



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Masterthese
zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

**Immobilienperformancesteigerung durch
qualitätsabhängige Honorierung des Objektmanagements
aus Sicht institutioneller Investoren**

Verfasser: Beat Schenker
Schreinerweg 3, 3012 Bern
beat.schenker@bluemail.ch
+41 31 305 71 40

Eingereicht bei: Dr. Stephan Kloess

Abgabedatum: 30. Juli 2013

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Executive Summary.....	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Vorgehen und Methoden	2
1.3.1 Grundlagen	2
1.3.2 Empirischer Teil	2
1.3.3 Anwendungsorientierter Teil.....	3
1.4 Inhaltliche Abgrenzung.....	3
1.5 Einordnung der Arbeit	4
2 Theoretische Grundlagen	4
2.1 Begriffsdefinition Objektmanagement im Kontext des Immobilien- managements	4
2.1.1 Strategisches Immobilienmanagement.....	5
2.1.2 Operatives Immobilienmanagement.....	6
2.2 Immobilienperformance.....	7
2.3 Prinzipal-Agent-Theorie	9
2.4 Incentivierungssysteme.....	11
3 Praktische Bedeutung des Objektmanagements.....	13
3.1 Objektmanagementmarkt Schweiz	13
3.2 Wertbeitrag des Objektmanagements	14
3.3 Qualität von Objektmanagementdienstleistungen	14
4 Sicht der befragten Experten auf das Objektmanagement	16
4.1 Leistungskatalog Objektmanagement.....	17
4.2 Honorierung und Qualität aus Sicht der Investoren.....	18
4.3 Honorierung und Qualität aus Sicht der Dienstleister	21
4.4 Vergleich und Diskussion der Sichtweisen	23
4.4.1 Einheitliche Einschätzung der Bedeutung des Objektmanagements.....	23
4.4.2 Bedarf nach standardisierten Leistungsbeschrieben.....	24
4.4.3 Unterschiedliche Beurteilung des aktuellen Honorierungssystems	25
4.4.4 Geringer Leidensdruck für eine höhere Dienstleistungsqualität	26
4.4.5 Problematik hohe Mitarbeiterfluktuation	27

4.4.6	Fehlende Plattform für den Austausch über Potenziale und Optimierungen	28
4.4.7	Zwischenfazit	29
5	Konzeption einer qualitätsabhängigen Honorierung.....	30
5.1	Balanced Scorecard als Führungsinstrument für das Objektmanagement.....	30
5.1.1	Notwendigkeit eines Führungsinstruments	30
5.1.2	Konzept der Balanced Scorecard.....	31
5.2	Relevante Qualitätsindikatoren.....	31
5.2.1	Indikatoren Finanzperspektive	33
5.2.1.1	Mietzinsausfallquote	33
5.2.1.2	Marktmietenausschöpfungsgrad	34
5.2.1.3	Betriebskostenquote	35
5.2.2	Indikatoren Kundenperspektive.....	36
5.2.2.1	Mieterzufriedenheit	36
5.2.2.2	Nebenkostenbelastungsquote Mieter	37
5.2.3	Indikatoren Potenzialperspektive	38
5.2.3.1	Qualifikation Bewirtschafter	38
5.2.3.2	Innovationsfähigkeit.....	39
5.2.3.3	Mitarbeiterfluktuation Bewirtschafter.....	40
5.2.4	Indikatoren Prozessperspektive	41
5.2.4.1	Fehlerquote.....	41
5.2.4.2	Leerstandsdauer bei Mieterwechsel	42
5.2.4.3	Offene Posten-Quote	42
5.2.4.4	Budgetausschöpfungsgrad.....	42
5.2.4.5	Erledigungszeit Mieterpendenzen.....	43
5.2.4.6	Verspätete Nebenkostenabrechnung	43
5.2.5	Ursache-Wirkungs-Beziehungen.....	44
5.2.6	Gegenläufige Ziele	45
5.3	Honorierungsmodell	45
5.3.1	Fixes und ergebnisabhängiges Honorar.....	45
5.3.2	Bonus versus Malus.....	48
5.3.3	Gewichtung Indikatoren	49
5.3.4	Zielwertfestlegung und Bonusberechnung	51
5.3.5	Wirtschaftlichkeit des Honorierungsmodells	53
5.4	Integration Führungs- und Honorierungssystem in das Immobilienmanagement	54

6	Zusammenfassung.....	56
6.1	Fazit	56
6.2	Diskussion.....	57
6.3	Ausblick.....	59
	Literaturverzeichnis.....	60
	Anhang	66

Abkürzungsverzeichnis

BP	Beobachtungsperiode
BK	Betriebskosten
CRM	Customer Relationship Management
CUREM	Center for Urban & Real Estate Management
FTE	Full Time Equivalent
GEFMA	German Facility Management Association
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
HK	Heizkosten
IFMA	International Facility Management Association
IPD	International Performers Database
ISO	International Organization for Standardization
MV	Mietvertrag
NK	Nebenkosten
OM	Objektmanagement
OR	Obligationenrecht
ProLeMo	Prozess-/ Leistungsmodell im Facility Management
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
SVIT	Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft
VMWG	Verordnung über die Miete und Pacht von Wohn- und Geschäftsräumen
WEKO	Wettbewerbskommission

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Managementebenen und Ausführungsleistungen im Immobilienmanagement	5
Abbildung 2:	Definition Objektmanagement bei institutionellen Investoren	7
Abbildung 3:	Immobilienpezifisches Wertsteigerungsmodell für renditeorientierte Investoren	8
Abbildung 4:	Grundprinzip der Prinzipal-Agent-Beziehung	10
Abbildung 5:	Übersicht Qualitätskennzahlen nach Jenny	15
Abbildung 6:	Unterschiedliche Eigenleistungstiefe der befragten Investoren	17
Abbildung 7:	Spreizung der Investoreneinschätzungen des Anteils des Objektmanagements an der Performance auf der Objekt-Ebene	24
Abbildung 8:	Konzept Balanced Scorecard	31
Abbildung 9:	Ursache-Wirkungs-Beziehungen Qualitätsindikatoren	44
Abbildung 10:	Objektzuteilung zu Portfolio-Bonus und Objekt-Bonus	46
Abbildung 11:	Übersicht Basishonorar und Bonusbestandteile	48
Abbildung 12:	Berechnung Bonusanteil	51
Abbildung 13:	Einbindung des Führungs- und Honorierungssystems in das Immobilienmanagement	54
Abbildung 14:	Managementkreislauf des Führungs- und Honorierungssystems	55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorteile des aktuellen Honorierungssystems aus Sicht der Investoren	19
Tabelle 2: Vor- und Nachteile der Incentivierung aus Sicht der Investoren	19
Tabelle 3: Vor- und Nachteile der qualitätsabhängigen Honorierung aus Sicht der Investoren	20
Tabelle 4: Vor- und Nachteile des aktuellen Honorierungssystems aus der Sicht der Bewirtschafter	22
Tabelle 5: Gegenläufige Ziele im Objektmanagement	45
Tabelle 6: Basisgewichtung Bonuspakete und Indikatoren Durchschnittsportfolio	49
Tabelle 7: Beispielhafter Einfluss der Strategie auf die Gewichtung einzelner Indikatoren	51
Tabelle 8: Beispielhafter Einfluss des Objekttyps auf die Gewichtung einzelner Indikatoren	51
Tabelle 9: Beispielhafte Zielwertfestlegung Portfolio-Bonus mit Bonusberechnungsschema	52
Tabelle 10: Fiktives Rechnungsbeispiel zur Darstellung des Einflusses des Portfolio-Bonus auf die Netto-Cashflow Rendite	54

Executive Summary

Das Objektmanagement hat bei der von Schweizer institutionellen Investoren bevorzugten Anlagestrategie Buy and Hold einen grossen Einfluss auf die Performance. Klassischerweise erfolgt die Honorierung des Objektmanagements dabei in Abhängigkeit vom Nettomietetrug. Die Dienstleistungsqualität als möglicher Treiber der Performance ist in diesem Fall nicht honorarrelevant, wodurch der Dienstleister keinen finanziellen Anreiz für eine hohe Qualität hat. Mit der vorliegenden Arbeit wird der Einfluss der Qualität auf die Performance qualitativ untersucht und geprüft, ob und wie mit der Berücksichtigung der Qualität in der Honorierung die Performance gesteigert werden kann. Zu diesem Zweck werden Experteninterviews mit Investoren und Dienstleistern durchgeführt und darauf aufbauend ein qualitätsabhängiges Honorierungsmodell konzipiert.

Die befragten Experten beider Seiten sind sich einig, dass die Qualität mittel- bis langfristig, je nach objektspezifischer Situation, einen Einfluss von 5 bis 10 % auf die Performance haben kann. Obwohl beide Parteien gegenüber Incentivierung und qualitätsabhängiger Honorierung grundsätzlich positiv eingestellt sind, wird die Qualität nur selten als Honorierungsgrundlage verwendet. Hauptgrund dafür dürfte der, im Umfeld einer noch komfortablen Performancesituation, von den Investoren als gering angegebene Leistungsdruck für die Erhöhung der Performance durch bessere Objektmanagementleistungen sein. Auch die Dienstleister verhalten sich erstaunlich passiv, obwohl sie unter einer schlechten Margensituation leiden. Bei der Frage, wie die Performance durch das Objektmanagement konkret gesteigert werden könnte, haben Investoren und Dienstleister unterschiedliche Ansichten. Hier scheint den beiden Parteien eine Kommunikationsplattform für die systematische Ermittlung von Performanceerhöhungspotenzial zu fehlen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird als Lösungsansatz ein Führungs- und Honorierungssystem in Form einer Balanced Scorecard mit 14 Qualitätsindikatoren vorgeschlagen. Da drei der Indikatoren zusätzlich zur Qualitätsaussage einen finanziellen Charakter aufweisen, kann der Dienstleister mit dem System umfassend gesteuert werden. Das Honorar setzt sich aus einem aufwandorientierten fixen Teil und einem ergebnisabhängigen Bonus zusammen. Der Investor profitiert von der durch die bessere Qualität erwarteten Mehrperformance, welche den zusätzlichen Honoraraufwand mehr als kompensiert. Da zudem der Dienstleister mit guter Leistung seine Margensituation verbessern kann, wird eine Win-win-Situation geschaffen. Wesentliche Erfolgsfaktoren für das Führungs- und Honorierungssystem sind der Einbezug aller Beteiligten und ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Investor und Dienstleister.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Institutionelle Investoren in der Schweiz investieren bei direkten Immobilienanlagen vorwiegend mit einer Buy and Hold Anlagestrategie.¹ Dabei steht die Haltephase der Objekte im Vordergrund, in welcher das Objektmanagement² einen grossen Einfluss auf die Immobilienperformance ausübt.³

Im Schweizer Immobilienmarkt werden die Objektmanagementleistungen vorwiegend von externen Dienstleistern erbracht. Der Investor ist dabei mit der Problematik konfrontiert, dass er nicht alle Handlungen des Dienstleisters beobachten kann und dadurch keine Sicherheit hat, dass der Dienstleister in seinem Interesse agiert. Dieser Informationsasymmetrie, welche in der Prinzipal-Agent-Theorie⁴ beschrieben wird, versucht der Investor zu begegnen, indem er diverse vorwiegend monetäre Daten erfasst, um die Leistung des Dienstleisters zu überprüfen. Traditionelle finanzdatenorientierte Messgrössen haben dabei aber den Nachteil, dass sie Zielabweichungen erst aufdecken, wenn sich diese in den finanziellen Resultaten bereits niedergeschlagen haben.⁵

Langfristig haben aber auch nichtfinanzielle Grössen wie die Qualität der Objektmanagementleistungen Einfluss auf die Immobilienperformance.⁶ Die damit beeinflussten Werthebel wirken sich häufig zeitverzögert, oftmals sogar erst im Verlauf des nächsten Immobilienzyklus aus.⁷ Trotzdem wurde in der Vergangenheit bei Reportings von Objektmanagementleistungen in der Schweiz wenig Gewicht auf die erbrachte Dienstleistung und deren Qualität gelegt.⁸

Klassischerweise werden die Objektmanagementleistungen auf der Basis eines Prozentsatzes auf dem Nettomietzinsenertrag honoriert.⁹ Dabei wird der Fokus einseitig nur auf die generierten Mieteinnahmen gelegt. Dadurch hat der Dienstleister keinen finanziellen Anreiz für eine bessere Dienstleistungsqualität. Allfälliges Potenzial zur Erhöhung der Performance durch eine qualitätsabhängige Honorierung kann somit nicht genutzt werden.

¹ Vgl. Stamm et al. 2011, S. 16

² Als Objektmanagement wird im Rahmen dieser Arbeit die operative Immobilienmanagementaufgabe auf der Objekt-Ebene im Sinne des Property Managements inklusive der dazugehörigen kaufmännischen Services definiert. Vgl. Kap. 2.1.2

³ Vgl. Wonnenberger 2009, S. 1

⁴ Vgl. Kap. 2.3

⁵ Vgl. Jürgensonn/Schäfers 1998, S. 819

⁶ Vgl. Schweiger 2007, S. 53

⁷ Vgl. Lehner 2010, S. 205

⁸ Vgl. Jenny 2008, S. 2

⁹ Vgl. Bolliger/Ruhstaller 2011, S. 33

Da der Margendruck in den letzten Jahren in der Objektmanagementbranche stark zugenommen hat,¹⁰ besteht sogar die Gefahr, dass die Qualität durch die Dienstleister vernachlässigt wird, was sich negativ auf die heutige Performance auswirken könnte.

1.2 Zielsetzung

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf dem Einfluss der Qualität auf die Performance und der Frage, ob und wie mit der Berücksichtigung der Qualität in der Honorierung die Performance gesteigert werden kann. Die Hypothese, die im Rahmen dieser Arbeit überprüft werden soll, lautet wie folgt:

Trotz anerkanntem Zusammenhang zwischen der Qualität von Objektmanagementdienstleistungen und der Performance von Immobilienanlagen wird die Qualität von vielen Investoren nicht als Grundlage für die Honorierung der Objektmanagementleistungen verwendet.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diese Hypothese zu prüfen und die Gründe für diesen Umstand zu analysieren. Darauf aufbauend sollen Lösungsansätze für eine qualitätsabhängige Honorierung skizziert werden.

1.3 Vorgehen und Methoden

1.3.1 Grundlagen

Zu Beginn der Arbeit erfolgt im Rahmen einer Literaturrecherche im Kapitel 2 die theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff Objektmanagement, der Immobilienperformance und der Prinzipal-Agent-Theorie. Anschliessend wird im Kapitel 3 anhand von Literaturquellen die praktische Bedeutung des Objektmanagements in Bezug auf die Branche in der Schweiz, den Wertbeitrag und die Qualität der Dienstleistung aufgezeigt.

1.3.2 Empirischer Teil

Auf der Basis der Grundlagen werden teilstrukturierte Experteninterviews mit Investoren und Dienstleistern durchgeführt. Dabei werden Fragen zu der Beauftragung von Objektmanagementleistungen, deren Honorierung, dem Einfluss der Dienstleistungsqualität auf die Performance sowie den geeigneten Indikatoren für eine qualitätsabhängige Honorierung gestellt. Im Kapitel 4 werden die in Form von Stichwortprotokollen dokumentierten Expertengespräche deskriptiv ausgewertet. Die Sichtweisen der Investoren und der

¹⁰ Vgl. Mandlehr 2011, S. 29

Dienstleister werden verglichen sowie qualitativ interpretiert und diskutiert. Schliesslich wird in diesem Kapitel die aufgestellte Hypothese überprüft.

Die dabei zur Anwendung kommende Methode der qualitativen Sozialforschung trägt der Subjektivität des Forschungsgegenstandes Rechnung, indem sie den Menschen in seinem alltäglichen Umfeld als Ausgangspunkt und Ziel sozialwissenschaftlicher Forschung in den Vordergrund stellt und indem nicht vollständig offen liegende Untersuchungsgegenstände durch Interpretation erschlossen werden können.¹¹

1.3.3 *Anwendungsorientierter Teil*

Auf Basis der Grundlagen sowie der Erkenntnisse aus den Expertengesprächen und den in den Interviews ermittelten relevanten Qualitätsindikatoren wird im Kapitel 5 eine qualitätsabhängige Honorierung konzipiert. Zum Abschluss werden in Kapitel 6 die gewonnenen Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst.

1.4 Inhaltliche Abgrenzung

Betrachtet wird einzig die Dienstleistung Objektmanagement gemäss Definition in Kapitel 2.1.2 als Teil des Immobilienmanagements. Alle anderen Leistungen, die Einfluss auf die Performance von Immobilien haben, werden nicht untersucht.

Dabei konzentriert sich die Arbeit auf Anlagen von institutionellen Investoren in Büro-, Gewerbe-, Retail- und Wohnimmobilien in der Deutschschweiz. Schulte und Holzmann definieren institutionelle Investoren mit Bezug auf Walbröhl als "juristische Personen [...], die im Sinne von Kapitalsammelstellen für Dritte Gelder professionell anlegen und verwalten, wobei die Kapitalanlagetätigkeit Haupt- oder Nebenzweck der unternehmerischen Tätigkeit sein kann."¹² Zu ihnen gehören Versicherungen und Pensionskassen, geschlossene und offene Immobilienfonds, Immobilienleasinggesellschaften sowie Immobilienaktiengesellschaften.¹³ Damit grenzt sich die Arbeit auch von Unternehmen ab, die Immobilien als Ressource zur Ausübung ihres Kerngeschäfts und nicht als Kapitalanlage besitzen, sogenannte Non-Property-Companies.

Als weitere Abgrenzung wird die Immobilienperformance nur im Sinne des Total Return gemäss Definition in Kapitel 2.2 betrachtet. Sie beinhaltet somit keine weiteren Ergeb-

¹¹ Vgl. Mayring 2002, S. 20-23

¹² Walbröhl 2001, S. 9, zit. in Schulte/Holzmann 2008, S. 174

¹³ Vgl. Schulte/Holzmann 2008, S. 174-181

nisgrößen, wie sie im Sinne eines Performance Management Systems darunter verstanden werden könnten.¹⁴

1.5 Einordnung der Arbeit

Zum Thema Objektmanagement liegen nur wenige Forschungsarbeiten vor. Wesentliche Untersuchungen mit Bezug zu Qualität, Wertbeitrag und dem Markt in der Schweiz wurden im Rahmen von CUREM-Masterthesen durchgeführt:

- Die Messbarkeit der Qualität von Immobilienbewirtschaftungsdienstleistungen aus Sicht institutioneller Immobilieninvestoren¹⁵
- Der Wertbeitrag des Objektmanagements in der Wertkette des Immobilienmanagements¹⁶
- Property- & Facility Management Markt Schweiz: Konsolidierung vs. Fragmentierung¹⁷

In diesen Arbeiten wurden der Einfluss des Objektmanagements auf die Performance untersucht, mögliche Kennzahlen zur Erfassung der Qualität ermittelt sowie die Entwicklung im Schweizer Objektmanagementmarkt analysiert.

Mit der vorliegenden Masterthesis werden die aktuellen Forschungsergebnisse mit Fokus auf die qualitätsorientierte Honorierung des Objektmanagements weiterentwickelt.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffsdefinition Objektmanagement im Kontext des Immobilienmanagements

In der Literatur wie in der Praxis werden die Begrifflichkeiten im Immobilienmanagement nicht einheitlich definiert und angewendet.¹⁸ Deshalb muss der Begriff Objektmanagement vorgängig definiert werden. Ausgangspunkt dafür ist das im deutschen Sprachraum breit akzeptierte Modell und Leistungsbild des Real Estate Investment Managements der gif, welches die Leistungen in drei Ebenen unterteilt:¹⁹

- Investment-Ebene
- Portfolio-Ebene
- Objekt-Ebene

¹⁴ Vgl. Kämpf-Dern 2010a, S. 235

¹⁵ Vgl. Jenny 2008

¹⁶ Vgl. Bianchi 2011

¹⁷ Vgl. Mandlehr 2011

¹⁸ Die Frankfurter Allgemeine Zeitung spricht von einer Begriffsverwirrung in der Gebäudewirtschaft. Vgl. Uttich 2009, o.S.

¹⁹ Vgl. gif e.V. 2004, S. 3

In der Praxis hat sich auf der Objekt-Ebene eine Zweiteilung der Leistungen in strategische und operative Managementaktivitäten durchgesetzt. Kämpf-Dern nimmt diese Zweiteilung auf und weist der strategischen Objekt-Ebene dabei den Begriff Asset Management²⁰ zu, wie Abbildung 1 aufzeigt.

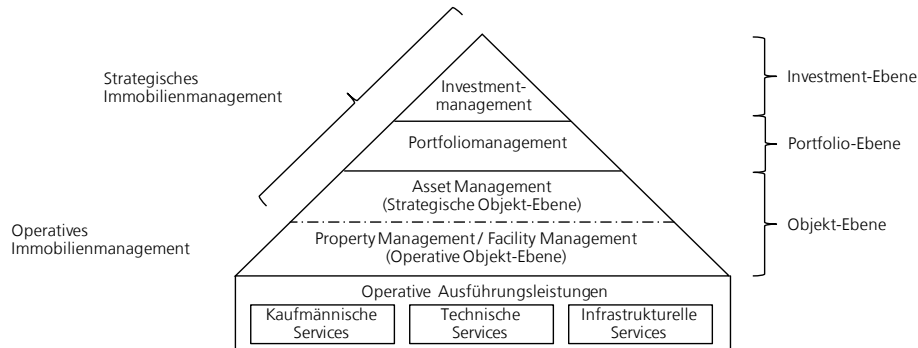


Abbildung 1: Managementebenen und Ausführungsleistungen im Immobilienmanagement, in Anlehnung an Kämpf-Dern 2010a, S. 20

Die Leistungen Investmentmanagement, Portfoliomanagement und Asset Management werden in diesem erweiterten Modell des Immobilienmanagements unter dem Oberbegriff „Strategisches Immobilienmanagement“ zusammengefasst. Property- und Facility Management werden dem Begriff „Operatives Immobilienmanagement“ zugewiesen.

2.1.1 *Strategisches Immobilienmanagement*

Im strategischen Immobilienmanagement entwickelt das Investmentmanagement die Investmentstrategie und optimiert mit dem Financial Engineering die Kapitalstruktur. Weitere Aufgaben des Investmentmanagements sind das Risikomanagement auf der Investorenebene sowie die Führung des Portfoliomanagements.²¹ Auf Basis der Investmentstrategie erstellt das Portfoliomanagement Portfoliostrategien und führt das Risikomanagement auf Portfolio-Ebene durch. Zudem steuert und kontrolliert das Portfoliomanagement die Dienstleister auf der nächsten Managementebene.²² Auf der Basis der Portfoliostrategien entwickelt schliesslich das Asset Management objektspezifische Strategien und organisiert deren Umsetzung. Ausserdem ist das Asset Management zuständig für die Führung der Dienstleister auf der operativen Objekt-Ebene.²³

²⁰ Die gif verzichtet in ihrem Leistungsbild bewusst auf die Verwendung dieses insbesondere im angelsächsischen Raum üblicherweise für Dienstleistungen auf der Objekt-Ebene eingesetzten Begriffs, da es zahlreiche Beispiele für eine übergeordnete Auslegung des Begriffs gibt. Vgl. gif e.V. 2004, S. 5

²¹ Vgl. gif e.V. 2004, S. 4

²² Vgl. Kämpf-Dern 2011b, S. 280-281

²³ Vgl. Kämpf-Dern 2011b, S. 281-282

2.1.2 Operatives Immobilienmanagement

Beim operativen Immobilienmanagement verwendet Kämpf-Dern zwei unterschiedliche Begriffe, je nachdem, ob die Leistungen für einen renditeorientierten oder einen nutzungsorientierten Eigentümer erbracht werden. Bei Nutzungsorientierung wird die operative Managementleistung Facility Management genannt.²⁴ Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf institutionellen Investoren liegt und nicht auf Non-Property-Companies, kommt der Leistung Facility Management hier keine Bedeutung zu.

Bei einem renditeorientierten Eigentümer hingegen kommt der Begriff Property Management zur Anwendung. Im Vordergrund steht hier nicht der Nutzer, sondern die „[...] treuhänderische Eigentümerversretung [...] mit dem Primat der Wirtschaftlichkeit.“²⁵ Obwohl das Property Management auf der operativen Objekt-Ebene angesiedelt ist, steht die Management- und nicht die Ausführungsaufgabe im Vordergrund. Dazu gehören die Umsetzungsplanung der Objektstrategien, die Beratung des Asset Managements, die operative Budgetplanung sowie die Analyse von Daten aus der operativen Tätigkeit wie zum Beispiel Mietausfallanalysen.²⁶ Das Property Management steuert zudem, abgestimmt auf die Vorgaben des Asset Managements, die operativen Ausführungsleistungen, welche aus kaufmännischen Services (wie z.B. Vermietungsaktivitäten), infrastrukturellen Services (wie z.B. Reinigung) und technischen Services (wie z.B. Instandhaltung) sowie weiteren immobilienbezogenen Dienstleistungen bestehen.²⁷

In der Schweiz wird nicht von Property Management, sondern von Immobilienbewirtschaftung gesprochen. Der Schwerpunkt der Leistungen der Schweizer Bewirtschaftungsunternehmen liegt aber nicht auf den Managementleistungen, sondern auf den kaufmännischen Services. Obwohl sich in den letzten Jahren das Leistungsspektrum der Immobilienbewirtschaftung auch in der Schweiz in die Richtung des Property Management-Verständnisses weiterentwickelt hat,²⁸ entspricht die Immobilienbewirtschaftung nicht vollumfänglich dem Property Management, sondern ist ein Mix aus Property Management und kaufmännischen Services.

²⁴ Vgl. Kämpf-Dern 2009, S. 14

Diese Ausrichtung auf die Nutzer deckt sich im Grundsatz mit der sehr viel weiter gefassten Definition der EN-Norm Facility Management als „Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung der vereinbarten Leistung, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation dienen.“ EN15221-1:2006, S. 5

²⁵ Teichmann 2007, S. 20

²⁶ Vgl. Kämpf-Dern 2011b, S. 282-283

²⁷ Vgl. Kämpf-Dern 2011b, S. 283

²⁸ Vgl. Bolliger/Ruhstaller 2011, S. 34

Da sich die vorliegende Arbeit auf die Beauftragung und Honorierung von Immobilienbewirtschaftungsunternehmen in der Schweiz fokussiert, wird Objektmanagement hier als die operative Immobilienmanagementaufgabe auf der Objekt-Ebene im Sinne des Property Managements inklusive der dazugehörigen kaufmännischen Services definiert.²⁹ Abbildung 2 verdeutlicht diese Definition im Kontext des Immobilienmanagements, wobei die Funktionen des Objektmanagements grau hinterlegt sind.

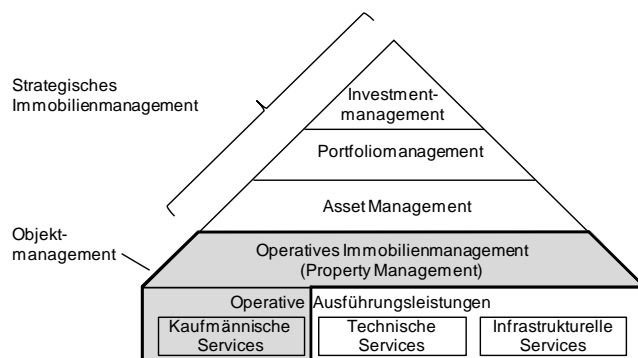


Abbildung 2: Definition Objektmanagement bei institutionellen Investoren, in Anlehnung an Kämpf-Dern 2010a, S. 20

Bei der Beauftragung des Objektmanagements für komplexe Liegenschaften erfolgt häufig eine Zweiteilung in einen kaufmännischen und einen technischen Auftrag. Bei weniger komplexen Objekten wird jedoch die Steuerung aller operativen Ausführungsleistungen durch einen kaufmännisch orientierten Bewirtschafter wahrgenommen. Da keine eindeutigen Kriterien erkennbar sind, wann es zu einer Zweiteilung kommt, wird in der vorliegenden Arbeit von einem einzigen Objektmanagementauftrag ausgegangen.

2.2 Immobilienperformance

Die Immobilienperformance wird hier entsprechend dem allgemeinen Verständnis in der Immobilienwirtschaft definiert als Anlageperformance, „[...] die anhand des „Total Return“, d.h. der Summe aus laufendem Cashflow und Wertsteigerung im Verhältnis zum Marktwert, gemessen wird [...]“.³⁰

Für das Verständnis, wie Performance entsteht, kann das in Abbildung 3 dargestellte immobilienpezifische Wertsteigerungsmodell hinzugezogen werden. Es beinhaltet mit dem Cashflow und der Wertsteigerung beide Komponenten der Performance und zeigt mit den immobilienpezifischen Wertsteigerungshebeln die Hebel zur Erhöhung von Cashflow und Wert auf.

²⁹ Aufgrund des Sprachgebrauchs in der Praxis wird in der Folge “Bewirtschaftung“ als Synonym für “Objektmanagement“ verwendet.

³⁰ Kämpf-Dern 2010a, S. 235

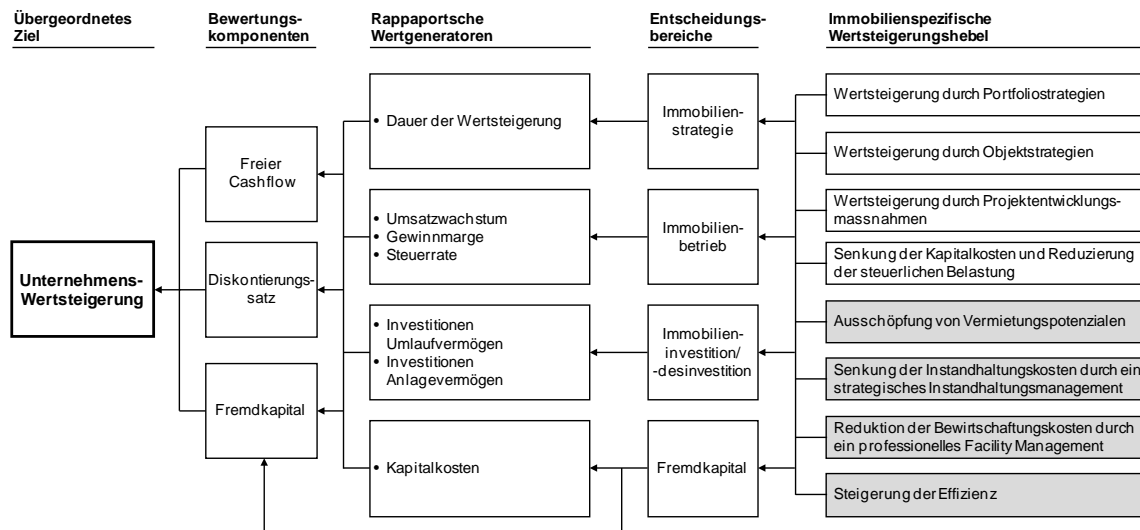


Abbildung 3: Immobilenspezifisches Wertsteigerungsmodell für renditeorientierte Investoren, vgl. Lehner 2010, S. 118

Die ersten drei Ebenen von links stellen das allgemeine Wertgeneratorenmodell zur Shareholder-Value-Steuerung von Rappaport dar.³¹ Zentrales Element darin ist der zukünftige freie Cashflow, der zur Ermittlung des Wertes diskontiert wird. Die Überführung des Rappaportschen Konzepts zu den Wertsteigerungshebeln erfolgt durch die Ebene der Entscheidungsbereiche, welche für die wertorientierte Steuerung zuständig sind. Die Wertsteigerungshebel, die vom Objektmanagement beeinflusst werden, sind in der Abbildung grau hinterlegt. Um konkrete Massnahmen für die Wertsteigerung aufzeigen zu können, werden die Wertsteigerungshebel von Lehner ansatzweise weiter in Werttreiberkomponenten und diese wiederum in wertsteigernde Initiativen unterteilt.³²

Das Ziel aller Investoren ist es, eine im Vergleich zum Markt möglichst hohe Performance bei akzeptablem Risiko zu erzielen. Die erste Schwierigkeit dabei ist die Beurteilung der Performance im Vergleich zum Markt. Da Immobilien nur selten gehandelt werden, kann die Wertänderung im Normalfall nur durch Schätzungen ermittelt werden, was wiederum eine Reihe von Herausforderungen bei der Messung der Daten mit sich bringt.³³ Die Performance sollte zudem nur risikoadjustiert verglichen werden, was mit weiteren methodischen Schwierigkeiten behaftet ist.³⁴ Aufgrund der Heterogenität des Investments Immobilie sind zudem nicht an allen Standorten für alle Objekttypen statistisch re-

³¹ Vgl. Rappaport 1999, S. 68

Darauf aufbauend haben Jürgensonn und Schäfers ein immobilienpezifisches Wertgeneratorenmodell entwickelt (Vgl. Jürgensonn/Schäfers 1998, S. 840), welches von Schweiger weiterentwickelt (Vgl. Schweiger 2007, S. 88) und von Lehner mit den in Abbildung 3 dargestellten Wertsteigerungshebeln für renditeorientierte Investoren ergänzt wurde.

³² Vgl. Lehner 2010, S. 118

Eine detailliertere Auflistung von Werttreiberkomponenten und wertorientierten Initiativen findet sich bei Schweiger, jedoch mit Fokus auf Non-Property-Companies. Vgl. Schweiger 2007, S. 116

³³ Vgl. Geltner/Miller 2007, S. 657-685

³⁴ Vgl. Bone-Winkel et al. 2008, S. 832

levante Benchmarkdaten verfügbar.³⁵ Die Aussagekraft von Benchmarkvergleichen ist somit immer kritisch zu hinterfragen.

Um den Einfluss der Portfolio-Ebene auf die Performance von demjenigen der Objekt-Ebene trennen zu können, wird eine Attributionsanalyse³⁶ durchgeführt. Dabei wird die Performance in eine Struktur- und eine Grundstückskomponente unterteilt. Die Strukturkomponente misst dabei den Einfluss der Allokationsentscheidungen auf Portfoliostufe und die Grundstückskomponente den Einfluss der Auswahl des konkreten Objekts respektive die durch das Management erzielte Mehr- oder Minderrendite gegenüber einem gleichartigen Objekt an gleicher Lage.³⁷ Da neben dem Objektmanagement aber auch das Asset Management zum Erfolg auf Objekt-Ebene beiträgt, kann das Ergebnis der Grundstückskomponente nicht eindeutig dem Objektmanagement zugewiesen werden.

Beim Versuch der Beurteilung der Leistung aufgrund von Performancemessungen kommt noch die weitere Schwierigkeit hinzu, dass der Vergleich immer nur ex post durchgeführt werden kann. Eine Untersuchung bei 3'400 Vermögensverwaltern von Pensionskassen, welche aufgrund schlechter Performanceergebnisse in der Vergangenheit ausgewechselt wurden, hat gezeigt, dass die aufgrund guter Resultate neu beauftragten Verwalter nach Mandatsaufnahme schlechtere Resultate als die entlassenen Verwalter erzielt haben.³⁸ Die kurzfristige ex post erzielte Performance kann also nicht generell für die Beurteilung des Könnens des Managers verwendet werden.

2.3 Prinzipal-Agent-Theorie

In der Vertragsbeziehung zwischen dem Investor und dem Bewirtschafter bestehen wesentliche Interessensunterschiede. Während den Investor in erster Linie eine hohe Performance seiner Anlage interessiert, möchte der Bewirtschafter mit seinem Auftrag eine möglichst hohe Marge generieren. Da der Bewirtschafter gegenüber dem Investor über mehr Informationen verfügt und nicht alle seine Handlungen durch den Auftraggeber beobachtet werden können, besteht die Gefahr, dass er dies opportunistisch zu seinem Vorteil ausnützt.³⁹

³⁵ Vgl. Bremerich/Stute 2007, S. 564

³⁶ Auf die detaillierte Funktionsweise der Attributionsanalyse wird an dieser Stelle nicht eingegangen. Eine ausführliche Beschreibung mit Beispiel findet sich in Bone-Winkel et al. 2008, S. 833–837.

³⁷ Vgl. Bone-Winkel et al. 2008, S. 833–834

³⁸ Vgl. Goyal/Wahal 2008, S. 1841

³⁹ Vgl. Teichmann 2011, S. 35

Das theoretische Konzept „Prinzipal-Agent“ beschreibt die Schwierigkeiten, die im Zusammenhang mit der Informationsasymmetrie und den Zielkonflikten zwischen dem Prinzipal (Investor) und dem Agenten (Bewirtschafter) bestehen.⁴⁰ Abbildung 4 zeigt das Grundprinzip der Prinzipal-Agent-Beziehung.

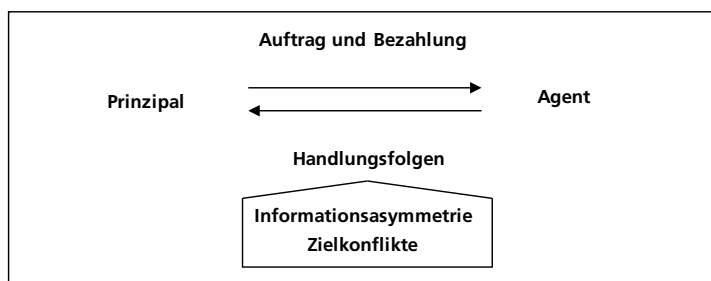


Abbildung 4: Grundprinzip der Prinzipal-Agent-Beziehung, vgl. Hirsch 2007, S. 89

Die Informationsasymmetrie resultiert aus dem für den Prinzipal nicht beobachtbaren Verhalten des Agenten (Hidden Action) sowie den nicht verfügbaren Informationen (Hidden Information).⁴¹ Der Prinzipal kann nur das Ergebnis der Tätigkeiten des Agenten kontrollieren, welches jedoch nicht immer eindeutig messbar ist und auch durch exogene Faktoren beeinflusst sein könnte. Dadurch ist für den Prinzipal ein Rückschluss aus dem Ergebnis auf die Leistung des Agenten nicht ohne Weiteres möglich. Umgekehrt kann der Agent schlechte Ergebnisse mit exogenen Effekten begründen. Die Informationsasymmetrie, kann vom Agent ausgenutzt werden, um unbeobachtet vom Prinzipal seinen Nutzen zu dessen Nachteil zu erhöhen (Moral Hazard).⁴² Die Gefahr dafür ist umso grösser, je grösser die Informationsasymmetrie ist.⁴³

Aus Sicht des Prinzipals können die Gefahren durch die Prinzipal-Agent-Probleme grundsätzlich mit folgenden drei unterschiedlichen Massnahmen gemindert werden:⁴⁴

1. Verminderung asymmetrischer Informationen durch Kontrolle und Überwachung
2. Vertrauen
3. Interessenangleichung mit gezielten Anreizen

Kontroll- und Überwachungssysteme eignen sich vor allem bei geringen Informationsasymmetrien, da dort ein umfassendes Monitoring mit vertretbaren Kosten realisiert werden kann. Es bleibt aber der Nachteil, dass Korrekturen nur ex post, nach Aufdecken ei-

⁴⁰ Das Konzept wurde erstmals im Jahre 1976 in einem Aufsatz von Michael Jensen und William Meckling im Journal of Financial Economics erörtert. Vgl. Jensen/Meckling 1976

⁴¹ Neben Hidden Action und Hidden Information treten in der Prinzipal-Agent-Beziehung noch weitere Probleme auf, die Hidden Characteristics und Hidden Intention genannt werden. Für die vorliegende Arbeit sind sie nur am Rande relevant. Eingehende Beschreibung in Heyd/Beyer 2011, S. 25–27.

⁴² Vgl. Heyd/Beyer 2011, S. 32

⁴³ Alparslan 2006, S. 2

⁴⁴ Vgl. Heyd/Beyer 2011, S. 34-35

ner Abweichung, vorgenommen werden können. Vertrauen hingegen eignet sich dann als Massnahme, „[...] wenn sie unter Berücksichtigung eines möglichen Missbrauchs niedrigere Agenturkosten aufweist als die alternativen Lösungsansätze.“⁴⁵

Wie im vorangehenden Kapitel aufgezeigt wurde, ist es in der Immobilienwirtschaft besonders schwierig, aus den Performanceergebnissen auf die Leistung der verschiedenen Managementebenen zu schliessen. Da zudem der Immobilienanlagemarkt in vielen Bereichen wenig transparent ist⁴⁶ und sich Managementleistungen von ihrem Charakter her schlecht quantitativ und qualitativ beschreiben lassen,⁴⁷ erscheinen weder umfassende Kontrollsysteme noch Vertrauen alleine ausreichende Massnahmen zur Risikominimierung der Prinzipal-Agent-Probleme im Verhältnis zwischen Investor und Bewirtschafter. Im folgenden Kapitel wird deshalb näher auf das Thema der Interessenangleichung mit gezielten Anreizen in Form von Incentivierungssystemen eingegangen.

2.4 Incentivierungssysteme

Ziel eines Incentivierungssystems ist es, den Dienstleister „[...] zu motivieren, aus eigenem Interesse Entscheidungen zu treffen, die automatisch für den Investor vorteilhaft sind. Kern solcher Motivations- bzw. Anreizsysteme sind finanzielle Erfolgsbeteiligungen [...]. Der Kontrollbedarf und die dadurch entstehenden Kontrollkosten können erheblich reduziert werden.“⁴⁸

Wie die Prinzipal-Agent-Theorie beruhen Anreizsysteme auf den Annahmen des Modells „Homo Oeconomicus“, welches davon ausgeht, dass das Verhalten der Akteure durch Nutzenmaximierung geprägt ist. Das Modell beruht auf der Annahme, dass Agenten durch Anreize stimuliert werden müssen, dass sie überhaupt arbeiten und ihren Informationsvorteil nicht dafür einsetzen, den eigenen Nutzen einseitig zu maximieren.⁴⁹

Die Frage, ob sich finanzielle Anreizsysteme in der Praxis überhaupt lohnen, wurde vielfach untersucht, vor allem bei innerbetrieblichen Entlohnungssystemen. Nachdem in den 90er-Jahren bei diversen Studien keine oder nur eine geringe Korrelation zwischen Vergütung und Erfolg beobachtet werden konnte,⁵⁰ zeigen neuere Untersuchungen ein eindeutigeres Bild: „[...] four more recent studies in the UK and many studies in the United States over the years have established a positive relationship between incentive pay and

⁴⁵ Vgl. Heyd/Beyer 2011, S. 35

⁴⁶ Vgl. Wellner 2003, S. 61

⁴⁷ Vgl. Bremerich/Stute 2007, S. 564

⁴⁸ Vgl. Kloess 1999, S. 188

⁴⁹ Vgl. Steiner/Baake 2013, S. 636

⁵⁰ Vgl. Hirsch 2007, S. 163 und Armstrong 2012, S. 88

performance.”⁵¹ Obwohl diese Studien die Funktion von Incentivierungssystemen vor allem in innerbetrieblichen Situationen aufzeigen, kann davon ausgegangen werden, dass diese Erkenntnisse auch für ausserbetriebliche Auftragsverhältnisse gelten, da die zugrundeliegenden menschlichen Verhaltensmuster die gleichen sind.

Damit finanzielle Anreizsysteme die angestrebten Ziele erreichen können, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:⁵²

1. Verifizierbarkeit

Die anreizinduzierenden Grössen müssen mit vertretbaren Kosten beobachtbar und messbar sein.

2. Kongruenz

Eine Veränderung der Vergütung darf nur dann eintreten, wenn gleichzeitig eine Veränderung des Nutzens beim Auftraggeber eintritt.

3. Konnexität

Die erzielten Ergebnisse müssen auf die Anstrengungen des Dienstleisters zurückzuführen sein und sollten nicht durch exogene Faktoren beeinflusst werden.

4. Immunität

Die Bemessungsgrundlage muss immun gegen Manipulationen sein.

Neben diesen harten sind aber auch weiche Faktoren für den Erfolg von Anreizsystemen entscheidend. Die Systeme sollen fair, gerecht und beständig sein sowie auf einem offenen und vertrauensvollen Verhältnis aufbauen.⁵³

Incentivierungssysteme könnten also durchaus eine sinnvolle Massnahme zur wirkungsvollen Verminderung von Prinzipal-Agent-Problemen sein. Die Konzeption eines solchen Systems ist aber anspruchsvoll und ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen den Parteien ein wesentliches Erfolgskriterium.

⁵¹ Armstrong 2012, S. 88

⁵² Vgl. Steiner 2004, S. 25-29

⁵³ Vgl. Armstrong/Brown/Really 2010, S. 46

3 Praktische Bedeutung des Objektmanagements

3.1 Objektmanagementmarkt Schweiz

Gemäss Abschätzung des Verfassers kann für den Objektmanagementmarkt in der Schweiz von einem Marktvolumen von rund CHF 4 Mrd. ausgegangen werden.⁵⁴ Die Branche ist mit rund 3'250 Firmen und einer durchschnittlichen Anzahl von 5 Mitarbeitenden geprägt von Kleinfirmen.⁵⁵ Schweizweit sind nur wenige grosse Firmen tätig.⁵⁶

Generell gibt es wenige Untersuchungen zum Objektmanagementmarkt in der Schweiz. Mandlehr hat 2011 in einer Masterthesis „Property- & Facility Management Markt Schweiz: Konsolidierung vs. Fragmentierung“ auf der Basis von Experteninterviews den Markt untersucht und die möglichen Entwicklungen der kommenden Jahre aufgezeigt. Demnach haben die gestiegenen Anforderungen und der zunehmende Margendruck in den letzten Jahren auch im Objektmanagementmarkt zu einer starken Veränderung geführt.⁵⁷ Die grossen Anbieter haben insbesondere in durchgängig vernetzte IT-Systeme investiert und heben sich dadurch von den kleinen und mittelgrossen Unternehmen ab, für welche diese Investitionen eine fast unüberwindbare Hürde darstellen.⁵⁸ Um dieser Entwicklung entgegen zu wirken, spezialisieren sich mittelgrosse Unternehmen oft auf einzelne Dienstleistungen oder Kundensegmente.⁵⁹ In der Konsequenz haben diese Entwicklungen im Markt zu einem Konzentrationsprozess geführt, bei welchem eine kleine Anzahl grosser Firmen durch Übernahmen gewachsen ist und sich auf grosse institutionelle Investoren ausgerichtet hat.⁶⁰

In der zukünftigen Entwicklung wird erwartet, dass „das Property Management im Bereich der Kundengruppe der professionellen Marktteilnehmer konsolidieren wird.“⁶¹ Ebenfalls wird angenommen, dass eine weitere markante Professionalisierung einiger Teilprozesse erfolgen wird.⁶²

⁵⁴ Abschätzung auf Basis eines Marktwertes der Geschäftliegenschaften und Mehrfamilienhäuser in der Schweiz von CHF 1'945 Mrd. (Vgl. Schnorf 2012, S. 6), einer durchschnittlichen Bruttorendite von 6 % und einem durchschnittlichen Honorar von 3.5 % der Nettomiete. Ein Teil der Eigentümer erbringt die Leistungen selber und beauftragt keine spezialisierte Dienstleister mit dem Objektmanagement.

⁵⁵ Vgl. Bächli 2013, S. 13

⁵⁶ Vgl. Mandlehr 2011, S. 29

⁵⁷ Vgl. Mandlehr 2011, S. 30

⁵⁸ Vgl. Mandlehr 2011, S. 30

⁵⁹ Vgl. Mandlehr 2011, S. 16

⁶⁰ Vgl. Bolliger/Ruhstaller 2011, S. 33

⁶¹ Mandlehr 2011, S. 43

⁶² Vgl. Mandlehr 2011, S. 31

Die Objektmanagementbranche ist aber nicht nur eine bedeutende Arbeitgeberin, sondern trägt mit ihrer Tätigkeit auch zu einer weit grösseren Wertschöpfung im Immobilienanlagemarkt bei, wie im folgenden Kapitel aufgezeigt wird.

3.2 Wertbeitrag des Objektmanagements

In einer Masterthesis „Der Wertbeitrag des Objektmanagements in der Wertkette des Immobilienmanagements“ hat Bianchi 2011 den Einfluss des Objektmanagements⁶³ auf den Wert von Immobilien untersucht. Dabei wurde auf der Basis des immobilien-spezifischen Wertgeneratorenmodells⁶⁴ die Beeinflussung des Immobilienwertes durch das Objektmanagement anhand eines realen Musterportfolios mit einem Marktwert von rund CHF 17.2 Mrd. im Vergleich mit einem synthetischen, standortgewichteten Benchmarkportfolio quantifiziert.

Obwohl die von Bianchi ermittelten Ergebnisse nicht repräsentativ sind, konnte im Rahmen dieser Arbeit „[...] qualitativ und im Einzelfall auch quantitativ dargestellt und bestätigt werden, dass durch die Dienstleistung eines aktiven Objektmanagements die Cash-Flows und somit der Marktwert von Immobilien massgeblich beeinflusst werden. Dies kann zu Wertsteigerungen von über zehn Prozent führen.“⁶⁵

Den grössten Einzeleinfluss auf die Performance hatte bei dieser Untersuchung die Steigerung der Mieterträge-Soll. Beim Vergleich mit Benchmarkkennzahlen konnte der grösste Einfluss bei der Mietzinsausfallquote vor der Instandsetzungs- und der Betriebskostenquote ermittelt werden.⁶⁶ Der untersuchte Zusammenhang zwischen den erreichbaren Ergebnissen und der Höhe des Honorars für das Objektmanagement konnte hingegen nicht nachgewiesen werden.⁶⁷

3.3 Qualität von Objektmanagementdienstleistungen

Neben dem Wertbeitrag ist auch die Dienstleistungsqualität ein wichtiges Thema bei Objektmanagementleistungen. So ist sie bereits bei der Evaluation von Dienstleistern ein wesentliches Entscheidungskriterium.⁶⁸ Ist der Vertrag jedoch einmal abgeschlossen, wird der Auftragnehmer in erster Linie nach finanziellen Zielgrössen, im Besonderen die

⁶³ Im Gegensatz zur vorliegenden Arbeit hat Bianchi die Festlegung der Objektstrategie ebenfalls als Bestandteil des Objektmanagements definiert. Vgl. Bianchi 2011, S. 11

⁶⁴ Vgl. Kap. 2.2

⁶⁵ Bianchi 2011, S. 47

⁶⁶ Bianchi 2011, S. 46

⁶⁷ Vgl. Bianchi 2011, S. 47

Bianchi vermutet, dass andere Einflüsse wie Lage, Struktur und Alter für die erzielbaren Resultate mitentscheidend sind, weswegen sie nicht alleine mit der Höhe des Honorars erklärt werden können.

⁶⁸ Vgl. Wonnenberger 2009, S. 17

Performance der Liegenschaften, und weniger nach Qualitätsgesichtspunkten gesteuert.⁶⁹ So enthält der im Internet frei zugängliche Kennzahlenkatalog Immobilienmanagement der gif denn auch vorwiegend Finanzkennzahlen, auch wenn die gif ausdrücklich auf die Notwendigkeit weiterer nicht finanzieller Kennzahlen hinweist.⁷⁰

ISO definiert Qualität als „Grad, in dem ein Satz inhärenter⁷¹ Merkmale [...] Anforderungen⁷² [...] erfüllt.“⁷³ In einem klassischen prozessorientierten Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000 definieren der Kunde und andere interessierte Parteien die Anforderungen, welche den Input für die Organisation zur Herstellung der Produkte und letztendlich als Ergebnis zu Kundenzufriedenheit führen soll.⁷⁴ Qualität ist also nicht wie häufig umgangssprachlich angewendet “so gut wie möglich”, sondern ein Massstab dafür, wie gut die Resultate mit den Anforderungen übereinstimmen.

Jenny schlägt in seiner Masterthesis „Die Messbarkeit der Qualität von Immobilienbewirtschaftungsdienstleistungen aus der Sicht institutioneller Immobilieninvestoren“ den in Abbildung 5 dargestellten Katalog möglicher Kennzahlen für die Messung der Qualität der Bewirtschaftungsdienstleistungen vor. Die Kennzahlen werden in die Zahlengruppen Liegenschaft (Anspruchsgruppe Eigentümer), Bewirtschaftung (Anspruchsgruppe Dienstleister) und Mietverhältnisse (Anspruchsgruppe Mieter/Nutzer) kategorisiert.

<p style="text-align: center;">Zahlengruppe Liegenschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mietzinsausfallquote • Marktmietenausschöpfungsgrad Portfolio • Marktmietenausschöpfungsgrad Neuvermietungen • Durchschnittliche Leerstandsdauer bei Mieterwechsel • Inkassoverluste • Betriebskostenquote 	<p style="text-align: center;">Zahlengruppe Bewirtschaftung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stückkosten Bewirtschaftung pro Mietvertrag • Ausschöpfungsgrad Instandhaltungsbudget • Budgetausschöpfungsgrad • Budgetausschöpfungsgrad Liegenschaftsaufwendungen • Durchschnittlicher Bewirtschafterwechsel pro Liegenschaft • Mitarbeiterfluktuation Bewirtschaftungsunternehmung • Anzahl Mietverträge pro Bewirtschafter • Fehlerquote (Abschreibungen) Bewirtschaftung • Verspätete Heiz- und Betriebskostenabrechnung • Fehlerquote in der Heiz- und Betriebskostenabrechnung • Fehlerquote Erstellung Mietverträge • Durchschnittliche Erledigungszeit für Kreditanträge • Durchschnittlicher Zeitaufwand Hauswart pro Mietvertrag
<p style="text-align: center;">Zahlengruppe Mietverhältnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mieterfluktuationsquote • Durchschnittlicher Vermietungsaufwand pro Mieterwechsel • Mieterreklamationsquote • Nebenkostenbelastungsquote der Mieter • Offene Mieterpendenzen • Durchschnittliche Erledigungsdauer Mieterpendenzen 	

Abbildung 5: Übersicht Qualitätskennzahlen nach Jenny, vgl. Jenny 2008, S. 34-63

Die Aussage der Kennzahlen, die Berechnungsformeln sowie der Aufwand für die Erfassung der einzelnen Kennzahlen sind im Anhang 3 aufgeführt. Im Anhang 4 finden sich

⁶⁹ Vgl. Jenny 2008, S. 2

⁷⁰ Vgl. www.gif-wiki.de/w/Begrifflichkeiten/Kennzahlentypen, Zugriff am 12.05.2013

⁷¹ “Inhärent” bedeutet “einer Einheit innewohnend”, insbesondere als ständiges Merkmal.

⁷² Eine Anforderung ist eine Erfordernis oder Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist.

⁷³ ISO 9000:2005, S. 13

⁷⁴ Vgl. ISO 9000:2005, S. 7-8

zusätzlich einzelne ergänzende Kennzahlen der gif mit nicht finanziellem Charakter, welche für die Befragung der Experten verwendet wurden.

Zusätzlich zu den auf quantitativen Informationen basierenden Kennzahlen erwähnt Jenny in seiner Masterthesis auch die auf subjektiven Einschätzungen beruhenden Kennzahlen „Mieterzufriedenheit gestützt auf Umfragen“ und „Subjektive Qualifikation der Bewirtschafter“.⁷⁵ Wegen ihrer Subjektivität hat Jenny diese Indikatoren in seinem Kennzahlensystem jedoch nicht berücksichtigt.

Die Qualität der Dienstleistung Objektmanagement ist nicht nur im Verhältnis zwischen Investor und Dienstleister von grossem Interesse. Eine qualitativ hochstehende Dienstleistung trägt auch zentral zum Wohlergehen der Bewohner und Benutzer von Immobilien bei und hat somit eine hohe gesellschaftliche Relevanz.

4 Sicht der befragten Experten auf das Objektmanagement

In den vorangehenden beiden Kapiteln wurden die theoretischen Grundlagen und die praktische Bedeutung des Objektmanagements, der Performance und der Qualität aufgezeigt. In der Folge wird nun die mittels Interviews erfasste Sicht der Marktteilnehmer auf das Objektmanagement ausgewertet und die Hypothese aus Kapitel 1 geprüft.

Dazu wurden 25 ausgewiesene Experten von Unternehmen in marktführender Stellung persönlich oder telefonisch befragt.⁷⁶ Um allfällige unterschiedliche Sichtweisen aufzeigen zu können, wurden die Interviews auf der einen Seite mit institutionellen Investoren und auf der anderen Seite mit Bewirtschaftern durchgeführt. Die Interviewpartner wurden nach Marktanteil der Firmen ausgewählt, in denen sie tätig sind.⁷⁷ Dadurch kann das Innovationspotenzial bezüglich Lösung und Umsetzung ergebnisorientierter Honorierungsmodelle erschlossen werden, welches sich durch die Grösse ergibt. Die folgenden Kapitel 4.1 bis 4.3 geben die Meinung der befragten Experten zu den Leistungen, der Honorierung und der Qualität wider. Im Kapitel 4.4 erfolgen dann der Vergleich und die Diskussion der Sichtweisen der Investoren und der Dienstleister.

⁷⁵ Vgl. Jenny 2008, S. 64

⁷⁶ Die Interviewpartner sind im Anhang 1 und der Interviewleitfaden im Anhang 2 aufgeführt.

⁷⁷ Die befragten Investoren repräsentieren in der Schweiz ein Anlagevolumen von rund CHF 65 Mrd. (Abschätzung des Verfassers) was einem Anteil von rund 20 % des geschätzten gesamten Anlagevolumens der Schweizer institutionellen Investoren von CHF 327 Mrd. (vgl. Seger 2011, S. 7) entspricht. Von den 11 befragten Bewirtschaftern sind deren 9 auf der Liste der 11 grössten Bewirtschaftungsfirmen in der Schweiz von Bolliger und Ruhstaller aufgeführt. Vgl. Bolliger/Ruhstaller 2011, S. 35

4.1 Leistungskatalog Objektmanagement

Im Kapitel 2.1.2 wurde die Leistung Objektmanagement definiert und die Eingliederung in das Immobilienmanagement aufgezeigt. In der Schweiz publiziert der Schweizerische Verband der Immobilienwirtschaft SVIT einen Mustervertrag für die Bewirtschaftung von Liegenschaften.⁷⁸ Dieser führt die üblicherweise durch Bewirtschaftungsunternehmen ausgeführten Leistungen in verschiedenen Kategorien auf und schlägt zugleich eine Aufteilung in Basisleistungen fix, Basisleistungen variabel⁷⁹ und Zusatzleistungen⁸⁰ vor. Der Katalog beschreibt die Leistungen nur rudimentär. Es werden auch keine Leistungskennzahlen oder Anforderungen an die Qualität vorgeschlagen. Klassische Leistungen aus dem Objektmanagement wie die mittel- und langfristige Unterhaltsplanung oder die Erstellung von Betriebskonzepten sind im SVIT-Katalog nur als Zusatzleistungen vorgeschlagen. Weitere Leistungen wie die Analyse von Daten aus der operativen Tätigkeit sind gar nicht vorgesehen.

Die befragten Investoren erbringen die strategischen Immobilienmanagementleistungen grösstenteils selber, die Objektmanagementleistungen werden in den meisten Fällen durch externe Dienstleister erbracht. Die Abgrenzung des Leistungsumfangs des Investors zu demjenigen des Bewirtschafters ist dabei nicht trennscharf. Je nach Geschäftsmodell des Investors beauftragt dieser den Bewirtschaftler auch mit Aufgaben aus dem Asset Management und weist dadurch eine geringere Eigenleistungstiefe auf als diejenigen Investoren, welche selber einzelne Managementaufgaben des Objektmanagements übernehmen. Im zweiten Fall führt der Investor den Dienstleister sehr eng und die Leistungen des Bewirtschafters reduzieren sich vorwiegend auf die kaufmännischen Services. Abbildung 6 zeigt grau markiert das Spektrum der unterschiedlichen Eigenleistungstiefen der befragten Investoren.

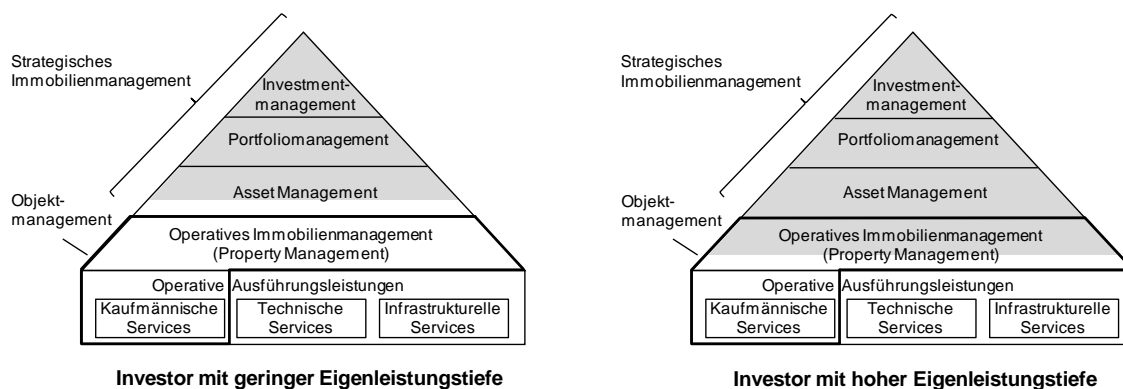


Abbildung 6: Unterschiedliche Eigenleistungstiefe der befragten Investoren, in Anlehnung an Kämpf-Dern 2010a, S. 20

⁷⁸ Vgl. SVIT 2008b

⁷⁹ Leistungen werden im Rahmen des Auftrags erbracht, aber nur entschädigt, wenn effektiv ausgeführt.

⁸⁰ Leistungen werden mit separaten Auftragserteilungen vereinbart und nach Aufwand verrechnet.

Bei Ausschreibungen von Objektmanagementleistungen werden von den Experten der Investoren individuelle Leistungsbeschreibungen verwendet, wofür der SVIT-Mustervertrag allenfalls als Grundlage benutzt wurde. Die Unterscheidung zwischen Basis- und Zusatzleistungen aus dem SVIT-Mustervertrag hingegen hat sich im Markt etabliert. Tendenziell versuchen die Auftraggeber möglichst viele Leistungen als fixe Basisleistungen zu beauftragen. Eine wichtige Ausnahme sind Erstvermietungen, welche vorwiegend als Zusatzleistung und häufig sogar an einen spezialisierten Drittdienstleister beauftragt werden. Tendenziell werden auch immer mehr Teilmandate, insbesondere für das Inkasso, vergeben.

Gemäss den Experten ist der Leistungsumfang im Objektmanagement in den letzten Jahren markant gestiegen.⁸¹ Dies betrifft insbesondere die Bereiche Reporting, Governance und Compliance, aber auch die Umsetzung des Mietrechts, welche in den letzten Jahren anspruchsvoller geworden ist. Die befragten Experten der Bewirtschafter beklagen sich über den teilweise unklaren Inhalt der von den Investoren ausgeschriebenen Leistungen. Bei der Ausführung der Mandate werden von den Investoren oftmals Leistungen verlangt, die aus Sicht der Bewirtschafter bei der Ausschreibung nicht klar formuliert waren und nicht im Angebot eingerechnet wurden.

Die im SVIT-Mustervertrag aufgeführten Leistungen sind ausgerichtet auf Wohnimmobilien und einfache Geschäftsliegenschaften. Für komplexere Geschäftsliegenschaften werden häufig zwei unterschiedliche Aufträge für das kaufmännische und das technische Objektmanagement formuliert.⁸² Als Grundlage für die Ausschreibung technischer Leistungen ist die Vorlage des SVIT weniger geeignet, weshalb die befragten Investoren teilweise auf Grundlagen aus dem Facility Management wie das Prozess-/ Leistungsmodell im Facility Management ProLeMo der IFMA Schweiz⁸³ oder den Mustervertrag Gebäudemanagement der GEFMA⁸⁴ zurückgreifen.

4.2 Honorierung und Qualität aus Sicht der Investoren

Die befragten Investoren honorieren Objektmanagementleistungen vorwiegend mit einem Prozentsatz der Nettomiete-Ist.⁸⁵ Zusatzleistungen werden normalerweise nach Aufwand im Stundentarif vergütet. Bei Aufnahme eines neuen Mandats fallen üblicherweise zusätzlich einmalige Implementierungskosten an. In Einzelfällen, vorwiegend bei

⁸¹ Mandlehr kam in seiner Arbeit zur gleichen Erkenntnis. Vgl. Kap. 3.1

⁸² Vgl. Kap. 2.1.2

⁸³ Vgl. IFMA Schweiz 2009

⁸⁴ Vgl. GEFMA 510 2006

⁸⁵ Die Nettomiete-Ist entspricht den effektiv eingenommenen Nettomieten (exkl. Nebenkosten). Mietzinsausfälle durch Leerstände und Inkassoverluste fliessen dadurch nicht in die Honorierungsgrundlage ein.

Single Tenant Geschäftsliegenschaften, kommen auch Pauschalhonorare zum Einsatz, ein eigentlicher Trend in diese Richtung kann aber nicht beobachtet werden. Aus Sicht der Investoren hat sich das System der Honorierung in Abhängigkeit zur Nettomiete-Ist bewährt, neue Entwicklungen sind nicht erkennbar. Durch den Fokus auf eine möglichst hohe Nettomiete-Ist führt das Modell zu einer Gleichschaltung der Interessen zwischen Investor und Dienstleister. Die Vorteile des Modells aus Sicht der Investoren werden in Tabelle 1 dargestellt.

Vorteile aktuelles Honorierungssystem „Nettomiete-Ist“
<ul style="list-style-type: none"> • Einfache Verständlichkeit • Einfache Ermittlung der Berechnungsgrundlagen • Motivation für den Dienstleister, möglichst hohe Mietzinse zu erzielen • Motivation für den Dienstleister, Leerstände möglichst schnell wieder zu vermieten • Hohe Planungs- und Budgetsicherheit • Teilung des Risikos von rückläufigen Mietzinserträgen durch sinkende Referenzzinssätze⁸⁶

Tabelle 1: Vorteile des aktuellen Honorierungssystems aus Sicht der Investoren

Die Incentivierung des Dienstleisters wäre aus Sicht der Investoren durchaus ein geeignetes Instrument, um die Immobilienperformance zu erhöhen. Trotzdem kommen solche Modelle heute nur vereinzelt zur Anwendung. Am ehesten wird im Zusammenhang mit Neuvermietungen incentiviert, zum Teil aber auch, um den Leerstand abzubauen.⁸⁷ Vor- und Nachteile der Incentivierung von Objektmanagementleistungen aus Sicht der Investoren sind in nachfolgender Tabelle aufgeführt.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Motivation für den Dienstleister, im Interesse des Auftraggebers zu agieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Nachhaltigkeit bei Incentivierung nur einer Grösse⁸⁸ • Zusatzaufwand für die Messung und die zusätzliche Honorarverrechnung

Tabelle 2: Vor- und Nachteile der Incentivierung aus Sicht der Investoren

⁸⁶ Die Mieten von nichtindexierten Mietverträgen sind mietrechtlich an die Entwicklung des Referenzzinssatzes gekoppelt (Art. 269a Bst. a OR und Art. 12 Abs. 1 VMWG). In der Praxis sind vor allem Wohnungsmietverträge von sinkenden Referenzzinssätzen betroffen. Entwickelt sich der Referenzzinssatz hingegen nach oben, profitieren sowohl der Investor wie auch der Dienstleister von steigenden Mieten.

Bei indexierten Mietverträgen nach Art. 269b OR, welche an die Entwicklung des Landesindex der Konsumentenpreise gekoppelt sind, profitieren ebenfalls beide Seiten von Mietzinssteigerungen, sobald eine Teuerung zu verzeichnen ist.

⁸⁷ Die Incentivierung wird vor allem bei stark geldgebergetriebenen Investoren als zusätzliches Instrument eingesetzt. Experteninterviews

⁸⁸ Bei einseitiger Incentivierung, wie zum Beispiel dem häufig incentivierten Leerstandsabbau, besteht die Gefahr der fehlenden Nachhaltigkeit, da der Dienstleister versucht sein könnte, die Fläche an einen Mieter mit schlechterer Bonität oder zu schlechteren Konditionen zu vermieten.

Die Qualität des Objektmanagements hat nach Meinung der Investoren mittel- bis langfristig einen Einfluss auf die Performance im Bereich zwischen 5 und 10 %.⁸⁹ Eine pauschale Aussage zum Sachverhalt war für die Experten aber schwierig, da der Einfluss der Qualität je nach Objekttyp, Marktumfeld und spezifischer Situation sehr unterschiedlich sein kann.⁹⁰ Die Investoren wären durchaus bereit, für eine qualitativ bessere Leistung mehr Honorar zu bezahlen. Honorierungen auf der Basis der Qualität der Dienstleistungen werden in der Praxis aber nur selten angewendet, obwohl auch schon positive Erfahrungen mit solchen Systemen gemacht wurden, sofern sie auf durchdachten Modellen basierten. Die Vor- und Nachteile der qualitätsabhängigen Honorierung aus Sicht der Investoren werden in Tabelle 3 dargestellt.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Anreiz für den Dienstleister für eine qualitativ bessere Leistung • Bessere Performance dank besserer Dienstleistungsqualität • Wertschätzung für den Dienstleister für gute geleistete Arbeit⁹¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusätzlicher Aufwand für die Erfassung der Indikatoren • Schwierige Messbarkeit der Indikatoren • Exogene Einflüsse lassen sich bei Zielvereinbarung und Ergebnisbeurteilung kaum ausblenden

Tabelle 3: Vor- und Nachteile der qualitätsabhängigen Honorierung aus Sicht der Investoren

Der Qualität wird von den befragten Auftraggebern grundsätzlich ein grosses Gewicht beigemessen. So ist die Qualität bereits bei der Auswahl von Bewirtschaftungsunternehmen ein wichtiges Kriterium.⁹² Auch nach Mandatsaufnahme werden von den Investoren immer häufiger auch Qualitätsindikatoren erfasst. Der Umfang ist dabei aber sehr unterschiedlich. Die am meisten gemessene Grösse ist der Leerstand, verfolgt werden aber auch Indikatoren wie Budgetausschöpfungsgrad, Marktmietenausschöpfungsgrad oder Kundenzufriedenheit. Zum Teil werden die Indikatoren von den Investoren selber erfasst, zum Teil auch von den Dienstleistern zur Verfügung gestellt. Häufig werden die Ergebnisse zudem mindestens einmal jährlich mit dem Dienstleister besprochen. Die meisten Investoren führen zudem eine implizite oder explizite qualitative Beurteilung des Dienstleisters auf Stufe Unternehmung, Team oder sogar für den einzelnen Mitarbeiten-

⁸⁹ Die befragten Investoren verfolgen vorwiegend eine Buy and Hold-Strategie. Dabei hat das Objektmanagement einen grösseren Anteil an der Performance als z.B. bei einer Buy and Sell-Strategie, wo kurzfristige Interessen im Vordergrund stehen.

⁹⁰ Zum Beispiel ist bei einer kürzlich neu erstellten Single Tenant Liegenschaft mit Triple Net Mietvertrag und langer Vertragsdauer der Einfluss der Bewirtschaftungsqualität viel geringer als bei einem Einkaufszentrum in schlechtem Zustand an B-Lage.

⁹¹ Vor dem Hintergrund, dass sich der Bewirtschaftungsalltag vielfach mit Problemen auseinandersetzt, ist dies eine Gelegenheit, Positives in den Vordergrund zu stellen. Experteninterviews

⁹² Dies deckt sich mit den Erkenntnissen einer deutschen Studie zur Auswahl von Property Management-Dienstleistern, welche neben dem Preis, Flexibilität, Reputation und Preismodell die Faktoren Qualität der Mitarbeiter und Qualität der Leistung als wesentlichste Entscheidungsgrundlage ermittelte. Vgl. Wonnenberger 2009, S. 28

den durch. Die Ergebnisse der qualitativen Beurteilung sind zwar nicht honorarrelevant, bei nachhaltig negativer Einschätzung und ergebnislosen Interventionen führt eine schlechte Qualität aber zu einer Neuausschreibung des Mandats. Da der Verlust eines Mandats für den Dienstleister neben den wirtschaftlichen Konsequenzen auch mit einem Reputationsverlust verbunden ist, verfügt hier der Auftraggeber über ein Mittel, um seinen Qualitätsansprüchen gegenüber dem Dienstleister Nachdruck zu verleihen. Weil aber ein Dienstleisterwechsel für den Investor mit erheblichen Kosten sowie einem Wissensverlust auf Objektebene verbunden ist, muss der Leidensdruck relativ hoch sein, um einen solchen Schritt einzuleiten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Investoren mit dem aktuellen Honorierungssystem zufrieden sind. Die Bewirtschaftungsqualität wird als wichtig angesehen, und es wird auch ein wesentlicher Zusammenhang zwischen Qualität und Performance angenommen. Qualitätsabhängige Honorierungssysteme werden aber bislang kaum eingesetzt.

4.3 Honorierung und Qualität aus Sicht der Dienstleister

Bis 1998 wurden vom SVIT verbindliche Honorarrichtlinien für seine Mitglieder veröffentlicht.⁹³ Aufgrund eines Entscheids der Wettbewerbskommission (WEKO), dass diese Richtlinien wettbewerbsschädigend seien,⁹⁴ wurden sie seitens SVIT zurückgezogen. Auch die 1998 aus der Honorarordnung entstandene Honorarempfehlung wurde unter anderem aus rechtlichen Gründen nicht weiterentwickelt.⁹⁵ Die im Markt zirkulierenden Richtwerte für Bewirtschaftungshonorare geben pro Objekttyp Bandbreiten des Honorars in Prozent der Nettomiete-Soll an.⁹⁶

Die Aussage der Investoren, dass die Honorare in der Praxis nur selten nach Nettomiete-Soll, sondern zumeist nach Nettomiete-Ist vergütet werden, wird von den Dienstleistern bestätigt. Die Bandbreite der bei aktuellen Ausschreibungen angebotenen Honorare beträgt im Segment der Anlageobjekte von institutionellen Investoren nach Aussage der Dienstleister rund 2.8 bis 4.0 % der Nettomiete-Ist. Die Dienstleister beklagen sich über einen hohen Preisdruck. Oft werde bei Ausschreibungen mehr über das Honorar diskutiert, als über die Leistung.

⁹³ Gemäss einer Untersuchung der WEKO waren 1993/1994 70 bis 90 % aller im Immobilienbereich tätigen Unternehmen Mitglied des SVIT. Vgl. WEKO 1998, S. 195

⁹⁴ Vgl. WEKO 1998, S. 189-198

⁹⁵ Vgl. Bolliger/Ruhstaller 2011, S. 70

⁹⁶ Bei der Nettomiete-Soll werden die Mietzinsausfälle durch Leerstände und Inkassoverluste bei der Honorierungsgrundlage nicht von den Vertragsmieten in Abzug gebracht.

Bei der Beurteilung der Vor- und Nachteile der Honorierung in Abhängigkeit zur Nettomiete-Ist gibt es wesentliche Unterschiede zu den Investoren. Folgende Tabelle zeigt die Beurteilung der Dienstleister.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Einfache Verständlichkeit • Allgemein bekannt und bewährt • Einfache Vergleichbarkeit verschiedener Mandate und einfache Plausibilitätsprüfung von Angeboten 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückläufige Honorare bei sinkenden Referenzzinssätzen⁹⁷ • Fehlender Bezug von Aufwand zu Ertrag auf Objektebene⁹⁸

Tabelle 4: Vor- und Nachteile des aktuellen Honorierungssystems aus der Sicht der Bewirtschafter

Der Nachteil der Kopplung der Mietzinse an den Referenzzinssatz überwiegt aus Sicht der Dienstleister die Vorteile. Bei einer marktüblichen Marge von unter 10 % sind rückläufige Honorare für die Unternehmen äusserst schmerzhaft.

Diverse Bewirtschaftungsunternehmen bieten wegen dem Referenzzinssatzproblem eigene Honorierungsmodelle an, welche nicht an die Entwicklung der Nettomiete gekoppelt sind. Diese Modelle sind häufig aufwandorientiert, zum Beispiel mit Preisen in Abhängigkeit zur Anzahl der Mietverträge oder einer Verrechnung nach effektivem Aufwand im Stundentarif. Im Markt hat sich aber kein solches Modell durchgesetzt. Die befragten Dienstleister gehen davon aus, dass die Investoren keine neuen Modelle wollen. Es wird auch die Vermutung geäußert, dass die Mitarbeitenden der Investoren bonusgetrieben sein könnten und deswegen kurzfristige Interessen verfolgen, anstatt mit einem neuen Honorierungsmodell bessere Bewirtschaftungsleistungen zu finanzieren, die mittel- bis langfristig die Performance erhöhen.

Wie die Investoren erachten auch die Bewirtschafter Incentivierungssysteme als geeignetes Instrument, um die Performance zu erhöhen. Bei der Beurteilung von Vor- und Nachteilen gibt es keine wesentlichen Unterschiede zu den Investoren.

Den Einfluss der Qualität des Objektmanagements auf die Performance schätzen auch die Bewirtschafter im Bereich von 5 bis 10 %. Nicht unerwartet liegen die Schätzungen der Dienstleister tendenziell etwas höher als diejenigen der Investoren. Einzelne Dienstleister

⁹⁷ Aus Sicht der Dienstleister ist die Risikoteilung bei sinkenden Zinsen nicht gerecht, da die Investoren im Gegensatz zu den Dienstleistern auch einen Nutzen von sinkenden Zinsen in Form von günstigeren Finanzierungskosten haben.

⁹⁸ Eine Single Tenant Liegenschaft mit einem langjährigen Mietvertrag an bester Lage ergibt viel Ertrag und wenig Aufwand, derweil ein Problemobjekt mit hohem Leerstand an schlechter Lage wenig Ertrag und viel Aufwand generiert. Die ungleiche Verteilung auf Objekt-Ebene gleicht sich jedoch bei einem grösseren Portfolio in der Regel aus. Experteninterviews
Gondring und Wagner haben in einer Studie mit vier führenden Property Management Anbietern in Deutschland in der Aufwandkalkulation für Gewerbeobjekte eine Bandbreite von 1.88 % bis zu 5.38 % der Nettomiete ermittelt. Vgl. Gondring/Wagner 2011, S. 458

haben auch schon Erfahrungen mit qualitätsorientierter Honorierung gemacht, welche bei gut durchdachten Modellen zumeist positiv waren. Selber bieten diese Dienstleister aber keine qualitätsorientierten Honorierungsmodelle an. Allgemein hat sich diesbezüglich die Dienstleisterseite bisher wenig Gedanken gemacht. Als möglicher Grund für das Fehlen solcher Preismodelle wird die Schwierigkeit der Standardisierung vermutet. Zusätzlich zu den von den Investoren genannten Vorteilen der qualitätsabhängigen Honorierung sehen die Bewirtschafter auch die Chance, sich mit besserer Qualität von den Mitbewerbern abheben zu können.

Die Qualität der eigenen Dienstleistungen wird von den meisten Bewirtschaftern gemessen. Der Umfang der erfassten Kennzahlen ist jedoch sehr unterschiedlich. Häufig gemessen werden die Kundenzufriedenheit und interne Bewirtschaftungskennzahlen. Mit der Messung der Qualität wollen die Dienstleister die Qualität selber steuern um bei Problemen frühzeitig reagieren zu können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass viele Dienstleister mit der heutigen Honorarsituation unzufrieden sind. Gesunkene Honorare wegen hohem Preisdruck und sinkenden Referenzzinssätzen bei gleichzeitig gestiegenem Leistungsumfang konnten nur unzureichend mit Prozessoptimierungen kompensiert werden. Der gestiegene Druck auf die Mitarbeitenden hat vielerorts zu einer sinkenden Mitarbeiterzufriedenheit geführt und die Fluktuationsquote in die Höhe getrieben.⁹⁹ Auf die gesunkenen Margen reagiert die Branche teilweise mit Einstellung von günstigen Mitarbeitenden ohne vorgängige Immobilienfachausbildung.¹⁰⁰ Als Folge davon wird tendenziell eine sinkende Qualität der Leistungen und eine höhere Unzufriedenheit der Kunden erwartet. Dies dürfte wiederum zu einem höheren Aufwand in der Bewirtschaftung führen und könnte somit in einer Negativspirale enden.¹⁰¹

4.4 Vergleich und Diskussion der Sichtweisen

4.4.1 *Einheitliche Einschätzung der Bedeutung des Objektmanagements*

Erstaunlicherweise gibt es bei der Beurteilung der Wichtigkeit des Objektmanagements kaum Unterschiede zwischen Investoren und Dienstleistern. Im Vergleich zu anderen Performanceeinflüssen wie Portfoliostrategie oder Finanzierungsstrategie wird das Objektmanagement als ziemlich wichtig angesehen.¹⁰² Auf der Objekt-Ebene gehen beide

⁹⁹ Einzelne Bewirtschafter sprechen von Fluktuationsquoten bis über 25 %. Experteninterviews

¹⁰⁰ Dieser Trend wird durch den Mangel an Fachkräften noch gefördert. Experteninterviews

¹⁰¹ Stetter kommt für Deutschland zu einer ähnlichen Einschätzung. Vgl. Stetter 2011, S. 370

¹⁰² Experteninterviews

Seiten davon aus, dass der Einfluss des Objektmanagements auf die Performance in etwa gleich gross ist wie der Einfluss des strategiebestimmenden Asset Managements. Bei den Einschätzungen ist allerdings eine hohe Spreizung der Antworten auffällig. Investoren, welche viele Managementleistungen des Objektmanagements selber erbringen und damit den Dienstleister sehr eng führen, sehen einen deutlich grösseren Einfluss beim Asset Management. Schlank organisierte Investoren hingegen, die dem Dienstleister mehr Managementleistungen und einen grösseren Entscheidungsfreiraum übergeben, sehen den Einfluss beim Objektmanagement deutlich grösser.¹⁰³ Abbildung 7 zeigt die Spreizung der Investoreneinschätzungen.

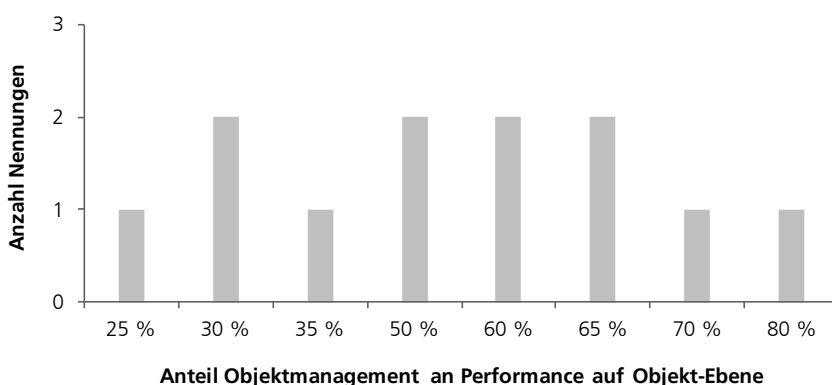


Abbildung 7: Spreizung der Investoreneinschätzungen des Anteils des Objektmanagements an der Performance auf der Objekt-Ebene

Grund für diesen Umstand dürfte sein, dass von den Experten nicht der Einfluss der Leistung Objektmanagement beurteilt wurde, sondern der Einfluss der Leistung des beauftragten Dienstleisters und somit die eigene Leistungstiefe gemäss Abbildung 6 ausgeblendet wurde.

4.4.2 *Bedarf nach standardisierten Leistungsbeschrieben*

Aus der Expertenbefragung geht hervor, dass im Markt ein Bedürfnis nach standardisierten Leistungsbeschrieben sowohl seitens der Investoren wie auch bei den Dienstleistern besteht.¹⁰⁴ Wegen dem starken Wandel im Immobilienmanagement in den letzten Jahren¹⁰⁵ ist es jedoch nicht erstaunlich, dass sich solche Standards noch nicht etabliert haben. Eine weitere Schwierigkeit besteht aber auch darin, dass Managementprozesse schwierig zu beschreiben und qualitativ zu fassen sind.¹⁰⁶ Eine präzise Beschreibung der

¹⁰³ Bei den Dienstleistern kann der gleiche Effekt beobachtet werden. Die Antworten sind dort abhängig davon, wie eng die Dienstleister in ihren Hauptmandaten von den Investoren geführt werden.

¹⁰⁴ Als grosser Vorteil wird die Vergleichbarkeit der Leistungen bei Ausschreibungen gesehen. Für die Dienstleister verringern sich dadurch auch der Kalkulationsaufwand und die Unsicherheit beim Leistungsinhalt. Aus Sicht der Dienstleister wird jedoch die Möglichkeit eingeschränkt, sich mit Alleinstellungsmerkmalen positionieren zu können. Experteninterviews

¹⁰⁵ Vgl. Kap. 3.1

¹⁰⁶ Vgl. Kämpf-Dern 2011b, S. 277

Leistungen im Sinne von Service Level Agreements¹⁰⁷ wäre jedoch eine wichtige Voraussetzung für die Formulierung von leistungsspezifischen Qualitätszielen. Da die Investoren aber unterschiedlich organisiert sind und es auch objekttypspezifische Leistungsunterschiede¹⁰⁸ gibt, werden sich letztendlich nicht alle Leistungen standardisieren lassen. Dieser Umstand spricht für den Einsatz allgemeiner Indikatoren für die Beurteilung der Dienstleistungsqualität, welche im Kapitel 5.2 aufgezeigt werden.

4.4.3 *Unterschiedliche Beurteilung des aktuellen Honorierungssystems*

Bei der Beurteilung des aktuellen Nettomiete-Ist basierten Honorierungssystems zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Investoren und Dienstleistern. Im Gegensatz zu den Dienstleistern sehen die Investoren keinen Handlungsbedarf für die Anpassung des Honorierungsmodells. Dies ist nur zum Teil nachvollziehbar. Wegen der Eindimensionalität des Modells sind wesentliche werttreibende Faktoren wie die Betriebskosten oder die Mietvertragsdauer nicht honorarrelevant. Selbst die Motivation für die Reduktion der Leerstände ist für den Bewirtschafter mit dem aktuellen Modell nicht allzu gross.¹⁰⁹ Die Prinzipal-Agent-Problematik kann somit mit dem aktuellen Honorierungssystem nur ansatzweise gelöst werden.

Bei den Dienstleistern hingegen erstaunt die Passivität gegenüber dem ungeliebten Honorierungssystem. Geringe Margen und je nach Marktumfeld weiter rückläufige Honorare müssten eigentlich Motivation genug sein, um neue, innovative Honorierungsmodelle zu entwickeln.¹¹⁰ So wird denn auch von Seite der befragten Investoren das Fehlen von neuen Honorierungsmodellen der geringen Innovationskraft der Bewirtschaftungsbranche zugeschrieben. „Der Markt der Bewirtschaftungsfirmen ist erstaunlich träge. Es braucht wohl die Initiative der Investoren, damit neue Modelle zur Anwendung kommen.“¹¹¹ Den wenigen Ansätzen seitens der Dienstleister scheint es an Durchschlagskraft zu fehlen, da sie von einzelnen Unternehmen lanciert werden oder für die Investoren keinen Zusatznutzen generieren. Damit sich alternative Honorierungsmodelle im Markt durchsetzen

¹⁰⁷ Die EN 15221-1:2006 Facility Management – Teil 1: Begriffe definiert Service Level Agreement als “Vereinbarung zwischen dem Auftraggeber bzw. Kunden und dem Leistungserbringer über die Leistung, deren Messung und die Bedingungen zur Erbringung der Dienstleistungen.” EN 15221-1:2006, S. 6

¹⁰⁸ Vgl. Kämpf-Dern 2011a, S. 1

¹⁰⁹ Experteninterview Bewirtschafter

¹¹⁰ Das Preismodell ist auch bei der Auswahl der Dienstleister ein wichtiger Faktor. Wonnenberger hat in ihrer Studie zur Auswahl von Property Managern in Deutschland ermittelt, dass das Preismodell des potentiellen Dienstleisters von 80 % der befragten Auftraggeber als “sehr wichtig” beziehungsweise “wichtig” bezeichnet wurde. Dabei wurde von den Auftraggebern ein besonderes Augenmerk auf die leistungsabhängigen Honorarbestandteile gelegt. Vgl. Wonnenberger 2009, S. 18

¹¹¹ Experteninterview Investor

können, müssen diese auf eine Win-win-Situation abzielen und als gemeinsame Initiative mehrerer Dienstleister zusammen oder auf Verbandsebene erfolgen.

Interessant in diesem Zusammenhang ist auch die Aussage der Investoren, dass sie durchaus bereit wären, für eine bessere Dienstleistungsqualität mehr zu bezahlen, die Dienstleister aber nicht daran glauben, dass die Investoren tatsächlich an neuen Honorierungsmodellen interessiert sind. Ein Grund für die Zurückhaltung der Investoren bei der Zusatzhonorierung von besserer Qualität dürfte sein, dass verlässliche Instrumente zur Messung der Qualität noch fehlen und die Investoren nicht bereit sind, für einen unsicheren Gegenwert mehr Honorar zu bezahlen.¹¹² Der Widerspruch zwischen der Aussage der Investoren und der Beurteilung der Dienstleister kann aber auch als gegenseitiges Misstrauensvotum gedeutet werden. Ob es den Investoren mit ihrer Aussage tatsächlich ernst ist, wird sich erst zeigen, wenn neue, praxistaugliche Honorierungsmodelle vorliegen, die für einen gegenseitigen Mehrnutzen konzipiert sind.

4.4.4 *Geringer Leidensdruck für eine höhere Dienstleistungsqualität*

Wie aufgezeigt wurde, gibt es bei der Beurteilung von Incentivierung und dem Einfluss der Qualität auf die Performance nur geringe Unterschiede zwischen Investor und Dienstleister. Da beide Seiten sowohl die Wirksamkeit von Incentivierungssystemen wie auch den Zusammenhang zwischen der Qualität und der Performance bejahen, stellt sich die Frage, wieso qualitätsabhängige Anreizsysteme kaum angewendet werden. Neben den bereits genannten Problemen im Zusammenhang mit der Messung der Qualität und dem Verrechnungsaufwand dürfte ein weiterer Grund die, im Vergleich zu anderen Anlageklassen, aktuell komfortable Performancesituation im Schweizer Immobilienanlagebereich sein. Die Branche ist dadurch einem relativ geringen Optimierungsdruck ausgesetzt. So geben denn auch die meisten befragten Investoren einen geringen Leidensdruck an, die Performance durch bessere Objektmanagementleistungen zu verbessern. „Dem Immobiliengeschäft geht es einfach zu gut, irgendwann kippt das.“¹¹³ Dies dürfte auch damit zu tun haben, dass der Schweizer Immobilienmarkt noch immer als Vermietermarkt¹¹⁴ bezeichnet werden kann. „Bei den aktuell historisch tiefen Leerständen ist der Aufwand für noch bessere Ergebnisse sehr hoch im Verhältnis zum Nutzen“.¹¹⁵ Die von den Investoren geplanten Massnahmen zur Erhöhung der Performance durch bessere Ob-

¹¹² Vgl. Kap. 3.2. Die dort vorgestellte Untersuchung von Bianchi konnte keine Korrelation zwischen dem Honoraraufwand und den erzielbaren Ergebnissen belegen.

¹¹³ Experteninterview Investor

¹¹⁴ Als Vermietermarkt wird eine Marktsituation bezeichnet, in der die Nachfrage tendenziell grösser als das Angebot ist und die Vermieter die Mietkonditionen diktieren können. Vgl. Pachowsky 2012, S. 47

¹¹⁵ Experteninterview Investor

jektmanagementleistungen konzentrieren sich denn auch auf die Fortführung von bereits eingeleiteten Massnahmen wie Prozessoptimierungen oder einem weiteren Ausbau des Reportings. Innovative Ideen für eine Verbesserung der Ergebnisse des Objektmanagements scheinen auch seitens der Investoren nicht vorhanden zu sein.

Die Situation könnte sich anders darstellen, wenn sich der Vermietermarkt zu einem Mietermarkt¹¹⁶ entwickelt.¹¹⁷ Erste Anzeichen dazu sind im Schweizer Büroflächenmarkt bereits erkennbar.¹¹⁸ In Deutschland, wo in den letzten Jahren, insbesondere in der Rezessionsphase zwischen 2008 und 2010, verschiedene Mietermarktsituationen zu beobachten waren,¹¹⁹ kann ein anderer Umgang mit dem Thema Qualität und Honorierung festgestellt werden. Die Kundenorientierung im Sinne der Behandlung des Mieters als Kunde wird hier stark thematisiert, und es wurden Konzepte für ein Customer Relationship Management für Immobilienunternehmen entwickelt.¹²⁰ In Bezug auf die Honorierung wird in Deutschland, im Gegensatz zu den Resultaten der Expertenbefragung in der vorliegenden Arbeit, ein Trend zu einer Mischung aus erfolgsunabhängiger Basisvergütung und erfolgsabhängigem variablen Anteil beobachtet.¹²¹

Wegen der Langfristigkeit des Immobiliengeschäfts ist es aber gefährlich, erst auf ein geändertes Marktumfeld zu reagieren, wenn dieses bereits eingetreten ist. "Wenn in guten Zeiten Frevel betrieben wird, ist es zu spät zu reagieren, wenn der Markt dreht."¹²² Die von der Bewirtschaftungsqualität beeinflussten Werthebel wirken sich oftmals erst zeitverzögert, teilweise sogar erst im Verlauf des nächsten Immobilienzyklus aus.¹²³

4.4.5 *Problematik hohe Mitarbeiterfluktuation*

Als besonderes Problem in Bezug auf die Dienstleistungsqualität wird sowohl von den befragten Investoren wie auch von den Bewirtschaftern die hohe Fluktuationsquote in der Bewirtschaftungsbranche anerkannt. Als ein Grund dafür wird der hohe Anteil junger weiblicher Angestellter genannt, welche durch familiäre Veränderungen ihre Anstellung zumindest vorübergehend unterbrechen. Darüber hinaus dürften aber auch der durch sin-

¹¹⁶ Im Mietermarkt diktiert im Gegensatz zum Vermietermarkt der Mieter die Mietkonditionen. Vgl. Pachowsky 2012, S. 47

¹¹⁷ Die mögliche Veränderung des Marktes in Richtung Mietermarkt stellt aus Sicht der Dienstleister auch ein Problem für das aktuelle Honorierungsmodell dar. Die bereits heute knappen Honorare würden durch sinkende Nettomieten und steigende Leerstände noch weiter sinken, derweil der Aufwand bei der Vermietung deutlich steigen würde.

¹¹⁸ Vgl. Wüest und Partner 2013, S. 1

¹¹⁹ Vgl. Herzog/Köhler 2011, S. 65 und Ebert/Monien/Steinhübel 2012, S. 23

¹²⁰ Vgl. Pfnür 2011, S. 22-40

¹²¹ Vgl. Preuss/Schöne 2010, S. 19

¹²² Experteninterview Investor

¹²³ Vgl. Lehner 2010, S. 205

kende Margen gestiegene Zeitdruck und das zunehmend enge Korsett, in dem sich viele Bewirtschafter heute bewegen, für diese Entwicklung verantwortlich sein. Vor allem bei eng geführten Mandaten haben viele Bewirtschafter kaum mehr Handlungsspielraum. Die Investorenvorgaben müssen ohne Mitsprachemöglichkeit eins zu eins ausgeführt werden. Resultieren aus diesen Vorgaben bei der Umsetzung dann Probleme oder unzufriedene Mieter, müssen sich die Bewirtschafter damit auseinandersetzen, was oft zu Frustrationen führt. „Viele Bewirtschafter fühlen sich heute als Prügelknaben.“¹²⁴ Die fortschreitende Arbeitsteilung führt zusätzlich vielerorts zu einem immer monotoneren Arbeitsalltag. Durch diese Entwicklungen ist das unternehmerische Handeln bei den Mitarbeitenden der Dienstleister weiter in den Hintergrund gerückt, was nicht im Interesse der Investoren sein kann. Als ein weiteres Problem wird von den Experten das relativ tiefe Lohnniveau in der Bewirtschaftung erachtet, weswegen viele gute Fachkräfte nicht in der Branche gehalten werden können.

Mit einer qualitätsabhängigen Honorierung könnte hier Gegensteuer gegeben werden. Wenn sich eine hohe Dienstleistungsqualität auch im Honorar niederschlägt, kann der Dienstleister gutes Personal besser bezahlen. Zusammen mit einem tendenziell höheren Zeitbudget für die betreuten Objekte und einer grösseren Wertschätzung für hohe Qualität dürfte dies einen Beitrag zur Reduktion der Mitarbeiterfluktuation leisten.

4.4.6 *Fehlende Plattform für den Austausch über Potenziale und Optimierungen*

Viele der befragten Investoren beklagen sich über eine mangelnde Proaktivität der Bewirtschafter. Vermisst werden unter anderem Vorschläge, wie zusätzliches Ertragspotenzial in den Objekten erschlossen, die Kosten gesenkt oder die Zusammenarbeit verbessert werden könnten. Diese passive Haltung der Bewirtschafter ist in Anbetracht der diskutierten Ursachen für die hohe Mitarbeiterfluktuation nicht erstaunlich. Die befragten Bewirtschafter hätten für diese Anforderungen der Investoren denn auch Lösungsansätze bereit, die bei diesen Ursachen ansetzen. Wenn die Bewirtschafter an der Stelle der Auftraggeber wären, würden sie weniger über das Honorar diskutieren, mehr gemeinsam Optimierungspotenzial ermitteln und klare Ziele für das Objektmanagement formulieren. Die Dienstleister sind also der Meinung, dass sie durchaus mehr zur Performancesteigerung beitragen könnten, wenn sie partnerschaftlich in die Entscheidungsprozesse einbezogen und weniger unter dem Honorardruck leiden würden.

¹²⁴ Experteninterview Investor

Offenbar scheint hier eine Plattform für den Austausch zwischen Investor und Bewirtschafter zu fehlen auf der gemeinsam Potenziale ermittelt und Optimierungsmöglichkeiten besprochen werden können.

Mit einem qualitätsorientierten Honorierungssystem könnte diese Plattform geschaffen werden, indem sich beide Parteien systematisch über Potenziale und Ziele unterhalten müssten. Der Dienstleister kann dann den Beweis antreten, dass er tatsächlich in der Lage ist, die Qualität der Dienstleistung zu steigern und mit dem Investor zusammen zusätzliches Potenzial zu erschliessen. Dadurch kann eine Win-win-Situation entstehen. Der Investor erhält für den zusätzlichen Honoraraufwand eine höhere Qualität und damit eine höhere Performance, und der Dienstleister kann mit dem Zusatzhonorar seine Margensituation verbessern.

4.4.7 *Zwischenfazit*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich Investoren und Bewirtschafter einig sind, dass die Qualität der Objektmanagementdienstleistungen eine hohe Wichtigkeit und einen wesentlichen Einfluss auf die Performance hat. Die Qualität ist für die Investoren ein wichtiges Kriterium bei der Führung des Dienstleisters. Eine qualitätsabhängige Honorierung wird aber noch kaum umgesetzt, obwohl Incentivierungssystemen eine gute Wirksamkeit attestiert wird. Die Hypothese, dass trotz anerkanntem Zusammenhang zwischen der Qualität von Objektmanagementdienstleistungen und der Performance von Immobilienanlagen die Qualität von vielen Investoren in der Schweiz nicht als Grundlage für die Honorierung der Objektmanagementleistungen verwendet wird, kann also bestätigt werden.

Wegen der aktuell noch komfortablen Performancesituation im Schweizer Immobilienmarkt ist der Leidensdruck für die Investoren für eine Erhöhung der Performance durch das Objektmanagement gering. Dies könnte sich jedoch in naher Zukunft bei einer weiteren Entwicklung in Richtung Mietermarkt ändern. Es scheint aber auch eine Plattform zu fehlen, wo sich Investor und Dienstleister über die Möglichkeiten zur Erhöhung der Performance durch das Objektmanagement austauschen können. Offenbar sind noch keine geeignete Systeme vorhanden, welche eine solche Plattform bieten, die Qualität messbar machen und sich als Honorierungssystem verwenden lassen. Ein solches System soll nun im Kapitel 5 konzipiert werden.

5 Konzeption einer qualitätsabhängigen Honorierung

Im Kapitel 4 wurden die Sichtweisen der Experten auf die Leistungen, Honorierung und Qualität des Objektmanagements aufgezeigt. In der Folge soll nun, basierend auf dem Konzept der Balanced Scorecard, eine qualitätsabhängige Honorierung konzipiert werden.

5.1 Balanced Scorecard als Führungsinstrument für das Objektmanagement

5.1.1 *Notwendigkeit eines Führungsinstruments*

Die Expertenbefragung hat aufgezeigt, dass eine gemeinsame Plattform für den Austausch über Potenziale und Optimierungsmöglichkeiten sowie eine klare Zielfestlegung fehlen. Diese Funktionen kann ein Führungsinstrument für das Objektmanagement wahrnehmen. Durch die Vereinbarung von Zielen kann der Dienstleister abgestimmt auf die übergeordneten Ziele des Investors geführt werden.¹²⁵

Die mit dem Führungsinstrument festgelegten Ziele sind zusätzlich eine ideale Grundlage für das zu konzipierende ergebnisabhängige Anreizsystem. Dieses stellt sicher, dass der Dienstleister als Agent bestrebt ist, mit seinen Handlungen im Sinne des Investors als Prinzipal zu agieren.

Wie in Kapitel 2.2 aufgezeigt wurde, gibt es beim Versuch, die Leistung des Objektmanagements auf der Basis der Performance zu beurteilen, diverse Schwierigkeiten. Traditionelle bilanzorientierte und somit vergangenheitsbezogene Steuerungskonzepte decken zudem die Zielabweichung erst auf, wenn sich diese in den finanziellen Resultaten niedergeschlagen hat.¹²⁶ Im Gegensatz dazu sind die Indikatoren der Dienstleistungsqualität zukunftsbezogen und kommen damit dem Langfristcharakter des Immobilienmanagements entgegen. Sie können als Frühindikatoren dazu dienen, Fehlentwicklungen zu erkennen und Gegenmassnahmen zu ergreifen, bevor sich die finanziellen Resultate verschlechtern.¹²⁷

Benötigt wird also ein Führungsinstrument, welches dem Langfristcharakter des Immobilienmanagements und den speziellen Eigenschaften von Qualitätsindikatoren entspricht. Hier bietet sich das Instrument der Balanced Scorecard an. Es eignet sich besonders gut

¹²⁵ Auch Kämpf-Dern weist darauf hin, dass eine Grundvoraussetzung für die Performanceoptimierung die klare und systematisch aus den Auftraggeberzielen abgeleitete Zielfestlegung ist. Vgl. Kämpf-Dern 2010b, o.S.

¹²⁶ Vgl. Schweiger 2007, S. 53

¹²⁷ Vgl. Jürgensonn/Schäfers 1998, S. 819

für die Abbildung von weichen Faktoren. Zudem integriert sie sowohl ex post- wie auch ex ante-orientierte Kennzahlen, wie im nächsten Kapitel aufgezeigt wird.¹²⁸

5.1.2 Konzept der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wurde von Kaplan und Norton Anfang der Neunzigerjahre im Sinne eines ganzheitlichen Kennzahlen- und Managementsystems entwickelt.¹²⁹ Die Scorecard richtet sich an der Vision und der Strategie der Unternehmung aus und umfasst vier Perspektiven, wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt wird.

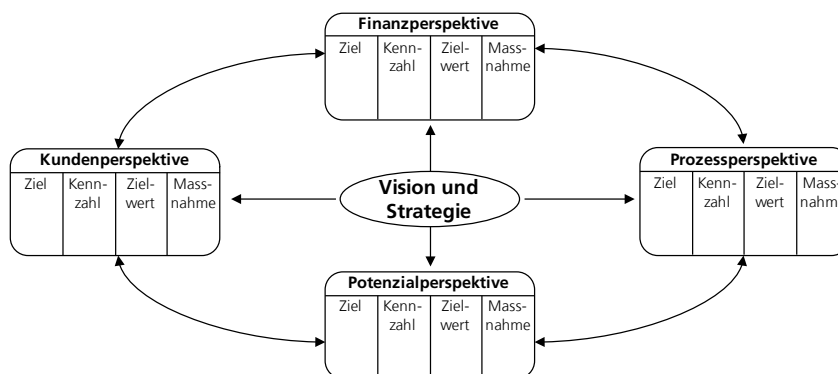


Abbildung 8: Konzept Balanced Scorecard, vgl. Kaplan/Norton 1996, S. 76

Das Instrument ist leicht verständlich und unterstützt die Kommunikation der Strategie und der davon abgeleiteten Ziele. Die Scorecard vermittelt einen ausgewogenen Überblick über die heutige und zukünftige Leistungsfähigkeit der Unternehmung. Durch die Integration von zukunftsorientierten Faktoren vermindert sie das Risiko einer kurzfristigen Gewinnmaximierung und ist deshalb besonders für langfristig orientierte Investoren geeignet. Die Balanced Scorecard eignet sich auch zur Abbildung gegenläufiger Ziele, welche im Immobilienmanagement oft zu beobachten sind.¹³⁰

5.2 Relevante Qualitätsindikatoren

Beim Einsatz der Balanced Scorecard als Führungsinstrument steht die Festlegung der Kennzahlen respektive Indikatoren nicht zu Beginn des Prozesses. Vorher müssen die Strategie formuliert und daraus die Ziele abgeleitet werden.¹³¹ Da die Werthebel im Immobilienmanagement aber im Grundsatz immer die gleichen sind,¹³² ist es zulässig, allgemeine Indikatoren festzulegen, welche die Dienstleistungsqualität als Einflussfaktor auf die Performance mess- und steuerbar machen. Dies entbindet den Investor aber nicht

¹²⁸ Vgl. Ebert/Monien/Steinhübel 2012, S 124

¹²⁹ An dieser Stelle wird nicht detailliert auf die Funktionsweise der Balanced Scorecard eingegangen. Eine ausführliche Erläuterung findet sich in Kaplan/Norton 1992.

¹³⁰ Vgl. Kap. 5.2.6

¹³¹ Vgl. Schäfers 1997, S. 146-147

¹³² Vgl. Kap. 2.2

davon, aus seinen Portfolio- und Objektstrategien konkrete Ziele für das Objektmanagement abzuleiten.

Gemäss Ansicht der befragten Experten können grundsätzlich alle in den Interviews vorgeschlagenen Indikatoren als Grundlage für eine qualitätsabhängige Honorierung verwendet werden. Um der Anforderung nach vertretbarem Aufwand für das neue Instrument zu entsprechen und keine Scheinobjektivität vorzutäuschen, wird die Anzahl auf möglichst wenige, dafür wesentliche Indikatoren beschränkt. Damit keine nicht nachhaltigen, einseitigen Anreize geschaffen werden, sollte die Anzahl aber auch nicht zu gering sein.¹³³ Unter Balanced Scorecard-Aspekten geht es dabei nicht darum, eine Zielhierarchie zu erstellen, sondern ein ausgewogenes, den gegenläufigen Zielen entsprechendes System aufzubauen. In diesem Sinne ist das hier konzipierte System nicht als Ersatz für ein Immobiliencontrollingsystem zu verstehen, sondern als ergänzendes Instrument zur Führung und Honorierung des Bewirtschafters.

Genau betrachtet können die von Jenny vorgeschlagenen Kennzahlen nicht nur zur Messung der Dienstleistungsqualität verwendet werden. Die Indikatoren der Zahlengruppe Liegenschaft, insbesondere die Mietzinsausfallquote, der Marktmietenausschöpfungsgrad und die Betriebskostenquote, haben eindeutig auch finanziellen Charakter und werden bereits heute vielfach für die monetäre Steuerung im Immobilienmanagement verwendet. Dies ist jedoch für das vorgeschlagene Führungs- und Honorierungssystem kein Mangel. Da die reine Steuerung nach nichtmonetären Grössen ebenfalls problematisch wäre,¹³⁴ entsteht im Gegenteil durch diese Finanzindikatoren ein umfassendes Instrument zur Steuerung des Objektmanagements.

In den nachfolgenden Kapiteln 5.2.1 bis 5.2.4 werden die von den Experten für eine qualitätsabhängige Honorierung am besten geeignet erachteten Indikatoren aufgeführt und beschrieben. In Einzelfällen wurden durch den Verfasser zur Sicherstellung eines ausgewogenen Systems zusätzliche Indikatoren berücksichtigt. Unter den vorgeschlagenen Indikatoren sind im Gegensatz zu Jennys Kennzahlenkatalog auch subjektive enthalten. Es ist zwar nachvollziehbar, dass sich Jenny auf objektiv messbare Kriterien konzentrierte, um der Problematik der subjektiven Prägung und der nicht eindeutig festlegbaren Kennzahlen auszuweichen.¹³⁵ Wenn mit subjektiven Indikatoren jedoch ein wichtiger Teil der Dienstleistungsqualität erfasst werden kann, sollte die Subjektivität kein Grund sein, die-

¹³³ Ebert, Monien und Steinhübel nennen für den Balanced Scorecard-Einsatz im Immobilienmanagement eine Anzahl von vier bis fünf Indikatoren pro Perspektive. Vgl. Ebert/Monien/Steinhübel 2012, S. 118

¹³⁴ Vgl. Schweiger 2007, S. 53

¹³⁵ Vgl. Jenny 2008, S. 3

se Indikatoren nicht einzusetzen. Die Zielsetzung sollte vielmehr sein, die Subjektivität mit einer genauen Beschreibung der Bewertungsparameter soweit wie möglich zu reduzieren.¹³⁶ Die Balanced Scorecard eignet sich zudem besonders gut für die Abbildung von subjektiven Potenzialmessgrössen.¹³⁷

Die Indikatoren müssen die in Kapitel 2.4 beschriebenen grundlegenden Voraussetzungen Verifizierbarkeit, Kongruenz, Konnexität und Immunität erfüllen. Die Kongruenz ist dabei durch die Auswahl der Indikatoren durch die befragten Investoren gegeben.¹³⁸ Die Verifizierbarkeit wurde von Jenny in seiner Arbeit aufgezeigt.¹³⁹ In Bezug auf die Konnexität und Immunität müssen aber bei praktisch allen Indikatoren Einschränkungen gemacht werden. Die diesbezüglich bei der Zielfestlegung und Ergebnisbeurteilung zu beachtenden Aspekte sind bei der Beschreibung der Indikatoren aufgeführt. Wie in Kapitel 2.4 aufgezeigt wurde, ist eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Beziehung zwischen Investor und Bewirtschafter eine unabdingbare Voraussetzung für ein funktionierendes Anreizsystem. Dadurch ist auch der konstruktive Umgang mit den Einschränkungen bei der Konnexität und Immunität gewährleistet.

Gemäss Konzept der Balanced Scorecard werden die aufgeführten Indikatoren in die Perspektiven Finanzen, Kunden, Potenzial und Prozesse unterteilt.

5.2.1 *Indikatoren Finanzperspektive*

5.2.1.1 Mietzinsausfallquote

Die Mietzinsausfallquote ist gut für eine qualitätsorientierte Honorierung geeignet, weil sie gemäss den befragten Experten einen grossen Einfluss auf die Performance hat und durch den Dienstleister gut beeinflusst werden kann. Nach der von Jenny verwendeten Definition beinhaltet die Mietzinsausfallquote Ausfälle durch Leerstände und Verluste beim Mietzinsinkasso.¹⁴⁰ Die Mietzinseinnahmen haben den grössten Anteil am Cashflow, weswegen Ausfälle für die Performance stark ins Gewicht fallen.

Die Ausfälle durch Leerstand können vom Bewirtschafter durch aktive Vermietungsanstrengungen, innovative Ideen sowie mit gutem Marketing- und Verhandlungsgeschick

¹³⁶ Vgl. Wellner 2003, S. 205.

Die Royal Institution of Chartered Surveyors RICS weist in ihrer Real Estate Management Guidance ebenfalls darauf hin, dass zur Analyse der Performance auch subjektive Faktoren wie die Mieter- und Mitarbeiterzufriedenheit hinzugezogen werden sollen. Vgl. RICS 2013, S. 30

¹³⁷ Vgl. Kramer 2011, S. 22

¹³⁸ Kongruenz heisst in diesem Fall, dass die Indikatoren auf die immobilien-spezifischen Hebel gemäss Kapitel 2.2 wirken.

¹³⁹ Vgl. Jenny 2008, S. 24–63. Die Resultate der Beurteilung des Aufwands sind im Anhang 3 aufgeführt.

¹⁴⁰ Vgl. Jenny 2008, S. 34. Jenny stützt sich in seiner Definition auf die SIA D 0213 ab.

beeinflusst werden. Der Leerstand ist aber immer im Zusammenhang mit dem Marktmietenausschöpfungsgrad und der Mieterbonität zu beurteilen, da es nicht nachhaltig ist, die Leerstände durch Vermietung zu schlechteren Konditionen oder an Mieter mit schlechterer Bonität zu reduzieren. Auf die Mietzinsinkassoverluste kann der Bewirtschafter in der Vermietungsphase durch eine gute Bonitätsabklärung und während dem Mietverhältnis durch eine sofortige Mahnung respektive Kündigungsandrohung Einfluss nehmen.¹⁴¹

Der Investor beeinflusst die Mietzinsausfallquote durch seine Vorgaben für die zu erzielende Miete und seine Bereitschaft zur Incentivierung der potenziellen Mieter sowie für bauliche Investitionen zur besseren Vermietbarkeit. Sein Verhalten muss deswegen bei der Beurteilung der Ergebnisse mitberücksichtigt werden. Zudem sollte die allgemeine Marktentwicklung durch die Analyse der Entwicklung von Benchmarkdaten in die Beurteilung integriert werden.¹⁴²

Alternativ zur hier vorgeschlagenen Mietzinsausfallquote können auch getrennte Kennzahlen für die Mietzinsausfälle durch Leerstände und die Inkassoverluste verwendet werden.

5.2.1.2 Marktmietenausschöpfungsgrad

Der Marktmietenausschöpfungsgrad wirkt wie die Mietzinsausfallquote direkt auf die Mietzinseinnahmen und hat damit einen grossen Einfluss auf den Cashflow und somit auch auf die Performance.¹⁴³ Der Indikator kann sowohl auf Stufe Portfolio als auch auf Stufe Neuvermietungen verwendet werden,¹⁴⁴ im zweiten Fall natürlich nur, falls die Neuvermietung nicht durch spezialisierte Dritte ausgeführt wird.

Der Dienstleister kann den Ausschöpfungsgrad mit gutem Marketing- und Verhandlungsgeschick direkt beeinflussen. Weiter trägt das konsequente Ausüben der mietrechtlichen Möglichkeiten der Mietzinsanpassung zur Annäherung an die Marktmiete bei.

Das Mietrecht schränkt die Anpassungsmöglichkeiten insbesondere bei Wohnliegenschaften aber teilweise stark ein. Da Handlungsspielraum für Anpassungen vor allem bei Mieterwechseln besteht, kommt der Fluktuationsrate bei der Zielfestlegung eine entscheidende Bedeutung zu. Ebenfalls beachtet werden müssen geplante Totalanierungen, da diese das grösste Potenzial für Mietzinsanpassungen aufweisen.

¹⁴¹ Vgl. Indikator Offene Posten-Quote in Kap. 5.2.4.3

¹⁴² Benchmarkdaten für den Schweizer Markt werden unter anderem von IAZI AG Zürich, Wüest & Partner AG Zürich oder von IPD GmbH Wiesbaden angeboten.

¹⁴³ Bianchi hat in seiner allerdings nicht repräsentativen Untersuchung den grössten Einzeleinfluss auf die Performance bei der Steigerung der Mieterträge ermittelt. Vgl. Kapitel 3.2

¹⁴⁴ Vgl. Jenny 2008, S. 36-38

Ein weiterer Aspekt, der bei der Beurteilung des Marktmietenausschöpfungsgrades nicht ausser Acht gelassen werden darf, ist die Selbstmessung. Durch die Festlegung der Marktmieten wird der Ausschöpfungsgrad direkt durch den Schätzer beeinflusst. Die Grösse ist somit nicht mehr unabhängig. Die Marktmiete kann auch zu hoch oder zu tief angesetzt sein. Der Investor beeinflusst den Marktmietenausschöpfungsgrad zudem mit seiner Bereitschaft zur Incentivierung von Mietinteressenten.

Da bei vielen Investoren die Vermietung auf Marktniveau Pflicht ist,¹⁴⁵ kann in diesen Fällen der Marktmietenausschöpfungsgrad bei Neuvermietungen nicht bewertet werden. Zu beachten ist aber, dass die Marktmiete keine absolute Grösse ist und sich in der Regel in einer Bandbreite bewegt. Zudem kann bei guten Nachfragesituationen sogar über Marktniveau vermietet werden.¹⁴⁶ Hier besteht die Möglichkeit der Incentivierung darin, dass ein Bonus bezahlt wird, wenn die vorgegebene Bandbreite der Marktmiete übertroffen werden kann.

Trotz der Wichtigkeit des Marktmietenausschöpfungsgrades widerspiegelt dieser Indikator die Bedeutung des Mietvertrages als wesentlichstes Kapital des Investors¹⁴⁷ nur unzureichend. Wichtige werthaltige Merkmale bei Geschäftsmietverträgen wie Mietvertragsdauer, Optionen, Indexierungsgrad und Optierung werden mit diesem Indikator nicht abgebildet. Alternative Indikatoren zur Erfassung dieser Aspekte sind im Kennzahlenkatalog von Jenny nicht enthalten. Bei der Incentivierung der Vermietung von grösseren Flächen in Geschäftsliegenschaften sollten diese Faktoren aber unbedingt berücksichtigt werden.¹⁴⁸

5.2.1.3 Betriebskostenquote

Die Betriebskostenquote beinhaltet die nicht auf die Mieter überwälzten Betriebs- und Instandhaltungskosten. Sie bestehen im Wesentlichen aus Unterhaltskosten, Vermietungs- und Verwaltungskosten, Steuern und Abgaben sowie allgemeine Betriebskosten.¹⁴⁹ Da die Betriebskostenquote direkt auf den Cashflow wirkt, hat sie eine hohe Bedeutung für die Performance.

Derweil die Höhe der Steuern und Abgaben kaum beeinflusst werden kann, können die Unterhaltskosten und die allgemeinen Betriebskosten, welche einen bedeutenden Teil der Betriebskostenquote ausmachen, mit einer hohen baulich/technischen Kompetenz sowie

¹⁴⁵ Experteninterviews

¹⁴⁶ “Die Marktmiete ist nicht fix. Bei gutem Marketing liegt noch mehr drin.” Experteninterview Bewirtschafter

¹⁴⁷ Vgl. Lehner 2010, S. 178

¹⁴⁸ Eine Möglichkeit dazu bietet sich mit dem Objekt-Bonus, der in Kap. 5.3.1 erläutert werden wird.

¹⁴⁹ Vgl. Jenny 2008, S. 41-42. Jenny stützt sich in seiner Definition auf die SIA D 0213 ab.

mit geschickter Beschaffung gut durch die Bewirtschaftung beeinflusst werden. Wo es mietrechtlich möglich ist, können Betriebskosten den Mietern via Nebenkosten belastet werden. Dafür müssen aber bereits die Mietverträge entsprechend gestaltet werden.

Der Investor beeinflusst die Betriebskostenquote durch die Objektstrategie und die bewilligten Instandhaltungsbudgets was bei der Zielwertfestlegung und der Ergebnisbeurteilung berücksichtigt werden muss. Zudem müssen die Unterhaltskosten immer im Zusammenhang mit dem Objektzustand beurteilt werden, da Instandhaltungen¹⁵⁰ ohne merkliche Auswirkungen für einige Jahre verzögert werden können, was unter Umständen zu einem späteren Zeitpunkt zu höheren Kosten führen kann.¹⁵¹ Um dem Langfristcharakter der Instandhaltungsquote Rechnung zu tragen, sollte bei der Beurteilung der Ergebnisse nach Möglichkeit der Durchschnittswert über mehrere Jahre betrachtet werden. Es ist deshalb auch denkbar die Ziele für eine Periode von mehreren Jahren festzulegen, um kurzfristige Anreize zu vermeiden.

Als Variante zur Betriebskostenquote können Zielwerte auch nur für einzelne gut beeinflussbare Kostenelemente wie zum Beispiel den Unterhalt der Liegenschaften festgelegt werden.

5.2.2 Indikatoren Kundenperspektive

5.2.2.1 Mieterzufriedenheit

Die Mieterzufriedenheit ist wichtig für eine nachhaltige Geschäftsbeziehung und umso wichtiger, je mehr der Markt zu einem Mietermarkt tendiert. Zufriedene Mieter generieren weniger Streitfälle und behandeln die Mietsache sorgfältiger. Bei Geschäftsmietern sind zufriedene Mieter eher gewillt, einen Mietvertrag zu verlängern und dabei weniger über die Konditionen zu diskutieren. Die Mieterzufriedenheit beeinflusst somit direkt die Indikatoren der Finanzperspektive.

Die Erfassung der Mieterzufriedenheit hat auch rein psychologisch einen positiven Effekt auf die Mieter, indem ihnen die Möglichkeit gegeben wird, ihre Kritik und Anliegen zu deponieren. So konnte in Deutschland beobachtet werden, dass Immobilienunternehmen, die eine Kundenzufriedenheitsumfrage durchführen, eine tiefere Leerstandsquote aufweisen als Unternehmen ohne Kundenzufriedenheitsumfragen.¹⁵²

¹⁵⁰ Gemäss SIA D 0213 beinhalten Instandhaltungen auch kleinere bis mittlere Reparaturen. Vgl. SIA 2005, S. 7

¹⁵¹ In diesem Zusammenhang wird auch von "aufgestautem Unterhalt" gesprochen.

¹⁵² Vgl. Lüttringhaus 2011, S. 108

Der Dienstleister beeinflusst die Mieterzufriedenheit mit einem professionellen und fairen Auftreten, guter Kommunikation und zeitnaher Reaktion bei Problemen im Mietobjekt. Bei der Ausübung seiner Funktion muss der Bewirtschafter aber auch Massnahmen ergreifen, welche die Mieterzufriedenheit negativ beeinflussen, so zum Beispiel das Durchsetzen der Hausordnung oder die Kündigungsandrohung bei Verzug der Mietzinszahlung. Mit einem professionellen Verhalten kann der Dienstleister aber auch in diesen Fällen einen positiven Eindruck hinterlassen.

Die Bedeutung der Kundenzufriedenheit ist abhängig von der Strategie des Investors. So beeinflusst er die Zufriedenheit mit Entscheiden zu Instandhaltungsmassnahmen, der Umsetzung von Mietzinsanpassungen oder dem Service Level bei der Objektbetreuung.

Bei der Gestaltung des Fragebogens zur Erfassung der Mieterzufriedenheit muss darauf geachtet werden, dass die Antworten der richtigen Ursache zugeordnet und daraus die richtigen Massnahmen abgeleitet werden können. Zudem sollten die Bewertungsparameter möglichst genau beschrieben werden, damit die Subjektivität reduziert werden kann.¹⁵³ Da jährliche Intervalle von den Befragten häufig als unangenehm wahrgenommen werden, können Befragungen auch in Mehrjahresintervallen durchgeführt werden, wobei jeweils jährlich ein Teilportfolio berücksichtigt wird.

5.2.2.2 Nebenkostenbelastungsquote Mieter

Die Nebenkostenbelastungsquote hat einen indirekten Einfluss auf die Performance, da sie direkt die Zahlungsfähigkeit und –bereitschaft der Mieter beeinflusst.¹⁵⁴ Wenn die Nebenkosten sinken, kann der Mieter bei aus seiner Sicht gleichbleibender Gesamtbelastung mehr Mietzins bezahlen. Die Nebenkosten haben normalerweise einem Anteil von rund 10 bis 15 % am Mietzins.¹⁵⁵ Wegen steigenden Energiekosten nimmt der Anteil in Zukunft aber voraussichtlich noch zu. In hoch technisierten Geschäftsimmobilien haben die Nebenkosten bereits heute eine grössere Bedeutung und auch mehr Optimierungspotenzial als im Wohnbereich.

Die Nebenkosten können mit der Optimierung der Servicelevel und einer hohen Beschaffungskompetenz gut vom Objektmanagement beeinflusst werden. Da der Dienstleister auf den abgerechneten Nebenkosten den Mietern ein prozentuales Honorar verrechnen kann, ist er nicht automatisch an tiefen Nebenkosten interessiert. Deswegen ist es wichtig, dass der Bewirtschafter einen Anreiz für sinkende Nebenkosten hat.

¹⁵³ Vgl. Kap. 5.2

¹⁵⁴ Vgl. Wüest & Partner, Immo-Monitoring Frühjahr 2008, S. 70, zit. in Jenny 2008, S. 62

¹⁵⁵ Experteninterviews

Der Investor beeinflusst die Nebenkostenbelastungsquote der Mieter durch die Vorgabe, welche Leistungen dem Mieter im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten als Nebenkosten verrechnet werden. Bei der Zielfestlegung müssen zudem die geplanten energetischen Sanierungen beachtet werden. Die Ergebnisse werden durch das Klima (Heizgradtage) und die Preise der Energie, insbesondere Heizöl und Erdgas, beeinflusst, was bei der Beurteilung berücksichtigt werden muss. Es kann deswegen Sinn machen, nur die heizenergieunabhängige Nebenkostenquote zu vergleichen oder das Ergebnis über einen mehrjährigen Zeitraum gemittelt zu betrachten. Um sicherzustellen, dass die Nebenkosten nicht zu Lasten der Eigentümerkosten optimiert werden, ist die Nebenkostenbelastungsquote zudem immer im Zusammenhang mit der Betriebskostenquote zu betrachten.

Als Variante zur Nebenkostenbelastungsquote können Zielwerte auch nur für einzelne gut beeinflussbare Kostenelemente, zum Beispiel Hauswartungskosten oder Serviceabos, festgelegt werden.

5.2.3 Indikatoren Potenzialperspektive

5.2.3.1 Qualifikation Bewirtschafter

Die Qualifikation der Bewirtschafter ist eine wesentliche Grundlage für eine hohe Dienstleistungsqualität.¹⁵⁶ Neben der Fachkompetenz beinhaltet die Qualifikation auch Sozial-, Methoden- und Individualkompetenz.¹⁵⁷ Gut qualifizierte Mitarbeitende können in praktisch allen Tätigkeitsbereichen des Objektmanagements bessere Ergebnisse erzielen als weniger qualifizierte. Die Qualifikation der Bewirtschafter ist auch deswegen ein wichtiger Indikator, weil im Markt aktuell Tendenzen bestehen, weniger qualifiziertes Personal einzustellen.¹⁵⁸

Der Dienstleister kann die Qualifikation seiner Mitarbeitenden bei der Personalrekrutierung und durch eine kontinuierliche Weiterbildung beeinflussen. Der Investor hat indirekten Einfluss auf die Qualifikation der Bewirtschafter durch die Höhe des vergüteten Honorars. Eine angemessene Honorierung ermöglicht dem Dienstleister die Finanzierung der Löhne von gut qualifiziertem Personal sowie der Weiterbildung.¹⁵⁹ Mit einer Zusatz-

¹⁵⁶ Wonnenberger hat in ihrer empirischen Studie zur Auswahl von Property Management Dienstleistern in Deutschland die Qualität der Mitarbeitenden als drittwichtigstes Kriterium ermittelt. Vgl. Wonnenberger 2009, S. 27

Wichtiger als die formalen Bildungsabschlüsse waren dabei die Aspekte Erfahrung, Leistungswille und die unternehmerische Unternehmenskultur. Vgl. Wonnenberger 2009, S. 17

¹⁵⁷ Vgl. Scholz 2009, o.S.

¹⁵⁸ Vgl. Kap. 4.3

¹⁵⁹ Gut qualifiziertes Personal sowie eine stetige Weiterbildung sind aber auch im ureigenen Interesse des Dienstleisters, da er damit seine zukünftige Wettbewerbsfähigkeit sichert.

vergütung von guter Leistung in einem Anreizsystem können besser qualifizierte Fachkräfte besser bezahlt werden.

Die grosse Herausforderung bei der Beurteilung der Qualifikation der Bewirtschafter ist die möglichst objektive Einschätzung. Wie im Kapitel 5.2 aufgezeigt wurde, sollten deswegen die Bewertungsparameter genau verbal beschrieben werden. Beurteilt werden kann der einzelne Mitarbeitende des Dienstleisters, aber auch auf Stufe Team, insbesondere dann, wenn der Investor keinen direkten Kontakt zum Dienstleister hat. Bei allen Bemühungen für eine möglichst objektive Beurteilung kann ein Restanteil Subjektivität nicht verhindert werden. In einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sollte aber auch dafür Raum sein.

5.2.3.2 Innovationsfähigkeit

Die Innovationsfähigkeit wurde von Jenny nicht als Indikator vorgeschlagen. In den Interviews wurde seitens der Investoren jedoch das Bedürfnis für ein proaktives und innovatives Verhalten der Dienstleister geäussert.¹⁶⁰ Die Innovation ist ein wesentlicher Treiber für die zukünftige Leistungsfähigkeit einer Unternehmung. Diese Überlegung war auch ein zentraler Ausgangspunkt für die Entwicklung der Balanced Scorecard.¹⁶¹ Die Innovationsfähigkeit ist ein zentraler Treiber für alle vier vom Objektmanagement beeinflussten immobilien-spezifischen Wertsteigerungshebel gemäss Kapitel 2.2 .

Die Bewirtschafter können innovative Vorschläge für Veränderungen in einzelnen Liegenschaften im Bereich der Nutzung oder von baulichen Anpassungen formulieren. Interessant sind insbesondere Umwandlungen von ungenutzten Allgemeinflächen in vermietbare Flächen. Denkbar sind aber auch innovative Vorschläge zur Erhöhung der Effizienz in der Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Investor.

Die Bewirtschafter sind prädestiniert das Innovationspotenzial auf Objektebene zu erkennen, da sie in einem engen Kontakt mit den Objekten sind und die lokale Marktsituation besser kennen als die Investoren. Schon alleine das Suchen nach Innovationspotenzial ist ein wichtiger Prozess und fördert die intensive Auseinandersetzung mit den bewirtschafteten Objekten. Um das Potenzial erkennen zu können, ist jedoch eine hohe Fachkompetenz, insbesondere im baulichen und betriebswirtschaftlichen Bereich, sowie unternehmerisches Denken erforderlich. Diese Kompetenzen sind nicht Schwerpunkte in der Bewirtschaftungsausbildung weswegen sie von den Bewirtschaftungsunternehmen speziell gefördert werden müssen.

¹⁶⁰ Vgl. Kap. 4.4.6

¹⁶¹ Vgl. Kaplan/Norton 1992, S. 71

Die Formulierung von Beurteilungskriterien für innovative Vorschläge ist anspruchsvoll. Die Vorschläge müssen grundsätzlich neu, umsetzbar und wirtschaftlich sein. Da es für den Investor aber auch bei Einhaltung dieser Kriterien Gründe geben kann, die Vorhaben nicht umzusetzen,¹⁶² sollte die Ergebnisbeurteilung auf Basis der umsetzbaren und nicht der umgesetzten Vorschläge erfolgen. Als Option kann die Innovationsfähigkeit auch als Teil der Qualifikation der Bewirtschafter beurteilt werden.

5.2.3.3 Mitarbeiterfluktuation Bewirtschafter

Wie in Kapitel 4.4.5 aufgezeigt, ist die aktuell hohe Mitarbeiterfluktuation in der Bewirtschaftungsbranche ein Problem für die Qualität der Dienstleistungen und damit indirekt auch für die Performance. Mit jedem Personalwechsel geht spezifisches Know-how verloren, das von einem neuen Bewirtschafter zuerst wieder aufgebaut werden muss.

Der Dienstleister kann die Mitarbeiterzufriedenheit und damit die Fluktuation unter anderem durch die Förderung eines guten Arbeitsklimas, eine angemessene Bezahlung und Arbeitslast, effiziente und einfache Prozesse sowie funktionale Hilfsmittel und Instrumente beeinflussen. Eine tiefe Fluktuation ist auch im Interesse der Dienstleister, da jeder Personalwechsel mit Kosten verbunden ist.

Der Investor kann positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden des Dienstleisters nehmen indem er mit ihnen ein faires Verhältnis pflegt. Durch den Einbezug der Bewirtschafter in objektmanagementrelevante Entscheidungen kann der Investor deren Arbeitsalltag abwechslungsreicher gestalten und ihnen Wertschätzung ausdrücken. Wie bei der Qualifikation der Bewirtschafter beeinflusst der Investor aber die Mitarbeiterzufriedenheit indirekt auch über die Höhe des vergüteten Honorars, welches das Zeitbudget pro betreute Liegenschaft und die Löhne der Angestellten des Dienstleisters mitbestimmt. Ein zusätzliches, ergebnisorientiertes Honorar bei guter Leistung ermöglicht es dem Dienstleister, die guten Fachkräfte besser zu bezahlen und sie damit eher in der Unternehmung halten zu können.

Die Fluktuationsrate ist aber nicht nur von der Zufriedenheit, sondern auch von familiären Veränderungen der Mitarbeitenden¹⁶³ und von Pensionierungen abhängig. Zudem kann ein Ausscheiden eines Mitarbeitenden mit ungenügender Leistung auch erwünscht sein. Die Fluktuationsquote muss deshalb von diesen Effekten bereinigt betrachtet werden. Da die Fluktuationsquote nur vom Dienstleister selber gemessen werden kann, ist

¹⁶² Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn für die Umsetzung kein Budget vorhanden ist oder das Vorhaben aus strategischen Überlegungen nicht opportun ist.

¹⁶³ Vgl. Kap. 4.4.5

sie theoretisch manipulierbar. Für den Investor wäre es bei Zweifeln aber relativ einfach, die Daten des Dienstleisters zu überprüfen.

Als Option könnte an Stelle der Mitarbeiterfluktuation auch der von Jenny ebenfalls vorgeschlagene Indikator „Durchschnittlicher Bewirtschafterwechsel pro Liegenschaft“ als Kriterium verwendet werden. Da bei jedem Wechsel des Verantwortlichen objektspezifisches Know-how verloren geht, ist es im Interesse des Investors, den Wechsel auf Ebene Liegenschaft gering zu halten.¹⁶⁴ In der Praxis lassen sich Bewirtschafterwechsel aber aus Effizienzgründen kaum vermeiden. Wichtiger ist in diesen Fällen, dass eine gute Übergabe an den neuen Verantwortlichen erfolgt.

5.2.4 Indikatoren Prozessperspektive

5.2.4.1 Fehlerquote

Die Fehlerquote wird von Jenny in verschiedenen Varianten als Qualitätsindikator vorgeschlagen.¹⁶⁵ Die befragten Experten erachten die Fehlerquote als wenig geeignet für eine qualitätsabhängige Honorierung, weil Fehler kaum systematisch gemessen werden können und bei Honorarrelevanz die Gefahr besteht, dass Fehler vertuscht werden. Zudem werden den Dienstleistern bereits heute Kosten im Zusammenhang mit Fehlern, die eindeutig dem Bewirtschafter zuzuschreiben sind, im Normalfall in Rechnung gestellt.¹⁶⁶

Dem ist entgegen zu halten, dass nicht alle Fehler direkt zu einem finanziellen Schaden führen und somit dem Bewirtschafter verrechnet werden können. So können zum Beispiel Entscheide auf fehlerhaften Grundlagen im Nachhinein zu finanziellen Nachteilen führen. In der Branche ist eine hohe Sensibilität in Bezug auf Fehler zwar üblich, trotzdem kann es immer wieder Bereiche mit einer höheren Fehleranfälligkeit geben. Genau hier soll der Indikator Fehlerquote gezielt eingesetzt werden.¹⁶⁷ Der Investor kann damit seine Prioritäten kommunizieren und der Dienstleister ist motiviert, Fehlerursachen in seinen Prozessen systematisch zu ermitteln und weit möglichst zu eliminieren.

In einem partnerschaftlichen Verhältnis sollte es auch bei Honorarrelevanz der Fehlerquote selbstverständlich sein, dass Fehler transparent gemacht werden und eine konstruktive Fehlerkultur besteht.

¹⁶⁴ Vgl. Jenny 2008, S. 46-47

¹⁶⁵ Jenny schlägt die Kennzahlen „Fehlerquote Erstellung Mietverträge“, „Fehlerquote in der Nebenkostenabrechnung“ und „Fehlerquote Abschreibung Bewirtschaftung“ vor. Vgl. Jenny 2008, S. 40-54

¹⁶⁶ Experteninterviews

¹⁶⁷ Neben den von Jenny vorgeschlagenen Indikatoren sind Fehlerreduktionsziele auch denkbar in den Bereichen Reporting, Anträge, Fristeneinhaltung oder in der Abbildung der Vertragsdaten im System. Experteninterviews

5.2.4.2 Leerstandsdauer bei Mieterwechsel

Die Leerstandsdauer ist ein wichtiger vorgelagerter Indikator der Mietzinsausfallquote und kann mit effizienten Prozessen gut durch die Bewirtschafter beeinflusst werden. Entscheidend ist dabei die Minimierung des Zeitbedarfs zwischen Kündigung und Insertion sowie ein effizientes Management der Mietinteressenten.

Bei der Festlegung der Ziele und der Beurteilung der Ergebnisse muss berücksichtigt werden, dass der Indikator stark von der lokalen Marktsituation und vom Objekttyp abhängig ist. Ebenfalls darf der Einfluss des Investors mit der Festlegung der Höhe der Marktmiete nicht vernachlässigt werden.

5.2.4.3 Offene Posten-Quote

Diese Kennzahl aus dem gif-Katalog für die Zahlungsausstände der Debitoren ist ein wichtiger Indikator für zukünftige Inkassoverluste.¹⁶⁸ Bei den Experteninterviews wurde der Offenen Posten-Quote in Bezug auf eine qualitätsabhängige Honorierung wenig Bedeutung beigemessen. Da es sich um einen wichtigen Frühindikator für die Mietzinsausfallquote handelt, die der Dienstleister zudem gut beeinflussen kann, wird die Offene Posten-Quote hier trotzdem berücksichtigt. Der Indikator gibt Auskunft über die Effizienz des Inkassoprozesses beim Dienstleister und ist ausserdem als einer der wenigen Indikatoren nicht vom Investorenverhalten abhängig.

Durch konsequente Zahlungseingangskontrolle mit unmittelbarer Mahnung, nachfolgender Kündigungsandrohung und schlussendlich effizienter Abwicklung des Ausweisungsverfahrens kann der Dienstleister direkt Einfluss auf die Offene Posten-Quote nehmen. Bei Zahlungsrückständen kann zudem die persönliche Kontaktaufnahme mit dem Mieter förderlich sein.¹⁶⁹ Bei der Zielfestlegung und der Ergebnisbeurteilung ist die allgemeine Entwicklung der Zahlungsmoral zu beachten.¹⁷⁰

5.2.4.4 Budgetausschöpfungsgrad

Der Budgetausschöpfungsgrad zeigt auf, wie gut sich der Bewirtschafter bei der Budgetierung mit der Liegenschaft auseinander gesetzt hat und ob er die budgetierten Massnahmen im Budgetrahmen umsetzen konnte. Somit ist die Budgetgenauigkeit ein guter Indikator für die Qualität der Prozesse des Dienstleisters. Gemäss Jenny kann die Kennzahl auf den Ebenen Gesamtbudget (Liegenschaftenerfolg), Liegenschaftenaufwand oder

¹⁶⁸ Vgl. www.gif-wiki.de/w/Kennzahlenblätter, Abfrage vom 02.06.2013

¹⁶⁹ Experteninterview Investor

¹⁷⁰ Informationen zur Entwicklung der Zahlungsmoral in der Schweiz werden zum Beispiel von Intrum Justizia AG, Schwerzenbach veröffentlicht.

auch nur auf der Ebene Instandhaltungsbudget, dem volatilsten Teil der Ausgaben, gebildet werden.¹⁷¹ Der Eigentümer profitiert bei hohem Budgetausschöpfungsgrad zwar nicht direkt durch eine bessere Performance, jedoch wird die Liquiditätsplanung erleichtert.

Der Investor beeinflusst die Budgetgenauigkeit mit seinem Verhalten bei der Genehmigung der Budgets¹⁷² und seinen Entscheiden zur Budgetumsetzung¹⁷³. Zudem macht es ökonomisch nicht immer Sinn, bauliche oder technische Anlagen, die am Ende der Lebensdauer angelangt sind, einfach zu budgetieren und zu ersetzen.¹⁷⁴ Der Budgetausschöpfungsgrad wird ausserdem auch von unvorhersehbaren Ereignissen wie Mieterwechseln beeinflusst. Aus diesen Gründen sollten weniger die Gesamtbudgets als vielmehr die Genauigkeit der Kostenschätzung der einzelnen umgesetzten Massnahmen beurteilt werden.

5.2.4.5 Erledigungszeit Mieterpendenzen

Die Erledigungszeit der Mieterpendenzen ging aus den Experteninterviews als wenig interessant für eine qualitätsabhängige Honorierung hervor. Moniert wurden vor allem der hohe Aufwand zur Messung sowie die Manipulierbarkeit der Ergebnisse. Dieser Argumentation kann nicht gefolgt werden. In modernen Bewirtschaftungssystemen können die Pendenzen erfasst und die Zeitdauer bis zur Erledigung automatisiert gemessen werden. Bei einem Vertrauensverhältnis zwischen Investor und Dienstleister sollte auch eine Verfälschung der Daten kein Thema sein.

Die Erledigungszeit der Mieterpendenzen hat zeitverzögert einen grossen Einfluss auf die Mieterzufriedenheit und kann somit als Frühindikator verwendet werden. Zudem vermittelt der Indikator einen guten Eindruck über die Effizienz der Prozesse des Dienstleisters.

5.2.4.6 Verspätete Nebenkostenabrechnung

Verspätete Nebenkostenabrechnungen¹⁷⁵ sind ein Dauerthema bei vielen Dienstleistern. Die Verspätungsquote ist ein Indikator für die Effizienz des Prozesses beim Dienstleister, und ist somit ein geeignetes Qualitätsmerkmal. Eine rasche Abrechnung ist auch im Interesse des Dienstleisters, da er damit die Honorare für die Abrechnung generieren kann.

¹⁷¹ Vgl. Jenny 2008, S. 44-46

¹⁷² Investoren können Budgets auch bewusst tief ansetzen, damit nur die wichtigsten und dringendsten Massnahmen umgesetzt werden. Ein solches Budget bietet wenig Raum für Unvorhergesehenes.

¹⁷³ Bei einer Veränderung der Ausgangslage, z.B. durch einen möglichen Verkauf der Liegenschaft, kann die Umsetzung einer budgetierten Massnahme nicht mehr sinnvoll sein.

¹⁷⁴ Es kann sinnvoller sein zu warten, bis die Anlage aussteigt und diese dann ausserhalb des Budgets zu ersetzen. Experteninterview Investor

¹⁷⁵ Jenny verwendet in seiner Arbeit den in der Praxis ebenfalls häufig verwendeten Begriff „Heiz- und Betriebskostenabrechnung“. Für eine begriffliche Übereinstimmung mit dem Indikator Nebenkostenbelastungsquote Mieter wird hier konsequent der Begriff „Nebenkosten“ verwendet.

Zum Teil können Verspätungen auch durch verspätete Lieferantenrechnungen oder Verzögerungen bei der Ablesung von Zählern durch Dritte entstehen. Über ein gesamtes Portfolio gleichen sich diese Störfaktoren in der Regel jedoch aus.

5.2.5 Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Ein wichtiger Bestandteil der Balanced Scorecard sind die Ursachen-Wirkungs-Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen. Die Ziele der drei untergeordneten Perspektiven unterstützen dabei das Erreichen der Ziele der Finanzperspektive.¹⁷⁶ Die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Zielen sind ein wichtiges Kommunikationsmittel und müssen allen im Objektmanagement Involvierten bekannt sein.¹⁷⁷ Abbildung 9 stellt die Wirkungszusammenhänge der aus den vorgeschlagenen Indikatoren formulierten Ziele dar.

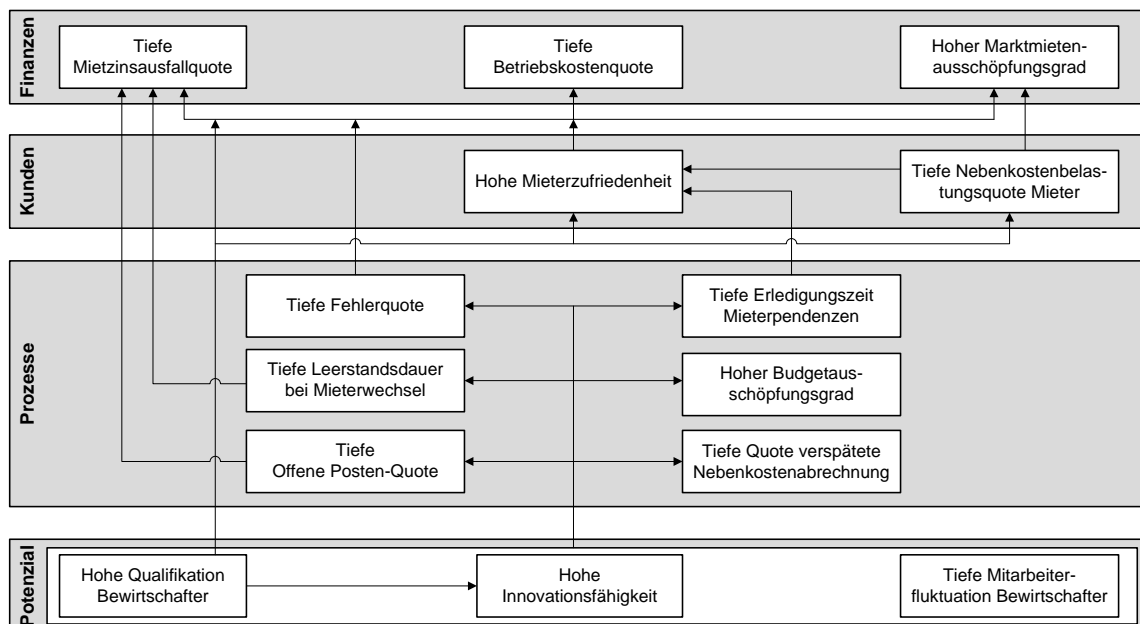


Abbildung 9: Ursache-Wirkungs-Beziehungen Qualitätsindikatoren

Die Analyse der Verbindungen zeigt auf, dass die Indikatoren Qualifikation Bewirtschafter, Fehlerquote und Mieterzufriedenheit am meisten andere Indikatoren beeinflussen. Sie müssen deshalb bei der Zielfestlegung und Ergebnisbeurteilung besonders beachtet werden, da Abweichungen an mehreren Orten Auswirkungen haben.

¹⁷⁶ Vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 14

¹⁷⁷ Vgl. Ebert/Monien/Steinhübel 2012, S. 119

5.2.6 Gegenläufige Ziele

Derweil die Ursache-Wirkungs-Beziehungen auf die Kausalität gleichläufiger Ziele aufbauen, gibt es im Objektmanagement auch typische gegenläufige Ziele zu beachten, wie Tabelle 5 aufzeigt.

Ausgangsziel	Gegenläufiges Ziel
<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Marktmietausschöpfungsgrad 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiefe Leerstandsdauer bei Mieterwechsel • Tiefe Mietzinsausfallquote • Hohe Mieterzufriedenheit
<ul style="list-style-type: none"> • Tiefe Betriebskostenquote 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiefe Nebenkostenbelastungsquote • Hohe Mieterzufriedenheit
<ul style="list-style-type: none"> • Tiefe Offene Posten-Quote 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Mieterzufriedenheit

Tabelle 5: Gegenläufige Ziele im Objektmanagement

Es wird deutlich, dass die Mieterzufriedenheit am meisten von Zielkonflikten betroffen ist. Viel Konfliktpotenzial bieten der Marktmietausschöpfungsgrad und die Betriebskostenquote.

Diese Zielkonflikte müssen bei der Zielfestlegung beachtet werden. Dadurch kann verhindert werden, dass eine einseitige Fokussierung auf einzelne Ziele negative Auswirkungen auf die Zielerreichung in anderen Bereichen hat.

5.3 Honorierungsmodell

Im vorangehenden Kapitel wurden die für die qualitätsabhängige Honorierung relevanten Qualitätsindikatoren und ihre Wirkungszusammenhänge aufgezeigt. Nachfolgend erfolgt nun die Überführung der Indikatoren in das Honorierungsmodell. Wie bereits festgehalten wurde, wird ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Investor und Dienstleister als Grundlage vorausgesetzt. Bei der Ausgestaltung des Honorierungsmodells geht es nun darum, ein Instrument zu schaffen, das den Dienstleister für eine bessere Dienstleistungsqualität entschädigt und damit einen Anreiz schafft, das Potenzial zur Performancesteigerung auszuschöpfen.

5.3.1 Fixes und ergebnisabhängiges Honorar

Das Honorar wird in einen fixen und einen ergebnisabhängigen Teil aufgeteilt. Das fixe Basishonorar wird so gestaltet, dass dieses für den Dienstleister kostendeckend ist und damit die Liquidität des Unternehmens gesichert werden kann.¹⁷⁸ Es wird als Pauschale auf Basis des effektiven Aufwandes kalkuliert und ist damit unabhängig von exogenen

¹⁷⁸ Anforderung aus Experteninterviews Bewirtschafter

Faktoren wie der Marktentwicklung oder der Veränderungen des Referenzzinssatzes. Dadurch werden die Kosten des Dienstleisters gedeckt, jedoch wird noch kein Gewinn erzielt.

Den Gewinn kann sich der Dienstleister mit guter Leistung in Form des ergebnisabhängigen Honorars erarbeiten. Das ergebnisabhängige Honorar wird in einen Portfolio-Bonus und einen Objekt-Bonus aufgeteilt. Der Portfolio-Bonus bezieht sich auf die Bestandesobjekte, während sich der Objekt-Bonus primär auf Objekte in Veränderung mit Projektcharakter bezieht. Beispiele dafür sind umfassende Sanierungen, Neupositionierungen bei grösseren Leerständen oder Projektentwicklungen. Da diese Objekte nicht stabil sind, eignen sie sich nicht für eine gemeinsame ergebnisabhängige Honorierung mit den Bestandesobjekten. Es ist aber denkbar, dass auch für Bestandesobjekte objekt-spezifische Ziele festgelegt werden. So können für einzelne Objekte aus dem Strategieprozess objektspezifische Ziele formuliert werden, die stark von den Portfoliozielen abweichen. Zudem werden aus dem Controllingprozess immer wieder Problemliegenschaften ermittelt, für welche zusätzlich objektspezifischer Handlungsbedarf besteht.¹⁷⁹ Diese Objekte sind dann als Bestandesobjekte sowohl im Portfolio-Bonus wie auch im Objekt-Bonus enthalten. Nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Zuordnung der Objekte zum Portfolio-Bonus und zum Objekt-Bonus.

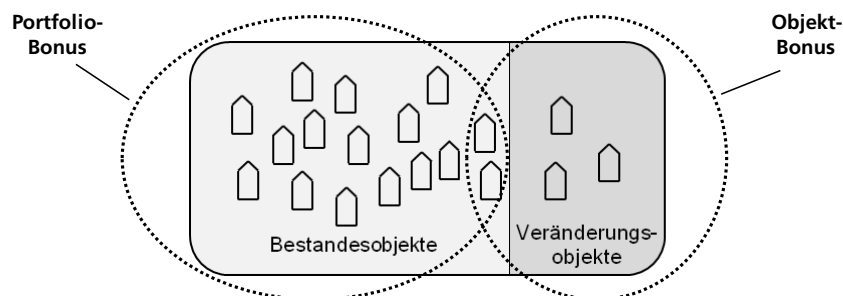


Abbildung 10: Objektzuteilung zu Portfolio-Bonus und Objekt-Bonus

Beim Objekt-Bonus kann das Objektmanagement einen direkten Beitrag zur Performancerhöhung leisten, wenn es zum Beispiel gelingt, ein Objekt mit vielen Leerständen voll zu vermieten, einen langjährigen Mietvertrag mit einem Mieter mit guter Bonität in einem Single Tenant Objekt abzuschliessen oder Wohnungssanierungsleistungen besonders kostengünstig zu beschaffen. Im Vordergrund stehen beim Objekt-Bonus nicht Qualitätsziele sondern individuelle projekt- und objektspezifische finanzielle Zielsetzungen.

¹⁷⁹ Denkbar sind zum Beispiel stark erhöhte Leerstände oder eine langandauernde hohe Betriebskostenquote.

Der zusätzliche Honoraraufwand wird deshalb durch die generierten Mehrerträge oder Minderkosten unmittelbar finanziell kompensiert. Somit ist der Objekt-Bonus in seiner Höhe verhandelbar und muss nicht begrenzt sein. Denkbar sind auch Beteiligungsmodelle am finanziellen Erfolg bei Zielerreichung.

Beim Portfolio-Bonus hingegen werden die Zielwerte auf der Basis der langfristig orientierten Qualitätsindikatoren aus Kapitel 5.2 festgelegt. Die bessere Qualität wirkt sich erst zeitverzögert auf die Performance aus, wodurch die Mehrkosten für das Honorar erst zu einem späteren Zeitpunkt durch bessere Erträge und geringere Kosten kompensiert werden. Aus diesem Grund wird der ergebnisabhängige Teil beim Portfolio-Bonus in seiner Höhe beschränkt.¹⁸⁰ Der maximale ergebnisabhängige Teil sollte dabei einerseits nicht zu klein sein, damit der Dienstleister einen effektiven Anreiz hat, die Ziele des Auftraggebers zu erreichen.¹⁸¹ Auf der anderen Seite sollte der ergebnisabhängige Anteil auch nicht zu gross sein, damit sich der Dienstleister nicht ausschliesslich auf den Bonus konzentriert und andere wichtige Tätigkeiten vernachlässigt, die nicht bonusrelevant sind.¹⁸² Für einen nicht zu hohen ergebnisabhängigen Anteil spricht auch die Problematik, dass viele Indikatoren nicht frei von exogenen Einflüssen und Manipulationsrisiken sind.¹⁸³ Auf Basis dieser Überlegungen kann die maximale Bonushöhe über den Ansatz eines angemessenen Gewinns von 10 % festgelegt werden. Bei Annahme einer Eintretenswahrscheinlichkeit des Portfolio-Bonus von 50 % erscheint somit eine maximale Höhe des Portfolio-Bonus von 20 % ein adäquater Wert.¹⁸⁴

Abbildung 11 veranschaulicht das Basishonorar und die Bonusbestandteile in einer Übersicht.

¹⁸⁰ Anforderung aus den Experteninterviews.

Weitere Vorteile der Beschränkung des ergebnisabhängigen Teils sind die dadurch entstehende höhere Budgetsicherheit und die einfachere Berücksichtigung des Honorars in der Bewertung.

¹⁸¹ Vgl. Steiner/Baake, 2013 S. 633

¹⁸² Experteninterviews

¹⁸³ Vgl. Kap. 5.2

¹⁸⁴ Die Expertennennungen für die Höhe des ergebnisabhängigen Anteils liegen ebenfalls im Bereich von 20 %. Auch hier gibt es kaum Unterschiede in der Beurteilung zwischen den befragten Investoren und Bewirtschaftern.

Auffällig ist jedoch, dass Investoren mit einer geringen Eigenleistungstiefe im Asset Management zu höheren Boni tendieren. Dies lässt sich damit erklären, dass die Dienstleister in diesen Fällen einen grösseren Hebel auf die Performance haben und die Investoren mehr von einer guten Leistung profitieren.

Die Motivation für einen generell nicht zu hohen Bonusanteil dürfte bei Investoren und Bewirtschaftern unterschiedlich sein. Für die Investoren ist die zeitverzögerte Wirkung der Indikatoren auf die Performance ein Argumentationsproblem gegenüber den Geldgebern, da kurzfristig höhere Kosten entstehen können. Die Dienstleister hingegen sind zwar an einem höheren Honorar interessiert, vom Geschäftsmodell her aber weniger gewohnt mit Risiken umzugehen, weshalb sie mehr auf ein hohes Basishonorar und weniger auf einen hohen unsicheren variablen Anteil tendieren.

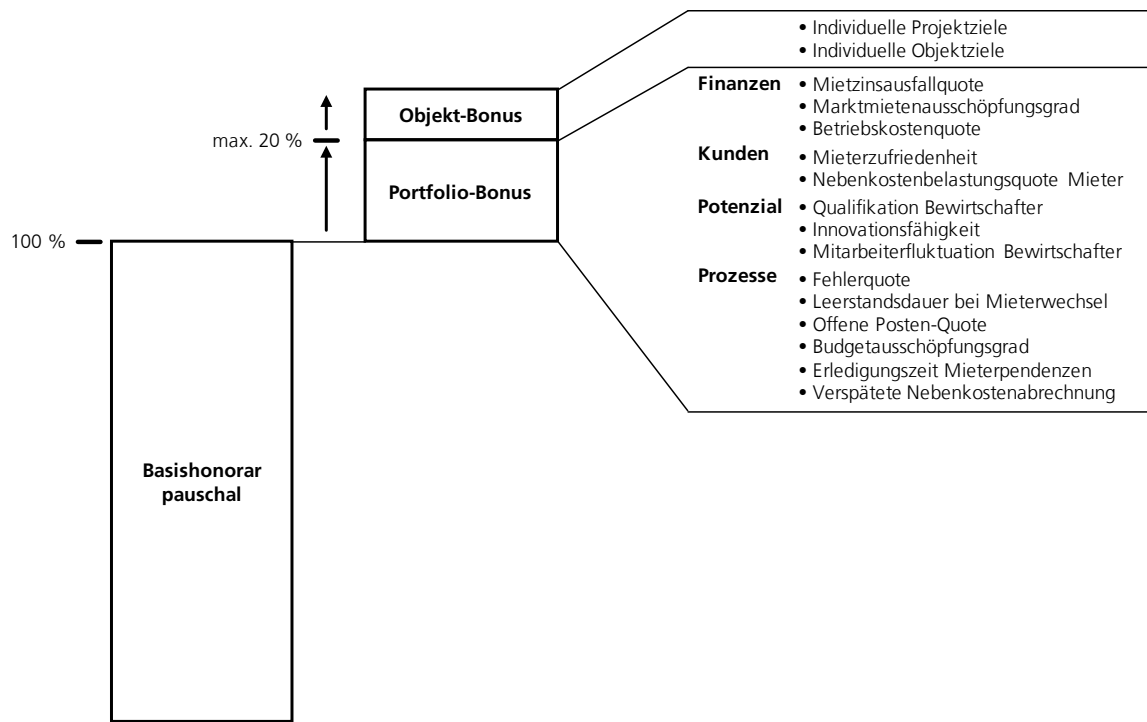


Abbildung 11: Übersicht Basishonorar und Bonusbestandteile

5.3.2 Bonus versus Malus

Im Grundsatz sollte ein faires Anreizsystem sowohl Bonus- wie auch Maluskomponenten enthalten. Steiner und Baake vermuten sogar, dass fehlende Maluszahlungen ein Grund für das schlechte Funktionieren vieler Anreizsysteme sein könnten. „Fehlende negative Konsequenzen führen dann zu einer Selbstüberschätzung und einer Nichtausreizung des Leistungspotenzials.“¹⁸⁵

Trotzdem ist im Umgang mit Maluskomponenten Vorsicht geboten. Ist der Malus so hoch, dass der Dienstleister mit dem Auftrag Geld verliert, wird dies negative Auswirkungen auf seine Motivation haben.¹⁸⁶ Für die Sicherstellung einer kostendeckenden Mindesthonorierung müsste also beim Einsatz von Maluskomponenten das Basishonorar angehoben werden. Gegen einen Malus sprechen aber auch die aufgezeigten Schwierigkeiten bei den Bemessungsgrundlagen. Bei Fehlbeurteilungen auf dieser Basis sind starke Demotivationseffekte unausweichlich. In der Praxis werden dem Bewirtschafter zudem bereits heute normalerweise die Kosten für Fehler verrechnet, die eindeutig auf sein Verschulden zurück zu führen sind.¹⁸⁷ Dies kommt einem Malus gleich. In Anbetracht dieser Überlegungen wird im vorliegenden Modell auf Maluskomponenten verzichtet.

¹⁸⁵ Steiner/Baake 2013, S. 637

¹⁸⁶ „Die Dienstleistung hat einen Wert“. Experteninterview Bewirtschafter

¹⁸⁷ Vgl. Kap. 5.2.4.1

5.3.3 Gewichtung Indikatoren

Wie aufgezeigt wurde, werden die Boni für die Ziele auf Objektebene individuell vereinbart. Beim Portfolio-Bonus hingegen wird die Höhe des Bonus auf maximal 20 % beschränkt. Damit der unterschiedlichen Wichtigkeit der Indikatoren im Portfolio-Bonus Rechnung getragen werden kann, werden sie in ihrem Beitrag zum Gesamtbonus gewichtet. Dazu erfolgt in einem ersten Schritt eine Unterteilung in die drei Pakete Finanzen, Kunden/Potenzial und Prozesse. In einem zweiten Schritt werden dann die einzelnen Indikatoren innerhalb der Pakete gewichtet. Die Gewichtung ist individuell und muss auf Strategie, Ziele und Objekttypen des Portfolios abgestimmt werden. Trotzdem können allgemeine Aussagen zu den Schwerpunkten der Gewichtung gemacht werden. Tabelle 6 zeigt qualitativ die Gewichtung der Pakete und Indikatoren bei einem durchschnittlichen Portfolios auf.

Bonuspaket	Gewichtung Paket	Indikator	Gewichtung Indikator
Finanzen	↑	Mietzinsausfallquote	↑
		Marktmietenausschöpfungsgrad	→
		Betriebskostenquote	→
Kunden/ Potenzial	→	Mieterzufriedenheit	↑
		Nebenkostenbelastungsquote Mieter	↓
		Qualifikation Bewirtschafter	↑
		Innovationsfähigkeit	↑
		Mitarbeiterfluktuation Bewirtschafter	→
Prozesse	↓	Fehlerquote	→
		Leerstandsdauer bei Mieterwechsel	↑
		Offene Posten-Quote	↑
		Budgetausschöpfungsgrad	↓
		Erledigungszeit Mieterpendenzen	→
		Verspätete Nebenkostenabrechnung	↓

Legende:
 ↑ Hohe Gewichtung
 → Mittlere Gewichtung
 ↓ Tiefe Gewichtung

Tabelle 6: Basisgewichtung Bonuspakete und Indikatoren Durchschnittsportfolio

Bei der Gewichtung der Pakete sollte das Paket Finanzen die grösste Gewichtung erhalten, da diese Indikatoren direkt auf die Performance wirken.¹⁸⁸ Das Paket Kunden/Potenzial sollte danach wiederum stärker gewichtet werden als das Paket Prozesse, da die Kunden/Potenzial-Indikatoren Mieterzufriedenheit und Qualifikation Bewirtschafter¹⁸⁹ am meisten Wirkungsbeziehungen zu den anderen Indikatoren aufweisen und mit der Innovationsfähigkeit brachliegendes Potenzial zur Performanceerhöhung erschlossen werden kann.

¹⁸⁸ Experteninterviews

¹⁸⁹ Die beiden Indikatoren Mieterzufriedenheit und Qualifikation Bewirtschafter wurden auch von den Experten als wichtig bezeichnet.

Innerhalb des Pakets Finanzen sollte tendenziell der Indikator Mietzinsausfallquote die höchste Gewichtung erhalten, weil er relativ einfach zu beeinflussen und gut messbar ist sowie einen grossen Einfluss auf die Performance hat.¹⁹⁰

Im Paket Kunden/Potenzial sollten die Mieterzufriedenheit und die Qualifikation Bewirtschafter stark gewichtet werden. Bei der Innovationsfähigkeit ist neben einer starken Gewichtung auch denkbar, dass der Dienstleister bei der Umsetzung von wirtschaftlichen Massnahmen noch zusätzlich an deren finanziellem Erfolg beteiligt wird. Da die aktuell hohe Fluktuation der Bewirtschafter für die Qualität problematisch ist, erhält der entsprechende Indikator eine mittlere Gewichtung. Die Nebenkostenbelastungsquote Mieter hat gegenüber den anderen Indikatoren im Paket Kunden/Potenzial die geringste Bedeutung und wird deshalb am tiefsten gewichtet.

Bei den Indikatoren des Pakets Prozesse ist für die Indikatoren Leerstandsdauer bei Mieterwechsel und Offene Posten-Quote eine stärkere Gewichtung gerechtfertigt, da diese Indikatoren direkt auf die Finanzperspektive wirken. Die Erledigungszeit Mieterpendenzen sollte eine mittlere Gewichtung erhalten, da sie direkt auf die wichtige Kundenzufriedenheit wirkt. Die Fehlerquote hat zwar viele Wirkungsbeziehungen, da sie jedoch schwierig zu messen ist, sollte sie auch nur eine mittlere Gewichtung erhalten. Die übrigen Indikatoren Budgetausschöpfungsgrad und Verspätete Nebenkostenabrechnung haben eine eher untergeordnete Bedeutung, da sie keinen direkten Einfluss auf die Performance ausüben. Als Indikatoren für die Professionalität und Effizienz des Dienstleisters leisten sie aber einen wichtigen Beitrag für ein ausgewogenes Bild im Sinne der Balanced Scorecard.

Wie bereits erwähnt, ist die Gewichtung noch zusätzlich von der Strategie und der Objektart abhängig und muss deshalb individuell abgestimmt werden. Einen wesentlichen Einfluss auf die Gewichtung der Bonuspakete hat dabei der Anlagehorizont. Wegen der zeitverzögerten Wirkung der Indikatoren der Pakete Kunden/Potenzial und Prozesse sollten diese Pakete umso stärker gewichtet werden, je langfristiger der Anlagehorizont ist. In der Tendenz sollte aber auch bei langfristigen Anlagezielen das Bonuspaket Finanzen am stärksten gewichtet werden.¹⁹¹ Die Strategie hat zudem Einfluss auf die Gewichtung der einzelnen Indikatoren. Nachfolgende Tabelle zeigt beispielhaft den Strategieeinfluss auf die Gewichtung einzelner Indikatoren im Vergleich zu einer Buy and Hold-Strategie.

¹⁹⁰ Experteninterviews

¹⁹¹ Experteninterviews

Strategie	Stärker gewichtete Indikatoren	Schwächer gewichtete Indikatoren
Buy and Sell	<ul style="list-style-type: none"> • Marktmietenausschöpfungsgrad • Betriebskostenquote • Mietzinsausfallquote 	<ul style="list-style-type: none"> • Mieterzufriedenheit • Nebenkostenbelastungsquote
Abschöpfungsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebskostenquote 	<ul style="list-style-type: none"> • Mieterzufriedenheit • Budgetausschöpfungsgrad

Tabelle 7: Beispielhafter Einfluss der Strategie auf die Gewichtung einzelner Indikatoren

Auch unterschiedliche Objekttypen können die Gewichtung beeinflussen. Tabelle 8 zeigt beispielhaft den Einfluss unterschiedlicher Objekttypen auf die Gewichtung einzelner Indikatoren bei Wohnliegenschaften.

Objekttyp	Stärker gewichtete Indikatoren	Schwächer gewichtete Indikatoren
Luxuswohnungen	<ul style="list-style-type: none"> • Mieterzufriedenheit • Qualifikation Bewirtschafter 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebskostenquote • Nebenkostenbelastungsquote
Studentenwohnungen	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebskostenquote • Offene Posten-Quote 	<ul style="list-style-type: none"> • Mieterzufriedenheit • Erledigungszeit Mieterpendenzen

Tabelle 8: Beispielhafter Einfluss des Objekttyps auf die Gewichtung einzelner Indikatoren

5.3.4 Zielwertfestlegung und Bonusberechnung

Grundlage für die Zielwertfestlegung¹⁹² sind die Werte der Ist-Situation, die Portfolio- und Objektstrategien sowie die prognostizierte Marktentwicklung. Bei der Zielwertfestlegung soll der Dienstleister bereits einbezogen werden, damit er die Absichten des Investors besser versteht und eigene Beobachtungen und Ideen einbringen kann. Pro Ziel wird ein Zielkorridor mit einem unteren Wert für 0 % Bonusanteil und einem oberen Wert für 100 % Bonusanteil festgelegt. Bei dazwischen liegenden Ergebnissen wird der Bonusanteil linear anhand des Ergebnisses berechnet, wie folgende Abbildung veranschaulicht.

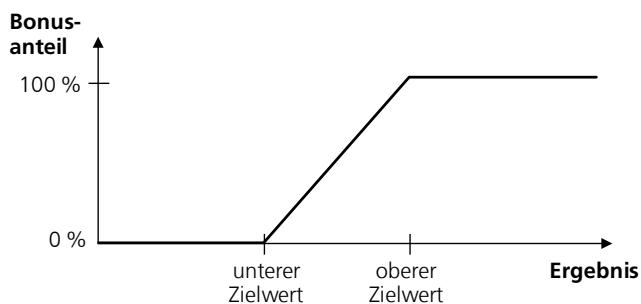


Abbildung 12: Berechnung Bonusanteil

¹⁹² Aus Gründen der Einfachheit in der Anwendung wird auf die im Konzept der Balanced Scorecard vorgesehene Unterteilung in strategische und operative Ziele verzichtet.

Die Ziele werden auf der Basis von absoluten Werten festgelegt. Die Festlegung auf der Basis von relativen, von der Entwicklung von Benchmarkdaten abhängigen Werten ist im konkreten Anwendungsfall nicht sinnvoll. Grund dafür sind die verschiedenen im Kapitel 2.2 aufgezeigten Schwierigkeiten bei Benchmarkvergleichen. Für die Mehrzahl der im Modell enthaltenen Indikatoren sind ausserdem noch gar keine Benchmarkdaten verfügbar. Bei absoluten Zielwerten kann die individuelle Strategie besser in den Zielen abgebildet werden. Da wo vorhanden, können Benchmarkdaten allenfalls bei der Analyse von Zielabweichungen hinzugezogen werden.

Unterschiedliche Objekttypen wie Wohnen, Büro, Gewerbe oder Retail haben bei einzelnen Indikatoren teilweise sehr unterschiedliche Charakteristiken, weshalb nicht die gleichen Zielwerte für alle Objekttypen festgelegt werden können. Das gleiche gilt auch für unterschiedliche geographische Schwerpunkte. Je nach Marktsituation können nicht für alle Regionen die gleichen Zielwerte verwendet werden. Aus diesem Grund werden die Objekte in Teilportfolios unterteilt und pro Teilportfolio individuelle Zielwerte formuliert.

Bei der Festlegung der Zielwerte muss darauf geachtet werden, dass Ziele zwar erreichbar sind, jedoch nicht ohne entsprechende Anstrengung des Dienstleisters. In Tabelle 9 wird beispielhaft die Gewichtung und Zielwertfestlegung für den Portfolio-Bonus eines Teilportfolios mit zugehörigem Bonusberechnungsschema dargestellt. Der gewichtete Bonusanteil in der Spalte ganz rechts wird durch die Multiplikation des Bonusanteils mit der Gewichtung Indikator und der Gewichtung Paket errechnet.

Bonuspaket	Gewichtung Paket	Indikator	Gewichtung Indikator	Einheit	Unterer Zielwert	Oberer Zielwert	Ergebnis	Bonusanteil	Gewichteter Bonusanteil
Finanzen	50%	Mietzinsausfallquote	50%	%	11	7	9	50.0%	12.5%
		Marktmietenausschöpfungsgrad	30%	%	78	82	79	25.0%	3.8%
		Betriebskostenquote	20%	%	30	25	29	20.0%	2.0%
Kunden/ Potenzial	30%	Mieterzufriedenheit	25%	%	70	85	74	26.7%	2.0%
		Nebenkostenbelastungsquote Mieter	10%	%	15	12	13	66.7%	2.0%
		Qualifikation Bewirtschafter	25%	Note	4	5.5	5.2	80.0%	6.0%
		Innovationsfähigkeit	25%	Anzahl	20	40	25	25.0%	1.9%
		Mitarbeiterfluktuation Bewirtschafter	15%	%	25	15	18	70.0%	3.2%
Prozesse	20%	Fehlerquote	15%	Anzahl	20	5	7	86.7%	3.9%
		Leerstandsdauer bei Mieterwechsel	25%	Tage	60	30	51	30.0%	2.3%
		Offene Posten-Quote	25%	%	4	2	2.5	75.0%	5.6%
		Budgetausschöpfungsgrad	10%	%	90	100	94	40.0%	1.2%
		Erledigungszeit Mieterpendenzen	15%	Tage	10	20	13	30.0%	1.4%
		Verspätete Nebenkostenabrechnung	10%	%	15	5	12	30.0%	0.9%
Total									48.5%

Tabelle 9: Beispielhafte Zielwertfestlegung Portfolio-Bonus mit Bonusberechnungsschema

In diesem Beispiel würde dem Dienstleister 48.5 % des maximalen Portfolio-Bonus von 20 % vergütet, was einem Bonus von 9.7 % des Basishonorars entspricht.

Werden die Ziele im Zeitraum zwischen Zielwertfestlegung und Ergebnisbeurteilung stark durch exogene Faktoren beeinflusst, können die Zielwerte im Nachhinein im Ausmass des Einflusses der exogenen Faktoren partnerschaftlich korrigiert werden. Das gleiche gilt für Ziele, die während der Beobachtungsperiode durch Entscheide des Investors beeinflusst werden. Denkbar ist auch, dass bei der Beurteilung die zu Beginn festgelegte Gewichtung verändert wird und dadurch Ziele, die stark durch exogene Einflüsse oder Entscheide des Investors beeinflusst wurden, weniger gewichtet werden.

5.3.5 Wirtschaftlichkeit des Honorierungsmodells

Die Wirtschaftlichkeit des Objekt-Bonus ist durch die Aushandlung auf der Basis des wirtschaftlichen Erfolgs gegeben. Beim Portfolio-Bonus kann die Wirtschaftlichkeit mit dem in Tabelle 10 dargestellten fiktiven Rechnungsbeispiel aufgezeigt werden. Betrachtet wird dabei nur der Einfluss des Bonus auf die Netto-Cashflow Rendite, die Wertänderungsrendite wird aus Gründen der Einfachheit vernachlässigt.

Immobilienwert	16'000'000 CHF
Nettomiete	1'000'000 CHF
Basishonorar pauschal	40'000 CHF
Netto-Cashflow ohne Bonus	800'000 CHF
Netto-Cashflow Rendite ohne Bonus (CHF 800'000 / CHF 16'000'000)	5.00 %
Ergebnisabhängiges Honorar (max. 20 % des Basishonorars)	max. 8'000 CHF
Netto-Cashflow mit Bonus (CHF 800'000 – max. CHF 8'000)	mind. 792'000 CHF
Netto-Cashflow Rendite mit Bonus (CHF 792'000 / CHF 16'000'000)	mind. 4.95 %

Tabelle 10: Fiktives Rechnungsbeispiel zur Darstellung des Einflusses des Portfolio-Bonus auf die Netto-Cashflow Rendite

In diesem Beispiel bewirkt der maximale zusätzliche Honoraraufwand bei einem pauschalen Basishonorar in der Höhe von 4 % der Nettomiete eine Reduktion der Netto-Cashflow Rendite von 0.05 %. Dadurch sinkt die Netto-Cashflow Rendite um maximal 1 %. Diese Reduktion wird durch die von den befragten Experten wegen der besseren Dienstleistungsqualität erwartete Mehrperformance von 5 bis 10 % mittel- bis langfristig mehr als kompensiert.¹⁹³ Die Wirtschaftlichkeit ist selbst dann noch gegeben, wenn von einem zusätzlichen Aufwand für den Investor für das Management des Führungs- und Honorierungssystems in der Grössenordnung des zusätzlichen Honoraraufwands ausgegangen wird. Bedingung ist dann aber, dass die Ziele zumindest teilweise erreicht werden, da ansonsten keine Steigerung der Dienstleistungsqualität und der Performance erreicht werden kann.

¹⁹³ Vgl. Kap. 4.2 und 4.3

5.4 Integration Führungs- und Honorierungssystem in das Immobilienmanagement

Der Aufbau des Führungs- und Honorierungssystems für das Objektmanagement soll möglichst wenig zusätzlichen Aufwand generieren. Im Immobilienmanagement des Investors sind die Instrumente Portfolio- und Objektstrategie als Grundlage für die Festlegung der Ziele für das Objektmanagement bereits vorhanden. Zudem verfügen Investoren für die Steuerung ihres Portfolios über umfangreiche Controllinginstrumente, welche auch bereits in unterschiedlichem Umfang Qualitätsindikatoren beinhalten.¹⁹⁴ Somit kann das neue Instrument ohne grossen Zusatzaufwand in das Immobilienmanagement integriert werden. Abbildung 13 zeigt vereinfacht die Integration des Führungs- und Honorierungssystems in das Immobilienmanagement.

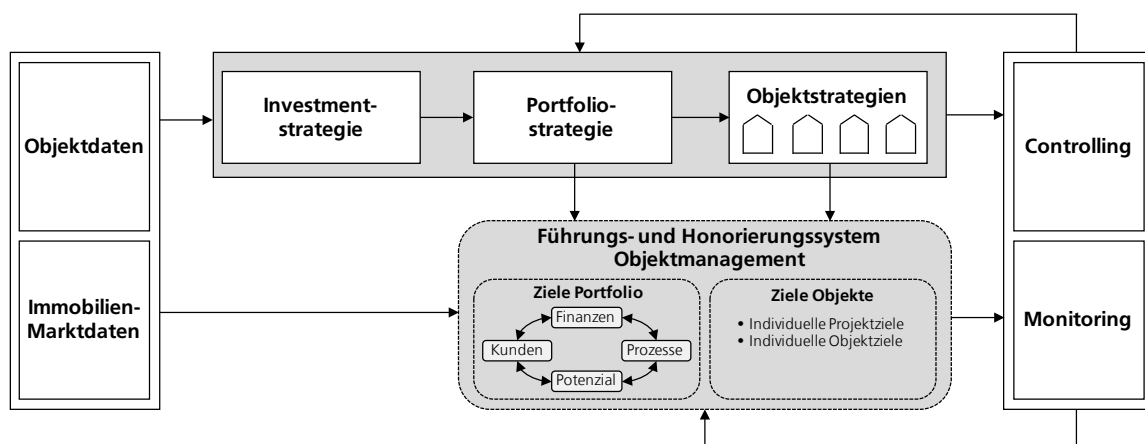


Abbildung 13: Einbindung des Führungs- und Honorierungssystems in das Immobilienmanagement

Die Zielfestlegung erfolgt jährlich. Dadurch können die Ziele auf die üblicherweise auch jährlich festgelegten übrigen Immobilienmanagementziele abgestimmt werden.¹⁹⁵ Für den Erfolg des Systems ist zentral, dass die vereinbarten Ziele den ausführenden Mitarbeitenden des Dienstleisters kommuniziert werden. In Zusammenarbeit mit ihnen werden dann die für die Zielerreichung notwendigen Massnahmen festgelegt. Grundlage dafür sind die spezifischen Kenntnisse der zuständigen Mitarbeitenden über die Objekte, die Mieter und die örtlichen Marktsituationen.

Um bereits während der Beobachtungsperiode die Trends und allfällige Abweichungen erkennen zu können, werden in einem Monitoring unterjährig gemeinsam Zwischenergebnisse ausgewertet. Dies gibt dem Dienstleister die Möglichkeit, auf Abweichungen zu reagieren und neue Massnahmen zu ergreifen oder laufende Massnahmen zu korrigieren. Ebenfalls können dabei unerwartete exogene Einflüsse sowie beeinflussende Entscheidungen des Investors analysiert werden.

¹⁹⁴ Vgl. Kap. 4.2

¹⁹⁵ Experteninterviews

Für das Monitoring und die Beurteilung der Zielerreichung werden primär die Daten des Investors verwendet. Daten, die nur der Dienstleister erheben kann, so zum Beispiel die Mitarbeiterfluktuation, werden dem Controlling des Dienstleisters entnommen. Bei der Beurteilung ist es wichtig, dass die Gründe für nicht erreichte Ziele im Detail gemeinsam analysiert werden. Die Erkenntnisse daraus fließen dann wieder in die neue Zielfestlegung und Massnahmenplanung ein.

Damit entsteht ein kontinuierlicher Prozess aus Zielfestlegung, Massnahmenumsetzung, Monitoring und Ergebnisbeurteilung wie nachfolgende Abbildung veranschaulicht.

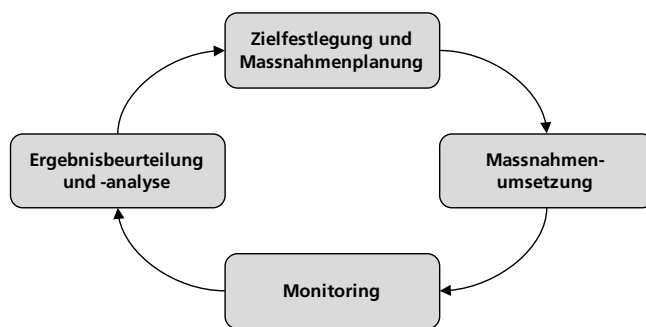


Abbildung 14: Managementkreislauf des Führungs- und Honorierungssystems

Die regelmässige gemeinsame Abwicklung des Prozesses ermöglicht die selbstkritische Auseinandersetzung mit dem Beitrag beider Parteien zur Zielerreichung. Dies ist die Grundlage für ein gemeinsames organisatorisches Lernen und erhöht die beidseitige Kompetenz, die Performance mit effektiven Massnahmen kontinuierlich weiter verbessern zu können.¹⁹⁶ Falls die für das Honorierungssystem verwendeten Indikatoren bereits gemessen werden, beschränkt sich der Zusatzaufwand für den Investor nach Einführung des neuen Systems auf die Zielfestlegung, das unterjährige Monitoring und die jährliche Ergebnisbeurteilung. Dieser Zusatzaufwand rechtfertigt sich, sobald mit dem Führungs- und Honorierungssystem eine höhere Dienstleistungsqualität erzielt werden kann. Der Investor profitiert dann von einer Performanceverbesserung und der Dienstleister von einem zusätzlichen Honorar. Somit kann die angestrebte Win-win-Situation geschaffen werden.

¹⁹⁶ Vgl. Nebauer 2012, S. 288

6 Zusammenfassung

6.1 Fazit

Die Hypothese, wonach trotz anerkanntem Zusammenhang zwischen der Qualität von Objektmanagementdienstleistungen und der Performance von Immobilienanlagen die Qualität von vielen Investoren nicht als Grundlage für die Honorierung der Objektmanagementleistungen verwendet wird, konnte durch die Experteninterviews bestätigt werden. Obwohl Investoren wie auch Dienstleister davon ausgehen, dass die Dienstleistungsqualität mittel- bis langfristig je nach objektspezifischer Situation einen Einfluss auf die Performance im Bereich von 5 bis 10 % haben kann, werden die Leistungen nach wie vor vorwiegend auf der Basis eines Prozentsatzes der Nettomiete-Ist honoriert.

Die Gründe, wieso die Dienstleistungsqualität nicht als Honorierungsgrundlage beigezogen wird, sind vielfältig. Das aktuelle Honorierungssystem gilt als bewährt, ist einfach verständlich und beinhaltet bereits ein, wenn auch eindimensionales, Anreizsystem. Obwohl die Dienstleister mit dem aktuellen Honorierungssystem wegen sinkenden Referenzzinssätzen je nach Marktumfeld unter rückläufigen Honoraren leiden, wird das System auch von ihnen nicht prinzipiell in Frage gestellt. Die Messung der Qualität wird zudem allgemein als schwierig erachtet und die Ergebnisse können von exogenen Faktoren sowie dem Investorenverhalten beeinflusst werden. Ausserdem wird befürchtet, dass mit der Incentivierung einzelner Ergebnisse einseitige Anreize geschaffen und damit andere wichtige Aspekte vernachlässigt werden. Trotzdem sind die Experten beider Seiten gegenüber Incentivierung und qualitätsabhängiger Honorierung im Grundsatz positiv eingestellt. Der Hauptgrund für die fehlende Innovation bei der Honorierung dürfte deshalb der von den Investoren angegebene geringe Leidensdruck zur Erhöhung der Performance durch bessere Objektmanagementleistungen sein. Dies dürfte vor allem damit zusammenhängen, dass der Schweizer Immobilienmarkt grösstenteils noch immer als Vermietermarkt bezeichnet werden kann. Der Umgang mit der Dienstleistungsqualität und der Honorierung könnte sich ändern, wenn sich der Markt in Richtung Mietermarkt entwickelt, wofür bereits einige Anzeichen erkennbar sind.

Investoren und Dienstleister sind sich einig, dass das Objektmanagement innerhalb des Immobilienmanagements eine hohe Bedeutung hat. Bei der Frage, wie die Performance konkret durch das Objektmanagement gesteigert werden könnte, haben Investoren und Dienstleister aber grundsätzlich unterschiedliche Auffassungen. Die Investoren vermischen proaktive Vorschläge der Dienstleister, wie brachliegendes Potenzial in den Objekten erschlossen oder die Effizienz in der Zusammenarbeit erhöht werden könnte. Die

Dienstleister hingegen sind der Meinung, dass zu viel Wert auf ein tiefes Honorar gelegt wird, zu wenig konkrete Zielvorgaben vorliegen und die Dienstleister zu wenig in die Entscheidungsprozesse der Investoren einbezogen werden. Nach Ansicht der Dienstleister könnten sie mit ihrer Kenntnis der Objekte und der örtlichen Marktsituation durchaus partnerschaftlich zu einer Performanceerhöhung beitragen. Offenbar scheint hier ein Manko in der Kommunikation zwischen den Investoren und den Dienstleistern vorzuliegen.

Aufbauend auf diesen Feststellungen und den Erkenntnissen der Grundlagenanalyse wird als Lösungsansatz ein Führungs- und Honorierungssystem für das Objektmanagement vorgeschlagen. In einer Balanced Scorecard werden 14 Qualitätsindikatoren als Basis für Zielfestlegung und ergebnisabhängige Honorierung abgebildet. Da drei der Indikatoren zusätzlich zur Qualitätsaussage einen finanziellen Charakter aufweisen, kann der Dienstleister mit dem System umfassend gesteuert werden. Das Honorar wird unterteilt in ein fixes, aufwandorientiertes Basishonorar und einen ergebnisabhängigen Bonus. Die zusätzlichen Honorarkosten für den Investor werden dabei von der erwarteten Mehrperformance mehr als kompensiert. Weil die Zielfestlegung auf den Portfolio- und Objektstrategien sowie auf den Resultaten des Controllings basiert, kann das neue System ohne grossen Aufwand in die bestehenden Instrumente des Immobilienmanagements integriert werden. Da bereits heute von vielen Investoren diverse Qualitätsindikatoren gemessen werden, beschränkt sich der Mehraufwand primär auf die jährliche Zielfestlegung, das Monitoring und die Beurteilung der Ergebnisse. Wesentlich für den Erfolg des Systems sind ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen beiden Parteien sowie der Einbezug aller Beteiligten im Objektmanagement.

6.2 Diskussion

Das vorgeschlagene Führungs- und Honorierungssystem trägt für die spezifische Fragestellung zur Lösung der Prinzipal-Agent-Probleme zwischen Investor und Dienstleister bei. Es reduziert die Informationsasymmetrie und schafft für den Dienstleister Anreize, im Interesse des Investors zu agieren. Die Ausgestaltung als Führungssystem schafft eine Plattform, auf der sich beide Seiten gemeinsam mit den Potenzialen und Optimierungsmöglichkeiten auseinandersetzen können.

Neben den Investoren profitieren auch die Dienstleister vom Anreizsystem durch tendenziell höhere Honorarerträge bei guter Leistung. Dies kann die in der Branche generell als schlecht erachtete Margensituation verbessern. Zudem ermöglicht der Zusatzertrag dem Dienstleister die bessere Bezahlung von guten Fachkräften, was einen Beitrag zur Reduk-

tion der beidseitig als problematisch erachteten hohen Mitarbeiterfluktuation in der Branche leisten dürfte. Dies führt wiederum zu einer höheren Dienstleistungsqualität, wovon auch die Investoren profitieren. Somit kann mit dem Führungs- und Honorierungssystem eine Win-win-Situation geschaffen werden.

Der von den befragten Experten erwartete wesentliche Einfluss der Qualität auf die Performance bestätigt die Relevanz des Themas. Durch die angewendete qualitative Forschungsmethode konnten die Zusammenhänge gut erhoben, beschrieben und interpretiert werden. Praxisrelevante Aspekte, welche noch keinen Einfluss in die Literatur fanden, konnten erfasst und in der Konzeption berücksichtigt werden. Die Ergebnisse sind wegen dem gewählten methodischen Vorgehen jedoch rein qualitativ und nicht repräsentativ. Trotzdem kann von aussagekräftigen Resultaten gesprochen werden, da die befragten Experten gewichtige Marktplayer sind, die auch als Meinungsmacher und Multiplikatoren auftreten.

Das verwendete Instrument der Balanced Scorecard ist umfangreich und führt gegenüber der heutigen Situation zu einem Mehraufwand. Die hohe Anzahl Indikatoren erschwert die Konzentration auf das Wesentliche und erfasst trotzdem nicht vollständig alle Faktoren. Unter Balanced Scorecard-Aspekten mit dem Anspruch an Ausgewogenheit kann die Anzahl Indikatoren jedoch nicht wesentlich reduziert werden. Alternative Steuerungskonzepte mit der Konzentration auf wenige, zumeist finanzielle, Spitzenkennzahlen werden der Langfristigkeit des Immobiliengeschäfts nicht gerecht, indem sie nur ex post wirken, ohne frühzeitig den Bedarf von Korrekturmaßnahmen aufzuzeigen.

Der Zusammenhang zwischen der Dienstleistungsqualität und der Performance beruht auf den Annahmen der Experten und nicht auf quantitativen Forschungsergebnissen. Wegen den diversen Problemen im Zusammenhang mit der Messung und Beurteilung der Performance¹⁹⁷ wird es auch nach Einführung eines Führungs- und Honorierungssystems schwierig sein, Performancesteigerungen tatsächlich auf die bessere Qualität zurück zu führen. Dadurch rückt die Plattformfunktion des Systems in den Vordergrund. Durch die systematische Kommunikation zwischen Investor und Dienstleister kann heute nicht zugängliches Potenzial zur Performanceerhöhung erschlossen werden. Überspitzt formuliert kann gesagt werden, dass bei diesem System die Kommunikation wichtiger ist, als das schwierig vergleichbare Resultat. Durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit den Objekten können auch Chancen erkannt werden, die sich durch veränderte Marktsi-

¹⁹⁷ Vgl. Kap. 2.2

tuationen ergeben. In diesem Sinne ändert sich damit auch die heutige passive Buy and Hold Strategie in eine aktivere Buy and Manage Strategie.

Wegen der Beeinflussbarkeit praktisch aller im vorgeschlagenen Modell enthaltenen Indikatoren durch exogene Faktoren und das Investorenverhalten kann das Anreizsystem nur in einem partnerschaftlichen Verhältnis umgesetzt werden. Folglich kann auch die Frage gestellt werden, ob ein Anreizsystem überhaupt der richtige Ansatz ist, um den Dienstleister zu motivieren, im Sinne des Auftraggebers zu agieren. Das mit Anreizsystemen verbundene Modell des „Homo Oeconomicus“ wird dem menschlichen Verhalten in seiner Komplexität nicht gerecht.¹⁹⁸ Heyd und Beyer schlagen als Alternative zum theoretischen Menschenbild des „Homo Oeconomicus“ das alte, praxisbewährte Leitbild des ehrbaren Kaufmanns vor, das auf Tugendhaftigkeit und Nachhaltigkeit und nicht auf Misstrauen und Täuschung basiert.¹⁹⁹ Diese Geschäftsphilosophie, welche sinngemäss auch in den Verhaltensrichtlinien der RICS²⁰⁰ und des SVIT²⁰¹ enthalten ist, könnte bei konsequenter Beachtung aller Marktteilnehmer durchaus ein effektiverer und effizienterer Ansatz zur partnerschaftlichen Performanceerhöhung sein, ohne aufwändige Kontroll- und Anreizsysteme beiziehen zu müssen.

6.3 Ausblick

Im Hinblick auf eine mögliche Veränderung des Schweizer Immobilienmarktes in Richtung Mietermarkt dürfte dem Einfluss der Dienstleistungsqualität auf die Performance in Zukunft noch mehr Beachtung beigemessen werden. In diesem Zusammenhang könnte mittels quantitativer Verfahren analysiert werden, inwieweit einzelne Indikatoren, zum Beispiel die Mieterzufriedenheit, einen messbaren Beitrag zur Performance leisten. Von Interesse ist auch die Frage, wie die subjektiven Indikatoren Mieterzufriedenheit und Qualifikation Bewirtschafter möglichst objektiv standardisiert erfasst und damit auch zu Benchmarkvergleichen über Unternehmensgrenzen hinweg verwendet werden können. Zur Optimierung der Gestaltung von Anreizsystemen wären zudem Untersuchungen über die Wirksamkeit von Incentivierungssystemen spezifisch für das Objektmanagement wünschenswert.

¹⁹⁸ Vgl. Steiner/Baake 2013, S. 637

¹⁹⁹ Vgl. Heyd/Beyer 2011, S. 38-39

²⁰⁰ Vgl. RICS 2013, S. 6

²⁰¹ Vgl. SVIT 2008a

Literaturverzeichnis

- Alparslan, A. (2006): Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie: Eine Reformulierung der Hidden-Action-Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus, Wiesbaden 2006 (zugl. Diss. Univ. Duisburg-Essen 2005)
- Armstrong, M./Brown D./Reilly, P. (2010): Evidence-based reward management – Creating measurable business impact from your pay and reward practices, London 2010
- Armstrong, M. (2012): Armstrong's Handbook of Reward Management Practice – Improving performance through reward, London 2012
- Bächi, B. (2013): Erfolgsfaktoren der Bewirtschaftung, Vorlesungsskript CUREM MAS Real Estate Jahrgang 2012/2013, 04.01.2013, ohne Veröffentlichung
- Bianchi, P. (2011): Der Wertbeitrag des Objektmanagements in der Wertkette des Immobilienmanagements, Zürich 2011 (zugl. Masterthesis Univ. Zürich 2011)
- Bolliger, R./Ruhstaller, B. (2011): Immobilien-Marketing – Mehrwert für Liegenschaften – das Marketingbuch für die Immobilien-Wirtschaft, 5. Auflage, Opfikon 2011
- Bone-Winkel, S./Thomas, M./Allendorf, G.J./Walbröhl, V./Kurzrock, B. (2008): Immobilien-Portfoliomanagement, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Immobilienökonomie, Band I, 4. Auflage, München 2008, S. 779-843
- Bremerich, P./ Stute, S. (2007): Auswahl von Asset-Managern, in: Schulte, K.-W./Thomas, M. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Portfoliomanagement, Köln 2007, S. 549-568
- Ebert, G./Monien, F./Steinhübel, V. (2012): Controlling in der Wohnungswirtschaft, 2. Auflage, Freiburg 2012
- EN 15221-1:2006 (Hrsg.) (2006): Facility Management - Teil 1: Begriffe, Brüssel 2006
- GEFMA German Facility Management Association 510 (Hrsg.) (2006): Mustervertrag Gebäudemanagement (GM), Bonn 2006
- Geltner, D. M./Miller, N. G. (2007): Commercial Real Estate – Analysis & Investments, Mason 2007
- gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (Hrsg.) (2004): Richtlinie Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, Wiesbaden 2004
- gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. - Arbeitskreis Real Estate Investment Management: Begrifflichkeiten/Kennzahlentypen. Online verfügbar unter: www.gif-wiki.de/w/Begrifflichkeiten/Kennzahlentypen [abgerufen am 12.05.2013]

- gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. - Arbeitskreis Real Estate Investment Management: Kennzahlenblätter. Online verfügbar unter: www.gif-wiki.de/w/Kennzahlenblätter [abgerufen am 02.06.2013]
- Gondring, H./Wagner, T. (2010): Real Estate Asset Management – Handbuch für Studium und Praxis, München 2010
- Goyal, A./Wahal, S. (2008): The Selection and Termination of Investment Management Firms by Plan Sponsors, in: The Journal of Finance LXIII(2008)4, S. 1805-1847
- Heyd, R./Beyer, M. (2011): Die Prinzipal-Agenten-Theorie: Eine Einführung mit Anknüpfungspunkten an die finanzwirtschaftliche Praxis, in: Heyd, R./Beyer, M. (Hrsg.): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Finanzwirtschaft – Analysen und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis, Berlin 2011, S. 15-41
- Herzog, M./Köhler, Ch. (2011): Best Practice Cases Customer Relationship Management: Was kann die Immobilienwirtschaft von anderen Branchen lernen?, in: Pfnür, A./Niesslein, G./Herzog, M. (Hrsg.): Praxishandbuch Customer Relationship Management für Immobilienunternehmen, Köln 2011, S. 63-80
- Hirsch, B. (2007): Controlling und Entscheidungen, Tübingen 2007
- IFMA International Facility Management Association Schweiz (Hrsg.) (2009): Prozess- / Leistungsmodell im Facility Management, Zürich 2009
- ISO 9000:2005 (Hrsg.) (2005): Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, Brüssel 2005
- Jenny, A. (2008): Die Messbarkeit der Qualität von Immobilienbewirtschaftungsdienstleistungen aus der Sicht institutioneller Immobilieninvestoren, Zürich 2008 (zugl. Masterthesis CUREM 2008)
- Jensen, M./Meckling, W. (1976): Theory of the Firm - Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics 3(1976)4, S. 305-360
- Jürgensonn, I./Schäfers, W. (1998): Ansätze zur Shareholder Value-Analyse im Corporate Real Estate Management, in: Schulte, K.-W./Schäfers, W. (Hrsg.): Handbuch Corporate Real Estate Management, Köln 1998, S. 815-856
- Kämpf-Dern, A. (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und –aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog, in: Pfnür, A. (Hrsg.): Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15, Darmstadt 2009
- Kämpf-Dern, A. (2010a): Organisation des Immobilienmanagements als Professional Service – Performanceorientierte Konfigurationen am Beispiel des Real Estate Assetmanagements, in: Pfnür, A. (Hrsg.): Schriften des Forschungscentrums betriebliche Immobilienwirtschaft, Köln 2010 (zugl. Diss. Techn. Univ. Darmstadt 2010)

- Kämpf-Dern, A. (2010b): Performen – das geht nur mit klaren Zielen und dem richtigen Management, in: Heuer-Dialog.de, 15.10.2010. Online verfügbar unter www.heuer-dialog.de/aktuell/15.10.2010 [abgerufen am 16.3.2013]
- Kämpf-Dern, A. (2011a): Asset Management und Outsourcing: Performance durch Differenzierung und Spezialisierung, in: Internationales Institut für Facility Management GmbH, Rückblick auf den 5. Deutschen Real Estate Asset Kongress, 2011. Online verfügbar unter: <http://tubiblio.ulb.tu-darmstadt.de/56562/> [abgerufen am 01.03.2013]
- Kämpf-Dern, A. (2011b): Leistungsbilder immobilienwirtschaftlicher Managementdienstleistungen als Voraussetzungen eines aktiven CRM, in: Pfnür, A./Niesslein, G./Herzog, M. (Hrsg.): Praxishandbuch Customer Relationship Management für Immobilienunternehmen, Köln 2011, S. 269-292
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992): The balanced scorecard – measures that drive performance, in: Harvard Business Review (1992) January-February, S. 71-79
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997
- Kloess, S. G. C. (1999): Konzeption eines aktiven Immobilien-Managements als Dienstleistung für institutionelle Investoren - Kritische Erfolgsfaktoren einer zukunftsorientierten Dienstleistung, Schesslitz 1999 (zugl. Diss. Univ. St. Gallen 1999)
- Kramer, St. (2011): Financial Incentives in der Unternehmenspraxis, in: Controlling & Management (2011) Sonderheft 3, S. 20-23
- Lehner, C. (2010): Erfolgreiches Portfolio- und Asset Management für Immobilienunternehmen – Die 8 Werthebel, Wiesbaden 2010 (zugl. Diss. Univ. Freiburg im Breisgau 2010)
- Lüttringhaus, S. (2011): Status quo der Mieterorientierung in der deutschen Gewerbeimmobilienwirtschaft: Ergebnisse aus vier Jahren CREM-Real Estate-Monitor, in: Pfnür, A./Niesslein, G./Herzog, M. (Hrsg.): Praxishandbuch Customer Relationship Management für Immobilienunternehmen, Köln 2011, S. 99-112
- Mandlehr, P. (2011): Property- & Facility Management Markt Schweiz: Konsolidierung vs. Fragmentierung, Zürich 2011 (zugl. Masterthesis Univ. Zürich 2011)
- Mayring, Ph. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Weinheim und Basel 2002
- Nebauer, C. (2012): Immobilien-Controlling für institutionelle Investoren – Eine theoretische und empirische Untersuchung, in: Schulte, K.-W./Bone-Winkel, S./Schäfers, W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Köln 2012 (zugl. Diss. Univ. Regensburg 2012)

- OR Obligationenrecht der Schweiz. Online verfügbar unter: <http://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19110009/index.html> [abgerufen am 12.05.2013]
- Pachowsky, R. (2012): Profi-Handbuch Wohnungs- und Hausverwaltung, Regensburg 2012
- Pfnür, A. (2011): CRM als Bestandteil des marktorientierten Immobilienmanagements, in: Pfnür, A./Niesslein, G./Herzog, M. (Hrsg.): Praxishandbuch Customer Relationship Management für Immobilienunternehmen, Köln 2011, S. 21-42
- Preuss, N./Schöne, L. B. (2010): Real Estate und Facility Management – Aus Sicht der Consultingpraxis, 3. Auflage, Heidelberg 2010
- Rappaport, A. (1999): Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren, Stuttgart 1999
- RICS Royal Institution of Chartered Surveyors (Hrsg.) (2013): Real estate management – RICS guidance note, global, London 2013
- Schäfers, W. (1997): Strategisches Management von Unternehmensimmobilien, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 3, Köln 1997 (zugl. Diss. European Business School Oestrich-Winkel 1996)
- Scholz, A.-M. (2009): Die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen im Bologna-Prozess, 2009. Online verfügbar unter: <http://www.forschungsinfo.de/iq/agora/Bologna/bologna.html> [abgerufen am 29.06.13]
- Schnorf, P. (2012): Immobilienmarktforschung, Vorlesungsskript CUREM MAS Real Estate Jahrgang 2012/2013, 14.04.2012, ohne Veröffentlichung
- Schulte, K.-W./Holzmann, Ch. (2008): Immobilien-Portfoliomanagement, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Grundlagen der Immobilienökonomie, Band I, 4. Auflage, München 2008, S. 167-205
- Schweiger, M. (2007): Immobilienmanagement – Best Practice – Steuerung von Konzernimmobiliengesellschaften mit wertorientierten Balanced Scorecards, Sternenfels 2007 (zugl. Diss. Technische Univ. München 2006)
- SIA Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein D 0213 (Hrsg.) (2005): Finanzkennzahlen für Immobilien, Zürich 2005
- Seger, B. (2011): Preisfestlegungsmechanismen beim Erwerb direkter Immobilienanlagen in der Schweiz, Zürich 2011 (zugl. Masterthesis Univ. Zürich 2011)

- Stamm, H./Stoll, K./Fischer, Th./Pedergnana, M./Kloess, S./Fahrländer, S. (2011): Immobilien- und Hypothekarmarkt – Quo vadis?, in www.kpmg.com (Hrsg.), 2011, Online verfügbar unter: http://www.kpmg.com/CH/de/Library/Articles-Publications/Documents/Audit/pub_20110524_Immobilien-und-Hypothekarmarkt_DE.pdf [abgerufen am 30.06.13]
- Steiner, E. (2004): Anreizkompatible Architektenentlohnung - Vorschläge zur Reform der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure, Wiesbaden 2004 (zugl. Diss. Techn. Univ. Bergakademie Freiberg 2004)
- Steiner, E./Baake, K. (2013): Anreizsysteme, in: Landes, M./Steiner, E. (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft, Wiesbaden 2013, S. 613-640
- Stetter, F. (2011): Stand und Qualität der Kundenorientierung im Property und Facility Management, in: Pfnür, A./Niesslein, G./Herzog, M. (Hrsg.): Praxishandbuch Customer Relationship Management für Immobilienunternehmen, Köln 2011, S. 349-370
- SVIT Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft (Hrsg.) (2008a): Standesregeln, Zürich 2008
- SVIT Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft (Hrsg.) (2008b): Vertrag für die Bewirtschaftung von Liegenschaften Version 1/08, Zürich 2008
- Teichmann, S. A. (2007): Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie (2007)2, S. 5-36
- Teichmann, S. A. (2011): Gestaltung und Steuerung von Wertschöpfungsketten im Asset, Property und Facility Management – Agencytheoretische Problemanalyse und Lösungsansätze für die betriebliche Praxis, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie (2011)2, S. 27-48
- Uttich, S. (2009): Begriffsverwirrung in der Gebäudewirtschaft, in: Frankfurter allgemeine Zeitung, 10.4.2009. Online Verfügbar unter: www.faz.net/aktuell/wirtschaft/immobilien/arbeiten/immobilienverwaltung-begriffsverwirrung-in-der-gebaeudewirtschaft-1785171.html [abgerufen am 09.05.2013]
- VMWG Verordnung über die Miete und Pacht von Wohn- und Geschäftsräumen. Online verfügbar unter: <http://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19900092/index.html> [abgerufen am 12.05.2013]
- Walbröhl, V. (2001): Die Immobilienanlageentscheidung im Rahmen des Kapitalanlage-managements institutioneller Investoren – eine Untersuchung am Beispiel deutscher Lebensversicherungsunternehmen und Pensionskassen, in: Schulte, K.-W. (Hrsg.): Schriften zur Immobilienökonomie, Band 15, Köln 2001

- WEKO Wettbewerbskommission (Hrsg.) (1998): Recht und Politik des Wettbewerbs (1998)²
- Wellner, K. (2003): Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems - Zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilien-Portfolios, in: Pelzl, W. (Hrsg.): Reihe Immobilienmanagement, Band 3, Norderstedt 2003 (zugl. Diss. Univ. Leipzig 2002)
- Wonnenberger, S. (2009): Die Auswahl von Propertymanagement Dienstleistern – Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung, in: Pfnür, A. (Hrsg.): Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 17, Darmstadt 2009
- Wüest & Partner (Hrsg.) (2008): Immo-Monitoring 2008 Frühjahrsausgabe, Zürich 2008
- Wüest & Partner (Hrsg.) (2013): Immobilienmarkt Schweiz 2013/2. Online verfügbar unter http://www.wuestundpartner.com/studien_reports/immobilienmarkt_schweiz/dokumente/immobilienmarkt_schweiz_13_2_dt.pdf [abgerufen am 15.05.2013]

Anhang

Anhang 1: Interviewpartner

Die Interviews wurden mit folgenden alphabetisch aufgeführten Experten durchgeführt.
(Interviewdauer 30 bis 60 Minuten)

Experten Investoren:

- Alfred Ammann, Asset Manager Immobilien, Avadis
- Primo Bianchi, Portfolio Manager Direct Real Estate, Swiss Re Asset Management
- Christian Breutel, Leiter Liegenschaften und Hypotheken, Generali Schweiz
- Reto Bühler, Asset Portfolio Manager, Zurich IMRE AG
- Gerhard Demmelmair, Head Real Estate Portfolio Management,
Paolo Di Stefano, Real Estate Portfolio Manager,
Swiss Life Property Management AG
- Urs Fäs, Head of Institutional Business und Michel Zehnder,
UBS Global Real Estate
- Christoph Gerber, Leiter Immobilien, Pensionskasse des Bundes Publica
- Peter Grossenbacher, Leiter Portfoliomanagement, Mobimo AG
- Thomas Hasse Biniasch, Leiter Immobilien,
Schweiz. National-Versicherungs-Gesellschaft AG
- Silvio Preisig, Leiter Property Asset Management, Credit Suisse
- Stefan Schädle, Leiter Real Estate Management,
BVK Personalvorsorge des Kt. Zürich Real Estate Management
- Peter Schilter, Bereichsleiter Objektmanagement, SUVA
- Rudolf Sommer, Leiter Objektmanagement,
Dominik Bögli, Leiter Immobilien-Support,
Mobiliar Asset Management AG
- Roland Süsstrunk, Leiter Portfoliomanagement, Swisscanto Asset Management AG

Experten Objektmanagementdienstleister:

- Roland Aberegg, Leiter Verwaltung und Bewirtschaftung,
Von Graffenried AG Liegenschaften
- Bruno Bächli, CEO, H&B Real Estate AG
- Hans Peter Egloff, Geschäftsführer, Bilfinger Real Estate AG
- René Frauenknecht, Geschäftsführer, Intercity Luzern und Zug
- Alex Jenny, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Verit AG
- Yonas Mulugeta, CEO, Colliers International Zürich AG
- Gian-Marco Riedi, Leiter Bewirtschaftung Schweiz, Privera AG
- Walter Schärer, Leiter Bewirtschaftung, Wincasa AG
- Peter Schmid, Geschäftsführer, Dr. Meyer Verwaltungen AG
- Dieter Sommer, Leiter Bewirtschaftung, Livit AG
- Beatrice Squalli, Leiterin Geschäftsliegenschaften, Regimo Zürich AG

Anhang 2: Interviewleitfaden

Einleitung

- Masterthesis CUREM „Immobilienperformancesteigerung durch qualitätsabhängige Honorierung des Objektmanagements“
- Fokus auf Anlagen von institutionellen Investoren in Büro-, Gewerbe-, Retail- und Wohnimmobilien in der Deutschschweiz
- Kurzinterviews mit Investoren und Dienstleistern
- Interviews sind anonym, Interviewpartner werden in Thesis aber namentlich alphabetisch aufgeführt (ohne Möglichkeit auf Rückschlüsse)

Abgrenzung

- Betrachtet wird die Leistung „Operatives Objektmanagement (OM)“ gemäss Definition Kämpf-Dern (2010) in Anlehnung an die gif. Sie beinhaltet die Leistungen Objektbewirtschaftung (kaufmännisch, technisch, infrastrukturell), auch Property Management genannt, aber nicht die Leistungen Objektstrategie und Objektentwicklung. Im SVIT-Sprachgebrauch wird die Leistung Immobilienbewirtschaftung genannt.

Nr.	Investoren	Bewirtschafter
1	Investmentstile	
1.1	Wie lange ist die durchschnittliche Halte-dauer der Immobilien in Ihrem Portfolio?	-
2	Performance-Einfluss Objektstrategie/Objektbewirtschaftung	
2.1	Wie gross ist Ihrer Meinung nach der Anteil der Objektbewirtschaftung am gesamten Einfluss des Objektmanagements auf die Performance? (Gesamteinfluss Objektmanagement = 100 %)	Wie gross ist Ihrer Meinung nach der Anteil der Objektbewirtschaftung am gesamten Einfluss des Objektmanagements auf die Performance? (Gesamteinfluss Objektmanagement = 100 %)
3	Leistungskatalog	
3.1	Nach welchen Grundlagen / Leistungsverzeichnissen schreiben Sie Leistungen aus?	Nach welchen Grundlagen / Leistungsverzeichnissen offerieren Sie Ihre Leistungen, wenn der Auftraggeber keine Struktur vorgibt?
3.2	Würden Sie es begrüessen, wenn es standardisierte Leistungsverzeichnisse geben würde? – wenn nein, warum nicht?	Würden Sie es begrüessen, wenn es standardisierte Leistungsverzeichnisse geben würde? – wenn nein, warum nicht?
4	Honorierung aktuell	
4.1	Wie honorieren Sie heute die Bewirtschaftungsleistungen üblicherweise <ul style="list-style-type: none"> • Nettomiete Soll • Nettomiete Ist • Anzahl Mietverträge • Pauschale • Absorptionszeiten • Weitere? 	Wie offerieren Sie heute die Bewirtschaftungsleistungen, wenn der Auftraggeber nichts vorgibt: <ul style="list-style-type: none"> • Nettomiete Soll • Nettomiete Ist • Anzahl Mietverträge • Pauschale • Absorptionszeiten • Weitere?

4.2	Unterscheiden Sie bei der Honorierung nach verschiedenen Anlagestrategien? (Core, Value Added, Opportunistic) Wenn ja, welche und wenn nein, gibt es andere Unterscheidungen?	Unterscheiden Sie bei der Honorierung nach verschiedenen Anlagestrategien? (Core, Value Added, Opportunistic) Wenn ja, welche und wenn nein, gibt es andere Unterscheidungen?
4.3	-	Stellen Sie bei der Leistungsbeschreibung und bei der Honorierung Unterschiede zwischen Schweizer und internationalen Investoren fest? Wenn ja, welche? (Standards, Leistungsinhalte, Honorarvereinbarungen)
4.4	Wieso glauben Sie, werden in der Schweiz heute vielfach die Leistungen immer noch nach dem eindimensionalen Nettomiete-Ist-System honoriert?	Wieso glauben Sie, werden in der Schweiz heute vielfach die Leistungen immer noch nach dem eindimensionalen Nettomiete-Ist-System honoriert?
5	Incentivierung	
5.1	Ist die Incentivierung des OM-Dienstleisters Ihrer Meinung nach ein geeignetes Instrument, um die Performance zu erhöhen? – wenn nein, warum nicht?	Ist die Incentivierung des OM-Dienstleisters Ihrer Meinung nach ein geeignetes Instrument, um die Performance zu erhöhen? – wenn nein, warum nicht?
5.2	Falls ja, wie gross sollte der erfolgsabhängige Teil im Verhältnis zu einem fixen Teil sein? Auswahl: 5 – 10 %, 10 – 25 %, 25 - 50 %, 50 – 100 %, über 100 %	Falls ja, wie gross sollte der erfolgsabhängige Teil im Verhältnis zu einem fixen Teil sein? Auswahl: 5 – 10 %, 10 – 25 %, 25 - 50 %, 50 – 100 %, über 100 %
5.3	Sollte ein Incentivierungsmodell nur Bonuskomponenten oder auch Maluskomponenten beinhalten? Begründung für die Antwort?	Sollte ein Incentivierungsmodell nur Bonuskomponenten oder auch Maluskomponenten beinhalten? Begründung für die Antwort?
5.4	Sollte die Incentivierung auf der Basis von absoluten Zielgrössen basieren oder auf relativen Grössen (z.B. Vergleich mit Benchmark). Begründung für die Antwort?	Sollte die Incentivierung auf der Basis von absoluten Zielgrössen basieren oder auf relativen Grössen (z.B. Vergleich mit Benchmark). Begründung für die Antwort?
5.5	Was sind die Vor- und Nachteile der Incentivierung von OM-Leistungen?	Was sind die Vor- und Nachteile der Incentivierung von OM-Leistungen?
6	Einfluss Qualität Objektmanagement auf Performance	
6.1	Wie gross glauben Sie ist der Einfluss der Qualität der Objektmanagementleistung auf die Performance? Auswahl: 0, 0 - 2 %, 2 – 5 %, 5-10 %, über 10 %	Wie gross glauben Sie ist der Einfluss der Qualität der Objektmanagementleistung auf die Performance? Auswahl: 0, 0 - 2 %, 2 – 5 %, 5-10 %, über 10 %
6.2	Wie wichtig ist das Objektmanagement für die Performance im Vergleich zu anderen Einflussfaktoren? (auf einer Skala von 1 bis 6)	Wie wichtig ist das Objektmanagement für die Performance im Vergleich zu anderen Einflussfaktoren? (auf einer Skala von 1 bis 6)

7	Qualitätsabhängige Honorierung	
7.1	Haben Sie bereits OM-Leistungen qualitätsabhängig honoriert? Wenn ja, welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?	Wurden Sie bereits für OM-Leistungen qualitätsabhängig honoriert? Wenn ja, welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?
7.2	-	Bieten Sie standardmässig Preismodelle mit qualitätsbezogener Honorierung an? Wenn ja, wie sehen diese aus, wie wird die Qualität gemessen und wie sprechen die Kunden darauf an?
7.3	Welche einzelnen Qualitäts-Kennzahlen bilden Sie?	Welche einzelnen Qualitäts-Kennzahlen bilden Sie?
7.4	Was ist Ihre primäre Motivation zur Ermittlung dieser Kennzahlen?	Was ist Ihre primäre Motivation zur Ermittlung dieser Kennzahlen?
7.5	<p>Welche Qualitäts-Kennzahlen erachten Sie als geeignet für eine qualitätsabhängige Honorierung?</p> <p>Liegenschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mietzinsausfallquote • Marktmietenausschöpfungsgrad Portfolio • Marktmietenausschöpfungsgrad Neuvermietungen • Durchschnittliche Leerstandsdauer bei Mieterwechsel • Inkassoverluste • Bonitätsscore • Offene-Posten-Quote • Betriebskostenquote <p>Bewirtschaftung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stückkosten Bewirtschaftung pro Mietvertrag • Ausschöpfungsgrad Instandhaltungsbudget • Budgetausschöpfungsgrad • Durchschn. Bewirtschafterwechsel pro Liegenschaft • Mitarbeiterfluktuation Bewirtschaftungs-untern. • Anzahl Mietverträge pro Bewirtschafter (FTE) • Fehlerquote (Abschreibungen) Bewirtschaftung • Verspätete Heiz- und Betriebskostenabrechnung • Fehlerquote in der NK-Abrechnung • Fehlerquote Erstellung Mietverträge • Durchschnittliche Erledigungszeit für Kreditanträge • Zeitaufwand Hauswart • Anteil Ausfälle Gebäudetechnik 	<p>Welche Qualitäts-Kennzahlen erachten Sie als geeignet für eine qualitätsabhängige Honorierung?</p> <p>Liegenschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mietzinsausfallquote • Marktmietenausschöpfungsgrad Portfolio • Marktmietenausschöpfungsgrad Neuvermietungen • Durchschnittliche Leerstandsdauer bei Mieterwechsel • Inkassoverluste • Bonitätsscore • Offene-Posten-Quote • Betriebskostenquote <p>Bewirtschaftung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stückkosten Bewirtschaftung pro Mietvertrag • Ausschöpfungsgrad Instandhaltungsbudget • Budgetausschöpfungsgrad • Durchschn. Bewirtschafterwechsel pro Liegenschaft • Mitarbeiterfluktuation Bewirtschaftungs-untern. • Anzahl Mietverträge pro Bewirtschafter (FTE) • Fehlerquote (Abschreibungen) Bewirtschaftung • Verspätete Heiz- und Betriebskostenabrechnung • Fehlerquote in der NK-Abrechnung • Fehlerquote Erstellung Mietverträge • Durchschnittliche Erledigungszeit für Kreditanträge • Zeitaufwand Hauswart • Anteil Ausfälle Gebäudetechnik

	<p>Mietverhältnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mieterfluktuationsquote • Durchschn. Vermietungsaufwand pro Mieterwechsel • Mieterreklamationsquote • Nebenkostenbelastungsquote der Mieter • Offene Mieterpendenzen • Durchschnittliche Erledigungsdauer Mieterpendenzen <p>Subjektive Kriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subjektive Qualifikation der Bewirtschafter • Durchschnittliche Berufsjahre/Mitarbeiter • Mieterzufriedenheit gestützt auf Umfragen • Research-Qualität <p>Weitere?</p>	<p>Mietverhältnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mieterfluktuationsquote • Durchschn. Vermietungsaufwand pro Mieterwechsel • Mieterreklamationsquote • Nebenkostenbelastungsquote der Mieter • Offene Mieterpendenzen • Durchschnittliche Erledigungsdauer Mieterpendenzen <p>Subjektive Kriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subjektive Qualifikation der Bewirtschafter • Durchschnittliche Berufsjahre/Mitarbeiter • Mieterzufriedenheit gestützt auf Umfragen • Research-Qualität <p>Weitere?</p>
7.6	Welche der genannten Qualitätskennzahlen sollten bei der qualitätsabhängigen Honorierung am stärksten gewichtet werden?	Welche der genannten Qualitätskennzahlen sollten bei der qualitätsabhängigen Honorierung am stärksten gewichtet werden?
7.7	Wie gross erachten Sie den Aufwand für die Erfassung der Qualitätsfaktoren resp. was sind Voraussetzungen, damit diese erfolgen kann auf einer Skala von 1 – 4?	Wie gross erachten Sie den Aufwand für die Erfassung der Qualitätsfaktoren resp. was sind Voraussetzungen, damit diese erfolgen kann auf einer Skala von 1 – 4?
7.8	Worin sehen Sie die grössten Vorteile einer qualitätsabhängigen Honorierung?	Worin sehen Sie die grössten Vorteile einer qualitätsabhängigen Honorierung?
7.9	Worin sehen Sie die grössten Nachteile einer qualitätsabhängigen Honorierung?	Worin sehen Sie die grössten Nachteile einer qualitätsabhängigen Honorierung?
8	Allgemeine Trends / Einflussfaktoren	
8.1	Welche Trends erkennen Sie beim Thema Honorierung von OM-Leistungen allgemein? (z.B. Pauschalisierung, hoher Preisdruck, steigende Leistungsanforderungen etc.)	Welche Trends erkennen Sie beim Thema Honorierung von OM-Leistungen allgemein? (z.B. Pauschalisierung, hoher Preisdruck, steigende Leistungsanforderungen etc.)
8.2	Welche Massnahmen planen Sie allgemein in Zukunft, um die Performance Ihrer Investments durch bessere OM-Leistungen zu erhöhen?	Wie würden Sie an der Stelle des Investors auf die OM-Leistungen Einfluss nehmen, um eine bessere Performance zu erzielen?
8.3	Wie gross ist diesbezüglich Ihr Leidensdruck?	-
9	Abschluss	
9.1	Was fällt Ihnen sonst noch zu diesem Thema ein?	Was fällt Ihnen sonst noch zu diesem Thema ein?

Anhang 3: Qualitätskennzahlen aus Masterthesis Jenny

Zahlengruppe Liegenschaft			
Bezeichnung	Aussage	Berechnungsformel	Kosten
Mietzinsausfallquote	Wie hoch sind die Mietzinsausfälle durch Leerstände und Mietzinskassoverluste	$\frac{\text{Mietzinsausfälle (CHF)} \times 100}{\text{Mietertrag Soll (CHF)}}$	Niedrig
Marktmietenausschöpfungsgrad Portfolio	In wie weit sind die Mietobjekte zu Marktmieten vermietet	$\frac{\text{Mietertrag Soll (CHF)} \times 100}{\text{Kalkulierter Marktmietetertrag (CHF)}}$	Mittel
Marktmietenausschöpfungsgrad Neuvermietungen	In wie weit werden neue Mietobjekte zu Marktmieten vermietet	$\frac{\text{Mietertrag Soll neue MV (CHF)} \times 100}{\text{Marktmietetertrag neue MV}}$	Keine Angabe
Durchschnittliche Leerstandsdauer bei Mieterwechsel	Wie lange steht ein Mietobjekt leer, bis es wieder vermietet ist	$\frac{\text{Anzahl Leerstandstage in BP}}{\text{Anzahl leerstehende Objekte in BP}}$	Niedrig
Inkassoverluste	Wie hoch sind die Zahlungsausfälle der Mieter (Ausfälle bei Mietzinsen, Heiz- und Betriebskosten, Instandstellungs- und Verfahrenskosten)	$\frac{\text{Abschreibungen (CHF)} \times 100}{\text{Mietertrag Soll (CHF)}}$	Niedrig
Betriebskostenquote	Wie hoch sind die durch den Eigentümer zu tragenden Betriebskosten gemäss SIA D0213 (Eigentümerkosten = Betriebskosten (nicht auf den Mieter überwälzbar) + Instandhaltungskosten)	$\frac{\text{Eigentümerkosten (CHF)} \times 100}{\text{Mietertrag Ist (CHF)}}$	Mittel

Zahlengruppe Mietverhältnisse			
Bezeichnung	Aussage	Berechnungsformel	Kosten
Mieterfluktuationsquote	Wie viele der Mieter kündigen das Mietverhältnis	$\frac{\text{Anzahl gekündigte MV in BP} \times 100}{\text{Anzahl MV Beginn BP (vor Kündigungen)}}$	Niedrig
Durchschnittlicher Vermietungsaufwand pro Mieterwechsel	Wie hoch ist der nicht durch das Pauschalhonorar abgedeckt Vermietungsaufwand pro Mieterwechsel	$\frac{\text{Vermietungskosten (CHF)}}{\text{Anzahl Wiedervermietungen}}$	Niedrig
Mieterreklamationsquote	Wie viele Mieterreklamationen gibt es im Verhältnis zur Anzahl der Mietverträge	$\frac{\text{Mieterreklamationen} \times 100}{\text{Anzahl MV}}$	Mittel
Nebenkostenbelastungsquote der Mieter	Wie hoch sind die Nebenkosten der Mieter im Verhältnis zur Nettomiete	$\frac{\text{Total HK-/BK-Kosten} \times 100}{\text{Mietzins Ist}}$	Niedrig
Offene Mieterpendenzen	Wie viele Pendenzen sind pro Bewirtschafter offen	$\frac{\text{Anzahl offene Pendenzen}}{\text{Anzahl Bewirtschafter}}$	Hoch
Durchschnittliche Erledigungsdauer Mieterpendenzen	Wie lange ist die durchschnittliche Zeitdauer zwischen der Erfassung und der Erledigung der Pendenzen	$\frac{\text{Gesamterledigungszeit für die Pendenzen}}{\text{Anzahl erledigte Pendenzen}}$	Keine Angabe

Zahlengruppe Bewirtschaftung			
Bezeichnung	Aussage	Berechnungsformel	Kosten
Stückkosten Bewirtschaftung pro Mietvertrag	Wie hoch ist das effektiv an den Dienstleister zu entrichtende Honorar pro Mietvertrag	$\frac{\text{Gesamtkosten für die Bewirtschaftungsdienstleistungen für Portfolio (CHF)}}{\text{Anzahl laufende MV des Portfolio}}$	Niedrig
Ausschöpfungsgrad Instandhaltungsbudget	Wie genau stimmt der effektive Instandhaltungsaufwand mit dem Budget überein	$\frac{\text{Aufwand Liegenschaft Ist (CHF)} \times 100}{\text{Aufwand Liegenschaft Soll (CHF)}}$	Keine Angabe
Budgetausschöpfungsgrad	Wie genau stimmt der effektive Liegenschaftenerfolg mit dem Budget überein	$\frac{\text{Liegenschaften Erfolg Ist (CHF)} \times 100}{\text{Liegenschaften Erfolg Soll (CHF)}}$	Mittel
Budgetausschöpfungsgrad Liegenschaftsaufwendungen	Wie genau stimmt der effektive Liegenschaftenaufwand mit dem Budget überein	$\frac{\text{Aufwand Liegenschaft Ist (CHF)} \times 100}{\text{Aufwand Liegenschaft Soll (CHF)}}$	Keine Angabe
Durchschnittlicher Bewirtschafterwechsel pro Liegenschaft	Wie hoch ist Wechsel der für die Bewirtschaftung eines Objekts verantwortlichen Person	$\frac{\text{Anzahl Bewirtschafterwechsel bei Portfolio-Liegenschaften in BP}}{\text{Anzahl Liegenschaften}}$	Niedrig
Mitarbeiterfluktuation Bewirtschaftungsunternehmung	Wie hoch ist die Fluktuation innerhalb der beauftragten Bewirtschaftungsunternehmung	$\frac{\text{Anzahl abgehende Mitarbeiter} \times 100}{\text{Anzahl Mitarbeiter bei Beginn der BP}}$	Niedrig
Anzahl Mietverträge pro Bewirtschafter	Wie viele Mietverträge betreut eine Vollzeitstelle beim Dienstleister	$\frac{\text{Anzahl Mietverträge}}{\text{Anzahl Bewirtschafter (FTE)}}$	Niedrig
Fehlerquote Bewirtschaftung	Wie hoch ist der Anteil der Abschreibungen aufgrund von Fehlern in der Bewirtschaftung am Total der Abschreibungen	$\frac{\text{Abschreibungen aufgrund von Fehlern in der Bewirtschaftung (CHF)} \times 100}{\text{Total der Abschreibungen}}$	Mittel
Verspätete Heiz- und Betriebskostenabrechnung	Wie viele Heiz- und Betriebskostenabrechnungen werden verspätet erstellt	$\frac{\text{Verspätete HK-/BK-Abrechnungen}}{\text{Anzahl HK-/BK-Abrechnungen}}$	Niedrig
Fehlerquote in der Heiz- und Betriebskostenabrechnung	Wie viele der Heiz- und Betriebskostenabrechnung müssen wegen berechtigten Interventionen Dritter korrigiert werden	$\frac{\text{Anzahl fehlerhafte Abrechnungen} \times 100}{\text{Anzahl HK-/BK-Abrechnungen}}$	Niedrig bis hoch
Fehlerquote Erstellung Mietverträge	Wie hoch ist der Anteil fehlerhafte Mietverträge	$\frac{\text{Anzahl fehlerhafte Mietverträge} \times 100}{\text{Anzahl Mietverträge}}$	Hoch
Durchschnittliche Erledigungszeit für Kreditanträge	Wie lange ist die durchschnittliche Dauer für die Erledigung aller in den Kreditanträgen definierten Arbeiten	$\frac{\text{Dauer für die Erledigung aller in den Kreditanträgen definierten Arbeiten}}{\text{Anzahl Kreditanträge}}$	Niedrig
Durchschnittlicher Zeitaufwand Hauswart pro Mietvertrag	Wie viele Arbeitsstunden hat der Hauswart pro Mieter zur Verfügung	$\frac{\text{Anzahl geleistete Hauswarts-Arbeitsstunden soll}}{\text{Anzahl Mietverträge}}$	Niedrig

Anhang 4: Ergänzende Kennzahlen gif

Ergänzende Kennzahlen gif			
Bezeichnung	Aussage	Berechnungsformel	Zahlengruppe Jenny
Mieterbonitätsscore	Mietzinsausfallpotenzial eines Mieters	$\sum \text{Scoringgewicht} * \text{Scoringwert}$	Liegenschaft
Offene-Posten-Quote	Anteil der Vertragsmiete, der fällig, aber noch ausstehend ist	$\frac{\text{Offene Posten der Periode}}{\text{Vertragsmiete}}$	Liegenschaft
Anteil Ausfälle Gebäudetechnik	Wie hoch ist die Ausfallrate der gebäudetechnischen Anlagen	$\frac{\text{Ausfälle Gebäudetechnik in der Betrachtungsperiode}}{\text{Anzahl technischer Anlagen}}$	Bewirtschaftung
Durchschnittliche Berufsjahre/ Mitarbeiter	Wie lange arbeiten die Mitarbeitenden durchschnittlich bereits auf ihrem Beruf	$\frac{\text{Anzahl der Berufsjahre}}{\text{Anzahl Mitarbeitende}}$	-

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Immobilienperformancesteigerung durch qualitätsabhängige Honorierung des Objektmanagements aus Sicht institutioneller Investoren“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

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

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

Bern, den 30.07.2013

Beat Schenker