



**Universität
Zürich^{UZH}**

Masterthesis
zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

**In- und Outsourcing von Immobiliendienstleistungen bei
institutionellen Investoren - Status Quo und Trends in der Schweiz**

Verfasserin: Caroline Choureau
choureau@bluewin.ch

Eingereicht bei: Dr. Stephan Kloess

Abgabedatum: 18. August 2014

Inhaltsverzeichnis	
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Executive Summary.....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Inhaltliche Abgrenzung des Themas.....	3
1.4 Vorgehen und Aufbau der Arbeit	3
2 Theoretische Grundlagen.....	5
2.1 Begriffsdefinitionen	5
2.1.1 Institutionelle Investoren.....	7
2.1.2 Investmentebene: Real Estate Investment Management.....	8
2.1.3 Portfolio-Ebene: Real Estate Portfolio Management.....	9
2.1.4 Strategische Objektebene: Real Estate Asset Management	9
2.1.5 Operative Objektebene: Property Management	10
3 Immobiliendienstleistungen auf Objektebene	11
3.1 Status Quo auf strategischer und operativer Objektebene	11
3.2 Leistungskatalog Real Estate Asset Management	13
3.3 Leistungskatalog Property Management.....	15
3.4 Schnittstellenfunktionen	17
4 In- und Outsourcing von Immobiliendienstleistungen	18
4.1 Sourcingmodelle	18
4.2 Make-or-Buy - Ansatz	19
4.3 In- und Outsourcing von Immobiliendienstleistungen im Asset- und Property Management.....	22
5 Onlineumfrage.....	25
5.1 Untersuchungsraum	25
5.2 Methodisches Vorgehen.....	26
5.3 Ergebnisse der Onlineumfrage.....	27
5.3.1 Befragte institutionelle Investoren	27
5.3.2 Status Quo	34
5.3.3 Zukünftige Entwicklung aus der Sicht der Investoren	44
6 Schlussbetrachtung	51

6.1	Fazit.....	51
6.2	Diskussion.....	53
6.3	Ausblick	53
	Literaturverzeichnis	54
	Anhang 1: Leitfaden Onlineumfrage.....	56

Abkürzungsverzeichnis

CUREM	Center of Urban and Real Estate Management
DL	Dienstleistung
FBI	Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft
FM	Facility Management
GEFMA	German Facility Management Association
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung
IT	Information Technologie
i. d. R.	in der Regel
Mio.	Millionen
Mia.	Milliarden
Mgt.	Management
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OR	Schweizerisches Obligationenrecht
PrM	Property Management
REAM	Real Estate Asset Management
REIM	Real Estate Investment Management
REPM	Real Estate Portfolio Management
TU	Technische Universität

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gegenüberstellung der gif-Norm.....	5
Abbildung 2: Managementebene und Funktionsbereich des Immobilienmanagements ..	6
Abbildung 3: Elemente der Institutionalisierung modernen Immobilienmanagements .	11
Abbildung 4: Zusammenwirken der Managementkräfte in REIM.....	17
Abbildung 5: Sourcingstrategien	19
Abbildung 6: Betreute Anlagegefässe	27
Abbildung 7: Anzahl Anlagegefässe des betreuten Immobilienportfolio	28
Abbildung 8: Verteilung Grösse Immobilienportfolio	28
Abbildung 9: Verteilung Anzahl betreute Liegenschaften	29
Abbildung 10: Geographische Allokation	30
Abbildung 11: Angaben zur Nutzungs Allokation	30
Abbildung 12: Risikoprofil und Strategie des Portfolio	31
Abbildung 13: Angaben zur Mitarbeiteranzahl im Immobilienbereich	32
Abbildung 14: Scatter Plot Anzahl Mitarbeiter und Marktwert Portfolio.....	32
Abbildung 15: Angaben zur Funktionsbezeichnung der Umfrageteilnehmer.....	33
Abbildung 16: Aktueller Outsourcinggrad Real Estate Asset Management	34
Abbildung 17: Leistungsgruppen des Real Estate Asset Management	35
Abbildung 18: Aktueller Outsourcinggrad Property Management	36
Abbildung 19: Leistungsgruppen des Property Management	37
Abbildung 20: Anzahl externe Immobiliendienstleister.....	38
Abbildung 21: Durchschnittliche feste Auftragsdauer der Verträge mit externen DL...	39
Abbildung 22: Rhythmus von Neuausschreibung der Verträge mit externen DL	40
Abbildung 23: Kompensationselemente der Verträge mit externen Dienstleistern	41
Abbildung 24: Dienstleistung für eine nachhaltige Wertsteigerung einer Liegenschaft	42
Abbildung 25: Aktuelle Zufriedenheit mit externen Dienstleistern	43
Abbildung 26: Entwicklung des Outsourcinggrad der befragten Unternehmen	44
Abbildung 27: Outsourcingmodelle	45
Abbildung 28: Zentrale Gründe für eine Auslagerung des REAM an Dritte	46
Abbildung 29: Zentrale Gründe für eine Auslagerung des PrM an Dritte	47
Abbildung 30: Zentrale Gründe gegen eine Auslagerung des REAM	49
Abbildung 31: Zentrale Gründe gegen eine Auslagerung des PrM.....	49
Abbildung 32: Einschätzung Outsourcinggrad bei den Wettbewerbern	50

Executive Summary

Die in den letzten Jahren boomende Immobilienwirtschaft hat sich mit den unterschiedlichen Marktteilnehmern rasant entwickelt. Im Immobilienmanagement zeichnen sich daher immer mehr Industrialisierungstendenzen ab. Für den dauerhaften Unternehmenserfolg und zur Erhöhung der betrieblichen Effizienz erfolgt das In- und Outsourcing von Immobiliendienstleistungen aus unterschiedlichen unternehmensstrategischen Abwägungen.

Die Studie gibt Auskunft über die Entwicklungstendenzen im In- und Outsourcing von Immobiliendienstleistungen und schafft Transparenz bei der organisatorischen Ausgestaltung der Wertschöpfungskette für die unternehmensstrategische Fragestellung der „Make or Buy“ Entscheidung.

Zu diesem Zweck wurden die Leistungsbereiche des Real Estate Asset Management auf der strategischen Objektebene und des Property Management auf der operativen Objektebene untersucht und mit einem Leistungskatalog abgegrenzt.

Mittels einer qualitativen Datenerhebung konnte methodisch dokumentiert werden, dass strategische Leistungsgruppen wie die Identifikation von Wert- und Nutzungssteigerungspotenzialen auf einem Objekt bei den institutionellen Investoren mehrheitlich intern erbracht werden. Die Auslagerung operativer Aufgaben ist für die befragten Unternehmen ein entscheidendes Kriterium für eine nachhaltige Wertsteigerung der Immobilie, wie z.B. eine auf die Rendite optimierende Bewirtschaftung und die effiziente Umsetzung einer Objektstrategie.

Zur Entwicklung des Outsourcing sind über die Hälfte der Umfrageteilnehmer der Meinung, dass keine Veränderungen hinsichtlich der zukünftigen Make-or-Buy Strategie geplant sind. Institutionelle Investoren befürworten vielmehr die Fokussierung auf das Kerngeschäft und eine Flexibilisierung der Kostenstruktur. Ein zentraler und wichtiger Faktor für die Auslagerung von Immobiliendienstleistungen ist die Schnittstellenqualität und das Zusammenwirken der Leistungsbereiche des Real Estate Asset Management auf der strategischen Ebene und des Property Management auf der operativen Ebene.

Diese Erkenntnisse können bei der Planung von In- oder Outsourcing Entscheidungen, sowie bei der Prozess-Optimierung von Immobiliendienstleistungen wichtige Grundlagen liefern.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Qualität des Real Estate Asset Management (REAM) und Property Management (PrM)¹ hat einen starken Einfluss auf die nachhaltige Wertsteigerung des Immobilienportfolios. Welche Dienstleistungen mit Vorteil im Unternehmen oder durch Dritte erbracht werden, ist eine unternehmensstrategische Abwägung mit weitreichenden Konsequenzen.

In dieser Studie gilt es herauszufinden, welches Wissen und welche Kompetenzen vermehrt im Unternehmen bleiben und welche Dienstleistungen an Externe vergeben werden.

Vor allem angelsächsisch geprägte Organisationskonzepte mit ihren immobilienwirtschaftlichen Aufgaben wurden vom Rest der Welt fast unverändert übernommen. Immobilien Investmentmanagement, Real Estate Asset Management und Property Management sind mittlerweile zu Synonymen für Leistungsbündel immobilienwirtschaftlicher Aufgaben geworden, die vielfach am Markt von Dienstleistern angeboten werden.

In vielen Unternehmen wurden ursprünglich, neben nutzungs- und eigentumsbezogenen Aufgaben, auch der Betrieb der Immobilien und häufig ebenfalls die Immobilienprojektentwicklung von der eigenen Liegenschaftsabteilung durchgeführt.

In der jüngeren Vergangenheit sind von einer Reihe an Unternehmen Beratungsaufträge zur Optimierung immobilienwirtschaftlicher Prozesse an externe Dienstleister vergeben worden. Dies in der Hoffnung damit die Grundvoraussetzungen für ein effizienteres Immobilienmanagement geschaffen zu haben. Hierbei stellen sich Fragen, welchen Erfolg diese Prozess-Optimierungen hatten und in welche Stossrichtung zukünftige immobilienwirtschaftliche Optimierungen gehen werden.²

¹ Die Begriffsdefinitionen mit deren Leistungs- und Funktionsbereichen erfolgen unter Kapitel 2.2

² Vgl. Pfnür 2011, S.33

1.2 Zielsetzung

Mit der vorliegenden Untersuchung wurde das Ziel verfolgt, den Status Quo und Trends der Ausprägungen von Immobiliendienstleistungen im Bereich Real Estate Asset- und Property Management in der Schweiz bei institutionellen Investoren³ zu ermitteln. Die Studie soll einen aktuellen Marktüberblick darüber geben, wie institutionelle Investoren in der Schweiz momentan im Bereich Real Estate Asset- und Property Management aufgestellt sind. Die Arbeit stellt die aktuelle Selbsteinschätzung der Branche zum Stellenwert des In- und Outsourcing dar und gibt Auskunft über die Erwartungen für die Zukunft.

Darüber hinaus zeigt die Arbeit Entwicklungstendenzen in der immobilienwirtschaftlichen Wertkette auf, die sich auf die Immobiliendienstleistungen des Real Estate Asset- und Property Management bei institutionellen Anlegern konzentrieren.

Folgende Fragen stellen sich bei der Analyse dieses Themengebiets und werden im Rahmen dieser Masterthesis untersucht:

1. Welches Wissen, welche Kompetenzen verbleiben im Unternehmen ?
2. Welche Leistungen werden an externe Dienstleister ausgelagert ?
3. Wie ist die Einschätzung zur zukünftigen Entwicklung von In- und Outsourcing bestimmter Immobiliendienstleistungen ?

³Im Rahmen dieser Studie handelt es sich um Pensionskassen, Versicherungen, Immobilien Anlagestiftungen, Immobilieninvestmentgesellschaften und Immobilienfonds. Der Begriff der institutionellen Investoren wird unter Kapitel 2.2 näher erläutert.

1.3 Inhaltliche Abgrenzung des Themas

Diese Arbeit konzentriert sich auf die Immobiliendienstleistungen des Real Estate Asset Management auf der strategischen Objektebene, als auch auf das Property Management auf der operativen Objektebene.

Betrachtet wird der Dienstleistungsanteil, welcher aus der Eigentümerperspektive erbracht und welcher an externe Dritte vergeben wird. Dazu werden die Leistungsbereiche des Real Estate Asset- und Property Management und die Outsourcing Methoden behandelt und näher erläutert.

Die Untersuchung dieser Arbeit stützt sich auf eine Umfrage an der institutionelle Investoren in der Schweiz mit einem direkten Immobilienvermögen über 300 Mio. CHF teilgenommen haben.

Die Investmentebene mit dem Real Estate Investment Management und die Portfolioebene mit dem Real Estate Portfolio Management werden in dieser Arbeit nicht untersucht. Die Principal-Agent-Theorie⁴ wird in dieser Arbeit ebenfalls nicht untersucht.

1.4 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapiteln. Im Kapitel 1 wird die Problemstellung und Relevanz aufgezeigt bzgl. der Immobiliendienstleistungen welche innerhalb des Unternehmens oder durch Dritte erbracht werden. Daraus abgeleitet erfolgt die Zielsetzung mit der inhaltlichen Abgrenzung dieser Arbeit bezugnehmend auf den Status Quo und Trends von Immobiliendienstleistungen in der Schweiz. Fragen wie z.B. Was sind die zentralen Gründe für die Auslagerung von Immobiliendienstleistungen? werden in dieser Arbeit untersucht.

Hierfür werden zuerst im Kapitel 2 die wesentlichen Begriffsdefinitionen erläutert und somit die definitorischen Grundlagen für die Arbeit gelegt. Anschliessend wird in Kapitel 3 auf die Immobiliendienstleistungen der strategischen und operativen Objektebene eingegangen. In diesem Kapitel werden detailliert die Leistungsbereiche

⁴ Gegenstand der Principal-Agent-Theorie sind Situationen, in denen ein Wirtschaftssubjekt (Agent) beauftragt wird, im Interesse von einem oder einer Gruppe anderer Wirtschaftssubjekte (Principal) Entscheidungen zu treffen und Handlungen durchzuführen. Die Ergebnisse dieser Handlung beeinflussen die Vermögenssituation oder das Wohlergehen des Principals. Ziel des Principals muss es somit sein, einen Anreiz zu finden, der den Agent veranlasst, Handlungen vorzunehmen, die für den Principal zu den gewünschten Ergebnissen führen. Vgl. Kloess 1999, S. 41, zit. in Schmidt, Theilen, 1995, S. 483

des Real Estate Asset Management und des Property Management aufgezeigt und abgegrenzt.

Im Kapitel 4 wird die theoretische Auseinandersetzung des In- und Outsourcing im Real Estate Management und Property Management erläutert. Hier werden Themengebiete für oder gegen Outsourcing behandelt und Argumente aufgezeigt zur Make-or-Buy⁵ Entscheidung.

Die Kapitel 2 – 4 schaffen die Grundlage für den Onlinefragebogen und die erfolgte Umfrage. Für eine umfassende und aussagekräftige Schlussfolgerung und einen besseren Marktüberblick wurde neben der Literaturrecherche und den aktuell zur Verfügung stehenden Normen und Richtlinien eine Onlineumfrage durchgeführt.

Ausgangspunkt und Basis für die Onlineumfrage waren hierfür Desk-Research, einzelne Interviews mit Immobilienexperten und die Identifikation und Abgrenzung der Zielgruppe der institutionellen Investoren.

Das Kapitel 5 zeigt den Untersuchungsbereich und die methodische Vorgehensweise der Onlineumfrage zu In- und Outsourcing von Immobiliendienstleistungen auf. Der Status Quo als auch die zukünftige Entwicklung wird aus der Sicht der Investoren aufgezeigt. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen eine Bestandsaufnahme und die Selbsteinordnung der befragten institutionellen Investoren zum Thema welche Aufgaben innerhalb und welche ausserhalb des Unternehmens erfolgen.

Der Abschluss der Arbeit folgt mit dem Kapitel 6. Hier werden im Wesentlichen die Resultate der Arbeit zusammengefasst und ein weiterer Ausblick zum Thema der internen Eigenerledigung oder des Fremdleistungsbezugs einer Immobiliendienstleistung gegeben.

⁵Mit der „Make or Buy“ Theorie ist die interne Eigenerledigung oder der Fremdleistungsbezug einer Dienstleistung oder eines Produkts gemeint. Nähere Erläuterungen im Zusammenhang mit den Immobiliendienstleistungen werden unter Kapitel 3.3. erläutert.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Begriffsdefinitionen

Im Immobiliensektor bestehen viele unterschiedliche und nicht einheitliche Begrifflichkeiten von Berufsbezeichnungen, welche vorrangig erläutert und eingeordnet werden müssen.

In Deutschland wurde von der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (gif e.V.) die Funktionsbezeichnungen und Berufsbilder des Real Estate Investment Management (REIM) im Vergleich zum angelsächsischen Raum unterschiedlich definiert und im Jahr 2004 veröffentlicht.

In der Literatur als auch in der Praxis zeigt sich, dass die Immobilienindustrie international vergleichbare Managementebenen aufführt, auch wenn diese nicht die gleichen Begriffe und Funktionen teilen. Aus der nachfolgenden Tabelle wird deutlich dass z.B. die Bezeichnung des Asset Management nach der gif-Norm nicht verwendet wird. Ausserdem stellt die Abbildung 1 die unterschiedlichen Managementebenen der gif-Norm dem angelsächsischen und deutschen Verständnis gegenüber.

Angelsächsisches Verständnis	gif-Norm	Deutsches Verständnis
Portfolio Management	Investment Management	Vehikel Management
Asset Management		Portfolio Management
	Portfolio Management	Asset Management
Property Management	Objekt Management	Property Management
Facility Management		Facility Management

Abbildung 1: Gegenüberstellung der gif-Norm, vgl. gif 2011

Während gemäss der gif-Norm nur eine Unterteilung in Investment, Portfolio und Objekt Management erfolgt, wird international zwischen Portfolio, Asset und Property Management unterschieden.⁶

In Abbildung 2 werden zusätzlich zu den Managementebenen die Funktionsbereiche im Immobiliensektor dargestellt. Das Real Estate Asset Management (REAM) wird nach gif der strategischen Objektebene und das Property Management (PrM) der operativen Objektebene zugeordnet.

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf den genannten Funktionsbereichen der strategischen operativen Objektebene. Die Begriffe des Real Estate Management und des Property Management richten sich nach dem deutschen Verständnis der Begrifflichkeiten.

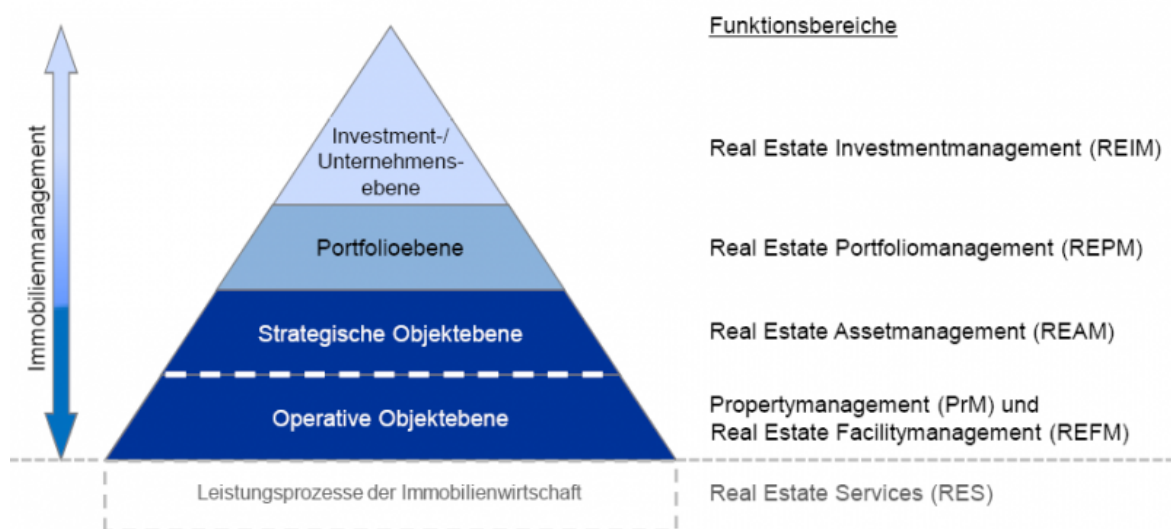


Abbildung 2: Managementebene und Funktionsbereich des Immobilienmanagements, vgl. gif 2011

Im nachfolgenden werden zur eindeutigen Abgrenzung der Leistungsbereiche und zur definitorischen Klarheit die Begriffe institutionelle Investoren, Real Estate Investment Management und Real Estate Portfoliomanagement erläutert.

Real Estate Asset Management und Property Management werden in diesem Kapitel kurz erläutert. Im Kapitel 3 wird das REAM und PrM detaillierter beschrieben.

⁶ Vgl. Pfeleiderer/ Schanz, S.2-3

2.1.1 *Institutionelle Investoren*

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Abgrenzungsalternativen für den Begriff der institutionellen Investoren. Die weiteste Verbreitung weisen die Definitionen der Deutschen Bundesbank und der OECD auf. Gemäss der Definition der Deutschen Bundesbank sind institutionelle Investoren solche Investoren, die über große Vermögensgegenstände disponieren und hierbei professionelle Techniken nutzen. Die Deutsche Bundesbank subsumiert in dieser Gruppe in einer engen Fassung Versicherungen, Investmentgesellschaften und Pensionsfonds sowie in einer weiten Fassung zusätzlich Kreditinstitute und Industrieunternehmen mit wesentlichen Beteiligungsvolumina.

Die OECD zählt zu den institutionellen Investoren die wichtigsten Sammelstellen für Kapital und daraus abgeleitet die wichtigsten Kapitalanbieter. Diese Abgrenzung entspricht der engen Fassung der Deutschen Bundesbank, nach der zwischen Versicherungen, Investmentgesellschaften, Pensionsfonds und anderen Formen unterschieden wird.⁷

Nach Schäfer⁸ sind institutionelle Finanzintermediäre, die Geldanlagen kollektiv für Kleininvestoren betreuen und dabei ein spezielles Ziel im Hinblick auf Risiko und Rendite in einem vorgegebenen Anlagezeitraum verfolgen. Sie werden als nichtnatürliche Personen charakterisiert und zeichnen sich durch das Bestehen einer Organisationsstruktur aus sowie durch die Verfügbarkeit von Anlagemitteln in erheblicher Grössenordnung und eine hohe Professionalität der Kapitalanlage.

Institutionelle Investoren können, je nach Ausgangsposition und gesetzlichen Rahmenbedingungen, aus mehreren möglichen Anlagemöglichkeiten wählen, unter anderem auch aus Investitionen in direkte und indirekte Immobilienanlagen.

Sie fokussieren i.d.R. ihre Anlagegrundsätze auf eine möglichst hohe Sicherheit der Kapitalanlage, eine konstante Rentabilität, eine ausreichende Liquidität sowie eine adäquate Mischung und Streuung zur Vermeidung von hohen Risiken.⁹

Im Rahmen dieser Studie umfasst der Begriff institutionelle Investoren Pensionskassen, Versicherungen, Immobilien Anlagestiftungen, Immobilieninvestmentgesellschaften und Immobilienfonds.

⁷ Vgl. Bassen 2002, S.14

⁸ Vgl. Schäfer/Conzen 2011

⁹ Schäfers/ Bone-Winkel 2006, S.112

2.1.2 *Investmentebene: Real Estate Investment Management*

Die Rolle des institutionellen Immobilienmanagements ist einerseits durch die Gewinnerzielungsabsicht und andererseits durch die juristischen Rechte und Pflichten des Eigentümers einer Immobilie charakterisiert. Ziel des institutionellen Immobilienmanagements ist es, den Wert des direkt oder indirekt über die diversen Investmentvehikel durch die Eigentümer in Immobilien investierten Kapitals zu maximieren. Basierend auf den übergeordneten Kapitalanlageentscheidungen welcher Anteil eines Vermögens in Immobilien investiert werden und welche generellen Anlageziele damit verfolgt werden (Asset Allocation), erfolgt im Rahmen des institutionellen Immobilienmanagements die Erarbeitung einer Strategie für das Immobilieninvestment, die Auswahl konkreter Kapitalanlageobjekte, die Durchführung der Kauf- und Verkaufstransaktionen sowie das Management des immobilien Vermögensbestands.¹⁰

„Der Begriff Real Estate Investment Management (REIM) wurde von der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (gif e.V.) mit Hilfe eines Leistungsbildes abgegrenzt. Auf dieser Basis definiert Kämpf-Dern (2009) den Begriff wie folgt:

Real Estate Investmentmanagement (REIM) ist das rahmengebende Management von Immobilienbeständen oder –geschäftsfeldern. Es erkundet die immobilienbezogenen Ziele und Möglichkeiten des Investors/ Unternehmens, definiert auf dieser Basis die prinzipiellen Vorgaben für Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen, trifft die hierfür relevanten Entscheidungen und kontrolliert die Zielerreichung ihrer Umsetzung. [...] Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Real Estate Investment Management die übergeordneten Interessen des Eigentümers vollumfänglich vertritt. Dabei nimmt dieser Funktionsbereich vordringlich strategische und steuernde Funktionen wahr. In der Umsetzung bedient er sich regelmässig dem Leistungsangebot des Real Estate Portfolio-Managements.“¹¹

¹⁰ Pfnür 2010, S.26

¹¹ Pfnür 2011, S.38

2.1.3 *Portfolio-Ebene: Real Estate Portfolio Management*

„Real Estate Portfoliomanagement (REPM) ist das aus den Vorgaben des Real Estate Investmentmanagements abgeleitete strategische Management von gebündelten Immobilienbeständen (Portfolien), bei denen die wechselseitige Beeinflussung der Assets und damit die Zusammensetzung der Immobilienbestände Auswirkungen auf die Gesamtzielerreichung hat. Ziel des REPM ist der Aufbau bzw. Erhalt von Erfolgspotenzialen durch eine systematische Portfoliostrukturierung. Hierfür entwickelt das Portfoliomanagement aus den Vorgaben des Investmentmanagements und unter Berücksichtigung der relevanten Rahmenbedingungen die Portfoliostrategie, organisiert und steuert die Umsetzung auf Portfolioebene und kontrolliert die Zielerreichung. [...]

Der Begriff Portfolio-Management gehört im Bereich der immobilienwirtschaftlichen Organisationskonzepte zu den am wenigsten geklärten Begriffen. [...] Darüber hinaus findet der Begriff aber auch im Kontext des am Nutzer orientierten Managements Immobilien Verwendung. Hier wird unter Real Estate Portfolio Management die Bewirtschaftung eines grösseren Bestands an immobilien Betriebsmitteln unter unternehmensorganisatorischen Aspekten verstanden.“¹²

2.1.4 *Strategische Objektebene: Real Estate Asset Management*

Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf das Real Estate Asset Management (REAM), welches nach der gif-Pyramide (Abbildung 2) auf der strategischen Objektebene eingeordnet ist. Für die definitorische Klarheit und der Abgrenzung zum Property Management wird folgend der Leistungsbereich erläutert.

Das REAM auf der Objektebene umfasst alle auf ein einzelnes Objekt ausgerichtete Immobiliendienstleistungen.¹³ „Real Estate Asset Management ist Kämpf-Dern (2009) folgend “ das strategische Objektmanagement eines Immobilienbestandes im Interesse des Eigentümers während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/ Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel ist das Erreichen der vom Portfoliomanagement vorgegebenen Ziele für ein oder mehrere Objekte, sowie die Identifikation von diesbezüglichen Wert- oder Nutzungssteigerungspotenzialen.“¹⁴

Das Real Estate Asset Management hat recht enge Bezüge zum Portfoliomanagement. Während das Portfoliomanagement oft einen überregionalen Schwerpunkt hat, ist im

¹² Pfnür 2011, S.40

¹³ gif 2004, S.4

¹⁴ Pfnür 2011, S.41

Real Estate Asset Management Marktkennntnis erforderlich. Zudem ist das Portfoliomanagement stärker an der Finanzwirtschaft des Unternehmens orientiert, während im REAM vor allem die immobilienwirtschaftlichen Chancen und Risiken des Objekts das Handlungsfeld des Managements aufspannen.“¹⁵

Real Estate Asset Management umfasst alle Tätigkeiten auf der strategischen Ebene, die mit der Festlegung und Steuerung der Umsetzung der Objektstrategie zusammenhängen. Im besonderen sind dies: Identifikation von Wert- und Nutzungssteigerungspotenzialen, Entwicklung von Objektstrategien mit Vermietungs- und Marketingkonzepten, Instandhaltungs- und Modernisierungsmassnahmen, Leerstandmanagement, Flächenmanagement und unter anderem der Auswahl und Führung des Property Managements.

2.1.5 *Operative Objektebene: Property Management*

Das Property Management befindet sich nach der gif-Pyramide (Abbildung 2) auf der operativen Objektebene. Neben dem REAM richtet sich der Fokus dieser Arbeit auch auf diesen Leistungsbereich.

„Kämpf-Dern (2009) folgend ist Property Management das anlageorientierte, operative Management von Immobilienobjekten im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/ Beschaffungs- sowie Verwertungsphase. Ziel ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie mit Schwerpunkt auf die Rendite optimierende Bewirtschaftung der Immobilie im Investoreninteresse.

Ähnlich der Situation beim Asset Management ist auch das Aufgabenprofil des Property Management noch weit von einem einheitlichen Leistungsbild entfernt. Generell subsumiert man unter dem Begriff die klassischen Leistungen der früheren Hausverwalter. Uneinheitlich werden dabei insbesondere die Marktaktivitäten im Vermietungsbereich eingeordnet. Während ein grosser Teil der Marktteilnehmer die Vermietung als Kernaufgabe des Property Managements ansieht, sehen andere diese Funktion ganz oder teilweise beim Asset oder sogar beim kaufmännischen Facility Management.“¹⁶

¹⁵ Pfnür 2011, S.42-43

¹⁶ Pfnür 2011, S.44

3 Immobiliendienstleistungen auf Objektebene

Im Kapitel 2 wurden die Leistungsbereiche des Immobilienmanagement erläutert und die Einordnung in das Real Estate Investment Management wie auch auf den unterschiedlichen Managementebenen aufgezeigt.

Im Folgenden liegt der Fokus auf der strategischen und der operativen Objektebene. Die Aufgaben des REAM und des PrM werden mit einem detaillierten Leistungskatalog aufgezeigt. Ausserdem werden die Koordination und die Schnittstellenfunktionen dieser beiden Bereiche mit ihren immobilienwirtschaftlichen Aufgaben erläutert.

3.1 Status Quo auf strategischer und operativer Objektebene

Das Real Estate Investment Management ist sehr dicht am zentralen Finanzbereich des Konzerns angesiedelt und agiert vom Wesen her wenig immobilienpezifisch. Diese Einheit ist auf ein immobilienwirtschaftliches Berichtssystem einerseits sowie eine immobilienwirtschaftliche Exekutive angewiesen, die die finanzwirtschaftlichen Ziele im Immobilienmanagement umsetzt. Diese Aufgaben kommen dem Real Estate Asset- und Property Management zu.¹⁷

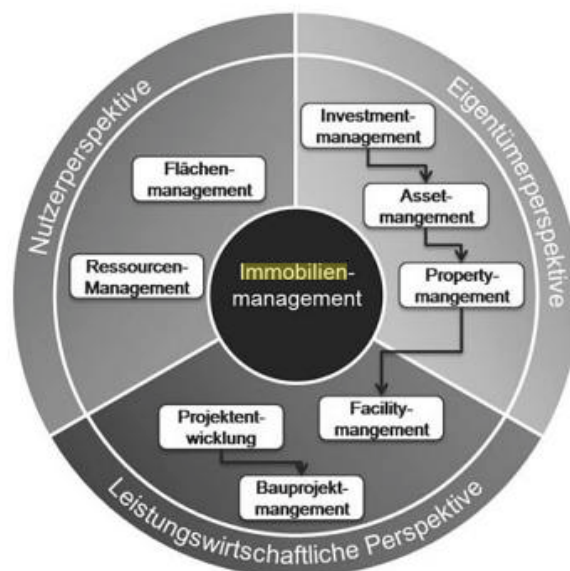


Abbildung 3: Elemente der Institutionalisierung des modernen Immobilienmanagements, A.Pfnür 2011, S.28

¹⁷ Pfnür 2011, S.28

In der Abbildung 3 wird deutlich dass aus der Eigentümerperspektive die Rollen des Investment-, Asset-, und Property Management in wesentlichen Teilen gegeben sein müssen. Mit zunehmender Professionalisierung und Industrialisierung des Immobilienmanagements geht auch eine Reduktion der Leistungstiefe und Spezialisierung immobilienwirtschaftlicher Einheiten einher. Durch die Aufspaltung der Wertkette immobilienwirtschaftlicher Leistungen entstehen vermehrt Koordinationsprobleme. Grundsätzlich ist die erforderliche Abstimmung über folgende drei Koordinationsmechanismen zu erreichen.¹⁸

Um abzugrenzen, welche Dienstleistungen Gegenstand dieser Untersuchung sind und in welcher Weise die Dienste ineinandergreifen, ist eine genaue Beschreibung der Dienstleistungen, ihres Zusammenwirkens und der zu nutzenden Leistungspotentiale aus der Sicht des Dienstleistungsmanagement notwendig.

Für diese Abgrenzung wurden im folgenden die wesentlichen Leistungsbereiche des Real Estate Asset Management und des Property Management in Ihren Aufgaben gegenübergestellt und schaffen mehr Klarheit und Transparenz auf den Ebenen der Planung, der Steuerung und des Controlling. Diese Aufstellung erfolgt unter Kapitel 3.2 anhand der Aufgabendefinition von Kämpf-Dern/ Pfnür (2009/2011).

¹⁸ Vgl. Pfnür, S.27

3.2 Leistungskatalog Real Estate Asset Management

Die wesentlichen Leistungsbereiche des Real Estate Asset Management definieren sich wie folgt: ¹⁹

Planung - REAM (strategische Objektebene)
<ul style="list-style-type: none"> • Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Portfoliomanagement oder Investmentmanagement vorgegebenen Objektziele (z.B. Objektqualität/Objektwert, Nutzungsmöglichkeiten, Rendite-/ Leistungsbeitrag) und Identifikation vorhandener Entwicklungspotenziale • Regionale/ lokale Markt- und Standortanalysen • Marktbeobachtung sowie Beziehungsmanagement zu weiteren Marktteilnehmern • Entwicklung der Objektstrategie unter Berücksichtigung der Zielvorgaben des Portfolio- und Investmentmanagements und der Umfeldbedingungen (Vermietungs-/ Marketingkonzepte, Instandhaltungs-/ Modernisierungs-/Refurbishmentmassnahmen) und Abstimmung mit dem Portfolio- bzw. Investmentmanagement • Machbarkeitsanalysen, Operationalisierung von Parametern wert-/nutzensteigernder oder kostensenkender Massnahmen, Wertentwicklungs-/Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Cash-Flow Modeling und Szenarienanalysen auf Objektebene • Erstellen von objektbezogenen Businessplänen inkl. der Budgetallokation auf wesentliche objektoptimierende Massnahmen
Asset-Steuerung - REAM (strategische Objektebene)
<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl und Führung des Propertymanagements, des Real Estate Facilitymanagements und weiterer Dienstleister auf Objektebene (z.B. Maklerunternehmen, Marketing-Agenturen, Projektentwickler, Architekten/Ingenieure, Bauunternehmen, Rechtsanwälte) • Laufende Analyse und Bewertung des Bestandes; Identifikation, Initiierung, Prüfung und ggf. Steuerung von cash-flow- und wertsteigernden Massnahmen (z.B. Projektentwicklungs-, Redevelopment-, Modernisierungs-,

¹⁹ Vgl. Pfnür 2011, S.41-42

<p>Instandhaltungsmassnahmen oder Desinvestmentitionen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung/ Beratung bei Due Diligence Fragen auf Objektebene, teilweise auch operative Steuerung des Transaktionsmanagements bzw. des Due Diligence Prozesses • Leerstandsmanagement und Flächenmanagement (Entwicklung und Controlling von An- Vermietungsstrategien, Marketingmassnahmen für Vermietung/ Verkauf bzw. Suchmassnahmen für Anmietung/ Ankauf, strategisch wichtige Mietvertragsverhandlungen) sowie Key-Account Mietermanagement bzw. Vermietermanagement • Beratung des Portfolio- oder Investmentmanagements in Bewertungsfragen sowie finanziellen, rechtlichen und prozessbezogenen Fragestellungen auf Objektbene
<p>Controlling - REAM (strategische Objektebene)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring und Sicherstellung der geplanten Objektperformance sowie Anstossen von notwendigen Anpassungsmassnahmen • Controlling von Objekt-Budgets • Analyse und Bewertung der Ergebnisse/ Performance des Propertymanagements, Facilitymanagements und anderer Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe • Risikomanagement auf Objekt- und Prozessebene • Sicherstellen der Dokumentation auf Objektebene sowie Reporting an das Portfolio- oder Investmentmanagement

3.3 Leistungskatalog Property Management

Die wesentlichen Leistungsbereiche des Property Management werden nachfolgend aufgeführt:²⁰

Planung - PrM (operative Objektebene)
<ul style="list-style-type: none"> • Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte hinsichtlich Erreichung der vom Asset Management vorgegebenen Objektziele (z.B. Objektzustand, Vermietungs-/ Leerstandsquote, Fluktuation, Mieterqualität, Bewirtschaftungseffizienz, Instandhaltungsaufwand, Budgeteinhaltung) • Research und Verarbeitung markt-/objektrelevanter Daten zur Erstellung von Handlungsempfehlungen auf Objektebene • Entwicklung und Umsetzungsplanung operativer Optimierungsmassnahmen zur Sicherstellung investorenspezifischer, öffentlich-rechtlicher und technischer Vorgaben und Abstimmung mit dem Asset Management • Quantifizierung von Wert steigernden und Kosten senkenden Massnahmen • Operative Cash-Flow-Forecasts auf Jahres- und Mehrjahresebene • Budgetplanung auf Objektebene (Vermietungsplanung, Instandhaltungs-, Modernisierungs-, Optimierungsplanung)
Steuerung (Organisation und Durchsetzung) - PrM (operative Objektebene)
<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl, Steuerung und Controlling der Mitarbeiter sowie interner und externer operativer Dienstleister (z.B. für kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen, operative Rechtsberatung) • Laufende Analyse der Einnahmen-/ Ausgabensituation sowie Identifikation, Initiierung, Prüfung und Steuerung von effizienzsteigernden Massnahmen • Unterstützung von DD, Transaktionen durch Aufbereitung von objekt-/standortbezogenen Daten • Vergabe, Steuerung und Controlling von Wartungs-, Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmassnahmen • Operatives Vermietungsmanagement entlang der vorgegebenen Vermietungsstrategie, Umsetzung der vereinbarten Marketing- und Vermietungsmassnahmen, Betreuung von Mietern und Objektnutzern

²⁰ Vgl. Pfnür 2001, S.43-44

<ul style="list-style-type: none"> • Beratung des Asset Managements zu operativen Fragestellungen auf Objektebene (Standort-, Mieterstrukturveränderungen, technische Objektveränderungen, etc.) • Zusammenstellung von Einnahmen und Ausgaben bzw. Kosten und Erträgen für die operative Bewirtschaftung • Ermittlung der Mieterzufriedenheit • Koordination und Überwachung der Miet- und Objektbuchhaltung einschliesslich des Zahlungsverkehrs
Controlling – PrM (operative Objektebene)
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring, Analyse und Bewertung der Mieter sowie der internen und externen Dienstleister im Vergleich zu vereinbarten Vertragsleistungen und –kosten • Monitoring und Sicherstellung der Budgeteinhaltung • Bewertung der Ergebnisse der Mitarbeiter und Dienstleister im Vergleich zur Zielvorgabe sowie Anstossen von notwendigen Anpassungsmassnahmen • Risikoüberwachung und operatives Risikomanagement auf Objektebene • Erstellen von Dokumentationen und Reportings für das Asset Management

3.4 Schnittstellenfunktionen

Im Kapitel 3.2 und 3.3 wurden detailliert die Leistungsbereiche des REAM auf der strategischen Objektebene und des PrM auf der operativen Objektebene beschrieben. Aus diesem Leistungskatalog ist die genaue Abgrenzung dieser Aufgabenbereiche ersichtlich.

In der Abbildung 4 soll aufgezeigt werden wie die Entwicklungstendenzen im Zusammenwirken dieser Managementaufgaben auf der Objektebene erfolgen.

Die Schnittstellenfunktion und das Zusammenwirken dieser Funktionsbereiche ist massgebend für die nachhaltige Wertsteigerung des Portfolio und die Qualität der Dienstleistungen.

Im Real Estate Investment Management erfolgt ein wechselseitiges Zusammenwirken der Managementdisziplinen Real Estate Asset Management und Property Management erfolgt.

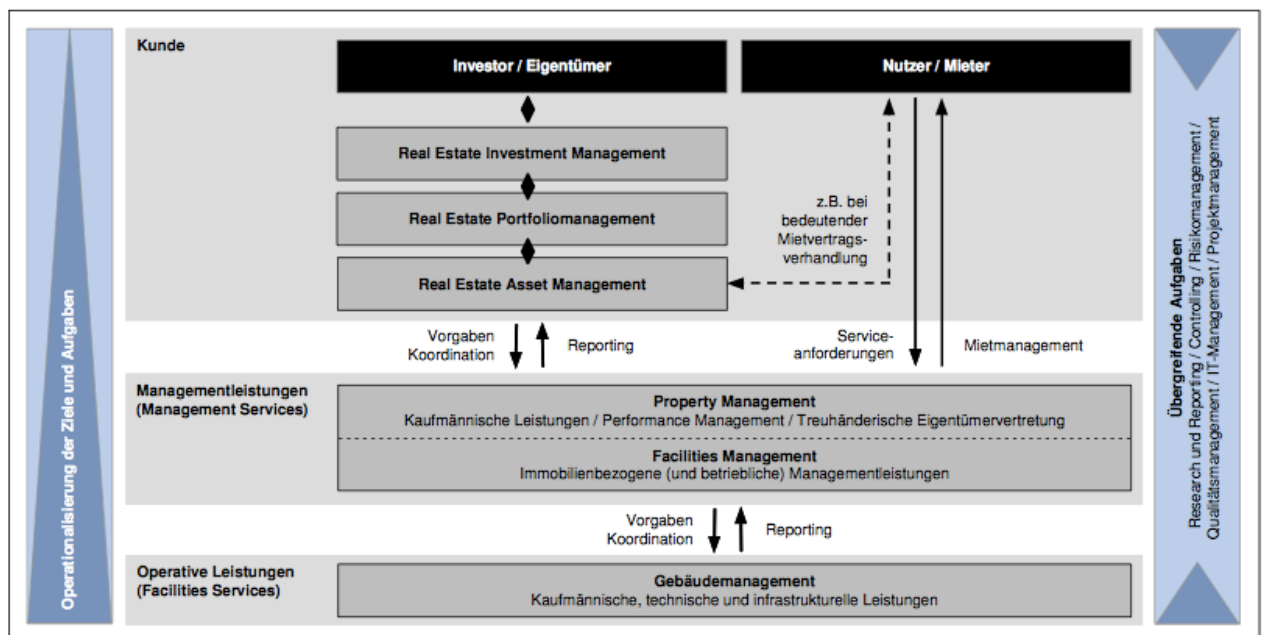


Abbildung 4: Zusammenwirken der Managementkräfte in REIM (Organisationsmodell), Teichmann, S. 73

Das Property Management ist ein Bindeglied zwischen einerseits dem Real Estate Asset Management als Schnittstelle zum Investor bzw. Eigentümer, welcher die strategischen Vorgaben für das Management der Immobilien liefert, sowie dem Nutzer bzw. Mieter und andererseits dem Gebäudemanagement als operativer Immobilienbewirtschaftung.²¹

²¹ Vgl. Teichmann 2011, S. 73

4 In- und Outsourcing von Immobiliendienstleistungen

In Kapitel 3 wurden die Leistungsbereiche auf der Objektebene definiert und die Eingliederung in das Real Estate Investment Management aufgezeigt. In diesem Kapitel geht es darum, die Immobiliendienstleistung bzgl. des In- und Outsourcing auf Seiten der Eigentümerperspektive zu erläutern und aufzuzeigen welchen Mehrwert dies mit sich bringt. Zunächst werden die Begriffe und Herleitungen des In- und Outsourcing erläutert und der Make-or-Buy-Ansatz aufgezeigt. Es gilt herauszufinden welche Motivation für einen institutionellen Investor von Interesse sind für den Entscheid von In- und Outsourcing Aktivitäten.

4.1 Sourcingmodelle

„In engem Zusammenhang mit dem Wertschöpfungsmanagement und auch den Geschäftsmodellen steht das Sourcing Management. Im Allgemeinen bezeichnet Sourcing (dt.: Beschaffung) die Besorgung erforderlicher Sach- und Dienstleistungen oder auch Fähigkeiten, wobei der Begriff oftmals synonym zum Begriff des Outsourcings wird. Als elementarer Gegenstand des Sourcing Managements kann die Gestaltung der Leistungs- bzw. Fertigungstiefe sowie die Formulierung, Auswahl und Implementierung einer geeigneten Sourcingstrategie verstanden werden. Eine Bestimmung von Sourcingstrategien bzw.- modellen kann anhand von drei Dimensionen erfolgen: erstens die funktionale Abgrenzung, die grundsätzliche Sourcingaktivitäten festlegt, zweitens das Vertragsmodell zur Regelung der Zusammenarbeit der Sourcingpartner und drittens die geografische Struktur, welche den Ort der Leistungserbringung definiert. Sourcingstrategien haben das Ziel der Optimierung der Wertschöpfungstiefe in Unternehmen und umfassen das Spektrum von Insourcing, Outsourcing und Outtasking.

In Abbildung 5 wird das bestmögliche Verhältnis aufgezeigt von Eigen- zu Fremdleistung.

Entlang des Kontinuums mit den Extrema interne Eigenerledigung („Make“) und Fremdleistungsbezug („Buy“) kann nach Schäfers in verschiedene strategische Optionen differenziert werden, die sich vereinfacht in Autonomie-, Kooperations- und Beauftragungsstrategie unterteilen lassen.“²²

²² Teichmann 2007, S. 37-38

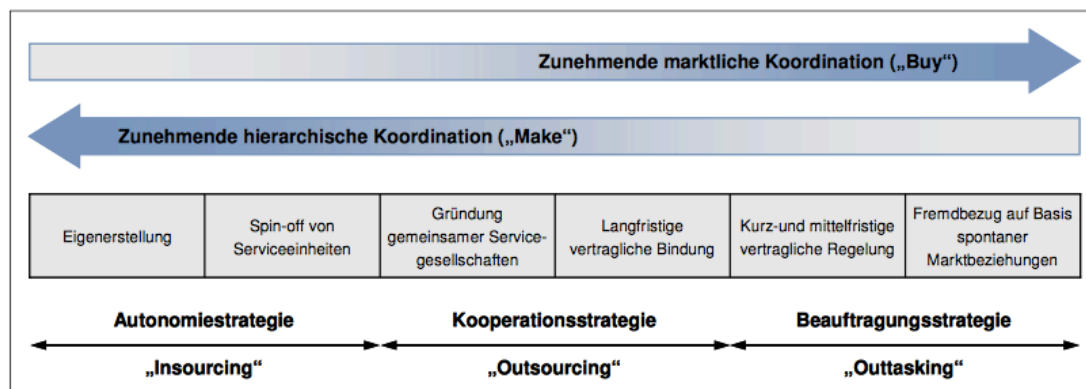


Abbildung 5: Sourcingstrategien bzw. -modelle zur Gestaltung der Leistungstiefe, Teichmann/ Schäfers, S.38

4.2 Make-or-Buy - Ansatz

„Ein zentrales organisatorisches Grundproblem betrifft die Frage, welche Aufgaben innerhalb und welche ausserhalb des Unternehmens zu erfüllen sind. Aus theoretischer Sicht handelt es sich hierbei um das klassische Problem der optimalen Leistungstiefe. Entscheidungen über die Leistungstiefe werden in Literatur und Praxis als Eigen-/Fremd-Entscheidung bzw. Make-or-Buy-Entscheidungen bezeichnet.

Eine besondere Ausprägung der Make-or-Buy-Problematik ist das sogenannte „Outsourcing“. Der aus der anglo-amerikanischen Wirtschaftssprache stammende Terminus „Outsourcing“ ist eine Kontraktion der Begriffe „Outside Resource Using“ und bezieht sich speziell auf die Auslagerung von Dienstleistungen. Eine weitere Besonderheit ist, dass Outsourcing-Entscheidungen sich üblicherweise immer nur auf Leistungen beziehen, die bereits im Unternehmen durchgeführt werden; Make-or-Buy-Entscheidungen werden hingegen meist in einem sehr frühen Stadium, häufig schon vor Beginn der Produktentwicklung getroffen.

Outsourcing-Entscheidungen im Rahmen des betrieblichen Immobilien-Management sind im Wesentlichen durch zwei Motive geprägt:

1. Erzielen von Kostenvorteilen,
2. Erlangen von Wettbewerbsvorteilen.

Kostenaspekte waren lange Zeit das vorherrschende Motiv für Outsourcing. In der Praxis wird regelmässig davon ausgegangen, dass externe Anbieter Leistungen des Immobilien-Management kostengünstiger erstellen können. Die Ursachen hierfür sind

vielfältig. Für den externen Anbieter von Immobilien-Management-Leistungen stellen diese das Kerngeschäft dar. Er kann daher entsprechend spezialisiertes Personal zum Einsatz bringen. Hinzu kommt, dass externe Anbieter ihre Mitarbeiter häufig zu günstigeren Tarifen entlohnen können als Unternehmen, die ihre gesamten Mitarbeiter, so beispielsweise auch die Reinigungskräfte, auf Basis eines – meist höheren – Firmentarifvertrages entlohnen müssen. Darüber hinaus führt auch die Konkurrenzsituation zwischen den externen Dienstleistern zu einem erheblichen Preisdruck, von dem die nachfragenden Unternehmen profitieren. Nicht zuletzt wird durch Outsourcing-Massnahmen die Bindung personeller und finanzieller Ressourcen aufgehoben, wodurch das Unternehmen eine grössere finanzielle Flexibilität erlangt. Fixe Kosten werden gewissermassen in variable Kosten umgewandelt.

Neben Kostenvorteilen sollen durch das Outsourcing von Leistungen des betrieblichen Immobilien-Management auch Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

Diese können sich zum einen auf die Ebene des Gesamtunternehmens beziehen. So ermöglicht die Fremdvergabe dem Unternehmen die Konzentration auf die eigentliche Kernkompetenz. Aufforderungen wie „Do what you can do best, outsource the rest.“ Oder „Sell the mailroom!“ veranschaulichen auf prägnante Weise, dass durch das Outsourcing strategisch unbedeutender Leistungen Managementkapazitäten und Kapital freigesetzt und im strategisch wichtigen Kerngeschäft eingesetzt werden können. Die Konzentration auf das Kerngeschäft führt tendenziell zu geringeren Kosten und zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit.

Zum anderen können sich die Wettbewerbsvorteile auch auf die Ebene des eigentlichen Immobilien-Management beziehen. So kann das Unternehmen durch die Fremdvergabe von immobilienpezifischen Leistungen auf Know-how zurückgreifen, das intern nicht verfügbar ist.

Die genannten Argumente gelten jedoch nicht uneingeschränkt: Beispielsweise bleibt offen, ob mit der Fremdvergabe von immobilienbezogenen Aufgaben tatsächlich eine höhere Leistungsqualität verbunden ist. Zahlreiche Aufgaben des betrieblichen Immobilien-Managements, wie das Flächenmanagement, setzen das genaue Verständnis der betrieblichen Prozesse voraus. Für externe Dienstleister ist es jedoch sehr schwierig, diese Unternehmenskenntnis zu erwerben. Sie müssen hierfür letztendlich eng in das Betriebsgeschehen eingebunden werden.

Damit kann wiederum ein erheblicher Sicherheitsrisiko verbunden sein, da dem Dienstleister weitgehende Einblicke in das Unternehmen ermöglicht werden.

Mit Outsourcing-Entscheidungen ist darüber hinaus in der Regel der Abbau interner Kapazitäten verbunden. Dies führt zum Verlust des eigenen Know-hows in diesem Bereich. Die Folge kann einerseits einer mangelnden Kontrolle der Leistungsinhalte und –ergebnisse sein. Andererseits können zunehmende Abhängigkeiten von den Dienstleistern entstehen, die darüber hinaus zu einer nachhaltigen Schwächung der Verhandlungsposition führen können. Neben dem Abbau des eigenen Know-hows trägt auch die lange Laufzeit vieler Outsourcing-Verträge dazu bei, dass eine Rückkehr zur Eigenerstellung der Leistung oder auch der Wechsel des Dienstleisters nur mit grossem – auch finanziellem – Aufwand möglich ist. Diese Problematik gewinnt umso mehr an Gewicht, je stärker sich negative Folgen aus einem fehlgeleiteten Immobilien-Management für das Kerngeschäft des Unternehmens ergeben.

Nicht zuletzt muss auf die grundsätzliche Problematik der Wahl des Dienstleisters hingewiesen werden. Vor allem das Angebot für Leistungen des Facility Management²³ ist sehr unübersichtlich. Die meisten Angebote konzentrieren sich auf Einzelleistungen, qualifizierte Partner für umfassende Dienste sind nur schwer zu finden.²⁴

²³ Nach Schulte/ Schäfer werden die Aufgaben des Facility Management klassisch in die Bereiche technisches, kaufmännisches und infrastrukturelles Facility Management unterteilt. Innerhalb des infrastrukturellen Facility Managements sind die Leistungen Reinigung, Sicherheit, Postdienste etc. angesiedelt. Das technische Facility Management beinhaltet den technischen Betrieb des Gebäudes. Kaufmännisch erfasst und verwaltet werden alle gebäudebezogenen Daten vom kaufmännischen Facility Management.

²⁴ Vgl. Schulte/ Schäfer 2004, S.263-267

4.3 In- und Outsourcing von Immobiliendienstleistungen im Asset- und Property Management

Im Folgenden wird auf die Gründe für oder gegen das In- und Outsourcing eingegangen.

Mögliche Gründe für das Outsourcing:

- Konzentration auf das Kerngeschäft
- Kostensenkungspotenziale durch mehr Kostentransparenz
- Rückgriff auf professionelles Know How und Tools
- Steigerung der Servicequalität
- Risikoübertragung in sekundären Prozessen

„Unter Outsourcing wird die Auslagerung von Leistungen des Gebäudemanagements an einen externen Dienstleister verstanden. Es lassen sich verschiedene Formen der Fremdvergabe unterscheiden. Zum einen kann die Fremdvergabe nur einzelne Teilleistungen betreffen, die anlassbezogen an verschiedene Anbieter vergeben werden. Zum anderen können ganze Leistungsbündel (z.B. technische Leistungen, kaufmännische Leistungen) fremd vergeben werden. [...] Als wesentlicher Vorteil der Fremdvergabe wird im allgemeinen das Kosteneinsparungspotential genannt. So können externe Anbieter die Leistungen vielfach kostengünstiger erbringen, da sie auf diese spezialisiert sind (der Sekundärprozess wird zum Primärprozess). Sie verfügen zum einen über speziell ausgebildetes Personal. Zum anderen führt die betriebstechnische Ausrüstung des externen Dienstleisters, die der Auftraggeber aufgrund der geringen Auslastung nicht vorhalten kann, zu einer weitaus höheren Produktivität der Leistungserbringung. [...] Als weiteres Argument für die Fremdvergabe des Gebäudemanagements wird die Möglichkeit zur Konzentration auf das eigene Kerngeschäft genannt, da personelle Ressourcen nicht mehr an Sekundärprozessen gebunden sind. [...] Nicht zu unterschätzen ist auch der Vorteil, auf externes Know-How sowie auf externe Systeme zurückgreifen zu können. [...] Die Umstrukturierung bisheriger Fremdleistungen und die Zusammenfassung von Einzelleistungen bringt Synergien und Kostenvorteile.

Den genannten Vorteilen stehen teilweise erhebliche Nachteile gegenüber. So geht die Fremdvergabe des Gebäudemanagements erfahrungsgemäß mit einem Verlust des Know-hows einher, da die entsprechenden Mitarbeiter abgebaut werden. Damit begibt sich das Unternehmen zunehmend in die Abhängigkeit des externen Dienstleisters. [...] Zu hinterfragen ist auch der Qualitätsvorteil, da die Kenntnis der Dienstleister sowohl hinsichtlich der betrieblichen Anforderungen des Unternehmens, als auch bezüglich der zu betreuenden Objekte häufig mangelhaft ist. Als problematisch kann sich in vielen Fällen auch die Tatsache erweisen, dass dem Dienstleister weitgehende Einblicke in das Unternehmen ermöglicht werden; damit kann ein großes Sicherheitsrisiko verbunden sein.“²⁵

Mögliche Gründe gegen das Outsourcing:

- Verlust von internem Know How und eine mögliche Abhängigkeit von Partnern
- Integration und Akzeptanz der externen Mitarbeitenden teilweise schwierig (Sicherheits- und Vertrauensproblematik)
- Risiko bei der Wahl des Dienstleisters
- Angst vor Kontrollverlust
- Erhalt von zu wenig Informationen

„Im Rahmen des Insourcing werden meist sämtliche Aufgaben des Gebäudemanagement in einem zentralen Unternehmensbereich, dem sogenannten „internen Dienstleistungszentrum“ zusammengefasst. Die Leistungen werden mit eigenen personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen durchgeführt.

Der Vorteil dieser Organisationsform liegt vor allem in der vergleichsweise guten Kenntnis der Mitarbeiter hinsichtlich der betrieblichen Anforderungen einerseits, sowie der Gebäude und Anlagen andererseits. Diese Kombination lässt eine optimale Unterstützung des Primärprozesses erwarten. Vorteilhaft ist auch die direkte Präsenz der Mitarbeiter, die eine schnelle Reaktion auf Störungen der gebäudetechnischen Anlagen ermöglicht, wodurch etwaige Beeinträchtigungen des Betriebsablaufs auf ein Minimum reduziert werden können.

²⁵ Schulte, 2000, S. 310-311

Neben möglichen Vorteilen weist das interne Dienstleistungscenter oftmals erhebliche Schwachstellen auf. So muss das Unternehmen die notwendigen personellen und materiellen Kapazitäten ständig vorhalten, wobei deren gleichmässige Auslastung häufig nicht gewährleistet ist. Hinzu kommt, dass interne Dienstleistungscenter oftmals Monopolcharakter haben, wodurch kein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis zustande kommt. Es besteht die Gefahr, dass die Leistungen eines internen Dienstleistungscenters – vor allem unter Kostengesichtspunkten – nicht wettbewerbsadäquat sind. In den seltensten Fällen trifft man daher das interne Dienstleistungscenter in „Reinform“ an. Meist werden Einzelleistungen, z.B. Reinigungs- und Sicherheitsdienste, oder auch Leistungspakete an externe Dienstleister übertragen.“²⁶

²⁶ Schulte 2000, S. 309-310

5 Onlineumfrage

In den vorangehenden Kapiteln wurden die theoretischen Grundlagen und die Bedeutungen der Leistungsbereiche des REAM und PrM aufgezeigt. Ausserdem wurden die Themen des In- und Outsourcing im REAM und PrM erläutert. Diese Grundlagen wurden für die Erstellung des Fragebogens verwendet. Im nachfolgenden Kapitel wird der Untersuchungsraum mit der methodischen Vorgehensweise der Onlineumfrage und die Sicht der befragten institutionellen Investoren mit den Ergebnissen dargelegt.

5.1 Untersuchungsraum

Für die Onlineumfrage wurden institutionelle Investoren aus der Schweiz mit einem direkten Immobilienvermögen von über 300 Mio CHF angeschrieben: Darunter zählen 55 Pensionskassen, 15 Versicherungen, 35 Stiftungen (Immobilien Anlagestiftungen), 10 SIX- kotierte Immobilien AG's und 20 Immobilienfonds. Daraus ergibt sich eine Grundgesamtheit von 135 institutionellen Immobilieninvestoren.

Ziel der Befragung war es, den Status Quo und aktuelle Markteinschätzungen bei institutionellen Investoren zu ermitteln, hinsichtlich der Leistungserbringung (Eigenerledigung oder Fremdleistungsbezug) im REAM und PrM und Antworten zu erhalten auf die unter Kapitel 1.2 gestellten Fragen.

Von der angeschriebenen Untersuchungsgruppe ist ein Rücklauf von 34 Personen erfolgt in einem Umfragezeitraum über 2 Monate. (Umfragezeitraum vom 01.05.2014 bis 01.07.2014). Dies entspricht einer Rücklaufquote von 25%.

Die Grösse der Stichprobe ermöglicht repräsentative Aussagen zur aktuellen Markteinschätzung in der Branche des In- und Outsourcing von Immobiliendienstleistungen.

Den Teilnehmern der Umfrage wurde volle Diskretion zu Ihren Angaben zugesichert und die Ergebnisse dementsprechend anonymisiert dargestellt und erläutert. Der komplette Fragebogen ist im Anhang einsehbar.

5.2 Methodisches Vorgehen

Die Datenerhebung für die vorliegende Arbeit erfolgte anhand einer Online-Umfrage. Für die Erstellung des Fragebogens wurde der Untersuchungsbereich auf die Objektebene bei institutionellen Investoren eingegrenzt und die Aufgabenbereiche des Real Estate Asset Management und Property Managements recherchiert und definiert. Es handelt sich hierbei primär um eine qualitative Datenerhebung. Für die Datenerhebung wurden Leistungsgruppen des Real Estate Asset- und Property Management wie z.B. Objektstrategie, Erstvermarktung, Baudienstleistungen oder Liegenschaftsbuchhaltung abgegrenzt.

Die induktive Fragebogenkonstruktion ist auf inhaltlichen Gesichtspunkten aufgebaut mit überwiegend geschlossenen und einigen halboffenen Fragen. Die gebundene Aufgabenbeantwortung erleichtert den Teilnehmern die Beantwortung der 29 Fragen. Teilweise waren bei der Beantwortung der Fragen Mehrfachnennungen möglich. Der Fragebogen wurde teilweise in Form einer Rating-Skala aufgebaut und die Dauer der Beantwortung des Fragebogens wurde mit 15 Minuten angesetzt.

Ein Testentwurf wurde vorrangig durchgeführt für die Prüfung der Verständlichkeit der Fragen, die Eindeutigkeit und Vollständigkeit der Antwortvorgaben sowie die Ermittlung der Befragungsdauer.

Die Erstellung des Fragebogens erfolgte in folgenden Phasen:

1. Phase (Konzeption/ Definition): Ermittlung von theoretischen Grundlagen und Analyse/ Literaturrecherche/ Abgrenzung der Themenbereiche/ Definition der Problemstellung/ Definition der Aufgabenbereiche Real Estate Asset Management und Property Management; Wahl der Erhebungsmethodik/ Fragebogenentwurf/ Festlegung eines Auswertungssystems
2. Phase (Feldphase): Identifikation der Ansprechpartner/ Abgrenzung der Zielgruppe von institutionellen Investoren (direkten Immobilienvermögen von > 300 MCHF)/ Durchführung der Online-Umfrage
3. Phase (Auswertung): Aufbereitung der Datengrundlage / Ermittlung des Status quo/ Auswertung der Ergebnisse
4. Phase (Ergebnisdokumentation): Darstellung der Ergebnisse mittels Grafiken und Tabellen/ Beschreibung der Problemstellung und Zielsetzung

5.3 Ergebnisse der Onlineumfrage

5.3.1 Befragte institutionelle Investoren

Die befragten Unternehmen betreuen Immobilienanlagen überwiegend für Pensionskassen oder sind selbst Pensionskassen. Es folgen Mandate für Anlagestiftungen, Immobilienfonds und Immobilienaktiengesellschaften. Die Verteilung der Anlagegefäße, wie in Abbildung 6 dargestellt, spiegelt in etwa die Verteilung der angesprochenen Teilnehmer wieder.

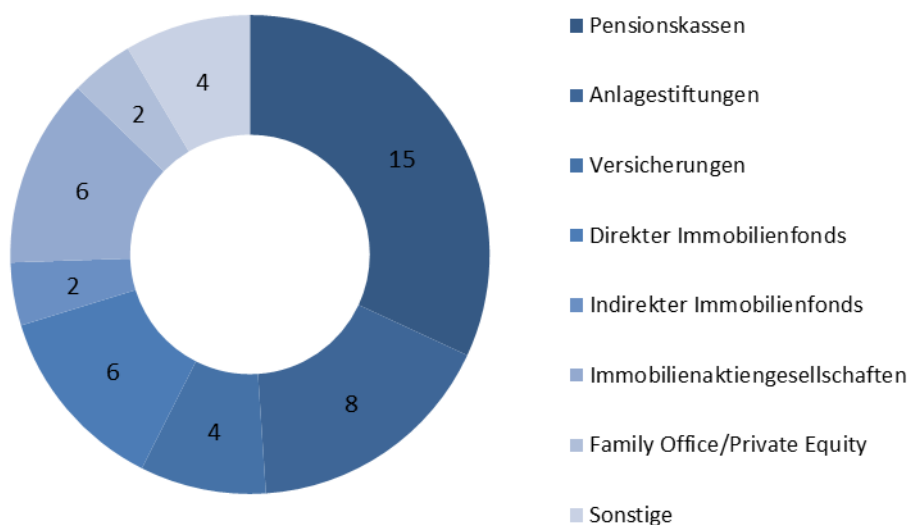


Abbildung 6: Betreute Anlagegefäße (Mehrfachnennungen möglich)

In der Umfrage waren Mehrfachnennungen bei der Auswahl der Typen der betreuten Anlagegefäße möglich.

Zudem wurde gefragt, auf wie viele Gefäße sich das betreute Immobilienportfolio verteilt: Ein Drittel der befragten Unternehmen betreut genau ein Anlagegefäß. Dies sind im Wesentlichen die Pensionskassen. Was den Typus der betreuten Anlagegefäße angeht, sind die weiteren Gruppen recht heterogen. (Abbildung 7)

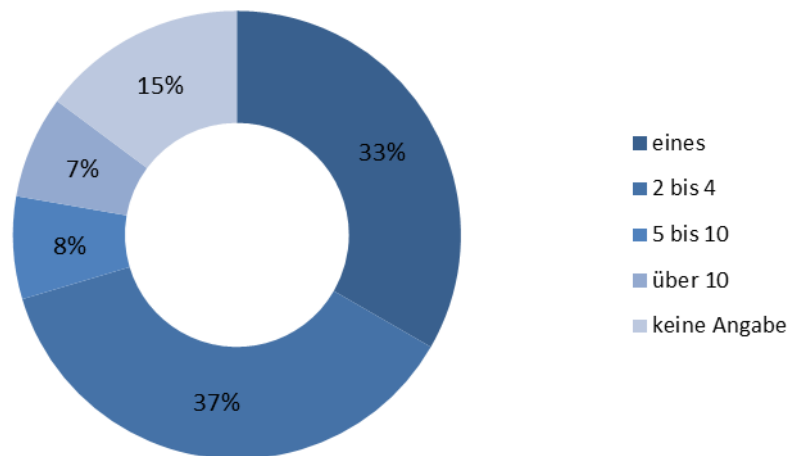


Abbildung 7: Anzahl Anlagegefässe auf die sich das betreute Immobilienportfolio bezieht

Beim betreuten Immobilienportfolio, wie unter Abbildung 8 aufgezeigt, verteilt sich die grosse Mehrheit der Angaben auf eine Grösse zwischen 500 Mio. und 5 Mia. CHF. Keiner der Befragten gab ein Portfolio unter 500 Mio. CHF an. Aufgrund der bekannten öffentlichen Informationen zu den Portfolios der befragten Grundgesamtheit, gab es nur bei der Gruppe der Pensionskassen eine Untergruppe mit Portfolios, die signifikant unter 500 Mio. CHF Marktwert liegen.

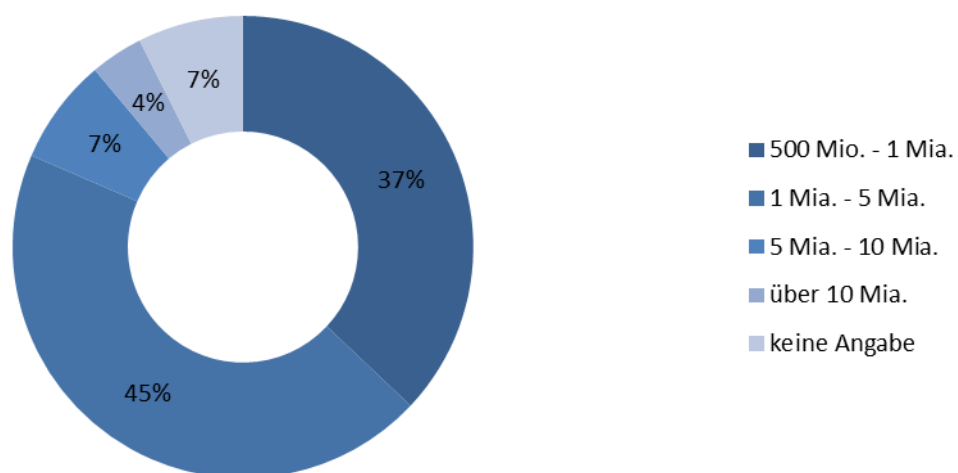


Abbildung 8: Verteilung Grösse Immobilienportfolio

Das Gesamtvolumen der angegebenen Portfolios liegt bei 58.3 Mia. CHF. Verteilt man dieses Portfolio auf die Anzahl der angegebenen Gefässe, so ergibt sich eine durchschnittliche Grösse eines Gefässes von etwas über 1.1 Mia. CHF. Das grösste Einzelgefäss ist knapp 5 Mia. CHF, die kleinsten beiden Gefässe sind kalkulatorisch unter 50 Mio. CHF. Bei den kleinen Gefässen handelt es sich wahrscheinlich um Direktmandate.

Die Verteilung der Anzahl der betreuten Liegenschaften und der Portfoliogrösse stellt sich im Scatter Plot wie folgt dar: Insgesamt ergibt sich in etwa der erwartete Zusammenhang. Bei den auf der X-Achse liegenden Portfolios wurden keine Angaben zur Anzahl der Liegenschaften gemacht. Teilt man die Anzahl Liegenschaften, wie unter Abbildung dargestellt, durch den gesamten Marktwert der genannten Portfolios, so ergibt sich eine durchschnittliche Losgrösse pro Objekt von knapp 15 Mio. CHF.

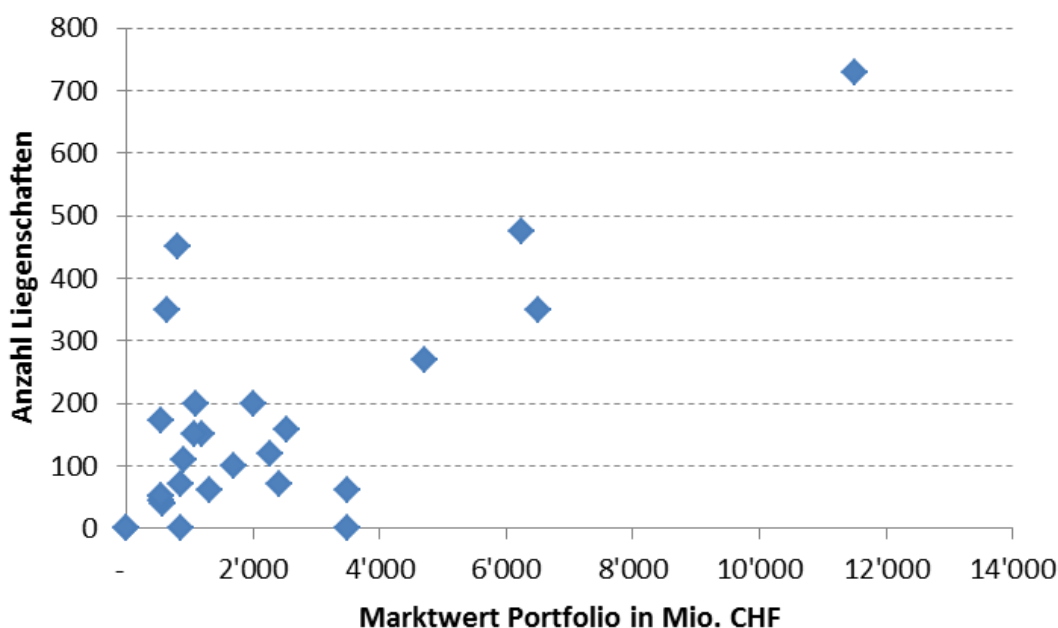


Abbildung 9: Verteilung Anzahl betreute Liegenschaften

Auf der Ebene der Einzelinvestoren zeigen sich zwei Ausreisser mit einer durchschnittlichen Losgrösse unter 5 Mio. CHF, was für institutionelle Investoren eher klein erscheint. Hier stellt sich die Frage, ob die Anzahl der Liegenschaften korrekt angegeben wurde.

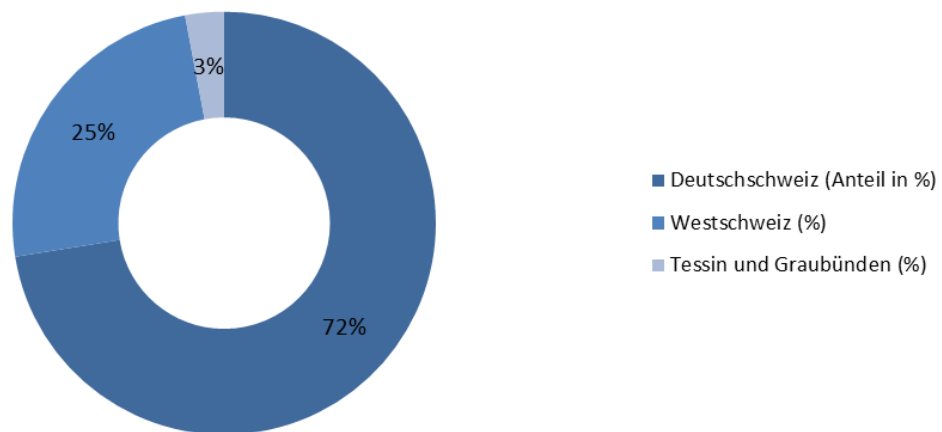


Abbildung 10: Geographische Allokation

Die Abbildung 10 zeigt auf, dass auf regionaler Ebene, 72% der geographischen Allokation der Portfolios in der Deutschschweiz vorzufinden sind, gefolgt von 25% in der Westschweiz und einem kleinen Anteil von 3% im Tessin und Graubünden. Dieses Ergebnis war zu erwarten. Die Mehrheit der befragten Investoren stammt aus der Deutschschweiz.

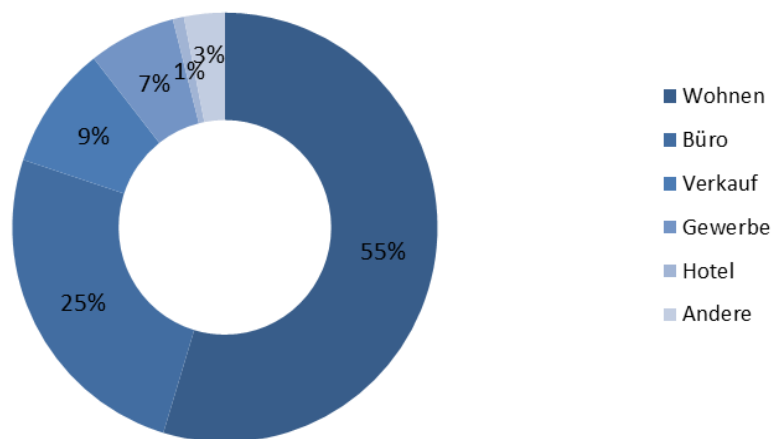


Abbildung 11: Angaben zur Nutzungs Allokation

Unter Berücksichtigung der regionalen Verteilung wird dargelegt, dass sich der Anteil der Nutzungsallokation mit 55% dem Wohnen zuzuordnen ist. Demgegenüber stehen, wie unter Abbildung 11 dargestellt, 25% der Nutzung in Büro und 16 % in Verkauf und Gewerbe.

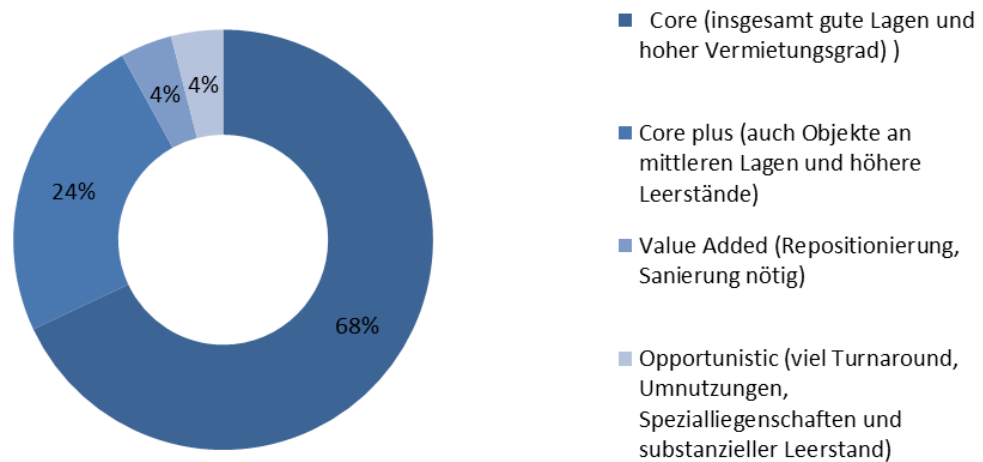


Abbildung 12: Risikoprofil und Strategie des Portfolio

Die meisten Befragten haben ein geringes Risikoprofil und investieren in Core Portfolios, mit insgesamt guten Lagen und einem hohem Vermietungsgrad. Man kann davon ausgehen, dass es sich hierbei um klassische Buy & Hold Investoren handelt. (Abbildung 12)

Bei der Anzahl Mitarbeiter liegt etwa die Hälfte der befragten Unternehmen in einem Bereich zwischen "10 – 49 Mitarbeitern". (Abbildung 13)

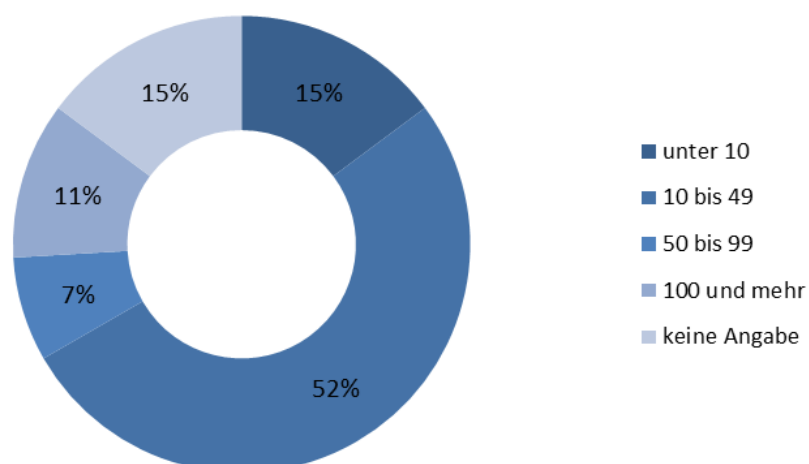


Abbildung 13: Angaben zur Mitarbeiteranzahl im Immobilienbereich

In der Kategorie "unter 10 Mitarbeiter" befinden sich ausschliesslich Pensionskassen. In der Kategorie "100 und mehr" dagegen vornehmlich Finanzdienstleister, die eine breitere Palette von verschiedenen Immobilien-Anlageprodukten und anderen Immobiliendienstleistungen anbieten.

Abbildung 14 verdeutlicht, dass zwischen der Anzahl von Mitarbeitern im Immobilienbereich und der Grösse des betreuten Immobilienportfolios gemäss Scatter Plot²⁷ kein ausgeprägter Zusammenhang besteht.

Die ausgeprägte zwischen 10 und 40 Mitarbeitern könnte darauf schliessen lassen, dass die Investoren insgesamt relativ ähnliche Organisationsstrukturen aufweisen. Es kann auch darauf verweisen, dass es gewisse Grundfunktionen gibt, die personell besetzt werden müssen unabh en von der Portfoliogr esse.

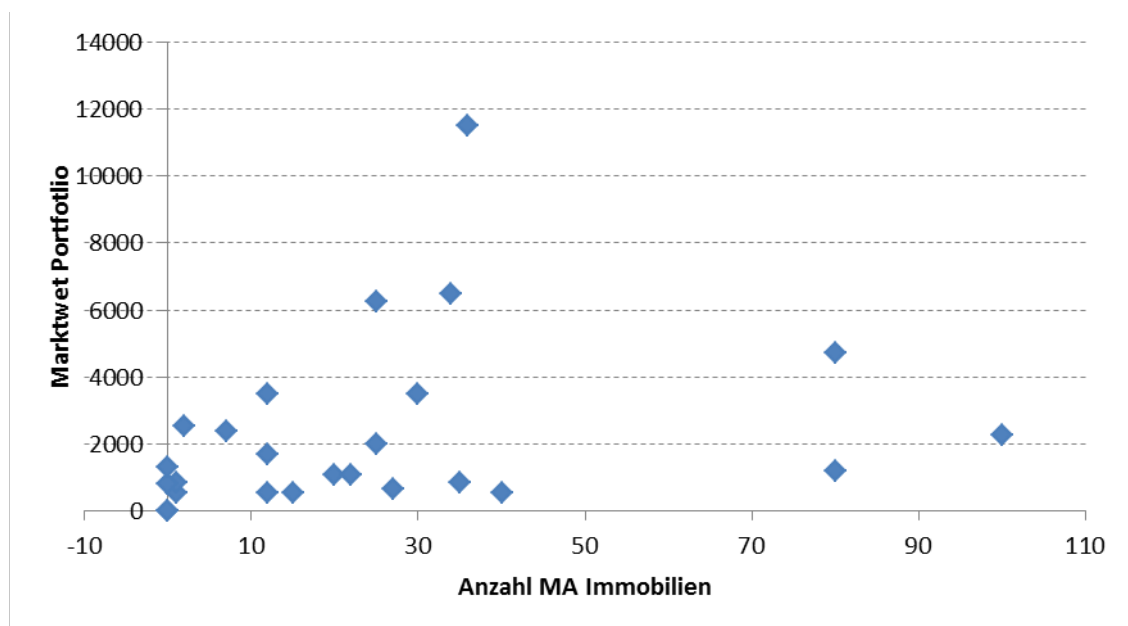


Abbildung 14: Scatter Plot Anzahl Mitarbeiter und Marktwert Portfolio in Mio. CHF

²⁷ Anmerkung: Einzelne Werte konnten im Scatter Plot nicht berücksichtigt werden, sofern die Angabe des Befragten zur Anzahl Mitarbeiter im Immobilienbereich offensichtlich sehr stark zum erwarteten Wert abwich. So gab z.B. ein Befragter wohl irrtümlich die Gesamtanzahl der Mitarbeiter im Unternehmen an, nicht aber die Anzahl im Immobilienbereich.

An der Umfrage haben mit einem Anteil von etwa drei Vierteln überwiegend Portfoliomanager und General Manager teilgenommen. (Abbildung 15)

In die Kategorie General Manager fallen vor allen Dingen übergeordnete Leitungsfunktionen wie z.B. "Leiter Immobilienanlagen" oder "Leiter Immobilienprodukte" etc. Bei den vom Investitionsvolumen her kleineren institutionellen Investoren ist überwiegend davon auszugehen, dass die Hauptaufgaben dieser Person hauptsächlich im Bereich Portfoliomanagement liegen. Aufgrund der kleineren Organisationsstruktur nimmt die Person hier aber noch weitere Funktionen als Gesamtleiter des Immobilienbereiches wahr. Bei den grösseren Investoren mit mehreren Investitionsvehikeln ist die Leitungsposition über dem Portfoliomanagement angeordnet und der Fokus der Aufgaben liegt auf der Gesamtleitung des Immobilienbereichs.

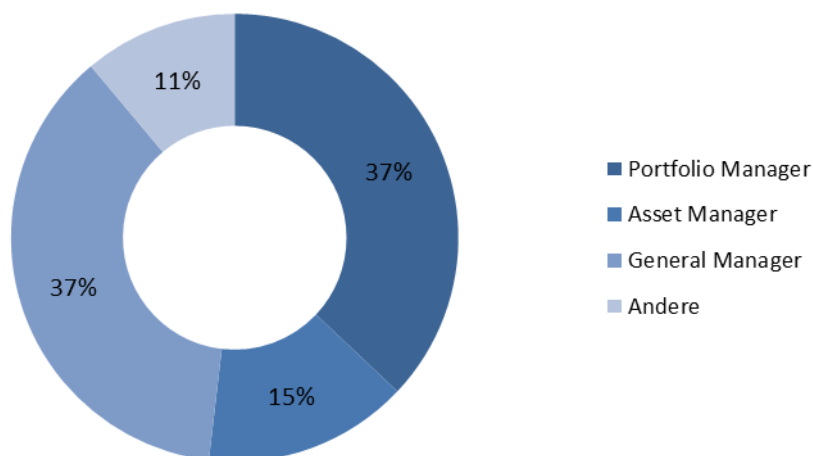


Abbildung 15: Angaben zur Funktionsbezeichnung der Umfrageteilnehmer

Der Anteil Asset Manager ist mit ca. 15% nur sehr gering vertreten. Dieser geringe Anteil erklärt sich zum Teil daraus, dass der Fragebogen vornehmlich an Portfolio Manager versendet wurde. Das inhaltliche Thema des Fragebogens fällt sicherlich auch auf die Entscheidungsebene des Portfoliomanagers oder des übergeordneten Gesamtleiters, so dass diese den Fragebogen direkt ausgefüllt haben und nicht an Asset-Manager delegiert haben. Bei den vom Investitionsvolumen kleineren Investoren mit geringerer Organisationsstruktur besteht teilweise sicherlich auch eine Personalunion von Asset – und Portfolio Managern.

5.3.2 Status Quo

Im folgenden haben die befragten Unternehmen den allgemeinen Outsourcinggrad in Ihrem Unternehmen charakterisiert und Leistungsgruppen wie z.B. die Objektstrategie, Immobilientransaktionen, Steuerung von Baudienstleistungen eingeordnet ob diese mehrheitlich intern oder durch externe Spezialisten erbracht werden. Unter anderem wurden die Unternehmen befragt welche Dienstleistungen aus Ihrer Sicht wichtig sind für die nachhaltige Wertsteigerung der Liegenschaft. Die Bereiche des Real Estate Asset Management und Property Management wurden getrennt voneinander betrachtet.

In der Umfrage haben 92% den Outsourcinggrad von Dienstleistungen des Real Estate Asset Management bestätigt.

Abbildung 16 verdeutlicht, dass Teilbereiche wie z.B. die Erstvermarktung, Maklertätigkeiten, Planungs- und Baudienstleistungen zu 41% an Externe vergeben werden. Bei den einzelnen Dienstleistungen handelt es sich um die Bewirtschaftung der Liegenschaften, welche mit 18% von den befragten Unternehmen vergeben werden.

Outsourcinggrad Asset Management

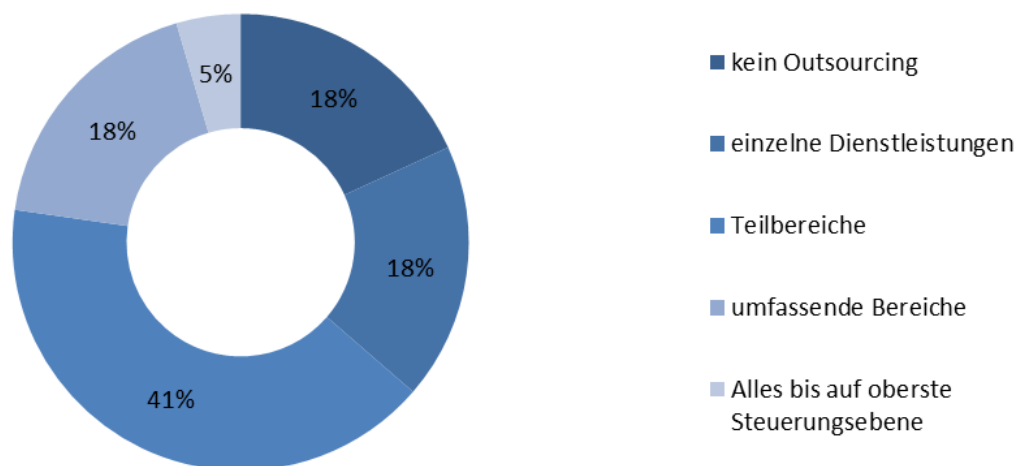


Abbildung 16: Aktueller Outsourcinggrad Real Estate Asset Management

Bei den umfassenden Bereichen handelt es sich überwiegend um Teile der Objektsteuerung wie z.B. der Auswahl und Führung des Property Managements und der Bewirtschaftung, welche zu 18% an Externe für die Objektbetreuung vergeben werden.

Die oberste Kontroll- und Steuerungsfunktion bis auf Portfolioebene wird zu 5% ausgelagert.

Das Ergebnis des geringen Outsourcinggrads der obersten Steuerungsebene im Real Estate Asset Management war zu erwarten. Nach den Funktionsbereichen des gif befindet sich das Real Estate Asset Management auf der strategischen Objektebene und wird mehrheitlich intern, d.h. auf der Eigentümerseite erbracht. Die Leistungen des Real Estate Management beinhalten Prozesse welche erfolgskritisch sind, wie z.B. die Rendite auf einer Liegenschaft, und werden folglich näher am Kerngeschäft der Befragten ausgeführt.

Aus der Umfrage, wie in Abbildung 17 ersichtlich, geht eindeutig hervor, mit einem Anteil von 90%, dass z.B. die Objektstrategie mit der Planung und Umsetzungskontrolle überwiegend intern durch das Real Estate Asset Management erbracht wird. Die Steuerung von Baudienstleistungen als auch Immobilientransaktionen werden ebenfalls mehrheitlich intern erbracht. Leistungsgruppen wie z.B. die Liegenschaftsbuchhaltung und das Key Account Management werden eher extern vergeben.

Nach Kämpf-Dern/ Pfnür, sind die Aufgabenbereiche (Kapitel 3.2), wie die Entwicklung einer Objektstrategie oder die Unterstützung und Beratung des Transaktionsmanagement dem Asset Manager zuzuordnen, unter Berücksichtigung der Zielvorgaben und in Abstimmung mit dem Portfolio- und Investmentmanagement.

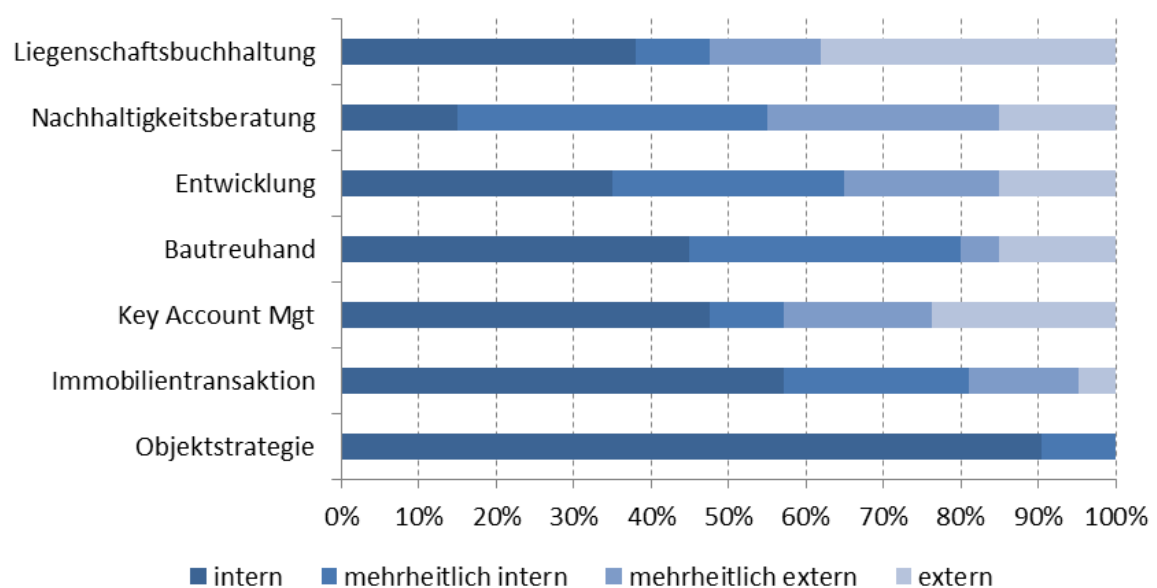


Abbildung 17: Leistungsgruppen des Real Estate Asset Management

Einige Teilnehmer haben bei der Auslagerung der Dienstleistungen an externe Partner noch die Immobilienbewertung, Marktanalysen und Rechtsdienstleistungen angegeben. Architekturleistungen und Liegenschaftssteuern werden ebenfalls von Dritten bezogen. Hingegen werden Portfoliostrategien oder Liegenschaftsbewertungen auf Portfolioebene bevorzugt intern erbracht.

Aus den Umfrageergebnissen ist ersichtlich, dass die institutionellen Investoren zu einem grossen Anteil die strategischen Leistungsgruppen mehrheitlich intern erbringen. Bei den Leistungen und Aufgabenbereichen des Real Estate Asset Managers handelt es sich um Primärprozesse und die Grundvoraussetzungen für ein effizientes Immobilienmanagement. Die Auslagerung operativer Aufgaben wie z.B. die Liegenschaftsbuchhaltung oder eine Nachhaltigkeitsberatung können zur Optimierung immobilienwirtschaftlicher Prozesse beitragen.

Im Property Management werden zu einem ähnlichen hohen Anteil wie im Real Estate Asset Management, 90% der Dienstleistungen an Externe vergeben. (Abb.18)

Teilbereiche des operativen Vermietungsmanagement, mit der Betreuung von Mietern und Objektnutzern, werden zu 35% ausgelagert. Das Outsourcing der obersten Kontroll- und Steuerungsfunktion bis auf Asset Managementebene liegt bei 25% und wird an externe Dienstleistungsunternehmen vergeben. Kleinere Instandsetzungen und die Vergabe von Wartungsverträgen werden zu 20% von Externen erbracht.

Outsourcinggrad Property Management

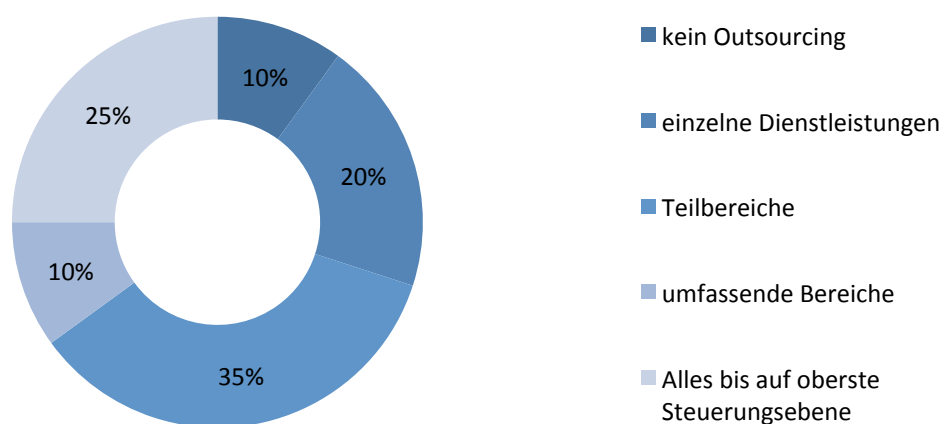


Abbildung 18: Aktueller Outsourcinggrad Property Management

Die Abbildung 19 zeigt auf, dass die Leistungsgruppen des kaufmännischen und infrastrukturellen Facility Management (FM) und das Vermietungsmanagement mehrheitlich intern erbracht werden. Die befragten Unternehmen gaben an, dass die Budgetplanung auf der Objektebene mehrheitlich intern erbracht wird.

Das Property Management ist nach Kämpf-Dern, das anlageorientierte, operative Management von Immobilienobjekten im Interesse des Investors während der Bewirtschaftungsphase und an den Schnittstellen zur Konzeptions-/ Beschaffungsphase. Ziel ist die effiziente Umsetzung der vorgegebenen Objektstrategie des Real Estate Asset Management mit Schwerpunkt auf die Rendite optimierende Bewirtschaftung der Immobilie im Investoreninteresse.²⁸

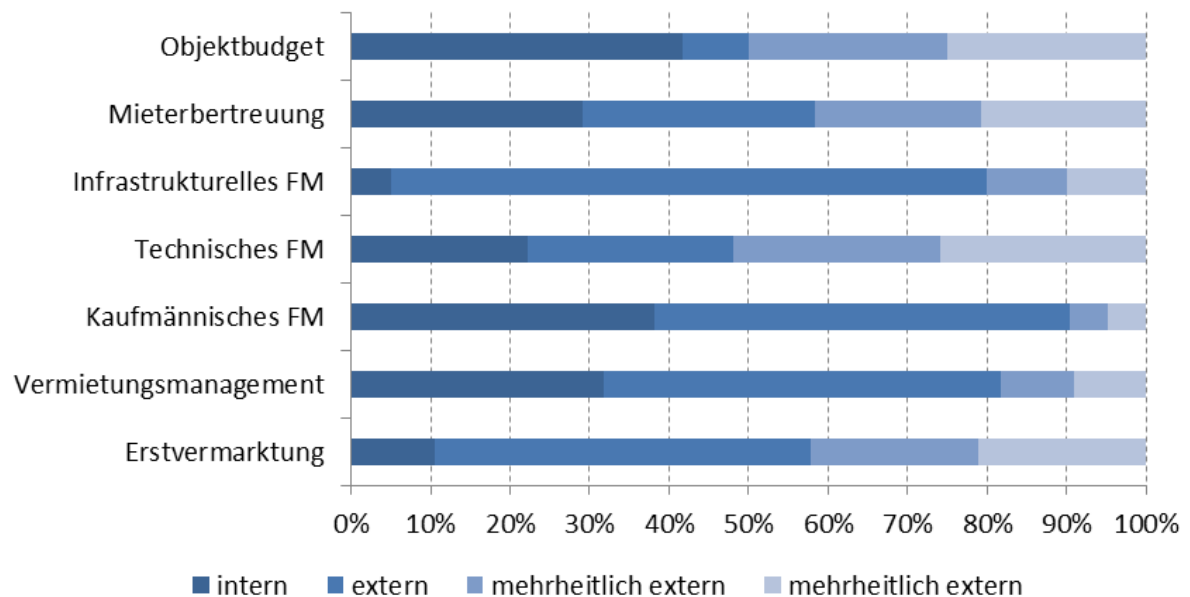


Abbildung 19: Leistungsgruppen des Property Management

Nach der Definitionen der GEFMA wird das kaufmännische, technische und infrastrukturelle Facility Management mehrheitlich durch Externe ausgeführt. Hierbei handelt es sich um Managementdisziplinen, die durch ergebnisorientierte Handhabung von Facilities und Services im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility Prozesse eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz, Unterstützung der Unternehmens-Kernprozesse und Erhöhung der Kapitalrentabilität bewirkt.²⁹ Das Ergebnis des Outsourcing im Property Management ist aus

²⁸ Vgl. Pfnür 2011, S.43

²⁹ Vgl. GEFMA 100-1

unternehmensstrategischen Gesichtspunkten durchaus nachvollziehbar, da es sich hierbei nicht um Leistungen aus dem Kerngeschäft der institutionellen Investoren handelt, sondern um Sekundärprozesse.

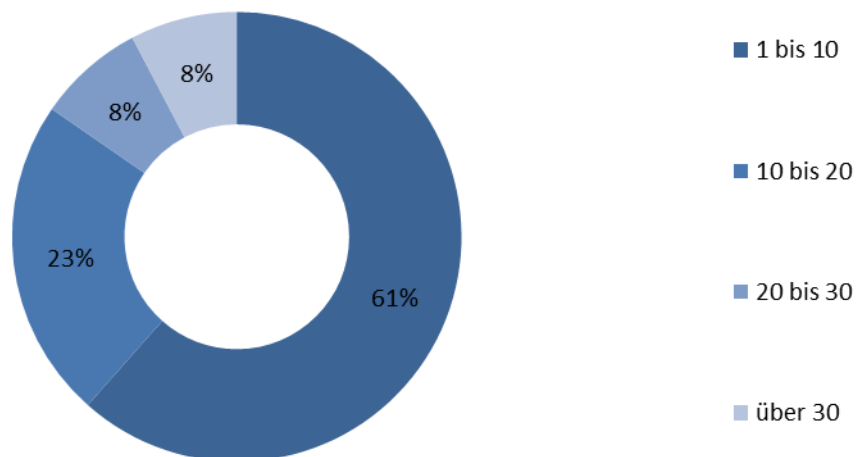


Abbildung 20: Anzahl externe Immobiliendienstleister

Die Teilnehmer der Umfrage wurden nach der Einordnung und Abgrenzung der Leistungsgruppen des REAM und PrM über die Anzahl der externen Immobiliendienstleister befragt.

Über 60% der Umfrageteilnehmer, wie in Abbildung 20 aufgezeigt, beauftragen bis zu 10 Immobiliendienstleister für die Durchführung von Dienstleistungen und 23 % bis zu 20 Dienstleistungsunternehmen. Eine kleine Anzahl der Teilnehmer, überwiegend Pensionskassen, beauftragen zwischen 20 und über 30 Dienstleister für die Unterstützung ihrer Sekundärprozesse.

Die durchschnittliche Auftragsdauer der Dienstleistungsunternehmen variiert vom einfachen Auftrag³⁰ über ein Jahres Verträge bis zu fünf Jahres Verträgen.

Bei den Verträgen handelt es sich teilweise um „normal kündbare“ Aufträge³¹ oder um Verträge die über einen Horizont von bis zu fünf Jahren abgeschlossen werden. Die Vergabe des Auftrags ist bei der Mehrheit der Umfrageteilnehmer festzustellen mit einem Anteil von 44%. Aus der Abbildung 21 ist ersichtlich, dass 22% der befragten Unternehmer Verträge von einem bis zu fünf Jahren abschliessen.

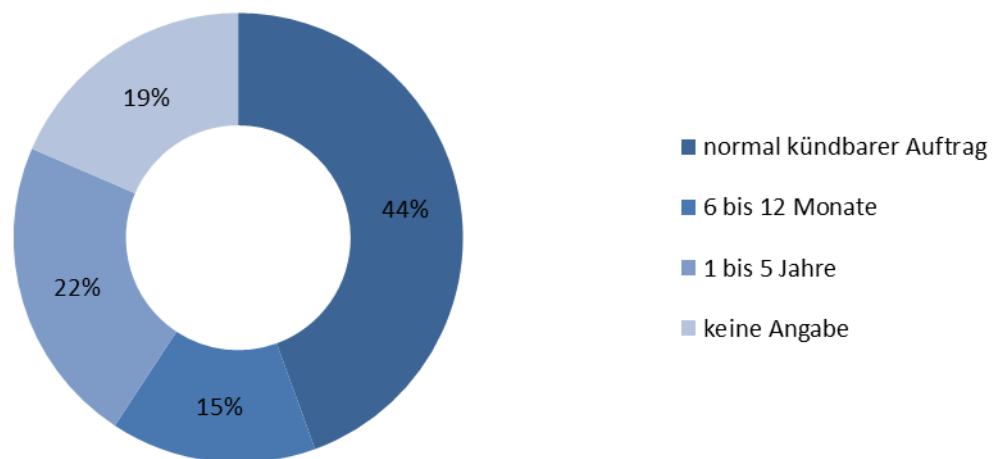


Abbildung 21: Durchschnittliche feste Auftragsdauer der Verträge mit externen Dienstleistern

Nach der Auftragsdauer wurden die institutionellen Investoren befragt, in welchem Rhythmus die Verträge „neu“ ausgeschrieben werden und welche Kompensationselemente bei ihren externen Anbietern verbreitet sind. Bei dieser Frage ging es vor allen Dingen auch darum, eine Einschätzung zu erhalten bzgl. der Wettbewerbsfähigkeit unter den Dienstleistern und auch eine Einschätzung zu bekommen, inwiefern Kosten optimiert und ein Mehrwert für die Immobilie geschaffen werden kann.

³⁰ Vgl. Art. 394 -396 OR; Durch die Annahme eines Auftrags verpflichtet sich der Beauftragte, die ihm übertragenen Geschäfte oder Dienste vertragsgemäss zu besorgen.

³¹ Vgl. Art. 404 OR; Der Auftrag kann von jedem Teile jederzeit widerrufen oder gekündigt werden. Erfolgt dies jedoch zur Unzeit, so ist der zurücktretende Teil zum Ersatze des dem anderen verursachten Schadens verpflichtet.

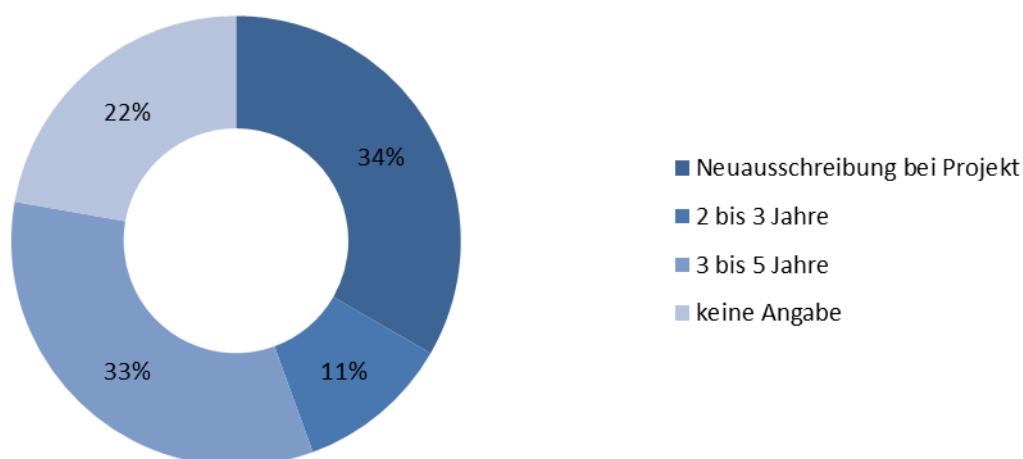


Abbildung 22: Rhythmus von Neuausschreibung der Verträge mit externen Dienstleistern

In Abbildung 22 wird die neue Ausschreibung von Dienstleistungsverträgen mit 34 % notiert. Alle zwei bis drei Jahre werden die Verträge von 11% der befragten Unternehmen erneuert. Bei 33% der befragten werden die Verträge nach drei bis fünf Jahren neu verhandelt.

Eine Neuausschreibung einer Dienstleistung kann sowohl der Qualitätssteigerung dienen und der Kostenoptimierung auf der Objektebene. Die direkte Einzelbeauftragung von operativen Dienstleistungen wie z.B. kaufmännische, technische und infrastrukturelle Leistungen erlaubt eine bessere Kontrolle der ausgeführten Dienste und ermöglicht dem Property Manager eine neue Beauftragung an eine andere Unternehmung falls die Dienstleistung nicht zufriedenstellend ist.

Bei der Auswertung zu den Kompensationselementen in den Verträgen mit den externen Anbietern wurde überwiegend angegeben, dass zu über 45% das Fixpreismodell³² in den Verträgen immer vorhanden ist. Zu über 40% ist das Fixpreismodell nur teilweise vorhanden.

Der Open Book Ansatz oder auch Cost Plus Modell genannt wurde bei 50% der befragten Unternehmer angegeben, als teilweise vorhanden. Dieser Ansatz ist ein typisches Einstiegsmodell und bietet eine hohe Kostentransparenz und den Aufbau einer

³² Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon; makroökonomisches Modell mit starren Preisen

Vertrauensbeziehung. Allerdings birgt dieses Modell keinen Anreiz zu Kosteneinsparungen oder zu Qualitätsoptimierungen.³³

Eine Beteiligung an den realisierten Kosteneinsparungen wird von den Umfrageteilnehmern mit über 45% als teilweise vorhanden angegeben. Dieses Modell bietet die Möglichkeit bei einer Unterschreitung der Kosten die Einsparungen aufzuteilen zwischen Kunde und Provider (externe Dienstleister). Die Chance bei diesem Modell ist es ein Anreizsystem für den Externen zu schaffen. Allerdings birgt es Risiken und ist eine Herausforderung für beide Seiten, bei den Vertragsverhandlungen, eine nahe Einschätzung der Kosten herbeizuführen.

Für eine Erhöhung der Qualität könnten unter anderem auch Kompensations Elemente, wie unter Abbildung 23 aufgeführt, in die Verträge integriert werden.

Eine Beteiligung in Form eines Zielbonus ist kaum vorhanden. Penalties bei einer Zielverfehlung werden auch nicht verlangt. Das Fixpreismodell wird überwiegend noch von den Umfrageteilnehmern bevorzugt. Hier wäre es generell zu überdenken Vertragsmodelle mit Kompensations-Elementen wie z.B. Beteiligung an realisierten Kosteneinsparungen, volle Beteiligung am unternehmerischen Risiko (Fee at risk) Penalties bei Zielverfehlung oder Bonus bei Zielerreichung anzupassen für eine nachhaltige Wertsteigerung des Liegenschaftsportfolio.

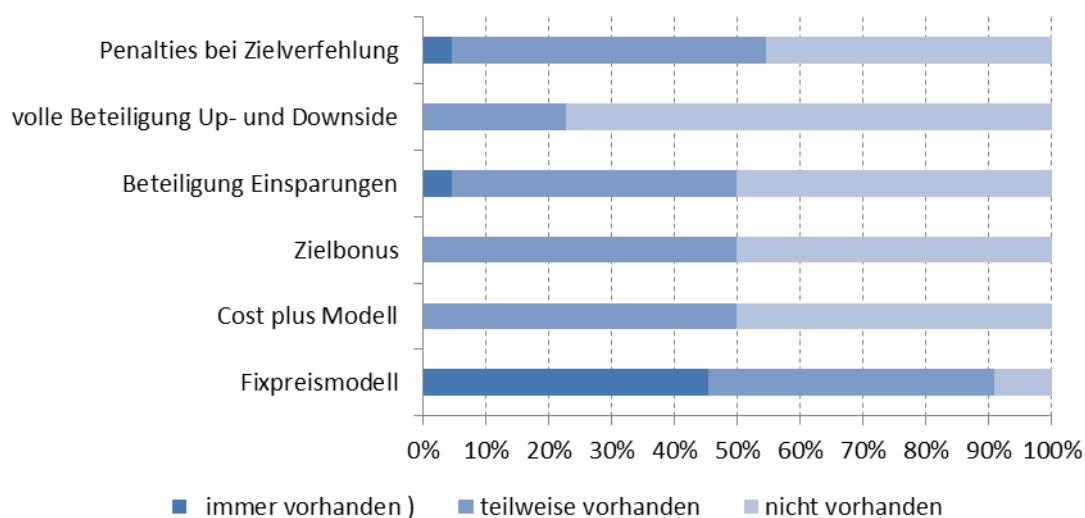


Abbildung 23: Kompensationselemente der Verträge mit externen Dienstleitern

³³ Vgl. Domenig R., Vorlesungsunterlagen Grundlagen&Betreiber FM, CUREM vom 11.01.2014

Des Weiteren wurden die Umfrageteilnehmer bzgl. der Dienstleistungen für eine nachhaltige Wertsteigerung einer Liegenschaft befragt und werden unter Abbildung 24 aufgezeigt. Eindeutig kennzeichnend ist hierbei die Aussage, dass die Objektstrategie mit über 90% als sehr wichtig eingestuft wurde. Die Instandhaltung und Instandsetzung sowie das Energiecontrolling wurden ebenfalls als zentrale Dienstleistungen für eine nachhaltige Wertsteigerung einer Liegenschaft angegeben. Ein kleinerer Fokus wird auf die Ermittlung der Mieterzufriedenheit und die Kundenpflege mit den bestehenden Mietern gelegt. Das Ergebnis bzgl. der Kundenpflege ist zu vergleichen mit Datenerhebungen vom Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft (FBI) der TU Darmstadt. Hier wurde eine mangelnde Kundenorientierung als wichtiges Problem interpretiert. Befragt nach den wichtigsten Zielen des Immobilienmanagements, nehmen Kostenziele den ersten Rang ein. Erst auf den nächsten Rängen folgen die Ziele Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Qualität und Termintreue. Immobilienmanagement wird damit noch nicht konsequent als Servicegeschäft verstanden, welches für die „Kunden“ in Form der Immobilieneigentümer oder Flächennutzer erbracht wird.³⁴

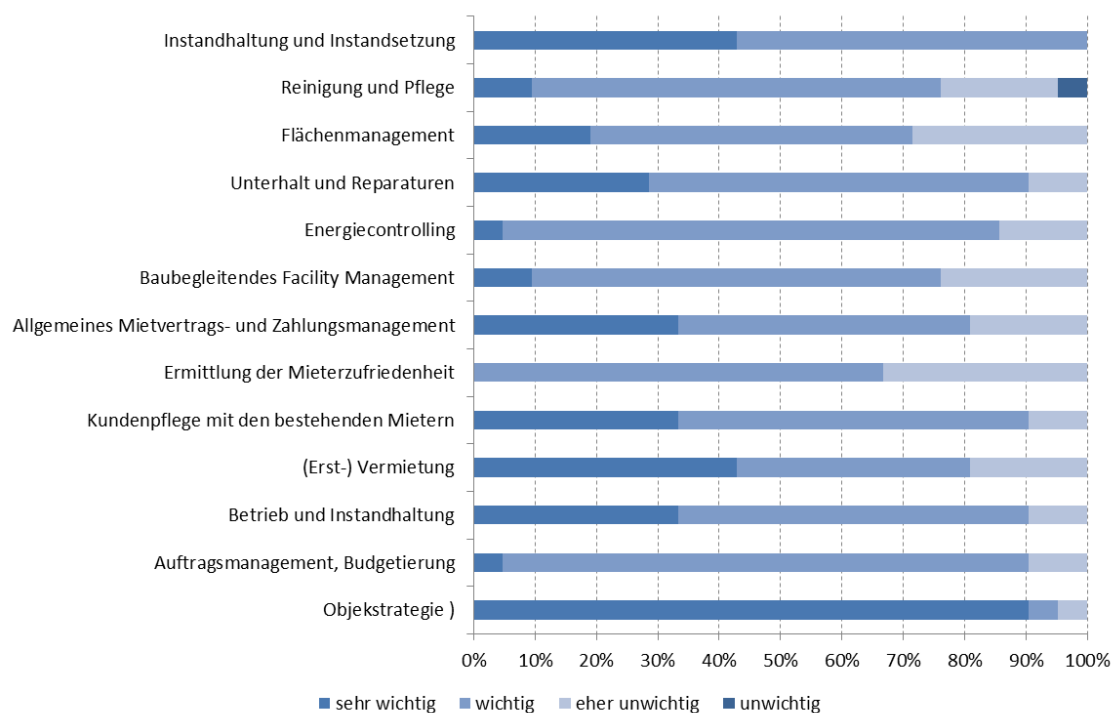


Abbildung 24: Dienstleistung für eine nachhaltige Wertsteigerung einer Liegenschaft

³⁴ Vgl. Pfnür 2010, S.35

Aus der Sicht der Investoren wurde die Zufriedenheit im Unternehmen mit den externen Dienstleistern als eher hoch eingestuft mit 70%. Abbildung 25 zeigt die Zufriedenheit der Mieter und Nutzer aus der Sicht der Befragten und wird mit über 60% als eher hoch eingestuft.

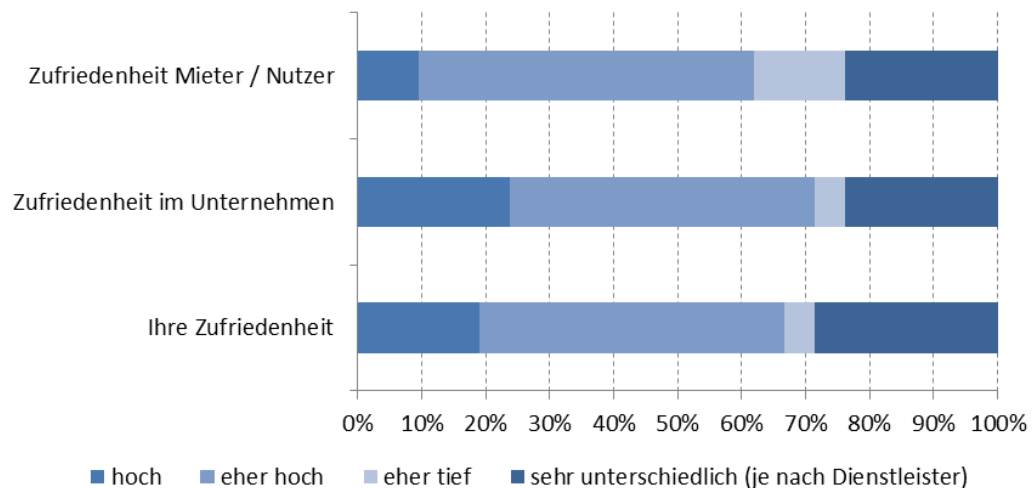


Abbildung 25: Aktuelle Zufriedenheit mit externen Dienstleistern

Aus dieser Einschätzung heraus kann abgeleitet werden, dass Dienstleistungen mit sekundären Prozessen an Externe vergeben werden können ohne an entscheidenden Qualitätsmerkmalen einen Nachteil zu bekommen. Durch diese Arbeitsteilung können Effizienzvorteile entstehen und neue Prozesse in einem Unternehmen aufgezeigt werden bzgl. Chancen und Risiken von Outsourcing.

5.3.3 Zukünftige Entwicklung aus der Sicht der Investoren

In diesem Teil der Befragung konnten die Unternehmen ihre Erwartungen zur zukünftigen Entwicklung in den nächsten zwei Jahren des Outsourcing von Real Estate Asset- und Property Management Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen und im Gesamtmarkt angeben.

Bei der Einschätzung zur Entwicklung des Outsourcing in ihrem Unternehmen in den nächsten zwei Jahren, haben 68% der Umfrageteilnehmer angegeben, dass keine Veränderungen geplant sind. 14% der institutionellen Investoren wollen Leistungen wieder verstärkt intern erbringen. (Abbildung 26)

Dieser hohe Anteil deckt sich in etwa mit dem Anteil der Befragten, die zuvor angaben zufrieden oder überwiegend zufrieden mit den Leistungen der externen Anbieter zu sein. Der Anteil der Befragten, die angaben weiteres Outsourcing zu erwägen oder konkret zu planen ist mit 13% leicht tiefer als ein Anteil von 19% der Befragten, die angaben Insourcing zu erwägen oder konkret zu planen.

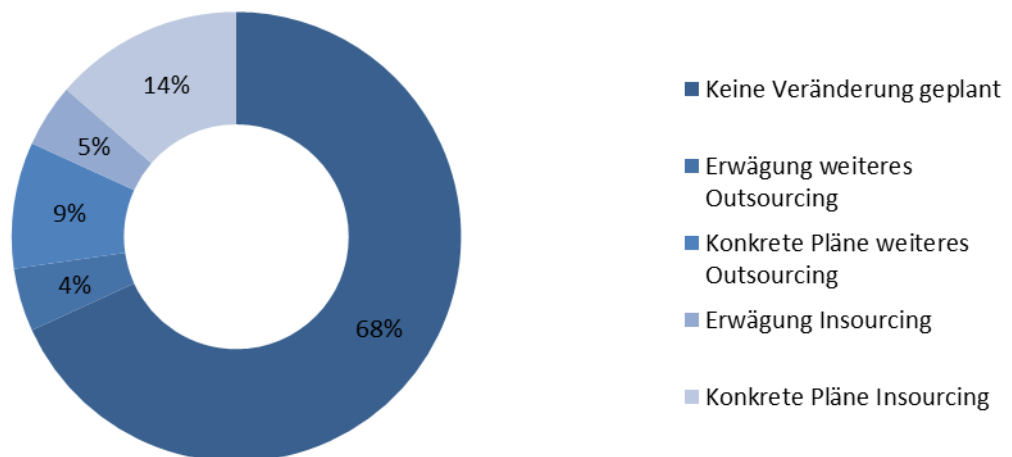


Abbildung 26: Entwicklung des Outsourcinggrad der befragten Unternehmen in den nächsten zwei Jahren

Bei der Frage nach der bevorzugten Outsourcing-Strategie favorisierte eine Mehrheit von 65% das Modell mit regionalen Service Providern mit lokalem Markt Know-How. (Abbildung 27) Dieser hohe Anteil verweist auf die offensichtlich immer noch sehr starke Bedeutung für die Befragten von regionalem Markt Know-How und einem Beziehungsnetzwerk der Leistungserbringer.

Das Outsourcingmodell mit der Vergabe von Dienstleistungen an einen einzigen integrierten Serviceprovider wurde nur von 15% der Befragten ausgewählt.

Die Strategie möglichst bestimmte Immobiliendienstleistungen an mehrere Serviceanbieter mit einem spezifischen Know How wie z.B. einem Mietwohnungsspezialist über alle Regionen anzubieten, wurde nur von 15% in Erwägung gezogen.

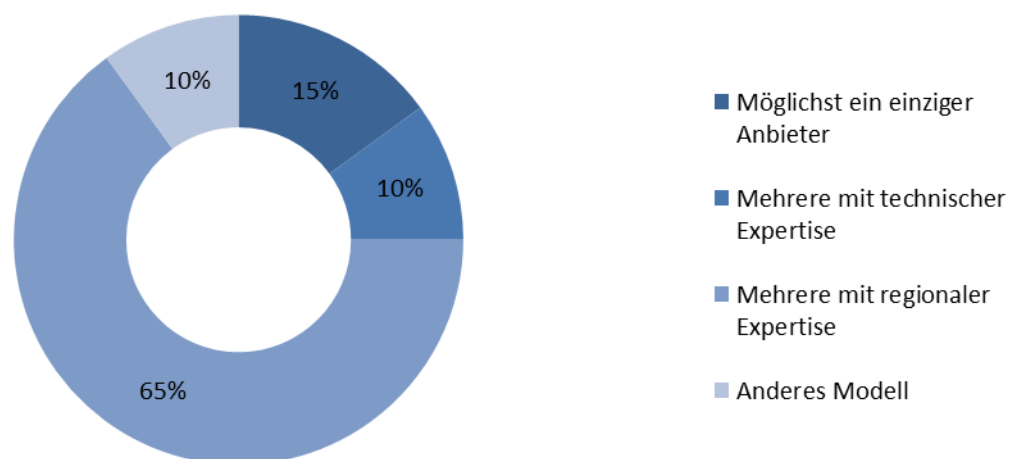


Abbildung 27: Outsourcingmodelle welches am Besten zu den befragten Unternehmen passen würde

Bei den zentralen Gründe für eine Auslagerung des Real Estate Asset Management an Dritte stand mehrheitlich die Fokussierung auf das Kerngeschäft und eine Verbesserung der Prozesse und Standardisierung im Vordergrund. In diesem Zusammenhang könnte die erhobene Anzahl Mitarbeiter bei den institutionellen Investoren einen Hinweis geben: Die meisten befragten Unternehmen sind sehr schlank aufgestellt und verfügen nur über sehr wenige Angestellte, die sich um teils sehr grosse Immobilienportfolios kümmern. Daraus könnte sich ein grosses Bedürfnis nach Standardisierung, Prozess- und Schnittstellenqualität im REAM und PrM erklären.

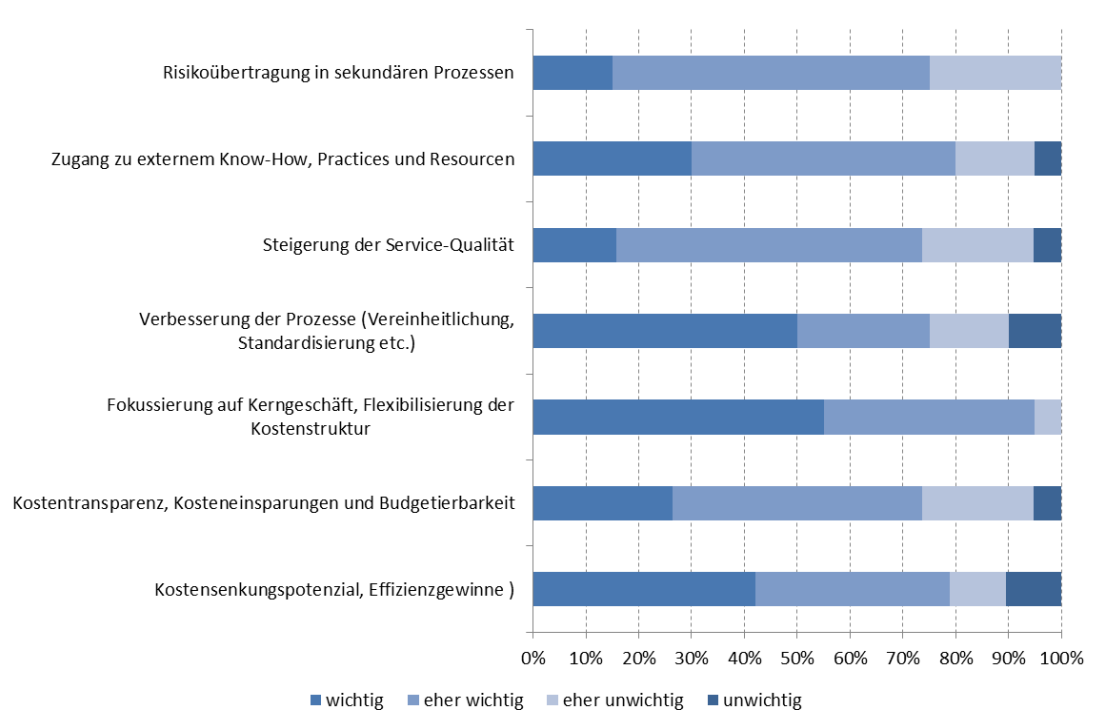


Abbildung 28: Zentrale Gründe für eine Auslagerung des REAM an Dritte

In Abbildung 28 werden die zentralen Gründe für eine Auslagerung des Real Estate Asset Management an Dritte mehrheitlich befürwortet mit der Fokussierung auf das Kerngeschäft und der Flexibilisierung der Kostenstruktur. Auch hier wurden bevorzugt Kostensenkungspotenziale und Effizienzgewinne der Steigerung der Service-Qualität vorgezogen. Der Zugang zu externem Know-How als zusätzliche Ressource zeichnet sich auch als eine eher wichtige Komponente ab.

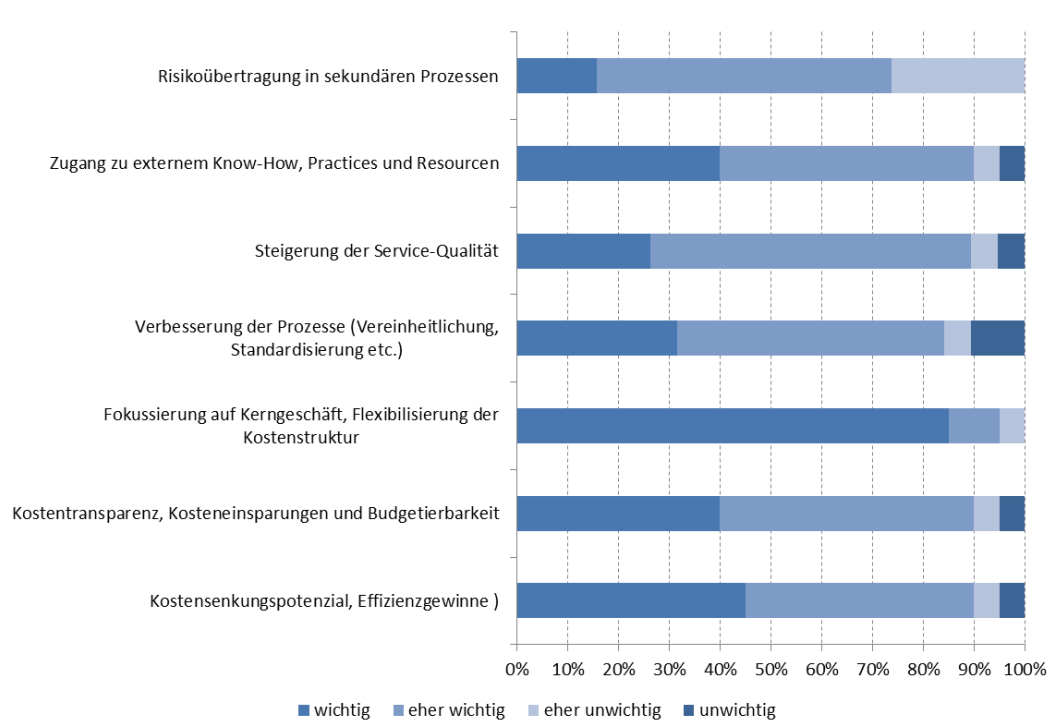


Abbildung 29: Zentrale Gründe für eine Auslagerung des PrM an Dritte

Bei den zentralen Gründen für die Auslagerung des Property Managements nannten die Befragten die Fokussierung auf das Kerngeschäft als wichtigsten Grund. Gemäss der Antworten im Teil Status Quo ist hier der Anteil der bereits outgesourcten Leistungen auch bereits deutlich höher als im Real Estate Management und die Befragten schauen offensichtlich einen grossen Teil der PrM Leistungen nicht als Kerngeschäft ihres Unternehmens an.

Wenn man die Auswertungen der Auslagerung des REAM und PrM (Abbildung 30 und 31) gegenüberstellt kann man darauf zurück schliessen dass sich das REAM nicht ohne weiteres auslagern lässt.

Das REAM ist mit zu vielen strategischen Aktivitäten und mit wichtigem Kunden- und Marktwissen verbunden. Hingegen sind Teil- und Funktionsbereiche im PrM durchaus möglich auszulagern, ohne zu grosse Risiken oder Angst vor Kontrollverlusten zu erleiden.

Ein Grund dafür, dass gewisse Bereiche nicht ausgelagert werden, könnten fehlende Anbieter auf dem Markt sein. Teilweise wurden auch die Reaktionsfähigkeit und die Servicequalität genannt gegen ein Outsourcing von PrM.

Bei den genannten Gründen gegen weiteres Outsourcing bestätigt sich das Bild, dass viele befragte Unternehmen durchaus zufrieden sind mit ihrem aktuellen Outsourcingmodell und keinen Anpassungsbedarf sehen.

Ebenfalls ins Gewicht fällt die Befürchtung durch weiteres Outsourcing strategische Aktivitäten abzugeben und wichtiges Know-How zu verlieren. Weniger wichtig stufen die Befragten dagegen die Möglichkeit höherer Kosten und Risiken ein, welche aus zusätzlichem Outsourcing erwachsen könnte.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Definitionen der Schnittstellen, Daten und IT als auch die Umschreibung der Leistungen und erwarteten Qualitätsstandards als eher hoch eingestuft wird im Vertragsverhältnis mit externen Dienstleistern. Ein externer Dienstleister sollte eine ausreichende Unternehmensgrösse haben und genügend Ressourcen sicherstellen können.

Eine wichtige Voraussetzung die ein externer Dienstleister mitbringen muss ist, nach den Befragten das Markt Know-How. Das technische Know-How als auch IT Schnittstellen und Software sind ebenfalls wichtige Komponenten.

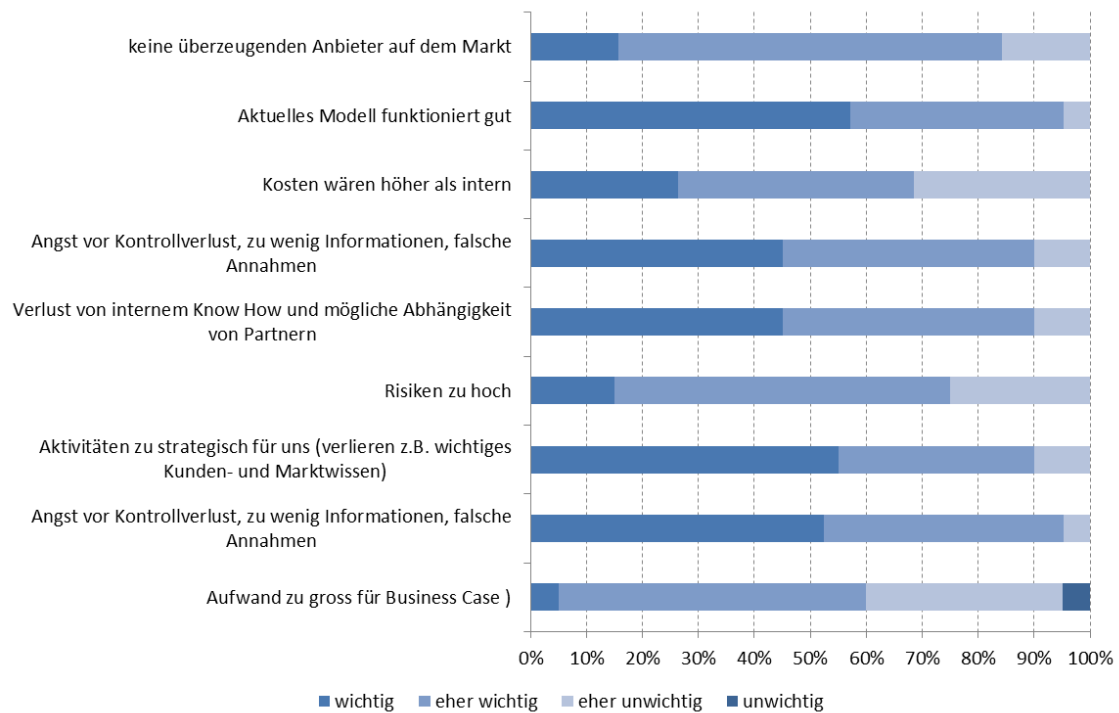


Abbildung 30: Zentrale Gründe gegen eine Auslagerung des REAM

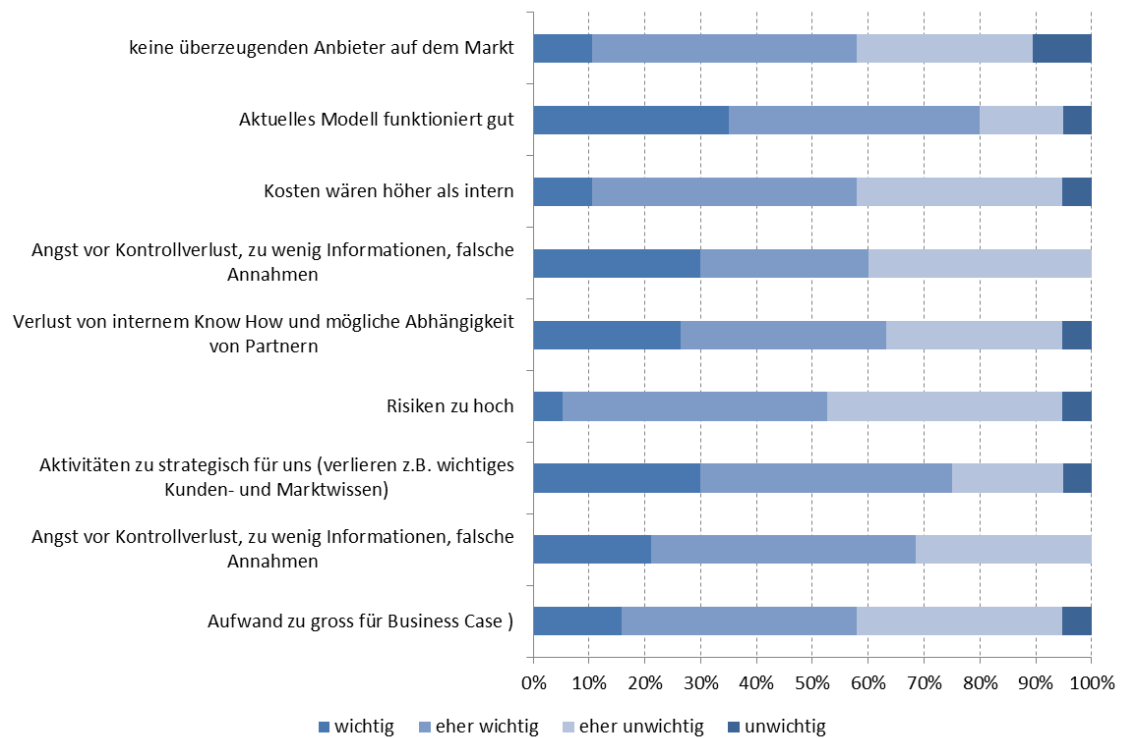


Abbildung 31: Zentrale Gründe gegen eine Auslagerung des PrM

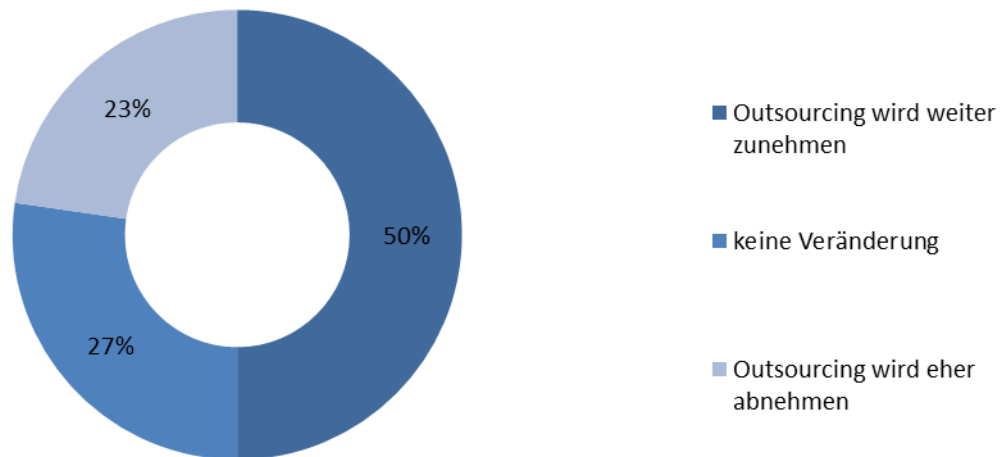


Abbildung 32: Einschätzung Outsourcinggrad bei den Wettbewerbern

Die Einschätzung der Entwicklung bei den Wettbewerbern, wie in Abbildung 32 aufgezeigt, weicht dagegen häufiger von der Einschätzung der Entwicklung im eigenen Unternehmen ab: Bei den Wettbewerbern erwartet die Hälfte der Befragten, dass der Grad des Outsourcing in Zukunft weiter steigen wird.

6 Schlussbetrachtung

6.1 Fazit

Ziel der Arbeit war es, den Status Quo und Trends der Ausprägungen von Immobiliendienstleistungen im Bereich Real Estate Asset Management und Property Management zu untersuchen und einen direkten Bezug zum Stellenwert des In- und Outsourcing bei institutionellen Investoren in der Schweiz nachzuweisen.

Dabei ging es um die Frage, welche Entwicklungstendenzen im Real Estate Asset Management und im Property Management in der immobilienwirtschaftlichen Wertkette bei institutionellen Investoren vorhanden sind und welchen besonderen Einfluss die Eigenerledigung oder der Fremdleistungsbezug von Immobiliendienstleistungen auf die nachhaltige Wertsteigerung des Immobilienportfolios haben kann.

Dazu mussten die Rahmenbedingungen der Leistungsbereiche des Real Estate Asset Management und Property Management auf der strategischen und operativen Objektebene definiert und bezüglich deren Auswirkungen auf In- und Outsourcing Methoden untersucht werden.

Methodisch wurde dies qualitativ aufgezeigt; mittels einer Onlinebefragung wurden spezifische Daten und Angaben der institutionellen Investoren erhoben und eine Bestandsaufnahme als auch die Selbsteinordnung zum Thema der Make-or-Buy Entscheide ausgewertet und analysiert.

In der Arbeit konnte dokumentiert werden, dass strategische Leistungsgruppen wie die Identifikation von Wert- und Nutzungssteigerungspotenzialen auf einem Objekt mehrheitlich intern erbracht werden. Die Auslagerung operativer Aufgaben wie z.B. eine auf die Rendite optimierende Bewirtschaftung und die effiziente Umsetzung einer Objektstrategie, ist für die befragten Unternehmen ein entscheidendes Kriterium für eine nachhaltige Wertsteigerung der Immobilie.

Bei den befragten Unternehmen erfolgt die Vergabe von Immobiliendienstleistungen an Externe zu über 90%. Eine Mehrheit der institutionellen Investoren favorisiert mit 65% eine Outsourcing-Strategie mit regionalen Service Providern und lokalem Markt Know-How. Die befragten Unternehmen beauftragen zu über 80% bis zu 20 unterschiedliche Immobiliendienstleister für die Ausführung von Dienstleistungen. 37% der befragten Unternehmen hat Dienstleistungsverträge mit einer durchschnittlichen

Auftragsdauer von sechs Monaten bis zu fünf Jahren abgeschlossen. Eine Neuausschreibung erfolgt von den befragten Unternehmen zu 34% nach einem Projektabschluss und zu 33% nach drei bis fünf Jahren. Bei den Befragten steht die Objektstrategie an erster Stelle, wenn es um die nachhaltige Wertsteigerung einer Liegenschaft geht. Das baubegleitende Facility Management oder eine Budgetierung folgen auf den nächsten Rängen. Die Kundenpflege, mit den bestehenden Mietern und die Ermittlung der Mieterzufriedenheit wird von den befragten Unternehmen eher untergeordnet und mit einem kleineren Fokus betrachtet.

Bei der Einschätzung zur Entwicklung des Outsourcing sind 68% der Umfrageteilnehmer der Meinung, dass keine Veränderungen hinsichtlich der zukünftigen Make-or-Buy Strategie geplant sind. Vielmehr befürworten die institutionellen Investoren die Fokussierung auf das Kerngeschäft und eine Flexibilisierung der Kostenstruktur. Die meisten befragten Unternehmen sind eher schlank aufgestellt, hinsichtlich personeller Ressourcen. Für die Betreuung teils sehr grosser Immobilienportfolios wird der Fokus primär auf eine Verbesserung der Prozesse und höherer Standardisierung gesetzt. Die Schnittstellenqualität und das Zusammenwirken der Leistungsbereiche des Real Estate Asset Management auf der strategischen Ebene und des Property Management auf der operativen Ebene wurde als wichtiger Faktor für die Auslagerung von Immobiliendienstleistungen angegeben.

Bei den Wettbewerbern erwartet die Hälfte der Befragten, entgegen ihrer eigenen Einschätzung, dass der Grad des Outsourcing in Zukunft weiter steigen wird.

6.2 Diskussion

Die Ergebnisse der Studie zeigen eine höhere Transparenz bezüglich der organisatorischen Ausgestaltung der Wertschöpfungskette im Immobiliendienstleistungssektor bei institutionellen Investoren und schaffen einen Diskussionsbeitrag für die unternehmensstrategische Fragestellung der „Make or Buy“-Entscheidung.

Mit dieser Arbeit konnte die aktuelle Selbsteinschätzung und Entwicklungstendenzen der institutionellen Investoren aufgezeigt werden, hinsichtlich der Ausprägungen der Eigenleistung und der Fremdvergabe von Immobiliendienstleistungen im Real Estate Asset Management und im Property Management.

Die festgelegte methodische Vorgehensweise, mit den gewonnenen Erkenntnissen aus der Umfrage, liefern keine allgemeingültigen Ergebnisse. Die Onlineumfrage liefert nur Teilresultate, aus denen keine verbindlichen Schlussfolgerungen abgeleitet werden dürfen. Hierzu wären gross angelegte und weiterführende Untersuchungen notwendig.

6.3 Ausblick

Diese Arbeit leistet einen Beitrag zum aktuellen Marktüberblick des In- und Outsourcing von Immobiliendienstleistungen in den Bereichen des Real Estate Asset Management und des Property Management auf der Objektebene bei institutionellen Investoren.

Insbesondere werden damit Entwicklungstendenzen in der immobilienwirtschaftlichen Wertkette aufgezeigt und eine aktuelle Selbsteinschätzung aus der Eigentümerperspektive erläutert.

Ziel der weiteren Forschung könnte die Untersuchung der Schnittstellenfunktionen im Real Estate Asset Management und im Property Management mit dem Zusammenwirken der strategischen und operativen Managementaufgaben sein.

Literaturverzeichnis

Bassen, A. (2002): Institutionelle Investoren und Corporate Governance. Analyse der Einflussnahme unter besonderer Berücksichtigung börsennotierter Wachstumsunternehmen, Wiesbaden 2002

Bone-Winkel, S./Thomas, M./Schäfers W./Leopoldsberger, G./Tilmes, R./ Sotelo, R./ Rottke, N. (2006): Stand und Entwicklungstendenzen der Immobilienökonomie, Köln 2006

Cushman&Wakefield (2012) (Hrsg.), Global Trends in Real Estate Outsourcing. A Corporate Occupier & Investor Services Publication [abgerufen am 18.04.2014]

Diederichs, C.J. (2006): Immobilienmanagement im Lebenszyklus, 2. Auflage Berlin, Heidelberg, New York 2006

Gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (2004) (Hrsg.): Richtlinie Definition und Leistungskatalog Real Estate Investment Management, Wiesbaden 2004

Kämpf-Dern, A. (2009): Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und –aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements, Darmstadt 2009

Kämpf-Dern, A. (2010): Organisation des Immobilienmanagements als Professional Service – Performanceorientierte Konfigurationen am Beispiel des Real Estate Asset Managements, Köln 2010

Kämpf-Dern, A./ Pfnür, A. (2009): Grundkonzept des Immobilienmanagements. Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben, Darmstadt 2009

Kloess, S. G.C. (1999): Konzeption eines Aktiven Immobilien-Managements als Dienstleistung für institutionelle Investoren – Kritische Erfolgsfaktoren einer zukunftsorientierten Dienstleistung (Hrsg.): Bank- und finanzwirtschaftliche Forschung, Bern, Stuttgart, Wien 1999

Müller-Dauppert, B. (2005): Logistik-Outsourcing, München 2005

Gauch, P./ Stöckli H. (2012) (Hrsg.): Schweizerisches Zivilgesetzbuch mit Obligationenrecht, 49. Auflage, Zürich, Basel, Genf 2012

Peyinghaus/ Zeitner (2013): Prozessmanagement Real Estate. Methodisches Vorgehen und Best Practice Beispiele aus dem Markt, Berlin, Heidelberg 2013

Pfleiderer, G./ Schanz, S. (2007): Zauberformel Asset Management, 2007

Pfnür, A. (2011): Modernes Immobilienmanagement, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg 2010

Quante R. (2011): Praxishandbuch Immobilien Asset Management. Leistungsbild einer Managementdisziplin mit Praxisbeispielen für die Wertsteigerungspotenziale von Immobilien, Köln 2011

Reisbeck, T./ Schöne L.B. (2009): Immobilienbenchmarking, 2. Auflage, Heidelberg, London, New York 2009

Schäfer/ Conzen (2011): Praxishandbuch Immobilieninvestitionen, 2011

Schulte, K.-W. (2000): Immobilienökonomie, 2. Auflage, München 2000

Schulte, K.-W./ Schäfers W. (2004): Handbuch Corporate Real Estate Management, 2. Auflage, Köln 2004

Schneider H. (1996): Outsourcing von Gebäude- und Verwaltungsdiensten, Stuttgart, 1996

Teichmann, S.A. (2007): Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management, 2007

Voss /Chalupsky (1995): Outsourcing im Personalwesen, 1995

Anhang 1: Leitfaden Onlineumfrage

Outsourcing oder Insourcing? - Status Quo und Trends im Immobilien-

Einleitung

Sehr geehrte Damen und Herren

Im Rahmen meiner Masterarbeit (CUREM, Master of Advanced Studies in Real Estate an der Universität Zürich) möchte ich eine Onlineumfrage zum Thema Outsourcing von Immobiliendienstleistungen im Real Estate Asset- und Property Management bei Schweizerischen institutionellen Investoren durchführen.

Ich möchte Sie herzlich dazu einladen und würde mich sehr freuen, wenn Sie teilnehmen. Die Umfrage dauert etwa 15 Minuten.

Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt und im Rahmen meiner Arbeit nur anonymisiert verwendet. Wenn Sie die Ergebnisse der Arbeit per Mail erhalten möchten, kreuzen Sie das bitte unten an.

Besten Dank und freundliche Grüsse

Caroline Choureau

Dipl. Ing. Architektur
Projektmanagerin Immobilien
Swisscanto Asset Management AG

1. Bitte nennen Sie die Funktionsbezeichnung, in der Sie momentan tätig sind:

2. Ich möchte die Ergebnisse der Studie per Mail erhalten:

- ☐ Ja
☐ Nein

E-Mail Adresse:

Angaben zum Unternehmen

3. Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen im Immobilienbereich tätig?

Outsourcing oder Insourcing? - Status Quo und Trends im Immobilien-

4. Für welche Anlagegefässe betreut Ihr Unternehmen Immobilienanlagen?

- ☐ Pensionskassen
- ☐ Anlagestiftungen
- ☐ Versicherungen
- ☐ Direkter Immobilienfonds
- ☐ Indirekter Immobilienfonds
- ☐ Immobilienaktiengesellschaften
- ☐ Family Office/Private Equity

Sonstiges (bitte angeben)

Angaben zum Immobilien-Portfolio

Im Folgenden geht es darum kurz das Schweizer Immobilienanlagevermögen zu charakterisieren, das von Ihrem Unternehmen betreut wird.

*5. Wie gross ist das betreute Immobilienportfolio?

Aktueller Marktwert (in Mio. CHF)

Anzahl Liegenschaften (ca.)

Anzahl Gefässe (auf die sich das Portfolio verteilt)

*6. Wie ist in etwa die geographische Allokation des Portfolios?

Deutschschweiz (Anteil in %)

Westschweiz (%)

Tessin und Graubünden (%)

*7. Wie ist die Nutzungsallokation des Portfolios?

Wohnen (Anteil in %)

Büro (%)

Verkauf (%)

Gewerbe (%)

Hotel (%)

Andere (%)

*8. Welches Risikoprofil beschreibt am treffendsten für Sie das Portfolio?

- ☐ Core (insgesamt gute Lagen und hoher Vermietungsgrad)
- ☐ Core plus (auch Objekte an mittleren Lagen und höhere Leerstände)
- ☐ Value Added (Repositionierung, Sanierung nötig)
- ☐ Opportunistic (viel Turnaround, Umnutzungen, Spezialliegenschaften und substanzieller Leerstand)

Outsourcing oder Insourcing? - Status Quo und Trends im Immobilien- Status Quo - Real Estate Asset- und Property Management im Unternehmen

Bitte versuchen Sie in diesem Abschnitt den am ehesten zutreffenden Status Quo bei der Leistungserbringung in den Bereichen Asset- und Property Management in Ihrem Unternehmen zu charakterisieren. Zur definitorischen Klarheit:

Real Estate Asset Management (AM)/ Objektsteuerung:

Umfasst alle Tätigkeiten, die mit der Festlegung und Steuerung der Umsetzung der Objektstrategie zusammenhängen (strategische Ebene). Im besonderen sind dies:

Identifikation von Wert- und Nutzungssteigerungspotenzialien, Entwicklung Objektstrategie (Vermietungs- und Marketingkonzepte, Instandhaltungs-Modernisierungsmassnahmen, Leerstandsmanagement, Flächenmanagement)
Auswahl und Führung des Propertymanagements

Property Management (PM)/ Objektbewirtschaftung:

Umfasst alle Tätigkeiten, die mit der konkreten operativen Umsetzung der Objektstrategie zusammenhängen (operative Ebene). Im besonderen sind dies:

Bestandsaufnahme, Analyse und Überwachung der betreuten Immobilienobjekte (z.B. Objektzustand, Leerstandsquote, Mieterqualität, Mahnwesen, Ermittlung Mieterzufriedenheit)

Beide Bereiche zusammen werden im Folgenden als Immobiliendienstleistungen bezeichnet.

*9. Wie würden Sie allgemein den Outsourcinggrad von Real Estate Asset Management in Ihrem Unternehmen charakterisieren?

- ☐ kein Outsourcing
- ☐ wenige und vereinzelte Dienstleistungen in der Bewirtschaftung wie z.B. Vermietungs- und Marketingkonzepte wurden ausgelagert
- ☐ Teilbereiche sind ausgelagert wie z.B. Erstvermarktung, Maklerunternehmen, Planungs- und Baudienstleistungen
- ☐ umfassende Bereiche sind ausgelagert auch Teile der Objektsteuerung wie z.B. Auswahl und Führung des Propertymanagements (Bewirtschaftung)
- ☐ alles bis auf die oberste Kontroll- und Steuerungsfunktion auf Portfolioebene ist ausgelagert
- ☐ Andere

*10. Wie würden Sie allgemein den Outsourcinggrad von Propertymanagement in Ihrem Unternehmen charakterisieren?

- ☐ kein Outsourcing
- ☐ wenige und vereinzelte Dienstleistungen wie z.B. kleinere Instandsetzungen, Vergabe von Wartungsverträgen wurden ausgelagert
- ☐ Teilbereiche sind ausgelagert wie z.B. operatives Vermietungsmanagement, Marketing- und Vermietungsmanagement; Betreuung von Mietern und Objektnutzern
- ☐ umfassende Bereiche sind ausgelagert auch Teile der Objektsteuerung
- ☐ alles bis auf die oberste Kontroll- und Steuerungsfunktion auf Assetmanagementebene ist ausgelagert
- ☐ Andere

Outsourcing oder Insourcing? - Status Quo und Trends im Immobilien-

* 11. Wo werden die folgenden Leistungs-Gruppen des Real Estate Asset Management in Ihrem Unternehmen konkret erbracht?

	intern	mehrheitlich intern	mehrheitlich extern	extern
Objektstrategie (Planung und Umsetzungskontrolle)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Immobilientransaktion und Brokerage (An- und Verkauf)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Key Account Mietermanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steuerung Baudienstleistungen (Bauherrentreuhand)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklungsdienstleistungen (Projektentwicklung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltigkeitsberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liegenschaftsbuchhaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 12. Wo werden die folgenden Leistungs-Gruppen des Property Management in Ihrem Unternehmen konkret erbracht?

	intern	mehrheitlich intern	mehrheitlich extern	extern
Erstvermarktung (Marketingkonzept)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vermietungsmanagement (Bewirtschaftung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaufmännisches Facility Management (Zahlungsverkehr/ Mahnwesen/Miete, NK, Kautionen, Versicherungen etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technisches FM (Instandsetzungs-, Instandhaltungs- und Modernisierungsmassnahmen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infrastrukturelles FM (Reinigungsdienste, Sicherheitsdienste)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betreuung von Mietern und Objektnutzern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budgetplanung auf Objektebene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Welche weiteren Dienstleistungen werden an externe Partner ausgelagert ?

14. Welche weiteren Dienstleistungen werden innerhalb des Unternehmens erbracht ?

Outsourcing oder Insourcing? - Status Quo und Trends im Immobilien-

***15. Wie viele externe Immobiliendienstleister sind aktuell in etwa für Ihr Unternehmen tätig?**

- ☐ keine
- ☐ 1-10
- ☐ 10-30
- ☐ über 30

16. Wie lange ist in etwa die durchschnittliche feste Auftragsdauer in den Verträgen mit externen Dienstleistern?

- ☐ normal kündbarer Auftrag
- ☐ 6-12 Monate
- ☐ 1-5 Jahre
- ☐ länger als 5 Jahre

17. Wie oft oder in welchem Rhythmus werden die Verträge mit den externen Dienstleistern "neu" ausgeschrieben ?

- ☐ Nie (weil keine externen Verträge vorhanden)
- ☐ Neuausschreibung mit neuem Projekt/ neuer Liegenschaft
- ☐ jährlich
- ☐ alle 2 Jahre
- ☐ alle 2 - 3 Jahre
- ☐ alle 3 - 5 Jahre

***18. Welche Kompensations-Elemente sind in den Verträgen mit Ihren externen Anbietern verbreitet?**

	nicht vorhanden	teilweise vorhanden	immer vorhanden
Fixpreismodell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cost plus Modell (Open Book Ansatz; Einstiegsmodell)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonus bei Zielerreichung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beteiligung an realisierten Kosteneinsparungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
volle Beteiligung am unternehmerischen Risiko (Fee at Risk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penalties bei Zielverfehlung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outsourcing oder Insourcing? - Status Quo und Trends im Immobilien-

*19. Welche Dienstleistungen sind aus Ihrer Sicht wichtig für die nachhaltige Wertsteigerung einer Liegenschaft?

	sehr wichtig	wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Objektstrategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auftragsmanagement, Budgetierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betrieb und Instandhaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(Erst-) Vermietung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenpflege mit den bestehenden Mietern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ermittlung der Mieterzufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allgemeines Mietvertrags- und Zahlungsmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baubegleitendes Facility Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energiecontrolling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterhalt und Reparaturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flächenmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reinigung und Pflege	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instandhaltung und Instandsetzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weitere wichtige Leistungen (bitte angeben)

20. Wie hoch ist die aktuelle Zufriedenheit mit den externen Dienstleistern ?

	hoch	eher hoch	eher tief	sehr tief	sehr unterschiedlich (je nach Dienstleister)
Ihre Zufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zufriedenheit im gesamten Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zufriedenheit ihrer Mieter (Einschätzung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quo vadis - Zukünftige Entwicklung im Bereich Outsourcing Asset- und P...

Bitte stellen Sie in diesem Abschnitt Ihre Erwartung zur zukünftigen Entwicklung des Outsourcing von Asset- und Property Management Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen und im Gesamtmarkt dar.

Outsourcing oder Insourcing? - Status Quo und Trends im Immobilien-

21. Wie schätzen Sie die Entwicklung des Outsourcinggrads in den nächsten zwei Jahren in Ihrem Unternehmen ein ?

- ☐ Wir haben konkrete Pläne weitere Dienstleistungen extern zu vergeben
- ☐ Wir erwägen die weitere externe Vergabe von Dienstleistungen
- ☐ Keine Veränderungen geplant
- ☐ Wir haben konkrete Pläne Leistungen wieder verstärkt intern zu erbringen
- ☐ Wir erwägen Leistungen wieder verstärkt intern zu erbringen

22. Welches Outsourcingmodell würde aus Ihrer Sicht am Besten zu Ihrem Unternehmen passen?

- ☐ Outsourcing möglichst aller Leistungen an einen einzigen integrierten Serviceprovider (One stop Shop)
- ☐ Outsourcing nach Region an mehrere regionale Serviceprovider (regionales, lokales Markt Know-How)
- ☐ Outsourcing an mehrere Serviceprovider mit spezifischem Service Know How (z.B. ein "Mietwohnungsspezialist" über alle Regionen)
- ☐ Anderes Outsourcing-Modell (bitte angeben)

*23. Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Gründe für eine Auslagerung von Real Estate Asset Management Dienstleistungen an Dritte?

	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Kostensenkungspotenzial, Effizienzgewinne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostentransparenz, Kosteneinsparungen und Budgetierbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokussierung auf Kerngeschäft, Flexibilisierung der Kostenstruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung der Prozesse (Vereinheitlichung, Standardisierung etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steigerung der Service-Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zugang zu externem Know-How, Practices und Ressourcen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikoübertragung in sekundären Prozessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstige wichtige Gründe (bitte angeben)

Outsourcing oder Insourcing? - Status Quo und Trends im Immobilien-

*24. Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Gründe für eine Auslagerung von Property Management Dienstleistungen an Dritte?

	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Kostensenkungspotenzial, Effizienzgewinne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostentransparenz, Kosteneinsparungen und Budgetierbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fokussierung auf Kerngeschäft, Flexibilisierung der Kostenstruktur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung der Prozesse (Vereinheitlichung, Standardisierung etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Steigerung der Service-Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zugang zu externem Know-How, Practices und Ressourcen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risikolübertragung in sekundären Prozessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstige wichtige Gründe (bitte angeben)

Outsourcing oder Insourcing? - Status Quo und Trends im Immobilien-

25. Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht am ehesten gegen das Outsourcing von Real Estate Asset Management ?

	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Aufwand zu gross für Business Case	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angst vor Kontrollverlust, zu wenig Informationen, falsche Annahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitäten zu strategisch für uns (verlieren z.B. wichtiges Kunden- und Marktwissen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risiken zu hoch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlust von internem Know How und mögliche Abhängigkeit von Partnern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angst vor Kontrollverlust, zu wenig Informationen, falsche Annahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kosten wären höher als intern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktuelles Modell funktioniert gut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
keine überzeugenden Anbieter auf dem Markt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstige wichtige Gründe

Outsourcing oder Insourcing? - Status Quo und Trends im Immobilien-

26. Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht am ehesten gegen das Outsourcing von Property Management ?

	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
Aufwand zu gross für Business Case	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angst vor Kontrollverlust, zu wenig Informationen, falsche Annahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitäten zu strategisch für uns (verlieren z.B. wichtiges Kunden- und Marktwissen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risiken zu hoch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verlust von internem Know How und mögliche Abhängigkeit von Partnern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angst vor Kontrollverlust, zu wenig Informationen, falsche Annahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kosten wären höher als intern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktuelles Modell funktioniert gut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
keine überzeugenden Anbieter auf dem Markt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstige wichtige Gründe

*27. Wie stufen Sie die Wichtigkeit der folgenden Elemente im Vertragsverhältnis mit externen Dienstleistern ein?

	sehr hoch	eher hoch	eher tief	sehr tief
Definition Schnittstellen, Daten, IT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umschreibung der Leistungen und erwarteten Qualitätsstandards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auswahl Erfolgsindikatoren (KPIs) und Gestaltung der Anreiz-Strukturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausgestaltung von Verantwortlichkeiten und Governance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstiges (bitte angeben)

Outsourcing oder Insourcing? - Status Quo und Trends im Immobilien-

28. Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Voraussetzungen, die ein externer Dienstleister mitbringen muss?

	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig
ausreichende Unternehmensgrösse und Ressourcen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
technisches Know-How	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markt Know-how	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT Schnittstellen und Software	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regulatorische Anforderungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Weitere aus Ihrer Sicht wichtige Voraussetzungen (bitte angeben)

29. Wie nehmen Sie die Entwicklung des Grads des Outsourcings bei Ihren Wettbewerben wahr?

- ☐ Outsourcing wird weiter zunehmen
- ☐ keine Veränderung
- ☐ Outsourcing wird eher abnehmen

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „In- und Outsourcing von Immobiliendienstleistungen bei institutionellen Investoren-Status Quo und Trends in der Schweiz“ 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.

Zürich, den 18. August 2014

Caroline Choureau