

Masterthesis

zur Erlangung des

Master of Science in Real Estate (CUREM)

Der Einfluss des professionellen Facility Managements auf den Immobilienwert

Name: Irène Meierhofer-Oertle
Adresse: Buckweg 5, 8157 Dielsdorf
Eingereicht bei: Dr. Meister, Andreas
Weber, Dominik
Abgabedatum: 18. August 2008

Vorwort

Bereits mit meinem Antrag für das Studium bei CUREM war es mir ein Anliegen, die verschiedenen Sicht- und Denkweisen der Bau- und Immobilienbranche kennen zu lernen und auch erkennen zu können, in welchen Bereichen Optimierungspotenzial in der Zusammenarbeit zwischen diesen Branchen und der FM-Branche zu finden ist. In den letzten Jahren ist mir verstärkt aufgefallen, dass Facility Management nicht den Stellenwert in der Bau- und Immobilienbranche einnimmt, den es einnehmen könnte. Aus diesem Grund entschied ich mich, den Einfluss des professionellen FM's auf den Immobilienwert zu untersuchen und herauszufinden, ob ein erkennbarer Einfluss auf den Immobilienwert besteht.

Obwohl sich am Ende dieser Arbeit herausstellte, dass ein direkter Einfluss (noch) nicht erkannt wird, bin ich überzeugt, dass ein solcher vorhanden ist. Eine lebenszyklusorientierte Sichtweise und eine innovative Zusammenarbeit dieser drei Branchen bei Immobilienprojekten, kann zum Mehrwert und grösseren Erfolg einer Immobilie beigetragen.

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bedanken bei meinem Betreuer, Dr. Andreas Meister, und meinem Koreferenten, Dominik Weber, die sich Zeit nahmen für meine Anliegen und mich mit wertvollen Anregungen, wie auch zusätzlichen Kontakten für die Interviews, unterstützten.

Ein weiterer Dank gilt auch meinen Interview-Partnern, die mir - trotz ihres ausgefüllten Terminkalenders - Zeit und auch Interesse für diese Arbeit schenkten.

Ein ganz besonderer Dank gilt auch meinem anfänglich Verlobten, jetzt Ehemann, der mir den Freiraum liess, mich ganz dieser Arbeit widmen zu können.

Darüber hinaus bedanke ich mich bei den zahlreichen Personen im Hintergrund, die teils bewusst aber auch teils unbewusst zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------------|--|-----------|
| I. | Abbildungsverzeichnis | 6 |
| II. | Tabellenverzeichnis | 7 |
| III. | Abkürzungsverzeichnis | 8 |
| 1 | Einleitung / Grundlagen..... | 9 |
| 1.1 | Ausgangslage | 9 |
| 1.2 | Zielsetzung | 9 |
| 1.3 | Vorgehen..... | 10 |
| 1.3.1 | Allgemein..... | 10 |
| 1.3.2 | Auswahl der Interviewpartner..... | 10 |
| 1.3.3 | Das Experten-Interview | 11 |
| 1.4 | Abgrenzungen | 12 |
| 1.5 | Begriffsklärungen / Definitionen | 12 |
| 1.5.1 | Einleitung | 12 |
| 1.5.2 | Der Immobilienwert..... | 12 |
| 1.5.3 | Lebenszyklus einer Immobilie | 14 |
| 1.5.4 | Facility Management..... | 15 |
| 1.5.5 | Kennzahlen..... | 17 |
| 2 | Das Wertschöpfungsmodell von Immobilien | 18 |
| 2.1 | Der Wertschöpfungsprozess | 18 |
| 2.1.1 | Der monetäre Fokus | 18 |
| 2.1.2 | Lebenszyklus-Sicht und Nutzer-Fokus | 19 |
| 2.2 | Facility Management im Wertschöpfungsmodell von Immobilien | 22 |
| 3 | Herleitung der fünf Thesen..... | 24 |
| 3.1 | These I: Abhängigkeit des Immobilienwertes | 24 |
| 3.1.1 | Immobilienwert und Lebenszyklusphase..... | 24 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.1.2 | Immobilienwert und Zweck | 24 |
| 3.1.3 | Immobilienwert und Wertermittlungsmethode | 24 |
| 3.1.4 | These und ergänzende Fragestellung | 25 |
| 3.2 | These II: Positive Beeinflussung des Immobilienwertes durch FM | 25 |
| 3.2.1 | Parameter für die Berechnung des Immobilienwertes | 25 |
| 3.2.2 | Optimierung der Nutzungskosten | 26 |
| 3.2.3 | Einfluss auf den Immobilienwert | 27 |
| 3.2.4 | Mit FM die Attraktivität der Immobilie erhöhen | 28 |
| 3.2.5 | These und ergänzende Fragestellung | 29 |
| 3.3 | These III: Immobilienkennzahlen - fehlende Auswirkung im Tagesgeschäft ... | 29 |
| 3.3.1 | Stellenwert der Kennzahlen im Unternehmen | 29 |
| 3.3.2 | These und ergänzende Fragestellung | 30 |
| 3.4 | These IV: Schaffung von Transparenz durch FM..... | 30 |
| 3.4.1 | Nur durch Transparenz ist Optimierung möglich | 31 |
| 3.4.2 | These und ergänzende Fragestellung | 31 |
| 3.5 | These V: Mehrwert durch Lebenszyklus-Sicht in der Planung | 32 |
| 3.5.1 | Zusammenhang zwischen Planung und Folgekosten..... | 32 |
| 3.5.2 | Baubegleitendes FM und Nachhaltigkeit | 34 |
| 3.5.3 | These und ergänzende Fragestellung | 34 |
| 4 | Erkenntnisse aus den Interviews..... | 35 |
| 4.1 | Die einleitenden Fragen | 35 |
| 4.2 | Auswertung der fünf Thesen und ergänzenden Fragen | 36 |
| 4.2.1 | These I..... | 37 |
| 4.2.2 | Antworten auf die ergänzenden Fragen der These I | 37 |
| 4.2.3 | These II | 39 |
| 4.2.4 | Antworten auf die ergänzenden Fragen der These II..... | 40 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.2.5 | These III | 42 |
| 4.2.6 | Antworten auf die ergänzenden Fragen der These III..... | 43 |
| 4.2.7 | These IV | 44 |
| 4.2.8 | Antworten auf die ergänzenden Fragen der These IV | 45 |
| 4.2.9 | These V | 45 |
| 4.2.10 | Antworten auf die ergänzenden Fragen der These V..... | 46 |
| 4.3 | Zusammenfassung der Erkenntnisse..... | 47 |
| 5 | Schlussfolgerungen | 50 |
| 6 | Empfehlungen | 52 |
| 7 | Anhang..... | 53 |
| 7.1 | Die Interviewpartner | 53 |
| 7.2 | Der Leitfaden | 54 |
| 7.3 | Beispiel einer Liegenschaftenrechnung | 57 |
| 8 | Literaturverzeichnis | 58 |
| | Ehrenwörtliche Erklärung | 60 |

I. Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Lebenszyklus einer Immobilie..... | 14 |
| Abbildung 2: Der monetäre Fokus..... | 19 |
| Abbildung 3: Lebenszyklus-Sicht und Nutzer-Fokus..... | 20 |
| Abbildung 4: Übersicht monetärer Fokus, Lebenszyklus-Sicht und Nutzer-Fokus..... | 23 |
| Abbildung 5: Zielsystem für Objekte im Lebenszyklus..... | 33 |

II. Tabellenverzeichnis

| | | |
|------------|--|----|
| Tabelle 1: | Auswertung der Thesen im Überblick..... | 36 |
| Tabelle 2: | Übersicht der Kostentreiber / Werttreiber und deren Relevanz und Beeinflussbarkeit..... | 38 |
| Tabelle 3: | Mehrwert von flexibel nutzbaren Flächen bzw. Mehrwert eines auf den Nutzer abgestimmten Betriebs- und Energiekonzeptes..... | 40 |

III. Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------|--|
| BEWI | Bewirtschaftung |
| DCF | Discounted Cash Flow |
| FM | Facility Management |
| IPD | International Property Database |
| MIS | Management Information System |
| PM | Property Management |
| SIA | Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein |
| SLA | Service Level Agreement |
| SVIT | Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft |

1 Einleitung / Grundlagen

1.1 Ausgangslage

In den vergangenen Jahren häuften sich Berichte über gegenseitige Übernahmen von Immobilien-, Bau- und vor allem auch Facility Management Unternehmen (z.Bsp. Bilfinger Berger Gruppe übernimmt die W+W Zahnder; Serimo wird durch die HSG übernommen und somit Teil der Bilfinger Berger Gruppe; MIBAG wird von ETDE SA übernommen und diese wiederum gehört dem international tätigen Unternehmen Bouygues Construction; VINCI Energies, ein Tochterunternehmen der französischen VINCI- Gruppe, übernimmt die Führung der Etavis; Privera wurde Teil der Implenia; ISS übernimmt Edelweiss FM etc.). Da stellt sich die Frage, welchen Mehrwert mit diesen Übernahmen und Zusammenschlüssen geschaffen wird. Ist es der reine Eintritt in neue Märkte oder gibt es andere Gründe für diese Entscheide? Wird durch diese Zusammenschlüsse, gerade auch mit Facility Management Unternehmen, ein Mehrwert generiert? Schliesslich geht es immer um die Wirtschaftlichkeit - das Geld. Da das Kerngeschäft aller dieser Unternehmen die Immobilie selber bzw. mit der Immobilie verknüpft ist, muss ein direkter Zusammenhang bestehen zwischen dem Bau der Immobilie, dem Immobilienmanagement, dem Facility Management und als Folge daraus: Dem Immobilienwert.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist eine Antwort auf die Kernfrage zu erhalten, ob professionelles FM, über den ganzen Lebenszyklus einer Immobilie betrachtet, einen Einfluss auf den Immobilienwert hat und wenn ja, in welchem Ausmass dieser Einfluss ist und wie er sich äussert. Konkret lassen sich daraus drei weitere Fragen ableiten:

1. Welche Einflüsse, Schnittstellen und Synergien existieren zwischen Facility Management und Bau sowie Facility Management und Immobilienmanagement?
2. In welchen Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie besteht Optimierungspotenzial bzgl. Zusammenarbeit, Wissenstransfer und den eingesetzten Tools?
3. Wie können diese Kenntnisse in die Planung und Ausführung einer Immobilie sowie in die strategische Planung des Immobilienmanagements einfließen?

Als Resultat dieser Arbeit werden Empfehlungen für eine Optimierung sowie möglich Ansätze für die praktische Umsetzung aufgezeigt werden.

1.3 Vorgehen

1.3.1 Allgemein

Das Thema dieser Arbeit wurde in der Schweiz in dieser Art noch nicht untersucht. Aus diesem Grund wird, zusätzlich zum Literaturstudium, die Meinung von Experten aus der Bau-, Immobilien- und FM-Branche abgefragt. Die Methodik des Leitfaden-Interviews in Form eines Experten-Interviews ist dafür am besten geeignet, da offen formulierte Fragen Basis des Interviews sind, welche es den Experten ermöglicht frei darauf zu antworten.¹ Für den Leitfaden wurden einleitende Fragen und fünf Thesen mit ergänzenden Fragen erarbeitet. Die Auswahl der Experten aus der Bau-, Immobilien- und FM-Branche erfolgte nach bestimmten Kriterien. Die Durchführung der Interviews fand in einem persönlichen Gespräch statt. Die Erkenntnisse aus den Interviews und der Literatur dienten daraufhin als Basis für die Schlussfolgerung sowie die Empfehlungen.

1.3.2 Auswahl der Interviewpartner

Um den Aufwand der Arbeit in einem angemessenen Rahmen zu halten, wurde die Zahl der Interviewpartner auf elf beschränkt. Die Experten² (siehe Anhang, Kapitel 7.1, "Die Interviewpartner") mussten mehrere Jahre Erfahrung im Immobilienbereich aufweisen sowie in einer führenden Position und in einem grösseren Unternehmen in der Schweiz oder international tätig sein. Es wurden Vertreter aus Unternehmen der Bau-, Immobilien- und FM- Branche ausgewählt, um die unterschiedlichen Sichtweisen der Experten über den ganzen Lebenszyklus einer Immobilie abdecken zu können. Die Kerngeschäfte der ausgewählten Unternehmen bewegen sich im Asset Management von indirekten Immobilien- und Vermögenswertanlagen, in der Projekt- und Immobilienentwicklung, in der Planung und im Bau, im klassischen Immobilieninvestment und -management (Bewirtschaftung), in der Vermögensverwaltung für institutionelle

¹ Mayer (2006), Seite 36.

² Als Experte gilt jemand, der auf einem begrenzten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfügt und dessen Ansichten sich auf sichere Behauptungen gründen.

Immobilienanleger, im integralen Facility Management, in Beratungsdienstleistungen im Immobilien- und Baumarkt sowie im Engineering.

1.3.3 Das Experten-Interview

Die Experten-Interviews³ zählen nicht zu den quantitativen, sondern zu den qualitativen Interviews und werden auf Basis eines offenen Leitfadens durchgeführt (siehe Anhang, Kapitel 7.2, "Der Leitfaden"). Dieser diente einerseits dazu, die Befragten zum zentralen Thema hinzuleiten und andererseits die Vergleichbarkeit der Interviewtexte zu sichern. Durch die flexible Handhabung des Leitfadens wurde den Experten genügend Raum gegeben, aus ihrem Handlungsfeld zu berichten und konkrete Beispiele zu den behandelnden Themen aufzuzeigen.⁴

Um Einblick in das Umfeld⁵ des Experten zu erhalten, wurden als einleitender Teil des Leitfadens Fragen zum Tätigkeitsgebiet und der Verantwortlichkeit des Experten sowie zu seinen direkten Einflussmöglichkeiten auf die Immobilie gestellt. Weiter wurde seine Definition von Facility Management und seine Erfahrung mit FM, seine Sicht der Beziehung zwischen Bewirtschaftung und Facility Management sowie seine Definition des Immobilienwertes erfragt.

Die Experten nahmen Stellung zu den einzelnen Thesen und hatten die Möglichkeit ihre Aussagen mit Anmerkungen sowie Beispielen zu ergänzen. Die ergänzenden Fragen zu den einzelnen Thesen hatten zum Ziel, die Aussagen mit mehr Praxisbezug zu beleuchten.

Die zusammengefassten Abschriften der Interviews wurden den jeweiligen Experten zugestellt und deren Einverständnis eingeholt.

Die Auswertung der Thesen basierte auf der Aussage von Mayer⁶: "Die Hypothese gilt als bewährt, wenn nachgewiesen worden ist, dass eine hinreichende Übereinstimmung zwischen der Hypothese und der entsprechenden Beobachtung der Erfahrungswelt besteht." Die Interviews wurden entsprechend ausgewertet und die Ergebnisse zusammenfassend dargestellt (siehe Kapitel 4, "Erkenntnisse aus den Interviews").

³ Mayer (2006), Seiten 27f.

⁴ Nohl (2006), Seite 21.

⁵ Mayer (2006), Seiten 24f.

⁶ Mayer (2006), Seite 17.

1.4 Abgrenzungen

Um den Umfang dieser Arbeit in einem durchführbaren Rahmen zu halten, wurde vor allem der Einfluss des Facility Managements auf Renditeobjekte, im Speziellen auf Geschäftsliegenschaften in der Schweiz untersucht. Es kann durchaus sein, dass die Erkenntnisse sich auch auf andere Immobilienarten wie Wohn- und Betriebsliegenschaften etc. anwenden lassen. Dies war jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit. Des Weiteren war der Fokus schwergewichtig auf Objektebene, hat aber sicher auch Auswirkungen auf die Portfolioebene.

Grundsätzlich wurde nur der Schweizermarkt untersucht, da in den umliegenden und vor allem in den angelsächsischen Ländern wie auch in den USA, Facility Management einen ganz anderen Stellenwert einnimmt als das in der Schweiz (noch) der Fall ist. Dies ist unter anderem aber auch kulturbedingt.

In dieser Arbeit wird der Begriff "Immobilie" für in Planung stehende und gebaute Objekte verwendet.

1.5 Begriffsklärungen / Definitionen

1.5.1 Einleitung

Diese Arbeit braucht zu Beginn einige Begriffsklärungen, was bereits eine Herausforderung darstellt, da weder für Facility Management noch für den Lebenszyklus von Immobilien eine einheitliche Definition in der Literatur zu finden ist. Eine Formel für die Errechnung des Immobilienwertes als solches gibt es nicht. Der Immobilienwert kann aber mit verschiedenen Methoden geschätzt werden. Die für diese Arbeit sinnvollen Begriffsklärungen wurden demzufolge nach Ermessen der Autorin gewählt und teilweise mit Kommentaren ergänzt.

Einzelne Begriffsdefinitionen sind direkt in den Fussnoten aufgeführt.

1.5.2 Der Immobilienwert

Der Immobilienwert basiert auf den zukünftigen Nettonutzleistungen, die vom zu bewertenden Objekt erwartet werden können und richtet sich nach der individuellen Einschätzung des (zukünftigen) Nutzens⁷. Dabei gibt es verschiedene Methoden der

⁷ Fierz (2005), Seite 23.

Immobilienbewertung. Der Wert der Immobilie entspricht jedoch selten dem Preis der Immobilie. Der Preis der Immobilie ist der tatsächlich erzielte Erlös beim Kauf oder Verkauf des Objektes und ist der Punkt, bei dem sich die Wertvorstellung des Käufers mit denjenigen des Verkäufers treffen.⁸

Für die Bewertung von Renditeobjekten finden vorwiegend die beiden Ertragswertmethoden, Ertragskapitalisierung und Discounted Cash Flow (DCF) Anwendung sowie der Verkehrs- bzw. Marktwert⁹. Die Vergleichswertmethoden, wie z.Bsp. die Hedonische Methode, werden bei der Bewertung von renditeorientierten Geschäftsliegenschaften aufgrund fehlender oder nur wenig vorhandener Vergleichsdaten in der Schweiz eher selten eingesetzt. Das Fehlen dieser Daten lässt sich auf die geringe Anzahl Handänderungen zurückführen.¹⁰

Bei der Ertragskapitalisierung werden die Erträge der Immobilien, insbesondere der Renditeobjekte, berücksichtigt und der Idee Rechnung getragen, dass der Wert einer Immobilie durch die sich in der Zukunft ergebenden Erträge bestimmt wird.¹¹ Der Wert ergibt sich konkret durch die Kapitalisierung der jährlich erzielbaren Brutto- oder Nettomietenerträge.

Bei der DCF-Methode setzt sich der Wert der Immobilie grundsätzlich aus der Summe der in den einzelnen Zeitperioden anfallenden und diskontierten Geldströme (Cash Flows) zusammen. Als Prognosehorizont werden meist zehn Jahre gewählt und nach dieser Zeit wird eine vereinfachte Annahme getroffen, wie z.Bsp., dass die Free Cash Flows für das elfte Jahr und die nachfolgenden konstant bleiben. Dieser Wert wird dann als Residualwert bezeichnet. Der Wert einer Immobilie setzt sich somit aus dem abdiskontierten Free Cash Flow, die bis zum gewählten Prognosehorizont anfallen und denjenigen, die danach anfallen zusammen. Der Kapitalkostensatz spiegelt die Kosten der Objektfinanzierung wider und ist ein gewichteter Durchschnitt aus den Eigenkapital- und Fremdkapitalkosten nach Steuern.¹² In der Praxis ist eine grosse Vielfalt von erweiterten DCF-Modellen vorhanden.

⁸ RICS (2007), Seite 27.

⁹ RICS (2007), Seiten 6 und 12.

¹⁰ RICS (2007), Seite 35.

¹¹ Scognamiglio (1999), Seite 26.

¹² Scognamiglio (1999), Seite 35.

1.5.3 Lebenszyklus einer Immobilie

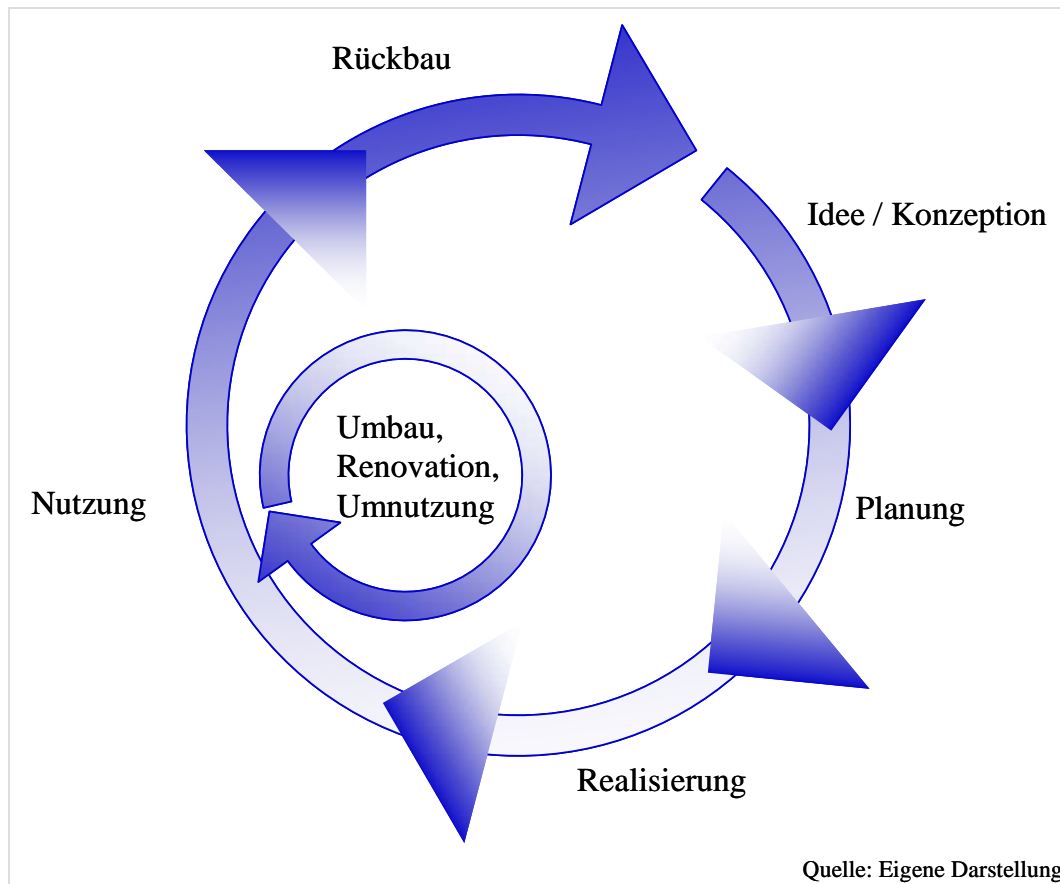


Abbildung 1: Lebenszyklus einer Immobilie

Der Lebenszyklus von Immobilien, wie in der Abbildung 1 grafisch dargestellt, beginnt mit der Entwicklung und Konzeption einer Idee. Hier wird die Basis für das weitere Vorgehen gelegt, sprich, das Nutzungskonzept mit den definierten Anforderungen und Zielsetzungen erstellt. In der nachfolgenden Planungsphase wird die Idee in konkrete Anleitungen für die Umsetzung formuliert und dem Investor zur Freigabe des Projektes vorgelegt. In der Realisierungsphase wird die Idee zur Wirklichkeit, die Bauleistungen werden vergeben und die Immobilie erstellt. Meist kommt es zu Überschneidungen mit der Nutzungsphase, da die Abnahmen teilweise gestaffelt erfolgen. Die Nutzungsphase oder besser Nutzungsphasen, da die Immobilie durch Umnutzungen, Renovationen und Umbauten auch ändern Nutzungen zugeführt werden kann, stellen die längste und auch die kostenintensivste Phase eines Immobilienlebenszyklus dar. Ist das Potenzial der Immobilie ausgeschöpft, folgt am Ende des Lebenszyklus die Rückbauphase, in welcher

die Immobilie abgebrochen, die Materialien entsorgt bzw. für die Wiederverwertung aufbereitet werden und die Fläche, frei von Altlasten, wieder für neue Ideen bereitgestellt wird¹³.

1.5.4 Facility Management

"Es gibt wohl kaum einen Begriff im Fachgebiet Immobilienökonomie, der - beginnend mit der Schreibweise - hinsichtlich Definition und Inhalt in Wissenschaft und Praxis so unterschiedlich gehandhabt wird wie der hier zu interpretierende Begriff [Facility Management]."¹⁴ Diese treffende Formulierung von Schulte und Pierschke hat auch nach acht Jahren noch Gültigkeit. Facility Management besitzt nach wie vor keine einheitliche national und international anerkannte Definition. Als Beispiel sind nachfolgend einige dieser Definitionen zum Begriff Facility Management aufgeführt:

"Facility Management: A profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality of the built environment by integrating people, place, process and technology."¹⁵

"Facility Management (FM) ist eine Managementdisziplin, die durch ergebnisorientierte Handhabung von Facilities [...] und Services [...] im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility Prozesse [...] eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz, Unterstützung der Unternehmens-Kernprozesse [...] und eine Erhöhung der Kapitalrentabilität bewirkt. Hierzu dient die permanente Analyse und Optimierung der kostenrelevanten Vorgänge rund um bauliche und technische Anlagen, Einrichtungen und im Unternehmen erbrachte (Dienst-)Leistungen, die nicht zum Kerngeschäft gehören."¹⁶

"Facility-Management, Betriebswirtschaftslehre: Gesamtheit der Dienstleistungen, die sich auf die Gebäude, Produktionsanlagen und sonstige Einrichtungen ("Facilities", [...]) eines Unternehmens richten; Gegenstand des Facility-Managements sind Zweckmässigkeit und Wirtschaftlichkeit der Gebäude, Anlagen und Einrichtungen im

¹³ IFMA Deutschland e.V. (2005), Seiten 7 und 8.

¹⁴ "Facilities Management" Hrsg. Schulte und Pierschke (2000), Seite 34.

¹⁵ IFMA, in Houston Texas, http://www.ifma.org/what_is_fm/fm_definitions.cfm, Abrufdatum: 31.07.2008.

¹⁶ Deutscher Verband für Facility Management (GEFMA): GEFMA-Richtlinie 100-1 (Entwurf 2004-07), Facility Management, Grundlagen.

Sinne von deren Ausrichtung an den Erfordernissen der Betriebsabläufe und der in ihrem Rahmen tätigen Arbeitskräfte; Ziel ist es, das Zusammenwirken sämtlicher Ressourcen des Unternehmens so zu ermöglichen, dass die Unternehmensziele bestmöglich erreicht werden. Das Facility-Management wird meist unternehmens-intern durchgeführt, kann aber auch von externen, darauf spezialisierten Dienstleistungsunternehmen übernommen werden. [...]."¹⁷

Facility Management, wie es in dieser Arbeit verstanden wird, ist aufgeteilt in das strategische und das operative Facility Management (FM). Das strategische FM ist in erster Linie eine Beratungsleistung mit Fokus auf den ganzen Lebenszyklus einer Immobilie und beginnt bereits in der Konzeptionsphase derselben. Das operative FM konzentriert sich auf die Nutzungsphase und erbringt Leistungen für Mieter/Nutzer und Gebäude.¹⁸

Ulrich Nagel unterscheidet in seinem Buch¹⁹ in der grafischen Darstellung Gebäudemanagement und strategischem FM, wobei das strategische FM den ganzen Lebenszyklus einer Immobilie im Fokus hat und das Gebäudemanagement mit der übergreifenden Aufgabe des Flächenmanagements, in der Nutzungsphase stattfindet. Diese Darstellung ist aus Sicht der Autorin nicht zufriedenstellend. Mit der Bezeichnung "Gebäudemanagement" für das Facility Management in der Nutzungsphase, wird, wie heute meist der Fall, Facility Management auf die Dienstleistungserbringung im und am Gebäude beschränkt und somit der strategische, ganzheitliche, lebenszyklusorientierte Fokus des Facility Managements nicht wahrgenommen. Die Bezeichnungen "strategisches und operatives Facility Management" sind von diesem Aspekt aus gesehen treffender. Im textlichen Teil des Werkes von Ulrich Nagel wird es nachfolgend dann auch als operatives und strategisches FM bezeichnet.

Die detaillierten Ausführungen zum Facility Management befinden sich nachfolgend im Kapitel 2.2, "Facility Management im Wertschöpfungsmodell von Immobilien".

¹⁷ Quelle: Brockhaus - Die Enzyklopädie: in 30 Bänden. 21., neu bearbeitete Auflage. Leipzig, Mannheim: F.A. Brockhaus 2005-07. Online-Ausgabe mit aktualisierten Artikeln aus der Brockhaus-Redaktion.

¹⁸ Preuss / Schöne (2006), Seite 8.

¹⁹ Facility Management, Ein Praxishandbuch für Architekten und Bauingenieure (2007), Seite 12.

1.5.5 Kennzahlen

"Betriebswirtschaftslehre: Kennziffer, betriebliche Kennziffer, eine zusammenfassende Zahlenangabe über wichtige betriebliche Tatbestände, die für einen innerbetrieblichen oder zwischenbetrieblichen Vergleich oder einen Soll-Ist-Vergleich zum Zweck der Kontrolle oder Planung ermittelt wird. Unterschieden werden absolute Kennzahlen, die als Einzelzahlen, Summen oder Differenzen auftreten können (z.Bsp. Gewinn, Umsatz oder Bilanzsumme) und relative Kennzahlen oder Verhältniszahlen, bei denen zwei absolute Kennzahlen zueinander in Beziehung gesetzt werden, z.Bsp. Kennzahlen der Produktivität, Rentabilität, Liquidität oder Umschlagshäufigkeit. Bei den relativen Kennzahlen, denen die größere Bedeutung zukommt, kann es sich um Gliederungszahlen (Relationen einer Teilmenge zur zugehörigen Gesamtmenge, z.Bsp. Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital), Beziehungszahlen (Relationen zweier statistischer Größen aufgrund eines sachlogischen Zusammenhangs, z.Bsp. Gewinn in Relation zum Umsatz) oder Indexzahlen (Relationen gleichartiger, aber zu verschiedener Zeit aufgetretener statistischer Größen zu einer bestimmten, als Basis bezeichneten Größe, z.Bsp. Verhältnis des Eigenkapitals verschiedener Jahre zum Eigenkapital eines bestimmten Basisjahres) handeln."²⁰

²⁰ Quelle: Brockhaus - Die Enzyklopädie: in 30 Bänden. 21., neu bearbeitete Auflage. Leipzig, Mannheim: F.A. Brockhaus 2005-07. Online-Ausgabe mit aktualisierten Artikeln aus der Brockhaus-Redaktion.

2 Das Wertschöpfungsmodell von Immobilien

2.1 Der Wertschöpfungsprozess

Ein Wertschöpfungsprozess beginnt jeweils mit einem Input, meist in Form von Kapital, mit welchem beispielsweise im Immobilienwertschöpfungsprozess Immobilien gekauft, bewirtschaftet oder weiterentwickelt werden mit dem Ziel, Wertschöpfung für alle am Prozess Beteiligten zu generieren. Werden die Flächen vermietet oder verkauft, entsteht Wertschöpfung in Form von Renditen bzw. Gewinn für den Investor und Wertschöpfung in Form von Nutzen für den Mieter. Werden Immobilien als langfristige Wertschöpfungsobjekte für den Investor und den Nutzer gehalten, sind während der ganzen Nutzungsphase der Immobilien in periodischen Abständen werterhaltende und wertvermehrnde Investitionen notwendig. Im Wertschöpfungsmodell von Immobilien kann daher von einem monetären Fokus (Investorensicht) und von einem Nutzer-Fokus (Lebenszyklus-Sicht) gesprochen werden, die sich gegenseitig stark beeinflussen. Finden z.Bsp. bei Immobilien keine werterhaltenden oder wertvermehrnden Investitionen statt, wird sich der Lebenszyklus der Immobilie und dadurch die Wertschöpfung, grundsätzlich verkürzen, da der Nutzen dann auch nicht mehr vorhanden oder gewährleistet ist. Umgekehrt kann durch gezielte und richtige Investitionen die Wertschöpfungsdauer einer Immobilie verlängert und der Nutzen beibehalten oder sogar erhöht werden. Dieser ganze Prozess spielt sich innerhalb des Marktes ab, welcher durch Angebot und Nachfrage einen grundlegenden Einfluss auf die Entscheidungen im Zusammenhang mit Immobilien hat.

2.1.1 Der monetäre Fokus

Auf der Investorenebene werden in erster Linie Investitionsstrategien festgelegt. Der Wertschöpfungsprozess beginnt dann mit der Investition in ein Vorhaben wie z.Bsp. der Erstellung einer Immobilie, eine Sanierung, Modernisierung oder einem Umbau. Auf der Portfolioebene werden die einzelnen Wertschöpfungspools weiterentwickelt und optimiert sowie Vorgaben für die Objektebene definiert. Auf der Objektebene werden die Massnahmen konkret umgesetzt und die eigentliche Wertschöpfung erzielt wie z.Bsp die Erträge aus der Vermietung. Diese Erträge werden wieder Teil einer neuen Strategie und Investition. Die nachfolgende Grafik zeigt die einzelnen Ebenen des monetären Fokus im Wertschöpfungsmodell von Immobilien sowie die Hauptaufgaben

und Zielsetzungen der einzelnen Ebenen auf. Das Potenzial und der Wert der Immobilie sind im monetären Fokus entscheidend.



Abbildung 2: Der monetäre Fokus

2.1.2 Lebenszyklus-Sicht und Nutzer-Fokus

Mit dem Fokus auf den Lebenszyklus einer Immobilie stellt sich die Frage, für wie lange und wem die Immobilie einen Nutzen bringen soll sowie welche Massnahmen für die Erhaltung oder Vermehrung dieses Nutzens oder dieser Nutzen erforderlich sind. Die Immobilie wird auf den Nutzer oder die Nutzungen ausgerichtet und da spielen entsprechend andere Faktoren wie z.Bsp. welches Kundensegment angesprochen werden soll, die Immobilienprozesse, die Flächeneffizienz, die Materialisierung, die Sicherstellung des Betriebes etc. eine Rolle. Ein professionelles Facility Management hat sein Dienstleistungsspektrum auf den ganzen Lebenszyklus einer Immobilie sowie die Anforderungen des Nutzers ausgerichtet und somit dem Nutzer-Fokus bzw. die Lebenszyklus-Sicht innerhalb des Wertschöpfungsmodell einer Immobilie.

Wie in der Begriffsklärung erwähnt, wird in dieser Arbeit professionelles Facility Management als das strategische und operative Facility Management gesehen. Das strategische FM beinhaltet die ganzheitliche Sicht des Lebenszyklus einer Immobilie. Das operative Facility Management beinhaltet das technische, kaufmännische und infrastrukturelle FM sowie das Flächenmanagement. Hier ist der Fokus auf die Nutzungsphase gerichtet, wie in der nachfolgenden Abbildung grafisch dargestellt.

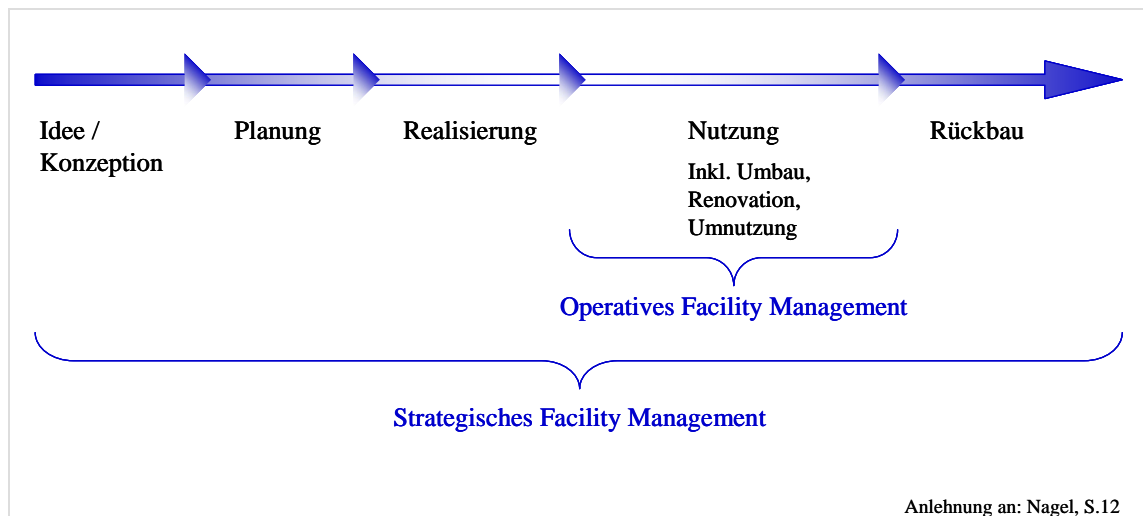


Abbildung 3: Lebenszyklus-Sicht und Nutzer-Fokus

Unter strategisches Facility Management fallen Dienstleistungen wie

- Unterstützung bei der Definition der Immobilienstrategie (Empfehlungen für die Nutzungsmöglichkeiten, Empfehlungen aufgrund des Immobilienzustandes etc.)
- Baubegleitende FM-Beratung (Erstellung von Nutzungskonzepten in der Entwicklungs- und Planungsphase; Koordinieren der Schnittstelle zwischen Realisierungs- und Nutzungsphase sowie den einzelnen Planern; sicherstellen der Übergabe der Planungsunterlagen für die Weiterbearbeitung in der Nutzungsphase; Informationsmanagement; Abgabe von Empfehlungen für die

Materialwahl mit Fokus auf die Optimierung der zukünftigen Betriebskosten etc.)²¹

- Sicherstellen eines Informationsmanagements über den ganzen Lebenszyklus einer Immobilie²²
- Analyse von Prozessen und Definition sowie Optimierung von Prozessen im Zusammenhang mit Immobilien und deren Nutzern
- Definition von Kennzahlen als Basis für strategische und operative Entscheidungen
- Contracting, Einkauf von Ressourcen etc.
- Budgetierung
- Bedürfniserfassung der Nutzer bzgl. Infrastruktur und Aufzeigen möglicher Lösungen
- Stärken des Dienstleistungs- / Kundenfokus
- aufzeigen von Verbesserungspotenzial
- Vorgaben für das operative Facility Management definieren etc.

Zu den Aufgaben des operativen Facility Managements gehören das kaufmännische FM (z.Bsp. Beschaffung, Kostenplanung- und Kontrolle, Objektbuchhaltung, Vertragsmanagement etc.), das technische FM (z.Bsp. Betreiben, Wartung, Instandhaltung, Instandsetzung der haustechnischen Anlagen, Energiemanagement, Medienversorgung etc.) und das infrastrukturelle FM (z.Bsp. Postdienst, Reinigung, Sicherheitsdienste, Umgebungsarbeiten, Verpflegungsdienste, Unzüge etc.) sowie das Flächenmanagement (Flächendokumentation, Nutzungsplanung, Nutzungsoptimierung etc.). Mit dem operativen Facility Management müssen die Nutzer / Mieter sowie der Investor / Eigentümer der Immobilie zufrieden gestellt werden.

Der Facility Manager muss sich in die Situation des Auftraggebers und dessen Kunden hinein versetzen können, deren Kerngeschäft und deren Bedürfnisse verstehen, bei Entscheidungen, welche die Immobilie und die Prozesse innerhalb der Immobilie betreffen, Empfehlungen abgeben und diese mit entsprechenden Kennzahlen

²¹ IFMA Deutschland e.V. (2005), "FM – gerechte Planung und Realisierung", Seite 20; Diederichs (2005), Seiten 557 – 559.

²² vgl. Gänssmantel, Geburtig und Schau (2005), Seiten 22 und 23.

unterstützen sowie die Kosten im Zusammenhang mit dem Betrieb und Unterhalt der Immobilie optimieren können.

Ein Facility Management-Unternehmen muss eine kongruente Prozessgestaltung haben, mit effizienten Tools arbeiten, eine transparente und dem Auftraggeber nützliche Kostendarstellung bieten, gut ausgebildetes Personal im Backoffice und vor allem auch an der Front einsetzen und eine klare Strategie im eigenen Unternehmen haben.²³

Ziel des strategischen und operativen Facility Managements ist, die Wirtschaftlichkeit der Immobilie sowie den Gebäudenutzen zu erhöhen, den Ressourceneinsatz zu senken sowie den Wert des Gebäudes in finanzieller und bautechnischer Sicht zu erhalten und das mit einem am Kunden/Nutzer orientierten Ansatz des Immobilienmanagements.²⁴

2.2 Facility Management im Wertschöpfungsmodell von Immobilien

Facility Management beeinflusst den gesamten Wertschöpfungsprozess einer Immobilie durch die Lebenszyklus-Sicht und den Nutzer-Fokus. Mit Facility Management kann die Wertschöpfung einer Immobilie grundsätzlich langfristig erhalten oder sogar erhöht werden.

In der nachfolgenden Grafik wird aufgezeigt, wie sich der monetäre Fokus und die Lebenszyklus-Sicht mit dem Nutzer-Fokus im Wertschöpfungsmodell einer Immobilie darstellen lassen. Dabei beginnt jede einzelne Phase jeweils mit einer Investition. In der Grafik wird das der Einfachheit halber nur mit dem roten Pfeil "Investition" am Anfang des Lebenszyklus symbolisiert. Der Eigentümer beabsichtigt Geld in ein Immobilienprojekt zu investieren, der Portfoliomanager entwickelt und erstellt zusammen mit Dritten das Objekt unter Einbezug des strategischen FM's. Das Objekt wird nach Fertigstellung entweder direkt verkauft (kurzfristige Investitionsstrategie) oder vermietet (langfristige Investitionsstrategie). In der Nutzungsphase sind der Property Manager und Facility Manager für die Vermietung, den Unterhalt und Betrieb und weitere Leistungen im Zusammenhang mit der Liegenschaft verantwortlich. Die Nutzungsphase nimmt eine entscheidende Rolle im Wertschöpfungsprozess ein und ist üblicherweise auch die längste Phase. In der Nutzungsphase finden weiterhin

²³ Braun (2007), Seite 31.

²⁴ Diederichs (2005), Seite 553.

Investitionen, werterhaltende und wertvermehrende Massnahmen statt, aber auch Abgänge monetärer Wertschöpfung z.Bsp. in Form von Erträgen aus den Mietzinszahlungen oder Einsparungen bei den Betriebskosten. Die monetären Abgänge müssen, über die ganze Nutzungsphase betrachtet, gesamthaft grösser sein als die Investitionen. Ist dies nicht mehr der Fall, da das Objekt veraltet ist oder die Lage der Immobilie eine weitere Investition nicht mehr rechtfertigt, wird die Liegenschaft verkauft oder abgebrochen. Im Falle des Rückbaus wäre der monetäre Wertschöpfungspfeil am Ende des Lebenszyklus nicht mehr vorhanden.

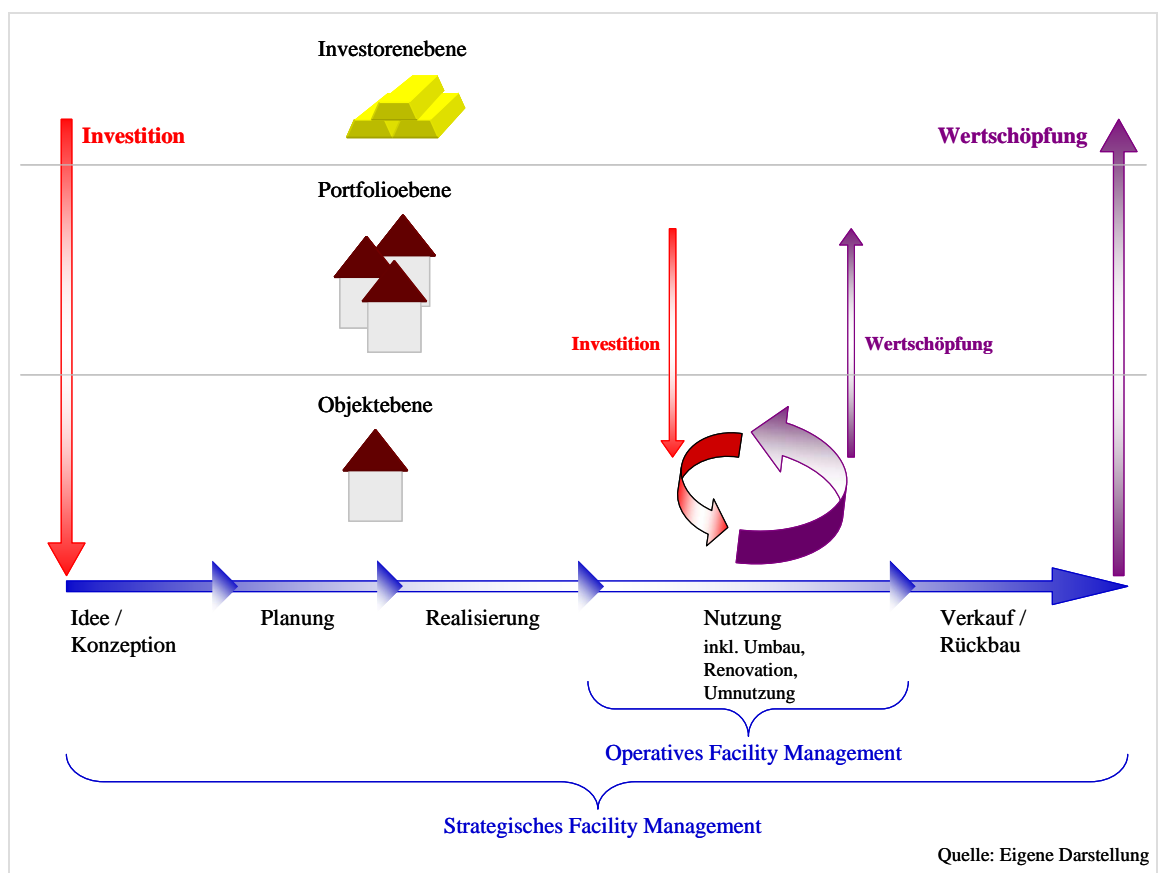


Abbildung 4: Übersicht monetärer Fokus, Lebenszyklus-Sicht und Nutzer-Fokus

In dieser Grafik wurde zu Gunsten der Übersichtlichkeit auf die Darstellung der Wertschöpfung für Bauunternehmen, Planern etc. während der Konzeptions-, Planungs- und Realisierungsphase, wie auch auf die Darstellung der Wertschöpfung in Form von Nutzen für den oder die Mieter während der Nutzungsphase verzichtet.

Die nachfolgend aufgeführten fünf Thesen basieren nun auf der obgenannten Theorie.

3 Herleitung der fünf Thesen

3.1 These I: Abhängigkeit des Immobilienwertes

Die erste These ist sehr einseitig formuliert und hat einen stark auf die Immobilie bezogenen Fokus, d.h. der Markt und das Umfeld wurden ausgeblendet. Ziel dieser Einstiegsthese ist, die Meinung der Interviewpartner im Zusammenhang mit dem Immobilienwert und dessen Abhängigkeit herauszufinden.

3.1.1 Immobilienwert und Lebenszyklusphase

In der heutigen Zeit werden Immobilien nicht nur erst nach Fertigstellung verkauft, sondern oft werden die Flächen bereits in der Entwicklungs- und Planungsphase auf dem Markt angeboten. Wird nun anhand von Plänen der Immobilienwert geschätzt, kann nicht direkt auf gemachte Erfahrungswerte mit der Immobilie oder den tatsächlichen Qualitätszustand des Objektes zurückgegriffen werden. Demzufolge ist anzunehmen, dass in der Entwicklungsphase die Schätzung des Immobilienwertes anders ausfallen wird als derjenige in der Nutzungsphase. Weiter können auch innerhalb der Nutzungsphase das Alter der Liegenschaft, die allfällig anstehenden werterhaltenden oder wertvermehrenden Massnahmen sowie das Potenzial der Immobilie einen nicht unbedeutenden Einfluss auf den Immobilienwert zum Zeitpunkt der Schätzung haben. Daraus lässt sich schliessen, dass der Immobilienwert abhängig ist von der Lebenszyklusphase.

3.1.2 Immobilienwert und Zweck

Der Immobilienwert ist auch abhängig vom Zweck der Immobilie. Soll z.Bsp. die Immobilie als renommiertes Geschäftshaus dienen, wird die Qualität und der Ausbaustandard höher sein, als bei einer üblichen Geschäftsimmobilie und der Mieter des renommierten Geschäftshauses wird einen höheren Mietzins für seine Fläche bezahlen, als derjenige in den bescheideneren Räumlichkeiten.

3.1.3 Immobilienwert und Wertermittlungsmethode

Der Wert einer Immobilie kann mit jeweils unterschiedlichen klassischen oder dynamischen Wertermittlungsmethoden geschätzt werden. Der Begriff "Schätzung" weist schon darauf hin, dass, obwohl jede Methode zum Ziel hat mit der

Wertbestimmung der Immobilie möglichst nahe an den Marktpreis der Immobilie zu gelangen, dieser dennoch sehr unterschiedlich ausfallen kann und sich schliesslich auf die Verhandlungspartner und deren Bewertung der Immobilie sowie den daraus ziehenden Nutzen bezieht.

3.1.4 These und ergänzende Fragestellung

Die vollständige These lautet nun: "Der Wert einer Immobilie ist stark abhängig von der momentanen Lebenszyklusphase, dem Zweck der Immobilie und der Wertermittlungsmethode."

Diese These wurde mit Fragen zu den Werttreibern von Immobilien, deren Kostentreibern sowie der Frage nach der Relevanz und Beeinflussbarkeit derselben ergänzt.

3.2 These II: Positive Beeinflussung des Immobilienwertes durch FM

Die zweite These sollte Aufschluss darüber geben, wie FM im Immobilienbereich wahrgenommen wird und welche Einflussmöglichkeiten FM auf den Immobilienwert hat oder nehmen kann.

3.2.1 Parameter für die Berechnung des Immobilienwertes

Für die Berechnung des Immobilienwertes nach einer der Ertragswertmethoden (vgl. Kapitel 1.5.2) werden grundsätzlich folgende Parameter berücksichtigt:²⁵

- modellierte Mieterträge basierend auf der Marktanalyse (geschätzte Soll-Mieten²⁶ abzüglich Leerstände und andere Ertragsausfälle)
- Betriebskosten²⁷ (z.Bsp. Hauswartung, Versicherungen, Strom allgemein, Wasser / Abwassergebühren, Kehrrichtabfuhr, Übrige Ver- und Entsorgungskosten, Steuern und Abgaben, Allgemeiner Betrieb,

²⁵ in Anlehnung an CUREM Vorlesungsunterlagen von K. Ritz, Oktober 2007, Seiten 27 – 37.

²⁶ Gemäss SIA D 0213, Seite 7, bezeichnet der Mietertrag (SOLL) die Summe aller im Betrachtungszeitraum möglichen Einnahmen bei Vollvermietung (Nettomietzinse exkl. Nebenkosten).

²⁷ Gemäss SIA D 0213, Seite 7, sind Betriebskosten alle Kosten, die dem Eigentümer durch den bestimmungsmässigen Gebrauch einer Liegenschaft exkl. Instandhaltungskosten entstehen. Dazu gehören auch alle auf den Mieter nicht überwälzbaren Nebenkosten (z.Bsp. Aufgrund von Leerstand oder mietvertraglicher Regelung). Siehe auch im Anhang, Kapitel 7.3, "Beispiel einer Liegenschaftsrechnung".

Vermietungskosten, Verwaltungskosten, Mietzins- und Baurechtszinsaufwand)

- Instandhaltungskosten²⁸
- Instandsetzungskosten²⁹
- Diskontierungszinssatz³⁰
- Kapitalisierungszinssatz

Die Betriebskosten, Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten können allgemein auch als Nutzungskosten, diejenigen Kosten die durch die Nutzung anfallen, bezeichnet werden. Die Nutzungskosten haben, über den ganzen Lebenszyklus der Immobilie betrachtet, einen weitaus grösseren Anteil an den gesamten Immobilienkosten als die Erstellungskosten.³¹ Teilweise wird das Verhältnis von Erstellungskosten zu Nutzungskosten auf 20 zu 80 oder gar auf 15 zu 85 geschätzt. Dieses Verhältnis zeigt auf, dass eine Optimierung der Nutzungskosten einen grösseren Einfluss auf den Immobilienwert haben muss, als eine Optimierung der Erstellungskosten.

3.2.2 Optimierung der Nutzungskosten

Mit einem strategischen und operativen Facility Management können diese Nutzungskosten gezielt gesenkt werden. Eine Optimierung kann beispielsweise stattfinden indem:

- Facility Management bereits in der Planungsphase einbezogen wird.
- Bei der Auswahl der Konstruktion, der Anlagen und Materialien, diejenigen mit den geringeren Folgekosten gewählt werden.

²⁸ Gemäss SIA D 0213, Seite 7, sind die Instandhaltungskosten alle für die Bewahrung des Sollzustandes der Liegenschaft notwendigen und durch den Eigentümer zu tragenden Kosten. In der Regel handelt es sich um kleinere bis mittlere Reparatur- und Wartungskosten.

²⁹ Gemäss SIA D 0213, Seite 9, bezeichnen die Instandsetzungskosten alle für die Wiederherstellung des Sollzustandes der Liegenschaft notwendigen und durch den Eigentümer zu tragenden Kosten. In diese Rubrik fallen zudem alle wertvermehrenden Investitionen.

³⁰ Wird er durch das Risikokomponentenmodell bestimmt, setzt er sich zusammen aus dem Basiszinssatz (Rendite für risikolose Anlagen), dem immobilienpezifischen Marktrisiko und dem objekt-spezifischen Risiko. Es gibt jedoch auch hier unterschiedliche Berechnungsvarianten.

³¹ Pelzeter (2006), Seiten 2 und 3; Preuss / Schöne (2006), Seite 8.

- Bei der Erstellung und Ausführung des Energiekonzeptes bereits energiesparende Massnahmen berücksichtigt werden.
- Ein intelligentes Zähler-System eingeführt wird, welches verursachergerecht und transparent Daten liefern kann und sich dadurch "von Hand"-Ablesungen vermeiden lassen.
- Die Instandhaltungsstrategie den Anforderungen der Nutzung sowie der Immobilienstrategie angepasst wird.
- Der Betrieb klar organisiert ist und auf einer klaren und effizienten Prozessgestaltung basiert.
- Die für die Betriebsoptimierung notwendigen Kennzahlen und Prozesse strukturiert erfasst, transparent dargestellt und systematisch bearbeitet sowie die daraus resultierenden Massnahmen konsequent umgesetzt werden.
- Mit einem IT-System gearbeitet wird, das Schnittstellen zu anderen Bereichen des Immobilienmanagements und zum Portfolio- und Asset- Management unterstützt.
- Eine eindeutige Beschreibung (Service-Level-Agreement) der Leistung für den Eigentümer (objektbezogene Leistungen) und der Leistung für den Mieter (mieterbezogene Leistungen wie Reinigung, Postdienst etc.) besteht.
- Auf eine klare Trennung der Kostenerfassung von Leistungen für den Eigentümer und von Leistungen für den Mieter geachtet wird, mit dem Ziel einer verursachergerechten Kostenverrechnung.

Diese Aufzählung ist nicht abschliessend.

3.2.3 Einfluss auf den Immobilienwert

Die Senkung der Nutzungskosten auf der Aufwandseite muss logischerweise zu einem Mehrgewinn auf der Ertragsseite führen. Zum Einsparpotenzial gibt es Aussagen, dass z.Bsp. bei den Betriebskosten, die ein Teil der Nutzungskosten ausmachen, insbesondere bei der Reinigung, der technischen Wartung und Instandhaltung sowie der Energieversorgungen bis zu 10% Einsparungen erzielt werden können³². Wenn nun die

³² Gemäss Artikel im Fachmagazin "immobilia", vom Mai 2008, Seiten 18 und 19, gibt es eine Studie der Technische Universität Wien zum Thema "Wirtschaftlichkeit von FM" von Prof. Dr. A. Redlein

Nutzungskosten ins Verhältnis zum Nettoertrag gestellt werden, dann ergibt das ungefähr ein Verhältnis von 1:4. In dieser Hinsicht scheinen Kosteneinsparungen durch das FM einen eher geringen Einfluss auf den Immobilienwert zu haben. In der Literatur fanden sich keine Angaben über die Wirkung solcher Einsparungen auf den Immobilienwert. Trotzdem kann gesagt werden, dass eine Senkung der Kosten in der Nutzungsphase den Immobilienwert positiv beeinflusst, indem nämlich auch ein Anreiz für Mieter entsteht. Sind die Nutzungskosten tiefer hat das automatisch auch einen Einfluss auf die Höhe der Nebenkosten, die in letzter Zeit vermehrt auch bei den Mietern eine Rolle spielen. Tiefe Mietnebenkosten erhöhen die Attraktivität einer Immobilie und können ein entscheidender Faktor sein, ob ein Vertrag unterschrieben wird oder nicht. Zudem ist es nicht nur für den Mieter attraktiv, sondern auch für den Eigentümer. Da sich Mieter vermehrt am Bruttomietzins orientieren, ermöglicht dies dem Eigentümer bei tieferen Nebenkosten die Nettorendite höher anzusetzen,³³ was sich direkt auf die Ertragseite auswirkt.

3.2.4 Mit FM die Attraktivität der Immobilie erhöhen

Ein umfassendes Dienstleistungsangebot, wie beispielsweise Postservice, Schlüsselmanagement, IT-Services, Entsorgung, Reinigung, Catering für die Mieter, kann die Attraktivität einer Immobilie ebenfalls steigern. Es gibt viele Unternehmen, die für diese Leistungen kein eigenes Personal einsetzen wollen, da es nicht zu ihrem Kerngeschäft zählt und diese Leistungen gerne extern einkaufen. Besteht nun in einer Geschäftsliegenschaft bereits eine Organisation die diese Leistungen anbietet und effizient und effektiv durchführt, erhöht sich dadurch auch die Attraktivität dieser Flächen. Wird dieser Gedanke weiterverfolgt kann gesagt werden, dass eine attraktive Immobilie weniger Leerstand haben wird, was sich wiederum positiv auf der Ertragseite niederschlägt. Auch zu diesem Punkt fanden sich in der Literatur leider keine Angaben, in welchem Ausmass sich ein umfassendes FM-Dienstleistungsangebot für den Kunden auf den Immobilienwert auswirkt. Die Schwierigkeit besteht darin, dass der Nutzen solcher Leistungen nicht direkt messbar und demzufolge auch schwer nachweisbar ist. Trotzdem wird ein positiver Einfluss auf den Immobilienwert vorhanden sein.

und S. Hauk aus dem Jahr 2005. (Leider war die Studie für die Bearbeitung dieser Arbeit nicht erhältlich.)

³³ Immo-Monitoring (2008/2), Seiten 13 und 70-73.

3.2.5 These und ergänzende Fragestellung

Die vollständige These lautet:

"Der Eigentümer hat die Möglichkeiten durch professionelles FM den Immobilienwert zu halten und zu steigern."³⁴

Die ergänzenden Fragen beziehen sich auf die Aufgaben des Facility Managements aus Sicht der Experten, auf den Mehrwert flexibel nutzbarer Flächen, den Mehrwert eines auf den Nutzer abgestimmten Betriebs- und Energiekonzepts und wie optimale Bewirtschaftung und Unterhalt sichergestellt werden können.³⁵

3.3 These III: Immobilienkennzahlen - fehlende Auswirkung im Tagesgeschäft

Kennzahlen sind eine wichtige Informationsbasis für die Führungsprozesse innerhalb eines Unternehmens und auch wichtig, um sich mit andern Unternehmen und Organisationen mittels Benchmark vergleichen zu können. Dies mit dem Ziel, Anhaltspunkte für Optimierungs- und Einsparpotenziale zu erhalten und die eigene Leistung verbessern zu können (Best Practice³⁶).³⁷ Dies lässt sich auch in Bezug auf Immobilien sagen, bei welcher, anhand von Kennzahlen und entsprechendem Benchmarking, Optimierungspotenzial erkannt werden kann.

3.3.1 Stellenwert der Kennzahlen im Unternehmen

Ziel der dritten These war herauszufinden, welchen Stellenwert Kennzahlen, insbesondere Immobilienkennzahlen, in den Führungsprozessen der einzelnen Unternehmen der Interviewpartner einnehmen und wie mit diesen Kennzahlen gearbeitet wird.

In jedem Unternehmen werden Daten und Kennzahlen in unterschiedlicher Ausführung und Menge gesammelt. Die Bedürfnisse nach Kennzahlen sind auch je nach

³⁴ "Facilities Management" Hrsg. Schulte und Pierschke (2000), Seiten 343 und 344; Diederichs (2005), Seite 556.

³⁵ Der Begriff "Unterhalt" wird in der Immobilienbranche auch für die übergeordnete Bezeichnung von Instandhaltung, Instandsetzung und Erneuerung eingesetzt.

³⁶ <http://www.proccess.ch/glossar.htm#B>, Abrufdatum: 05.08.2008, Definition Best Practice: "Im Gegensatz zur besten möglichen Lösung ist der "Best Practice" die beste bereits realisierte Lösung."

³⁷ Diederichs (2005), Seite 573.

Hierarchiestufe innerhalb des monetären Wertschöpfungsprozesses und je nach Lebenszyklusphase sehr unterschiedlich. Auf der Portfolioebene werden z.Bsp. andere Kennzahlen benötigt als auf der Objektebene. Der Property Manager benötigt ebenfalls andere Kennzahlen als der Facility Manager. Teilweise besteht eine solche Vielfalt an Kennzahlen, dass dabei der Überblick verloren geht und sich eine Auswertung derselben nicht mehr mit einem angemessenen Aufwand bewerkstelligen lässt und aus diesem Grund gar nicht erst stattfindet. Es kommt auch oft vor, dass zwar eine Auswertung durchgeführt wird, diese aber so pauschal gehalten ist, dass keine wirklichen Erkenntnisse aus der Auswertung gezogen werden können. Oft gehen aber auch in der Hektik des Tagesgeschäfts die Definition von Massnahmen und die klare Zuteilung der Verantwortlichkeit sowie die Auftragserteilung für die Umsetzung der Massnahmen einfach unter.

3.3.2 These und ergänzende Fragestellung

Aus diesen Beobachtungen heraus formuliert sich die dritte These wie folgt:

"Meist liegt es nicht an fehlenden Kennzahlen, das Optimierungspotenzial von eingesetzten Ressourcen wie Personal, Finanzen, Energie etc. bei Immobilien zu erkennen, sondern an der fehlenden Auswertung der vorhandenen Kennzahlen, der fehlenden Formulierung von Massnahmen und dem fehlenden Auftrag zur Umsetzung der Massnahmen durch eine verantwortliche Person."

Ergänzend wurden Fragen gestellt wie, welche Immobilien-Kennzahlen in den jeweiligen Unternehmen der Interviewpartner erfasst werden, in welcher Häufigkeit die Erfassung, Auswertung und Massnahmendefinition stattfindet und welche Person dafür verantwortlich ist.

3.4 These IV: Schaffung von Transparenz durch FM

Mit dieser These soll herausgefunden werden, ob im Markt auch wahrgenommen wird, dass professionelles Facility Management eine hohe Transparenz bei den Immobilienkosten sicherstellen kann. Fehlt diese Transparenz ist eine Optimierung der Kosten und der Prozesse gar nicht möglich und somit hätte FM keinen positiven Einfluss auf den Immobilienwert.

3.4.1 Nur durch Transparenz ist Optimierung möglich

Ein professionelles FM schafft diese Transparenz und fördert diese auch. Nur durch Transparenz können Schwachstellen aufgedeckt und Risiken erkannt werden.³⁸ In der heutigen Zeit wird vermehrt auch eine verursachergerechte Abrechnung der Betriebs- und Energiekosten erwartet, was auch nur möglich ist, wenn die Daten strukturiert und transparent erfasst und verarbeitet werden.³⁹ Ein professionelles FM hat dazu die entsprechenden Prozesse und Tools.

Bestehen in einer Immobilie transparente Prozesse, kann meist auch mit einer offenen Kommunikation und einer hohen Qualität der Dienstleistungserbringung gerechnet werden. Dies macht die Immobilie für bestehende und potentielle Mieter/Kunden wiederum attraktiv.⁴⁰ Dies kann bei Mietern bewirken, dass sie jeweils eine Verlängerung der Vertragsbedingungen wünschen, was wiederum eine Vermeidung von Leerstand bedeutet und sich somit positiv auf den Immobilienwert auswirken kann. Zusätzlich schafft Transparenz auch Vertrauen bei Kunden, Mietern und Vertragspartnern, was meist zu langfristigen Beziehungen führt.⁴¹

3.4.2 These und ergänzende Fragestellung

Aus diesen Überlegungen entstand nun die These IV:

"Professionelles FM schafft Transparenz bei den Flächen-, Energie- und allgemeinen Betriebskosten einer Immobilie, was eine Optimierung ermöglicht, die sich positiv auf die Attraktivität der Immobilie und somit positiv auf den Immobilienwert auswirkt."

Wie sichergestellt werden kann, dass die Flächen-, Energie- und Betriebskosten richtig erfasst und transparent dargestellt werden und ob transparente Immobilienkosten ein relevanter Faktor für den Arbeitsbereich des Experten ist, waren die zwei zusätzlichen Fragen zu dieser These.

³⁸ Gänssmantel / Geburtig / Schau (2005), Seite 117.

³⁹ "Facilities Management" Hrsg. Schulte und Pierschke (2000), Seite 180.

⁴⁰ Gänssmantel / Geburtig / Schau (2005), Seite 41.

⁴¹ "Facilities Management" Hrsg. Schulte und Pierschke (2000), Seite 142.

3.5 These V: Mehrwert durch Lebenszyklus-Sicht in der Planung

Die These V soll Aufschluss darüber geben,

- wie weit, sich die Aussage in der Praxis erhärtet, dass die Höhe der Betriebskosten bereits in der Planung entschieden wird.
- inwiefern FM heutzutage in die Planungsphase einbezogen wird.
- ob FM in Verbindung mit Nachhaltigkeit gebracht wird.

3.5.1 Zusammenhang zwischen Planung und Folgekosten

In der Immobilien- und Bauliteratur finden sich etliche Hinweise darauf, dass sich die Höhe der Betriebskosten bereits in der Planung entscheidet. Einige Hinweise zeigen, dass sich bei der Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus die Kosten während der Nutzungsphase optimieren lassen. Dies wird jedoch nicht immer so eindeutig beschrieben.⁴² Eine bessere Bezeichnung für "Betriebskosten" in dieser These wäre "Nutzungskosten". Oft werden jedoch auch die Betriebskosten als Nutzungskosten oder umgekehrt angesehen. Je nach Wahl der Konstruktion, Anlagen und Materialien können höhere oder tiefere Folgekosten (Nutzungskosten) resultieren.

Henning Balck stellt diesen Zusammenhang zwischen der Planungs-, Erstellungsphase und der Nutzungsphase einer Immobilie in seiner Grafik (siehe Abbildung 5) sehr schön dar.⁴³ Basis dieser Darstellung sind die drei Erfolgskriterien: Qualität, Investitionskosten und Termine.

⁴² Braun (2007), Seite 55; Diederichs (2005), Seiten 557 und 558; IFMA Deutschland e.V. (2005), Seite 8; Nagel (2007), Seite 19; Pelzeter (2006), Seite 2; Preuss / Schöne (2006), Seite 59; "Facilities Management" Hrsg. Schulte und Pierschke (2000), Seite 460.

⁴³ "Facilities Management" Hrsg. Schulte und Pierschke (2000), Seite 461.

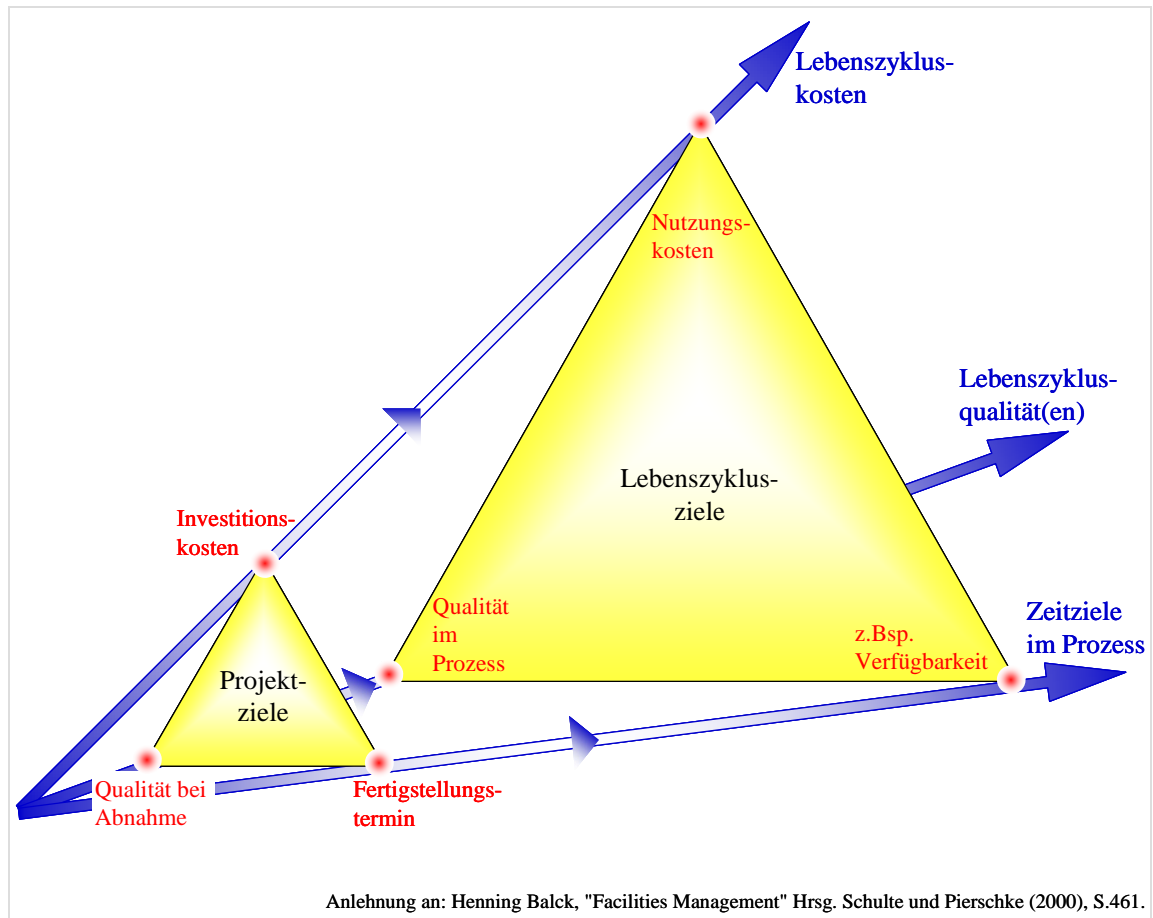


Abbildung 5: Zielsystem für Objekte im Lebenszyklus

Oft wird erst bei der Betrachtung des ganzen Lebenszyklus einer Immobilie klar, dass auf die Projektziele die Lebenszyklusziele folgen, welche auf dem gleichen Zielsystem, nämlich Qualität, Investitionskosten und Termine basieren. Werden bei der Definition der Projektziele auch die Lebenszyklusziele berücksichtigt, können bestmögliche Lebenszykluskosten, Lebenszyklusqualitäten und Zeitziele in den Prozessen erreicht werden. Konkret kann eine unzureichende Bauqualität (Qualität bei der Abnahme) beispielsweise Folgen auf die Sicherheit oder Umbaufähigkeit im Objekt haben. Werden bei den Investitionskosten nicht auch die Nutzungskosten einbezogen, kann es zu enormen Mehrinvestitionen während der Nutzung führen. Ein beliebtes Beispiel ist hier die Reinigung der Fassade. Im Zusammenhang mit dem dritten Erfolgskriterium, den Zeitzielen in den Prozessen, sollte das Objekt beispielsweise eine optimale Verfügbarkeit und optimale Durchlaufzeit bei Dienstleistungsprozessen gewährleisten können, um den Zweck der Immobilie, nämlich zufriedene Mieter, in einer "nutzergerechten, attraktiven und wirtschaftlichen immobiliennahen Service-

Infrastruktur"⁴⁴ zu erreichen. Dass sich diese Prozessdenkweise über den ganzen Lebenszyklus noch nicht durchgesetzt hat ist einerseits geschichtlich bedingt, da der Planungs- und Bauprozess immer als ein in sich abgeschlossener Prozess betrachtet wurde.⁴⁵

3.5.2 Baubegleitendes FM und Nachhaltigkeit

Andererseits wird das strategische FM in Form des baubegleitenden FM's auch noch zu wenig wahrgenommen und es wurden erst eine geringe Anzahl Erfahrungen damit gemacht.⁴⁶

Baubegleitendes FM sorgt z.Bsp. für die langfristige Prognose des Raumbedarfs aus Nutzersicht, legt Flexibilität und Nutzungsvariabilität der Räume fest, definiert Betriebskonzepte, Anforderungen an Räume, Gebäudetechnik und Materialisierung, entwickelt Organisationsvarianten und FM-Strategien für den Betrieb, formuliert Ausschreibungen der Betreiberleistungen etc.⁴⁷ Dies mit dem Fokus auf den ganzen Lebenszyklus der Immobilie und mit dem Ziel der Nachhaltigkeit der Immobilie unter dem ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Aspekt.

Unter Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie kann das Ziel des Investors, nämlich eine nachhaltige, langfristig gute Rendite seines investierten Kapitals, erreicht werden.

3.5.3 These und ergänzende Fragestellung

Die vollständige These lautet:

"Die Höhe der Betriebskosten wird bereits bei der Planung entschieden. Durch eine Planung unter Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie lassen sich die Betriebskosten minimieren und der Nutzen erhöhen."

Die ergänzende Frage zu dieser These heisst: "Wie kann sichergestellt werden, dass nachhaltig gebaut wird?"

⁴⁴ Zitiert nach Henning Balck in "Facilities Management" Hrsg. Schulte und Pierschke (2000), Seite 458.

⁴⁵ Braun (2007), Seiten 46 und 47; "Facilities Management" Hrsg. Schulte und Pierschke (2000), Seite 461.

⁴⁶ Momentan ist eine Arbeitsgruppe dabei, eine neue SIA Empfehlung für "Facility Management in der Planung und Realisierung von Bauwerken" zu erstellen. Diese ist jedoch erst im Entwurf vorhanden.

⁴⁷ CUREM, Vorlesungsunterlagen von P. Straub, vom 30.11.2007.

4 Erkenntnisse aus den Interviews

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Resultate der Interviews zusammengefasst aufgezeigt und die Frage beantwortet, wie weit diese Thesen bestätigt oder aber verneint wurden.

4.1 Die einleitenden Fragen

Um sich von den Interviewpartnern ein Bild machen zu können, wurden den fünf Thesen einleitende Fragen vorangestellt. Die ersten beiden Fragen bezogen sich auf das Unternehmen in welchem der Experte tätig ist, auf seine Verantwortung sowie sein Aufgabengebiet innerhalb des Unternehmens. Auf diese Angaben wird hier nicht weiter eingegangen, da sich eine Liste der Interviewpartner mit Angabe des Unternehmens und ihrer Position in demselben, im Anhang (Kapitel 7.1, "Die Interviewpartner") befindet.

Weiter interessierte, welche Phasen des Lebenszyklus der Experte direkt beeinflussen kann. Dabei wurde festgestellt, dass sechs von ihnen alle Lebenszyklusphasen beeinflussen können, vier vorwiegend die Nutzungsphase teilweise mit der Konzeptions- und Planungsphase und eine Person keine der Phasen direkt, aber dafür relativ stark indirekt beeinflussen kann.

Die einzelnen Definitionen des professionellen Facility Managements, welches eine weitere Frage war, spiegelten die allgemeine Definitionsvielfalt in der Literatur und im Verständnis vieler in der Bau-, Immobilien- und FM-Branche wieder.

Die Erfahrungen, welche die Interviewpartner mit FM bereits gemacht hatten, waren ebenfalls sehr unterschiedlich. Das Spektrum ging von sehr positiv bis eher negativ. Positiv erlebt wurde bei einigen der Einbezug des Facility Managers bereits in der Planungsphase. Unterschiedlich waren die Erfahrungen mit FM in der Nutzungsphase, einige waren sehr zufrieden, andere sahen noch sehr viel Optimierungspotenzial. Die Vielfalt der Definition von FM spiegelte sich in diesem Punkt auch in den Erwartungen und Vorstellungen der einzelnen Interviewpartner wider.

Anschliessend folgte eine Frage nach der Beziehung zwischen der Bewirtschaftung und dem FM. Da waren sich alle einig, dass grundsätzlich die Bewirtschaftung und das FM zusammengehören bzw. eine Zusammenarbeit bestehen muss. Unterschiedliche Ansichten gab es zur hierarchischen Stellung und der Aufgabenverteilung.

Die letzte Frage bezog sich auf die Definition des Immobilienwertes. Dabei konnte festgestellt werden, dass teilweise der Wert einer Immobilie dem Preis einer Immobilie gleichgestellt wurde und keine Unterscheidung der Beiden stattfand. Jede Definition beinhaltete jedoch die Faktoren "Ertrag" oder "Cash Flow" einer Immobilie in Verbindung mit "jetzt" und "zukünftig".

4.2 Auswertung der fünf Thesen und ergänzenden Fragen

Bei jeder der fünf Thesen war die erste Frage, ob man mit der These einverstanden ist oder nicht. Die Antwort konnte mit Beispielen bestärkt oder mit Anmerkungen ergänzt werden (siehe Anhang, Kapitel 7.2, "Der Leitfaden"). In der nachfolgenden Grafik sind die Antworten auf diese erste Frage übersichtlich dargestellt.

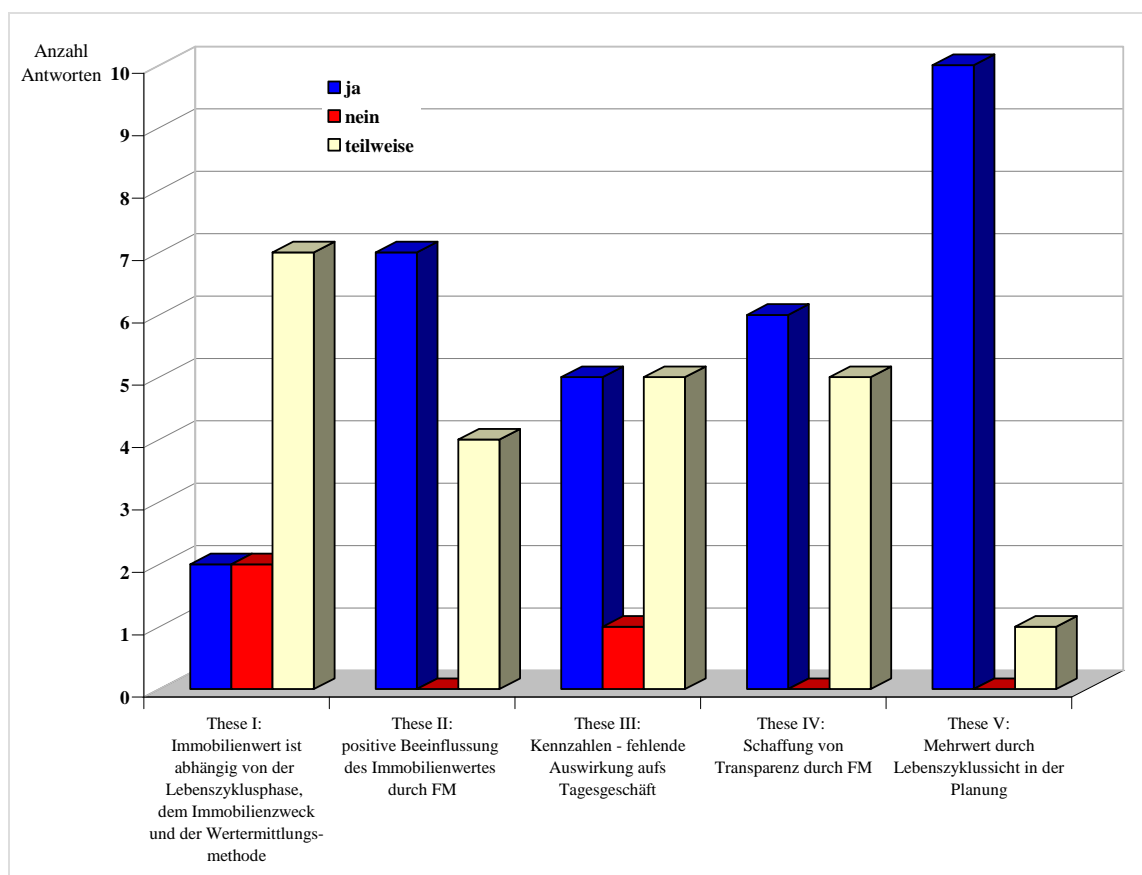


Tabelle 1: Auswertung der Thesen im Überblick

Aus der Darstellung lässt sich erkennen, dass mit Ausnahme von These I, allen Thesen mehrheitlich zugestimmt wird. Mit der blauen Säule werden die klaren Zusagen

dargestellt, die hellen Säulen fassen die Zusagen unter Vorbehalten und Ergänzungen zusammen und die roten Säulen zeigen die klaren Absagen auf.

Eine detaillierte Auswertung jeder einzelnen These befindet sich in den nun nachfolgenden Kapiteln.

4.2.1 These I

"Der Wert einer Immobilie ist stark abhängig von der momentanen Lebenszyklusphase, dem Zweck der Immobilie und der Wertermittlungsmethode."

Diese These war diejenige mit den meisten Meinungsunterschieden, was vermutlich auf die verschiedenen Themen innerhalb der These zurückzuführen ist. Die meisten Gründe für kein oder nur ein teilweises Einverständnis basierten auf der Feststellung, dass der Immobilienwert primär vom Markt, der Lage und des Ertrages bzw. des Cash Flows abhängig ist. Die Lebenszyklusphase und der Zweck der Immobilie scheinen im Vergleich dazu als eher sekundär. Wird jedoch nur die Immobilie als solches betrachtet, gewinnt die Lebenszyklusphase vor allem im Zusammenhang mit anstehenden Grundsanierungen etc. an Bedeutung.

Der Zweck der Immobilie liegt insofern auf der Hand, dass üblicherweise eine Büroimmobilie einen höheren Wert aufweist als beispielsweise eine flächenmässig gleich grosse Lagerhalle.

Nur eine Person hat sich deutlich zum Einfluss der Wertermittlungsmethode geäußert und klar stipuliert, dass der Immobilienwert unabhängig ist von der Wertermittlungsmethode, wenn diese jeweils korrekt angewendet wird.

4.2.2 Antworten auf die ergänzenden Fragen der These I

Bei den ergänzenden Fragen (siehe Diagramm, Tabelle 2) wurde erneut klar hervorgehoben, dass der Mietertrag, der Standort bzw. die Lage sowie der Markt die grössten und auch wichtigsten Werttreiber sind. Das Beispiel einer Liegenschaftsrechnung (siehe Anhang, Kapitel 7.3), welche als Basis für die Beantwortung dieser Fragen diente, wurde während des Gesprächs mit weiteren werttreibenden Faktoren und Faktoren die für den Mieter relevant sind ergänzt. Dies ist in der Grafik mit den Säulen auf der rechten Seite dargestellt. Weiter wurden einige Male die Mietnebenkosten und die Energiekosten als Kosten- und Werttreiber erwähnt, da diese in einem meist indirekten, aber engen Zusammenhang mit dem Mietertrag stehen. Es gab dazu

Aussagen, dass in der heutigen Zeit vor allem auch bei den steigenden Energiekosten, die Mieter vermehrt auch auf die Mietnebenkosten achten und bei Entscheidungen die Bruttomiete ausschlaggebend ist. Wenn nun die Mietnebenkosten gering gehalten werden, ist einerseits die Immobilie attraktiver für den Mieter und andererseits besteht für den Eigentümer die Möglichkeit eine höhere Nettomiete zu verlangen, was zu einer Ertragssteigerung führt. Die Strukturierung und der Innenausbau sowie die Nutzung und Nutzungsflexibilität wurden ebenfalls mehrheitlich als werttreibend und einmal als kostentreibend, aber auch als beeinflussbar beurteilt.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass diese Ergänzungen jeweils spontan erfolgten und nicht alle Interviewpartner ihre Meinung zu den Ergänzungen abgegeben hatten. Da es jedoch einige Erwähnungen zu diesen Punkten gab, erschien es als sinnvoll, diese ebenfalls grafisch darzustellen.

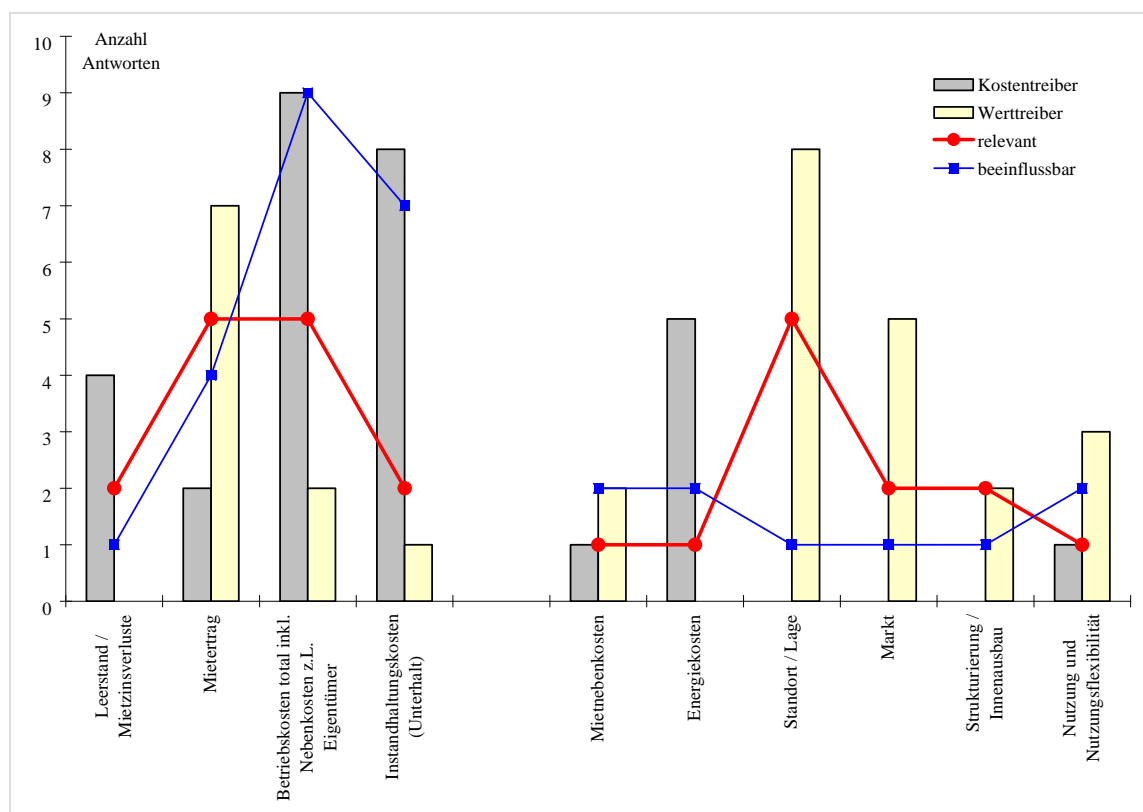


Tabelle 2: Übersicht der Kostentreiber / Werttreiber und deren Relevanz und Beeinflussbarkeit

Links in der Grafik ist die Auswertung der Aussagen zu einzelnen Positionen in der Liegenschaftsrechnung dargestellt. Anhand der Grafik lässt sich erkennen, dass die

Betriebs- und Unterhaltskosten die grössten Kostentreiber auf der Eigentümerseite sind und als mehr oder weniger relevant betrachtet werden sowie sich auch beeinflussen lassen. Zu Gunsten der Übersichtlichkeit wurden die Betriebskosten nicht weiter in die einzelnen Kostenfaktoren aufgeteilt. Im Zusammenhang mit den Betriebs- und Unterhaltskosten wurde mehrmals darauf hingewiesen, dass je früher innerhalb des Lebenszyklus einer Immobilie das Facility Management im Zusammenhang mit der späteren Nutzung einbezogen wird, desto mehr Einfluss es auf die Höhe Betriebskosten nehmen kann und, dass während der Nutzungsphase der Einfluss relativ gering ist.

Einige weitere Kostentreiber wurden erwähnt, sind jedoch nicht im Diagramm dargestellt. Zu diesen zählen beispielsweise die Dienstleistungen, welche ohne Service Level Agreement (SLA) für die Mieter erbracht werden und demzufolge keine verursachergerechte Abrechnung stattfinden kann. Diese Kosten werden dann häufig auf der Position "allgemeiner Betrieb" gebucht. Weiter wurde die "nicht ausgenutzte technische Lebensdauer" von Innenausbauten und technischen Anlagen, welche bei einem Nutzerwechsel auch oft "gewechselt" werden sowie die Finanzierungskosten erwähnt. Alle diese Kostentreiber wurden als relevant und beeinflussbar beurteilt.

Als weitere relevante und beeinflussbare Werttreiber wurden die Mieter, deren Bonität, die Mietverträge, die Flächeneffizienz und das Potenzial einer Immobilie aufgezählt.

4.2.3 These II

"Der Eigentümer hat die Möglichkeiten durch professionelles FM den Immobilienwert zu halten und zu steigern."

Dieser These stimmte die Mehrheit der Interviewpartner, zum Teil mit Vorbehalten, zu. Es wurde teilweise in Frage gestellt, ob sich durch professionelles FM wirklich der Immobilienwert steigern lässt und vereinzelt auch, ob es wirklich das FM ist, welches den Immobilienwert zu halten oder steigern vermag.

Auch in dieser These wurde erneut darauf hingewiesen, dass die Einflussmöglichkeiten auf beispielsweise die Senkung der Betriebskosten oder die Erhöhung der Attraktivität der Immobilie und demzufolge die Steigerung des Immobilienwertes, in der Planungsphase eines Objektes am Grössten ist. Nur werde das heutzutage leider noch zu wenig wahrgenommen und berücksichtigt. Ein FM mit klaren Prozessen, klar definierten und auf die Immobilie abgestimmten Wartungs-, Instandhaltungs- und Instandsetzungsstrategien und einem attraktiven Angebot an zusätzlichen Dienstleistungen für den

Mieter, kann den Immobilienwert sicherlich halten und hat auch Möglichkeit durch Kundenbindung (weniger Leerstand) und optimierte Betriebs- und Unterhaltskosten diesen zu steigern.

4.2.4 Antworten auf die ergänzenden Fragen der These II

Bei den ergänzenden Fragen, ob flexibel nutzbare Flächen und ein auf den Nutzer abgestimmtes Energie- und Betriebskonzept einen Mehrwert für Immobilien sind, kam aus den Antworten klar heraus, dass das durchaus ein Mehrwert ist und sein kann, aber nicht in jedem Fall (siehe Diagramm, Tabelle 3).

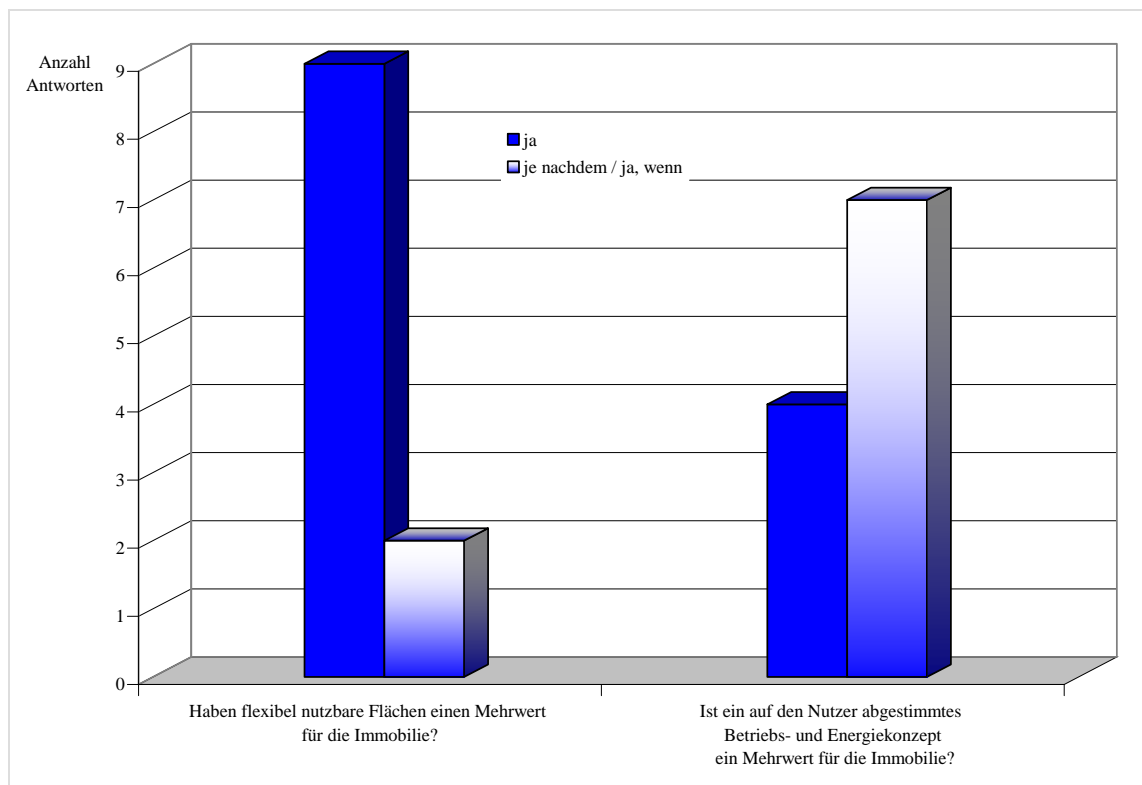


Tabelle 3: Mehrwert von flexibel nutzbaren Flächen bzw. Mehrwert eines auf den Nutzer abgestimmten Betriebs- und Energiekonzeptes

Flexibel nutzbare Flächen mit einer klaren Nutzungsstrategie, bei welchen beispielsweise die Möglichkeit besteht unterschiedliche Bürokonzepte wahrnehmen zu können, sind weniger Ertragsausfall gefährdet, da sich auch einfacher neue Mieter für diese Flächen finden lassen. In diesem Fall sind flexibel nutzbare Flächen sicher ein

Mehrwert. In diesem Zusammenhang wurde auch die Flächeneffizienz erwähnt, welche einhergehen muss mit der Flexibilität.

Ein auf den Nutzer abgestimmtes Betriebs- und Energiekonzept ist gemäss der Mehrheit der Experten nur dann sinnvoll, wenn der Nutzer vertraglich langfristig gebunden ist oder das Konzept ohne grossen Aufwand an den nachfolgenden Nutzer angepasst werden kann. Allgemein kann aber festgehalten werden, dass ein auf die Nutzung und nicht auf den Nutzer abgestimmtes Betriebs- und Energiekonzept sicher ein Mehrwert darstellt. Eine Immobilie wird durch die tieferen Betriebs- und Energiekosten auch attraktiver für die Nutzer und den Eigentümer. Bei bestehenden Nutzern kann ein auf den Nutzer abgestimmtes Energiekonzept im Sinne von Energieoptimierungsmassnahmen einen Mehrwert generieren, was jedoch keine grossen Auswirkungen auf die Eigentümerkosten hat.

Die letzten beiden Fragen und Antworten zu dieser These werden nachfolgend summarisch aufgeführt.

Frage 1: Wie kann optimale Bewirtschaftung und Unterhalt einer Immobilie sichergestellt werden?

- durch eine klare Führung und Kontrolle
- durch klar beschriebene Aufgaben, Verantwortungen (SLA, Pflichtenheft, Checkliste etc.) und Prozesse
- durch Einsatz von qualifiziertem Personal und/oder einem qualifizierten Unternehmen mit einer langfristigen Bindung (Kontinuität zur Vermeidung von Know-How-Verlusten)
- durch eine enge Zusammenarbeit aller Beteiligten, auch bereits in der Planungsphase
- durch ein Qualitätsmanagement sowie regelmässigen Zustandsanalysen der Objekte
- durch spezifische Kennzahlenerfassung und Benchmarking
- durch Anreizsysteme und messbare Servicequalitäten

Frage 2: Welche Aufgaben im Zusammenhang mit Immobilien sollte FM erfüllen?

- Sicherstellen des Betriebes und optimieren der Betriebskosten und Prozesse mit Fokus auf den Nutzer sowie Erbringen von zusätzlichen Leistungen für den Nutzer / Mieter (=> technisches und infrastrukturelles FM)
- Erfassen, analysieren und auswerten von Daten (Kennzahlen) aus dem operativen FM
- Umsetzen der Immobilienstrategie im Bereich der werterhaltenden und wertsteigernden Massnahmen
- Erstellen und durchführen von Reportings, Contractings, Budgetierungen und Qualitätssicherungen
- Einflussnahme auf Betriebs-, Energie- und Nutzungskonzepte bereits in der Planungsphase
- das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden

Am häufigsten wurde unter den Aufgaben das technische Facility Management erwähnt. Und einige Male wurde wiederum festgehalten, dass FM bereits in der Planungsphase Aufgaben wahrzunehmen hat, um dadurch einen grösseren Mehrwert generieren zu können.

4.2.5 These III

"Meist liegt es nicht an fehlenden Kennzahlen, das Optimierungspotenzial von eingesetzten Ressourcen wie Personal, Finanzen, Energie etc. bei Immobilien zu erkennen, sondern an der fehlenden Auswertung der vorhanden Kennzahlen, der fehlenden Formulierung von Massnahmen und dem fehlenden Auftrag zur Umsetzung der Massnahmen durch eine verantwortliche Person."

Diese These wurde mit ergänzenden Anmerkungen mehrheitlich bestätigt. Zugestimmt wurde vor allem auch dem Hinweis auf die fehlende Umsetzung der formulierten Massnahmen.

Wurde der Fokus auf die institutionellen Anleger gelegt, dann wurde diese These eher verneint. Laut einigen Experten haben sich die institutionellen Anleger in den letzten Jahren vermehrt professionalisiert und die Erkenntnisse aus den Kennzahlen konsequent in ihren Immobilienstrategien und dem Immobilienmanagement berücksichtigt.

Weitere Ergänzungen zu dieser These gab es hinsichtlich des häufigen Mangels an der klaren Definition und Eingrenzung der Kennzahlen sowie der oft unstrukturierten Datenerfassung. Zudem wurde auch mehrfach erwähnt, dass es stark von der Professionalität des Eigentümers abhängt, wie mit den Kennzahlen gearbeitet wird.

Einige Unternehmen sind momentan im Aufbau einer Datenbank, in welcher die Kennzahlen vor allem auch im Kostenbereich gezielt erfasst, ausgewertet und entsprechende Massnahmen ableitet werden können.

Erwähnenswert ist auch die Feststellung, dass ein echtes externes Benchmarking heutzutage noch erschwert ist durch die Tatsache, dass diverse Arten von Kennzahlen⁴⁸ und diverse Definitionen derselben vorhanden sind bzw. diese teilweise unterschiedlich interpretiert und erfasst werden. Es gibt in der Schweiz auch keine standardisierte Rechnungsführung der Liegenschafts-Betriebsrechnung. Dies hat zur Folge, dass vor allem im Kostenbereich (Betriebs- und Energiekosten etc.) keine kongruenten, vergleichbaren Kennzahlen "auf dem Markt" zu finden sind.

Das interne Benchmarking oder das Benchmarking von Immobilienkennzahlen wie Mietzinsniveau, Leerstand, Renditekennzahlen, etc. mit externen Daten von beispielsweise IAZI, Wüest & Partner oder dem IPD⁴⁹, stellt aus Sicht einiger Experten kein Problem dar.

4.2.6 Antworten auf die ergänzenden Fragen der These III

Als wichtige Kennzahlen wurden unter anderem folgende genannt:

- Leerstand
- Kennzahlen aus der Erfolgsrechnung
- Kennzahlen des Marktes wie z.Bsp. Angebotsquote, Wiedervermietungsquote
- Kennzahlen zu den Betriebs- und Unterhaltskosten inklusive Energie- und Mediendaten im Verhältnis zu den Flächen, dem Verbrauch etc.
- Angaben zu den Zustandsanalysen der einzelnen Immobilien

⁴⁸ SIA D 0165 (2000) "Kennzahlen im Immobilienmanagement"; SIA D 0213 (2005): "Finanzkennzahlen für Immobilien".

⁴⁹ International Property Database.

Die Erfassung und Auswertung der Kennzahlen ist je nach Kennzahl sehr unterschiedlich. Kostenkennzahlen sowie die Zustandsanalysen werden bei einigen halbjährlich, jährlich oder alle zwei Jahre ausgewertet. Kennzahlen wie Leerstand, Mieterwechsel etc. werden meist monatlich und die Kennzahlen aus dem technischen FM wie beispielsweise Energieverbrauch oder Strom müssten eine Datenbank teilweise sogar im Stundentakt beliefern, um Optimierungspotenzial erkennen zu können.

Für die Definition, die Erfassung und die Auswertung der Kennzahlen sowie die Formulierung von Massnahmen und deren Umsetzung, sind je nach Unternehmen eine bis mehrere Personen in unterschiedlichen Funktionen verantwortlich. Einige Experten wiesen darauf hin, dass die Definition und Auswertung der Kennzahlen eine Managementaufgabe ist. Es muss eine klare Zuordnung der Verantwortlichkeit für die Datenerfassung erfolgen sowie ein klarer administrativer Prozess festgelegt werden, um aus den Kennzahlen auch einen Nutzen ziehen zu können.

Die meisten Experten waren auch der Meinung, dass der Bereich der Kennzahlen bei Immobilien sowie des Benchmarking in der Schweiz noch optimierbar ist.

4.2.7 These IV

"Professionelles FM schafft Transparenz bei den Flächen-, Energie- und allgemeinen Betriebskosten einer Immobilie, was eine Optimierung ermöglicht, die sich positiv auf die Attraktivität der Immobilie und somit positiv auf den Immobilienwert auswirkt."

Die Experten sind sich grundsätzlich einig, dass Transparenz bei Immobilienkosten und -kennwerten wichtig ist und vermehrt auch von den Mietern in der Nebenkostenabrechnung gefordert wird. Nur durch transparente Energie- und Betriebskosten ist Optimierungspotenzial erkennbar und können entsprechende Massnahmen umgesetzt werden, die sich positiv auf den Immobilienwert auswirken. Zusätzlich wurde erwähnt, dass transparente Daten auch wichtig sind bei der Strategie- und Entscheidungsfindung sowie bei Immobilien-Transaktionen.

Von einzelnen Experten wurde jedoch in Frage gestellt, ob das Facility Management wirklich diese Transparenz sicherstellen kann bzw. ob nur das Facility Management diese Transparenz sicherstellen kann.

4.2.8 Antworten auf die ergänzenden Fragen der These IV

Die Antworten zur ergänzenden Frage, wie sichergestellt werden kann, dass die Immobilienkosten richtig erfasst und transparent dargestellt werden, sind nachfolgend summarisch aufgeführt.

Die Sicherstellung erfolgt durch:

- Ein systematisches und strukturiertes Datenmanagement (MIS) mit klaren Vorgaben, klar definierten Feldern im IT-System und einer automatisierten Plausibilitätskontrolle
- Klar definierte und eingehaltene Arbeitsprozesse und einem Verantwortlichen, der das organisiert und überwacht
- Ein ordentliches Flächenmanagement und Anlageverzeichnis, sowie einen verursachergerechten Verteilschlüssel
- Eine korrekte Abgrenzung der Kosten (Kostenplan) und eine zeitgerechte Erfassung und Auswertung (elektronisches logisches Messsystem)
- Internes und externes Benchmarking

Abschliessend kann gesagt werden, dass transparente Immobilienkosten relevant sind für den Immobilienerfolg.

4.2.9 These V

"Die Höhe der Betriebskosten wird bereits bei der Planung entschieden. Durch eine Planung unter Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie lassen sich die Betriebskosten minimieren und der Nutzen erhöhen."

Diese These haben alle Experten als richtig befunden.

Als Ergänzung wurde im Zusammenhang mit dem Lebenszyklus darauf hingewiesen, dass es nicht nur einen Zyklus gibt, sondern mehrere, die aufeinander abgestimmt werden müssen. Als Beispiele wurden der Nutzerzyklus, der Innenausbauzyklus und der Bauzyklus genannt. Der Rohbau mit der längsten Lebensdauer muss so geplant und gebaut werden, dass er Raum offen lässt für verschiedene Nutzungskonzepte. Der Innenausbau orientiert sich sehr stark an den Nutzungsanforderungen und den Markttrends. Dieser erfährt meist nach 10 bis 30 Jahren, je nach Nutzungsanforderungen, eine Totalsanierung. Und die stärksten Veränderungen oder auch

Entwicklungen gibt es im Haustechnik- und IT-Bereich, wo teilweise die Anlagen oder zumindest deren Steuerungen bereits nach 5-10 Jahren wieder out sind. Diese Anpassungsfähigkeit auf das Nutzer- und Marktbedürfnis muss bereits in der Planung berücksichtigt werden.

Einige Experten ergänzten noch, dass ein Nutzen nicht nur aus den tieferen Betriebs- und Energiekosten besteht, sondern auch aus der Flächeneffizienz und Flexibilität.

Auf die mögliche Rolle des FM's wurde in dieser These nicht mehr explizit eingegangen. Es gab jedoch nochmals Hinweise, dass mit dem Einbezug von FM in der Planungsphase die obgenannten Ergänzungen verstärkt berücksichtigt werden. Ein professionelles FM überprüft die Prozesse und Konzepte einer Immobilie und macht auf Situationen aufmerksam, die in der Nutzungsphase nicht oder nur mit einem enormen Mehraufwand an Zeit und Geld funktionieren werden.

4.2.10 Antworten auf die ergänzenden Fragen der These V

Die ergänzende Frage lautete: "Wie kann sichergestellt werden, dass nachhaltig gebaut wird?". Die Antworten auf diese Frage sind nachfolgend summarisch aufgeführt.

Nachhaltiges Bauen kann sichergestellt werden:

- Durch den Einbezug der Erfahrungen aus dem Betrieb bereits in der Entwicklung, Konzeption und Planung.
- Durch die aktive Beteiligung des professionellen FM's an der Erstellung der Konzepte und Beurteilung der Pläne.
- Durch die Einflussnahme in die Projektentwicklung und Steuerung der entsprechenden Prozesse.
- Durch eine langfristige und nachhaltige Sichtweise beim Bauen.
- Indem beispielsweise nach Minergie-Standards gebaut wird.
- Indem bei der Materialisierung und Konstruktion darauf geachtet wird, dass die Immobilien am Schluss rentieren.
- Wenn bei Sanierungen, was viel öfters vorkommt als Neubauten, die möglichen Massnahmen im Verhältnis zur Restlebensdauer abgewogen werden und das Potenzial der Immobilie geprüft wird.

- Indem den Investoren die Nachhaltigkeit, auch die wirtschaftliche, transparent aufgezeigt und nachgewiesen werden kann.
- Mit einer entsprechenden Ausbildung und professioneller Beratung der Entscheidungsträger.
- Mit der Schaffung der richtigen ökonomischen Anreize.
- Indem sich Investoren z.Bsp. an den Energiekosten beteiligen müssen.
- Indem man nicht nur den Umweltaspekt im Fokus hat, sondern den Nutzer mit seinen immer öfters wechselnden Anforderungen berücksichtigt und in diesem Sinne auch zukünftig mögliche Szenarien der Nutzung überlegt und in die Planung einfließen lässt.
- Unter der Berücksichtigung aller drei Aspekte der Nachhaltigkeit, der soziale, der ökologische und der finanzielle Aspekt und versucht diese drei im Gleichgewicht zu halten.
- Indem Nachhaltigkeit zur Firmenphilosophie gemacht wird.
- Durch die Erlangung des Labels "Human Building".⁵⁰
- Indem man den Markt spielen lässt, denn der grösste Einfluss hat immer noch die Nachfrage und das Geld.

Als Ergänzung ist hier noch zu erwähnen, dass heute zwar viel über Nachhaltigkeit diskutiert wird, es sich dabei aber meist nur um die ökologische Nachhaltigkeit handelt und die ökonomische und gesellschaftliche Nachhaltigkeit vernachlässigt wird. Ein Ausgleich aller drei Aspekte gerade auch bei Immobilienprojekten wäre eine echte und erfolgreiche Nachhaltigkeit. Dies ist jedoch sehr schwierig umzusetzen und sehr politisch geprägt.

4.3 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Der Immobilienwert ist grundsätzlich vom Markt, der Lage und des Standortes abhängig. Die Eigentümerkosten, wie Betriebs- und Unterhaltskosten werden zwar als

⁵⁰ Human Building ist ein Forschungsauftrag der Hochschule Luzern, in welchem auf wissenschaftlicher Basis untersucht wird, was die Merkmale einer Immobilie gesamtheitlich sind, so dass sie als "Menschen orientiert" gelten kann. Dabei sind ökologische, wirtschaftliche und humane Aspekte Teil der Untersuchung.

Kostentreiber angesehen, aber mit einer unterschiedlichen Relevanz und Beeinflussbarkeit benotet. Der Einfluss der Betriebs- und Unterhaltskosten auf den Immobilienwert wird bei älteren Liegenschaften höher gewertet, da allfällig anstehende Sanierungen den Wert zum Zeitpunkt der Berechnung stark mindern. Andererseits hat das Potenzial einer Immobilie ebenfalls Einfluss auf den Immobilienwert, und wird im Bewertungszeitpunkt mitberücksichtigt.

Facility Management hat im Zusammenhang mit dem Immobilienwert einen eher geringen Stellenwert. Zwar wird mehrheitlich erkannt, dass ein professionelles FM den Immobilienwert über längere Zeit halten kann, aber eine Steigerung des Immobilienwertes sehen die Experten eher nicht oder wenn, dann hat das in der heutigen Zeit noch keinen direkt sichtbaren Einfluss auf den Immobilienwert.

Die Aufgaben des FM's werden sehr unterschiedlich gesehen. Meist wird FM auf die Nutzungsphase, und innerhalb dieser auf den technischen Unterhalt der Anlagen und Bauten reduziert. Mehrere Male wird jedoch betont, dass FM in der Entwicklungs- und Planungsphase verstärkter einbezogen werden muss, wenn ein effektiver Nutzen in Form von tieferen Betriebs- und Unterhaltskosten und auch einer höheren Nutzungsflexibilität erreicht werden will. Durch die Lebenszyklus-Sicht und den Nutzer-Fokus sowie aus den Erfahrungen während des Betriebes kann FM massgeblich zu einer erfolgreichen Immobilie beitragen. Ob dies nur durch FM möglich ist, wurde von einigen Experten in Frage gestellt.

Die Kennzahlen nehmen in der Immobilienbranche eine immer wichtigere Rolle ein. Ein externes Benchmarking ist jedoch häufig nicht möglich, da laut einigen Experten die standardisierte Rechnungsführung der Liegenschaften-Betriebsrechnung und die einheitlich definierten Standards der Immobilien- und vor allem der Kostenkennzahlen in der Schweiz fehlen, oder aber die eigenen Daten nicht strukturiert erfasst, plausibilisiert und bewertet werden. Die Definition und Umsetzung von Massnahmen, anhand der aus den Kennzahlen gewonnenen Erkenntnisse, ist noch in vielen Unternehmen eine Herausforderung.

Transparenz bei den Immobilienkosten, -kennzahlen und -prozessen ist nicht nur aus Eigentümer- und Betreibersicht wichtig, sondern auch vermehrt aus Mietersicht. Die richtige Strategie- und Entscheidungsfindung, die Optimierung der Nutzungskosten und Prozesse sowie die Mietnebenkostenabrechnung bedingen transparente Zahlen, Daten und Verteilschlüssel. Ein intelligentes Datenmanagement, klar definierte

Arbeitsprozesse sowie eine strukturierte Erfassung sind einige Faktoren, die aus Sicht der Experten diese Transparenz sicherstellen können. Auch hier wurde jedoch von einigen in Frage gestellt, ob wirklich das FM diese Transparenz bei den Flächen-, Energie- und allgemeinen Betriebskosten bringen kann.

Aus Sicht der Experten ist ganz klar, dass die Höhe der Betriebskosten bereits in der Planung entschieden wird und, dass sich unter der Berücksichtigung des ganzen Lebenszyklus einer Immobilie, die Kosten reduzieren und der Nutzen, auch im Hinblick auf die Nutzungsflexibilität- und -effizienz, erhöhen lassen. Professionelles FM hat einen grösseren Einfluss auf die Kosten in der Nutzungszeit, wenn es bereits in der Planungsphase einbezogen wird. Die Optimierungsmöglichkeiten des FM während der Nutzung sind im Vergleich dazu minimal.

5 Schlussfolgerungen

Der direkte Einfluss des professionellen Facility Managements auf den Immobilienwert ist weder durch Angaben aus der Literatur, noch anhand der Interviews nachweisbar. Der positive Einfluss des FM's auf den Immobilienwert, durch eine lebenszyklus- und nutzerorientierte Sichtweise, wird noch zu wenig wahrgenommen und erkannt.

Der komplexe Ansatz, der dem professionellen FM zugrunde liegt, wird heute zu wenig erkannt und auch zu wenig vertreten. Dies liegt einerseits daran, dass keine einheitliche Definition für Facility Management existiert und diejenigen Definitionen, welche die verschiedenen Verbände, Berufsgruppen, FM-Unternehmen etc. erstellt haben, "jeweils aus der Sicht ihres Aufgabenfeldes und ihrer Erfahrungen und nicht zuletzt ihren Interessen folgend"⁵¹ formuliert sind. Andererseits wird unter Facility Management oft nur das technische und infrastrukturelle FM verstanden, was wiederum das FM auf die Nutzungsphase, d.h. auf das Objekt mit seinen Anlagen, reduziert. Die meisten FM-Unternehmen sind in diesem Bereich stark und erfolgreich, aber die Lebenszyklus-Sicht des strategischen FM's wird dadurch ganz oder zumindest oft stark vernachlässigt.

Ein direkter Einfluss des FM's auf die Betriebs- und Unterhaltskosten sowie die Attraktivität einer Immobilie wird in der Literatur klar nachgewiesen und auch in der Immobilienbranche vermehrt wahrgenommen. Die Formulierung "vermehrt" gilt insofern, dass das Optimierungspotenzial nicht unbedingt nur durch das FM ausgeschöpft werden muss, sondern dies z.Bsp. auch durch den Bewirtschafter, Architekten etc. möglich ist. Dies weist wiederum auf den eingangs formulierten Satz hin, dass der komplexe Ansatz, der dem professionellen FM zugrunde liegt, heute zu wenig erkannt und auch zu wenig vertreten wird.

Im Zusammenhang mit den Kennzahlen und dem Benchmarking kann festgehalten werden, dass es in den meisten Unternehmen nicht an Daten mangelt, die erfasst und zu Kennzahlen "umformuliert" werden. Es ist auch bereits eine Fülle von Kennzahlen in der Immobilienbranche vorhanden, jedoch scheint sich eine einheitliche Standardisierung derselben noch nicht durchgesetzt zu haben.⁵² Es gibt zwar auf Kennzahlen spezialisierte Unternehmen wie z.Bsp. Wüest & Partner oder IAZI, die

⁵¹ vgl. Gänssmantel, Geburtig und Schau (2005), Seite 18.

⁵² "Fachlexikon Immobilienwirtschaft", Hrsg. Falk (2004).

Daten sammeln, auswerten und gegen Gebühr zur Verfügung stellen, aber trotzdem gibt es im Immobilienmarkt Schweiz noch Potenzial für Verbesserungen.

Positive Erfahrungen werden bereits mit Ansätzen des baubegleitenden FM's gemacht. Der Einbezug des FM's und vor allem der Einbezug der Erfahrungen aus dem Betrieb in die Planung führt zu kosten- und nutzeroptimierten Prozessen und Flächen in einer Immobilie. Die Zusammenarbeit zwischen dem FM und dem Bau findet aber nach Meinung der Autoren und auch der Interview-Experten noch viel zu wenig intensiv statt. Hier ist ein echter Mehrwert durch die Ausnutzung der Synergien im Hinblick auf eine erfolgreiche Immobilie und durch phasenübergreifende Informations- und Kommunikationsprozesse generierbar. Die Schnittstellen zwischen Bau und FM sollten keine Hindernisse darstellen, sondern den Lebenszyklusprozess einer Immobilie und deren Wertschöpfung unterstützen.

Dasselbe gilt auch für das Immobilien- und Facility Management. Facility Management sollte als wertschöpfender Teil des Immobilienmanagements betrachtet werden, in enger Zusammenarbeit mit dem Property Management die sinnvolle und wertschöpfende Nutzung von Liegenschaften unterstützen und zum Erfolg der Immobilie beitragen.

Das vorhandene Potenzial, in der Zusammenarbeit und dem Wissenstransfer aller am Lebenszyklus einer Immobilie beteiligten Parteien, findet in der Bau-, Immobilien- und FM- Branche noch zu wenig Berücksichtigung bzw. befindet sich in den Anfängen. SIA z.Bsp. ist dabei, eine Norm zum Thema "Facility Management in der Planung und Realisierung von Bauwerken" zu verfassen; SVIT hat Ende 2007 eine Fachkammer Facility Management gegründet, mit dem Ziel, "ein schweizweites Gütesiegel für die umfassende Bewirtschaftung von Immobilien über ihren gesamten Lebenszyklus zu etablieren".⁵³ Auch die Übernahmen von Bewirtschaftungs- und FM-Unternehmen durch Bauunternehmen sind die beste Voraussetzung für eine Lebenszyklusorientierte und nachhaltige Bauweise. Dies aber nur, wenn die Synergien genutzt, die Zusammenarbeit gefördert wird und das strategische FM auch zum Zuge kommt. Vereinzelt nehmen auch Immobilieninvestoren die FM-Beratungen in Anspruch und haben den Mehrwert bereits erkannt.

⁵³ <http://www.svit.ch/de/svit-schweiz/news/news-archiv/news-ansicht/news/news-1/fm-kammer-der-schweizer-immobilienwirtschaft-gegruendet/browse/6.html>, Abrufdatum: 12.08.2008.

6 Empfehlungen

Könnten FM-Unternehmen den Investoren und Eigentümern die Nachhaltigkeit, auch die wirtschaftliche, transparent und mit Zahlen hinterlegt aufzeigen und nachweisen, würde das die Zusammenarbeit zwischen den FM-, Bau- und Immobilienunternehmen sicherlich fördern.

Könnten die FM-Unternehmen zusätzlich vermehrt nachweisen, dass sich durch ein umfassendes und professionell ausgeführtes Dienstleistungsangebot der Gewinn einer Immobilie steigern lässt, würden Immobilienaktiengesellschaften die Dienstleistungen des FM sicherlich auch vermehrt beanspruchen.

Würden Vertreter aus der FM-Branche auch vermehrt an Anlässen der Immobilien- und Baubranche teilnehmen und ebenso Vertreter aus der Immobilien- und Baubranche an Anlässen der FM-Branche, könnte sicher auch dadurch eine Plattform für gemeinsame Projekte geschaffen werden, in welchen sich der Einfluss des professionellen FM auf den Immobilienwert verstärken liesse. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass professionelles FM, das strategische und operative FM, in der eigenen Unternehmung gelebt wird.

7 Anhang

7.1 Die Interviewpartner

Die Interviews wurden mit nachfolgend aufgeführten Immobilienexperten durchgeführt (in alphabetischer Reihenfolge):

- Egloff, Hans Peter, CEO, EPM Swiss Property Management AG /
Datum und Dauer des Interviews: 7. Juli 2008, ca. 45 Minuten
- Feusi, Marco, Partner, Wüest & Partner AG /
Datum und Dauer des Interviews: 26. Juni 2008, ca. 30 Minuten
- Jaeggi, Peter, Mitglied der Gruppenleitung, Karl Steiner AG /
Datum und Dauer des Interviews: 19. Juni 2008, ca. 60 Minuten
- Kosmalla, Bernd, Bereichsleiter Facility Management, Reuss Engineering AG/
Datum und Dauer des Interviews: 8. Juli 2008, ca. 45 Minuten
- Lehmann, Peter, CIO bei Swiss Prime Site AG und Director, Real Estate Asset Management, Head Real Estate Development bei Credit Suisse /
Datum und Dauer des Interviews: 23. Juni 2008, ca. 45 Minuten
- Nef, Roger, Geschäftsführer, Halter Immobilien AG /
Datum und Dauer des Interviews: 24. Juni 2008, ca. 30 Minuten
- Roth, Ernst, Leiter Technische Direktion, MIBAG Property+Facility Management /
Datum und Dauer des Interviews: 24. Juni 2008, ca. 45 Minuten
- Ruprecht, Piero, Leiter Bautreuhand und Projektentwicklung, PSP Management AG /
Datum und Dauer des Interviews: 19. Juni 2008, ca. 60 Minuten
- Schädle, Stefan, Leiter Real Estate Management, BVK Personalvorsorge des Kantons Zürich /
Datum und Dauer des Interviews: 16. Juni 2008, ca. 45 Minuten
- Dr. Schwab, Beat, CEO, Wincasa, Immobilien-Dienstleistungen /
Datum und Dauer des Interviews: 26. Juni 2008, ca. 30 Minuten

- Steiner, Bruno, Real Estate Asset Management, Credit Suisse /
Datum und Dauer des Interviews: 16. Juni 2008, ca. 45 Minuten

7.2 Der Leitfaden

Leitfaden für das Experten-Interview

Leitfaden für das Interview

Thema: "Einfluss des professionellen Facility Managements (FM) auf den Immobilienwert über den ganzen Lebenszyklus betrachtet"

Ziel der Befragung

- Antwort auf die Frage, ob professionelles FM einen Einfluss auf die Immobilie hat
- Ob und wie der Einfluss des FM gesteuert werden kann/soll
- Schnittstellen, Gegensätze und Übereinstimmungen der einzelnen Sichtweisen herausfinden

Eingrenzung

Im Fokus der Fragen und Thesen sind rendite- und wertorientierte Geschäftsliegenschaften.

Einleitende Fragen

- Was ist das Kerngeschäft des Unternehmens, in welchem Sie tätig sind?
- Was ist Ihr Aufgabengebiet und Ihre Verantwortung?
- Welche Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie können Sie direkt beeinflussen?
- Wie würden Sie professionelles Facility Management definieren?
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Facility Management gemacht?
- Wie würden Sie die Bewirtschaftung und das FM zueinander in Beziehung setzen?
- Wie definieren Sie den Immobilienwert?

5 Thesen und ergänzende Fragen

These I

"Der Wert einer Immobilie ist stark abhängig von der momentanen Lebenszyklusphase, dem Zweck der Immobilie und der Wertermittlungsmethode."

- Sind Sie mit der Aussage einverstanden?
- Können Sie die Aussage anhand von Fakten / praktischen Beispielen belegen oder widerlegen?
- Welche Ergänzungen /Anmerkungen sind aus Ihrer Sicht anzubringen?

Ergänzende Fragen:

- Welches sind aus Ihrer Sicht die Kostentreiber bei einer Immobilie?
- Welches sind die Werttreiber bei einer Immobilie?
- Welche sind aus Ihrer Sicht relevant?
- Welche sind beeinflussbar?

These II

"Der Eigentümer hat die Möglichkeiten durch professionelles FM den Immobilienwert zu halten und zu steigern."

- Sind Sie mit der Aussage einverstanden?
- Können Sie die Aussage anhand von Fakten / praktischen Beispielen belegen oder widerlegen?
- Welche Ergänzungen /Anmerkungen sind aus Ihrer Sicht anzubringen?

Ergänzende Fragen:

- Haben aus Ihrer Sicht flexibel nutzbare Flächen einen Mehrwert für die Immobilie?
- Ist aus Ihrer Sicht ein auf den Nutzer abgestimmtes Betriebs- und Energiekonzept ein Mehrwert für die Immobilie?
- Wie stellen Sie sicher, dass die Immobilien optimal bewirtschaftet und unterhalten werden?
- Welche Aufgaben im Zusammenhang mit der Immobilie sollte das FM aus Ihrer Sicht erfüllen?

These III

"Meist liegt es nicht an fehlenden Kennzahlen, das Optimierungspotenzial von eingesetzten Ressourcen wie Personal, Finanzen, Energie, etc. bei Immobilien zu erkennen, sondern an der fehlenden Auswertung der vorhandenen Kennzahlen, der fehlenden Formulierung von Massnahmen und dem fehlenden Auftrag zur Umsetzung der Massnahmen durch eine verantwortliche Person."

- Sind Sie mit der Aussage einverstanden?
- Können Sie die Aussage anhand von Fakten / praktischen Beispielen belegen oder widerlegen?
- Welche Ergänzungen /Anmerkungen sind aus Ihrer Sicht anzubringen?

Ergänzende Fragen:

- Welche Immobilien-Kennzahlen werden in Ihrem Unternehmen gesammelt und ausgewertet?
- Wie oft werden diese Kennzahlen ausgewertet und Massnahmen definiert?
- Wer ist für die Auswertung der Kennzahlen, die Definition und das Auslösen der Optimierungsvorgaben in Ihrem Unternehmen verantwortlich?

These IV

"Professionelles FM schafft Transparenz bei den Flächen-, Energie- und allgemeinen Betriebskosten einer Immobilie, was eine Optimierung ermöglicht, die sich positiv auf die Attraktivität der Immobilie und somit positiv auf den Immobilienwert auswirkt."

- Sind Sie mit der Aussage einverstanden?
- Können Sie die Aussage anhand von Fakten / praktischen Beispielen belegen oder widerlegen?
- Welche Ergänzungen /Anmerkungen sind aus Ihrer Sicht anzubringen?

Ergänzende Fragen:

- Wie kann/soll sichergestellt werden, dass die oben erwähnten Immobilienkosten richtig erfasst und transparent dargestellt werden?
- Sind transparente Immobilienkosten ein relevanter Faktor für Ihren Aufgabenbereich?

These V

"Die Höhe der Betriebskosten wird bereits bei der Planung entschieden. Durch eine Planung unter Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus einer Immobilie lassen sich die Betriebskosten minimieren und der Nutzen erhöhen."

- Sind Sie mit der Aussage einverstanden?
- Können Sie die Aussage anhand von Fakten / praktischen Beispielen belegen oder widerlegen?
- Welche Ergänzungen /Anmerkungen sind aus Ihrer Sicht anzubringen?

Ergänzende Fragen:

- Wie kann sichergestellt werden, dass nachhaltig gebaut wird?

7.3 Beispiel einer Liegenschaftenrechnung

| Beispiel einer Liegenschaftenrechnung | | |
|---------------------------------------|---|----------------|
| 1 | Mietertrag (SOLL) | 413'652 |
| 2 | Mietzinsausfälle | 2'068 |
| 3 | Mietzinsreduktion | 0 |
| 4 | Mietertrag (IST) | 411'584 |
| 5 | Hauswartung | 5'500 |
| 6 | Versicherungen | 1'000 |
| 7 | Strom allgemein | 250 |
| 8 | Wasser / Abwassergebühren | 2'000 |
| 9 | Kerriichtabfuhr | 750 |
| 10 | Übrige Ver- und Entsorgungskosten | 500 |
| 11 | Steuern und Abgaben | 500 |
| 12 | Allgemeiner Betrieb | 15'000 |
| 13 | Vermietungskosten | 0 |
| 14 | Verwaltungskosten | 16'000 |
| 15 | Mietzins- und Baurechtszinsaufwand | 0 |
| 16 | Betriebskosten total inkl. Nebenkosten z.L. Eigentümer | 41'500 |
| 17 | Unterhalt in Mietobjekt | 5'000 |
| 18 | Unterhalt in Liegenschaft | 15'650 |
| 19 | Instandhaltungskosten | 20'650 |
| 20 | Eigentümerkosten (nicht auf Mieter überwälzbar) | 62'150 |
| 21 | Nettoertrag | 349'434 |
| 22 | Portfolio- und Managementkosten | 32'500 |
| 23 | Realisierter Gewinn aus Verkäufen | 0 |
| 24 | Realisierter Verlust aus Verkäufen | 0 |
| 25 | Unrealisierter Gewinn aus Wiederbewertung | 150'000 |
| 26 | Unrealisierter Verlust aus Wiederbewertung | 0 |
| 27 | EBITDA | 466'934 |
| 28 | Renovation Bau/Dritte | 125'000 |
| 29 | Renovation Bewirtschaftung | 0 |
| 30 | Aktiv. Renov. Bau/Dritte | 0 |
| 31 | Planungskosten Asset Management | 0 |
| 32 | Instandsetzungskosten | 125'000 |
| 33 | EBIT | 341'934 |
| 34 | Finanzierungskosten | 83'501 |
| 35 | Ertragssteuern | 4'000 |
| 36 | Veränderung latente Steuern | 52'500 |
| 37 | Liegenschaftserfolg | 201'933 |
| 38 | Cash-Flow | 191'934 |

Auszug aus der Dokumentation SIA D 0213 (2005): "Finanzkennzahlen für Immobilien", Seiten 30 und 31.

8 Literaturverzeichnis

Braun, Hans-Peter (2007): "Facility Management, Erfolg in der Immobilienbewirtschaftung", 5., neu bearbeitete Auflage, Mit Beiträgen von Johannes Pütter, Martin Reents und Peter Zahn, Berlin Heidelberg 2007.

Diederichs, Claus Jürgen (2005): "Immobilienmanagement im Lebenszyklus, Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung", 2., erweiterte und aktualisierte Auflage, (Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute 2), Berlin Heidelberg 2006.

Herausgegeben von **Falk, Bernd / Diverse Autoren (2004):** "Fachlexikon Immobilienwirtschaft", 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Köln 2004.

Fierz, Kaspar (2005): "Der Schweizer Immobilienwert, Die moderne Lehre der Immobilienbewertung auf der Grundlage der Betriebswirtschaftslehre, der Finanzmathematik und der Ökonometrie", 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Zürich Basel Genf 2005.

Gänssmantel, Jürgen / Geburtig, Gert / Schau, Astrid (2005): "Sanierung und Facility Management, Nachhaltiges Bauinstandhalten und Bauinstandsetzen", 1. Auflage, Wiesbaden 2005.

IFMA Deutschland e.V. (2005): "FM-gerechte Planung und Realisierung", Karlsfeld b. München 2005.

Mayer, Horst O. (2006): "Interview und schriftliche Befragung", 3. Auflage, München 2006.

Nagel, Ulrich (2007): "Facility Management, Ein Praxishandbuch für Architekten und Bauingenieure", Basel Boston Berlin 2007.

Nohl, Arnd-Michael (2006): "Interview und dokumentarische Methode, Anleitung für die Forschungspraxis", Wiesbaden 2006.

o. V. RICS (2007): "**Swiss Valuation Standards (SVS), Best Practice of Real Estate Valuation in Switzerland**", Zürich 2007.

o. V. Dokumentation **SIA D 0165 (2000): "Kennzahlen im Immobilienmanagement"**, Zürich 2000.

o. V. Dokumentation **SIA D 0213 (2005): "Finanzkennzahlen für Immobilien"**, Zürich 2005.

o. V. Wüest & Partner (2007): "**Immo-Monitoring, 2008 / Band 2, Frühlingsausgabe**", Zürich, 2007.

Pelzeter, Andrea (2006): "Lebenszykluskosten von Immobilien Einfluss von Lage, Gestaltung und Umwelt", Diss., Köln 2006.

Preuss, Norbert / Schöne, Lars Bernhard (2006): "Real Estate und Facility Management, Aus Sicht der Consultingpraxis", 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2006.

Herausgegeben von **Schulte, Karl-Werner und Pierschke Barbara / Diverse Autoren (2000): "Facilities Management"**, Köln 2000.

Scognamiglio, Donato Flavio (1999): "Methoden zur Immobilienbewertung im Vergleich, Eine empirische Untersuchung für Schweizer Wohnimmobilien", Diss., Winkel 2000.

Ehrenwörtliche Erklärung

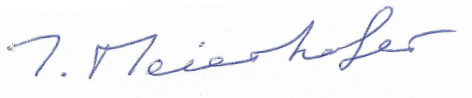
Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

"Der Einfluss des professionellen Facility Managements auf den Immobilienwert"

selber 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.

Dielsdorf, den 13. August 2008



Irène Meierhofer-Oertle