen. In dieser Arbeit wird vorwiegend auf Zahlen eingegangen, über die der Investor verfügen kann und darf, unabhängig davon, wo diese hinterlegt sind. Nur am Rande und unter entsprechendem Vorbehalt werden Daten berücksichtigt, über die ausschliesslich der Bewirtschaftungsdienstleister verfügen kann und die er selbst für sein eigenes Qualitätsmanagementsystem nutzt, bspw. Personendaten oder Daten zur Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Weiter ist bedeutend, dass die verwendeten Zahlen periodisch erhoben werden können. Diese Voraussetzung schliesst aus, dass sporadische und situationsbezogene Mieterbefragungen oder ähnliche Erhebungen mit in die Überlegungen zur Qualitätsmessung der Bewirtschaftung einfließen, obwohl solche zusätzlichen Informationen zu einem abgerundeten Bild des Leistungsausweises beitragen würden. Die Grenze zwischen den Daten, die dem Eigentümer zur Verfügung stehen und jenen, deren Herausgabe er verlangen könnte, ist nicht immer klar zu ziehen. Vertragliche Regelungen können helfen, die Bedürfnisse seitens des Investors festzuhalten.

Zahlreiche institutionelle Investoren sind heute bereits mit fortschrittlichen Management-Informationssystemen (MIS) wie immopac<sup>®</sup>, REOS<sup>®</sup> oder REPM ausgerüstet, die die vorhandenen und dem Anleger zugänglichen Daten über elektronische Schnittstellen aus den Informationssystemen der Bewirtschaftung in die eigenen einspeisen. Diese Systeme erleichtern die Datenbeschaffung und führen zu einer weitgehend automatisierten Auswertung der Portfolioperformance und Liegenschaftsdaten. Eine standardisierte und automatisierte Auswertung der Bewirtschaftungsqualität ist in diesen Systemen kaum vorhanden oder wurde spezifisch auf den individuellen Nutzer der Software implementiert.<sup>56</sup>

### 2.2.6 Gefahren im Umgang mit Kennzahlen

In der Praxis wird man sich in der Regel nicht darüber beschweren können, zu wenig auswertbare Informationen zu haben. Die Schwierigkeit ist vielmehr, mit der Fülle richtig umgehen zu können und die wirklich nützlichen Werte herausfiltern. Zu viele Daten erschweren den Überblick und können, wie zu wenige Daten übrigens auch, zu Fehlbeurteilungen und damit zu Fehlentscheidungen führen. Die Frage, welche und wie viele Kennzahlen eine Unternehmung benötigt, kann nicht allgemein beantwortet werden, sondern richtet sich nach den individuellen Bedürfnissen. Zu beachten ist im Weiteren, dass Kennzahlen nicht alle Fakten und Daten abbilden können. Vielfach gehen Informa-

---

<sup>56</sup> Z. B. die UBS AG, welche REOS<sup>®</sup> nutzt und ein entsprechendes Modul implementiert hat.

tionen verloren, wenn die vorgenommene Erhebung auf eine oder einige wenige Zahlen reduziert wird.

In diesem Sinne ist bei einer ausgeprägten Zahlengläubigkeit immer Vorsicht geboten, vor allem wenn sich der Fokus in erster Linie auf Finanzkennzahlen bezieht und die qualitätsbezogenen Elemente vernachlässigt oder falsch interpretiert werden.<sup>57</sup>

### 2.3 Gängige Kennzahlensysteme

Bedeutend für die Verwendung der Kennzahlen ist, dass diese in einem Kennzahlensystem zusammengezogen und möglichst strukturiert abgebildet werden. Dadurch wird eine rasche und wirkungsvolle Analyse gewährleistet und die Gefahr der Fehlinterpretation reduziert. Es sind demnach nicht die einzelnen Kennzahlen von Bedeutung als vielmehr das Gesamtbild, das aus einem Kennzahlensystem entsteht und die einzelnen Zahlen in der Kombination mit anderen Werten betrachten lässt.<sup>58</sup> Einzelne Kennzahlen haben nur eine sehr beschränkte Aussagekraft und können aus dem Kontext gerissen falsche Massnahmen provozieren.<sup>59</sup>

Kennzahlensysteme sind rechnerische oder sachlogische Verknüpfungen von einzelnen Kennwerten, wobei die Elemente in einer sinnvollen Beziehung zueinander stehen, sich möglicherweise gegenseitig ergänzen und insgesamt auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel ausgerichtet sein sollten. Im Wesentlichen werden zwei Kennzahlensysteme unterschieden, die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

#### 2.3.1 Rechensysteme

Rechensysteme sind pyramidenförmig aufgebaut und weisen meist nur eine Spitzenkennzahl auf. Die Beziehungen der Kennzahlen beruhen auf mathematischen Zusammenhängen. Der Aufbau erfolgt durch Verknüpfung einzelner Kennzahlen, die anschliessend in einer übergeordneten Zahl zusammengefasst werden.<sup>60</sup> Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Zahlen, die miteinander kombiniert werden, sind meist komplex und beruhen auf unterschiedlichen Kausalitäten.<sup>61</sup> Die angestrebte Darstellung der Ursache-Wirkungs-Kette ist in den Rechensystemen daher nicht immer sofort ersichtlich. Als Beispiel für gängige Rechensysteme sei an dieser Stelle auf das weit verbreitete DuPont-System of Finance Control verwiesen. Dieses ist pyramidenförmig auf-

---

<sup>57</sup> Siegart, Kennzahlen für die Unternehmensführung, S. 145.

<sup>58</sup> Schulte/Thomas, Handbuch Immobilien-Portfoliomanagement, S. 225 f.

<sup>59</sup> Preissler, Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, S. 17.

<sup>60</sup> Reisbeck/Schöne, Immobilien-Benchmarking, S. 73.

<sup>61</sup> Meyer, Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, S. 26.

gebaut, und verwendet ausschliesslich monetäre Grössen wobei die Kennzahl an der Spitze der Pyramide das Unternehmensziel (z. B. Return on Investment) ausweist.<sup>62</sup>

### 2.3.2 Ordnungssysteme

Ordnungs- oder auch sachlogische Systeme zeichnen sich im Gegensatz zu Rechensystemen dadurch aus, dass die einzelnen Werte in keinem mathematischen Verhältnis zueinander stehen, sondern einzig einen sachlichen Zusammenhang aufweisen. Ordnungssysteme werden dort eingesetzt, wo zwischen den einzelnen erhobenen Kennzahlen kein mathematischer Zusammenhang besteht, eine Gesamtdarstellung der erhobenen Werte zur Erfassung des Sachverhalts aber geboten erscheint.<sup>63</sup>

## 2.4 Qualitätskennzahlensysteme

Die etablierten mathematischen Qualitätskennzahlensysteme sind für die Messung von Dienstleistungen generell und für Immobiliendienstleistungen im Besonderen nur bedingt geeignet. Die Kennzahlensysteme sind häufig auf Produktionsbetriebe und weniger auf Dienstleistungsbetriebe ausgelegt und verlangen meist eine umfassende Basis von Qualitätsdaten sowie eine Ausgliederung der entsprechenden Qualitäts- und Fehlerkosten, die als Grundlagen für die Berechnungen dienen.<sup>64</sup>

Die Auslegung der Systeme auf Kostendaten ist insofern verständlich, als dass diese zuverlässige Grössen darstellen, die wenig Interpretationsspielraum zulassen, der Führung von Unternehmen vertraut sind und zudem mit IT-Unterstützung fehlerfrei gerechnet werden können. Im Rahmen des Qualitätsmanagements ist zu kritisieren, dass in den meisten Unternehmungen die Qualitätskosten nicht umfassend aufgenommen bzw. ausgesondert werden können und die blossе Höhe der ausgewiesenen Kosten kaum Aufschluss über die effektiv erbrachte Qualitätsleistung gibt.<sup>65</sup>

Ein weiteres Problem im Umgang mit umfangreichen Kennzahlensystemen ist die Tatsache, dass sie sich wenig für die Praxis eignen, da die Fülle der zu erhebenden Zahlen dazu verleitet, den Überblick zu verlieren und viele Kennzahlen nur unpräzise definiert sind.<sup>66</sup> Es liegt auf der Hand, dass für die Darstellung der Qualitätsmerkmale kaum reine

---

<sup>62</sup> Meyer, Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, S. 139; zusammenfassende Beschreibung weiterer Systeme (ZVEI-System und das RL-System) bei Reichmann, Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 30 (ausführlich für das RL-Kennzahlensystem ab S. 66); Grafiken und weitere Literaturverweise bei Mutscheller, Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement, S. 45 ff.

<sup>63</sup> Preissler, Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, S. 17; Reichmann, Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 23.

<sup>64</sup> Mutscheller, Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement, S. 49.

<sup>65</sup> Mutscheller, Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement, S. 16 f. mit zahlreichen weiteren Verweisen.

<sup>66</sup> Kütz, Kennzahlen in der IT, S. 140.

Rechensysteme zur Anwendung gelangen können, sind die einzelnen Zahlen doch kaum rechnerisch zu verknüpfen und werden die Zahlen in verschiedenen Einheiten gemessen und nicht einzig in monetären Grössen zum Ausdruck gebracht.

Damit ist auch gesagt, dass kaum ein bestehendes System die hier eingenommene Perspektive zu berücksichtigen vermag. Die bestehenden Systeme basieren auf einer Innensicht für eine ganze Unternehmung oder zumindest eine Abteilung und die subjektive Wahrnehmung des Kunden findet immer nur als Teilaspekt Eingang in das System.<sup>67</sup>

Beim hier eingenommenen Standpunkt steht hingegen die Beurteilung des Kunden<sup>68</sup> im Vordergrund. Die Dienstleistung Bewirtschaftung ist für die institutionellen Anleger im Rahmen der Betreuung ihrer Investitionen von zentraler Bedeutung, weshalb ihnen am Monitoring derselben gelegen sein muss. Das bei Drittunternehmen eingekaufte Dienstleistungspaket soll die geforderte Qualität aufweisen, was wiederum auch einer angemessenen Überprüfung unterstellt werden muss.

## 2.5 Qualität und Qualitätsmanagement

### 2.5.1 Definition Qualität

Umgangssprachlich wird der Begriff Qualität in der Regel wertend und vergleichend verwendet und umschreibt die Güte einer Einheit in Abgrenzung von anderen Einheiten, die eben nicht die gleichen, möglicherweise hochwertigen Eigenschaften aufweisen wie das umschriebene Objekt.<sup>69</sup> Diesem Verständnis steht der Fachbegriff Qualität gegenüber, den verschiedene Organisationen versucht haben, einer einheitlichen Definition zu unterziehen, die allgemeine Gültigkeit hat und neben den wissenschaftlichen Definitionsansprüchen auch das allgemeine Verständnis spiegelt. Der Fachbegriff weicht in diesen Definitionen hingegen von dem in der Umgangssprache verwendeten Begriff ab und hat keinen subjektiv wertenden Charakter: «Quality = degree to which a set of inherent characteristics fulfils requirements.»<sup>70</sup>

Um den Bezug zum allgemeinen Verständnis des Qualitätsbegriffs herzustellen, wird in Anmerkung 1 zur zitierten ISO-Norm festgehalten, dass der Begriff Qualität mit Adjektiven wie schlecht oder gut verwendet werden könne.<sup>71</sup>

Entgegen dieser Anmerkung ist den meisten technischen Definitionen gemeinsam, dass Qualität grundsätzlich als eine Messgrösse verstanden wird und wenig Raum für subjek-

---

<sup>67</sup> Vgl. exemplarisch das Qualitätskennzahlensystem von Bertram in Mutscheller, Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement, S. 49.

<sup>68</sup> Nachfolgend Ziff. 2.5.1.

<sup>69</sup> Zollondz, Grundlagen Qualitätsmanagement, S. 158 f.

<sup>70</sup> Gemäss ISO 9000:2000 36d/36e. Aus: Geiger/Kotte, Handbuch Qualität, S. 71.

<sup>71</sup> Gemäss ISO 9000:2005 36d. Aus: Geiger/Kotte, Handbuch Qualität, S. 71.

tive Interpretationen zulässt. Geiger definiert denn auch den Fachbegriff Qualität wie folgt: «Qualität ist objektivierter Massstab dafür, wie gut oder schlecht eine betrachtete Einheit die Forderungen an ihre Beschaffenheit erfüllt.» Kurz und prägnant formuliert, ist Qualität demnach die «realisierte Beschaffenheit bezüglich der geforderten Beschaffenheit.»<sup>72</sup>

Den meisten Qualitätsdefinitionen liegen in der Regel vier Begriffe zugrunde, die in der Formulierung zwar nicht mehr explizit auftauchen, ihr aber trotzdem als Basis dienen. Sie sind für das Verständnis des gängigen Qualitätsverständnisses von Bedeutung.<sup>73</sup>

**Einheit:** Betrachtet wird immer eine Einheit. Diese kann einzeln beschrieben und betrachtet werden. Sie ist der materielle oder auch immaterielle Gegenstand der Untersuchung.

**Beschaffenheit:** Hierbei handelt es sich um die Gesamtheit der Merkmale, die zur Einheit selbst gehören.

**Qualitätsanforderung:** Berücksichtigt wird die Gesamtheit aller Einzelanforderungen an die Beschaffenheit einer Einheit.

**Anspruchsklasse:** Nicht an jede Einheit wird immer der gleiche Anspruch gestellt. Vielmehr können verschiedene Anspruchsklassen an eine Einheit mit der gleichen funktionalen Anwendung definiert werden. Die Anspruchsklasse ist für die Definition des Umfangs der Qualitätsanforderungen massgeblich.<sup>74</sup>

Wird der allgemeine Qualitätsbegriff auf die Qualität einer Dienstleistung übertragen, so zeigt sich, dass die Leistungsbezieher mit ihren Erwartungen an die Beschaffenheit der Dienstleistung deren Qualität festlegen.<sup>75</sup> Die Dienstleistungsqualität ist demnach «die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäss den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.»<sup>76</sup> Dieser Definitionsversuch von Bruhn stützt sich auf die allgemein gültige Definition von Qualität und berücksichtigt die vier Grundelemente nach Geiger und Kotte.

---

<sup>72</sup> Geiger/Kotte, Handbuch Qualität, S. 67 f.

<sup>73</sup> Geiger/Kotte, Handbuch Qualität, S. 69; Zollondz, Grundlagen Qualitätsmanagement, S. 167.

<sup>74</sup> Als Beispiel sei eine Zugfahrt angeführt, in der für die gleiche Einheit verschiedene Anspruchsklassen definiert werden (1. und 2. Klasse), vgl. Geiger/Kotte, Handbuch Qualität, S. 69.

<sup>75</sup> Für einen Erfolg einer Dienstleistung im Markt müssen nicht nur die technischen Anforderungen erfüllt sein sondern auch die vom Kunden vorausgesetzten weiteren Nebenleistungen.

<sup>76</sup> Bruhn, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, S. 38.

Die Abgrenzung des Qualitätsbegriffs ist nicht nur im allgemeinen Sprachgebrauch problematisch. Auch der rein technische Fachbegriff, wird selten in dieser Form verwendet. Zahlreiche Einrichtungen haben die subjektive positive Wertschätzung in Bezug auf die Güte einer Einheit in den Begriff Qualität aufgenommen und verwenden diesen als Ausdruck für eine besonders gute, ja gar hervorstechende Beschaffenheit dieser Einheit. Dem hält Zollondz entgegen: «Wer Qualität unmittelbar mit positiven Wertungen gleichsetzt, grenzt den Objektbereich von Qualität ein.»<sup>77</sup>

Das Verständnis des Begriffs Qualität in dieser Arbeit lehnt sich zwar an den Fachbegriff der Qualität an, berücksichtigt aber auch die subjektiven Einflüsse der Anspruchsgruppen. Die Dienstleistungsqualität ist ein immaterieller Vergleich zwischen der realisierten Beschaffenheit einer Einheit, besonders einer Dienstleistung, und der geforderten Ausgestaltung derselben. Dabei stehen neben den produktbezogenen auch die kundenbezogenen Qualitätsbetrachtungen im Vordergrund, im Bewusstsein, dass diese Betrachtungsweise vom objektiven Qualitätsverständnis seitens des Dienstleistungserbringers, vorliegend der Bewirtschaftungsunternehmen, abweichen kann.<sup>78</sup>

### 2.5.2 Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme

Qualitätsmanagement birgt die beiden Begriffe Qualität und Management in sich. Damit kommt zum Ausdruck, dass es sich beim Qualitätsmanagement um aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität handelt.<sup>79</sup> Verschiedene Qualitätsmanagementsysteme<sup>80</sup> haben sich in der Vergangenheit etabliert und werden in zahlreichen Unternehmen eingesetzt. Die meisten Systeme fokussieren Unternehmensbereiche, die klar in den Aufgaben- und Kompetenzbereich der Unternehmensführung fallen, wobei die konkrete Umsetzung von Massnahmen auf allen Ebenen derselben stattfinden muss.<sup>81</sup>

Auf die heute etablierten Qualitätsmanagementsysteme wird in der vorliegenden Arbeit nicht im Einzelnen eingegangen. Sie betreffen meist die gesamte Unternehmung und nicht nur einen kleinen Teil aus der Gesamtdienstleistung, der hier interessiert. Zudem wird die Perspektive des Investors eingenommen, der die Dienstleistung eben einem Dritten – nämlich der Bewirtschaftung – übertragen hat und diese nicht selbst erbringt. Dies führt zum Schluss, dass die zu erstellenden Kennzahlen sowie ein Zusammenzug

---

<sup>77</sup> Zollondz, Grundlagen Qualitätsmanagement, S. 158.

<sup>78</sup> Zur Abgrenzung des produktbezogenen Qualitätsbegriffs («product based») vom kundenbezogenen Qualitätsbegriff («user based») vgl. Bruhn, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, S. 34 f. Weitere Perspektiven werden in Zollondz, Grundlagen Qualitätsmanagement, S. 160, angeführt.

<sup>79</sup> Zollondz, Grundlagen Qualitätsmanagement, S. 210; Definition Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9000:2005-12; Bruhn, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, S. 39.

<sup>80</sup> Z.B. ISO 9000:2000 ff. oder das EFQM-Modell.

<sup>81</sup> Bruhn, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, S. 280 f.



der Werte nicht im Bereich des unternehmensbezogenen Qualitätsmanagements anzusiedeln, sondern vielmehr dem Controlling von Outsourcing-Dienstleistungen zugehörig sind.

## 2.6 Vertragscontrolling

Nach den vorstehenden Ausführungen ist demnach von einer Überwachung und Überprüfung der vereinbarten Leistungen auszugehen, welche die Bewirtschaftung in der vorgegebenen Qualität zu erbringen hat.

### 2.6.1 Inhalt von Controlling

Im heutigen Verständnis umfasst das Controlling eine Vielzahl von heterogenen Funktionen, die eine Unternehmung im sich dynamisch entwickelnden Markt aufnehmen muss, will sie bestehen können.<sup>82</sup> Controlling ist nicht einfach mit dem deutschen Wort Kontrolle gleichzusetzen und sollte nicht nur in dieser Hinsicht verstanden werden.<sup>83</sup>

Durchgängig handelt es sich beim Controlling um ein funktionsüberschreitendes Steuerungsinstrument der Unternehmensführung, das «den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozess durch gezielte Informationsbearbeitung und -verarbeitung unterstützt.»<sup>84</sup> Im Zentrum der Tätigkeit eines Controllers steht daher ein permanenter Soll-Ist-Vergleich, der durch kontinuierliche und systematische Analysen von erhobenen Daten möglich wird. Werden im Rahmen des Controllings Abweichungen oder Fehlentwicklungen festgestellt, so muss dies zu Rückkopplungen zu den Verantwortlichen und damit zu Massnahmen im betroffenen Bereich führen.<sup>85</sup> Werden diese Auffassungen auf das Controlling von Verträgen im Outsourcing-Verhältnis übertragen, so hat dieses sicherzustellen, dass der Vertrag kosten- und qualitätsorientiert umgesetzt wird und Abweichungen von den Zielsetzungen frühzeitig erkannt werden können.<sup>86</sup>

### 2.6.2 Controlling des Bewirtschaftungsvertrags

Für den Eigentümer ist das Vertragscontrolling ein Bestandteil seiner Agency Costs, mit welchen er die Prinzipal-Agent-Problematik wenn auch nicht beseitigen, so doch zumindest zu seinen Gunsten beeinflussen kann. Das Vertragscontrolling ist für den insti-

---

<sup>82</sup> Reichmann, Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, S. 3.

<sup>83</sup> Kühne-Büning/Nordalm/Steveling, Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, S. 582; das Wort Controlling stammt aus dem Englischen und leitet sich vom Verb «to control» ab, das u. a. mit steuern, beaufsichtigen, führen, leiten übersetzt wird (vgl. [www.leo.org](http://www.leo.org) für die Übersetzungen).

<sup>84</sup> Kühne-Büning/Nordalm/Steveling, Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, S. 582.

<sup>85</sup> Weitere Ausführungen zum Regelkreissystem: Hellerforth, Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, S. 288; Bruhn, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, S. 279 f.

<sup>86</sup> Hellerforth, Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, S. 285.

tutionellen Eigentümer ein zentrales Führungsmittel, mit dem er die Einhaltung der vorab definierten Leistungs- und Qualitätsmerkmale verfolgen kann.

Die Tatsache, dass in den meisten Bewirtschaftungsverträgen nur die Leistungen generell, aber kaum Kennwerte und Zielvorgaben definiert werden, macht das Controlling schwierig und bedingt möglicherweise im Laufe der Zeit Vertragsanpassungen oder entsprechende Vertragsergänzungen. Im Rahmen des Vertragscontrollings kommen die Grundfunktionen des Controllings zur Anwendung:

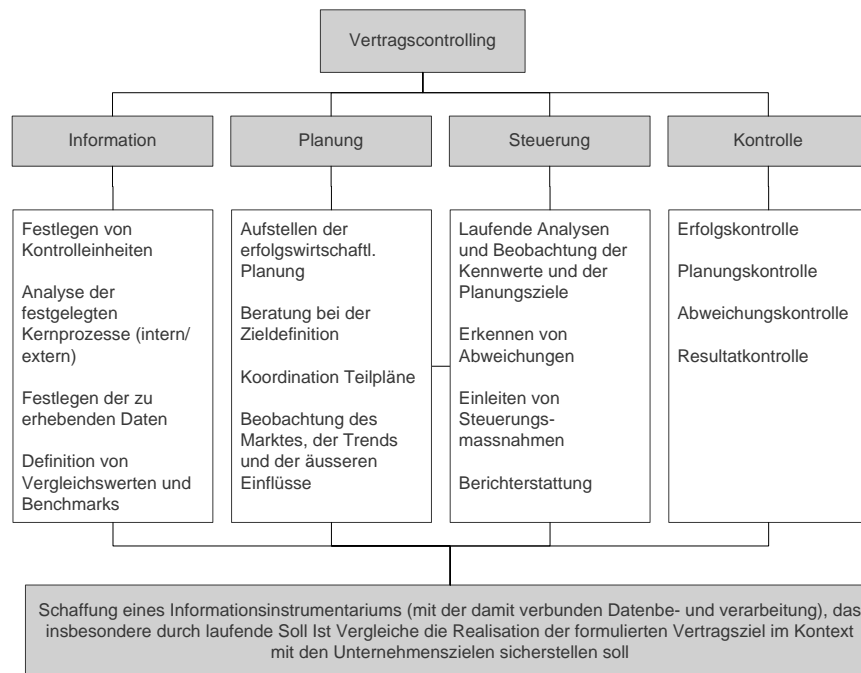


Abbildung 5: Funktionen des Vertragscontrollings<sup>87</sup>

Man darf nicht ausser Acht lassen, dass mit Bewirtschaftungsverträgen wesentliche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen an einen Dritten übertragen werden, der sich ausserhalb der eigenen Unternehmung befindet. Die Erhebung der notwendigen Daten für das Vertragscontrolling bedarf daher ebenfalls einer langfristigen Auslegung des Auftragsverhältnisses<sup>88</sup> und einer intensiven Einbindung der Bewirtschaftungsunternehmung in die Prozesse des Investors und sein eigenes Qualitäts- und Prozess-, aber auch Wissensmanagement.

<sup>87</sup> Darstellung in Anlehnung an Kühne-Büning/Nordalm/Steveling, Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, S. 585.

<sup>88</sup> Es wird davon ausgegangen, dass die Bewirtschaftungserträge langfristig ausgerichtet sind, auch wenn sie aus juristischer Sicht nach Art. 404 Abs. 1 OR jederzeit gekündigt werden können.

### 3 Entwicklung von relevanten Kennzahlen

Aus der dargelegten Prinzipal-Agent-Problematik wird klar, dass der Investor zur Kontrolle, Überwachung und Führung seiner Bewirtschaftungsunternehmen auf geeignete Weise Informationsasymmetrien überbrücken muss. Er ist deshalb gehalten, Informationssysteme aufzubauen, die es ihm erlauben, sich rasch und effizient ein Bild von der erbrachten Leistung zu machen und die Kosten der Informationsbeschaffung sowie deren Auswertung möglichst niedrig zu halten.

Zahlreiche Investoren arbeiten mit verschiedenen regional ansässigen Gesellschaften zusammen. Weshalb sich ein Vertragscontrolling mittels einfacher und rasch erudierbarer Kennzahlen grundsätzlich aufdrängt. Hinzu kommt, dass eine gewisse Vergleichbarkeit unter den Dienstleistern motivierend wirkt und Ambitionen für das Erbringen guter Leistungen wecken kann.

In den nachfolgend aufgeführten und qualifizierten Kennzahlen soll die Qualität im Vordergrund stehen. Zu bedenken ist, dass die Qualität einer Dienstleistung in erster Linie aus Sicht des Kunden beurteilt wird. Die Qualitätsanforderungen werden daher durch die vom Kunden geforderten Merkmale festgelegt. Für den Investor steht die erbrachte Dienstleistung im Zusammenhang mit den Liegenschaften und deren Entwicklung im Zentrum, was dazu führt, dass Liegenschaftsdaten in die Qualifikation der Bewirtschaftungsunternehmung mit einfließen müssen. Diese Zahlen stellen schliesslich das Resultat aus der erbrachten Leistung dar.

#### 3.1 Herkunft der einzelnen Kennzahlen

Die im folgenden Kapitel angeführten Kennzahlen stammen aus verschiedenen Quellen. Einige Zahlen sind allgemein anerkannt und haben bspw. auch in die sia-Dokumentation D0213 Eingang gefunden. Ein grosser Teil wurde im Rahmen der Interviews mit institutionellen Investoren eruiert. Einige der Zahlen werden im Portfoliomanagement bereits zur Beurteilung und Qualifikation der Bewirtschaftung verwendet, andere wiederum wurden im Rahmen von Diskussionen über Informationsprobleme bzw. -rückstände gegenüber der Bewirtschaftung erörtert.

Hilfreich ist es auch, wenn der Blick nicht einzig auf die beschriebene Branche gerichtet bleibt, sondern zusätzlich auch andere Dienstleistungssektoren betrachtet werden. Kennzahlen, die z. B. in der Versicherungswirtschaft oder bei IT-Dienstleistern verwendet werden, können über Analogien zu Kennzahlen führen, die in der Immobilienbewirtschaftung Verwendung finden können.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Ziff. 4.5.

## 3.2 Prüfungskriterien

Nachfolgend werden die einzelnen Prüfungskriterien aufgeführt, die zur Entwicklung der Kennzahlen verwendet wurden. Zudem werden die jeweiligen Aspekte, die unter jedem Kriterium beleuchtet werden sollen, kurz angeführt und wo nötig erläutert.

### 3.2.1 Problemstellung

Als Grundlage werden in Anlehnung an die Prinzipal-Agent-Problematik die Ausgangslage und die Problematik umschrieben, für welche konkret Kennzahlen notwendig sind, damit der Eigentümer sich über die Leistung der Bewirtschaftung ein Bild machen kann.

### 3.2.2 Qualifikation der Kennzahl

Unter dem Prüfkriterium der Qualifikation einer Kennzahl wird kurz dargelegt, wie sich die Zahl berechnet und ob sie den Anforderungen an eine Kennzahl grundsätzlich entspricht und wo bei der Erhebung Probleme entstehen können.

**Datenbeschaffung:** Gestützt auf den Lösungsansatz der Prinzipal-Agent-Problematik<sup>90</sup> müssten sämtliche Informationsdefizite vertraglich geregelt werden und es dürften keine Tatbestände mehr ausserhalb des vertraglichen Regelwerks auftreten, über die der Prinzipal nicht umfassend oder mindestens ausreichend informiert wäre. Diese Lösung ist, wie bereits erwähnt, wenig realistisch.

Damit der institutionelle Investor sich nicht mit rechtlichen Aspekten der Datenbeschaffung abgeben muss, sollte er darauf achten, in erster Linie Daten zu verwenden, über die er verfügen kann und darf, ohne dass dies im Einzelnen in das Vertragswerk mit der Bewirtschaftungsunternehmung aufgenommen werden muss.

Einige notwendige Datenbestände sind für den Investor nicht oder nur erschwert zugänglich. Sobald die Daten die Bewirtschaftung selbst betreffen, kann nur darauf zugegriffen werden, wenn dies entsprechend vereinbart worden ist. Zu denken ist etwa an Personaldaten von Mitarbeitern der Bewirtschaftung o. ä. Zudem haben die Investoren in der Regel keinen Zugang zu den Daten der Unternehmensführung der Bewirtschaftungsunternehmung.

An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass für die Entwicklung der Kennzahlen von Daten ausgegangen wird, die der Investor rasch und einfach beschaffen kann. Dabei handelt es sich um Zahlen, über die er bereits verfügen können sollte oder um solche, welche die Bewirtschaftungsunternehmung mit grosser Wahrscheinlichkeit bereitstellen würde.

---

<sup>90</sup> Vgl. Ziff. 2.1.4.

**Kosten:** In einem weiteren Prüfpunkt wird beurteilt, ob die notwendigen Daten mit einfachen Auswertungen und damit kostengünstig aus den Immobilienbewirtschaftungssystemen eruiert werden können oder aber aufwändig und kostspielig erstellt werden müssen. Für diese Qualifikation werden drei Standardwerte festgelegt:

- *niedrige Kosten*

- *mittlere Kosten*

- *hohe Kosten*

Zu beachten ist, dass es sich um eine grobe, subjektive Einschätzung der möglichen Kosten handelt und sie die gesamte Beschaffung der verwendeten Daten sowie deren Auswertung berücksichtigt.

**Einheiten:** Nachfolgend wird von der Einheit Mietvertrag (= Mietobjekt) ausgegangen. Vorteilhafter wäre es sicherlich, die Kennzahlen auf den Quadratmeter Nutzfläche herunterzubrechen. Dagegen ist festzuhalten, dass die Quadratmeterzahlen vor allem im Bereich der Wohnliegenschaften häufig unzuverlässig erhoben wurden und meist nur aufgrund von Schätzungen vorliegen. Wo möglich, sollen die Zahlen als absolute Zahlen oder als Verhältniszahlen in Prozent ausgedrückt werden. Damit rückt die Frage der Zahlenbasis (Mietvertrag, Quadratmeter o.ä.) etwas in den Hintergrund. Geldbeträgen werden grundsätzlich in Schweizer Franken (CHF) angeführt.

### 3.2.3 Kategorisierung

Die Qualitätskennzahlen können in drei Kategorien aufgeteilt werden, die sich nach den von der Dienstleistung betroffenen Personenkreisen richten.<sup>91</sup>

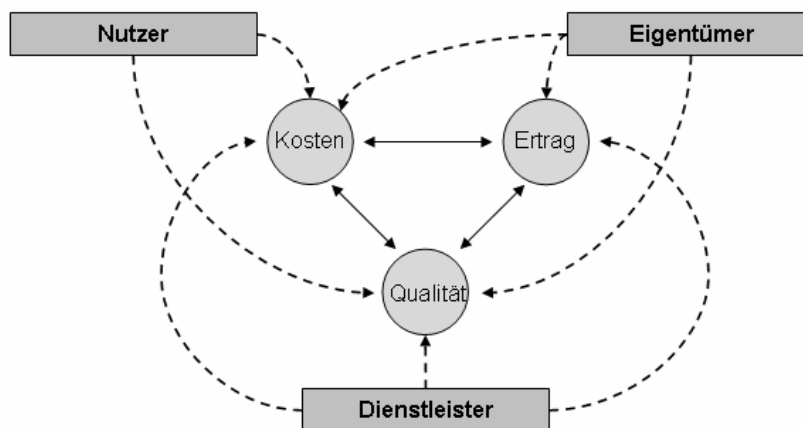


Abbildung 6: Unterschiedliche Sichtweisen der involvierten Parteien<sup>92</sup>

Für die Qualitätskennzahlen werden die Sichtweisen der Anspruchsgruppen<sup>93</sup> aus der Entwicklung des Immobilien-Benchmarkings auf die vorhandenen Schnittstellen reduziert, die dem Eigentümer zur Verfügung stehen und aus denen er Daten und mögliche

<sup>91</sup> In Analogie zum Immobilien-Benchmarking; vgl. Reisbeck/Schöne, Immobilien-Benchmarking, S. 90.

<sup>92</sup> Reisbeck/Schöne, Immobilien-Benchmarking, S. 90 f.

<sup>93</sup> Vgl. Ziff. 2.5.1 Anforderungen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen.

Kennzahlen ableiten kann. Vorliegend ist die primäre Anspruchsgruppe der Eigentümer, der aber auch an den Kennzahlen Interesse hat, welche die anderen Beteiligten betreffen, sofern von diesen auf den Eigentümer eine Rückkopplung stattfindet.

**Liegenschaft** (Eigentümer): Die Liegenschaft ist der zentrale Teil, der durch die Bewirtschaftung bottom-up und vom Portfoliomanagement des Investors top-down betreut wird. Zahlreiche Liegenschaftskennzahlen können durch die Bewirtschaftung direkt beeinflusst werden und sind daher qualitätsrelevant in Bezug auf die Bewirtschaftungsdienstleistung.

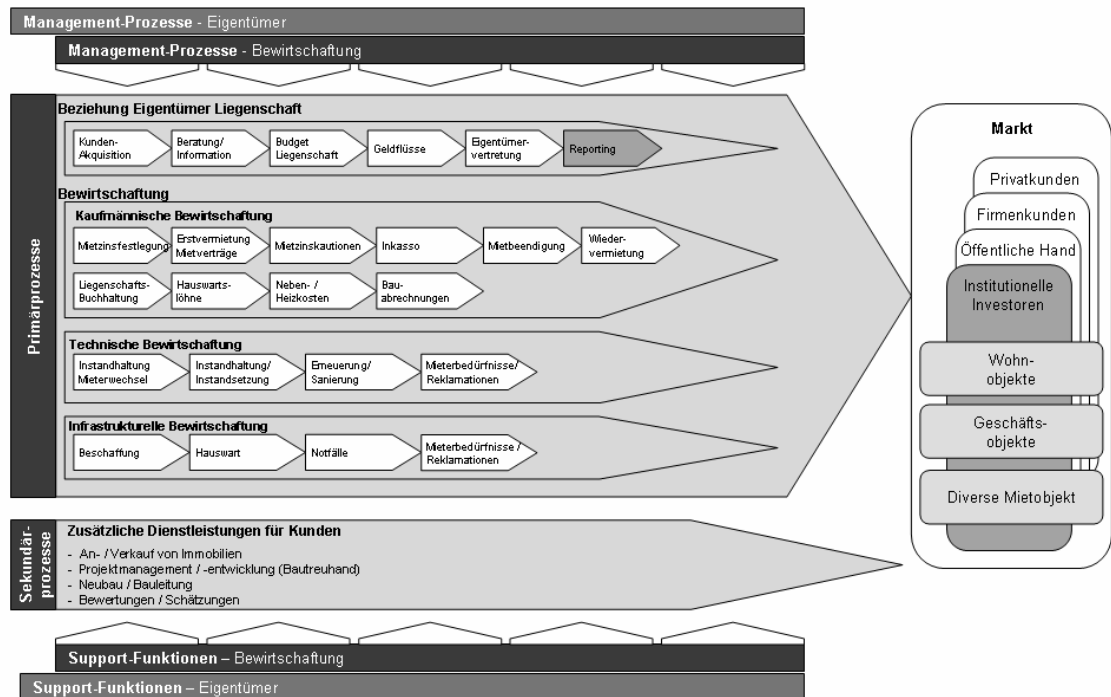
**Bewirtschaftung** (Dienstleistung): Diese Zahlen betreffen meist die Prozesse und Abläufe die eine Schnittstelle zum Investor aufweisen. Sie geben über die Beziehung zwischen dem Investor oder seinem Portfoliomanager und der Bewirtschaftung Auskunft. Die Beschaffung dieser Zahlen ist grundsätzlich mit gewissen Schwierigkeiten verbunden, da sie teilweise nicht selbständig durch das Portfoliomanagement erhoben werden können, sondern durch die Bewirtschaftungsunternehmen zur Verfügung gestellt werden müssen. Die Übermittlung der fraglichen Daten kann im Rahmen einer vertraglichen Vereinbarung zwischen den Parteien sichergestellt werden.

**Mietverhältnis** (Nutzer): Der Mieter wird in der Auseinandersetzung mit den Kennzahlen häufig vernachlässigt bzw. findet nur am Rande Eingang in die Überlegungen. Dies mag daran liegen, dass sein Verhalten schwer zu greifen und in Zahlen zu fassen ist. Werden hingegen die bestehenden Mietverhältnisse betrachtet, so kann durchaus eine gewisse Systematik erkannt werden.

Jede Kennzahl muss mindestens einer dieser Anspruchsgruppen zugeteilt werden können und eine Rückkopplung zum Eigentümer aufweisen. Die sachlogische Zuordnung im Ordnungssystem kann mittels dieser Gruppen vorgenommen werden. Die jeweilige Zuteilung muss nicht eindeutig sein und kann u. U. auch subjektiv unterschiedlich beurteilt werden. Kann man hingegen keine Zuteilung vornehmen, muss davon ausgegangen werden, dass an der Zahl grundsätzlich kein Interesse für den Eigentümer besteht.

### 3.2.4 Betroffene Immobiliendienstleistung

In Abbildung 7 werden – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die zentralen Bewirtschaftungsprozesse aufgezeichnet und nach den drei Hauptbereichen der kaufmännischen, technischen und infrastrukturellen Bewirtschaftung abgegrenzt.

Abbildung 7: Bestandsaufnahme Bewirtschaftungsprozesse<sup>94</sup>

Jede Kennzahl muss einem Bewirtschaftungsbereich zugeordnet werden können und mindestens eines der darin enthaltenen Prozesselemente betreffen. Damit wird sichergestellt, dass effektiv eine durch die Bewirtschaftung erbrachte Dienstleistung beurteilt wird. Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang, dass nicht jeder Prozess eindeutig und absolut einem bestimmten Bereich zuweisbar ist, sondern dass zahlreiche Prozesse Überschneidungen aufweisen und damit z. B. sowohl die kaufmännische als auch die technische Bewirtschaftung betreffen können.

Der Umkehrschluss, dass jedes Prozesselement auch eine (Qualitäts-) Kennzahl generieren müsste, ist grundsätzlich richtig. Hingegen ist diese Überlegung deshalb nicht umzusetzen, da nicht jede Kennzahl für den Eigentümer von Interesse sein kann oder die notwendigen Daten nicht oder nur mit erheblichem Aufwand und entsprechenden Kosten erhoben werden können.

Diese definierten Bereiche können das Verhältnis zwischen dem Eigentümer und der Bewirtschaftung betreffen, aber auch das Verhältnis zwischen dem Mieter und dem Bewirtschafteter. Sie nehmen daher die verschiedenen Anspruchsgruppen auf und integ-

<sup>94</sup> Eigene Darstellung in Zusammenarbeit mit Vaccani, Zweig & Associates, Zürich, 2008 (Detaillierte Darstellung im Anhang C). Der Bewirtschaftungsprozess ist eingebettet in die Management- und Supportfunktionen der Bewirtschaftungsunternehmung. Diese wiederum orientieren sich an den entsprechenden Funktionen der Eigentümerschaft, bei denen Management- und Supportfunktionen mehr oder weniger dominant ausgebaut sind. Es ist bei institutionellen Investoren davon auszugehen, dass sich die Bewirtschaftung mit ihren Primärprozessen nicht unerheblich an den Bedürfnissen und etablierten Prozessfunktionen der Eigentümerschaft auszurichten hat.

rieren diese in die Bewirtschaftungsprozesse. Nicht berücksichtigt werden in den nachfolgenden Überlegungen die Sekundärprozesse, da diese zu wenig kontinuierlich auftreten und gelegentlich auch durch den institutionellen Anleger selbst vorgenommen werden.

### 3.3 Zusammenfassung des Prüfungsrasters

Die eruierten Kennzahlen werden mittels eines immer gleichen Prüfungsrasters beurteilt:

<b>Kriterium</b>	<b>Prüfungsinhalte</b>
Problemstellung	Darstellung der Ausgangslage und der Fragestellung, wie zeigt sich der Informationsnachteil des Investors in Bezug zur Prinzipal-Agent-Problematik, wieso besteht ein Interesse seitens des Investors an dieser Zahl.
Qualifikation der Kennzahl	Berechnung der Kennzahl, Typ der Kennzahl, Anforderungen an die Kennzahl, Erhebungsintervall, Datenbeschaffung, Erhebungskosten, möglicher Zielwert.
Bewirtschaftungsprozess	Betroffener Bereich und Prozess in der Bewirtschaftung.
Qualitätsaussage	Qualitative Aussagen und Inhalt der Kennzahl.
Kommentar	Kommentar zur Kennzahl, mögliche Kombinationen und Varianten der Zahl

Tabelle 1: Prüfungsraster



## 4 Evaluation, Analyse und Beurteilung möglicher Qualitätskennzahlen

### 4.1 Zahlengruppe Liegenschaft

#### 4.1.1 Mietzinsausfallquote<sup>95</sup>

**Problemstellung:** Die Vermietung der Liegenschaft ist neben ihrem Unterhalt die Hauptverantwortung, welche die Bewirtschaftungsunternehmung zu tragen hat. Nur eine vollständig vermietete Liegenschaft kann die maximale Rendite generieren. Dem ist entgegenzuhalten, dass ein Portfolio ohne Leerstandsverluste wahrscheinlich zu niedrige Mieten aufweist. In diesem Sinne ist die Bewirtschaftung beauftragt, eine Optimierung zwischen Leerstand und Mietzinsniveau anzustreben. Für den Investor ist es wesentlich, dass er über den Stand der Vermietungstätigkeit permanent informiert ist.

**Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Mietzinsausfallquote (\%)} = \frac{\text{Mietzinsausfälle (CHF)} \times 100}{\text{Miettrug Soll (CHF)}}$$

Mit der Erfassung sämtlicher nicht realisierter Mietzinse auf der Stufe Liegenschaft (oder zumindest auf der Stufe Portfolio) und der Abgrenzung derselben auf die Beobachtungsperiode wird die Datenbasis für diese Kennzahl geschaffen. Zudem muss der Sollmietertrag für die gleiche Zeitperiode und in der gleichen Granularität wie die Mietzinsausfälle abgebildet werden können.

Die Daten können über eine Periode (z. B. kumulierte Mietzinsausfälle in einem Quartal) oder per Stichtag (z. B. Mietzinsausstände am 31.12.2007) erhoben und berechnet werden. Die Mietzinsausfallquote ist eine in der Branche anerkannte und regelmässig verwendete Kennzahl. Der Mietzinsausfall wird in Prozent angegeben. Er ist abhängig von der Region und dem vorherrschenden Wohnungsmarkt sowie vom aktuellen Ausschöpfungsgrad der Marktmieten. Der Zielwert kann sich gut an einem Benchmark<sup>96</sup> für die entsprechende Region orientieren.

Art der Kennzahl:	Gliederungskennzahl
Kosten:	niedrige Kosten, meist bereits etablierte Kennzahl
Erhebungsintervall:	monatlich oder quartalsweise
Zielwert:	möglichst gering, aber nicht null

<sup>95</sup> Meist auch als Leerstandsquote bezeichnet, was aber den Inhalt dieser Kennzahl nicht exakt trifft.

<sup>96</sup> Benchmarks werden von IAZI AG, Informations- und Ausbildungszentrum für Immobilien, Zürich oder von Wüest und Partner AG, Zürich <sup>96</sup> etabliert.

**Bewirtschaftungsprozess:** Mit der Mietzinsausfallquote sind in erster Linie die Prozesse im Bereich der kaufmännischen Bewirtschaftung messbar, wobei die anderen Bereiche mit hineinspielen und nicht vernachlässigt werden dürfen.

**Qualitätsaussage:** Die Mietzinsausfallquote gibt Auskunft über den aktuellen Vermietungsstand der Liegenschaft oder des Portfolios, ist also eine Kennzahl, die zur Qualitätsbeurteilung der Bewirtschaftung herangezogen werden kann. In einer Zeitreihe über mehrere Messperioden weist sie darauf hin, wie sich die Bewirtschaftung um die Vermietung von leerstehenden Objekten bemüht und ob sie in der Lage ist, die Mietzinsausfälle zu reduzieren. Einem allfälligen Sockelleerstand wie auch dem Standort der Liegenschaft und ihrem Zustand ist angemessen Beachtung zu schenken, wenn die Mietzinsausfallquote zur Qualitätsbeurteilung herangezogen wird. Ein bestimmter Zielwert für diese Kennzahl muss daher auf das von der Bewirtschaftung betreute Portfolio abgestimmt werden.

**Kommentar:** Die Mietzinsausfallquote wird üblicherweise mit der Leerstandsquote gleichgesetzt, obwohl diese nicht die effektiv leerstehenden Mietobjekte ausweist, sondern auch vermietete Objekte miterfasst, auf denen Mietzinsausstände verzeichnet werden müssen. Die Mietzinsausfallquote entspricht daher nicht der Leerstandsquote, sondern wird zusätzlich von der Zahlungsmoral der von der Bewirtschaftung ausgewählten Mieter<sup>97</sup> sowie einem effizienten Inkassowesen seitens der Bewirtschaftung beeinflusst.

Dem Mietzinsausfall- und Leerstandcontrolling wird eine sehr hohe Bedeutung zugemessen.<sup>98</sup> Dies ist insoweit naheliegend, als dass ein Leerstand keinen Mietertrag generiert und er sich dadurch direkt auf die Rendite und die Performance der Liegenschaft und des Portfolios auswirkt. Wie erwähnt, wird von Seiten der meisten Investoren strategisch ein gewisser Leerstand in Kauf genommen, damit die Mietobjekte nicht zu einem als zu niedrig eingeschätzten Preis vermietet werden. Die Liegenschaften von institutionellen Anlegern werden periodisch durch akkreditierte Immobilienschätzern bewertet. Die geschätzten Marktmieten in den Bewertungsberichten werden angestrebt, können aber durch die Bewirtschaftung oft nicht ohne Inkaufnahme eines gewissen Leerstandes umgesetzt werden. Folglich ist ein Zielwert von null Prozent Leerstand kaum im Sinne eines Investors, da er dann davon ausgehen muss, dass er seine Mietobjekte unter dem erzielbaren Mietwert abgibt.

Es ist hilfreich, wenn die Mietzinsausfälle in effektiven Beträgen (CHF) zum Ausdruck gebracht werden. Es sollen Massnahmen an den Stellen getroffen werden, wo der Ver-

---

<sup>97</sup> Für die Auswahl der Mieter ist grundsätzlich die Bewirtschaftung verantwortlich und kann demnach bei sorgfältiger Prüfung der Mietinteressenten die Mietzinsausfallquote beeinflussen.

<sup>98</sup> Schulte, Immobilien Portfoliomanagement, S. 260.

lust an Mieteinnahmen besonders gross ist, unabhängig von der errechneten Quote des Mietzinsausfalls.

**Variante:** Als Variante kann ein Wert losgelöst von der monetären Ausrichtung der Mietzinsausfälle nur die leerstehenden Flächen fokussieren.

$$\text{Ungewollter Flächenleerstand (\%)} = \frac{\text{Ungewollt leerstehende Fläche (m}^2\text{)} \times 100}{\text{Vermietbare Fläche (m}^2\text{)}}$$

Eine Fläche ist dann ungewollt leerstehend, wenn dieser Leerstand nicht angestrebt wurde. Ein Leerstand ist bspw. dann gewollt, wenn er im Rahmen der Sanierung eines Gebäudes bewusst hervorgerufen wird.

Für das Portfoliomanagement ist zudem bedeutend, wenn neben der Mietzinsausfallquoten und dem ungewollten Flächenleerstand auch die konkreten Leerstandsgründe bekannt sind. Dies erleichtert u. U. das richtige Einschätzen der Situation und das Treffen von angemessenen Massnahmen.<sup>99</sup>

#### 4.1.2 Marktmietenausschöpfungsgrad Portfolio

**Problemstellung:** Der Investor muss sich bewusst sein, dass prinzipiell jedes seiner Mietobjekte vermietet werden kann, der Vertragsabschluss indessen eine Preisfrage darstellt. Bei der Liegenschaftsbewertung nach der DCF-Methode<sup>100</sup> werden die erzielbaren Mieten geschätzt und als Mietzinspotenzial ausgewiesen. Der Investor ist daran interessiert, dass die erzielten Mieterträge des Portfolios den geschätzten Marktmieten möglichst nahe kommen.<sup>101</sup>

#### Qualifikation der Kennzahl:

$$\text{Marktmietenausschöpfungsgrad (\%)} = \frac{\text{Mietertrag Soll (CHF)} \times 100}{\text{Kalkulierter Marktmiettertrag (CHF)}}$$

Sind in einem Bewirtschaftungssystem die potenziellen Marktmieten pro Mietobjekt oder pro Quadratmeter in den modernen IT-Systemen detailliert erfasst, so dürfte die Erhebung der erforderlichen Daten zur Berechnung dieser Kennzahl keinen grossen Aufwand mit sich bringen. Nur ist dies oft nicht der Fall was zu einem Mehraufwand in der Kalkulation führen kann. Oberflächliche Vergleiche mit einem geringen Detaillierungsgrad können auf Stufe Portfolio auch mit einfacheren Mitteln und damit mit wenig Kosten vorgenommen werden.

<sup>99</sup> Schulte, Immobilien-Portfoliomanagement, S. 260 f.

<sup>100</sup> Zur Discounted-Cashflow-Methode vgl. Schulte, Immobilienökonomie, Bd. I, S. 470.

<sup>101</sup> Dem Erreichen des Marktmietenniveaus stehen zudem regulatorische Elemente insbes. aus dem Mietrecht entgegen, die dieses Ziel verzögern können, da Anpassungen, wenn überhaupt, nur bei Mieterwechsel vorgenommen werden können.

Art der Kennzahl:	Beziehungskennzahl
Kosten:	mittlere Kosten
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder monatlich
Zielwert:	100 %

**Bewirtschaftungsprozess:** Diese Kennzahl betrifft den Bereich der kaufmännischen Bewirtschaftung und im Besonderen die Prozesse, in denen die Mietobjekte vermarktet und die Mietzinse verhandelt oder festgesetzt werden.

**Qualitätsaussage:** Die Bewirtschaftung muss alles daran setzen, die von den Immobilienbewertern geschätzten und teilweise durch die Eigentümerschaft vorgegebenen Marktmieten durchzusetzen. Das muss Gegenstand ihres Auftrages und mithin vertraglich festgelegt sein. Um das Ziel zu erreichen muss sie gegebenenfalls zusätzliche Anstrengungen auch im Bereich des Immobilienmarketings unternehmen. Der Marktmietenausschöpfungsgrad zeigt an, wie erfolgreich die Bewirtschaftung diese Vorgaben umzusetzen vermag.

**Kommentar:** Diese Auswertung soll bereits auf der Stufe des Mietobjekts möglich sein, damit sie entsprechend auf die Liegenschaft und vor allem auf das Portfolio aggregiert werden kann. Die Kennzahl pro Objekt oder Quadratmeter dürfte für den Investor weniger von Bedeutung sein. Vielmehr muss die Kennzahl aus der gesamten Anzahl von neu vermieteten Objekten oder Flächen errechnet werden.

Dieser Kennwert steht in engem Zusammenhang mit der in der Regel vom Immobilienschätzer festgelegten Marktmiete. Dieser Umstand birgt ein zentrales Problem: Die Marktmiete oder das Mietzinspotenzial wird als theoretischer Wert und gestützt auf Modellrechnungen festgelegt. Der Bewirtschafter hingegen ist angehalten, diesen Mietwert auf dem realen Immobilienmarkt auch effektiv zu erzielen, was weitaus schwieriger ist als die Schätzung.

Die Differenzen zwischen der effektiv erzielten Miete und der geschätzten Marktmiete sind demnach nicht zwingend auf eine mangelhafte Leistung der Bewirtschaftung zurückzuführen. Interessant wird diese Auswertung dann, wenn sie mit der Absorptionsdauer<sup>102</sup> verglichen wird. Steigt diese im gleichen oder grösseren Ausmass, wie sich die Differenz zwischen erzielter Miete und kalkulierter Marktmiete entwickelt, so müssen womöglich die geschätzten Marktmietwerte genauer überprüft werden.

Ein Hinweis, dass die effektiven Mietzinse über dem Marktniveau liegen, kann erkannt werden, wenn die Mieterfluktuation mit dem Mietertrag Soll positiv korreliert und der Mietzinsausfall steigt. Zudem ist ein Vergleich mit der Kündigungsquote von Liegen-

---

<sup>102</sup> Durchschnittliche Leerstandsdauer bis zur Wiedervermietung.

schaften, die sich im Bereich der Marktmieten befinden mit solchen, die darunter liegen, aufschlussreich. Diese Überlegungen sprengen allerdings den Rahmen der Qualitätsbeurteilung der Bewirtschaftung und orientieren sich vielmehr an der Detailanalyse einer «marktfähigen Marktmiete». Dennoch kommt diesem Wert für die Kontrolle der angestrebten Marktmiete eine gewisse Bedeutung zu.

**Variante:** Marktmietenausschöpfungsgrad nur Neuvermietungen

$$\text{Marktmietenausschöpfungsgrad (\%)} = \frac{\text{Mietertrag Soll neue MV (CHF)} \times 100}{\text{Marktmietenertrag neue MV}}$$

**Kommentar:** Eine mögliche Variante des Marktmietenausschöpfungsgrades ist dessen Anwendung einzig auf die neu vermieteten Mietobjekte in einer bestimmten Messperiode, um die Ausschöpfung des Mietpotenzials bei neu abgeschlossenen Mietverträgen zu analysieren. Die Zahl wird dadurch konkreter und zeigt auch kurzfristigere Entwicklungen an. Eine ausgeprägtere Volatilität ist wegen des geringeren Datenbestandes und wegen des Fehlens des stabilisierenden Mietertrag Soll der seit längerer Zeit laufenden Mietverträge zu erwarten.

Beide Überlegungen gehen davon aus, dass grundsätzlich der Mietertrag Soll unter der geschätzten Marktmiete liegt. Eine gewisse Verfälschung dieser Kennzahlen kann durch vorhandene Top Slices<sup>103</sup> entstehen und ungemessen berücksichtigt werden.

#### 4.1.3 Durchschnittliche Leerstandsdauer bei Mieterwechsel

**Problemstellung:** Häufig fehlen dem Portfoliomanagement ausreichend Detailzahlen, die über die Entwicklung des Portfolios Auskunft geben können und es muss sich üblicherweise auf die Aussagen der Bewirtschaftung verlassen. Mieterwechsel gehören zur Tagesordnung und sind im Interesse der mietrechtlich möglichen Anpassungen an die Marktmieten erwünscht. Hingegen wird angestrebt, dass die Mietobjekte permanent vermietet sind und zwischen den Wechseln möglichst kurzer Leerstand besteht.

**Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Durchschnittliche Leerstandsdauer} = \frac{\text{Anzahl Leerstandstage in BP}}{\text{Anzahl leerstehende Objekte in BP}}$$

Mit einer taggenauen Erfassung der Mietvertragsbeendigung und des Beginns der Neuvermietung ist die Datengrundlage für diese Kennzahl unkompliziert zu erstellen. Idealerweise wird der gewollte Leerstand abgegrenzt, damit die effektiv der Bewirtschaftung

---

<sup>103</sup> Mietzinse, die zum Zeitpunkt der Datenerhebung über den Marktniveau liegen. Bei einer Neuvermietung käme der Mietzins tiefer zu liegen, als er im aktuellen Mietverhältnis festgelegt wurde.

übertragenen Vermietungsaufgaben gemessen werden können. Bei der Beurteilung dieser Zahl sind regionale Marktunterschiede zu berücksichtigen.

Art der Kennzahl:	absolute Zahl
Kosten:	niedrige Kosten
Erhebungsintervall:	Quartalsweise oder monatlich
Zielwert:	möglichst kurz

**Bewirtschaftungsprozess:** Diese Kennzahl betrifft primär die kaufmännische Bewirtschaftung, die für die Vermietung eines Mietobjekts verantwortlich zeichnet. Allerdings ist auch die technische Bewirtschaftung im Rahmen der Instandsetzungsarbeiten bei Mieterwechsel betroffen.

**Qualitätsaussage:** Der Wert gibt an, wie rasch die Bewirtschaftung in der Lage ist, das leerstehende Objekt wieder zu vermieten. Es muss unterschieden werden zwischen Büro- und Gewerbeflächen und Wohnobjekten, damit keine Verfälschungen der Zahl entstehen.

**Kommentar:** Dabei kann bei den Büroflächen auf die Grundeinheit Quadratmeter zurückgegriffen werden und bei Wohnflächen auf das Objekt.

Neben dem Durchschnittswert ist die Erhebung des Medians sinnvoll, der die Ausreisser angemessen berücksichtigt.

#### 4.1.4 Inkassoverluste

**Problemstellung:** Mietzinse, Heiz- und Betriebskosten, Instandstellungskosten und Verfahrenskosten die durch den Mieter zu tragen sind und die nicht mehr erhältlich gemacht werden können, werden üblicherweise zu Lasten der Liegenschaftsrechnung ausgebucht. Diese Ertragseinbussen müssen demnach direkt durch den Eigentümer getragen werden.

**Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Abschreibungsquote (\%)} = \frac{\text{Abschreibungen (CHF)} \times 100}{\text{Mietertrag Soll (CHF)}}$$

Die notwendigen Daten werden über eine strukturierte Erfassung der Mietzinsausstände und andere Forderungen im Inkassowesen erfasst. Die Kennzahl misst die erlittenen Verluste im Verhältnis zum Mietertrag Soll. Interessant ist auch eine Auswertung der Ausstände zu Lasten der Liegenschaft in einem Betrag.

Art der Kennzahl:	Gliederungskennzahl
Kosten:	niedrige Kosten
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder monatlich
Zielwert:	möglichst gering

**Bewirtschaftungsprozess:** Gemessen werden mit dieser Kennzahl die Leistungen in den Prozessen der kaufmännischen Bewirtschaftung, die das Inkasso der Forderungen sicherstellen.

**Qualitätsaussage:** Die Abschreibungsquote bezeichnet die Höhe der Inkassoverluste, die aus der Zahlungsunfähigkeit eines Mieters aber auch aus einer andere uneinbringlichen Forderung resultieren können. Da die Bewirtschaftung für die Auswahl der Mieter<sup>104</sup>, für die fristgerechte Auflösung der Mietverhältnisse aber auch für das übrige Inkassowesen verantwortlich ist, kann diese Kennzahl neben der Mietzinsausfallquote einen Hinweis auf die korrekte Auswahl der Mieterschaft durch die Bewirtschaftung und die fachliche und juristische Kompetenz im Inkasso geben. Der Totalverlust von Mietzinsen inkl. Nebenkosten kann mit lösungsorientiertem Umgang mit in Zahlungsschwierigkeiten stehenden Mietern beeinflusst werden.

**Kommentar:** Es versteht sich von selbst, dass die Bewirtschaftung nicht für den gesamten Ausstand verantwortlich gemacht werden kann. So führen wirtschaftlich schwierige Zeiten zu einem Anstieg der Abschreibungsquote, was durch die Bewirtschaftung nur partiell beeinflusst werden kann.

**Variante:** Fehlerquote bei Abschreibungen zu Lasten der Bewirtschaftung

$$\text{Fehlerquote Bewirtschaftung (\%)} = \frac{\text{Abschreibungen aufgrund von Fehlern in der Bewirtschaftung (CHF) x 100}{\text{Total der Abschreibungen (CHF)}}$$

Die Abschreibungsquote gewinnt an Bedeutung, wenn die Gründe, die zu einem Abschreiben der Mietzinsausstände führen, detailliert erfasst und darüber hinaus auch gewisse Verantwortlichkeiten definiert werden. Beträge, die aufgrund eines Fehlers der Bewirtschaftung abgeschrieben werden müssen, sollten dabei separat dargelegt und ausgewiesen werden können.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Fn 97

<sup>105</sup> Die haftpflichtrechtlichen Fragestellungen werden hier nicht behandelt. Die Bewirtschaftung hat für die Fehler die sie begeht grundsätzlich einzustehen. Aus den Interviews ging indessen hervor, dass der Investor die Ursachen der Inkassoverluste nicht kennt und die Bewirtschaftung diese auch nicht aufschlüsselt.

Als Fehler der Bewirtschaftung kann z. B. das Verpassen von Fristen beim Inkasso und Kündigungswesen angeführt werden oder nicht, zu spät oder juristisch mangelhaft versandte Kündigungen. Zu denken ist aber auch an fehlerhafte Mietverträge (kein Mietzinsdepot), die sich direkt auf der Ertrags- oder Aufwandsseite der Liegenschaftsbuchhaltung niederschlagen.

Bei dieser Kennzahl handelt es sich um eine der wenigen, die die Fehlleistungen der Bewirtschaftung in einem Geldbetrag ausdrücken kann. In der Systematik wäre sie indes nicht unter der Gruppe Liegenschaft zu erfassen, sondern unter Bewirtschaftung. Im Zusammenzug der Kennzahlen unter Ziff. 5 dieser Arbeit wird diesem Umstand Rechnung getragen.

Doch ist zu erwähnen, dass die Erhebung der notwendigen Datengrundlage nur mit grösserem Aufwand (meist manuell) vorgenommen werden kann und die Ermittlung dieser Kennzahl daher mit höheren (mittleren) Kosten verbunden ist.

#### 4.1.5 Betriebskostenquote

**Problemstellung:** Ein grosser Teil der Betriebskosten werde zu Lasten der Liegenschaft verbucht und sind durch den Eigentümer zu tragen. Die Abrechnung der Kosten erfolgt durch die Bewirtschaftung, die diese zumindest zum Teil beeinflussen kann.

**Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Betriebskostenquote (\%)}^{106} = \frac{\text{Eigentümerkosten (CHF)} \times 100}{\text{Miettertrag Ist (CHF)}}$$

Bei dieser Kennzahl handelt es sich zwar um eine etablierte Kennzahl, die aber nicht in erster Linie zur Bemessung der vom Bewirtschafter erbrachten Leistung erstellt wird, sondern um einen Überblick über die anfallenden Betriebskosten der Liegenschaft bzw. des Portfolios zu erhalten und diese dem erhaltenen Mietertrag gegenüberzustellen. Aufgrund des Kalkulationsaufwandes ist von mittleren Kosten auszugehen.

Art der Kennzahl:	Beziehungskennzahl
Kosten:	mittlere Kosten
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder monatlich
Zielwert:	möglichst gering

**Bewirtschaftungsprozess:** Die Betriebskosten betreffen Aufwendungen, die bei der technischen, aber auch der infrastrukturellen Bewirtschaftung anfallen.

---

<sup>106</sup> Vgl. sia-Dokumentation D0213, S. 19.



**Qualitätsaussage:** Mit der Ausgestaltung und der Strukturierung der Mietverträge (Überbinden von Betriebskosten auf die Mieterschaft) kann die Bewirtschaftung die Betriebskosten, die zu Lasten der Liegenschaft gehen, direkt beeinflussen. Weiter wird in dieser Kennzahl zusätzlich der effektiv erzielte Mietzins berücksichtigt, der die Mietzinsverluste, für welche auch die Bewirtschaftung auch mitverantwortlich sein kann, ausklammert. Die qualitativen Aussagen zur Dienstleistung Bewirtschaftung, die unter dieser Kennzahl subsumiert werden können, sind eher bescheiden, dennoch sollte die Zahl im Gesamtkontext der Qualitätskennzahlen nicht fehlen.

**Kommentar:** In die Betriebskosten fallen Kostenpositionen aus den Betriebskosten der Liegenschaft, die zu Lasten des Eigentümers verrechnet werden und die er mit seinen Einnahmen aus den Mieterträgen ist zu decken hat. Die Betriebskosten werden nicht einzig durch die Ausgestaltung der Mietverträge und die Leerstände bestimmt, auch Alter und Zustand der Liegenschaft wirken sich entsprechend aus. Kritisch sind in diesem Zusammenhang die durch die öffentliche Hand dem Liegenschaftseigentümer überbundenen Kosten zu betrachten, die kaum beeinflusst werden können und stetig zunehmen und für die kein Marktwert besteht. Denn auch die Gemeinden und die Gemeindewerke verrechnen die von ihnen erbrachten Dienstleistungen und Leistungen zum vollen Kostensatz den Bezüglern der entsprechenden Dienste.

Auch wenn die Betriebskosten vorwiegend von der Liegenschaft und ihrem Betrieb bestimmt werden, können sie durch die Bewirtschaftung beeinflusst werden. Der Einkauf von Verbrauchsmaterial und teilweise Energie (z. B. Heizöl) kann genau so kostenoptimiert erfolgen wie Leistungen im Bereich der Instandhaltung, was sich positiv auf die Betriebskosten auswirken kann. Die Betriebskostenquote als Qualitätskennzahl muss mehr als die anderen Zahlen vor dem Hintergrund der allgemeinen, wenig beeinflussbaren Liegenschaftskosten und der damit einhergehenden Kostensteigerungen wahrgenommen werden. Interessante und aussagekräftige Zahlen können erstellt werden, wenn aus den Betriebskosten einzelne Kostenelemente herausgelöst und speziell betrachtet werden.<sup>107</sup>

## 4.2 Zahlengruppe Bewirtschaftung

### 4.2.1 Stückkosten Bewirtschaftung pro Mietvertrag

**Problemstellung:** Der institutionelle Investor vereinbart mit der Bewirtschaftungsunternehmung in der Regel ein pauschales Honorar, das auf der Basis des Mietertrags Soll oder des Mietertrags Ist berechnet wird. Es ist demnach bekannt, wie das Gesamthonorar ausfällt, nicht aber, wie hoch die Bewirtschaftungskosten pro Mietvertrag oder pro

---

<sup>107</sup> Z. B. Einkauf von Heizöl mit kalkulierten Preisen pro Kilo in einer Beobachtungsperiode.

Quadratmeter sind. Die Vergleichbarkeit mit anderen Dienstleistern ist nicht gegeben und das Kostencontrolling eingeschränkt.

**Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Stückkosten MV-Verwaltung (CHF)} = \frac{\text{Gesamtkosten für die Bewirtschaftungs-} \\ \text{dienstleistung}^{108} \text{ für PF (CHF)}}{\text{Anzahl laufende MV des PF}}$$

Schwierigkeiten bei der Evaluation dieser Zahl sollten nicht auftreten, da die notwendigen Daten auch bei rudimentär vorhandenem Datenbestand bekannt sein sollten und keine speziellen Berechnungen angestellt werden müssen.

Art der Kennzahl:	absolute Zahl
Kosten:	niedrige Kosten
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder monatlich
Zielwert:	festgelegter Betrag in CHF

**Bewirtschaftungsprozess:** Bei dieser Kennzahl sind generell alle Primärprozesse zusammengefasst betroffen, da mit dem Honorar sämtliche Prozesse der Immobilienbewirtschaftung bezahlt sind.

**Qualitätsaussage:** Die Kosten für die erbrachte Dienstleistung geben grundsätzlich keinen Aufschluss darüber, wie die Qualität der Dienstleistung erbracht wurde. Hingegen können sie als Indikator und Vergleichswert zweckdienlich sein, wenn es um die Bewertung der Gesamtleistung geht. Diese Kennzahl gehört in diesem Sinne zum Gesamtbild der Qualitätsbewertung für die Immobiliendienstleistung. Diese Kostenquote dürfte insbesondere für Investoren interessant sein, welche die Bewirtschaftungsunternehmen auf der Basis des Mieterertrags Soll entschädigen, da nicht vermietete Flächen oder nicht abgeschlossene Mietverträge hier als Kostentreiber fungieren.

**Kommentar:** Gegen diese Kennzahl kann ins Feld geführt werden, dass die Kosten für die Dienstleistung bekannt sind und mit dem vereinbarten Honoraransatz dargestellt werden. Dies ist zwar richtig, aber es lässt mit dieser Kennzahl feststellen, was effektiv die Bewirtschaftung eines einzigen Mietvertrags oder eines Quadratmeters kostet. Wird der Stückkostenpreis auf der Basis von Quadratmetern berechnet und nicht pro Mietob-

---

<sup>108</sup> Die Kosten für die Bewirtschaftung beinhalten das effektiv an den Bewirtschaftungsdienstleister zu entrichtende Honorar für die Dienstleistung Immobilienbewirtschaftung. Zusätzlich können die eigenen Aufwendungen mit eingerechnet werden, was die Kosten für die Erhebung der Zahl steigern würde.

jekt, können Benchmarks hinzugezogen werden, die Aufschluss darüber geben, wie sich die durchschnittlichen Kosten für die Bewirtschaftung entwickeln.<sup>109</sup>

Interessanterweise konnte aus den Interviews geschlossen werden, dass vor allem die institutionellen Investoren, welche die Bewirtschaftung hauptsächlich durch eigene Abteilungen erledigen, wenig Interesse an dieser Kennzahl zeigen. Dies erstaunt, wäre doch ein gutes Ergebnis dieses Wertes durchaus ein Argument, um die eigenen Bewirtschaftungsabteilungen mittelfristig zu sichern.

Es wird gelegentlich auch die Auffassung vertreten, man wolle nicht zu stark die Kosten fokussieren, erwarte dafür aber eine überdurchschnittliche Dienstleistung. Dieser Betrachtungsweise entbindet hingegen den Investor nicht davon, ein angemessenes Kostencontrolling vorzunehmen und entsprechende Vergleiche anzustreben, um die Erträge aus den Liegenschaften zu optimieren.

#### 4.2.2 Ausschöpfungsgrad des Instandhaltungsbudgets

**Problemstellung:** Die Liegenschaftsbudgets sind für den Investor ein zentrales Steuerungsmittel der Bewirtschaftung. In den Budgets werden anstehende Aufgaben und Arbeiten aufgenommen und mit den entsprechenden Kosten hinterlegt. Die konkrete Überwachung und Kontrolle der Budgets sind demnach auch eine Überprüfung, ob die vereinbarten Arbeiten dem Plan entsprechend erledigt werden.

**Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Budgetausschöpfungsgrad (\%)} = \frac{\text{Liegenschaften}^{110} \text{ Erfolg Ist (CHF)} \times 100}{\text{Liegenschaften Erfolg Soll (CHF)}}$$

Die Basis dieser Kennzahl sind die Budgets und Abrechnungen in der Beobachtungsperiode pro Liegenschaft. Der Budgetausschöpfungsgrad als Qualitätskennzahl ist auf der Ebene Liegenschaft oder gar Objekt wenig aussagekräftig, sondern muss auf der Ebene des durch die Bewirtschaftung betreuten Portfolios kalkuliert werden.

Zudem ist zur Erhebung dieser Kennzahl ein strukturierter Budgetprozess zwischen der Bewirtschaftung und dem Portfoliomanagement mit periodischen Budgetkontrollen notwendig. Vorteilhaft ist weiter eine Abgrenzung der Zahlungen und Ausgaben zu Lasten der Liegenschaften auf Monats- oder Quartalsbasis, damit die Zahlen für diese Beobachtungszeiträume erhoben werden können. Eine klare, vorgegebene Struktur des Kontenplans der Liegenschaft ermöglicht eine detaillierte Analyse und Auswertung der

<sup>109</sup> Pom+, FM Monitor 2007, S. 27, für Handel und Verwaltung. Die Kosten für die Dienstleistung Bewirtschaftung sind gleichzusetzen mit den dort publizierten Verwaltungskosten.

<sup>110</sup> Sowohl im Zähler wie im Nenner sind alle von der Bewirtschaftung betreuten Liegenschaften zu erfassen. Die Auswertung sollte auf Stufe Portfolio erfolgen.

einzelnen Positionen. Von grosser Bedeutung sind die klare Schnittstellendefinition und die eindeutige Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen.

Problematisch ist die vielerorts angewandte Methode, aufwändige Instandsetzungsarbeiten zwar zu budgetieren, sie hingegen erst dann auszuführen, wenn sie effektiv notwendig werden. Dies führt dazu, dass gewisse Budgetpositionen über mehrere Jahre in einem Budget geführt werden (z. B. Flachdachinstandsetzung wird budgetiert, aber erst erledigt, wenn das Flachdach nicht mehr dicht ist). Dieser Umstand führt zu einem verzerrten Bild und macht im Grunde die Ziele des Budgetprozesses hinfällig.

Art der Kennzahl:	Gliederungskennzahl
Kosten:	mittlere Kosten, Aufrechterhaltung des Budgetprozesses
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder monatlich
Zielwert:	100 %

**Bewirtschaftungsprozess:** Diese Zahl betrifft in erster Linie die technische Bewirtschaftung im Rahmen des Detailprozesses Instandhaltungen/Instandsetzungen. Weitere Prozesse aus der kaufmännischen Bewirtschaftung sind betroffen.

**Qualitätsaussage:** Das Liegenschaftsbudget sind ein unerlässliches Mittel für das Portfoliomanagement, um die Aufwendungen pro Liegenschaft zu planen und das Portfolio zu steuern. Die möglichst genaue Einhaltung der Budgets durch die Bewirtschaftung ist daher ein elementares Anliegen des Portfoliomanagements.

Abweichungen (Kostenüberschreitungen oder -unterschreitungen) sind als Signale zu interpretieren, dass der Budgetprozess unsorgfältig geführt wurde oder das Kostenmanagement nicht optimal verläuft. Dagegen können Kostenunterschreitungen darauf hinweisen, dass z. B. die budgetierten Instandsetzungen nicht oder nicht planmässig durchgeführt wurden und die Bewirtschaftung mit der Erledigung ihrer Pendenzen im Rückstand liegt.<sup>111</sup>

**Kommentar:** Das Liegenschaftsbudget ist eines der wichtigsten Controlling-Instrumente, das den Portfoliomanagern zur Verfügung steht und das sie entsprechend auch mit Soll-Ist-Vergleichen regelmässig verwenden sollten. Einige Portfoliomanager waren anlässlich der Interviews nicht in der Lage, pro Quartal oder gar pro Monat darzulegen, wie es um die finanzielle Entwicklung ihres Portfolios steht. Dieser Umstand wurde u. a. damit begründet, dass einerseits die jährlichen Zahlungen nicht auf die Monate oder zumindest Quartale abgegrenzt würden und andererseits kein strukturiertes

---

<sup>111</sup> Ein besonderes Verhältnis besteht bei Poolverträgen, wo kein eigenes Konto pro Kunde geführt wird und die Bewirtschaftung periodisch die budgetierten Überschüsse an die Eigentümer auszahlt. Bei grosszügiger Planung der Unterhaltskosten, kann die Bewirtschaftung höhere Summen in der eigenen Kasse zurückbehalten.

und periodisches Budgetcontrolling vorgenommen werde. Diese Portfoliomanager waren daher nicht in der Lage zu beurteilen, wie es um den Verbrauch der finanziellen Mittel pro Liegenschaft oder über das Portfolio steht.

Ausgewiesene Abweichungen vom Budget muss die Bewirtschaftung regelmässig gut und plausibel begründen können. Dies ist der Zweck des entsprechenden Controllings: Unstimmigkeiten und Abweichungen sollen aufgedeckt und gegebenenfalls rechtzeitig Massnahmen ergriffen werden können.

Festzuhalten ist, dass der Budgetauswertungsgrad sowohl die Ertragsseite (Mieteinnahmen) als auch die Kostenseite beinhaltet. Die Kennzahl äussert sich demnach nur zum gesamten Liegenschaftserfolg und kumuliert zum gesamten Portfolio-Erfolg oder einer vorgegebenen Teilmenge. Da die Einnahmen bei Liegenschaften meist relativ stabile Werte sind, soll die Aufmerksamkeit vermehrt auf den Teil der Aufwände gerichtet werden.

**Variante:** Budgetausschöpfungsgrad den Liegenschaftsaufwendungen

$$\text{Budgetausschöpfungsgrad} = \frac{\text{Aufwand Liegenschaft Ist (CHF)} \times 100}{\text{Aufwand Liegenschaft Soll (CHF)}} \\ \text{Aufwand (\%)} =$$

Diese Variante vernachlässigt die Ertragsseite des Liegenschaftsbudgets, die sich bereits in der Mietzinsausfallsquote manifestiert. Mit der Betrachtung der reinen Liegenschaftsaufwände innerhalb des klar und einheitlich strukturierten Kontenplans können die Kosten und damit auch auf die budgetierten Instandhaltungs- und Instandsetzungsarbeiten fokussiert werden.

Ob eine allgemeine Zusammenfassung der Aufwände pro Liegenschaft und der Abweichungen über das ganze Portfolio angebracht ist, hängt u. a. von der Führung des Portfolios ab. Wird ein Portfolio als Summe von einzelnen Liegenschaften betrachtet, ohne kompensatorische Wirkungen zwischen den einzelnen Vermögenswerten, so ist prinzipiell eher auf einen individuellen Abgleich zwischen den Budgetpositionen abzustellen. Für Portfolios, die als geschlossene Einheit betrachtet werden, ist diese Kennzahl aussagekräftig und informiert über den Stand des Budgets.

### 4.2.3 Durchschnittlicher Bewirtschafterwechsel pro Liegenschaft

**Problemstellung:** Die Aufgaben des Bewirtschafters setzen viel Wissen und der Erfahrung generell über Immobilien, aber auch konkret über die betreuten Liegenschaften voraus. Für den Investor ist ein Wechsel des Bewirtschafters als Know-how-Träger<sup>112</sup>

---

<sup>112</sup> Häufig wird die Aufgabe der Bewirtschaftung auf ein Dreierteam verteilt, wobei der Teamleiter (Bewirtschafter) für die Liegenschaft und die Qualität verantwortlich ist. Die weiteren Teammitglieder sind mit den Aufgaben, Vermietung, Administration, Rechnungswesen usw. betraut.

immer mit grossem Verlust an Wissen über die betreute Liegenschaft verbunden, was durch das Portfoliomanagement kompensiert werden muss, bis die neue verantwortliche Person eingearbeitet ist. Personelle und organisatorische Konstanz bei der Bewirtschaftung sind daher von zentraler Bedeutung.

#### **Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Bewirtschafteterwechsel pro Liegenschaft} = \frac{\text{Anzahl Bewirtschafteterwechsel}^{113} \text{ bei PF-Liegenschaften in BP}}{\text{Anzahl Liegenschaften}}$$

Als Ausgangslage ist eine klare Zuteilung der Verantwortung für eine Liegenschaft zu einer Fachperson bzw. eines Teams notwendig. Jeder Wechsel eines Bewirtschafters mit dem entsprechenden Datum wird registriert, wobei unterjährige Bewirtschaftungsmandate ausgeklammert werden sollten. Die Daten können beim Investor gesammelt werden; ein Beizug von Personaldaten der Bewirtschaftung ist nicht zwingend, könnte aber die Erhebung vereinfachen und damit die Kosten senken.

Art der Kennzahl:	absolute Zahl
Kosten:	niedrige Kosten
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder monatlich für einen festgelegten Beobachtungszeitraum.
Zielwert:	möglichst gering

**Bewirtschaftungsprozess:** Bei dieser Kennzahl sind alle Primärprozesse zusammengefasst betroffen bzw. die Prozesse, die durch den Mitarbeiter der Bewirtschaftung betreut wurden. Wechsel der Bewirtschafteter sind im Zusammenhang mit dem Know-how über die Liegenschaft vor allem für die technische Bewirtschaftung problematisch.

**Qualitätsaussage:** Bewirtschaftungsunternehmen mit einer hohen Konstanz im Personalwesen vereinfachen die Zusammenarbeit zwischen Portfoliomanagement und Bewirtschaftung. Der Umgang mit häufigen Wechseln und Inkonzanz in der Bewirtschaftung ist für den institutionellen Eigentümer eine schwierige Ausgangslage und daher unerwünscht.

**Kommentar:** Das Wissen und die Geschichte über eine Liegenschaft, deren Mieter, Hauswarte und speziellen Eigenschaften können nur zu einem gewissen (kleineren) Teil in den jeweiligen Liegenschaftsdossiers erfasst werden. Bei Übergabe der Liegenschaft an einen anderen Bewirtschafteter gehen häufig die nicht schriftlich festgehaltenen Ele-

---

<sup>113</sup> Gezählt werden sämtliche Wechsel pro Liegenschaft. Verlässt bspw. ein Mitarbeiter die Bewirtschaftungsgesellschaft und die x Liegenschaften aus dem PF werden einem anderen Bewirtschafteter zugeteilt, so sind sämtliche x Wechsel aufzunehmen, auch wenn nur ein Mitarbeiterwechsel stattfindet. Der Know-how-Verlust, und dieser soll hier erfasst werden, entsteht bei jeder Liegenschaft, also x-mal.

mente verloren und müssen mit Unterstützung des Portfoliomanagements neu aufgearbeitet werden. Darin ist eine der Ursachen zu sehen, weshalb ein Wechsel der Bewirtschaftungsunternehmung bei den Investoren nur wenig beliebt ist. Der Informationsverlust über die Liegenschaft sollte wann immer möglich, vermieden werden. Es darf demnach durchaus die Bemerkung angebracht werden, dass ein von der Eigentümerschaft initiiertes Wechsel nur sporadisch vorgenommen wird, da mit hohen Kosten zu rechnen ist und deshalb der gleiche Effekt bei einem internen Wechsel in der Bewirtschaftungsunternehmung möglichst vermieden werden sollte.

**Variante:** Durchschnittliche Zeitdauer in der eine Liegenschaft beim gleichen Bewirtschafter oder Bewirtschaftungsteam verbleibt.

$$\text{Durchschnittliche Dauer} = \frac{\text{Summe aller Zeitdauern}}{\text{Anzahl Bewirtschafterwechsel}}$$

Bei der durchschnittlichen Zeitdauer die eine Liegenschaft beim jeweiligen Bewirtschafter verbleibt, wird die Kennzahl in Monaten oder in Jahren zum Ausdruck gebracht. Auch hier liegt eine absolute Zahl vor. Neben der Berechnung des Durchschnitts ist vor allem der Median von Bedeutung, da er den effektiven Sachverhalt genau wiedergibt, aber die Ausreisser nach oben und unten gleichermaßen berücksichtigt. Zur Berechnung dieses Wertes ist zu ermitteln, während wie vielen Monaten eine Liegenschaft durch den gleichen Bewirtschafter betreut wird. Aus diesen Daten kann sowohl der Median als auch der Durchschnitt errechnet werden. Wichtig ist auch hier, dass eine Beobachtungsperiode festgelegt und deren Dauer mit dem Kennwert kommuniziert wird.

#### 4.2.4 Mitarbeiterfluktuation bei der Bewirtschaftungsunternehmung

**Problemstellung:** Personelle Konstanz ist nicht nur bei den mit dem Portfoliomanagement direkt in Kontakt stehenden Mitarbeitern der Bewirtschaftungsunternehmung wichtig. Je nachdem, wie die Organisationsstruktur der Bewirtschaftungsunternehmung aufgebaut ist, können stabile Verhältnisse unter den übrigen Mitarbeiter eine effiziente Bewirtschaftung der Immobilien in erheblichen Masse unterstützen.

**Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Mitarbeiterfluktuation (\%)} = \frac{\text{Anzahl abgehende MA} \times 100}{\text{Anzahl MA bei Beginn der Beobachtungsperiode}}$$

Die notwendigen Daten sind der Eigentümerschaft grundsätzlich nicht zugänglich, da sie direkt die Bewirtschaftungsunternehmung betreffen. Sie können nur im Rahmen einer Vereinbarung von der Bewirtschaftung bezogen werden. Für institutionelle Anle-

ger, die eine eigenständige Inhouse-Lösung für die Bewirtschaftung getroffen haben, kann diese Kennzahl hingegen problemlos werden.

Art der Kennzahl:	Gliederungskennzahl
Kosten:	niedrige Kosten
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder monatlich
Zielwert:	möglichst gering

**Bewirtschaftungsprozess:** Bei dieser Kennzahl sind alle Primärprozesse sowie die Sekundärprozesse betroffen, da von ihr sämtliche Mitarbeiter der Bewirtschaftungsunternehmung erfasst werden.

**Qualitätsaussage:** Diese Kennzahl weist auf die Stabilität innerhalb der Bewirtschaftung hin. Unternehmungen mit häufigen Wechseln und instabiler Organisation sind mehrheitlich mit sich selbst beschäftigt, was zu einer Vernachlässigung der Kundenbedürfnisse führen kann. Diese Kennzahl übermittelt einen allgemeinen Eindruck darüber, wie es um die Konstanz in der Unternehmung steht und wie weit bei häufigen Wechseln jeweils Know-how verloren geht.

**Kommentar:** Die Kennzahl gibt über den Gesamtzustand, die Führungsqualität und die Entwicklung der Bewirtschaftungsunternehmung Auskunft. Sie ist für Investoren von Bedeutung, die ihre Bewirtschaftungsdienstleistung bei einem Partner einkaufen.

#### 4.2.5 Anzahl Mietverträge pro Bewirtschafter

**Problemstellung:** Die Mitarbeiter sind in Dienstleistungsunternehmen einer der grössten Kostenfaktoren. Für die Bewirtschaftungsgesellschaften ist es daher von Bedeutung, die anstehenden Aufgaben mit einer minimalen Zahl an Mitarbeitern anhand zu nehmen. Dies Tendenz widerspricht im Kern den Intentionen des Investors, der in erster Linie seine Liegenschaften und Mieter gut betreut sehen will.

**Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{MV pro Bewirtschafter} = \frac{\text{Anzahl Mietverträge}}{\text{Anzahl Bewirtschafter (FTE)}}$$

Der Investor kennt die detaillierte Arbeitsbelastung der Mitarbeiter meist nicht, obwohl diese sich auf die Qualität der erhaltenen Dienstleistung niederschlagen kann. Überlastete Mitarbeiter in der Bewirtschaftung sind nicht mehr in der Lage, eine optimale Dienstleistung zu erbringen, die den geforderten Qualitätsansprüchen entspricht. Die notwendigen Daten sind dem Investor grundsätzlich nicht zugänglich und können nur im Rahmen einer Vereinbarung von der Bewirtschaftung bezogen werden.



Art der Kennzahl:	absolute Zahl
Kosten:	niedrige Kosten
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder monatlich
Zielwert:	festgelegter Höchstwert

**Bewirtschaftungsprozess:** Es sind alle Bewirtschaftungsprozesse betroffen. Überlastete Mitarbeiter nehmen die anstehenden Arbeiten wie z. B. den Wiedervermietungsprozess mit den zugehörigen Marketingmassnahmen und Instandhaltungs- und Instandsetzungsarbeiten nicht mehr oder mit Verzögerungen anhand, oder die Ausführung der Arbeiten sind qualitativ ungenügend, was sich auf den Mietertrag auswirkt. Zudem werden Mieterbedürfnisse häufig vernachlässigt.

**Qualitätsaussage:** Häufig verwenden Bewirtschaftungsunternehmen die Anzahl von Objekten oder Mietverträgen pro Bewirtschafter oder Mitarbeiter um Aufschluss über die Arbeitsbelastung ihrer Angestellten zu erhalten. Ist die Zahl der betreuten Mieterdossiers besonders hoch, so ist wegen der übermässigen Arbeitsbelastung mit einem Abfall der erbrachten Dienstleistungsqualität zu rechnen und zwar sowohl zu Ungunsten des Eigentümers als auch der Mieter. Die Zahl der betreuten Mietobjekte und damit die Arbeitsbelastung ist daher durchaus ein Kennwert, der als qualitativer Indikator gewertet werden kann.

**Kommentar:** Diese Zahl kann nicht aufgrund von Daten, die dem Investor zur Verfügung stehen berechnet werden. Die entsprechenden Angaben können nur durch aktive Mithilfe der Bewirtschaftungsunternehmung erhoben werden. In der Regel wird diese Zahl ohnehin direkt und selbständig durch die Bewirtschaftungsunternehmung erhoben, denn die optimale Auslastung der Mitarbeiter ist für eine effiziente Personalplanung und für die Garantie der Dienstleistungsqualität auch für die Bewirtschaftungsunternehmung von erheblicher Bedeutung.

**Variante:** Anzahl Mietverträge pro Full Time Equivalent (FTE) der Bewirtschaftungsgesellschaft

$$\text{MV pro FTE} = \frac{\text{Anzahl Mietverträge}}{\text{Anzahl FTE total Unternehmung}}$$

Auch diese Kennzahl ist in Bezug auf die Datenbeschaffung nicht unproblematisch, es gelten die gleichen Einschränkungen wie für die Arbeitsauslastung pro Bewirtschafter. In die Kennzahl findet eine weitere Qualitätsanforderung Eingang. Der Bewirtschafter wird regelmässig durch eine mehr oder minder grosse Anzahl von Mitarbeitern im Back Office unterstützt. Diese Personen sind für die buchhalterischen und zahlreiche kaufmännischen Belange verantwortlich. Im Vergleich mit der Anzahl der Mietverträge pro

Bewirtschafter und pro Mitarbeiter in der Unternehmung kann ein Rückschluss gezogen werden, wie das Back Office der Bewirtschaftung ausgestaltet ist.

Es ist sicher nicht korrekt, wenn man bei den beiden Kennzahlen davon ausginge, dass die Qualität der geleisteten Arbeit, und damit auch der Dienstleistung, umso besser sei, je weniger Geschäfte ein Mitarbeiter zu betreuen hat. Eine gute Auslastung ist durchaus angebracht, damit eine effiziente Geschäftsorganisation und ein speditiver Ablauf aufgebaut werden können.

#### 4.2.6 Verspätete Heiz- und Betriebskostenabrechnung

**Problemstellung:** Der Investor überträgt dem Immobiliendienstleister die Aufgabe, die Immobilie bestmöglich und effizient zu bewirtschaften und sowohl gegenüber den Mietern als auch ihm selbst eine angemessene Dienstleistungsqualität zu erbringen. Diese Qualität beinhaltet auch angemessene Effizienz in der Erledigung der an die Bewirtschaftung übertragenen Aufgaben wie z. B. die pünktliche und korrekte Erstellung der Heiz- und Betriebskostenabrechnung (HK- / BK-Abrechnung).

##### Qualifikation der Kennzahl:

$$\text{HK-/BK-Abrechnungen (\%)} = \frac{\text{Verspätete HK-/BK-Abrechnungen}}{\text{Anzahl HK-/BK-Abrechnungen}}$$

Diese Effizienz kann nur mit klar definierten Prozessen gemessen werden, die einen Anfang und ein Ende haben und sofern dazwischen nicht ein zu grosser Zeitraum liegt. Wohl sind in der Bewirtschaftung zahlreiche Prozesse klar definiert, hingegen scheitert die Messung an den langen Zeiträumen zwischen dem Anfang und dem Ende des Prozessablaufs. Deshalb sind diejenigen Abläufe zu erfassen, die den Anforderungen an die Messbarkeit und vor allem an die Stabilität der erstellten Kennzahl entsprechen.

Art der Kennzahl:	Gliederungskennzahl
Kosten:	niedrige Kosten
Erhebungsintervall:	jährlich
Zielwert:	festgelegter maximaler Zeitrahmen

**Bewirtschaftungsprozess:** Betroffen ist die kaufmännische Bewirtschaftung, konkret die Verantwortlichen für das Erstellen der Heiz- und Betriebskostenabrechnungen (HK-/BK-Abrechnungen).

**Qualitätsaussage:** Der Zeitrahmen, der für die Erledigung einer Pendeuz oder einer Aufgabe in Anspruch genommen wird, kann als Qualitätsmerkmal qualifiziert werden. Konkret besteht bei den HK-/BK-Abrechnungen gelegentlich die Tendenz, diese erst Monate oder gar Jahre später an die Mieterschaft zu übermitteln. Dies obwohl in der Regel in den Mietverträgen sowohl der Stichtag für die Abrechnungen als auch die Frist

bis zur Fertigstellung der Abrechnung festgelegt ist. Die Verspätungsquote der HK-/BK-Abrechnungen gibt darüber Auskunft, ob dieser relativ mühsame und komplizierter Prozess effizient organisiert ist und im vorgegebenen Zeitrahmen abgewickelt werden kann.

**Kommentar:** Das Liegenlassen und Verschleppen von HK-/BK-Abrechnungen ist vor allem für den Immobilieneigentümer der vorab für die Nebenkosten der Mieter aufkommt und diese mittels der erstellten Abrechnung von den Mietern erstattet erhält von Bedeutung. Das Interesse an einer Abrechnung und Erstattung der Vorleistungen des Investors durch die Mieter in nützlicher Frist ist daher gross.

Für den Mieter hingegen ist es von untergeordneter Bedeutung, wann er in den Besitz der Abrechnung kommt, vorausgesetzt die vereinbarten Akontozahlungen sind korrekt bemessen wurden und der Mieter hat keine oder nur geringfügige Nachzahlungen zu leisten. Werden weitere Zahlungen fällig, so ist die rasche Erledigung der Abrechnungen für die Bewirtschaftung und die Eigentümerschaft von Vorteil da die Zahlungsmoral für in der Vergangenheit bezogene Leistungen in der Regel eher gering ausfällt, was bei verspätet erstellten Abrechnungen zusätzliche Inkassokosten generieren kann.

**Variante:** Als mögliche Variante kann zudem gemessen werden, wie gross die durchschnittliche Verspätungsdauer ausfällt.

#### 4.2.7 Fehlerquote in der Heiz- und Betriebskostenabrechnung

##### **Problemstellung:**

Neben dem Zeitraum ist auch die Anzahl der Fehler von Bedeutung, die der Investor kaum überprüfen kann. Eine pünktliche Erledigung der HK-/BK-Abrechnungen nützt wenig, wenn diese häufig fehlerhaft sind und storniert sowie korrigiert werden müssen.

##### **Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Fehlerquote (\%)} = \frac{\text{Anzahl fehlerhafte Abrechnungen} \times 100}{\text{Anzahl HK-/BK-Abrechnungen}}$$

Die Erhebung der Grundlagendaten kann einerseits über Mieterreklamationen erfolgen, was allerdings eher unzuverlässig erscheint, oder aber über ein etabliertes Controlling und eine Stichprobenkontrolle. Aufgrund von eruierten Stichproben kann die Fehlerquote auf die Gesamtheit der Abrechnungen hochgerechnet werden.<sup>114</sup> Die Datengrundlagen befinden sich bei der Bewirtschaftungsunternehmung und müssen durch das Portfoliomanagement angefordert werden. Das Portfoliomanagement ist in die Erstellung der Abrechnungen kaum involviert, was den Zugang zu den Daten erschweren kann.

---

<sup>114</sup> Vgl. Ziff. 4.5.

Wesentlich kostengünstiger ist die Erhebung der Datengrundlage, wenn das Bewirtschaftungssystem mit einer Stornofunktion für HK-/BK-Abrechnungen ausgerüstet ist. Das Zählen der stornierten und anschliessen angepassten und neu ausgestellten Abrechnungen kann einfach erfolgen und ausgewertet werden.

Art der Kennzahl:	Gliederungskennzahl
Kosten:	niedrige bis hohe Kosten
Erhebungsintervall:	jährlich
Zielwert:	möglichst gering (null)

**Bewirtschaftungsprozess:** Betroffen ist die kaufmännische Bewirtschaftung, konkret die Prozesse die im Zusammenhang mit dem Erstellen der HK-/BK-Abrechnungen stehen, sowie das Inkassowesen.

**Qualitätsaussage:** Die Fehlerquote gibt darüber Auskunft, wie sorgfältig eine Arbeit oder eine Teilleistung der Dienstleistung angegangen und umgesetzt wurde. Die Fehlerquote im Dienstleistungssektor hat grundsätzlich die gleiche Aussagekraft wie die Fehlerquote in einem Produktionsbetrieb, sie lässt sich hingegen meist nur mit sehr viel mehr Aufwand erfassen und auswerten. Fehlerquoten können an den zusätzlichen Kosten zufolge der Fehlleistungen, gemessen und ausgedrückt werden.

**Kommentar:** Sich bei der Überprüfung und Qualifikation der erbrachten Dienstleistung einzig auf die Beurteilung von Dritten (Mieter) zu stützen, die zudem gegenüber den Abrechnungen und vor allem der Nachzahlungspflicht eine mehrheitlich ablehnende Haltung einnehmen, würde das Bild verfälschen und ist daher nicht sinnvoll. Die Anzahl der fehlerhaften Abrechnungen können allerdings kaum ohne eine etablierte Kontrolle oder institutionalisierten Mechanismen erhältlich gemacht werden. Die Implementierung einer Stornofunktion im vorhandenen Bewirtschaftungssystem kann je nach Kostenaufwand die notwendige Unterstützung zur Verfügung stellen.

#### 4.2.8 Fehlerquote Erstellung Mietverträge

**Problemstellung:** In den Kompetenzbereich der Bewirtschaftung fällt meist auch die Erstellung der Mietverträge. Fehlerhafte Mietverträge können erhebliche rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen, was wiederum entsprechende Folgen auf den Mietertrag oder auf die Kosten haben kann. Der Investor hat aus diesem Grund ein grosses Interesse an fehlerfreien Mietverträgen, kann diese aber kaum einzeln einer Prüfung unterziehen.

**Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Fehlerquote (\%)} = \frac{\text{Anzahl fehlerhafte Mietverträge} \times 100}{\text{Anzahl Mietverträge}}$$

Bei der Erhebung dieser Kennzahl kann man sich im Gegensatz zu den HK-/BK-Abrechnungen weniger auf die Intervention Dritter und nur bedingt auf die Unterstützung der IT-Systeme abstützen, mit denen eine mögliche Fehlerhaftigkeit der Mietverträge festgestellt werden kann. Die notwendigen Daten müssen manuell über Stichproben erhoben werden. Eine Überprüfung des gesamten Portfolios ist nicht realistisch, aber auch nicht notwendig.

Art der Kennzahl:	Gliederungskennzahl
Kosten:	hohe Kosten
Erhebungsintervall:	sporadisch (jährlich)
Zielwert:	möglichst gering (null)

**Bewirtschaftungsprozess:** Betroffen sind die Prozesse der kaufmännischen Bewirtschaftung, in denen die Mietverträge erstellt werden (Wiedervermietung, Erstvermietung).

**Qualitätsaussage:** Bei den Mietverträgen handelt es sich um die zentralen Dokumente in der Immobilienbewirtschaftung. Diese Kennzahl ist daher sehr interessant, weil sie die von der Bewirtschaftung aufgewendete Sorgfalt bei der Ausgestaltung der Mietverträge spiegelt. Fehler in den Vertragsverhältnissen oder verpasste Mietvertragsanpassungen wirken sich direkt auf das Mietverhältnis und die Mietvertragsausgestaltung aus und beeinflussen in der Konsequenz auch die Erträge aus den Mieten.

**Kommentar:** Da diese Kennzahl nur mit grossem Aufwand und damit auch periodisch nur mit hohen Kosten eruiert werden kann, wird sie keinen Eingang in die regelmässig zu erhebenden Qualitätskennzahlen finden. Dies, obwohl eine Erfassung der Geldabflüsse bzw. der Minderung der Geldzuflüsse aus fehlerhaften Vertragswerken einen positiven Effekt auf das Qualitätsmanagement innerhalb der Bewirtschaftung haben muss. Einzelne Investoren haben aus der Bedeutung von fehlerfreien Mietverträgen Konsequenzen gezogen und eine Kontrolle ausgewählter Vertragsverhältnisse (z. B. Geschäftsmietverträge ab einer bestimmten Höhe der Jahresmiete) etabliert. Kennzahlen werden aber keine erhoben.

#### 4.2.9 Durchschnittliche Erledigungszeit für Kreditanträge

**Problemstellung:** Im Immobilienbewirtschaftungsvertrag wird die Ausgabenkompetenzen der Bewirtschaftung festgelegt. Der Prozess, der einzuhalten ist, wenn diese Kompetenz überschritten werden muss, ist ebenfalls definiert und teilweise auch schriftlich festgehalten. Die Überprüfbarkeit der Effizienz von Abläufen und der Erledigung von Aufgaben beschränkt sich, wie bereits erwähnt, auf einige wenige, abgegrenzte Prozessabläufe.

**Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Durchschnittlicher Zeitbedarf} = \frac{\text{Dauer für die Erledigung aller in den Kreditanträgen definierten Arbeiten}}{\text{Anzahl Kreditanträge}}$$

Festzuhalten ist ferner, dass auch in diesem Bereich ein klarer Anfang (Bewilligung des Kreditantrages durch das Portfoliomanagement) und ein klares Ende des Prozesses (Eingang der Abrechnung beim Portfoliomanagement) notwendig sind und festgelegt werden müssen, damit eine Messung der Zeitdauer erfolgen kann. Eine Betrachtung des Medians neben dem Durchschnitt ergibt ein objektiveres Bild, da Ausreisser ausgeklammert werden können.

Art der Kennzahl:	absolute Zahl
Kosten:	niedrige Kosten
Erhebungsintervall:	monatlich oder Quartalsweise
Zielwert:	festgelegter maximaler Zeitrahmen

**Bewirtschaftungsprozess:** Diese Kennzahl betrifft primär die technische Bewirtschaftung, da Kreditanträge normalerweise aufgrund von Instandhaltungs- und Instandsetzungsmassnahmen erstellt werden müssen.

**Qualitätsaussage:** Die Einhaltung von Terminen und Fristen ist von zentraler Bedeutung und steht entsprechend als Qualitätsanforderung im Vordergrund. Das Faktum, dass der Bewirtschafter auch von Dritten abhängig ist, sollte bei der Festlegung eines Zeitrahmens mit berücksichtigt werden. Dieser Wert ist im Besonderen interessant, wenn ein Vergleich unter allfällig weiteren beauftragten Immobilienbewirtschaftungsgesellschaften angestellt wird.

**Kommentar:** Diese Kennzahl birgt den grossen Nachteil, dass sie die Vorarbeiten, die durch die Bewirtschaftung erbracht werden, ausklammert. Diese Vorarbeiten könne aufwändig sein und viel Zeit beanspruchen, was durch diese Kennzahl nicht zum Ausdruck gebracht wird, da erst aber dem Zeitpunkt gerechnet wird, in dem die Anträge beim Portfoliomanagement eingehen. Zudem sind einzelne Arbeiten, die im Anschluss an den Kreditantrag ausgeführt werden, ziemlich rasch erledigt, andere wiederum nehmen u. U. Monate in Anspruch. Als weitere Kritik ist anzubringen, dass die Bewirtschaftung die Zeitdauer nicht allein beeinflussen kann, sondern häufig von Dritten (z. B. Handwerkern) abhängig ist.

**4.2.10 Durchschnittlicher Zeitaufwand eines Hauswerts pro Mietvertrag**

**Problemstellung:** Für die unmittelbare Betreuung einer Liegenschaft zeichnet die technische und infrastrukturelle Bewirtschaftung verantwortlich, die für kleinere und mittlere

re Unterhalts- sowie für Reinigungsarbeiten einen voll- oder nebenamtlichen Hauswart oder ein Hauswartungsunternehmen einsetzt. Der Hauswart ist demnach die Person, die sich am meisten und direkt mit der Immobilie beschäftigt und für die Werterhaltung vor Ort viel leisten kann.

### **Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Zeitaufwand} = \frac{\text{Anzahl geleistete Hauswarts-Arbeitsstunden Soll}}{\text{Anzahl Mietverträge}}$$

Innerhalb des Hauswartskonzepts muss erfasst werden, wie die Arbeitszeiten der Teilzeithauswarte erfasst werden. Idealerweise wird nicht das Arbeitsstunden-Soll, sondern die effektiv in der Liegenschaft verbrachte Zeit als Basis genommen, um detaillierte Aussagen zur Präsenz der Hauswartung in der Liegenschaft zu erhalten. Dies würde hingegen ein aufwändiges Zeiterfassungsinstrumentarium voraussetzen.

Die Umrechnung auf Full Time Equivalent ist notwendig, um eine vernünftige Kalkulation der Arbeitsstunden mit einem standardisierten Arbeitstag (z. B. 8,5 Arbeitsstunden pro Tag) zu ermöglichen. Grundsätzlich kann über eine direkte Erhebung aller geleisteten Arbeitsstunden eine analoge Kennzahl errechnet werden, was den Vorteil hat, dass auch Leistungen, die in Stunden abgerechnet werden (Reinigungsinstitute, Gartenarbeiten), einfacher eingerechnet werden könnten.

Art der Kennzahl:	absolute Zahl
Kosten:	niedrige Kosten
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder monatlich
Zielwert:	festgelegter Soll-Wert

**Bewirtschaftungsprozess:** Mit dieser Kennzahl werden Prozesse im Bereich der infrastrukturellen Bewirtschaftung gemessen.

**Qualitätsaussage:** Der Hauswart steht am nächsten bei den Mietern und bei der Liegenschaft. Er ist die Person, die das Erscheinungsbild der Liegenschaft massgeblich beeinflussen und für zufriedene Mieter in der Liegenschaft sorgen kann. Mit eingerechnet werden die Reinigungsdienste sowie die Grünpflege in den Liegenschaften. Damit finden sämtliche Hauswartsdienste in die Kennzahl Eingang und nicht nur jene, welche durch den neben- oder vollamtlich angestellten Hauswart erbracht werden.

**Kommentar:** Diese Kennzahl bringt zum Ausdruck, wie intensiv ein Mietobjekt durch die Bewirtschaftung betreut wird. Es darf allerdings nicht ausser Acht gelassen werden, dass die sozialen Aspekte des Hauswarts ebenfalls eine grosse Rolle spielen. Deren Messung ist allerdings nicht über quantitative Grundlagen möglich. Die Kennzahl wird

vorstehend pro Mietobjekt berechnet, wobei auch andere Grundlagen wie Quadratmeter denkbar sind.

**Variante:** Neben dem Hauswart muss auch der Bewirtschafter die Liegenschaft kennen und eine Präsenz in derselben vorweisen können. Eine systematische Zeiterfassung würde eine entsprechende Grundlage liefern, hingegen ebenfalls einen aufwändigen Administrationsapparat bedingen. Eine einfache Erfassung der Präsenzzeiten in den Liegenschaften durch die Bewirtschaftung, ist wünschenswert und würde eine Auswertung analog der Hauswartung zulassen.

### 4.3 Zahlengruppe Mieterverhältnisse

#### 4.3.1 Mieterfluktuationsquote

**Problemstellung:** Jeder Mieterwechsel provoziert neben einem Vermietungsaufwand mit Vermarktungs- und Administrativkosten auch Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten. Die Mieterfluktuation sollte aus diesem Grund auf moderatem Niveau gehalten werden.<sup>115</sup> Die Investoren sind sich durchaus bewusst, dass die Gründe für einen Mieterwechsel vielfältig sind und nur bedingt durch die Bewirtschaftung beeinflusst werden können. In Regionen in denen die Fluktuationszahlen erhöht sind, sollten durch die Bewirtschaftung geeignete Massnahmen getroffen werden. Zu beachten ist, dass die Mieterfluktuation während der Mietdauer beeinflusst werden kann und nicht erst bei der Beendigung des Mietverhältnisses.

**Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Mieterfluktuationsquote}^{116} = \frac{\text{Anzahl gekündigte MV in BP} \times 100}{\text{Anzahl MV Beginn BP (vor Kündigungen)}}$$

Durch eine systematische Erfassung und klare Definition aller Mieterwechsel kann die Bewirtschaftung erkennen, wo Handlungsbedarf besteht und die entsprechenden Massnahmen einleiten.

Art der Kennzahl:	Beziehungskennzahl
Kosten:	niedrige Kosten
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder monatlich
Zielwert:	gering

<sup>115</sup> Vgl. aber Ziff. 4.1.2.

<sup>116</sup> Diese Kennzahl kann alle Mietobjekte erfassen, also auch Abstellplätze, Garagen und Bastelräume, oder aber sich auf die Hauptobjekt, wie Wohnungen, Büroflächen usw. beschränken.



**Bewirtschaftungsprozess:** Beeinflusst wird diese Kennzahl von allen Bewirtschaftungsbereichen, in denen Berührungspunkte mit Mietern und Mieterbedürfnissen vorliegen.

**Qualitätsaussage:** Ein Umzug der Mieterschaft hat viele Aspekte. Umfragen haben ergeben, dass ein grosser Teil der Mieter auch wegen des sozialen Umfelds (Nachbarn, Lärm usw.), aber vor allem auch wegen des gebotenen Preis-/Leistungsverhältnisses weg- bzw. zuziehen.<sup>117</sup> Die Bewirtschaftung kann bei beiden Elementen eingreifen, indem sie bspw. Mängel am Mietobjekt rasch und kompetent beseitigt oder sich für ein gutes Klima unter der Mieterschaft einsetzt und Streitherde beseitigt. Die Mieterfluktuationsrate ist demnach eine Kennzahl, welche durchaus zur Beurteilung des weitsichtigen und proaktiven Verhaltens sowie der Sozial- und Problemlösungskompetenzen der Bewirtschaftung und damit letztendlich der Qualität verwendet werden kann.

**Kommentar:** Die Mieterfluktuation kann durchaus – auch kritisch betrachtet – als Qualitätsausweis gegenüber der Mieterschaft herangezogen werden. Die Diskussion dieser Kennzahl mit dem Portfoliomanagement hat gezeigt, dass der Mieterfluktuation immerhin eine mittlere Bedeutung zugemessen wird und sie deshalb regelmässig erhoben und teilweise bereits in bestehende Qualitätsmessungssysteme integriert worden ist.

Die Mieterfluktuation hat zwei Aspekte: Wie bereits dargestellt<sup>118</sup>, kann das Mietzinspotenzial meist nur bei einem Mieterwechsel ausgeschöpft werden; eine gewisse Mieterfluktuation ist daher erwünscht. Dem stehen aber der Wiedervermietungsaufwand sowie die Instandsetzungskosten entgegen, die bei Mieterwechsel dem Eigentümer erwachsen. Allgemein kann aber festgehalten werden, dass eher eine moderate Mieterfluktuation anzustreben ist, wenn sich die Mieten bereits nahe an der Marktkonformität bewegen. Der Bewirtschafteter hat im Sinne einer guten Portfolioperformance dahin zu wirken, dass die Instandstellungskosten längerfristig per Saldo nicht höher sind, als das ausgeschöpfte Marktmietzinspotenzial. Umgekehrt wird eine höhere Mieterfluktuationsrate angestrebt, wenn die Marktmietenquote eher gering ausfällt, also noch ein erhebliches kalkulatorisches Potenzial ausgeschöpft werden kann.

**Variante:** Für den Eigentümer interessant ist die Mieterfluktuationsrate bei Mietverträgen, in denen bereits ein Marktmietzins vereinbart worden ist. Ein solcher Wert kann nur noch begrenzt als Kennzahl für die qualitative Leistung der Bewirtschaftung genutzt werden, gibt dem Investor aber einen Hinweis, ob die kalkulierten Marktmieten effektiv dem realen Markt entsprechen oder darüber hinaus schiessen.

---

<sup>117</sup> Vgl. exemplarisch die evaluierten Ein- und Auszugsgründe in Huber/Rock/Hugentobler, Die innovativen Siedlungen KraftWerk1 und Regina-Kägi-Hof in Zürich, S. 119 f.

<sup>118</sup> Vgl. Ziff. 4.1.1 und 4.1.2

### 4.3.2 Durchschnittlicher Vermietungsaufwand pro Mieterwechsel

**Problemstellung:** Jeder Mieterwechsel generiert Aufwand und Kosten. Die meisten Bewirtschaftungsverträge sehen zwischen Investoren und Bewirtschaftern eine Pauschallösung vor, bei welcher die Wiedervermietungsstätigkeit eingeschlossen ist und nicht separat abgerechnet wird. Dennoch werden die effektiv anfallenden Kosten für Vermarktungsmassnahmen direkt der Liegenschaft und damit dem Eigentümer derselben belastet. Über das Ausmass dieser Kosten wird gesamthaft Rechenschaft abgelegt.

#### Qualifikation der Kennzahl:

$$\text{Vermietungsaufwand (CHF)} = \frac{\text{Vermietungskosten}^{119} \text{ (CHF)}}{\text{Anzahl Wiedervermietungen}}$$

Diese Kennzahl ermöglicht es dem Eigentümer, den Vermietungsaufwand pro Objekt oder pro Quadratmeter aufzunehmen und so die effektiv anfallenden Kosten beurteilen zu können.

Art der Kennzahl:	absolute Zahl
Kosten:	niedrige Kosten
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder monatlich
Zielwert:	festgelegter Betrag in CHF

**Bewirtschaftungsprozess:** Betroffen sind die kaufmännische sowie die technische Bewirtschaftung und die darin enthaltenen Prozesse der Wiedervermietung eines Objekts.

**Qualitätsaussage:** Die Kennzahl ist nur bedingt geeignet, die qualitative Leistung der Bewirtschaftung effizient und den Tatsachen entsprechend aufzuzeigen. Zahlreiche Faktoren wie Marktlage oder Lage, Grösse und Zustand des Objekts können die Werte in die eine oder andere Richtung leiten.

**Kommentar:** Diese Zahl kann für den Eigentümer generell von Interesse sein, auch wenn daraus kaum qualitativen Aspekte der Bewirtschaftung lesbar werden. Sie sollte dennoch ergänzend in den Zusammenzug der Kennzahlen aufgenommen werden.

### 4.3.3 Mieterreklamationsquote

**Problemstellung:** Über die Zufriedenheit der Mieter hat der Eigentümer nur in seltenen Fällen Informationen. Das Interesse des Investors an einem guten Klima in den Liegenschaften, unter den Mietern selbst und vor allem im Umgang der Bewirtschaftung mit

---

<sup>119</sup> Gemeint sind sämtliche Aufwendungen, die nicht über die Bewirtschaftungspauschale abgedeckt werden und durch die Bewirtschaftung dem Liegenschaftskonto und damit dem Investor zusätzlich belastet werden.

den Mietern wurde vorstehend<sup>120</sup> bereits erörtert. Das Reklamationswesen und das Mängelmanagement in den Liegenschaften werden durch die Bewirtschaftung betreut, so dass der Investor nur am Rande erkennen kann, wie die Mieterschaft über die Dienstleistung der Bewirtschaftung urteilt.<sup>121</sup>

#### **Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Mieterreklamationsquote} = \frac{\text{Mieterreklamationen} \times 100}{\text{Anzahl MV}}$$

Die Beurteilung von Reklamationen bedarf einer exakten Qualifikation des Gegenstands und des Inhalts einer Beschwerde. Eine Kategorisierung der eingehenden Beanstandungen und klare Definitionen der Reklamationen ermöglichen erst eine systematische Erfassung und eine angemessene Bearbeitung. Das Reklamationswesen bedarf demnach einer manuellen, individuellen und fallbezogenen Beurteilung und kann nicht mittels eines Rasters charakterisiert werden. Da die meisten Reklamationen heute erfahrungsgemäss an den verschiedensten Stellen und der unterschiedlichsten Medien (z. B. Telefon E-Mail) eingehen, ist die Erhebung der Grundlagen für diese Kennzahl nur unter aktiver Mithilfe der Mitarbeiter bei der Bewirtschaftung möglich.

Art der Kennzahl:	Beziehungskennzahl
Kosten:	mittlere Kosten
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder jährlich
Zielwert:	möglichst gering

**Bewirtschaftungsprozess:** Betroffen sind alle Bereiche der Bewirtschaftung, da Reklamationen an beliebiger Stelle eingehen können.

**Qualitätsaussage:** Die Kennzahl bringt zum Ausdruck, wie die Dienstleistung der Bewirtschaftung auf der Seite des Nutzers wahrgenommen wird. Sie ist aus diesem Grund für den Investor ein guter Hinweis, ob die von ihm gewählte Bewirtschaftungsunternehmung in seinem Interesse handelt und den gewünschten Umgang mit den Kunden pflegt.

**Kommentar:** Trotz des relativ aufwändigen Verfahrens, das eine Erhebung der nötigen Datenbasis nach sich zieht, und der starken subjektiven Beeinflussbarkeit des Reklamationswesens durch die Mitarbeitenden stellt diese grundsätzlich ein zentrales Element im Qualitätsmanagement eines Dienstleisters dar. Schliesslich ist es ja genau die Wahrnehmung des Kunden, die über Erfolg und Misserfolg einer Dienstleistung, aber auch eines Produkts entscheidet. Da seitens der Mieter kaum das Bedürfnis besteht, sich posi-

---

<sup>120</sup> Vgl. Ziff. 4.3.1.

<sup>121</sup> Vgl. hierzu auch Ziff. 4.4.2

tiv zu einer konkret erhaltenen Dienstleistung zu äussern, müssen die negativen Aussagen in der geführten Korrespondenz explizit betrachtet werden.

#### 4.3.4 Nebenkostenbelastungsquote der Mieter

**Problemstellung:** Der vom Mieter bezahlte Mietertrag mit Akontozahlungen für die Heiz- und Betriebskosten (HK-/BK-Kosten) entspricht einer Bruttomiete. Für den Mieter ist es unwichtig, wie sich der Gesamtbetrag zusammensetzt, die Beurteilung der Höhe seines Mietzinses bezieht sich immer auf den ganzen Betrag. Für den Eigentümer ist es daher wichtig, dass die Nebenkosten im Verhältnis zum Mietzins Ist möglichst gering ausfallen.<sup>122</sup>

#### Qualifikation der Kennzahl:

$$\text{Nebenkostenbelastungsquote}^{123} = \frac{\text{Total HK-/BK-Kosten} \times 100}{\text{Mietzins Ist}}$$

Diese Kennzahl zeigt auf, wie sich die Nebenkosten im Verhältnis zum Mietzins Ist entwickeln. Die Zahl kann durch eine gute Leistung der Bewirtschaftung durchaus beeinflusst werden, sie birgt hingegen auch Faktoren, die marktgegeben sind oder vom Zustand der Liegenschaft abhängen und nur bedingt verändert werden können. Die Daten sind aus den Basisdaten der Bewirtschaftung erhältlich zu machen, was nicht mit grossem Aufwand verbunden ist.

Art der Kennzahl:	Beziehungskennzahl
Kosten:	niedrige Kosten
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder monatlich
Zielwert:	möglichst geringer Zielwert

**Bewirtschaftungsprozess:** In der infrastrukturellen Bewirtschaftung ist der Prozess des Beschaffungswesens zentral betroffen, aber auch die Hauswartung, die zu verschiedenen Konditionen beschafft und mittels der Nebenkostenabrechnung auf den Mieter überwältzt werden kann.

**Qualitätsaussage:** Der Bewirtschafter kann durch kostengünstigen Einkauf von Energie und Dienstleistungen die Nebenkosten direkt beeinflussen. Intelligente Outsourcing-Konzepte und ebensolche Konzepte für selbst erbrachte Dienstleistungen können die Kosten ebenfalls beeinflussen. Die Entwicklung der dem Mieter überbundenen Heiz- und Betriebskosten ist daher genau zu beobachten, da sie sich indirekt auf die Nettoerträge aus den Liegenschaften auswirkt.

<sup>122</sup> Vgl. die grafische Darstellung von Wüest&Partner, Immo-Monitoring 2008/2, S. 73.

<sup>123</sup> Bei einem Portfolio mit vorwiegend älteren, langjährigen Mietverträgen mit günstigen Mietzinsen kann die Nebenkostenquote überdurchschnittlich hoch ausfallen.

**Kommentar:** Die Beeinflussbarkeit der Heiz- und Nebenkosten wird im Allgemeinen als relativ gering betrachtet. Mit einem geschätzten Einsparpotenzial von rund 5-10 %<sup>124</sup> seien die Nebenkosten zu vernachlässigen und würden ja ohnehin durch den Mieter bezahlt. Dieser Auffassung kann nicht gefolgt werden. Die Nebenkosten gewinnen mit den steigenden Energiepreisen an Bedeutung. Es ist davon auszugehen, dass der Mieter insbesondere im Bereich des Wohnungsmietwesens seine möglichen monatlichen Ausgaben genau kalkuliert und gestützt auf diese Berechnungen über seine zu monatlichen Ausgaben für die Wohnung mit sämtlichen anderen damit im Zusammenhang stehenden Kosten entscheidet. Gerade in Marktsituationen mit hohem Angebot kann die sorgfältige Bewirtschaftung der Nebenkosten einen grossen Einfluss auf die Vermietbarkeit der Objekte haben. Eine weitere Konsequenz der steigenden Heiz- und Nebenkosten kann sein, dass der knapp kalkulierende Mieter nicht mehr in der Lage ist vollumfänglich zu bezahlen. Die Höhe der Heiz- und Nebenkosten hat deshalb einen direkten Einfluss auf die Zahlungsfähigkeit und -bereitschaft der Mieter.<sup>125</sup>

**Kombination:** Diese Kennzahl muss über einen bestimmte Beobachtungsperiode betrachtet werden, um eine entsprechende Entwicklung darstellen zu können. Dieser Wert gibt im Vergleich zur allgemeinen Teuerung einen Anhaltspunkt, ob eine übermässige Kostensteigerung stattgefunden hat, die möglicherweise in der Prozessorganisation und beim Einkauf in der Bewirtschaftung begründet sein könnte.

#### 4.3.5 Management von Mieter-Pendenzen

**Problemstellung:** Die Bewirtschaftungsunternehmung wird vom Investor beauftragt, die Bewirtschaftungstätigkeit nach bestem Wissen und Gewissen vorzunehmen und die anstehenden Pendenzen zügig und kompetent zu erledigen. Die Bewirtschaftung hat diese Dienstleistung so zu erbringen, dass die Bedürfnisse des Eigentümers, aber auch die der Mieter und Nutzer befriedigt werden. Häufig wird ein partnerschaftlich-faires Verhältnis zwischen Mieter und Investor und ein sachlicher, professioneller und kompetenter Umgang mit den Mietern durch die Bewirtschaftungen in den Verträgen festgeschrieben.

**Qualifikation der Kennzahl:**

$$\text{Offene Pendenzen} = \frac{\text{Anzahl offene Pendenzen}}{\text{Anzahl Bewirtschafter}}$$

Moderne Bewirtschaftungs-Software, die das Agendieren von Pendenzen und Terminen unter der Zuweisung bestimmter Kategorien zulässt, ermöglicht erst eine Analyse und

<sup>124</sup> Einschätzung eines Portfoliomanagers anlässlich eines Interviews.

<sup>125</sup> Vgl. Wüest & Partner, Immo-Monitoring Frühjahr 2008, S. 70 f.

Überprüfung der offenen Pendenzen. Die täglichen Aufgaben des Bewirtschafters und die eingehenden Mieteranliegen können strukturiert hinterlegt und durch die Mitarbeiter abgearbeitet werden. Der Aufwand ist hingegen gross und die Daten sind nur bedingt zugänglich, da sie einzig in den Kompetenzbereich der Bewirtschaftung fallen.

Art der Kennzahl:	absolute Zahl
Kosten:	hohe Kosten
Erhebungsintervall:	quartalsweise oder monatlich
Zielwert:	möglichst keine

**Bewirtschaftungsprozess:** Betroffen sind alle Bewirtschaftungsprozesse der kaufmännischen und der infrastrukturellen Bewirtschaftung, die in einem Zusammenhang mit den Nutzern der Mietobjekte stehen.

**Qualitätsaussage:** Die Anzahl der Pendenzen und die Zeiträume, die zur Erledigung der Aufgaben in Anspruch genommen werden, kann detailliert erfasst und ausgewertet werden. Wie in anderen Branchen, wo Dienstleistungen erbracht werden, ist die rasche und kompetente Anhandnahme der Anliegen und Bedürfnisse der Endverbraucher entscheidend, um am Markt bestehen zu können.

**Kommentar:** Mit diesen Kennzahlen bewegt man sich in einem Gebiet, wo eine einfache und systematische Datenerhebung nur ermöglicht ist, wenn zusätzliche Mittel eingesetzt werden.<sup>126</sup> Mit einem Pendenzen-Managementsystem kann im Besonderen die Bewirtschaftungsunternehmung die von ihr benötigten Kennzahlen erheben und entsprechend auswerten.

Ein Zugriff auf Kennzahlen, die einen internen Prozessablauf in der Bewirtschaftungsunternehmung betreffen, ist für einen institutionellen Eigentümer nur bedingt möglich. Zu bemerken ist aber, dass letztendlich genau solche Zahlen wie rasches Erledigen von Anliegen der Mieterschaft oder Mietinteressenten als «gute Qualität» wahrgenommen werden, für ein positives Image der Bewirtschaftungsgesellschaft sorgen und auch dem Eigentümer eine entsprechende Reputation bringen.

**Variante:** Neben der Anzahl der offenen Pendenzen ist auch die durchschnittliche Erledigungszeit derselben von Bedeutung und kann speziell gemessen werden.

$$\text{Durchschnittliche Erledigungszeit} = \frac{\text{Gesamterledigungszeit für die Pendenzen}}{\text{Anzahl erledigte Pendenzen}}$$

---

<sup>126</sup> Vgl. Ziff. 4.5.1 Kennzahlen in der IT.

## **4.4 Weitere Kennzahlen zur Beurteilung der Qualität**

Im Qualitätsmanagement der Investoren wie auch der Bewirtschaftungen werden regelmässig weitere Kennzahlen verwendet, die aber auf einer subjektiven Einschätzung beruhen oder nicht periodisch erhoben werden können.

### **4.4.1 Subjektive Qualifikation der Bewirtschafter**

Im Rahmen der geführten Gespräche wurde seitens des Portfoliomanagements immer wieder hervorgehoben, dass auch ein professioneller Umgang im Geschäftsverkehr und mit den verschiedenen Anspruchsgruppen erwünscht und gefordert sei. Einer der befragten Investoren hat hierfür eine Systematik entwickelt, mit der periodisch die Qualität gemessen wird, indem eine subjektive Einschätzung der Bewirtschaftung durch das Portfoliomanagement erfolgt. Kriterien wie Fachkenntnisse, Flexibilität, Reaktionsgeschwindigkeit, proaktives Verhalten u. ä. werden systematisch pro Bewirtschafter erfasst und mit den gemessenen Kriterien zu einer Gesamtsicht verschmolzen.

Durch die systematische Einbindung der subjektiven Sichtweisen in die Gesamtbeurteilung der Dienstleistungsqualität erhalten diese Werte auch eine gewisse Konstanz. Dennoch wurden solche Werte von den Überlegungen dieser Arbeit ausgeklammert, da sie sich eher an eine Benotung der Bewirtschaftung anlehnen.

### **4.4.2 Mieterzufriedenheit gestützt auf Umfragen**

Ähnlich verhält es sich bei Mieterumfragen, die zudem meist nur sporadisch durch Investoren und Bewirtschaftungsunternehmen vorgenommen werden, um spezifische Ursachen für Problemfelder in Liegenschaften zu erörtern oder von Dritten aufgrund wissenschaftlicher Interessen durchgeführt werden.

Eine systematische Mieterbefragung wäre in einem klar definierten und abgegrenzten Prozessablauf mit einer Schnittstelle zwischen dem Mieter und der Bewirtschaftung vorzusehen. Ein solcher Prozess sollte Befragungen in allen Phasen des Mietverhältnisses vorsehen: zu Beginn während der Dauer und nach Beendigung, wenn der Mieter das Mietobjekt zurückgibt. Solche Mieterbefragungen wurden nicht berücksichtigt.

## **4.5 Exkurs: Qualitätskennzahlen bei Versicherungen**

Versicherungen sind in den Schadensleistungen in gleichem Masse mit dem Problem der Diversität der einzelnen Schadenshergänge und Leistungsanforderungen konfrontiert, wie das bei der Immobilienbewirtschaftung mit den unterschiedlichen Liegenschaften der Fall ist. Zudem ist der Vergleich zwischen Versicherungen und der Immobilienwirtschaft interessant, da auch Versicherungen für die Schadenserledigung unterschiedliche Lösungen gefunden haben wie Qualität in der Dienstleistung gemessen werden kann.

**Dienstleistungsqualität:** Mit der Dienstleistungsqualität muss in erster Linie den Kundenbedürfnisse der Versicherten genügt werden. Dies steht teilweise im Kontrast zu den Anforderungen der Versicherungsgesellschaft in Bezug auf Profitabilität des Unternehmens. Wie in der Immobilienbewirtschaftung sind auch die Versicherungsgesellschaften bei der Schadensbearbeitung bestrebt, die Anliegen der Kunden rasch und kompetent zu erledigen. Einzelne Kennzahlen, die diese Ansprüche wiedergeben, können mit einfachen Mitteln erhoben werden. Spezifische Kundendienstleistungen hingegen benötigen komplexere Auswertungsverfahren und eine intensivere Unterstützung durch die IT.<sup>127</sup>

Wie bei allen Dienstleistungsbetrieben sind die erbrachten Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidend, da diese den direkten Kundenkontakt pflegen und die anstehenden Arbeiten erledigen müssen. Insoweit decken sich diese Voraussetzungen mit jenen der Immobilienbewirtschaftung. Hingegen ist anzumerken, dass den individuellen Bedürfnissen der Kunden von Versicherungen in stark regulierten und teilweise automatisierten Prozessen nachgekommen wird.

In der Schadenserledigung der Versicherung wie in anderen Dienstleistungsbranchen auch sind Kennzahlen relevant, die möglichst genau die geforderten Qualitätsmerkmale spiegeln und über die Erfüllung der Qualitätsansprüche auf Kundenseite Auskunft geben. Tabelle 2: Kennzahlen aus der Schadenserledigung einer Versicherung zeigt einige Kennzahlen auf, die in der Schadenserledigung üblicherweise verwendet werden. Wichtig ist, dass diese Zahlen über einen längeren Zeitraum beobachtet und einander gegenübergestellt werden. Die Bedeutung einer Konstanz im Mitarbeiterbestand und damit einer geringen Fluktuationsrate wird deutlich, wenn die Belastung der Mitarbeiter mit den Schadensfällen pro FTE betrachtet wird.

---

<sup>127</sup> Diese Ausführungen beziehen sich auf die Bearbeitung von Sach- und Körperschäden aus der Branche der Schadensversicherung und nicht der Lebensversicherung.



Periode 1 Jahr <sup>128</sup>	Ziele	Leistung	Erfüllungs- grad	Leistung Vorjahr
Combined Ratio <sup>129</sup>	96.5%	98.2%	98.3%	96.7%
Mitarbeiterfluktuation	6%	5.3%	113.0%	6.5%
Schadensfälle pro FTE	900	846.0	94.0%	900
Erledigung einfacher Fälle	85%	81.6%	96.0%	83.4%
Erledigung komplexer Fälle	35%	23.2%	66.2%	33.2%
Tage bis Erledigung einfacher Fälle	98	101.2	96.8%	104.7
Durchschnittl. Schadensaufwand für einfache Schadenfälle (CHF)	1500	1545	103.0%	1534
Stückkosten (CHF) <sup>130</sup>	145	151	96.0%	148
Anzahl erbrachte DL1 <sup>131</sup> für Kunden	180	188	104.0%	127
Anzahl erbrachte DL2 <sup>132</sup> für Kunden	50	32	64.0%	42
Expertisen durch interne Experten	65%	55%	84.6%	63%
<b>Durchschnittlicher Erfüllungsgrad</b>			<b>92.4%</b>	

Tabelle 2: Kennzahlen aus der Schadenserledigung einer Versicherung<sup>133</sup>

**Closed File Review:** Mit Closed File Review (CFR) werden abgeschlossene Schadensfälle systematisch auf ihre korrekte Erledigung hin überprüft und konkret Geldabflüsse (Leakages) aus Fehlern der Schadenssachbearbeiter gemessen. Da es aus wirtschaftlicher Sicht wenig sinnvoll erscheint, sämtliche Schadendossiers zu kontrollieren, werden die Kontrollen anhand von Stichproben durch ein Expertenteam vorgenommen. Die Auswahl der Dossiers muss genügend gross sein, damit ein guter Überblick über die häufigsten Fehlerquellen gewährleistet ist (1-2 % der Schadendossiers).

Die festgestellten Fehler werden mit einem Software-Tool (sofern vorhanden) erfasst und so genau wie möglich einem Prozessabschnitt in der Schadensbearbeitung zugewiesen. Mit einer Matrix, welche die möglichen Fehler aufzeigt und einen möglichen Geld-

<sup>128</sup> Die angeführten Zahlen sind fiktiv. Sie erlauben keine Rückschlüsse auf die Leistungen einer bestimmten Versicherungsgesellschaft.

<sup>129</sup> Die Combined Ratio bringt in der Schadensversicherung das Verhältnis zwischen den Aufwendungen und Prämieinnahmen zum Ausdruck. Für die Schadensabteilung ist auch der Schadenkostensatz von Bedeutung, der das Verhältnis der Schadenkosten zur den Prämieinnahmen darstellt. Die Combined Ratio ist keine Qualitätskennzahl, muss aber immer im Auge behalten werden.

<sup>130</sup> Stückkosten können wie folgt errechnet werden: (Saläre + Sozialabgaben + Spesen + Kosten) / Angezeigte Schadenfälle im Erhebungszeitraum.

<sup>131</sup> DL1 und DL2 stehen für spezielle, auf die Kunden zugeschnittene Leistungspakete, die dem Kunden zusätzlichen Nutzen und der Gesellschaft Einsparung bei den Kosten bringen (z. B. Reparatur des Fahrzeugs in einer Partnerwerkstatt).

<sup>132</sup> Vgl. Fussnote 131.

<sup>133</sup> Eigene Darstellung

abfluss standardisiert zuordnet, kann die Prüfung der einzelnen Schadensfälle beschleunigt und systematisiert werden.

Durch das Hochrechnen der festgestellten Leakages und die Zuordnung der Fehlerquellen zu einer bestimmten Tätigkeit wird es der Versicherungsgesellschaft ermöglicht, mit konkreten Massnahmen die Prozesse an den Stellen zu verbessern, wo die Geldabflüsse schwer wiegen oder die Fehlerquantität sehr hoch ist. Dieses Vorgehen erlaubt eine korrekte Priorisierung der Massnahmen.<sup>134</sup>

Übertragen auf die Immobilienbewirtschaftung, wäre allenfalls eine entsprechende Prüfung der Mietverträge (auch laufende) hilfreich, um Fehlerquellen aufzudecken, Leakages zu identifizieren und durch eine Hochrechnung auf das Portfolio mögliche Schwachstellen in den Prozessen zu eruieren.

---

<sup>134</sup> Aussagen stützen sich auf eigene Erfahrungen und auf Unterlagen der Generali Versicherungen.

## **5 Fazit und Ordnung der Kennzahlen**

Die möglichen Kennzahlen für die Qualität der Immobilienbewirtschaftungsdienstleistung werden in nachfolgender Tabelle in einem Ordnungssystem zusammengefasst. Die Informationsasymmetrie zwischen dem institutionellen Anleger und der Bewirtschaftung kann weder vollständig beseitigt werden noch ist es möglich, sämtliche Informationsdefizite vertraglich zu lösen. Die Bewirtschaftungsverträge sollen für die Tätigkeit der Dienstleistungsunternehmung deshalb einen klar definierten Rahmen festlegen und dem Investor den Zugang zu den notwendigen Daten ermöglichen.

Durch das Etablieren eines Instrumentariums von Kennzahlen kann die generelle Tätigkeit der Bewirtschaftungsdienstleister überwacht und auf die gestellten Qualitätsanforderungen hin überprüft werden. Das nachfolgende Zahlenmodell entspringt den vorstehenden Ausführungen. Es kann u. U. die individuellen Bedürfnisse eines Eigentümers nicht oder nur ungenau treffen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Bedürfnisse und Qualitätsanforderungen nicht g formuliert werden können, sondern einem steten Wandel unterliegen, der eine dauernde Überprüfung der Inhalte möglicher Kennzahlen voraussetzt.

## Qualitätskennzahlen für Bewirtschaftung 1 und 2; Portfolio «xy»

Quartalsbericht

Geschäftsjahr GF0 / Quartal 1	Referenz Ziff.	Zielwert Gesellschaft 1	Leistung Gesellschaft 1	Erfüllungsgrad Gesellschaft 1	Zielwert Gesellschaft 2	Leistung Gesellschaft 2	Erfüllungsgrad Gesellschaft 2	Portfolio- Durchschnitt	Median	Entwicklung zu GF-1	Entwicklung zu GF-2	Entwicklung zu GF-3
<b>Liegenschaft</b>												
Mietzinsausfallquote	4.1.1											
Marktmietenausschöpfungsgrad Portfolio	4.1.2											
Marktmietenausschöpfungsgrad (Neuvermietungen)	4.1.2											
Durchschnittliche Leerstandsdauer bei Mieterwechsel	4.1.3											
Inkassoverluste	4.1.4											
Betriebskostenquote	4.1.5											
<b>Bewirtschaftung</b>												
Stückkosten Bewirtschaftung pro Mietvertrag	4.2.1											
Ausschöpfungsgrad des Instandhaltungsbudgets	4.2.2											
Budgetausschöpfungsgrad (Aufwand)	4.2.2											
Durchschnittlicher Bewirtschafterwechsel pro Liegenschaft	4.2.3											
Mitarbeiterfluktuation bei der Bewirtschaftungsunternehmung	4.2.4											
Anzahl Mietverträge pro Bewirtschafter	4.2.5											
Anzahl Mietverträge pro FTE	4.2.5											
Fehlerquote (Abschreibungen) Bewirtschaftung	4.1.4											
Fehlerquote in der Heiz- und Betriebskostenabrechnung	4.2.6											
Durchschnittliche Erledigungszeit für Kreditanträge	4.2.9											
Zeitaufwand Hauswart	4.2.10											
<b>Mietverhältnis</b>												
Mieterfluktuationsquote	4.3.1											
Durchschnittlicher Vermietungsaufwand pro Mieterwechsel	4.3.2											
Mieterreklamationsquote	4.3.3											
Nebenkostenbelastungsquote der Mieter	4.3.4											
Offene Mieterpendenzen	4.3.5											
Durchschnittliche Erledigungsdauer Mieterpendenzen	4.3.5											

Tabelle 3: Mögliche Qualitätskennzahlen für die Bewirtschaftung

## Anhang

### A. Interview

- BFW-Liegenschaften AG  
Müller Michael, Chief Executive Officer, 6.6.2008
- Generali Versicherungen  
Breutel Christian, Portfoliomanager, 23.4.2008
- IAZI Informations- und Ausbildungszentrum für Immobilien AG  
Dr. Scognamiglio Donato, Partner, CEO, 28.5.2008  
Dr. Vock Christoph, Leiter Benchmark, 28.5.2008
- Pensimo Management AG  
Paratte Alain, Portfoliomanager, 8.5.2008
- Pom+Consulting AG  
Räbsamen Simon, Consultant, 21.5.2008
- National Suisse  
Demmelmair Gerhard, Leiter Immobilien Portfoliomanagement, 5.5.2008
- Swisscanto  
Süsstrunk Roland, Leiter Portfoliomanagement, 21.5.2008
- Swiss Re  
Graf Alfred, Director Proprietary Asset Management, 4.6.2008  
Graf Kurt, Mitglied der Direktion, Leiter Liegenschaftenverwaltung, 4.6.2008
- UBS AG  
Hans-Peter Stucki, Head Asset Management, 30.5.2008

Gespräche bezüglich Kennzahlen wurden im Weiteren geführt mit:

- Generali Versicherungen  
Claus Roger, Verantwortlicher CFR und KPI, Mitarbeiter SQ  
Epelbaum Anne-France, Mitglied der Direktion, Leiterin der Abteilung SQ
- Regimo Zürich AG  
Frey Werner, Geschäftsführer
- Pensimo Management AG  
Estermann Cornelia, Portfoliomanagerin
- VERIT Verwaltungs- und Immobilien-Gesellschaft  
Weber Dominik, Vorsitzender der Geschäftsleitung

## B. Interviewleitfaden

Key-Elements			Fragen, Diskussionspunkt
1	Einführung	Allgemeine Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviewteilnehmer (Name, Firma, Position, Aufgaben)</li> <li>▪ Anzahl Liegenschaften, Anzahl Objekte/Mietverträge</li> <li>▪ Anlagevolumen in CHF               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Typ Liegenschaft in Prozent (Residential, Retail, Office, Diverse)</li> </ul> </li> </ul>
2	Bewirtschaftungskonzept	Generelle Beschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beschreibung der Struktur der Bewirtschaftung</li> <li>▪ Tätigkeiten Inhouse (Portfoliomanagement)</li> <li>▪ Tätigkeiten im Outsourcing (Partner)</li> <li>▪ Anzahl externe Partner</li> </ul>
		Bewirtschaftungsunternehmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahl Unternehmen</li> <li>▪ Gründe für die Wahl der Unternehmen</li> <li>▪ Voraussetzungen der Bewirtschaftungsunternehmen, damit sie in die Auswahl kommen</li> <li>▪ Ausschlaggebende Argumente für die Entscheidung:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grösse</li> <li>- Präsenz in der ganzen Schweiz</li> <li>- IT- und Reporting-Infrastruktur</li> <li>- Weitere Vorgaben</li> </ul> </li> <li>▪ Aufgabenverständnis der Bewirtschaftung aus Sicht des Investors</li> <li>▪ Kompetenzausweis</li> </ul>
		IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorgaben bzgl. der verwendeten IT-Systeme</li> <li>▪ Durch die Bewirtschaftung genutztes IT-System</li> </ul>
		Aufgabenverteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung</li> <li>▪ Verteilung und Abgrenzung der Rechte und Pflichten</li> </ul>
		Führungsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausgestaltung Führungsrhythmus</li> <li>▪ Koordination zwischen Eigentümer - Bewirtschaftung?</li> <li>▪ Koordination zwischen den einzelnen Bewirtschaftungsunternehmen</li> <li>▪ Planung</li> <li>▪ Vorgaben, Richtlinien und Anforderungen</li> </ul>
		Beurteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorteile/Nachteile des gewählten Modells</li> </ul>

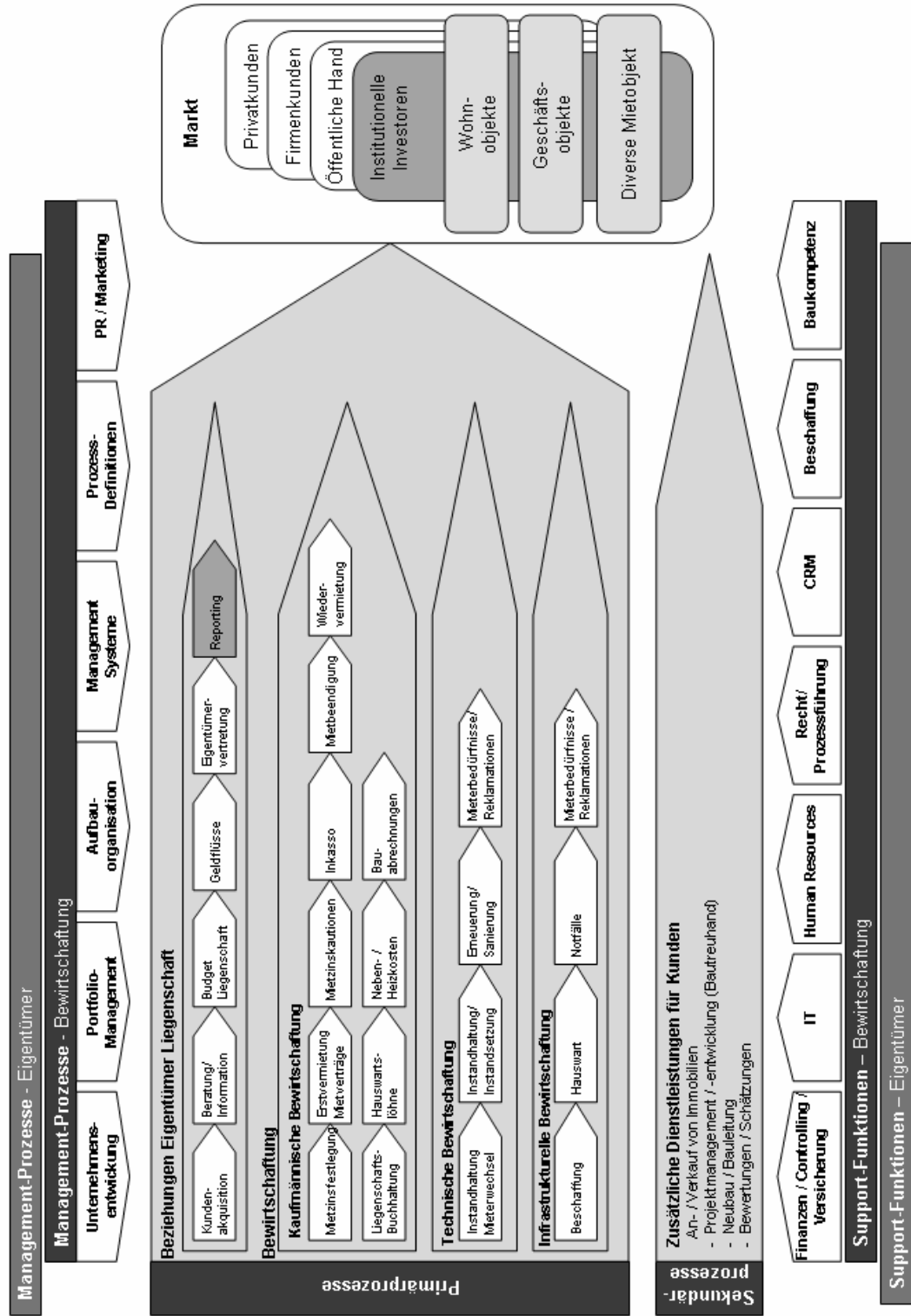
3	Reporting-Struktur	Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rechnungslegung der Bewirtschaftung</li> <li>▪ Rechnungslegungsmanual oder -richtlinie</li> <li>▪ Budget-Prozess für die Liegenschaft und das Portfolio</li> <li>▪ Häufigkeit der Zwischenabschlüsse</li> <li>▪ Abgrenzung der Rechnungen auf Monats-/ Quartalsbasis</li> <li>▪ Controlling-Instrumente</li> </ul>
		MIS-Systeme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MIS-System</li> <li>▪ Weitere Portfolio-Tools</li> <li>▪ Konkrete Auswertungen mit den vorhandenen Tools</li> <li>▪ Zur Verfügung stehende Kennzahlen, systematisch erhobene Kennzahlen</li> <li>▪ Ausgewertete Qualitätsmerkmale</li> <li>▪ Bestehende zusätzliche Bedürfnisse bzgl. Qualitätsmerkmale</li> <li>▪ Subjektive Beurteilung der wichtigsten Zahlen</li> <li>▪ Vorhandene Benchmarks</li> </ul>
4	Qualität	Generell	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitätsverständnis und Begriffsauslegung?</li> <li>▪ Einschätzung der Messbarkeit der Qualität im Rahmen der Bewirtschaftungsdienstleistung</li> </ul>
		Bewirtschaftung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedeutungsvolle qualitative Aspekte bei der Bewirtschaftung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegenüber dem Eigentümern</li> <li>- Gegenüber den Mietern</li> </ul> </li> <li>▪ Qualitätskontrolle, gemessene Qualitätsmerkmale</li> <li>▪ Abgrenzung der Qualitätskennzahlen von der Performance der Liegenschaft</li> <li>▪ Definierte Zielwerte und Benchmarks</li> <li>▪ Nicht messbare Qualitätsanforderungen</li> <li>▪ Orientierung an Qualitätsnormen (z. B. ISO)</li> <li>▪ Durchsetzung der Qualitätsanforderungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorhandene Datenbasis</li> <li>- Festgelegte Prozessabläufe</li> <li>- Kennzahlen</li> <li>- Mögliche Massnahmen</li> </ul> </li> </ul>
		Service Level Agreement mit der Bewirtschaftung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wesentliche Inhalte, wenn Service Level Agreements bestehen</li> </ul>
		Incentivierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorhandene Incentivierung</li> <li>▪ Abhängigkeit von Qualitätsfaktoren</li> <li>▪ Konkrete Ausgestaltung</li> </ul>

5	<p>Diskussion konkreter Kennzahlen nach</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genereller Bedeutung</li> <li>- Aussagekraft</li> <li>- Qualitative Inhalte</li> <li>- Anwendbarkeit in der Praxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mietzinsausfallquote / Leerstandsquote Mietzinsausfälle in CHF per Stichtag</li> <li>▪ Durchschnittliche Leerstandsdauer der Objekte in einem PF</li> <li>▪ Stückkosten Bewirtschaftung</li> <li>▪ Genereller Umgang mit Marktmieten und nicht realisiertem Mietzinspotenzial</li> <li>▪ Arbeitsbelastung der Bewirtschaftung Anzahl Objekte/Verträge pro FTE</li> <li>▪ Mietzinsausstände</li> <li>▪ Fehlerquote Bewirtschaftung Mietzinsausfälle aufgrund Fehler in der Bewirtschaftung</li> <li>▪ Wechselhäufigkeit Mieter Mieter-Fluktuationsrate Durchschnittliche Verweildauer der Mieter in einem Mietobjekt</li> <li>▪ Durchschnittliche Verweildauer einer Liegenschaft beim gleichen Bewirtschafter Wechselhäufigkeit des Bewirtschafters pro Liegenschaft</li> <li>▪ HK-/BK-Quote im Verhältnis zum Mietzins</li> <li>▪ Reklamationsquote der Mieterschaft</li> <li>▪ Zeitbudget Hauswart pro Liegenschaft</li> <li>▪ Zeitbudget Bewirtschafter pro Liegenschaft</li> <li>▪ Unterhalts- und Instandhaltungsquoten Instandsetzungsquote bei Neuvermietung</li> <li>▪ Termin- und Fristenmanagement der Bewirtschaftung, z. B. Kreditgesuche</li> <li>▪ Pendenzen-Management der Bewirtschaftung</li> <li>▪ Weitere Aspekte aus der Diskussion</li> </ul>
---	--	---



### C. Bewirtschaftungsprozesse

#### Bestandesaufnahme Bewirtschaftungsprozesse bei Institutionellen Investoren



## Literaturverzeichnis

**Bamberg, Günter / Spremann, Klaus (Hrsg.)**

Agency Theory, Information, and Incentives

Universität Augsburg und Ulm

Berlin-Heidelberg, 1987

**Brauer, Jörg-Peter**

DIN EN ISO 9000:2000 ff. umsetzen, Gestaltungshilfen zum Aufbau Ihres Qualitätsmanagementsystems

4. Aufl., München, 2007

**Bruhn, Manfred**

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden

7. überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin, 2008

**Cassel, Michael**

ISO 9001 Qualitätsmanagement prozessorientiert umsetzen

München, 2007

**Duffner, Stefan**

Principal-Agent Problems in Venture Capital Finance

University of Basel, WWZ/Department of Finance

Working Paper No. 11/03, November 2003

**Fleischer, André**

Messen und Metriken. Ist Qualität messbar?

Download von: <http://users.informatik.haw-hamburg.de/~raasch/AKOT/071210-Fleischer-Metriken.pdf>

Stand: 13.5.2008

**Geiger, Walter / Kotte, Willi**

Handbuch Qualität

Grundlagen und Elemente des Qualitätsmanagements: Systeme, Perspektiven

5. vollständig überarbeitete und ergänzte Aufl., Wiesbaden, 2008

**Hellerforth, Michaela**

Outsourcing in der Immobilienwirtschaft, Facility Management

Berlin-Heidelberg, 2004

**Holmström, Bengt**

Moral hazard and observability (1979)

The Principal Agent Model: The Economic Theory of Incentives

The International Library of Critical Writings in Economic 162

Edited by Jean-Jacques Laffont

Glos, 2003

**Huber, Andreas / Rock, Susanne / Hugentobler, Margrit**

Studie des ETH Wohnforums

Die innovativen Siedlungen KraftWerk1 und Regina-Kägi-Hof in Zürich

Bericht zur Erstevaluation Teil II, Ergebnisse zur Mieter/innenbefragung

Download von: <http://www.wohnforum.arch.ethz.ch/forschung/>

Stand: 18.7.2008, Upload durch die Autoren am 02.11.2006

**Hunziker, Richard**

Real Estate Investment Management als Dienstleistung (inkl. Ausland)  
Vorlesungsunterlagen CUREM 3. Jahrgang 2007/2008  
Vorlesung vom 20. Februar 2008

**Hunziker, Silvia**

Das Prinzipal-Agent-Problem im schweizerischen Vertragsrecht  
Informationsasymmetrien und Verhaltenssteuerung  
Zürcher Studien zum Privatrecht  
Hrsg. Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich  
Zürich, 2007

**Jaeggi, Peter**

Bewirtschaftung von Immobilienanlagen  
Vorlesungsunterlagen CUREM 3. Jahrgang 2007/2008  
Vorlesung vom 30. November 2007

**Jenny, Dieter**

Immobilien als Anlageobjekte unter veränderten Marktverhältnissen  
Immobilienanlagen institutioneller Investoren in der Zukunft; Fakten, Trends, Perspektiven  
Festschrift zum 70. Geburtstag von Dr. Roland Schlatter  
Hrsg. Pensimo Management AG  
Zürich, 1995

**Kloess, Stefan G.C.**

Konzeption eines aktiven Immobilien-Managements als Dienstleistung für institutionelle Investoren, Kritische Erfolgsfaktoren einer zukunftsorientierten Dienstleistung  
Bank und Finanzwirtschaftliche Forschung, Bd. 294, Bern, 1999

**Kühne-Büning Lidwina / Nordalm, Volker / Steveling, Liselotte**

Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft  
4. überarbeitete und erweiterte Aufl. Frankfurt am Main, 2005

**Kütz, Martin, unter Mitwirkung von Bachmann, Peter et al.**

Kennzahlen in der IT  
Werkzeuge für Controlling und Management  
2. überarbeitete und erweiterte Aufl., Heidelberg, 2007

**Lewandowski, Dirk**

Die Macht der Suchmaschinen / The Power of Search Engines  
Hrsg. Machill, Marcel; Beiler, Markus  
Herbert von Halem Verlag, Köln, 2007  
Download des Vorabdruck von: [http://www.durchdenken.de/lewandowski/doc/Kennzahlen\\_Preprint.pdf](http://www.durchdenken.de/lewandowski/doc/Kennzahlen_Preprint.pdf)  
Stand: 13.5.2008

**Meldau, Sandrina**

Qualitätsmessung in Dienstleistungszentren  
Konzeptionierung und empirische Überprüfung am Beispiel eines Verkehrsflughafens  
Hrsg.: Prof. Dr. Manfred Bruhn, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel  
Basler Schriften zum Marketing; Bd. 20, Wiesbaden, 2007

**Metzner, Stefan / Erndt, Antje**

Moderne Instrumente des Immobiliencontrollings

Hrsg.: Prof. Dr. Joh. Heinr.v. Stein

Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft, Bd. 34, Hohenheim 2002

**Meyer, Claus**

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme

4. überarbeitete und erweiterte Aufl., Sternenfels, 2006

**Morkötter, Stefan / Westerfeld, Simone**

Asset Securitisation:

Die Geschäftsmodelle von Ratingagenturen im Spannungsfeld einer Principal-Agent-Betrachtung

Zeitschrift «Kreditwesen» 9/2008, Ausgabe vom 2.5.2008, Seite 24/394

Frankfurt am Main, 2008

**Mutscheller, Andreas Martin**

Vorgehensmodell zur Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren für das Qualitätsmanagement

Dissertation Nr. 1848 der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschaft-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), St. Gallen, 1996

**o.V.**

Die Grundkonzepte von Excellence V2.1, 2003

EFQM – European Foundation for Quality Management

Download von: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Stand: 6. Juni 2008

**o.V.**

Excellence einführen, V2.1 2003

EFQM – European Foundation for Quality Management

Download von: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Stand: 6. Juni 2008

**o.V.**

FM Monitor 2007

Pom+ Consulting AG

Gemeinschaftswerk der ETH Zürich (Professur für Planung und Management im Bauwesen),  
der ETH Lausanne (Domaine Immobilier et Infrastructures),

Pom+ Consulting AG, und der Schweizer Immobilienwirtschaft

1. Aufl., Zürich, 2007

**o.V.**

Immobilien-Monitoring 2003-2008

Wüest & Partner AG

Ausgabe 2 Bände pro Jahr, Zürich, 2003-2008

**o.V.**

Performance Measurement

Department of Trade and Industry, UK

Autoren-Website: <http://www.berr.gov.uk>

Download von: [www.businessballs.com/dtiresources/performance\\_measurement\\_management.pdf](http://www.businessballs.com/dtiresources/performance_measurement_management.pdf)

Stand: 17.3.2008

**o.V.**

Qualitätsmanagement-Systeme

Industrie- und Handelskammern in Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg

1. Auflage, Düsseldorf, Mai 2003

Download von: [http://www.aachen.ihk.de/de/innovation\\_umwelt/download/pi\\_012.pdf](http://www.aachen.ihk.de/de/innovation_umwelt/download/pi_012.pdf)

Stand: 29.7.2008

**o.V.**

sia-Dokumentation D 0213, Finanzkennzahlen für Immobilien

Hrsg: Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein und

Verband der Immobilieninvestoren und -verwaltungen

Zürich, 2005

**Ossola-Haring, Claudia**

Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung

Kennzahlen richtig verstehen, verknüpfen und interpretieren

3. aktualisierte und erweiterte Aufl., Heidelberg, 2006

**Parmenter, David**

Key Performance Indicators (KPI)

Developing, Implementing, and Using Winning KPIs

Hoboken New Jersey, 2007

**Pfnür, Andreas**

Modernes Immobilien-Management

Facility Management, Corporate Real Estate Management, Real Estate Investment Management

2. aktualisierte und erweiterte Aufl., Berlin/Heidelberg, 2004

**Preuss, Norbert / Schöne, Lars Bernhard**

Real Estate und Facility Management, Aus Sicht der Consultingpraxis

2. überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin/Heidelberg, 2006

**Reichmann, Thomas**

Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools, Die systemgestützte Controlling-Konzeption

7. überarbeitete und erweiterte Aufl., München, 2006

**Reisbeck, Tilman / Schöne, Lars Bernhard**

Immobilien-Benchmarking: Ziele, Nutzen, Methoden und Praxis

Berlin/Heidelberg, 2006

**Roiger, Manuela B.**

Gestaltung von Anreizsystemen und Unternehmensethik

Eine normative und wertbezogene Analyse der normativen Principal-Agent-Theorie

Dissertation Ludwig-Maximilians-Universität München, 2006

Wiesbaden, 2007

**Schellenberg, Aldo C.**

Accounting A-Z

2. vollständig überarbeitete und stark erweiterte Aufl., Zürich, 2007

**Schulte, Karl Werner** (Hrsg.)

Immobilienökonomie, Bd. 1

3. Aufl., München/Wien, 2005

**Schulte, Karl Werner / Matthias Thomas** (Hrsg.)

Handbuch Immobilien-Portfoliomanagement

Köln, 2007

**Scognamiglio, Donato**

IAZI AG, Informations- und Ausbildungszentrum für Immobilien, Zürich

Aktuelle Kennzahlen zur Performance von Immobilien-Direktanlagen

Präsentation vom 17.4.2008 in Zürich

**Sieewart, Hans**

Kennzahlen für die Unternehmensführung

6. aktualisierte und erweiterte Aufl., Bern, 2002

**Zollondz, Hans Dieter**

Grundlagen Qualitätsmanagement

Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte

2. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., München/Wien, 2006

## **Dank**

In erster Linie gebührt grosser Dank Herrn Richard Hunziker, CEO der Pensimo Management AG, für die Unterstützung, die ich im Zusammenhang mit der Ausbildung bei CUREM und in der Erarbeitung dieser Masterthesis erhalten habe.

Ich bedanke mich bei allen Interviewpartnern für ihre Bereitschaft, mir die nötigen Auskünfte zu erteilen und Einblicke in die von ihnen getroffenen Lösungen zu geben. Den beiden Betreuern Herr Dr. Stephan Kloess und Frau lic. iur. Eva Gehrig Welti danke ich für die aufschlussreichen Gespräche und Diskussionen sowie ihre Bereitschaft, mich in dieser Arbeit als Betreuer und Koreferenten zu unterstützen.

Ein grosser Dank geht zudem an meine Familie, die mir während der ganzen Ausbildungszeit bei CUREM unterstützt und den nötigen Raum zugestanden hat.

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Masterthesis

«Die Messbarkeit der Qualität von Immobilienbewirtschaftungsdienstleistungen aus der Sicht institutioneller Immobilieninvestoren»

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Zürich, 14. August 2008

---

Alex Jenny