Universität Zürich[UZH]

Masterthesis

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Property- & Facility Management Markt Schweiz: Konsolidierung vs. Fragmentierung

Verfasser:	Patrick Mandlehr
Adresse:	Oberhausenstrasse 65, 8907 Wettswil
	patrick.mandlehr@bluewin.ch
Eingereicht bei:	Dr. Stephan Kloess
Abgabedatum:	12. August 2011

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis ..... **IV**

Abbildungsverzeichnis ..... **V**

Tabellenverzeichnis ..... **VI**

Executive Summary ..... **VII**

1 Einleitung **1**

1.1 Ausgangslage 1
1.2 Problemstellung 2
1.3 Zielsetzung der Arbeit 2
1.4 Methodisches Vorgehen und Gliederung der Arbeit 3
1.5 Abgrenzung 4

2 Grundlagen und Definitionen **5**

2.1 Immobilienökonomie 5
2.2 Modelle, Normen und Richtlinien der Fachliteratur 6
2.3 Real Estate Management nach gif e.V. 8
2.4 Übersicht der Managementdisziplinen nach Sven A. Teichmann 9
2.5 Modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen nach A. Kämpf-Dern 10
2.6 Definition der Begrifflichkeiten 11
2.7 Festlegung der Untersuchungseinheit 15

3 Herleitung der Thesen **16**

3.1 Marktentwicklung unter Betrachtung der Funktionen 16
3.2 Generalisten vs. Spezialisten 19
3.3 Objektgetriebene Betreibermodelle 19

4 Marktanalyse **20**

4.1 Immobilienmarkt Schweiz 20
4.2 Marktteilnehmer 23
4.3 Segmentierung des Marktes 25

5 Synthese **26**

5.1 Vorgehensweise 26
5.2 Resultate der Interviews 27
5.3 Entwicklungen innerhalb der funktionalen Bereiche 29
5.3.1 Property Management 29
5.3.2 Technisches Gebäudemanagement 32
5.3.3 Infrastrukturelles Gebäudemanagement 35
5.4 Generalisten vs. Spezialisten 37
5.5 Entwicklung objektgetriebener Betreibermodelle 38

6 Weitere Entwicklung 40

6.1 Erkenntnisse 40

6.2 Schlussfolgerungen 42

6.3 Ausblick 43

Anhang 44

Literaturverzeichnis 51

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
CREM	Corporate Real Estate Management
CRB	Zentralstelle für Baurationalisierung
DIN	Deutsches Institut für Normung
EBITDA	earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (Betriebswirtschaftliche Kennzahl zur Angabe der Rentabilität)
et al.	et alii / und andere
e.V.	Eingetragener Verein
FM	Facilities Management bzw. Facility Management
GEFMA	German Facility Management Association
Gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
IFM	Infrastrukturelles Facility Management
IFMA	International Facility Management Association
IM	Immobilienmanagement
KMU	Kleine und mittlere Unternehmungen
o.S.	ohne Seitenangabe
PM	Property Management
PREM	Public Real Estate Management
PrM	Property Management
REAM	Real Estate Asset Management
REFM	Real Estate Facility Management
REIM	Real Estate Investment Management
REM	Real Estate Management
REPM	Real Estate Portfolio Management
RES	Real Estate Services
SOM	Strategisches Objektmanagement
Tab.	Tabelle
TGM	Technisches Gebäudemanagement
u.a.	und andere
vs.	versus / im Gegensatz zu

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Haus der Immobilienökonomie 5
Abb. 2: Prozesse und Leistungen im Lebenszyklus von Immobilien 7
Abb. 3: Aufbau des Real Estate Investmentmanagement 8
Abb. 4: Übersicht der Managementdisziplinen 9
Abb. 5: Modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen 11
Abb. 6: Mehrstufiger Ansatz und Funktionen in REIM 15
Abb. 7: Übersicht der Immobilienmärkte 21
Abb. 8: Kleinbetriebliches Immobilienwesen 25
Abb. 9: Einordnung der Interviewpartner in drei Dimensionen 28
Abb. 10: Generische Positionierung der Marktentwicklung 41
Abb. 11: Internationale Marktentwicklung 42

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Property Management Unternehmungen im Vergleich 23
Tab. 2: Facility Management Unternehmungen im Vergleich.....24
Tab. 3: Branchenherkunft der Facility Management Unternehmungen.....24

Executive Summary

Immobilien sind seit Menschengedenken ein zentrales Bedürfnis und beinhalten noch heute das grösste Volksvermögen. Als Beitrag zur Verbesserung der Markttransparenz wird in dieser Arbeit der Property- und Facility Management Markt untersucht.

Die vorliegende Arbeit legt in einem theoretischen Teil die Grundlagen für die nachfolgenden empirischen Untersuchungen. Behelfs Normen und Richtlinien der Fachliteratur werden Begrifflichkeiten festgelegt und die Grundlage zur Beantwortung der Kernfrage geschaffen. Mittels gegenwartsbezogener Marktanalyse werden Thesen zu aktuellen Sachverhalten und marktrelevante Ereignisse der Zukunft aufgestellt und durch Experteninterviews überprüft. Die Auswertung der Experteninterviews erfolgt im Hauptteil dieser Masterthesis und zeigt die Herausforderungen und die Entwicklung von Property- und Facility Management der kommenden Jahre auf. Auf diesen Resultaten aufbauend führt die Arbeit Schritt für Schritt zur abschliessenden Erkenntnis der Marktentwicklung und damit zur Beantwortung der Kernfrage.

Megatrends der gesamten Wirtschaft erfordern die Professionalisierung der Branchen. So gehören internationale Rechnungslegungsstandards oder finanzmathematische Berechnungsmodelle bereits zum guten Ton. Jedoch werden die Antworten auf die voraussichtlichen Erhöhungen der Energien immer wichtiger und die Unterstützung der Informationstechnologie wird in neue Bereiche oder erweitertem Umfang eingeführt.

Die Untersuchungen zeigen auf, dass sich die untersuchten Märkte nicht im gleichen Entwicklungsstadium befinden und dadurch unterschiedliche Entwicklungstendenzen aufweisen aber dennoch analoge Herausforderungen zu bewältigen haben. Das Property Management hat trotz seiner längeren Existenz noch nicht den gleichen Stand wie das Facility Management erreicht. Die kausalen Gründe liegen bei den regionalen Unterschieden im Mietrecht und dem bis heute geringeren Druck zur Veränderung. Das Facility Management als jüngere Disziplin wurde in der letzten Dekade durch den wirtschaftlichen Druck der Grosskonzerne weiterentwickelt. So wurden Unterstützungsprozesse ausgelagert und in einem Auftraggeber - Auftragnehmer Verhältnis laufend optimiert.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Auf Grund meiner beruflichen Erfahrungen in den verschiedenen Immobilienbereichen wie der Bauplanung, der Bauausführung, dem Betrieb und Unterhalt (Facility Management), der Bewirtschaftung (Property Management) und dem Portfoliomanagement, setze ich mich innerhalb dieser Masterthesis detailliert mit dem Property- und dem Facility Management Markt auseinander. Der Fokus liegt dabei auf der Darstellung der Märkte, der Definition der Funktionen und Begrifflichkeiten, sowie in der Untersuchung zu voraussichtlichen Veränderungen der Marktentwicklung.

„Seit Menschengedenken spielen Immobilien eine wichtige, soziale, wirtschaftliche und kulturelle Rolle.“[1] Das schützende Obdach für verschiedenste Tätigkeiten, gehört zu den Grundbedürfnissen der Menschheit. Über die Zeit in der Form gewandelt, ist die Immobilie auch heute noch omnipräsent. Jede Person kommt in Berührung mit dem Thema Immobilie. Entweder als Mieter, als Arbeitnehmer am Arbeitsplatz, als Eigentümer einer Liegenschaft oder als Unternehmer mit dem Betriebsstandort. Die einzelnen Glieder in der Wertschöpfungskette wie die Erstellung, der Betrieb und Unterhalt, sowie die Veränderungen der Liegenschaften entwickeln sich zu eigener Branchen, mit ihren individuellen Eigenheiten und Spezialitäten. Die Anforderungen an die Unternehmungen nehmen kontinuierlich zu und der Konkurrenzdruck ermuntert die Marktteilnehmer zur Professionalisierung und erhöht damit den Entwicklungsstand der Branche. Eine Branche, welche durch die schweizerische Gesetzgebung, der nationalen und regionalen Politik und durch lokale ökonomische Einflüsse geprägt wurde. Auf Grund der zurzeit allgemein tiefen Zinsen, verursacht durch die Entwicklung auf den Kapitalmärkten, werden Immobilieninvestitionen oftmals als interessanter und relativ risikoarmer Hafen betrachtet.[2] Viele Investoren versuchen daher, ihre Gelder im Immobilienmarkt zu investieren und benötigen dazu professionelles Management. Die am längsten dauernde und damit für den Erfolg wesentlichste Phase im Lebenszyklus einer Immobilie, ist die Nutzungsphase. Aufgrund dieser zentralen Stellung, wird in dieser Arbeit der Markt für Property- und Facility Management untersucht und seine Entwicklungen aufgezeigt.

---

[1] Schalcher 2009, S. 21

[2] Jungblut, Rauschenberger, Krafczyk 2008, S. 199

1.2 Problemstellung

Im Rahmen der zu erarbeitenden Masterthesis soll der Schweizer Property- und Facility Management Markt analysiert und voraussichtliche Veränderungen dieses Wirtschaftszweiges aufgezeigt werden. Die Immobilienbranche ist stark fragmentiert und zunehmend geprägt von Übernahmen internationaler Unternehmungen. Sind nun diese Entwicklungen ein reines Abbild internationaler Managementstrategien oder entsprechen sie logischen, ökonomischen Zusammenhängen?

Folgende Fragestellungen stehen im Vordergrund:

- Welche unterschiedlichen Immobilienmärkte sind zu beobachten?
- Welche Bedürfnisse haben die verschiedenen Marktteilnehmer?
- Mit welchen Marktlösungen werden diese Bedürfnisse befriedigt?
- Sind Tendenzen in der Entwicklung erkennbar?

1.3 Zielsetzung der Arbeit

Der Schweizer Immobilienmarkt wird im Immobilien Transparenz Index des Beratungsunternehmen Jones Lang LaSalle auf Platz 19 hinter Spanien und vor Norwegen geführt.[3] Aufgrund dieser Rangierung scheint noch Potential vorhanden zu sein. Als Resultat der vorliegenden Arbeit, wird als Beitrag zur Verbesserung der Markttransparenz ein aktueller Überblick des Schweizer Property- und Facility Management Markt dargestellt und anhand von aktuellen Expertenmeinungen die Entwicklungen der Brache aufgezeigt. Die Kernfrage, ob die Märkte konsolidieren oder fragmentieren, wird aus dem Fokus der verschiedenen Marktteilnehmer beantwortet.

[3] Vgl. Jones Lang LaSalle 2006, S. 12

1.4 Methodisches Vorgehen und Gliederung der Arbeit

Die Bearbeitung des Themas wird als forschungsorientierte Arbeit in vier Phasen aufgebaut. In der ersten Phase werden zur grundlegenden Einordnung des Themas, Definitionen für den Markt, für die Branche und für die Begrifflichkeiten festgelegt. Innerhalb der Arbeit ist eine möglichst neutrale Position einzunehmen, um den Sachverhalt wertfrei darzustellen. Diese Phase umfasst die Kapitel 1 und 2.

In der zweiten Phase werden infolge vergangener und aktueller Marktbewegungen Thesen zu möglichen zukünftigen Marktveränderungen aufgestellt. Dazu werden Indikatoren mittels Analogieschlüssen aus der Strategielehre (Margen, Kernkompetenzen, Durchdringung etc.) verglichen, um Tendenzen festzustellen. Zur inhaltlichen Verbindung der Thesen zum untersuchten Markt wird dieser ebenfalls kurz dargestellt. Diese Phase umfasst die Kapitel 3 und 4.

In der dritten Phase werden mittels strukturierten Experteninterviews[4] die zuvor formulierten Thesen überprüft und bewertet (qualitative Sozialforschung).[5] Dazu werden 13 ausgewiesene Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen der Branche ausgewählt und nach ihren Einschätzungen zu den Thesen befragt.[6] Die Interviews werden auf der Basis eines Gesprächsleitfadens geführt und protokolliert. Die Resultate werden übersichtlich dargestellt, Gemeinsamkeiten aufgezeigt und Unterschiede begründet. Die Auswahl der Experten hat einen wesentlichen Einfluss auf die Aussagekraft der Interviews und bildet insbesondere zur Verifizierung der Thesen einen wesentlichen Beitrag. Diese Phase wird im Kapitel 5 dargestellt.

In der vierten Phase werden die Ergebnisse reflektiert und ein Fazit gezogen. Im Ausblick wird auf notwendige oder ergänzende Untersuchungen hingewiesen. Das Kapitel 6 umfasst die Abschlussphase.

---

[4] Bortz, Döring 2003, S.315

[5] Mayer 2006, S. 36

[6] Das Experteninterview eignet sich als Methode, für die Erhebung der subjektiven Sichtweisen, vergangenen Ereignisse, Zukunftspläne und Meinungen von Zeugen der zu untersuchenden Sachverhalte. Da in diesem Falle der Wirtschaftszweig Property und Facility Management untersucht wird, werden geeignete Fachpersonen aus den Bereichen Corporate Real Estate, Public Real Estate, Real Estate Investors und Dienstleister befragt.

1.5 Abgrenzung

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Betrachtung des nationalen Property- und Facility Management Marktes aus der Sicht professioneller, renditeorientierter Marktteilnehmer im Bereich von grösseren Wohn- oder Gewerbeliegenschaften sowie ganzer Portfolien. Hiervon ausgenommen sind daher die zahlreichen Eigenheimbesitzer oder private Eigentümer von kleineren Wohnhäusern oder Einzelobjekten.

Die im Abschnitt 2 aufgeführten Definitionen dienen lediglich der Gegenüberstellung und zur Verständigung. Es wird jedoch gänzlich darauf verzichtet, die aktuellen Diskussionen zur Vereinheitlichung der Begrifflichkeiten weiter anzuheizen.

Die Untersuchung erfolgt im Sinne einer Statusaufnahme zum jetzigen Zeitpunkt. Der Annahme liegt zu Grunde, dass die aktuelle Entwicklung des Immobilienmarktes weiter fortgeschrieben wird oder antizipiert werden kann (ceteris paribus). Sollten sich widererwarten die gesamtwirtschaftlichen, konjunkturellen oder politischen Rahmenbedingungen oder Parameter ändern, so kann dies zu signifikanten Veränderungen des Status führen. Diese Veränderungen werden innerhalb dieser Arbeit aber nicht weiter untersucht. Als solche ausserordentlichen Einflüsse oder Störungen gelten:

- Veränderungen oder verstärkte Unsicherheiten in der Weltwirtschaft. (Immobilienblase in China, Staatsverschuldung der USA, Insolvenzen einzelner EU-Staaten)
- Änderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Konjunktur- und Zinsentwicklung)
- Änderung politischer Rahmenbedingungen (z.B. Einführung einer Quote für günstigen Wohnraum, oder Änderung der Migrationsvorschriften, etc.)
- Technologische Veränderungen (z.B. Mobile Computing zur Minimierung von Arbeitsstunden, Einführung der Nanotechnologie zur Minimierung von Reinigungsleistungen, etc.)
- Strukturwandel (z.B. Veränderungen im Büromarkt aufgrund des Wegzuges mehrerer Grossmieter aus der Innenstadt in die Agglomeration, etc.)

2 Grundlagen und Definitionen

2.1 Immobilienökonomie

Die Immobilienökonomie stellt den wissenschaftlichen sowie den unternehmenspraktischen Kontext zur Ausarbeitung und Beantwortung der zur Masterarbeit zu Grunde gelegten Kernfrage dar. Dazu bildet die Betriebswirtschaftslehre mit den interdisziplinären Aspekten der Volkswirtschaft, der Rechtswissenschaften, der Raumplanung, des Architektur und Ingenieurwesens das Fundament der nachfolgenden Erläuterungen.

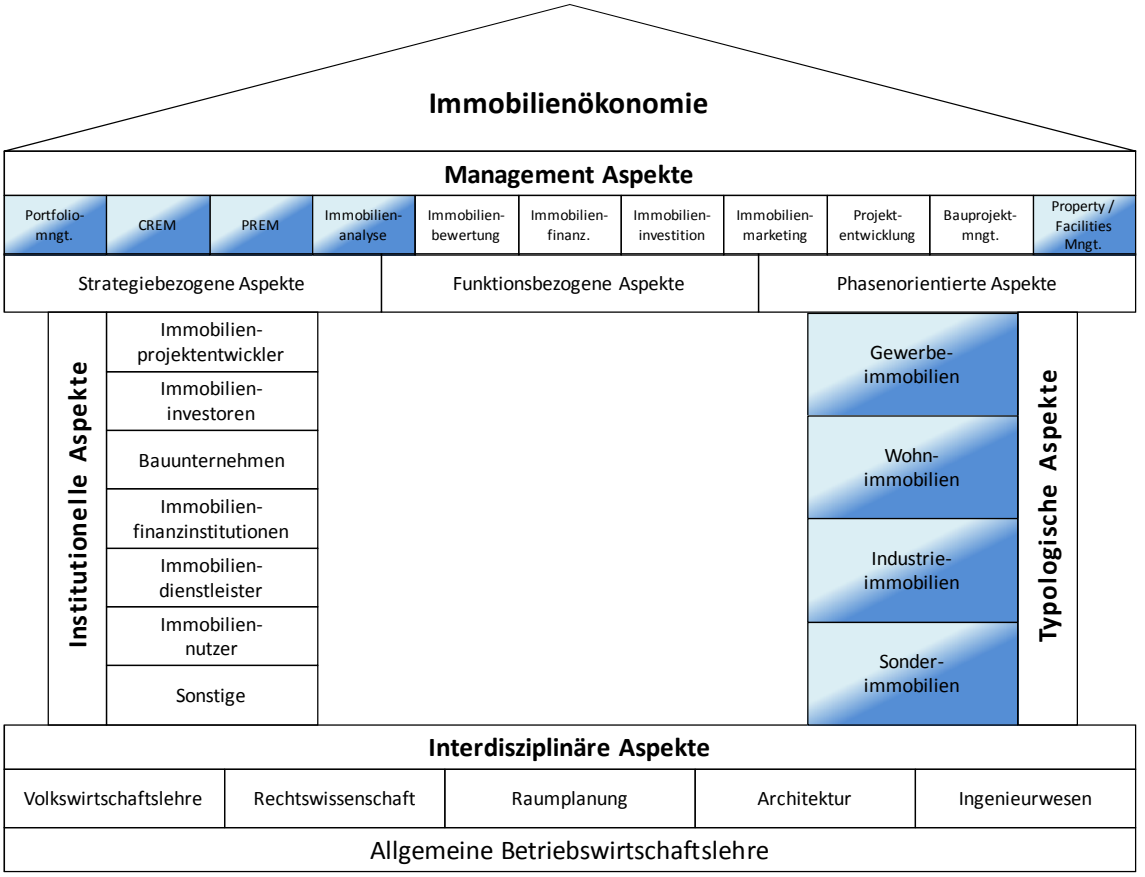


Abb. 1: Haus der Immobilienökonomie, vgl. Schulte 2000, S. 109

Das in Abbildung 1 dargestellte Haus der Immobilienökonomie von Prof. Dr. Karl-Werner Schulte, bildet für die institutionellen-, die typologischen- und die Managementaspekte den Rahmen. In der Darstellung des Wissenschaftskonzeptes zeigen die eingefärbten Bereiche die Relevanz zur Dienstleistung Property- und Facilities Mana-

gement. Sie baut auf den interdisziplinären Aspekten auf, beinhaltet strategiebezogen Aspekte und unterstützt als operative Leistung in den phasenorientierten Aspekten den Bestand und Entwicklung. Die Visualisierung der Verknüpfungen in die verschiedenen Bereiche vermittelt die Komplexität bei der Darstellung des Marktes für Property- und Facilities Management Dienstleistungen. Die nachfolgenden Begriffsdefinitionen und Modelle tragen zu einem verbesserten Verständnis bei.

2.2 Modelle, Normen und Richtlinien der Fachliteratur

Im Sprachgebrauch der Immobilienbrache finden sich zahlreiche Begriffe und Betrachtungsweisen, geprägt durch Verbände oder durch Einflüsse angelsächsischer Marktteilnehmer wie Finanzinstitute etc. In der Umgangssprache kommen zudem eine Unzahl verwendeter Begriffe und Interpretationen hinzu. Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick meint dazu:

„Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“[7]

Der Bedarf Fachbegriffe und Tätigkeitsfelder detaillierter zu regeln, wird in verschiedenen Normierungen wahrgenommen. So haben sich auf der Objektebene verschiedene Funktionen wie Property-, Facility- und Gebäudemanagement etabliert.
Nach dem Deutschen Facility Management Verband GEFMA[8] wird der Begriff Facility Management beschrieben als „[…] eine Managementdisziplin, die durch ergebnisorientierte Handhabung von Facilities (alle baulichen und technischen Anlagen und Einrichtungen, sowie Arbeitsmittel) und Services im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility Prozesse eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz, Unterstützung der Unternehmenskernprozesse und Erhöhung der Kapitalrendite bewirkt. Hierzu dient die permanente Analyse und Optimierung der kostenrelevanten Vorgänge rund um bauliche und technische Anlagen, Einrichtungen und im Un-

[7] Watzlawick, P. o.S. online verfügbar unter: http://www.zitate-online.de/autor/watzlawick-paul/ [abgerufen 6.6.2011]
[8] GEFMA e.V. Deutscher Verband für Facility Management

ternehmen erbrachte (Dienst-) Leistungen, die nicht zum Kerngeschäft gehören".[9] Das Deutsche Institut für Normierungen beschreibt das Facility Management-Modell in der DIN-Norm EN 15221-1 als „Wechselbeziehung zwischen Auftraggeber, Kunden, Endnutzer und dem Leistungserbringer. Dabei finden auf den Ebenen Strategie, Taktik und operatives Geschäft Interaktionen statt, um die Unterstützungsprozesse optimal zu leiten."[10] In der der DIN 32736 [11] wird der Begriff Gebäudemanagement in die drei Leistungsbereiche technisches Gebäudemanagement (TGM), infrastrukturelles Gebäudemanagement (IGM) und kaufmännisches Gebäudemanagement unterteilt.

Die IFMA Schweiz[12] erarbeitete in den letzten Jahren die Richtlinie ProLeMo als Prozess- / Leistungsmodell im Facility Management. Die Richtlinie regelt die Leistungen im Gegensatz zu den restlichen Definitionen als durchgängiges Modell für Prozesse, Leistungen und Kosten entlang des Lebenszyklus der Immobilien und wird dadurch im Schweizer Markt verstärkt angewendet. Die untenstehende Abbildung 3 zeigt den vereinfachten Aufbau der Management- und der Geschäftsprozesse nach IFMA, bei welcher das Facility Management vergleichbar dem Assetmanagement zwischen dem Portfoliomanagement und den eher operativen Objektprozessen angeordnet wird.[13] Der Modellansatz verfolgt das Ziel, mit der Durchgängigkeit von Prozessen, Leistungen und Kosten die Sichtweise der verschiedenen Rollen abzudecken.

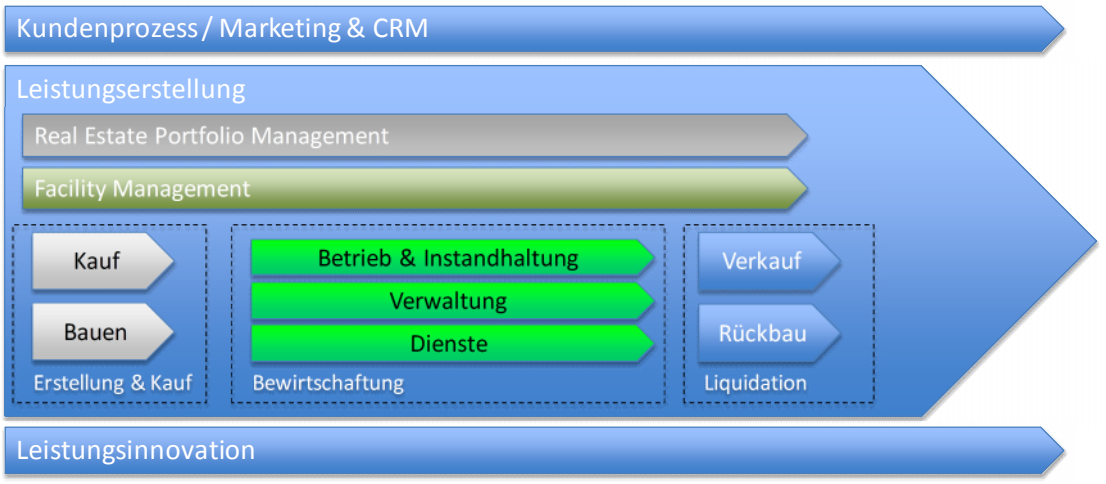


Abb. 2: Prozesse und Leistungen im Lebenszyklus von Immobilien, vgl. IFMA

[9] GEFMA 100-1, Facility Management Grundlagen 2004, S. 3
[10] DIN EN 15221-1, Facility Management, (10/2006), S. 8
[11] DIN 32736, Gebäudemanagement, (08/2000), S. 1
[12] IFMA Schweiz, Abkürzung für International Facility Management Association in der Schweiz

2.3 Real Estate Management nach gif e.V.

Die Definition der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung[14] gliedert das Real Estate Management in die drei Einflussebenen Investment-, Portfolio- und Objektebene auf. Diese sind an das St. Galler Management Modell[15] angelehnt und entsprechen den drei Managementebenen normatives, strategisches und operatives Management. Die untenstehende Abbildung 2 nach gif. e.V. zeigt das mehrstufige Modell der Einflussebenen mit Managementinhalten.

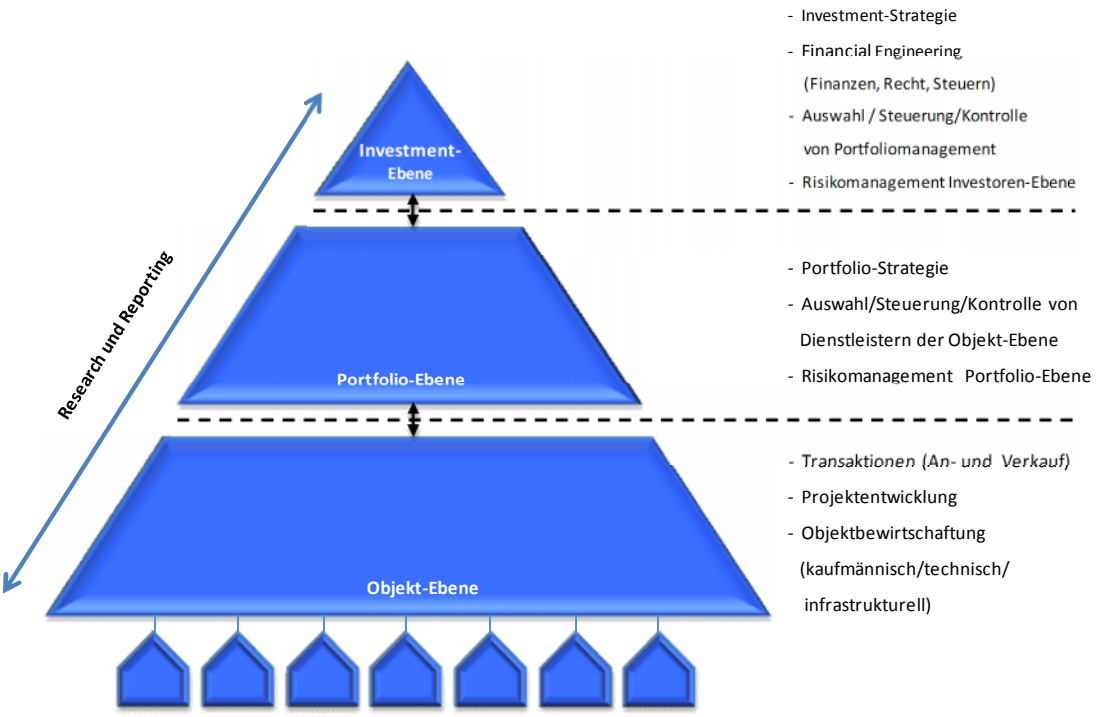


Abb. 3: Aufbau des Real Estate Investmentmanagement, vgl. gif e.V., 2004, S. 3

In der Folge lassen sich aus den Ebenen der gif-Darstellung die Tätigkeitsfelder Investmentmanagement, Portfoliomanagement und Objektmanagement ableiten.

[13] IFMA Schweiz 2009, Prozesse und Leistungen im Lebenszyklus von Immobilien, S. 10
[14] Vgl. gif 2004, Definitionen und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, S. 3
[15] Rüegg-Stürm 2003, S. 70-73

2.4 Übersicht der Managementdisziplinen nach Sven A. Teichmann

In der Forschungsarbeit von Sven A. Teichmann werden die Abgrenzung der Managementdisziplinen und Begriffsdefinitionen im Kontext des Immobilien- und Facility Management erläutert. Sie baut auf der Richtlinie der gif auf, unterscheidet jedoch auf der obersten Ebene in Unternehmens- bzw. Kundenkategorien „Property- bzw. Non-Property-Companies“.[16]

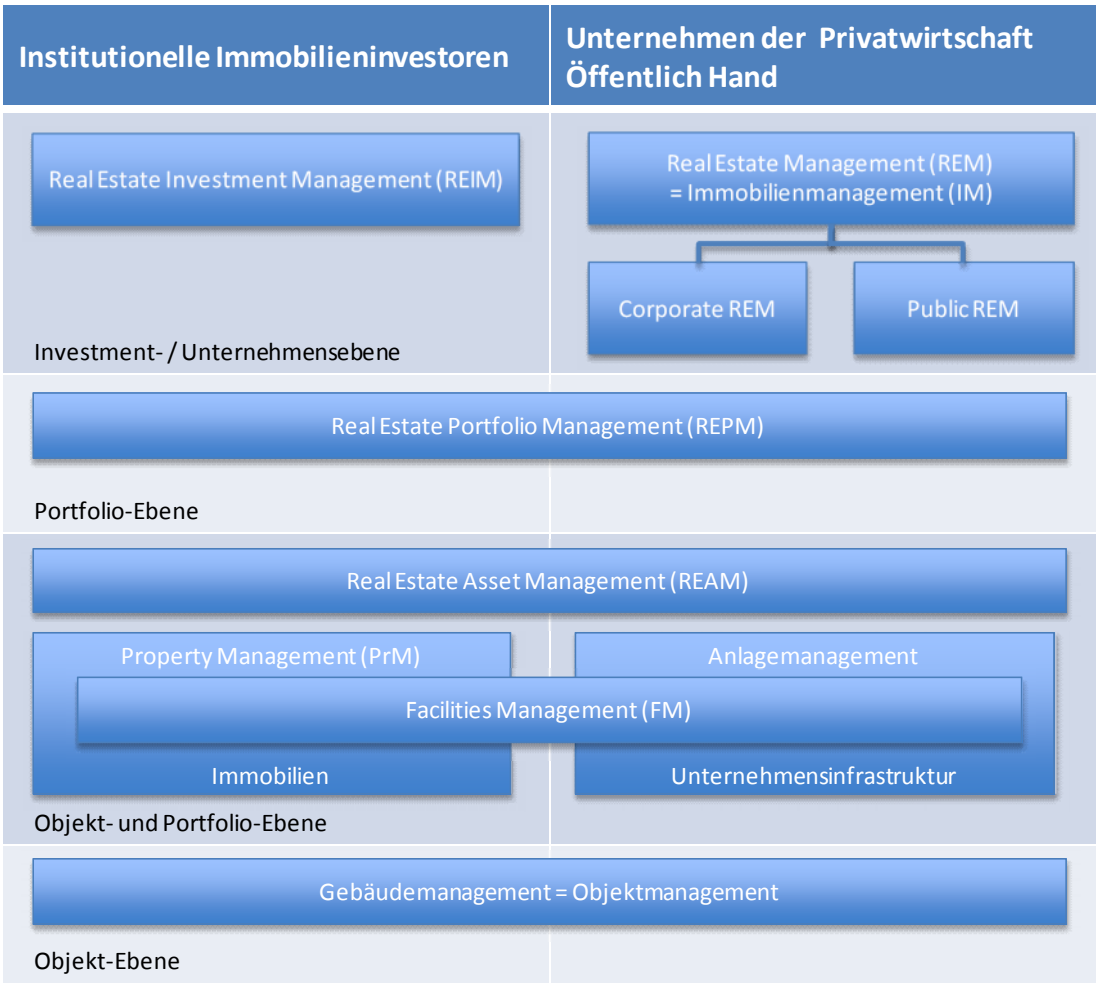


Abb. 4: Übersicht der Managementdisziplinen, vgl. Teichmann 2007, S. 9

Die Abbildung 4 zeigt die Gliederung der Managementebenen und der darin enthaltenen Disziplinen auf. Dabei benennt Teichmann als Oberbegriffe für die institutionellen Immobilieninvestoren das Real Estate Investment Management (REIM) und bei den Un-

[16] Vgl. Teichmann 2007, S. 9

ternehmen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand das Corporate Real Estate Management (CREM) respektive das Public Real Estate Management (PREM).
Diese Typologie gliedert den Nachfrager-Markt in zwei stark unterschiedliche Bereiche mit verschiedenen Zielsetzungen. Das Management der institutionellen Immobilieninvestoren zielt unter Kapitalanlagegesichtspunkten auf die Optimierung der Performance, das Management der Unternehmen der öffentlichen Hand auf betriebliche Aspekte.
Bei den institutionellen Immobilieninvestoren bilden die Immobilien das Kerngeschäft. Für die Unternehmen der Privatwirtschaft (Corporate Real Estate) respektive der öffentlichen Hand (Public Real Estate) sind Immobilien lediglich ein Produktionsfaktor, jedoch stehen sie nicht im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit. Eine nachfolgende Strukturierung erfolgt nach Leistungsbereichen „[…] der üblichen strategischen Bedeutung und Organisationstiefe im Unternehmen“[17], wie das Portfolio-, Asset-, Property-, Facility-, Anlagen- und Gebäudemanagement. Zu den Managementdisziplinen zählen laut Teichmann das Property- und das Facilities Management[18], zu den operativen Leistungen das Gebäudemanagement.

2.5 Modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen nach A. Kämpf-Dern

Das Modell von Kämpf-Dern[19] baut auf der Richtline der gif und der Arbeit von S.A. Teichmann auf, legt in Abweichung den Fokus auf den Zweck oder das Ziel der Tätigkeit und nicht auf die Strukturierung aus Sicht der Unternehmung. Alle Leistungen werden in nutzen- oder renditeorientiertes Immobilienmanagement eingeteilt. Die Renditeorientierung wird dem Bereich der Finanzwirtschaft gerecht, die Nutzerorientierung berücksichtigt die Gruppierung von Selbstnutzern von Immobilien.

[17] Vg. Teichmann 2007, S. 1
[18] Vgl. Teichmann 2007, S. 21
[19] Vgl. Kämpf-Dern 2009, S. 17

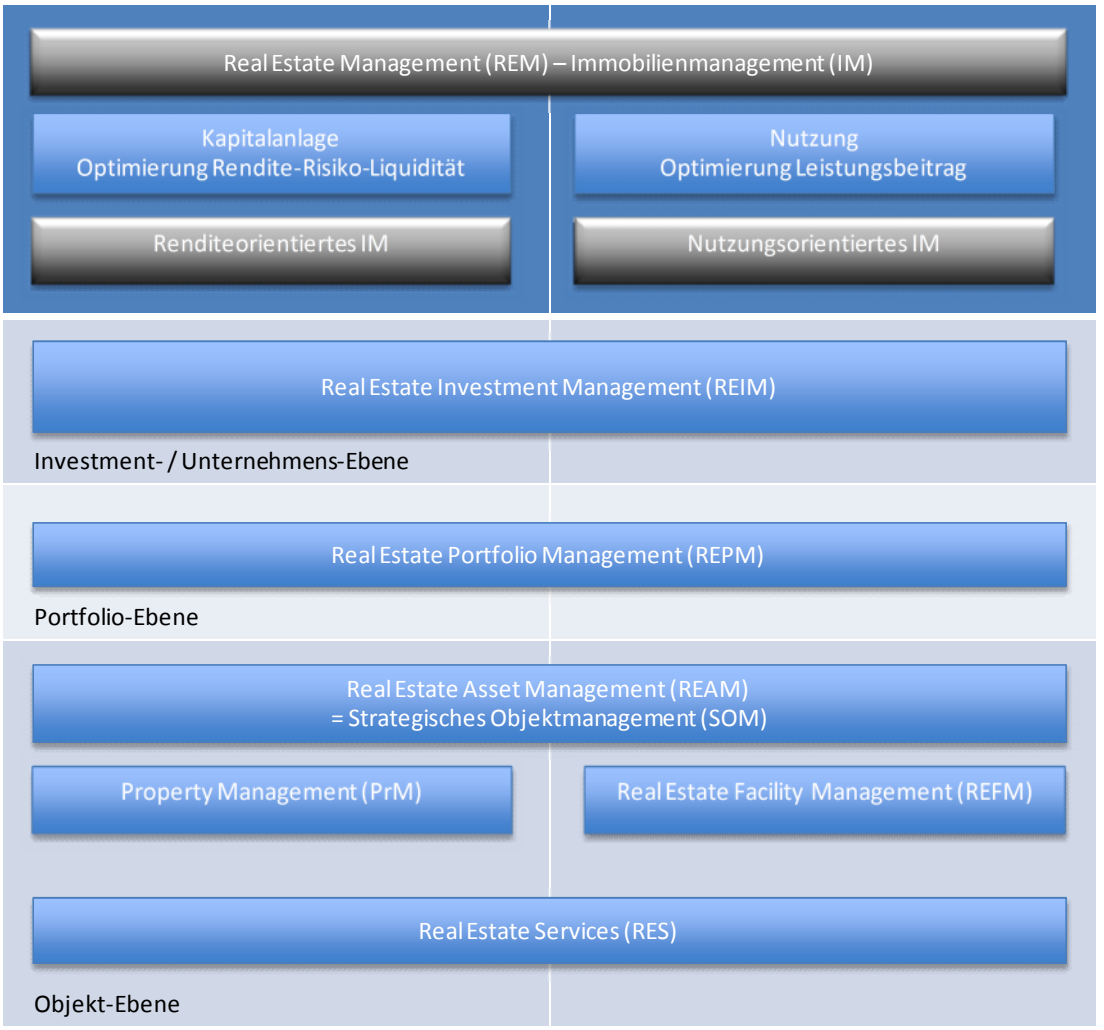


Abb. 5: Modifizierte Übersicht der Managementdisziplinen, vgl. Kämpf-Dern (2008), S. 60

Das Schwergewicht liegt bei der Renditeorientierung auf der Generierung von konstanten Mietzinseinnahmen, bei den selbstgenutzten Immobilien auf der Optimierung von Flächen, Prozessen und Instandhaltungskosten. Die Abbildung 5 zeigt das Modell von Kämpf Dern mit den modifizierten Managementdisziplinen.

2.6 Definition der Begrifflichkeiten

Um die in den vorangegangenen Modellen genannten Managementdisziplinen und deren Inhalt zu beschreiben und festzulegen, werden sie nachfolgend definiert.

Real Estate Management (REM) – Immobilienmanagement (IM)

Real Estate Management wird als Oberbegriff für die Immobilienaktivitäten in Unternehmen der Privatwirtschaft, der öffentlichen Hand und der privaten Haushalte benutzt. Immobilienmanagement bildet dazu das Synonym[20] und wird nach Kampf-Dern als die […] „branchenspezifische Führungslehre der Immobilienwirtschaft“ benannt.[21]

Real Estate Investment Management (REIM)

„Unter Real Estate Investment Management versteht man das umfassende, rahmengebende Management von Immobilienbeständen oder –geschäftsfeldern unter Kapitalanlagegesichtspunkten. Dies können direkte- und indirekte Immobilienanlagen in selbst- oder fremdgenutzte Immobilien sein. Es richtet sich an den Vorgaben des Investors aus“.[22]

Corporate Real Estate Management (CREM)

Unter Corporate Real Estate Management versteht man „[…] das aktive, ergebnisorientierte [..], strategische und operative Management betriebsnotwendiger und nicht betriebsnotwendiger Immobilien. Als unternehmerische Führungskonzeption richtet es sich an Non-Property-Companies, die im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie über ein umfangreiches Immobilienportfolio verfügen“[23]. CREM bezeichnet das Management von Unternehmensimmobilien und liefert durch eine „systematische Planung, Steuerung und Kontrolle alle immobilienbezogenen Unternehmensaktivitäten einen Beitrag zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit“[24] und zum Gesamtergebnis eines Unternehmens. „Die Managementdisziplin Corporate Real Estate Management kann als übergreifendes Gesamtkonzept mit hierarchischer Gliederung der Funktionen begriffen werden[..]. Die prozessuale Betrachtung der Funktionen im CREM erfolgt im Wesentlichen nach dem Top-Down-Ansatz“.[25]

---

[20] Vgl. Teichmann 2007, S. 11
[21] Kämpf-Dern 2009, S. 2
[22] Vgl. Teichmann 2007, S. 4
[23] Teichmann 2007, S. 12
[24] Ebenda

Public Real Estate Management (PREM)

Unter Public Real Estate Management versteht man die normative, strategische und operative Gesamtkonzeption für die Immobilien des öffentlichen Sektor, zur Optimierung des Verwaltungsaufwandes. Es richtet sich als Führungskonzeption an die öffentliche Hand und umfasst die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle aller immobilienbezogenen Aktivitäten der öffentlichen Hand. Die Managementdisziplinen sind analog dem CREM mehrstufig aufgebaut und können als übergreifendes Gesamtkonzept mit hierarchisch gegliederten Funktionen verstanden werden.[26]

Real Estate Portfolio Management (REPM)

Unter Real Estate Portfolio Management versteht man eine Führungskonzeption, welche die optimale Zusammensetzung eines Vermögensbestandes (Portfolio) zum Ziel hat. Dabei wird durch die Planung, Steuerung und der Kontrolle eines Bestandes von Grundstücken und Gebäuden nach der optimalen Strukturierung des Immobilienbesitzes gestrebt. Betrachtet werden Streuungskriterien wie beispielhaft die Nutzungsart, Region, Lage und Investitionsvolumen. Hauptaufgabe ist die Formulierung und Aktualisierung der Portfoliostrategie in Einklang mit der allgemeinen Investmentstrategie und in enger Zusammenarbeit mit dem Real Estate Asset Management auf der Objektebene.[27]

Real Estate Asset Management (REAM)

„Unter Real Estate Asset Management […] versteht man das wertorientierte, strategische und operative Vermögens- bzw. Wertschöpfungsmanagement auf der Objekt-Ebene nach den Zielen und Vorgaben des Inverstors bzw. Eigentümers“[28]. Auf Objektebene werden wertorientierte Immobilienstrategien entwickelt um umgesetzt. Ziel ist die Performancesteigerung mittels Ertragsverbesserung oder Kostenoptimierung.[29]

---

[25] Vgl. ebenda, S. 12
[26] Vgl. Teichmann 2007, S.14
[27] Vgl. ebenda, S.16
[28] Vgl. ebenda. S18.
[29] Vgl. ebenda, S.17

Property Management (PrM) / Immobilienbewirtschaftung (IB)

Unter Property Management versteht man einen ganzheitlichen Ansatz der aktiven, ergebnisorientierten, strategischen und operativen Bewirtschaftung, sowie die Bereitstellung oder Verwertung einzelner Immobilien bzw. Immobilienportfolios unter Berücksichtigung der Vorgaben des Investors bzw. Eigentümers. In treuhänderischer Funktion vertritt es den Investor bzw. Eigentümer und führt je nach Aufbauorganisation die Bereiche des technischen und infrastrukturellen Managements.[30]

Real Estate Facility Management (REFM) bzw. Facilities Management (FM)

Unter Facilities bzw. Facility Management versteht man das Management von Sekundärprozessen und -ressourcen mit dem Ziel der optimalen Unterstützung und Verbesserung des Geschäfts bzw. Primärprozesse (Kerngeschäft) eines Unternehmens im Sinne einer Partnerschaft der gemeinsamen Wertschöpfung. Es umfasst alle Managementdienstleistungen auf normativer, strategischer und operativer Ebene sowie auch die Umsetzung der operativen Leistung.[31]

Real Estate Services (RES) bzw. Gebäudemanagement (GM)

Unter Real Estate Services versteht man das operative Management, sowie nach dem gängigen Verständnis die operative Umsetzung der immobilienbezogenen Facilities Services. Der Begriff Gebäudemanagement wird dazu als Synonym verwendet. Zum Leistungsumfang zählt das Betreiben und Bewirtschaften von Gebäuden, einschliesslich der baulichen und technischen Anlagen auf der Grundlage ganzheitlicher Strategien. Die Unterteilung in kaufmännisches, technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement findet im nationalen Kontext oft Verwendung.[32]

---

[30] Vgl. Teichmann 2007, S.19
[31] Vgl. ebenda, S.22
[32] Vgl. ebenda, S.25

2.7 Festlegung der Untersuchungseinheit

Die Festlegung der Untersuchungseinheit erfolgt einerseits mittels der Wahl der Betrachtungsebene (Objektebene) und andererseits durch die Auswahl der Managementleistungen auf Basis der phasenorientierten Aspekte (Haus der Immobilienökonomie). Dies ist in der nachfolgenden Abbildung 6 von Sven A. Teichmann ersichtlich. Die damit festgelegte Untersuchungseinheit ist der Anbieter- und Nachfrager-Markt von Property- bzw. Facilities Management Leistungen.

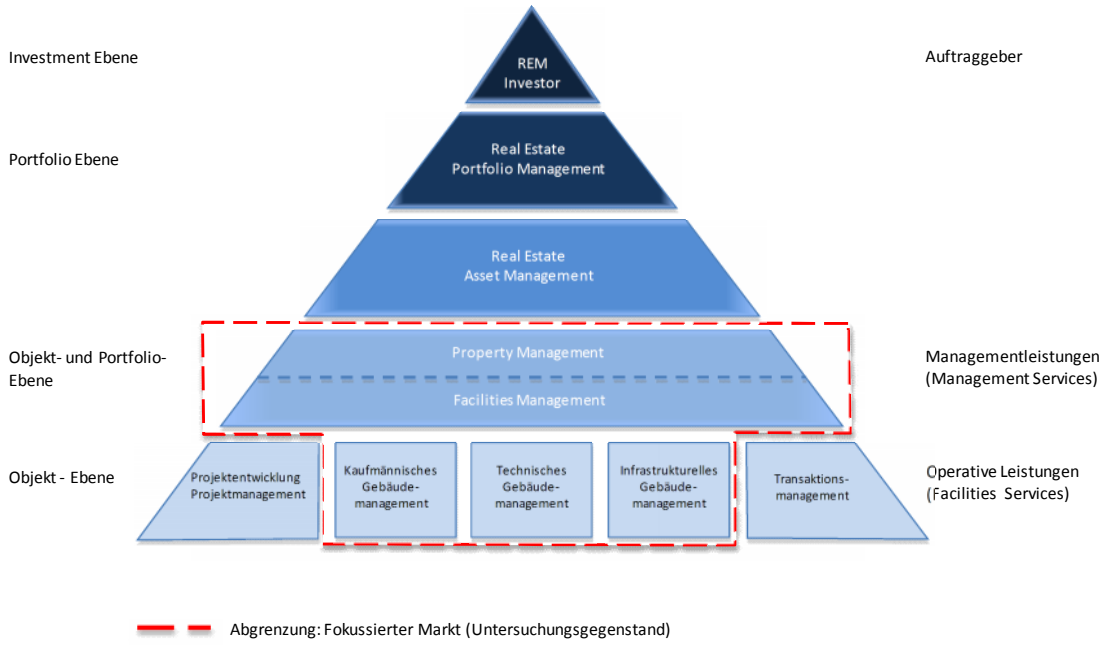


Abb. 6: Mehrstufiger Ansatz und Funktionen in REIM, vgl. Teichmann 2007, S. 15

Auf der Objektebene sind die funktionalen Untergruppen des Gebäudemanagements (kaufmännisches-, technisches- und infrastrukturelles Gebäudemanagement) eingeschlossen. Von der Betrachtung ausgenommen sind die Bereiche der Immobilien-Projektentwicklung und der Immobilientransaktionen. In den Prozessen finden sich oftmals Nahtstellen oder gar Überschneidungen. Ein komplettes Ausblenden dieser Funktionen ist aus diesem Grund nicht notwendig, jedoch werden dazu keine eigentlichen Untersuchungen angestellt.

Da mit dieser Arbeit kein weiterer Beitrag zu den Begriffsdefinitionen angestrebt wird, werden für die weitere Bearbeitung des Themas die Definitionen und Begrifflichkeiten nach Kämpfer-Dern verwendet.

3 Herleitung der Thesen

Nachfolgend werden zu fünf Bereichen Markttendenzen aufgezeigt und daraus mögliche Marktentwicklungen antizipiert. Die Bereiche wurden unter Beachtung funktionsbezogener, typologischer und strategiebezogener Aspekte in drei Abschnitte gegliedert.

3.1 Marktentwicklung unter Betrachtung der Funktionen

Property Management (PrM)

Im Bereich des Property Management sind verschiedene weitere Begrifflichkeiten üblich. Darunter fallen Immobilienbewirtschaftung (IB) oder kaufmännische Gebäude Management bzw. kaufmännisches Facility Management. Im Markt für diese Property Management Dienstleistungen sind zwei wesentliche Strömungen in der Entwicklung der Firmenausrichtungen zu beobachten. Es entwickeln sich Unternehmen zu nationalen Grossunternehmungen mit Kernkompetenz bezüglich Prozesseinhaltung und damit der Sicherstellung von gleichbleibend hoher Qualität bei der Arbeitsausführung.[33] Sie werden durch die Prozessorientierung und der Verwendung von standardisierter Bewirtschaftungssoftware vergleichbar und transparent. Die potentiellen Nachfrager von Property Management Dienstleistungen werden durch diese Vergleichbarkeit von den Anbietern zunehmend unabhängig und erhalten die Freiheit bei der Auswahl des Dienstleisters. Durch diese Entwicklung werden Dienstleistungsverträge öfters neu ausgeschrieben. Der Wettbewerb unter den Anbietern steigt und die Marge gerät stärker unter Druck. Das im Markt angewandte Honorierungsmodell schmälert bei sinkenden Finanzierungszinsen oder bei steigenden Leerständen das Entgelt zusätzlich.[34]

Die gegenläufige Entwicklung ist, dass sich kleine und mittlere Unternehmungen für die Bewirtschaftung von Teilgebieten spezialisieren. Zum Beispiel in der Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum, für die Betreuung von exklusiven Villen oder für den Betrieb von Geschäftshäusern. Dabei können sie sich gegenüber den Auftraggebern mittels persönlichen Einsatzes und ihren Kompetenzen in den jeweiligen Spezialisierungsrichtungen von den Mitbewerbern differenzieren.

---

[33] Vgl. Übersicht Marktteilnehmer Ziffer 4.2.

[34] Das branchenübliche Honorierungsmodell regelt das geschuldete Bewirtschaftungshonorar als Prozentsatz auf Basis des Nettomietzinsertrages. Die Mietzinse sind an den Referenzzinssatz geknüpft, welcher seinerseits durch einen Durchschnittszinssatz aller Bankenhypotheken bestimmt wird. Sinken nun die Leitzinsen am Finanzmarkt, schlägt dies mit einer gewissen Verzögerung bis zum Bewirtschaftungshonorar durch.

Die ausformulierte These zum Property Management Markt lautet:

Das Property Management respektive die Immobilienbewirtschaftung erlebt eine Spaltung in zwei Segmente. Einerseits erfahren die prozessorientierten, in relativer Betrachtung grossen Unternehmungen, durch überregionale Konkurrenz markanten Margendruck und der Markt konsolidiert. Andererseits werden spezialisierte Abteilungen mit Kompetenzen in Teilprozessen der Bewirtschaftung, in neue Einheiten abgespalten oder es werden neue Kleinbetriebe gegründet. Diese Entwicklung führt zur Fragmentierung des Marktes.

Real Estate Facility Management (REFM)

Im Bereich des technischen Gebäude Managements (TGM) als Unterfunktion des Real Estate Facility Management sorgen neue gesetzliche Auflagen[35] und Vorgaben zu geringeren Energieverbräuchen. Diese sind aber nur durch den markanten Ausbau der Haustechnik zu erreichen. Der Unterhalt an Anlagen und Ausstattungen stellt neue und höhere Anforderungen an das Betriebspersonal. Verbaute Komponenten werden infolge ständiger Innovation und kürzer verfügbaren Ersatzteile, in zunehmend kürzeren Intervallen ausgetauscht. Dadurch gewinnt die Instandsetzungsplanung zunehmend an Bedeutung. Insgesamt werden in der Schweiz immer mehr Flächen benötigt. Einerseits wächst die Anzahl der Einwohner durch Geburten und durch die Personeneinwanderung, andererseits werden wegen der Fragmentierung der Haushalte (zunehmen höheres Alter der Bewohner, Zunahme der Einpersonenhaushalte, Mehrflächenverbrauch pro Kopf, Urbanisierung)[36] insgesamt mehr Flächen für das Wohnen benötigt. Infolge werden in den Wirtschaftsregionen kontinuierlich neue Gebäude für die Bereitstellung von Arbeitsplätzen geschaffen[37]. Steigende Komfortansprüche erhöhen den Ausbaustandard neuer, aber auch bestehender Liegenschaften. Die Mieter in ihren jeweiligen Geschäftstätigkeiten denken und handeln global und fordern überregionale Standards ein. Steigende Energiepreise veranlassen die Nutzer genaue Verbrauchzahlen einzufordern und stellen damit hohe Ansprüche an das Reporting. Die Summe dieser Entwicklungen er-

[35] Darunter fallen zahlreiche Gesetze und Richtlinien zum Schutze der Umwelt. (Internationale Übereinkommen, Bundesverfassung, Bundesgesetz, Erlasse vom Bund und der Kantone. Bsp. Luftreinhalteverordnung etc.)

[36] Bundesamt für Statistik BFS 2009, Demografisches Porträt Ausgabe 2009, S. 7

[37] Vgl. Bundesamt für Statistik BFS 2005, Arealstatistik Schweiz 2005, S. 15 - 16

fordert besser ausgebildetes Personal, welches in ihren Unternehmungen optimal gehalten und geführt werden möchte.

Die ausformulierte These zum technischen Gebäude Management lautet:
Die Erhöhung des Technisierungsgrades der Immobilien führt zur Spezialisierung einzelner Marktteilnehmer und damit zu Fragmentierung des Marktes.

Im Bereich des infrastrukturellen Gebäude Managements (IGM) werden viele alltägliche und personalintensive aber wenig lukrative Leistungen erbracht. Diese Leistungen sind in den meisten Fällen keine Kernaufgaben der Unternehmungen und daher fast immer den anderen Prozessen untergeordnet. Während einige *sichtbare* Leistungen wie zum Beispiel der Betrieb eines Empfanges oder der Umzug eines Arbeitsplatzes durchaus eine für den Liegenschaftsnutzer essentielle Tätigkeit darstellt, sind andere Leistungen, wie zum Beispiel die Unterhaltsreinigung, lediglich notwendige aber relativ unkritische Arbeiten. Aufgrund der geringen Anforderung an die Ausrüstung und an den Ausbildungsstand des Personals, ist der Markteintritt sehr einfach. Kurze Interventionszeiten oder geringere Wegkosten können über die Wahl des Lieferanten entscheiden. Moderne Anbieter solcher infrastrukturellen Dienstleistungen zeichnen sich entweder durch ihre Grösse und Prozesssicherheit oder durch einen komparativen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Marktkonkurrenten aus (Reinigung mit Fassadenkletterer, Reinraumreinigung, etc.). Der Margendruck ist speziell in diesem Segment konstant hoch und kann oftmals nur durch Wachstum in der Tiefe (Ausweitung der Auftragsmenge) oder in der Breite (Ausweitung der Dienstleistungsarten) überwunden werden.

Die ausformulierte These zum infrastrukturellen Gebäude Management lautet:
Der Margendruck bei umfangreichen Auftragsvergaben von professionellen Immobilieneignern oder Nutzern führt zur Konsolidierung des Marktes für Grossaufträge. Aufgrund der geringen Anforderungen ist der Markteintritt sehr einfach und unzählige Kleinstbetriebe decken den Rest des stark fragmentierten Marktes ab.

3.2 Generalisten vs. Spezialisten

In der Schweiz wurden in den vergangenen 10 bis 15 Jahren einige Outsourcingprojekte von Grossunternehmungen umgesetzt. Dazu gehörte die Auslagerung der internen Dienste der Credit Suisse an MIBAG oder die Ausgliederung der haustechnischen Dienstes der UBS in die Edelweiss FM, welche anschliessend an die ISS verkauft wurde. Nach Aussagen der beteiligten Firmen waren diese Projekte erfolgreich. In jüngster Zeit kann jedoch beobachtet werden, dass Teilprozesse im Bereich der Steuerung der Leistungen wieder durch die Unternehmungen selber erbracht und firmeneigene Sourcing-Kompetenzen aufgebaut werden. Anschliessend werden einzelne Mandate für Teilbereiche an spezialisierte Provider vergeben und aktiv geführt.[38]

Die ausformulierte These Generalisten vs. Spezialisten lautet:
Der integrale Full-Service-Provider ist nicht mehr gefragt und wird durch spezialisierte Single –Service-Provider abgelöst.

3.3 Objektgetriebene Betreibermodelle

Der Immobiliendienstleistungsmarkt und deren Anspruchsgruppen entwickeln und professionalisieren sich fortlaufend weiter. Der Anteil akademisch gebildeter Anbieter wie Nachfrager steigt. Die Personen und Firmen sind mobil und überregional tätig. Angelsächsisches Führungsverständnis und international verknüpfte Finanzmärkte prägen auch den Schweizer Immobilienmarkt. Als Folge werden die wiederkehrenden exogenen Zyklen immer kürzer. Einfache handwerkliche Dienstleistungen bleiben wichtig, erfahren aber im Vergleich zu den technischen und kaufmännischen Dienstleistungen einen Attraktivitätsverlust. Unterschiedliche Betreibermodelle, angepasst an die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Immobilientypen, gewinnen an Beachtung.[39] Im Bereich Wohnen wird aufgrund der geringen technischen Anforderungen weiterhin im Modell Verwalter/Hauswart gearbeitet. Bei den Gewerbe- und Büroimmobilien werden hohe Erwartungen an die Betreiberfirmen gestellt und es kommt zu einem Innovations- und Kompetenzwettbewerb. Im Bereich der Spezialimmobilien wie Einkaufszentren, Spitäler oder Hotel sind wenige hoch spezialisierte Betreiberfirmen tätig.

---

[38] Vgl. Altmannshofer 2010, S. 22-25

Die ausformulierte These zu den Betreibermodellen lautet:
Bei den Wohnimmobilien verändert sich im Betreibermodell nichts und der Markt konsolidiert. Bei den Gewerbe-/ Bürobauten wird der Wettbewerb härter und aufgrund der langsamen Zunahme neuer Marktvolumen stagniert der Markt.[40] Bei den Spezialimmobilien entwickeln sich immer neue spezielle Dienstleistungen und es entstehen neue Betreiberfirmen, wobei der Markt fragmentiert.

4 Marktanalyse

4.1 Immobilienmarkt Schweiz

Der Immobilienmarkt kann nach verschiedenen Aspekten gegliedert werden. Eine praktikable Möglichkeit bildet die Herleitung über die Fläche von Grund und Boden. Eine weitere Gliederung erfolgt über Marktpotential und Marktvolumen erfolgen.

Betrachtet man die Schweiz als Fläche gehört sie mit rund 41‘280 km^2 zu den kleinsten Staaten Europas und teilt sich in etwa 25% unproduktive Flächen, 31% Waldflächen, 37% Landwirtschaftsflächen und etwa 7% Siedlungsflächen auf. Mit einem Plus von 13% innert 12 Jahren, ist die Flächenzunahme der Siedlungsfläche die am stärksten sich verändernde Kategorie. Diese Zunahme kommt durch den markanten Mehrverbrauch an Fläche pro Kopf von 382 m^2 auf 397 m^2.[41] Dabei liegt über die Hälfte dieser Siedlungsfläche im dicht besiedelten Mittelland zwischen Genfer- und Bodensee. Ende 2010 lebten in der Schweiz 7‘866‘500 Menschen in insgesamt 26 Kantonen oder 2‘596 Gemeinden. [42]

Die Einordnung des Marktes mittels Marktpotential und Markvolumen erfolgt über Angabe der Kerngrössen des Primär- und Beschaffungsmarktes, sowie als Sekundär- beziehungsweise Absatzmarktes. Dabei stellt das Marktpotential die höchstmögliche zu erwartende Marktnachfrage aller potentieller Nachfrager dar und das Marktvolumen die Gesamtheit aller effektiven Nachfragen.

---

[39] Vgl. Immobilienbusiness 07/2011, S. 18 -21
[40] Vgl. pom+Consulting AG, FM-Monitor 2009, S. 87
[41] Vgl. BFS, Bundesamt für Statistik, Arealstatistik Schweiz 2005, S. 15-16
[42] Vgl. BFS, Bundesamt für Statistik, BFS Aktuell 2010, S. 2

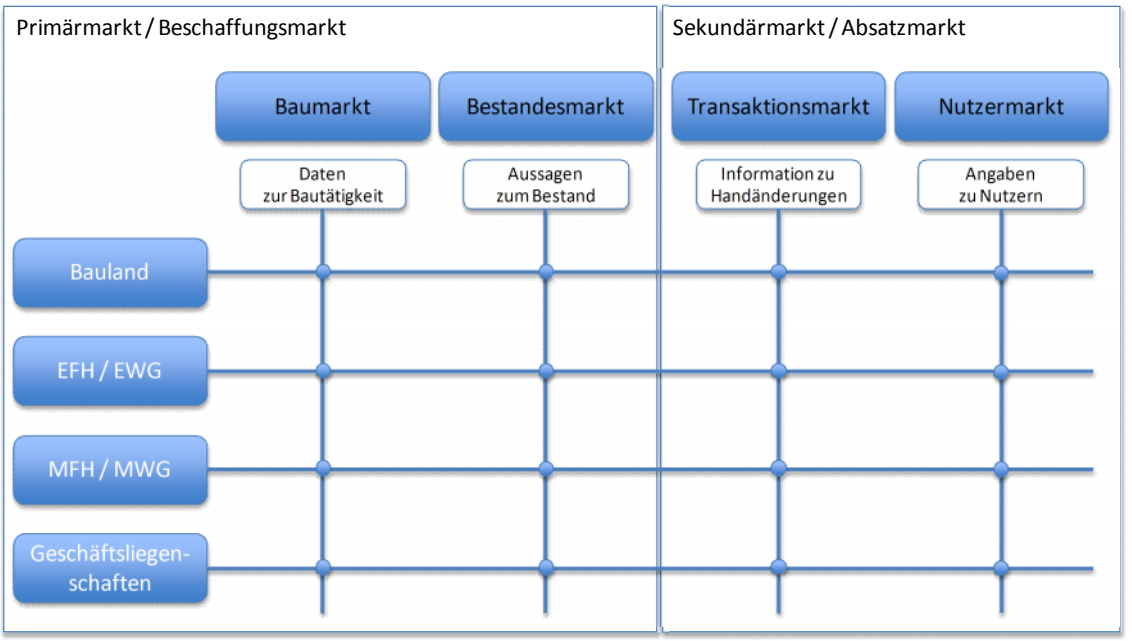


Abb. 7: Übersicht der Immobilienmärkte, vgl. Schnorf (2010), S. 4

In Abbildung 7 ist die Matrix der Indikatoren zur Beschreibung des Immobilienmarktes gemäss Schnorf zu sehen. Der Primärmarkts besteht auf der obersten Ebene aus der Wertschöpfung, dargestellt mittels Bruttoinlandprodukt (BIP), welches per Ende 2010 CHF 546‘245 Mio.[43] betrug. Daran tragen die Schweizer Immobilien einen markanten Anteil bei. Im Property Management kann bei einer Ebit-Marge von 8% und Honoraranteil von 3.5% des Mietzinsvolumens von einem Marktpotential von CHF 2.8 Mrd. ausgegangen werden. Basis für diese Betrachtung bildet der Bestandeswert von Immobilien im Hochbau ohne Einfamilienhäuser von CHF 1‘000 Mrd. Beim Facility Management beträgt das Marktpotential rund CHF 12 Mrd. berechnet aus dem Bestandeswert Hochbau mit einem FM-Leistungsanteil von 1% bis 2 % und einem Outsourcingrad von ca. „80%“[44]. Dabei ist im Marktpotential FM der Anteil des Property Management bereits enthalten. Die Wertschöpfung des Facility Management inklusive Property Management beträgt aufgrund einer Deutschen Untersuchung des Institutes für angewandte Innovationsforschung rund 5% des BIP.[45] Für die Schweiz gibt es bisher keine detaillierten Daten.

[43] Staatsekretariat für Wirtschaft, Seco, Bruttoinlandprodukt 2010
[44] Staub, 2011, pom+Consulting AG, S.38
[45] Gefma 2010, Presseinformation 21.1.2010

Es ist davon auszugehen, dass sich in der Schweiz ähnliche Grössenordnungen ergeben.[46] In den funktionalen Bereichen des Property Managements wird mit einer Ebit-Marge von ca. „8%-10%“ kalkuliert, beim technischen Gebäudemanagements von „6% bis 10%“ und im Bereich des infrastrukturellen Gebäudemanagements mit rund 6%.[47]

Der Bestand an Wohnimmobilien mit ca. 1‘623‘000 [48] Gebäuden im Bestandeswert von CHF 2‘412 Mrd.[49] beschäftigt etwa 430‘000 Personen[50] und verursacht dabei ein Bauinvestitionsvolumen von ca. CHF 42 Mrd. im Hoch- respektive CHF 13 Mrd. im Tiefbau.[51] Dies sind rund 3% des Bruttoinlandproduktes im Baumarkt Schweiz.

Auf dem Sekundärmarkt (Transaktionsmarkt) werden Wohnimmobilien im Volumen von ca. CHF 30 Mrd. und bei Geschäftsimmobilien von ca. CHF 20 Mrd. jährlich veräussert. Dies entspricht ca. 20‘000 Einfamilienhäuser, ca. 20‘000 Eigentumswohnungen und 2‘500 Mehrfamilienhäuser respektive über 2‘000 Büro-/ Verkauf- oder Industrieliegenschaften.[52] Der Nutzermarkt von Geschäftsliegenschaften zählt 3.5 Mio. Beschäftigte[53] in 313’000 Arbeitsstätten.[54]

Auf Basis von ökonomischen Aspekten kommen in einem Markt grundlegend jeweils mindestens die zwei Koordinationsmechanismen vor, nämlich Anbieter (Verkäufer) und Nachfrager (Käufer) eines Gutes oder einer Dienstleistung. In dieser Wechselwirkung zwischen Angebot und Nachfrage entsteht der Preis, welcher als Indikator für die Knappheit des Gutes angesehen werden kann. Im Unterschied zu anderen Märkten fehlt insbesondere im Immobilienmarkt oftmals die Marktransparenz. Immobilien sind immer einzigartig, wodurch die Markteilnehmer sich irrational verhalten. In vielen Fällen herrscht in Entscheidungsprozessen erhöhter Zeitdruck. Innerhalb von Regionen kommt es oft zu monopolartigen Konstellationen bei Käufer, Verkäufer oder Dienstleister.

---

[46] Dieser Wortlaut wird auf der Internetseite der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft unter der Rubrik Beruf und Branche FM – Wertschöpfung verwendet, online verfügbar unter: http://www.ifm.zhaw.ch/de/science/ifm/beruf-und-branche-fm/wertschoepfung-im-fm.html 2011 [abgerufen 20.7.2011] o.S.

[47] Experteninterview

[48] Vgl. BFS, Bundesamt für Statistik, Gebäude und Wohnungsstatistik 2009, S. 8

[49] Vgl. ebenda

[50] Bundesamt für Statistik, BFS- Noga, 2008 Unternehmensstatistik, o.S.

[51] Bundesamt für Statistik, 2009, Statistik der Bautätigkeit, Jährliche Wohnbaustatistik o.S.

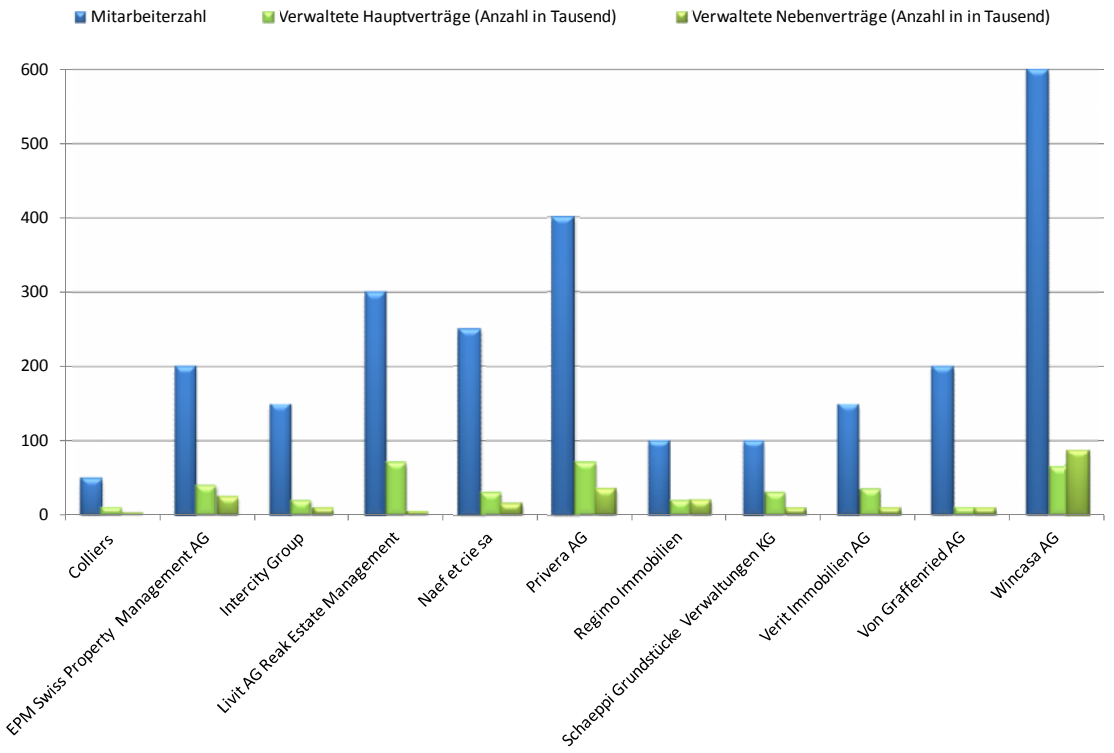
[52] Vgl. Schnorf 2010, S. 9

[53] BFS Bundesamt für Statistik 2011, Beschäftigungsstatistik – Besta, o.S.

[54] BFS Bundesamt für Statistik 2008, Betriebszählung. o.S.

4.2 Marktteilnehmer

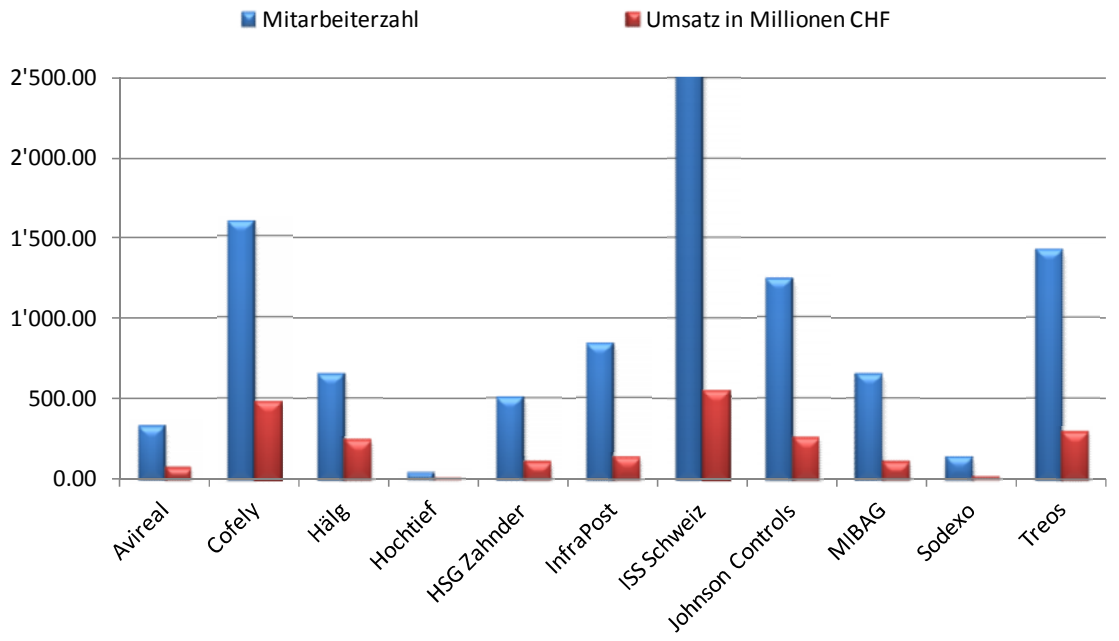
Die Dimensionen der im Property- und Facility Management tätigen Unternehmungen werden in den nachfolgenden Tabellen verglichen.



Tab. 1: Property Management Unternehmungen im Vergleich, vgl. Bolliger / Ruhstaller: 2011, S. 35

Tabelle 1 stellt für Schweizer Property Management Unternehmungen die Indikatoren Mitarbeiterzahl und verwaltete Hauptverträge sowie Nebenverträge dar. Aus den Zahlen wird ersichtlich, dass sich die Verwaltung der Nebenobjekte einen wesentlichen Anteil der verwalteten Verträge ausmachen.

In Tabelle 2 sind die 11 grössten Facility Management Komplettanbieter mit der Anzahl den Mitarbeitenden und der Jahresumsätze in Millionen Schweizer Franken einander gegenübergestellt.



Tab. 2: Facility Management Unternehmungen im Vergleich, vgl. Von Felten et al., 2011, S. 8

Jede dieser Firmen ist überregional oder gar in der ganzen Schweiz tätig und besitzt ein kleines bis dichtes Filialnetz. Eine Mehrzahl der Anbieter hat ihre Muttergesellschaft im Ausland und kann dadurch ihre Dienstleistungen auch überregional oder gar international anbieten. Den Hauptsitz in der Schweiz haben die Avireal AG, Hälg Building Service Group, InfraPost AG und Treos AG. Die Unternehmungen haben unterschiedliche Kernkompetenzen. Ein Indiz für die Begründung diese Situation liegt in der jeweiligen Herkunft. Tabelle 3 zeigt die Branchenherkunft der 11 grössten Facility Managementunternehmungen.

Herkunft:	Firmen
Bauwesen:	Hochtief, HSG Zahnder
Bewirtschaftung:	MIBAG, Treos
Technik:	Avireal, Cofely, Hälg, Johnson Controls
Reinigung:	ISS, Infrapost
Catering:	Sodexo

Tab. 3: Branchenherkunft der Facility Management Unternehmungen

4.3 Segmentierung des Marktes

Der Schweizer Immobilienmarkt ist traditionell ein Markt von klein- und mittleren Unternehmungen (KMU). Die Firmen in den Bereichen Hoch- und Tiefbau, der Architektur und Ingenieurwesen sowie den restlichen Ausbaugewerben mit mehr als 250 Mitarbeitern weisen einen Anteil von unter einem Prozent der Firmen auf. Das heisst, dass rund 99 Prozent aller Firmen in diesen Branchen weniger als 250 Mitarbeitende aufweisen. Im Bereich der Architektur und des Ingenieurwesen sind es sogar 91% Unternehmungen, die weniger als 9 Mitarbeitende aufweisen.[55] Die Eidgenössische Betriebszählung aus dem Jahre 2008 zeigt zudem für die letzten drei Erhebungszeiträume 2001, 2005 und 2008 eine Verschärfung des Trends zu immer mehr Kleinstunternehmungen auf. Abbildung 8 zeigt den prozentualen Anteil der Beschäftigten (Vollzeitäquivalenten) nach der Grösse der Arbeitsstätten.

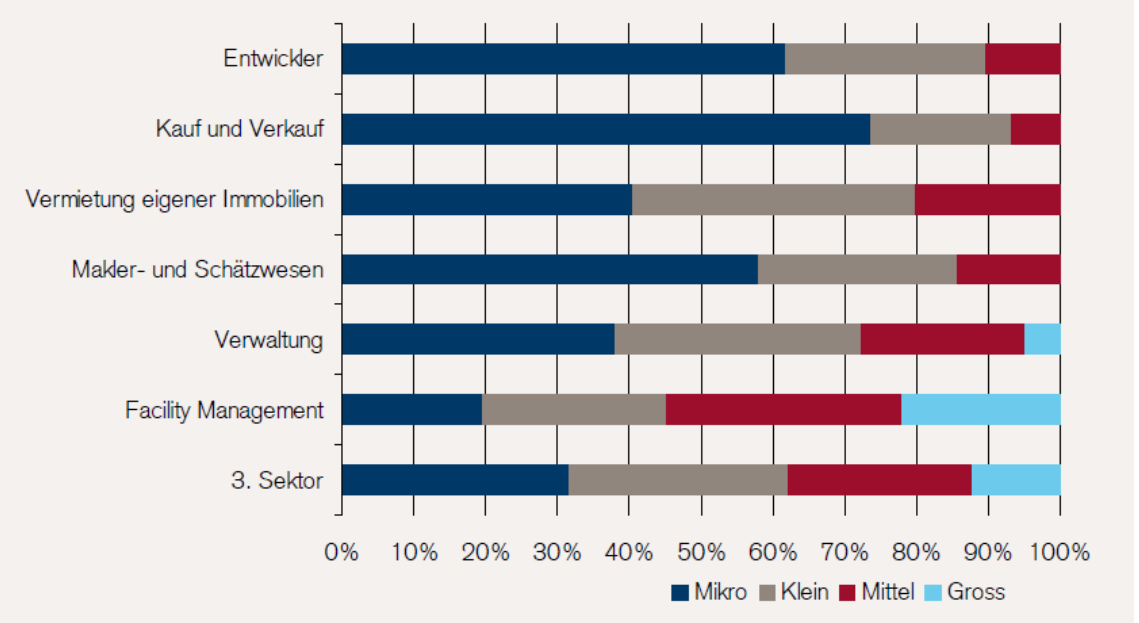


Abb. 8: Kleinbetriebliches Immobilienwesen, vgl. CS, Swiss Issues Immobilien 2010, S. 53

Unternehmungen im Bereich des Property- und Facility Managements weisen oftmals grosse Personalbestände auf, da viele arbeitsintensive Tätigkeiten darunter vereint werden.[56] Zur Optimierung der Abläufe und der Betriebskosten werden Prozesse, welche früher zum Kerngeschäft vieler Unternehmungen gehört haben, heute konsequent ausge-

[55] Bundesamt für Statistik, BFS, 2008, Betriebszählung, Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklassen – Noga 2008, o.S.

[56] Vgl. Credit Suisse, Economic Research, Swiss Issues Immobilien, Immobilienmarkt 2010, S. 52 - 54

lagert. Die weitere Auslagerung dieser Teilprozesse oder von ganzen Unterstützungsprozessen in neue, eigenständige Gefässe wird bei rund 70% der Marktteilnehmer erwartet.[57] Der gegenläufige Trend ist die Konsolidierung, welche in gesättigten Märkten vorkommt. Dabei teilen sich Firmen den gleichen, stagnierenden Absatzmarkt, was bei einer Konkurrenzsituation ausserhalb von monopolartigen Konstellationen zum Schwinden der Marge führt.[58] In dieser Situation sind Firmenübernahmen zur Substituierung der fehlenden Margen zu beobachten.

5 Synthese

5.1 Vorgehensweise

Zur Klärung der Kernfrage wurden mittels der Erhebungsmethode von persönlichen, strukturierten Interviews[59] die Meinungen von 13 Experten eingeholt. Diese stammen aus den Bereichen Real Estate Investment Management, Real Estate Portfolio Management, Corporate Real Estate Management, Public Real Estate Management, Real Estate Asset Management, sowie Dienstleistern aus den Bereichen Property- und Facility Management. Diese Auswahl ist für die Darstellung der unterschiedlichen Bedürfnisse und Ansichten der Marktteilnehmer wichtig. Die Wahl der qualitativen Datenerhebung mittels strukturierter Interviews lässt einen grossen Freiraum der Gesprächspartner zu, ermöglicht aber eine gute Ausschöpfung der Information in den ausgewählten Themen.

In einem ersten Schritt wurden Thesen zu den einzelnen Bereichen ausgearbeitet, welche Marktbeobachtungen aufnehmen und eine mögliche Entwicklung antizipieren. Sie betreffen einerseits die funktionalen Bereiche des Property- und des Facilities Managements mit der Unterteilung in technisches und des infrastrukturelles Gebäudemanagement. Im Weiteren wurden zwei Thesen zu aktuellen Einkaufsstrategien respektive der Positionierung der Marktakteure (Sourcingstrategie) und zu Tendenzen bei der Entwicklung von neuen Betreibermodellen erstellt.

---

[57] Vgl. FM Monitor 2009, S.86
[58] Vgl. ebenda, S. 87
[59] Häder M. 2006, S. 185 - 191

Untersucht wurden Markveränderungen im Sinne von Konsolidierungen oder Fragmentierungen der einzelnen Tätigkeitsfelder. Als Indikatoren wurde die Anzahl von Markteilnehmer, deren Umsatzvolumen und Mitarbeiterzahl betrachtet. War eine Abnahme insbesondere der Marktteilnehmer zu erkennen, wurde der Weg zur Konsolidierung eingeschlagen, im umgekehrten Fall lag eine Fragmentierung vor.

Zur Lenkung der Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden mit den Thesen und jeweils rund 4 bzw. 5 Fragen erstellt. Diese wurden den Interviewpartner vorab zugestellt und die Antworten mündlich eingeholt. Für die Sicherstellung der Aussagen wurde ein elektronischer Mitschnitt aller Interviews erstellt und anschliessend auf die Kernaussagen reduziert und schriftlich protokolliert. Bei Unklarheiten wurden die jeweiligen Protokolle den Interviewpartnern zur Validierung zugestellt und deren Einverständnis eingeholt.

Die Inhaltsanalyse erfolgte durch die Reduzierung ähnlicher Aussagen auf wesentliche Inhalte. Dabei gilt eine These als bewährt oder bestätigt, sofern sie eine hinreichende Übereinstimmung zwischen der Hypothese und der entsprechenden Beobachtung der Erfahrungswelt besteht.[60]

5.2 Resultate der Interviews

Nachfolgend werden die Resultate und Erkenntnisse aus den Interviews zusammengefasst. Es werden die Gemeinsamkeiten als Trend herausgearbeitet und Widersprüche erklärt. Die Struktur der Darstellung folgt jener des Fragebogens und zeigt die verschiedenen Äusserungen auf. Sie werden auf Grund der Perspektive der jeweiligen Experten den Dimensionen *Investoren* (Eigentümer), *Nutzer* (Mieter/Endnutzer) oder den *Dienstleistern* zugeordnet.

[60] Vgl. Mayer 2006, S. 24 - 30

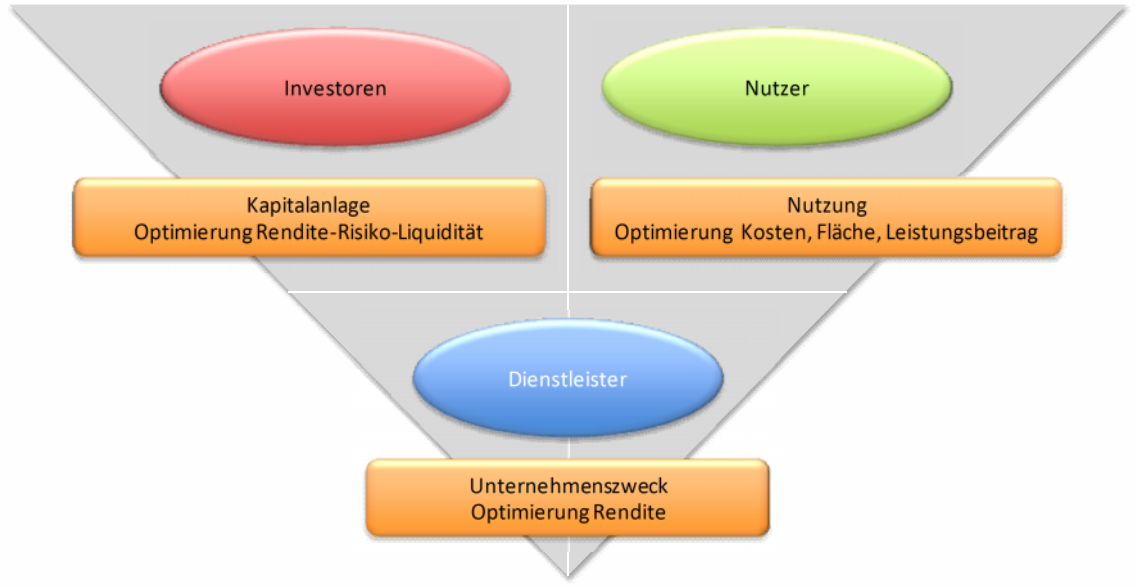


Abb. 9: Einordnung der Interviewpartner in drei Dimensionen

Abbildung 9 zeigt die zur Einordung der Aussagen zu Grund gelegte, vereinfachte Darstellung der Marktteilnehmer. Die Dimensionen entsprechen den vormals genannten Perspektiven der Interviewpartner. Dabei kann beim Cluster Nutzer, der Nutzer gleichzeitig der Mieter sein, da diese Gruppen sich durchaus innerhalb ihrer wirtschaftlichen Einheiten eine professionelle, fachliche Funktion wie das Corporate- oder Public Real Estate bereitstellen, welche die Endnutzer vertreten.

Als generelle Erkenntnis aus den Interviews kann klar festgestellt werden, dass Versuche, einfache und allgemeingültige Aussagen zu treffen, praktisch nicht möglich sind. Es gibt nicht einen Markt. Die Aspekte sind äusserst vielschichtig und subtil. Die Marktteilnehmer weisen ungleichmässige Ausprägungen in der Professionalität auf und stellen daher ganz unterschiedliche Anforderungen an die Dienstleister, wobei oftmals die Typologien der Liegenschaften ebenfalls für die gestellten Anforderungen sehr entscheidend sind. Rechtliche Unterschiede, die Anwendungen verschiedener Normen der Rechnungslegung anhand des Verwendungszwecks der Immobilie oder der Wirtschaftsform der Immobiliengefässe, unterschiedliche Marktprognosen der Immobilieneigner, komplizierte Eigentumsverhältnisse oder die Individualität des Managements sind nur einige Aspekte, welche bei Marktveränderungen Einfluss haben. Nachfolgend wird auf jede Thesen detailliert eingegangen und die Erkenntnisse der Interviews erläutert.

5.3 Entwicklungen innerhalb der funktionalen Bereiche

5.3.1 Property Management

These: Das Property Management respektive die Immobilienbewirtschaftung erlebt eine Spaltung in zwei Segmente. Einerseits erfahren die prozessorientierten, in relativer Betrachtung grossen Unternehmungen, durch überregionale Konkurrenz markanten Margendruck und der Markt konsolidiert. Andererseits werden spezialisierte Abteilungen mit Kompetenzen in Teilprozessen der Bewirtschaftung, in neue Einheiten abgespalten oder es werden neue Kleinbetriebe gegründet. Diese Entwicklung führt zur Fragmentierung des Marktes.

In der These wurden einfache Marktzusammenhänge gespiegelt und in eine Entwicklungsprognose verarbeitet. Das Ziel der Prognose lag nicht darin, den Markt in seinen Facetten vollständig abdecken zu können, sondern mittels These mit den Experten ins Gespräch zu kommen und den Property Management Markt in seinen Eigenheiten genauer zu durchleuchten. Die These, der Markt teile sich in lediglich zwei Segmente, greift aber wie erwartet zu kurz. Auf Grund der verschiedenen Bedürfnisse der Marktteilnehmer sind weitere Ausprägungen in den Unternehmensausrichtungen denkbar. So gilt: „Die meisten Leistungen werden immer noch von privaten Eigentümern im Alterspektrum 50-plus vergeben. Diese Generation beauftragt lieber eine kleine Firma, bei der man den Hauswart noch kennt.“[61]

Die Aussage, dass die Marge bei grossen Ausschreibungen unter Druck gerät, konnten alle Experten bestätigen. Der Markt für Property Management oder der Bewirtschaftung von grossen Immobilienbeständen ist relativ klein. „[…] im nationalen Kontext gibt es lediglich vier Firmen. Dies sind die Privera, die Livit, EPM mit Einschränkungen, da sie im Tessin keine Filiale haben und Wincasa“[62]. Betrachtet man den Lebenszyklus dieses Marktes, befand er sich bis anhin in einer eher frühen, unreifen Wachstumsphase. Grosse Leistungspakete mit mehreren hunderttausend Quadratmetern kamen unregelmässig auf den Markt und die Anbieter und die Auftraggeber hatten sich lediglich nach dem Preis orientiert. Nun scheint der Markt gereift zu sein und die Parteien entscheiden nach weiteren, eher qualitativen Kriterien. Immer wichtiger werden durchgängig vernetzte IT-

[61] Experteninterview

Systeme mit allen möglichen Schnittstellen zu den im Markt verbreiteten Systemen. Diese Entwicklung scheint eher die ganz kleinen Anbieter heraus zu fordern, welche auch durch die zunehmende Dichte von mietrechtlichen Entscheiden bei der Professionalisierung nicht länger mithalten können. Mittelgrosse Unternehmungen finden allenfalls ihre Kundengruppe bei den privaten Immobilienbesitzern mit kleinen bis mittelgrossen Immobilienbeständen und werden weiterhin relativ gut nachfragt. Trotzdem befinden sich die regionalen mittelgrossen Betriebe in einer schwierigen Situation. Ihnen fehlt oftmals die Aussicht auf mögliches Wachstum. Um wirklich im nationalen Kontext konkurrenzfähig zu werden, bräuchte es fast unüberwindbare Investitionen in ein Filialnetz und in die IT-Systeme. Dieser Schritt gilt als grosse Hürde und wird bei manchen Betrieben in einer Übernahme enden.

Im Gegensatz zum technischen- und infrastrukturellen Gebäude Management, werden im Property Management noch grosse Innovationsschritte erwartet. Im allen Bereichen, wie zum Beispiel der Erarbeitung von durchgängigen Prozessen, der Vernetzung der IT-Systeme oder der Spezialisierung einzelner Prozesse werden noch tiefschürfende Anpassungen notwendig werden. Eine Anpassung an den Prozessen kann bedeuten, dass eine Aufspaltung in Teilprozesse wie erfolgen wird. Also die Bewirtschaftungstätigkeit in Kundenbetreuung vor Ort (Wohnungsübergaben) und die interne Systemverwaltung. Weitere Professionalisierungsschritte werden bei der Erstvermietung und bei der Verwaltung von Stockwerkeigentum erwartet. Die Rendite wird in relativer Betrachtung als gut betrachtet (Aussage aus Anbietersegment EBITDA 10%).

Konklusion für Investoren:

Investoren mit grossen Immobilienbeständen arbeiten fast ausschliesslich mit einer kleinen Zahl von Property Management Unternehmungen zusammen. Die Prozesssicherheit, das Filialnetz und die IT-Infrastruktur mit allen gängigen Schnittstellen sind dabei die klaren Entscheidungsgründe. Da der Investor auf Grund von Rechnungslegungsvorschriften nicht interessiert ist, umfangreiche interne Steuerungseinheiten aufzubauen,

[62] Experteninterview

werden mit steigender Tendenz White-Collar Leistungen[63] nachgefragt. Aktuelle Energieverbräuche werden als Marketinginstrument für ihre Assets immer wichtiger. Erkennbare Optimierungen sind im Reporting zu den Energieoptimierungen und den Anbindungen an die eigenen IT-Systemen zu erwarten.

Konklusion für Nutzer:

Die Wichtigkeit, Immobilien als eigene Anlageklasse zu betrachten ist erkannt. Die Erfahrungen der letzten Jahre und die Situation der tiefen Zinsen und dadurch interessanten risikoarmen Erträgen in Immobilienmarkt führen dazu, dass die Immobilie als Anlage das Interesse des Top Managements erfährt. Innerhalb der Unternehmungen werden in den Abteilungen des Corporate Real Estate Management die Steuerungseinheiten personell verstärkt und Vertreter im höheren Kader oder gar Topmanagement angesiedelt. Die Datenaggregierung, also das Verdichten und Konsolidieren von Datenbeständen der Front und anschliessendes Aufbereiten für das Management, ist eine der grössten Herausforderungen dieser Akteure. Zwecks Vereinfachung der Prozessabläufe werden die Schnittstellen zwischen extern und intern erbrachten Leistungen minimiert. Deshalb ist eine leichte Tendenz zum Insourcing erkennbar. Explizit werden im Bereich Corporate und Public Real Estate die Prozesse der Bewirtschaftung und des Asset Management bezüglich einer Rückwärtsintegration geprüft.

Konklusion für Dienstleister:

Es wird eine markante Professionalisierung einiger Teilprozesse erfolgen. So steckt der Einkaufs- oder der anschliessende Rechnungsverarbeitungsprozess noch in den Kinderschuhen. Viele Teilschritte, wie zum Beispiel die Erfassung der Kontierung, werden mehrfach von Hand ausgeführt. Eine durchgängige, elektronische Unterstützung fehlt hier weitgehend. Die grossen Anbieter von Bewirtschaftungsleistungen befinden sich bereits auf dem Weg, eine Reihe von Prozessoptimierungen zu bewältigen. Dazu benötigen sie genügend Unterstützung des Managements, um diese erfolgreich und in aller

[63] Als White Collar Leistungen werden die anspruchsvolleren Managementtätigkeiten bezeichnet, welche mehr Wissen und Beitrag des Individuums erfordern. Die sprachliche Unterscheidung spielt auf die unterschiedliche Kleidung der Arbeiter und der Büroangestellten an. White Collar bezeichnet den Anzug mit weissem Hemd, das Pendant Blue-Collar bezeichnet das Arbeitsübergewand

Stringenz zum Erfolg zu führen. Es müssen in der Basis detaillierte Flächenerfassungen erfolgen und elektronische Bestellungs- und Rechnungsverarbeitunsprozesse eingeführt werden. Das Vertragsmanagement wird zunehmend elektronisch und mittels Scanning und Archive Management Systemen erweitert. Organisatorisch werden zukünftig separate und professionelle Teams die Erstvermietung und Wiedervermietung, das Energiemanagement, das Assetmanagement, die Wohnungsabgaben, die Systemverwaltung oder spezielle Immobilientypologien wie Stockwerkeigentum oder Geschäftsliegenschaften betreuen. Trotz aller Optimierungen der Kosten sind auch Weiterentwicklungen auf der Ertragsseite anzustreben. Dies soll durch die Fokussierung auf die Kundenwünsche mittels selektiv angepassten Lösungen erfolgen. Weiteres Potential steckt in der Beratung von Energie- und Ertragsoptimierungen. Das bestehende Honorierungsmodell[64] scheint gut im Markt verankert zu sein. Obwohl Vor- wie Nachteile bei der Anwendung dieses Modells genannt werden, wird davon nicht abweichen. Die Balance zwischen der Einfachheit des Modelles als Vorteil und des fehlenden Anreizsystem als Nachteil, scheinen sich insgesamt die Waage zu halten. So erfolgt innerhalb eines Portfolios ein Vergütungsausgleich zwischen aufwändigen und einfachen Liegenschaften und Anreizsysteme werden je nach Typologie der Objekte zusätzlich vereinbart.

5.3.2 Technisches Gebäudemanagement

These: Die Erhöhung des Technisierungsgrades der Immobilien führt zur Spezialisierung einzelner Marktteilnehmer und damit zu Fragmentierung des Marktes.

Die These zum technischen Gebäudemanagement nimmt die Entwicklung der verschärften Bauvorschriften und die verstärkte Medienpräsenz von Green-Buildings auf und interpretiert dazu die Herausforderungen der Branche. Der Trend zum Einbau umfangreicherer Haustechnik wird mehrheitlich bestätigt. Zudem wird dieser Trend mit grosser Besorgnis betrachtet. „[…] Die Besteller müssen diesem Trend zu mehr Technik gegensteuern und einfache Systeme, insbesondere bei der Leittechnik einfordern“.[65] Es sind aber bereits erste Anzeichen für solche Entwicklungen zu erkennen. „[…] technisch ist

[64] Als Honorierungsmodell wird die prozentuale Vergütung der Bewirtschaftungsleistung anhand des Nettomietzinsvolumen verstanden.

[65] Experteninterview

der Markt bereits einen Schritt weiter und es werden Produkte verkauft, die keine Spezialösungen mehr darstellen".[66] Als grösste Herausforderung wird der Kampf um das motivierte und qualifizierte Personal betrachtet. Gefordert werden vernetztes Denken, die Berücksichtigung des Life-Cycle und das Erkennen von Kundenbedürfnissen. In Branchensegment TGM findet eine Segmentierung in White-Collar und Blue-Collar Worker statt. So werden die einen Unternehmungen ihre Strategie auf die Erbringung von Managementleistungen, die anderen auf die Erbringung von Handwerksleistungen ausrichten. Das Aufbereiten und Vorhalten von Energieverbrauchsdaten und das konsequente Nachführen von Anlagedaten sind aktuelle Aufgaben, welche infolge der Komplexität der Technik und der Anforderungen des Managements zunehmend an Bedeutung gewinnen. Eine starke Tendenz ist bei der Verlagerung von Investitionskosten in die Betriebszeit zu erkennen. Bei Arbeitsgattungen, welche nach der Installation wenig Potential für nachfolgende Unterhaltsleistungen, wie zum Beispiel Elektroinstallationen haben, wird noch immer eine adäquate Rendite bei der Erstellung erzielt. Bei Arbeitsgattungen, Gewerken oder Komponenten, bei welchen gute Unterhaltsrenditen möglich sind, werden auch Installationen ohne eigentliche Renditen ausgeführt. Dies ist zum Beispiel bei den Sicherheitsanlagen zu beobachten. Diese Entwicklung ist in weiter entwickelten Branchen, wie im Bereich der Informationstechnologie bei Druckern bereits stark verbreitet. Während die Hardware zu einem günstigen Preis erhältlich ist, werden nachfolgend Druckerkartuschen zu hohen Preisen verkauft. Die Rendite im Bereich TGM liegt insgesamt tiefer als beim Property Management bei ca. bei 4% bis 10%. EBITDA. Die grosse Streuung der Renditeprognosen liegt insbesondere bei der unterschiedlichen Ausprägung des Installationsgeschäftes.

Konklusion für Investoren:

Die Verschiebung der Kosten aus der Erstellung einer Liegenschaft in die nachfolgende Betriebszeit, enthält für den Investor positive wie negative Elemente. So werden die Initialaufwendungen entlastet, die jährlichen Unterhaltsaufwendungen steigen jedoch an. Die Komplexität bei der technischen Ausstattung der Liegenschaften erfordert neue Kompetenzen bei der Erstellung aber vor allem innerhalb der Haltedauer der Liegenschaften.

[66] Experteninterview

Konklusion für Nutzer:

Für den Nutzer werden die Betriebskosten zunehmend an Bedeutung gewinnen. Werden bei Mietwohnungen der Mieter jeweils die Bruttomiete betrachtet, so wird bei Gewerbeobjekten aktuell noch zu wenig auf die Nebenkosten geachtet. Zentral Bedeutung hat der Flächenbedarf und Kostenaufwand pro Mitarbeiter im Verhältnis zur Arbeitsplatzqualität und Mitarbeiterproduktivität. So werden verschiedene Standorte, benötigte Flächen aber auch Raum- und Klimatisierungsqualitäten miteinander verglichen. Als Resultat werden technisch einfache Lösungen in verkehrstechnisch gut erschlossenen, nutzungsneutralen Liegenschaften Erfolg haben.

Konklusion für Dienstleister:

Die Schwierigkeit für den Dienstleister besteht darin die Komplexität der unterschiedlichsten, vernetzten Technik in einfache und verständliche Kundenlösungen umzusetzen. Die Mitarbeitenden müssen vernetzt denken und agieren. Das Wissen der Planung in die Installation und letztendlich in den Betrieb zu übergeben, ist eine schwierige Aufgabe, welche innerhalb der Unternehmungen eine grosse Herausforderung darstellt. Da in den Unternehmungen die Mitarbeitenden als wichtigstes Gut angesehen werden, ist es wichtig den Mitarbeitern eine Arbeitsumfeld zu schaffen, in welchem sie Erfolg haben können. „[…] Es gibt einfach zu wenig qualifiziertes Personal. Es ist anscheinend den Verbänden nicht geglückt, diese Berufsgattung attraktiv genug zu machen. Wenn heute ein junger Mensch die 20-Minuten liest, ist für ihn klar dass er entweder ins Showgeschäft möchte oder in eine Bank arbeiten geht. Sicher möchte er aber nicht in einen handwerklichen Beruf wie die Haustechnik oder ins Energiemanagement. Das ist schade, falsch und tragisch“.[67] . Mit einer erfolgsversprechenden Firmenkultur und einem attraktiven Entlöhnungssystem die besten Mitarbeitenden anziehen und halten zu können, ist matchentscheidend. Die Beschäftigung von ausländischen Arbeitskräften scheint bis heute vorwiegend im Installationsgeschäft gut umgesetzt werden zu können.

[67] Experteninterview

5.3.3 Infrastrukturelles Gebäudemanagement

Der Margendruck bei umfangreichen Auftragsvergaben von professionellen Immobilieneignern oder Nutzern führt zur Konsolidierung des Marktes für Grossaufträge. Auf Grund der geringen Anforderungen ist der Markteintritt sehr einfach und unzählige Kleinstbetriebe decken den Rest des stark fragmentierten Marktes ab.

Dieser These wird kaum widersprochen. Es wird jedoch angenommen, dass die Nachfrage wie Anbieterseite zur Einsicht kommt, dass nun zum Beispiel bei der professionellen Reinigung der Zenit von immer günstigeren Preisen erreicht wurde. Die möglichen Optimierungen wurden in den letzten Jahren umgesetzt und weitere Optimierungen sollten mit einer natürlichen Skepsis entgegengetreten werden. Ein Interviewpartner meint dazu: „Wenn heute die Dienstleistung 20% günstiger angeboten wird, so wird man irgendwo um nahezu 20% betrogen. Der Unternehmer verdient immer seinen Anteil, es wird aber sicherlich bei einer Dienstleistung mit Materialanteil von weniger als 5% jeweils im Umfang der Kosteneinsparung auch weniger Leistung erbracht“.[68] Dieses Verständnis gilt durchaus auch für weitere Leistungen im infrastrukturellen Gebäudemanagement, wie zum Beispiel bei den Empfangsleistungen. In diesem Bereich heisst Leistungsabbau, dass die Mitarbeiter öfters wechseln, dass weniger qualifizierte Personen eingesetzt werden oder dass weniger Platz für Innovation oder Eigeninitiative vorhanden ist. Die zu erwartenden Anpassungen bei den Minimallöhnen für Reinigungsangestellte mittels Gesamtarbeitsverträgen lassen auf eine zusätzliche Reifung des Marktes auf eine Kehrtwende in der Abwärtsspirale der Preis- und Qualitätsgefüge von Reinigungsleistung hoffen. Zudem sind verschiedene Spezialisierungen im Bereich Reinigung auszumachen, zum Beispiel die Hygiene- oder Fassadenreinigung. Renditeerwartungen liegen auf relativ tiefen ca. 4% - 6% EBITDA.

Konklusion für Investoren:
Infrastrukturelle Leistungen sind für den Investor selten im Fokus. Diese Leistungen fallen entweder direkt beim Nutzer an oder werden über die Nebenkosten verrechnet.

[68] Experteninterview

Konklusion für Nutzer:

Erfahrungen haben gezeigt, dass nun weitere Optimierungen im Bereich Dienstleistungen schwierig sind. So werden Optimierungen oftmals durch die Reduktion der Leistung erreicht. So wird bei der Reinigung weniger oft oder weniger intensiv gereinigt und die Empfänge haben reduzierte Öffnungszeiten oder bieten nicht mehr alle Dienstleistungen an. Diese Tendenz zeigt sich bei allen Arbeitsgattungen. Durch die Reifung des Marktes scheinen sich mittelfristig die Angebotspreise zu stabilisieren und allenfalls leicht zu verteuern. Diese grobe Darstellung des infrastrukturellen Gebäudemanagements stimmt natürlich im Detail nicht. Vereinzelt werden noch immer neue oder optimierte Lösungen entwickelt, welche weiterhin zu Verbesserungen führen.

Konklusion für Dienstleister:

Die Reinigungsbranche scheint in ihrer Entwicklung zu reifen. Wichtig ist, dass das Image der Branche verbessert wird. So sind die nun angestrebten Gesamtarbeitsverträge mit garantierten Minimallöhnen zu verabschieden. So können den Mitarbeitenden faire Löhne entrichtet werden, was auch zulässt besser qualifiziertes Personal für diese Arbeit zu anzustellen. Wichtig scheint dass den Auftraggebern heute nun nicht mehr günstigere sondern bessere oder optimalere Leistungen angeboten werden. Nicht die günstigste Reinigungsofferte bringt den Erfolg, sondern das zufriedenstellenden Ergebnis zu einem fairen Preis. Eine Spezialisierung ist bei der Fassadenreinigung oder der besonderen Hygienereinigung auszumachen. In den weiteren Bereichen sind aber aufgrund technischer Entwicklungen noch Innovationen zu erwarten. So werden zu Beispiel bei Postdienstleistungen oder Druck- und Kopierdienst noch einige Professionalisierungsschritte zu erwarten sein.

5.4 Generalisten vs. Spezialisten

Der integrale Full-Service-Provider ist nicht mehr gefragt und wird durch spezialisierte Single-Service-Provider abgelöst.

Diese These wurde von den Experten differenziert beantwortet. So waren sich alle einig, dass die Generalisten in Anzahl und Umsatzvolumen schwinden werden. Speziell die Experten des Bereichs Corporate Real Estate haben klar bestätigt, dass bei Ausschreibungen keinen Kostenvorteil bei integralen Mandaten auszumachen ist. So sind Single-Service Dienstleister „Best in Class“ und im Preis wie auch bei neuen und interessanten Lösungen klar im Vorteil. Für Investoren stimmt diese These nur bedingt. Für Fondsgesellschaften sind eigene Personaleinheiten zur Steuerung der Dienstleistung nachteilig, da diese sich negativ auf die resultierende Managementgebühr der indirekten Anlage auswirken. Für kleinere Unternehmungen mit wenigen Standorten und geringen Fähigkeiten im Bereich Real Estate Management stimmt die These insofern nicht, da durch einen integralen Full-Service Provider Managementleistungen erbracht werden, welche ansonsten bei die Unternehmungen selbst anfallen. Zudem können diese Leistungen beim Provider professioneller und kostengünstiger erbracht werden. Ein Full-Service Contractor, welcher von der Projekteidee, über die Bauerstellung bis zum Liegenschaften Betrieb und Unterhalt alles anbietet, wurde in der Vergangenheit am Markt erfolglos angeboten. Die Gruppe der Experten sind für den Weiterbestand dieses Geschäftsmodells unterschiedlicher Meinung. So meinen einige Interviewpartner: „Die institutionellen werden zukünftig Land kaufen und selber entwickeln. Dadurch muss sich der Generalunternehmer in der Wertschöpfungskette ausweiten müssen und die Bewirtschaftung mit übernehmen.“[69]

Andere sind eher skeptisch oder glauben nicht daran, dass dieses Gesamtleistungsmodell Bestand oder vermehrten Erfolg haben wird. So wurde folgende Aussage geäussert: „Die Zukunft wird es weisen, ob ein „Service-Contractor wie ehemals Steiner oder die heutige Priora Erfolg haben wird“.[70]

---

[69] Experteninterview

[70] Experteninterview

Konklusion für Investoren:

Die Wahl des Dienstleister wird durch die eigene Immobilienkompetenz und der Anlage- und Portfolio- und Objektstrategie bestimmt. So werden kleinere Investoren mit diversifiziertem Portfolio eher auf einen grösseren integralen Provider setzen und professionelle Immobilieninvestoren mit eigenen Ressourcen und lokalen Portfolien eher auf Single-Service Dienstleister. Fondsgesellschaften kaufen zwecks geringen eigenen Steuerungsaufwands lieber professionelle Gesamtlösungen ein.

Konklusion für Nutzer:

Unternehmungen mit eigenen Corporate- und Public Real Estate Manager besitzen umfangreiche Kompetenzen und genügend eigene Steuerungsressourcen und kaufen infolge des besten Preis-/Leistungsverhältnisses lieber Einzelleistungen ein. Regionalverankerte Nutzer benötigen selten hochstehende Facility Services und kaufen daher erst ab einem gewissen Umfang Dienstleistungen bei einem Generalisten ein. Zuvor bezieht er Einzeldienstleistungen für jede Arbeitsgattung.

Konklusion für Dienstleister:

Klare Fokussierung auf Kundengruppen ist der Schlüssel zum Erfolg. Infolge der Ausrichtung von CREM und PREM auf Single-Sourcing werden Full-Serviceprovider (Generalist) eher von Fondgesellschaften, internationalen Investoren ohne lokale Kenntnisse oder mittel grossen Unternehmungen ohne eigene Steuerungseinheiten nachgefragt.

5.5 Entwicklung objektgetriebener Betreibermodelle

Bei den Wohnimmobilien verändert sich im Betreibermodell nichts und der Markt konsolidiert. Bei den Gewerbe-/ Bürobauten wird der Wettbewerb härter und der Markt stagniert. Bei den Spezialimmobilien entwickeln sich immer neue spezielle Dienstleistungen und es entstehen neue Betreiberfirmen, wobei der Markt fragmentiert.

Diese These wird von allen Experten bestätigt. Das Modell für Wohnliegenschaften mit Verwalter und einem Hauswart vor Ort scheint noch lange nicht ausgedient zu haben.

„Das Hauswartsmodell ist insofern nicht auswechselbar, da lediglich die Kosten direkt der Nebenkostenrechnung belastet werden. Ein externer Provider muss zusätzlich noch alle Overheadkosten und den Gewinn mitfinanzieren. Das heisst ein durchschnittlicher interner Hauswart kostet somit rund CHF 35 pro Stunde Vollkosten. Kein externer Hauswart wird unter CHF 55 pro Stunde angeboten. Dies kann auch mit Optimierungen nicht wettgemacht werden.“[71] Ein mögliche Professionalisierung kann bei einer genügend grossen Anzahl von Objekten, welche sich in nächster Nähe zueinander befinden über die Ausrichtung auf die Gewerke erfolgen, anstelle der Orientierung auf die jeweiligen Liegenschaften.

Bei Gewerbe- und Bürobauten werden keine Veränderungen zur heutigen Situation erwartet. Für neue Immobilienformen, insbesondere für neue Wohnformen, werden auch neue Betreibermodelle erwartet. „Es werden neue Typen bezogene Betreibermodelle auf den Markt kommen. Dies ist eine Art Centermanagement für Siedlungen, also ein Siedlungsmanagement. Wohnen mit Service oder Wohnen im Alter benötigen eine Leitung ohne diese funktionieren diese Wohnformen nicht.“[72] Dieses Grundmodell von Steuerungen von Nutzerprozessen kennt man heute aus dem Centermanagement für Einkaufscenter, jedoch werden sie auch auf weitere Immobilientypen in adaptierter Form angewendet werden. Diese Art von Managementprozessen wird durch einzelne spezialisierte und immer öfters international vertretene Firmen erbracht.

Konklusion für Investoren/Nutzer und Dienstleister:

Die Experten aller drei Dimensionen haben die These als korrekt bestätigt. Das Hauswartsmodell wird auch in den nächsten Jahren nicht verändert. Die Hauswarte werden weiterhin durch die Verwalter geführt und die Dienstleistung nicht extern eingekauft. Da auch bei Wohnliegenschaften die technischen Anforderungen ansteigen, müssen die Mitarbeitenden laufend geschult werden. Hierzu werden zahlreiche Ausbildungsrichtungen angeboten. Von der FM-Kammer des Schweizerischen Verbands der Immobilienwirtschaft werden heute bereits Zertifizierungen zum Certified Object Manager angeboten.

[71] Experteninterview
[72] Experteninterview

Der Markt für FM-Dienstleistungen bei Büro- und Gewerbebauten ist gut entwickelt und wächst kontinuierlich, jedoch eher langsam. Die in der Vergangenheit erwarteten umfangreichen Outsourcingwellen blieben aus, und werden auch in Zukunft nicht erwartet.

Die neuen Betreibermodelle werden heute schon von einzelnen spezialisierten Firmen erbracht. Die Bedürfnisse der Bevölkerung entwickeln sich weiter. Modelle wie *Wohnen mit Service* oder *Wohnen im Alter* werden zukünftig ihre Kundengruppen finden. So meint ein Experte: „Wir erleben eine Ghettoisierung von unserem Leben. Hier Wohnen, da Arbeiten, dort Shoppen. Diesbezüglich werden sich solche Leistungen für alle Wohnformen oder Shoppingerlebnisse weiterentwickeln“.[73] Diese hochstehenden Managementleistungen sind heute im Markt noch stark unterentwickelt und werden zukünftig von spezialisierten Einzelanbietern erbracht.

6 Weitere Entwicklung

6.1 Erkenntnisse

Zur Beantwortung zur Kernfrage ob der Markt von Property- und Facility Management fragmentiert oder konsolidiert, bieten die Erkenntnisse aus den Interviews gute Voraussetzungen. Der Aussagekraft der konsolidierten Resultate der Experteninterviews sind aber auch Grenzen gesetzt. So können nicht allgemeingültige Regeln für das Marktverhalten aufgestellt werden. Vielmehr sind es die Schattierungen in den Aussagen, welche verschiedenen Marktveränderungen beschreiben oder Prognosen aufzeigen. Als persönliche Erkenntnis ist aber durchaus ein ungefähres Bild des Marktes und der künftigen Veränderungen erkennbar. Mit einer gewissen Distanz geben einzelne Indizien ein zusammenhängendes Ganzes. Zur Darstellung dieses Systems bietet sich das generische Modell für die Marktentwicklung an, welches die Begründung auf einer übergeordneten Ebene liefert. Aus dieser Sichtweise müssen aber auch die Märkte ausserhalb der Schweizer Grenzen betrachtet werden. Im internationalen Vergleich wird der Immobiliendienstleistungsmarkt Schweiz als ein entwickelter Markt betrachtet. Das heisst es gibt ein gemeinsames Verständnis über Angebot und Nachfrage, über Dienstleistungsdefinitionen und -qualitäten und es gibt genügend professionelle Dienstleister die solche

[73] Experteninterview

Leistungen anbieten. Diese Voraussetzung erfüllen nicht alle Märkte der Europäischen Ländern oder gar der Welt. Aufgrund dieser Betrachtung kann erklärt werden, aus welchem Grund internationale Investoren oft Modelle von Gesamtanbietern bevorzugen. Befinden sich die Liegenschaften in verschiedenen Ländern mit unterschiedlich entwickelten Märkten, ist der Einkauf spezialisierter Einzelleistungen fast nicht zu realisieren. Oftmals benötigt es die Initiativen von international vertretenen Gesamtanbietern, um im entsprechenden Land diese Leistungen aufzubauen. In der Folge ist dies auch die Erklärung, weshalb der internationale Trend zu Full-Serviceprovidern für den Markt Schweiz nicht stimmt. In der Schweiz sind genügend Anbieter von Property- und Facility Management vertreten, welche einen hohen Leistungsstandard anbieten. Abbildung 10 zeigt ein Modell der Immobilien Beratungsfirma Reso Partners,[74] welches die verschiedenen Stufen der Marktreife darstellt.

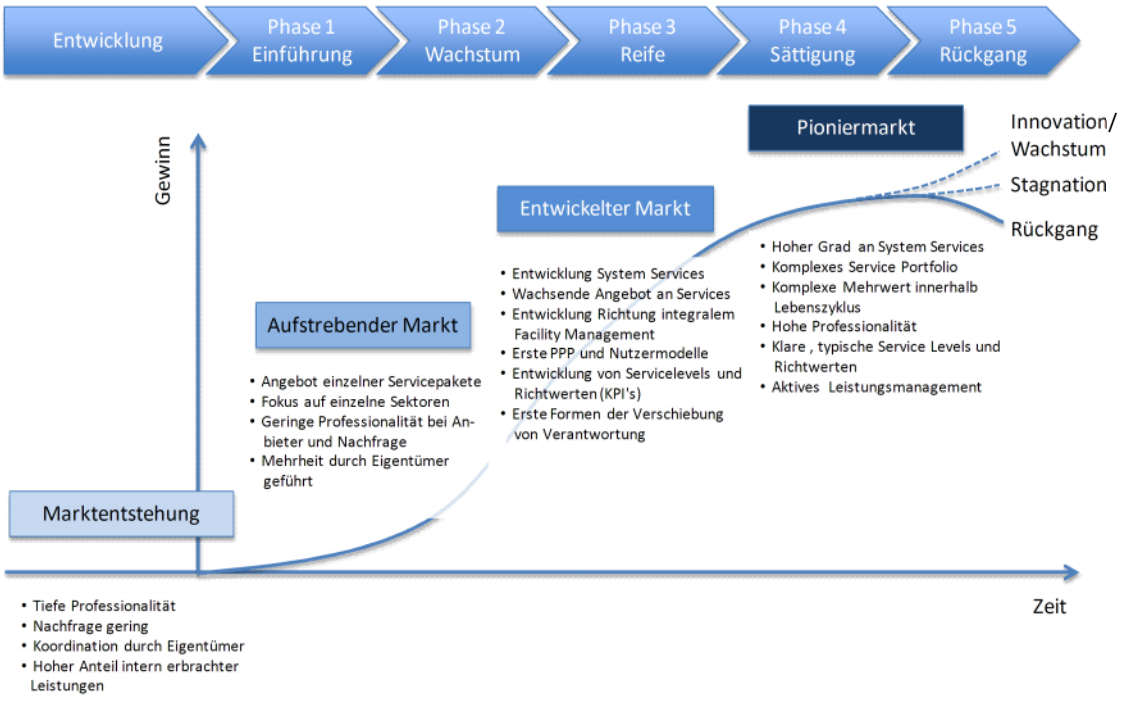


Abb. 10: Generische Positionierung der Marktentwicklung, vgl. Reso Partners, 2011

Aufgrund dieser Markreife ist ein übergeordneter Trend erkennbar. In einem entwickelten Markt werden zahlreiche Leistungen von Spezialisten erbracht, was in einer generi-

[74] Die Darstellung der Marktentwicklungen wurde in dieser Form von der Beratungsfirma Reso Partner AG entwickelt und wird für die FM-Unternehmensentwicklungen im internationalen Kontext verwendet.

schen Betrachtung zu einer Fragmentierung des Marktes führt. Abbildung 11 zeigt die europäische Property- und Facility Management Marktentwicklung pro Land, mit einer Nord-Süd Tendenz im Entwicklungstand.

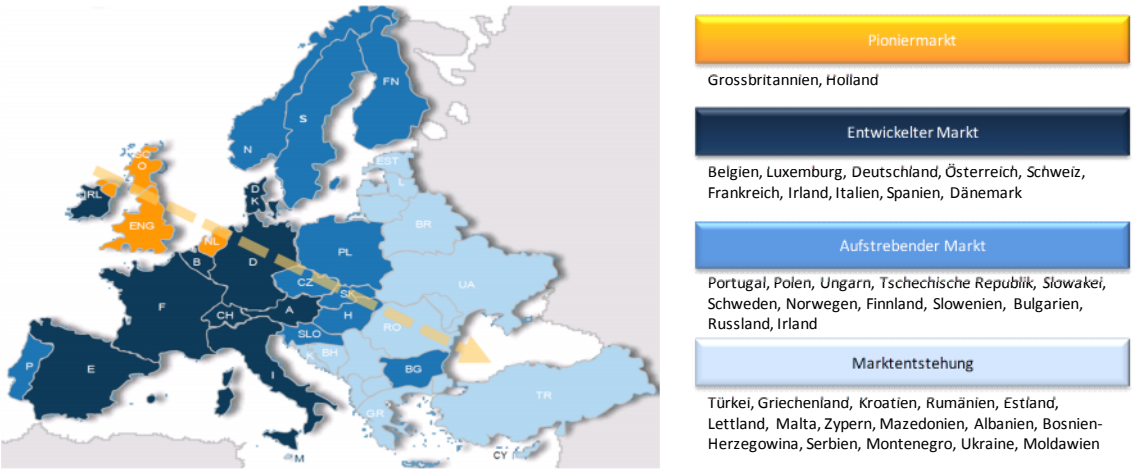


Abb. 11: Internationale Marktentwicklung, vgl. Reso Partners 2011

Entwickelt sich der Markt dennoch weiter, besteht bei allen Marktteilnehmern klares, gemeinsames Verständnis der Leistungen und Qualitäten und es können Systemlösungen durch Komplettanbieter erbracht werden. Folgedessen führt dies zur Fragmentierung des Marktes. Als Versuch zur Festlegung einer generellen Gesetzmässigkeit bedeutet dass, das die Spezialisten fragmentieren und die Generalisten konsolidieren.

6.2 Schlussfolgerungen

Die grossen Trends sind aus Einflüssen der Wirtschaft und der Politik auszumachen. So sind die Megatrends der technologische Fortschritt, die Wissensgesellschaft, die Urbanisierung, die Mobilität, die Ressourcenknappheit und die Globalisierung bei den Anforderungen an die Marktteilnehmer erkennbar.[75]

Aus meiner Sicht der Märkte und als Resultat der Experteninterviews weisen die Märkte des Property- und des Facility Management nicht den identischen Entwicklungsstand auf. Das Property Management besteht seit vielen Jahrzehnten unter wechselnden Begriffen wie Verwaltung oder Bewirtschaftung. Mit den technischen Fortschritten der IT-Technologie wurden Arbeiten rationalisiert und angepasst. Zu einer radikalen Verände-

[75] Brändle-Schlegel et al. 2011, S. 7

rung der Arbeitsweisen hat es jedoch nicht geführt. Das Facility Management verstanden als Optimierung der immobilienbezogenen Prozesse, ist trotzt der relativ jungen Marktpräsenz in der Entwicklung einen Schritt weiter. Unter dem Druck der allgemeinen Professionalisierung der Grosskonzerne, wurden mittels Auslagerungen eine Auftraggeber - Auftragnehmer Beziehung geschaffen, welche die Unterstützungsprozesse markant weiterentwickelt hat. Beim Property Management werden die Entwicklungen durch regionale Unterschiede im Mietrecht erschwert. So können für die Schweiz ohne umfangreiche Anpassungen keine IT-Systeme aus dem Ausland eingesetzt werden. Dies ist schon eine Herausforderung an ein Bewirtschaftungssystem, welches innerhalb der Landesgrenzen eingesetzt werden soll. Aus diesen Überlegungen resultiert, dass das Property Management im Bereich der Kundengruppe der professionellen Markteilnehmer konsolidieren wird. Property Management für Einzelobjekte oder für unprofessionellen Eigentümer wird noch weiterhin stark fragmentiert bleiben. Das Facility Management für professionelle Marktteilnehmer wird Systemlösungen entwickeln und konsolidieren. Wobei diese Systemlösungen in sich sinnvoll abgeschlossene Prozessschritte, Cluster von Anforderungen oder Immobilientypen sein können. Für die verschiedenen Marktteilnehmer heisst dies nun klare Ausrichtung auf die eigenen Stärken.

6.3 Ausblick

Die Resultate der vorliegenden Arbeit leisten einen Beitrag zur Verbesserung der Transparenz des Schweizer Property- und Facility Managementmarktes. Da mit dieser Arbeit aber lediglich Tendenzen zu einem Zeitpunkt beleuchtet werden konnten, bieten sich die aufgezeigten Entwicklungen der Branche als Grundlage für weiterführende Untersuchungen an. Zur Erhöhung des Detaillierungsgrades sind speziell auf die einzelne Dimensionen (Rollen oder Nachfragergruppen) ausgerichtete Untersuchungen sinnvoll. Die Arbeit kann als Anstoss für verschiedene Marktteilnehmer dienen, um ihre Strategien und Ziele zu überprüfen oder infolge nachgelagerter, interner Analysen anzupassen. Dabei sind Ermittlung zur Erhebung der internen Ressourcen mittels Stärken- / Schwächenanalyse zur Erfassung der Handlungsmöglichkeiten, die Analyse von Leistungsreserven und die Ermittlung strategischer Lücken empfehlenswert. Im Weiteren kann eine Wertkettenanalyse dienlich sein.

Anhang

Anhang 1: Interviewpartner

Die Interviews wurden mit folgenden Immobilienexperten durchgeführt:

(alphabetische Reihenfolge, Name, Arbeitgeber, Funktion; Datum, Dauer)

- Baumann Susanne, KPMG AG, Leiterin Facilities & Procurement; Verband fmpro – Vizepräsidentin; Verband FM Schweiz - Präsidentin
  26.7.2011, 90 Minuten
- Bucheli Daniel, Credit Suisse, Leiter Corporate Real Estate Management,
  30.6.2011, 70 Minuten
- Ess Hans-Peter, UBS, ehemaliger Leiter Corporate Real Estate Management
  17.6.2011, 55 Minuten
- Hofmann Christian, Alpiq InTec Management AG, Leiter Tecnical FM
  15.7.2011, 130 Minuten
- Kräuchi Dieter, Rodrigo & Abegg Immobilien AG, Leiter Asset Management
  20.6.2011, 65 Minuten
- Krieg Roger, Reso Partners AG, Inhaber und Geschäftsführer
  29.6.2011, 60 Minuten
- Lüthi Stephan, BVK Personalvorsorge des Kanton Zürich, Leiter Akquisition und Projektentwicklung, 15.6.2011, 75 Minuten
- Nauer Andre, ISS Schweiz AG, Geschäftsführer CEO,
  29.6.2011, 55 Minuten
- Renold Urs, SBB Immobilien AG, Leiter Rail City Schweiz,
  4.7.2011, 60 Minuten
- Schwab Beat, Wincasa AG, Geschäftsführer CEO,
  23.6.2011, 60 Minuten
- Sommer Dieter, Livit AG, Leiter Bewirtschaftung
  28.6.2011, 70 Minuten
- Staub Dr., Peter, pom+Consulting AG, Geschäftsführer CEO,
  29.7.2011, 60 Minuten
- Wich-Glasen, Sylke, Pensimo Management AG, Chief Property Management Officer CPO, 23.7.2011, 40 Minuten

Anhang 2: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Vorname/Namen **Firma**

Funktion **Unternehmenskategorie**

Datum des Interviews

Arbeitstitel der Masterthesis:
Property- & Facility Management Markt Schweiz: Konsolidierung vs. Fragmentierung

Ziele des Interviews:

- Klärung der Marktveränderungen im Bereich Property Management und Facility Management (mit Segmenten technisches- und infrastrukturelles Gebäudemanagement)
- Klärung anhand welcher Indikatoren eine Veränderung erkannt werden kann
- Aufzeigen der Segmentierung des Marktes
- Erkennen analoger Ansichten und Entwicklungsprognosen

Einstieg Erklärungen des Interviewers:

- Vorstellung von Patrick Mandlehr
- Vorstellung des Ablaufs und Festlegung des Zeitrahmens
- Abgrenzung des Gesprächsinhaltes und Erklärungen zum Ablauf der Masterarbeit

These 1: Property Management

Das Property Management respektive die Immobilienbewirtschaftung erlebt eine Spaltung in zwei Segmente. Einerseits erfahren die prozessorientierten, in relativer Betrachtung grossen Unternehmungen, durch überregionale Konkurrenz markanten Margendruck und der Markt konsolidiert. Andererseits werden spezialisierte Abteilungen mit Kompetenzen in Teilprozessen der Bewirtschaftung, in neue Einheiten abgespalten oder es werden neue Kleinbetriebe gegründet. Diese Entwicklung führt zur Fragmentierung des Marktes.

- Frage 1A:
  Gibt es Tätigkeiten im Property Management, welche dieser These komplett widersprechen? – Welche?

- Frage 1B:
  Mit welcher Rendite wird im Bereich Property Management kalkuliert?

- Frage 1C:
  Wie charakterisieren Sie Ihre Bewirtschaftungsabteilung?

- Frage 1D:
  Welche unterschiedlichen Ausrichtungen erkennen Sie im in diesem Markt?

- Frage 1E:
  Welche Tätigkeiten in der Bewirtschaftung haben die höchste Wertschöpfung?

- Frage 1F:
  Inwiefern sind die Margen in Bereich Bewirtschaftung unter Druck und warum?

These 2: Technisches Gebäudemanagement (Facility Management)

Die Erhöhung des Technisierungsgrades der Immobilien führt zur Spezialisierung einzelner Marktteilnehmer und damit zu Fragmentierung des Marktes.

- Frage 2A:
  Gibt es Tätigkeiten im technischen Gebäudemanagement, welche dieser These komplett widersprechen? – Welche?

- Frage 2B:
  Mit welcher Rendite wird im Bereich TGM kalkuliert?

- Frage 2C:
  Welche Herausforderungen stellen sich für Firmen, welche den Betrieb und den technischen Unterhalt von Liegenschaften als ihre Dienstleistung anbieten?

- Frage 2D:
  Kennen Sie Beispiele für interessante Spin-Offs im Bereich TGM? Welche innovative Idee oder neuen Leistungen stehen dahinter?

- Frage 2E:
  Wie entwickelt sich der Bereich TGM in den nächsten 10 Jahren?

These 3: Infrastrukturelles Gebäudemanagement (Facility Management)

Der Margendruck bei umfangreichen Auftragsvergaben von professionellen Immobilieneignern oder Nutzern führt zur Konsolidierung des Marktes für Grossaufträge. Aufgrund der geringen Anforderungen ist der Markteintritt sehr einfach und unzählige Kleinstbetriebe decken den Rest des stark fragmentierten Marktes ab.

- Frage 3A:
  Gibt es Tätigkeiten im infrastrukturellen Gebäude Management, welche dieser These komplett widersprechen? – Welche?

- Frage 3B:
  Ist ein Preisanstieg in den nächsten Jahre realistisch und warum?

- Frage 3C:
  Ist ein Preisanstieg in den nächsten Jahre realistisch und warum?

- Frage 3D:
  Welche Infrastrukturellen Dienstleistungen waren in den letzten Jahren einem Preiszerfall – oder Anstieg unterworfen?

These 4: Generalisten vs. Spezialisten

Der integrale Full-Service-Provider ist nicht mehr gefragt und wird durch spezialisierte Single –Service-Provider abgelöst.

- Frage 4A:
  Wie beurteilen sie diese These?

- Frage 4B:
  Welche Erfahrungen haben Sie bei Outsourcing von Immobiliendienstleistungen gemacht? Sind Single-Service- besser als Full-Service-Provider?

- Frage 4C:
  Welche Verbesserungen können durch ein Outsourcing erreicht werden? Nennen Sie konkrete Beispiele aus Ihrem Umfeld?

- Frage 4D:
  Unter welchen Voraussetzungen ist ein Outsourcing erfolgreich?

These 5: Objektgetriebene Betreibermodelle

Bei den Wohnimmobilien verändert sich im Betreibermodell nichts und der Markt konsolidiert. Bei den Gewerbe-/ Bürobauten wird der Wettbewerb härter und der Markt stagniert. Bei den Spezialimmobilien entwickeln sich immer neue spezielle Dienstleistungen und es entstehen neue Betreiberfirmen, wobei der Markt fragmentiert.

- Frage 5A:
  Kann sich das Verwalter/Hauswart-Betreibermodell halten? Falls nein was kommt danach?

- Frage 5B:
  Welche Kompetenzen werden bei einem Verwalter und Betreiber einer Büro-/ Gewerbebau eingefordert? Inwiefern unterscheiden sich diese von denen des reinen Wohngebäudebetreibers?

- Frage 5C:
  Wie schätzen Sie die Entwicklung neuer Immobiliendienstleistungen ein?

- Frage 5D:
  Wie vertraut sind Ihnen folgende Begriffe:
  Facility Management
  FM-Beta-Beratungsfirmen
  Center Management

Literaturverzeichnis

Altmannshofer, R. (2010): Erfolgreiches Organisationsprojekt, Die neue Sourcing-Fähigkeit der Credit-Suisse, in: Zeitschrift Der Facility Manager, Ausgabe November 2010, S. 22 – 25

Brändle-Schlegel, L. / et al. (2011): Megatrends – Chancen und Risiken für KMU, in: Credit Suisse - Economic Research (2011), Online Verfügbar unter: https: /marketdataresearch.credit-suisse.com/cs/mdr/p/d/qrr/research/files/getfiles.do?fileName=F110615000041.pdf [abgerufen am 27.7.2011] S. 7

Bortz, J./ Döring, N. (2003): Forschungsmethoden und Evaluation, 3. Aufl. Berlin Heidelberg 2002

Bundesamt für Statistik, BFS (2010), in: BFS Aktuell, Neuchâtel 12/2010

Bundesamt für Statistik, BFS (2011), in: Arealstatistik Schweiz – Zahlen Fakten – Analysen (2005), Online Verfügbar unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal /de/index/themen/02/22/publ.Document.66347.pdf [abgerufen am 20.7.2011] S. 15 -16

Bundesamt für Statistik, BFS (2011), in: Bau- und Wohnbaustatistik, (2009) Online Verfügbar unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/ 09/04/blank/key/bauausgaben0/nach_art_der_bauwerke.html [abgerufen am 4.7.2011], o.S.

Bundesamt für Statistik, BFS (2011), in: Beschäftigungsstatistik - Besta, (2008) Online Verfügbar unter:http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/ data.Document.87874.xls [abgerufen am 4.7.2011], o.S.

Bundesamt für Statistik, BFS (20007), in: Eidgenössische Betriebszählung, Wirtschaftsstruktur, Arbeitsstätten und Beschäftigte, Neuchâtel 2007, S. 11

Bundesamt für Statistik, BFS (2011), in: Betriebszählung, Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklassen – Noga 2008, Online Verfügbar unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/ data.Document.20927.xls [abgerufen am 4.7.2011], o.S.

Bundesamt für Statistik, BFS (2009), in: Demografisches Porträt der Schweiz, Neuchâtel 2009

Bundesamt für Statistik, BFS (20011), in: Statistisches Lexikon Schweiz, Industrie und Dienstleistungen, Marktwirtschaftlich Unternehmungen nach Wirtschaftsabteilung und Grössenklassen – Noga 2008, Onlien Verfügbar unter: http://www.

bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/infothek/lexikon/lex/0.Document.20927.xls [abgerufen am 20.7.2011] o.S.

Bolliger, R. / Ruhstaller B. (2011): Immobilienmarketing, Mehrwert für Liegenschaften, Opfikon 2011, S. 31 - 35

Hasenmaile, F. / et al. (2010): Credit Suisse, Economic Research (2010), in: Swiss Issues Immobilien, Immobilienmarkt 2010, Online Verfügbar unter: https: //marketdataresearch.credit-suisse.com/cs/mdr/p/d/qrr/research/files/getfiles.do?fileName=F100319000152.pdf [abgerufen am 27.7.2011] S. 52 – 54,

GEFMA, Deutschland (2010), in: Presseinformation vom 21.1.2010, Online Verfügbar unter: http://www.gefma.de/fileadmin/user_upload/neuigkeiten/Pressemitteilung IAI_GEFMA_zum_FM_Branchenreport_21.01.2010_01.pdf, [abgerufen am 12.7.2011] o.S.

GEFMA, Norm 100-1 (07/2004), in: Facility Management Grundlagen, S. 3

Gif, Gesellschaf für Immobilienwirtschaftliche Forschung (2004), in: Richtline Definitionen und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, Wiesbaden 2004

Häder, M. (2006): Empirische Sozialforschung, Wiesbaden 2006, S. 185 - 191

IFMA Schweiz, (2009), Prozesse und Leistungen im Lebenszyklus von Immobilien, in: CRB, Zürich, S. 1 – 24

Immobilien Business, (2011): Thema Anspruchsvolle Senioren - Aufrüsten für Rüstige, in: Ausgabe Juli/August 2011, S. 18 – 21

Jones LaSalle, (2006), in: Real Estate Transparency Index, S. 12

Jungblut, M./Rauschenberger, R./Krafczyk, C. (2008): WISO Aktien, Anleihen und Fonds, 2. Aufl., Frankfurt/Main 2008

Kämpf-Dern, A. (2008): Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, eine Entgegnung zum gleichnamigen Beitrag von Sven A. Teichmann in ZIÖ 2/2007, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie (2008)2, S.59-68

Kämpf-Dern, A. (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und –aufgaben, Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements, in: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15

Mayer, H. (2006): Interview und schriftliche Befragung, 3. Auflage, München 2006

o.V. DIN EN 15221-1, (10/2006): Facility Management, S. 8

o.V. DIN 32736, (08/2000): Gebäudemanagement, S. 1

pom+Consulting AG, (2009): FM-Monitor 2009, Zürich 2009, S. 87

Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St.Galler Management-Modell, 2. Auflage, Zürich, S. 70-75

Schnorf, P. (2010): Vorlesungsskript Curem MAS UZH, ohne Veröffentlichung, Zürich, 20.4.2010

Schalcher, H.R. u. a.(2009): Immobilienmanagement, Zürich 2009

Schulte, K.W./ Schäfers W. / Hoberg W. / Homann K. / Sotelo R. / Vogler J.H. (2000), in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie, Band 1, Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 2. Auflage; München 2000, S. 18-20

Staatssekretariat für Wirtschaft, Seco, (2010): BIP und Produktionskomponenten. Online Verfügbar unter: http://www.seco.admin.ch/themen/00374/00456/00458/index.html?lang=de [abgerufen am 29.6.2011] o.S.

Staub, P. (2011), pom+Consulting AG, Skript zu Vorlesung MAS-Curem vom 8.1.2011, S.38

Teichmann, S.A. (2007): Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie (2007)2, S. 1 - 25

Teichmann, S.A. (2008): Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, Eine Stellungnahme zur gleichnamigen Entgegnung von Annette Kämpf-Dern in der ZIÖ 2/2008, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie (2008)2, S.69-71

Von Velten, D. / Coenen, C. / Pfenninger, M. (2011): Komplettanbieter im Facility Management, Marktübersicht Schweiz 2011, Wädenswil 2011

Watzlawick, P. (2011) in: Zitate-Online.de, 6.6.2011. Online verfügbar unter: http://www.zitate-online.de/sprueche/allgemeint/18383/wer-als-werkzeug-nur-einen-hammer-hat-sieht.html [abgerufen 6.6.2011]

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

Property- & Facility Management Markt Schweiz:
Konsolidierung vs. Fragmentierung

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

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

Zürich, den 4. August 2011

_____

Unterschrift