



**Universität
Zürich^{UZH}**

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Zusammenarbeit des institutionellen Asset, Property und Facility Managements im Kontext sich entwickelnder Anforderungen durch integrale Nachhaltigkeitszielsetzungen

Verfasser:

Senn

Manuel

Neuhausstrasse 34, 8142 Uitikon

manuel.senn@swissonline.ch

+41 78 835 26 96

Eingereicht bei:

Prof. Dr. Michael Trübstein

Abgabedatum:

05.09.2022

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|------|
| Abkürzungsverzeichnis | IV |
| Abbildungsverzeichnis | V |
| Tabellenverzeichnis | VII |
| Executive Summary..... | VIII |
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1 Einführung und Problemstellung | 1 |
| 1.2 Zielsetzung und Forschungsleitfragen | 4 |
| 1.3 Methodisches Vorgehen..... | 5 |
| 1.3.1 Literaturstudium | 6 |
| 1.3.2 Experteninterviews | 8 |
| 1.4 Abgrenzung der Untersuchung | 8 |
| 2. Begrifflicher und theoretischer Bezugsrahmen | 10 |
| 2.1 Integrale Nachhaltigkeitsanforderungen an Immobilien im Betrieb | 10 |
| 2.2 Real Estate Asset Management..... | 16 |
| 2.3 Bezug zur Principal-Agent-Theorie..... | 20 |
| 3. Nachhaltiges Immobilienmanagement im Betrieb | 25 |
| 3.1 Rahmenbedingung eines nachhaltigen Immobilienmanagements | 26 |
| 3.2 Konzeption eines nachhaltigen Immobilienmanagements..... | 31 |
| 3.2.1 Management-Struktur..... | 31 |
| 3.2.2 Perspektiven, Kompetenzen und Zusammenwirken | 32 |
| 3.2.3 Nachhaltigkeitsanforderungen im Betrieb..... | 34 |
| 3.2.4 Integraler strategischer Managementprozess..... | 36 |
| 3.2.5 Bedeutung von Daten | 38 |
| 3.3 Abweichung zwischen Theorie und Konzeption | 42 |
| 3.4 Betrachtung aus Sicht der Principal-Agent-Theorie | 43 |
| 3.4.1 Prozess..... | 44 |
| 3.4.2 Vertrag..... | 45 |

| | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. | Empirische Untersuchung | 46 |
| 4.1 | Expertenakquise und Befragung | 47 |
| 4.2 | Interview-Leitfragen | 48 |
| 4.3 | Datenauswertung..... | 49 |
| 4.4 | Ergebnisse | 50 |
| 4.4.1 | Inhaltliche Analyse der Codes..... | 51 |
| 4.4.2 | Organisatorische und strategische Grundlagen | 59 |
| 4.4.3 | Operativer Einbezug..... | 60 |
| 4.4.4 | Herausforderungen und Handlungsoptionen | 61 |
| 5. | Schlussbetrachtung | 65 |
| 5.1 | Kritische Würdigung der Ergebnisse | 65 |
| 5.2 | Fazit und Ausblick | 66 |
| | Literaturverzeichnis | 69 |
| | Anhang | 72 |
| | Anhang 1 GiB-Nachhaltigkeitskriterien und Aufgabenzuteilung aufgrund der Kompetenzen..... | 72 |
| | Anhang 2 Verzeichnis befragter Unternehmen und Gesprächspartner | 74 |
| | Anhang 3 Leitfaden Experteninterviews | 80 |
| | Anhang 4 Code Buch..... | 84 |
| | Anhang 5 Übersicht der Code Verteilung | 86 |
| | Anhang 6 Zusammenfassende Zitate..... | 87 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AM | Asset Management |
| DGNB | Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen |
| ESG | ESG ist ein Akronym für Environmental (Umweltaspekt), Social (gesellschaftlicher Aspekt), and Governance (Unternehmensführungsaspekt) |
| FM | Facility Management – Objektbezogene Management Leistungen |
| FS | Facility Services – Objektbezogene operative Leistungserbringung |
| GEFMA | German Facility Management Association, Deutscher Verband für Facility Management) |
| GRESB | Global Real Estate Sustainability Benchmark |
| GiB | Zertifikat für Gebäude im Betrieb der DGNB und SGNI |
| IFM | Infrastrukturelles Facility Management. Wird synonym verwendet mit Infrastrukturellem Gebäude Management (IGM) |
| IFMA | International Facility Management Association |
| KFM | Kaufmännisches Facility Management. Wird synonym verwendet mit Kaufmännischem Gebäude Management (KGM) |
| PDCA-Zyklus | Plan-Do-Check-Act-Zyklus |
| PM | Property Management |
| ProLeMo | Prozess-Leistungsmodell im Facility Management |
| REM | Real Estate Management |
| REIM | Real Estate Investment Management |
| RICS | Royal Institution of Chartered Surveyors |
| SDG | Sustainable Development Goals |
| SGNI | Schweizer Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft; Schweizer Ableger der DGNB |
| SNBS | Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz |
| TFM | Technisches Facility Management. Wird synonym verwendet mit Technischem Gebäude Management (TGM) |
| UN | United Nations |
| WHI | World Happiness Index |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Entwicklung Teilnehmende an GRESB Real Estate Assessments (GRESB BV, 2022) | 1 |
| Abbildung 2: Projektentwicklung GiB (Schweizer Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft, 2021, S. 9)..... | 2 |
| Abbildung 3: Übersicht der Kriterien einer GiB-Zertifizierung (Schweizer Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft, 2022) | 3 |
| Abbildung 4: Aussagen zum Fokusbereich ESG (Rodeck, et al., 2021)..... | 4 |
| Abbildung 5: Aufbau der Arbeit..... | 6 |
| Abbildung 6: Visualisierung der Abgrenzung innerhalb des mehrstufigen Ansatzes im Real Estate Investment Management (Teichmann, 2009, S. 63)..... | 9 |
| Abbildung 7: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit | 11 |
| Abbildung 8: Unterscheidung Nachhaltigkeitsbetrachtung Unternehmung und Asset.. | 12 |
| Abbildung 9: Visualisierung der Nachhaltigkeitskriterien (Detsch, et al., 2009, S. 383) | 13 |
| Abbildung 10: Wertschöpfungskette in der Immobilienwirtschaft (Veith, Conrads, & Hackelberg, 2021, S. 64) | 14 |
| Abbildung 11: Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen (Teichmann, 2009, S. 63)..... | 16 |
| Abbildung 12: Orientierung, Management-Ebenen und Leistungen im Real Estate Management (REM)..... | 17 |
| Abbildung 13: Asset Management im Überblick (Thelen & Tanner, 2015, S. 62)..... | 18 |
| Abbildung 14: Ziele und Rollen Real Estate Investment Management auf Basis ProLeMo | 19 |
| Abbildung 15: Zusammenwirken und Kompetenzen..... | 20 |
| Abbildung 16: Grundmodell der Principal-Agent-Theorie (Teichmann, 2009, S. 125) 21 | |
| Abbildung 17: Übergeordnete Zielsetzungen Principal und Agents..... | 22 |
| Abbildung 18: Principal-Agent-Modell im institutionellen Immobilienbetrieb..... | 23 |
| Abbildung 19: Zusammensetzung Agencykosten | 24 |
| Abbildung 20: Integratives Nachhaltigkeitsdreieck | 26 |
| Abbildung 21: Zusammenführung Nachhaltigkeitsdimensionen mit ESG-Kriterien aus Sicht Betrieb | 27 |
| Abbildung 22: Wertkomponenten der Nachhaltigkeit (Wüest Partner, 2022) | 28 |
| Abbildung 23: Dreieck der Kapitalanlage | 29 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 24: Einflussfaktoren zur Optimierung des risikoadjustierten Gesamtertrages | 30 |
| Abbildung 25: Anforderung an vollständige Management-Struktur und Kompetenzen | 31 |
| Abbildung 26: Abstimmung der Perspektiven | 32 |
| Abbildung 27: Zusammenführung Perspektiven und Kompetenzen..... | 33 |
| Abbildung 28: Anforderung an zukünftiges Zusammenwirken | 34 |
| Abbildung 29: Nachhaltigkeitskriterien Zertifizierung Gebäude in Betrieb nach SGNI | 35 |
| Abbildung 30: Eigene Darstellung des PDCA-Zyklus..... | 35 |
| Abbildung 31: Aufgaben und Prozess des strategischen Managements (Teichmann, 2009, S. 33)..... | 36 |
| Abbildung 32: Bezugsrahmen und Prozess des nachhaltigen strategischen Managements | 37 |
| Abbildung 33: Kreislauf der Entwicklung von Strategien und Umsetzung (Veith, Conrads, & Hackelberg, 2021, S. 389)..... | 39 |
| Abbildung 34: Exemplarische Dashboard-Ansicht (Veith, Conrads, & Hackelberg, 2021, S. 391)..... | 39 |
| Abbildung 35: Taktische Meilensteine als Wegmarken zu einer nachhaltigen Zukunft (Veith, Conrads, & Hackelberg, 2021, S. 394) | 40 |
| Abbildung 36: Bedürfnis Funktion mit Kernaufgabe Datenpflege | 41 |
| Abbildung 37: Prozess der Planung (King & Trübstein, 2019, S. 188) | 44 |
| Abbildung 38: Struktur und Inhalt Fragenkatalog..... | 48 |
| Abbildung 39: Schematische Darstellung der qualitativen Inhaltsanalyse anhand der kategorienbasierten Auswertung | 49 |
| Abbildung 40: Code-Verteilung | 51 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Zusammenführung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen mit GiB-Zertifikatskriterien | 15 |
| Tabelle 2: Einschätzung Gap zwischen Konzeption und Theorie..... | 43 |
| Tabelle 3: Übersicht Experteninterviews | 48 |
| Tabelle 4: Erwähnungen Code Rahmenbedingungen | 52 |
| Tabelle 5: Verteilung Code Wichtigkeit..... | 52 |
| Tabelle 6: Verteilung Code Strategie | 53 |
| Tabelle 7: Verteilung Code Zielsetzung..... | 53 |
| Tabelle 8: Verteilung Code Kontrolle | 54 |
| Tabelle 9: Verteilung Code Kompetenz | 55 |
| Tabelle 10: Verteilung Code Organisation..... | 55 |
| Tabelle 11: Verteilung Code Prozess | 56 |
| Tabelle 12: Verteilung Code Vertrag | 57 |
| Tabelle 13: Verteilung Code Daten, Digitalisierung und Technologie..... | 58 |

Executive Summary

Durch die Entwicklung der gesellschaftlichen Haltung, der Anpassung von regulatorischen Vorgaben und die damit einhergehende Veränderung der Anforderungen, steigt der Druck auf institutionelle Investor*innen, Massnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeits-Performance ihres Immobilienportfolios zu ergreifen.

In den Strategien der professionellen Immobilieneigentümer*innen nimmt daher die Wichtigkeit der umweltbezogenen, sozialen und auf Governance ausgerichteten Zielsetzungen zu. Die bestehenden organisatorischen, prozessualen und vertraglichen Strukturen sowie die operative Ausgestaltung der Zusammenarbeit zwischen dem Asset, dem Property und dem Facility Management entspricht jedoch nur noch bedingt den daraus resultierenden Bedürfnissen. Auf dieser Grundlage wird analysiert, wo durch die nachhaltigkeitsgetriebene Entwicklung neue Anforderungen entstehen, wie diese auf Objektebene adressiert werden können und wo sich dabei Herausforderungen und Handlungsoptionen für das Asset, das Property und das Facility Management ergeben. Es wird eine Orientierungshilfe für Unternehmen geschaffen, um im Rahmen der Entwicklung die stringente Verfolgung von übergeordneten Zielen durch die Real Estate Asset Management-Organisation sicherzustellen.

Die Forschung basiert dabei auf dem theoretischen Rahmen der Nachhaltigkeit im Immobilienkontext und dem Real Estate Asset Management. Dabei wird die Principal-Agent-Theorie in die Betrachtung einbezogen, um ein Verständnis für konkurrierenden Zielsetzungen und daraus entstehenden Anforderungen an die Vertragsgestaltung zu schaffen. Aus dem Literaturstudium wird eine theoretische Konzeption des nachhaltigen Immobilienmanagements abgeleitet, welche mit den Erkenntnissen aus der empirischen Forschung, anhand von Interviews mit Expert*innen, zusammengeführt wird.

Es zeigt sich dabei, dass in der Branche ein breites gemeinsames Verständnis für die Herausforderungen und zu adressierenden Themen vorhanden ist. Die grosse Anzahl der relevanten Themen und deren Komplexität manifestieren sich in einer langsam fortschreitenden Entwicklung. Gerade die Unvollständigkeit der benötigten Grundlagen, wie Standards, regulatorischer Vorgaben und übergeordneter Strategien, zeigen sich bei der Betrachtung der Organisationen und Zielsetzungen auf Ebene der einzelnen Assets. Als grösstes Problem wird dabei der grundlegende Zielkonflikt zwischen Renditeanforderungen und benötigten Ressourcen für die erforderliche Entwicklung ausgemacht.

1. Einleitung

1.1 Einführung und Problemstellung

Im Kontext des Klimawandels und der damit einhergehenden Veränderung der gesellschaftlichen Haltung, welche sich in Bewegungen wie beispielweise Fridays for Future zeigt, steigt der Druck auf institutionelle Investoren und Investorinnen¹ Massnahmen zur Verbesserung der ökologischen Performance ihres Immobilienportfolios zu ergreifen. Doch auch die gesellschaftlich-sozialen Aspekte und Themenbereiche der Unternehmensführung gewinnen im europäischen Immobilienbereich an Bedeutung: „Bedingt durch die zunehmenden Anforderungen von Regulatorik und Stakeholdern legt die Immobilienwirtschaft seit einigen Jahren einen immer größeren Fokus auf die Entwicklung und Umsetzung von ESG-Strategien“ (Veith, Conrads, & Hackelberg, 2021, S. 9). Dabei stehen die Buchstaben "E" für Environmental (=Umwelt), "S" für Social (soziale Aspekte) und "G" für Governance (Unternehmensaspekte) zur Abbildung einer gesamtheitlichen Betrachtung. Dies lässt sich auch an der positiven Entwicklung integraler Nachhaltigkeitslabels und ESG-Benchmarks, wie dem in Abbildung 1 aufgeführten GRESB Real Estate Assessment (GRESB BV, 2022), ablesen.

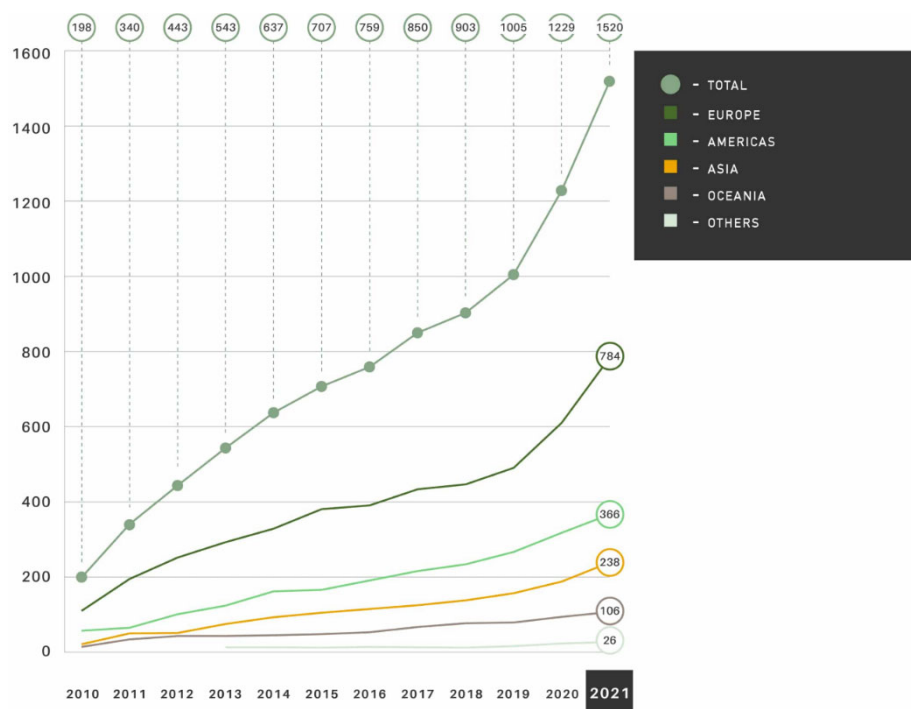


Abbildung 1: Entwicklung Teilnehmende an GRESB Real Estate Assessments (GRESB BV, 2022)

¹Trübestein (2010) definiert institutionelle Investoren als Finanzintermediäre die für Investoren, Risiko und Rendite orientiert, Geldanlagen betreuen. Zu institutionellen Immobilieninvestoren zählen u.a. Pensionskassen, Kapitalanlagegesellschaften, Fondsinstitute und Immobilienaktiengesellschaften (S. 1)¹.

Bei GRESB handelt es sich um ein internationales Bewertungssystem von Immobilienportfolios nach ESG-Kriterien. Im Rahmen von dessen Bewertung wird die Nachhaltigkeitsperformance der einzelnen Immobilien evaluiert, um diese anschliessend auf Portfolioebene zu aggregieren und das Ergebnis den Benchmarks gegenüberzustellen.

Der Abbildung kann entnommen werden, dass die Anzahl teilnehmender Unternehmen konstant zunimmt, sich die Zunahme seit 2019 noch einmal beschleunigt hat und diese Entwicklung besonders in Europa ausgeprägt ist. Die zunehmende Wichtigkeit von ESG-Strategien auf Ebene von Gebäuden in der Betriebsphase, gerade in der jüngsten Vergangenheit, veranschaulicht die folgende Abbildung 2.

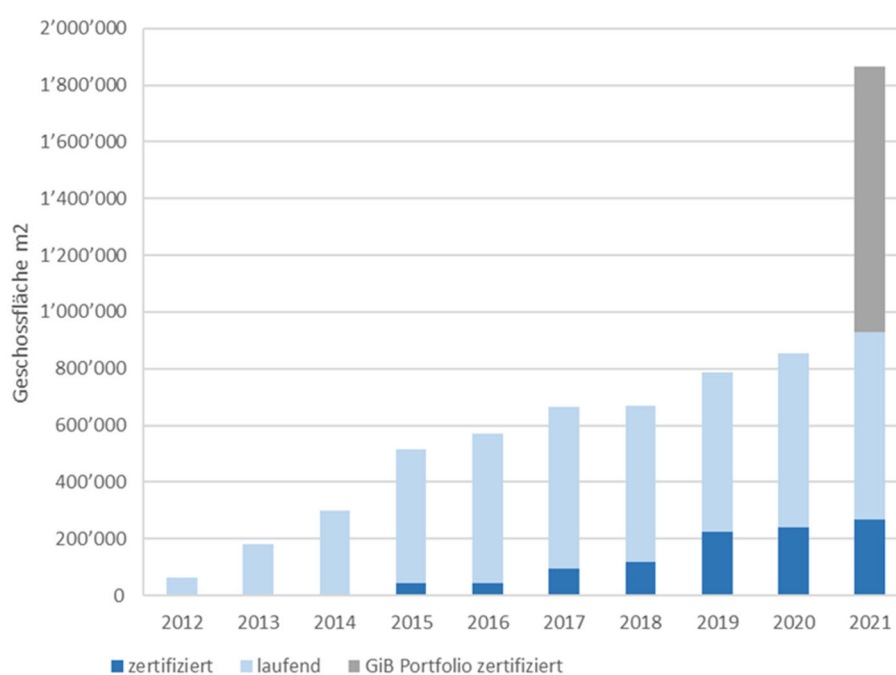


Abbildung 2: Projektentwicklung GiB (Schweizer Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft, 2021, S. 9)

Die in der Grafik abgebildete Entwicklung veranschaulicht, dass mit dem neuen Zertifikat für Gebäude in Betrieb (kurz GiB) ein akutes Bedürfnis angesprochen wird und die Nachhaltigkeit des Gebäudebestandes immer mehr in den Fokus rückt. Die erfolgreiche Umsetzung dieser integralen Nachhaltigkeits-Zielsetzungen erfordert, aufgrund des breiten Themenspektrums, vielseitige Kompetenzen in Unternehmen. In Abbildung 3 sind die Kriterien abgebildet, welche im Rahmen einer Zertifizierung von Gebäuden im Betrieb der Schweizer Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft (SGNI), basierend auf Kriterien der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB), zum Einsatz kommen.



Abbildung 3: Übersicht der Kriterien einer GiB-Zertifizierung (Schweizer Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft, 2022)

Die Kriterien basieren ebenfalls auf dem bekannten Dreisäulenmodell der Nachhaltigkeit. Das breite Spektrum an Themenfeldern mit der Gliederung Objekt (ökologische Qualität), Nutzer (soziokulturelle und funktionale Qualität) und Wirtschaftlichkeit (ökonomische Qualität) zeigt den interdisziplinären Anspruch, welcher mit einer nachhaltigen Entwicklung einhergeht.

Die mit einem zukunftsgerichteten Management im Sinne der Nachhaltigkeit einhergehende Steuerung und Optimierung sowie das erforderliche Reporting verändern in der Folge auch die Anforderungen an den Betrieb. Wie Veits, Conrads und Hackelberg feststellen (2021), wird aus diesem Grund in der Praxis zunehmend versucht, die einzelnen Disziplinen nicht mehr hierarchisch, sondern kooperativer zusammenarbeiten zu lassen (S. 79). Dieser Wechsel bringt eine Veränderung an Anforderungen an die Organisationsstrukturen und Prozesse mit sich.

Rodeck, Schulz-Wulkow, Fischer, Hellmuth, Kohl und Seyler (2021) halten, im Rahmen der fünften Digitalisierungsstudie in der Immobilienwirtschaft, zudem fest, dass sich rund 93 Prozent der befragten Unternehmen einig sind, dass Datentransparenz die Chance für eine erfolgreiche Integration von ESG-Kriterien erhöhen kann, die Auswertung von Stamm-² und Bewegungsdaten³ die Basis für ein zielführendes und digitale Technologien

² Als Stammdaten werden statische, langfristige Daten bezeichnet, welche einer geringen Veränderungshäufigkeit unterliegen. Stammdaten gehen im Gegensatz zu kurz- und mittelfristig angelegten Bewegungsdaten i.d.R. aus einem Dokument hervor (Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., 2022).

³ In Abgrenzung zu den Stammdaten, beschreiben Bewegungsdaten Veränderungen von Zuständen. Bewegungsdaten sind dynamische Daten, das heißt sie können (häufigen) Veränderungen unterliegen (Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., 2022).

und Anwendungen den Schlüssel für ein professionelles ESG-Management darstellen (S. 27).

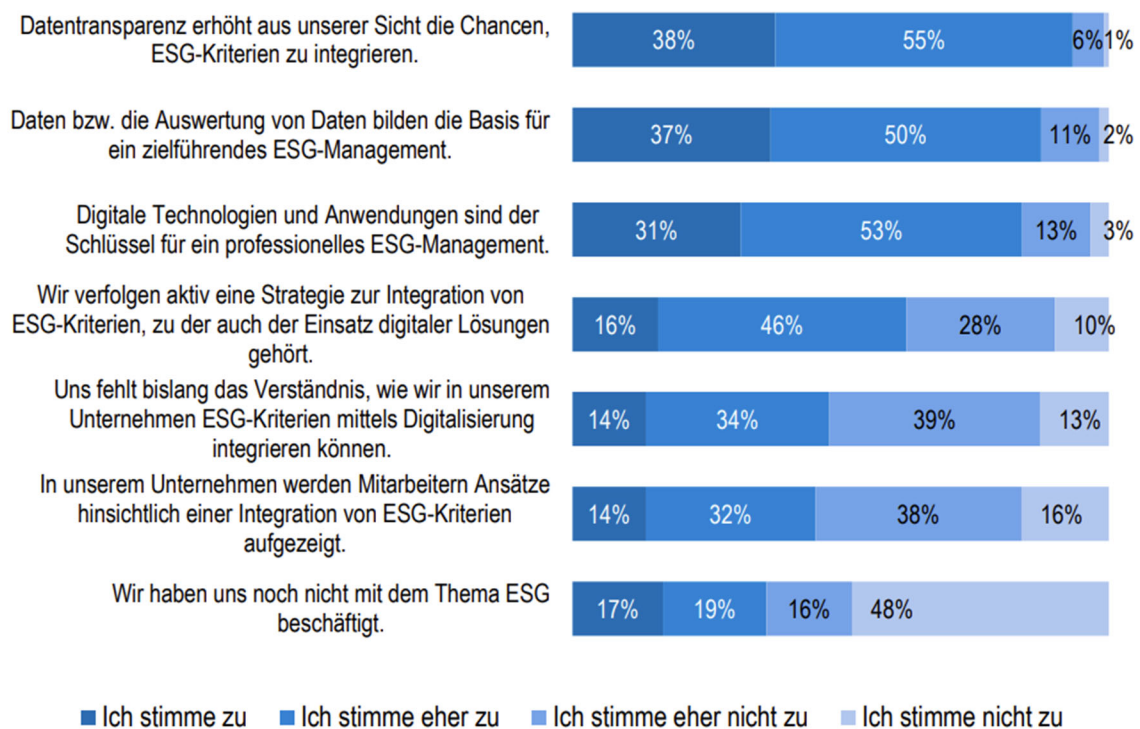


Abbildung 4: Aussagen zum Fokusbereich ESG (Rodeck, et al., 2021)

Die Studie veranschaulicht den erwarteten Einfluss, welchen der Nachhaltigkeits-Entwicklung in Bezug auf Daten und digitale Technologien zugeschrieben wird. Dabei gibt sie einerseits wieder, wie die Nachhaltigkeit und die Digitalisierung von Gebäuden miteinander verbunden sind und zeigt andererseits Graben zwischen Verständnis und entsprechender Umsetzung auf. Zudem wird verdeutlicht, dass noch knapp der Hälfte der befragten Unternehmen das Verständnis bezüglich des Zusammenspiels dieser zwei Themenbereiche fehlt.

Die Breite, der durch die Entwicklung der Immobilienbranche betroffenen Themenfelder, lässt die Interpretation zu, dass zur adäquaten Adressierung eine Erweiterung der einbezogenen Kompetenzen benötigt wird. Zudem ist in diesem Kontext ein intensiverer Dialog aller Beteiligten und die Beseitigung von divergierenden Zielsetzungen aufgrund der formulierten Auftragsverhältnisse erforderlich, um erfolgreich agieren zu können.

1.2 Zielsetzung und Forschungsleitfragen

Im Rahmen der Arbeit stehen zwei Themen im Fokus: Zum einen gilt es herauszufinden, ob heute Zielsetzungen auf Asset-Ebene bewusst aufeinander abgestimmt werden, um eine Durchgängigkeit zu gewährleisten. Zum anderen soll betrachtet werden, ob die

Zusammenarbeit von Asset, Property und Facility Management in einer Art und Weise erfolgt, welche erlaubt, dass die übergeordneten Nachhaltigkeitsziele erreicht werden können.

In diesem Zusammenhang werden allfällige Herausforderungen und Hindernisse einer stringenten und gemeinsamen Adressierung integraler Nachhaltigkeitsziele betrachtet sowie mögliche Ansatzpunkte für die Fortführung der sich immer mehr durchsetzende fachbereichsübergreifenden Lebenszyklusbetrachtung evaluiert.

Auch die Rahmenbedingungen, unter welchen heute die Beschaffung und Vergabe operativer Leistungen von Property Management und Facility Management erfolgen, werden in die Untersuchung einbezogen. Dabei stellt sich die Frage, ob Nachhaltigkeitsziele und deren Umsetzung im operativen Bereich ein entscheidende Vergabekriterien darstellen und ob die zum Einsatz kommenden Verträge entsprechend den übergeordneten Zielsetzungen ausgestaltet sind.

Folgende Forschungsfragen (F) stehen im Zentrum dieser Arbeit und sollen hinsichtlich Theorie, Praxis und Lösungsansätze durchleuchtet werden:

- F1) Existieren auf Asset-Ebene die zur Definition und Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen erforderlichen strategischen und organisatorischen Grundlagen?
- F2) Erfolgt das Zusammenwirken von Asset, Property und Facility Management im Betrieb in einer Form, mit welcher die Erreichung der übergeordneten Nachhaltigkeitsziele sichergestellt werden kann?
- F3) Wo liegen in der Praxis die Herausforderungen für ein nachhaltiges Immobilienmanagement im Betrieb und was sind mögliche Handlungsoptionen?

1.3 Methodisches Vorgehen

Die Auseinandersetzung mit den im Abschnitt 1.2 aufgeführten Forschungsfragen erfolgt in drei Stufen. Der theoretische Bestandteil dieser Arbeit umfasst eine systematische Literaturstudie, deren Ergebnisse in Kapitel 2 aufgezeigt werden, und die theoretische Konzeption eines nachhaltigen Immobilienmanagements in Kapitel 3, welche ebenfalls durch ein Literaturstudium begleitet wird. Den empirischen Bestandteil bilden Experteninterviews, deren Ergebnisse im Kapitel 4 abgebildet werden. In Kapitel 5 werden die Erkenntnisse aus Theorie, Konzeption und Interviews im Rahmen der Schlussbetrachtung im Sinne einer kritischen Würdigung gegenübergestellt und reflektiert. Der inhaltliche

Aufbau der Arbeit ist in nachfolgender Abbildung 5 zwecks Übersichtlichkeit und Abbildung des theoretischen Bereiches visualisiert.

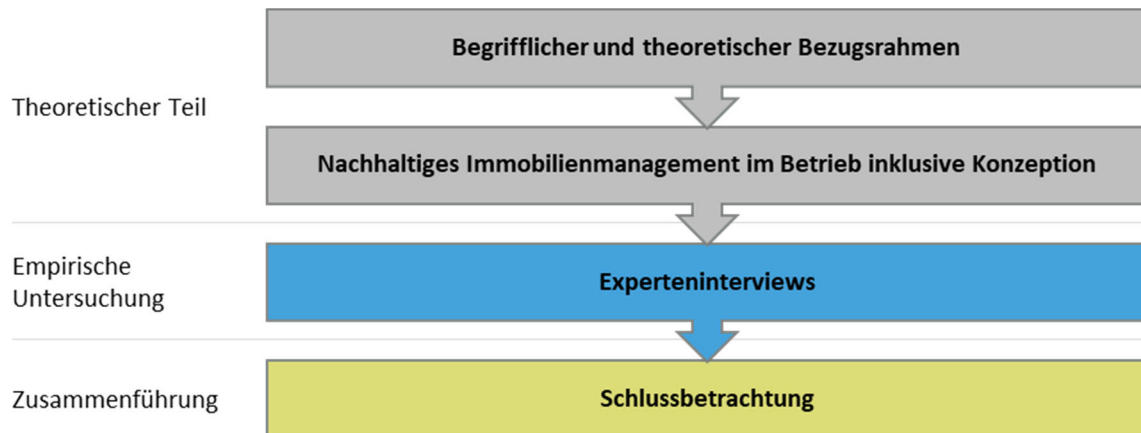


Abbildung 5: Aufbau der Arbeit

Für ein besseres Verständnis wird das detaillierte Vorgehen in den nachfolgenden Abschnitten kurz erläutert.

1.3.1 Literaturstudium

Im Rahmen der systematischen Literaturstudie werden die aktuellen wissenschaftlichen Grundlagen, Publikationen und Diskussionen zusammengetragen, um die theoretische Grundlage für das Forschungsthema zu schaffen. Dabei soll der aktuelle Forschungsstand abgebildet, weiße Flecken aufgezeigt und ein gemeinsames Verständnis bezüglich Begrifflichkeiten und Bezugsrahmen der Arbeit geschaffen werden.

Dabei werden drei Themenbereiche beleuchtet:

- **Integrale Nachhaltigkeitsanforderungen:** Da die Arbeit im Kontext der betrieblichen Nachhaltigkeit verfasst wird, ist deren Verständnis zentral. Dabei liegt der Schwerpunkt darauf, was unter Nachhaltigkeit verstanden wird, welche Themen sie beinhaltet und welche Betrachtungsweisen existieren. Zudem wird die Relevanz für die Immobilienbranche aufgezeigt und der Bezug zur Nutzungsphase von Immobilien hergestellt.
- **Management und Betrieb von Assets:** Da der Fokus auf dem nachhaltigen Management von Objekten liegt, werden die Grundlagen zu Asset, Property und Facility Management wie deren Aufgabenteilung und Zielsetzung, Management-Ebenen und deren Zusammenwirken erläutert. Dadurch soll das Verständnis hergestellt werden, wie durch die verschiedenen Entitäten das Management und der Betrieb einzelner Objekte erfolgt.

- Principal-Agent Theorie: Im Spannungsfeld der hierarchischen Auftragsverhältnisse zwischen der Eigentümerschaft und der am Management und Betrieb beteiligten Dienstleister und der gemeinsamen übergeordneten Nachhaltigkeitszielsetzungen wird die Principal-Agent Theorie betrachtet und deren Grundlagen erörtert.

Das Resultat aus der Literaturstudie ist ein gemeinsamer begrifflicher und theoretischer Bezugsrahmen der Themenfelder, welche im Rahmen der vorliegenden Arbeit im Fokus stehen. Diese theoretische Grundlage dient in der Folge als Fundament für die Konzeption eines nachhaltigen Immobilienmanagements und für das Ableiten der Fragestellungen für die Interviews mit den Expert*innen von Eigentümern und Dienstleistern.

Im zweiten Teil der theoretischen Betrachtung wird die Literaturstudie fortgeführt und auf konzeptioneller Ebene mit den aus der integralen Nachhaltigkeit resultierenden Anforderungen an das Management erweitert. Im Rahmen der Konzeption wird einerseits auf Erkenntnisse aus dem theoretischen Bezugsrahmen zurückgegriffen und andererseits ergänzende Literatur beigezogen, um ein möglichst abschliessendes Gesamtbild des erforderlichen Managements zu erarbeiten. Der konzeptionelle Teil wird dabei in vier Ebenen betrachtet:

- Zuerst werden die grundlegenden Anforderungen an das Immobilienmanagement mit den aus der Nachhaltigkeit resultierenden Anforderungen zusammengeführt und ergänzt. Dadurch soll die Verständnisgrundlage für die Konzeption geschaffen werden.
- Es folgt die Konzeption durch Definition der Eckpfeiler eines nachhaltigen Immobilienmanagements. Dabei stehen die Betrachtung der Managementstruktur, die Berücksichtigung von Kompetenzen im Zusammenwirken, der Einbezug der Nachhaltigkeitsthemen im Betrieb, die Prozessbetrachtung auf Strategieebene und der Einbezug von Daten im Fokus. Ziel dabei ist es, Organisation und Prozesse abzuleiten, die es ermöglichen, die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele über alle Stufen zu gewährleisten und dabei die Aufgaben Asset, Property und Facility Management so zu strukturieren, dass deren Kompetenzen zielführend eingesetzt werden können.
- Im dritten Teil werden die Unterschiede zwischen bisheriger Theorie und Konzeption gegenübergestellt.

- Im letzten Teil wird eingeschätzt, welcher Einfluss die Unterschiede des konzipierten nachhaltigen Immobilienmanagements zur Theorie bezüglich der Principal-Agent Problemstellungen haben könnte.

1.3.2 Experteninterviews

Die im theoretischen Teil gewonnen Erkenntnisse sollen im empirischen Teil kritisch geprüft werden. Es wird ein exploratives Forschungsdesign mit Experteninterviews angewandt, um spezifische, praxisorientierte Erfahrungswerte und Erkenntnisse zum nachhaltigen Immobilienmanagement zu erlangen.

Die befragte Expertengruppe setzt sich aus Expert*innen etablierter Unternehmungen zusammen, welche am Betrieb institutioneller Immobilien beteiligt sind. Dabei wurden sowohl die Eigentümer- wie auch die Dienstleisterperspektiven aus dem Bereich Property und Facility Management berücksichtigt. Die Befragung der Expert*innen wurde anhand eines strukturierten Fragebogens durchgeführt und die Ergebnisse sind mithilfe einer strukturierten Inhaltsanalyse entsprechend der Empfehlungen von Kuckartz (2014) ausgewertet worden.

Die konzeptionelle Grundlagenarbeit und die Ergebnisse der Interviews zum Status Quo sollen die Grundlage für weitere Arbeiten zur detaillierten Grundlagenarbeit sein. Zudem dienen die Ergebnisse als Hilfestellung zur (Weiter-)Entwicklung von Organisationen und Prozessen von Unternehmen in der Immobilienbranche.

1.4 Abgrenzung der Untersuchung

Die der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen beziehen sich auf die Betriebsphase institutionell gehaltener Immobilienanlagen, auf Ebene einzelner Objekte und deren Grundausbau in der Verantwortung der Eigentümerschaft (vgl. Abbildung 6).

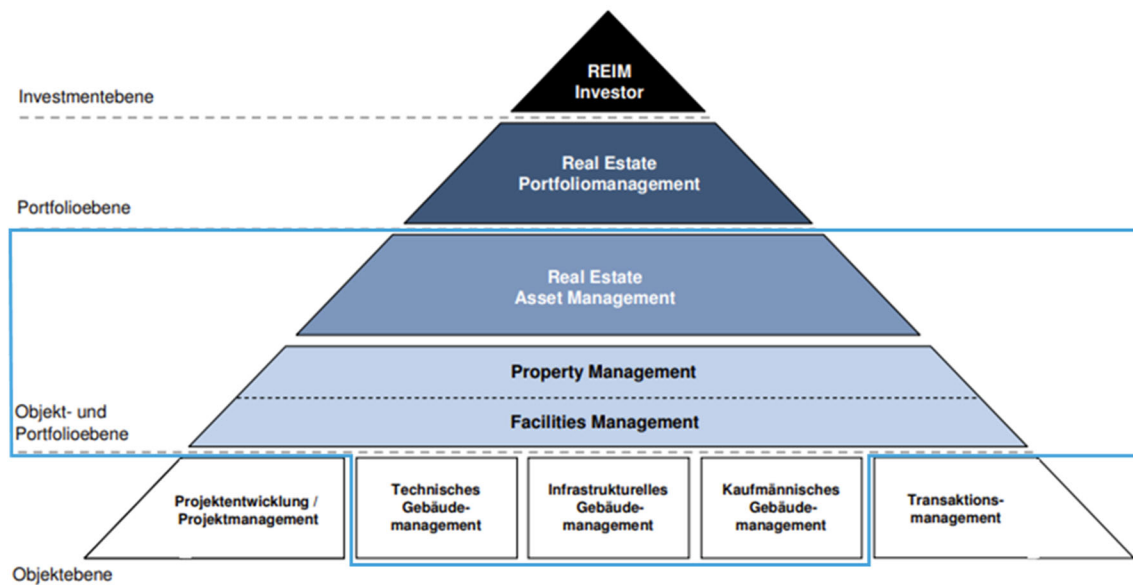


Abbildung 6: Visualisierung der Abgrenzung innerhalb des mehrstufigen Ansatzes im Real Estate Investment Management (Teichmann, 2009, S. 63)

Nachfolgend findet sich eine Aufstellung der Themenfelder, welche in der vorliegenden Arbeit nicht thematisiert oder detailliert aufgearbeitet werden und eine Begründung für diese Abgrenzung:

- Aussagen zu den abgebildeten Phasen Projektentwicklung / Projektmanagement und Transaktionsmanagement werden getroffen, wenn sie im Rahmen relevanter Antworten in den Interviews von den Experten aufgegriffen werden, oder wenn sie hilfreich für das Verständnis sind. Auf eine ausführliche Bearbeitung der Phasen wird verzichtet, da diese einen Projektcharakter aufweisen, welcher sich bezüglich Organisation, beteiligter Parteien, Zeitspanne und Inhalt grundlegend vom Regelbetrieb eines Assets unterscheidet.
- Die abgebildeten Ebenen Portfolio und Investment werden ebenfalls nur aufgegriffen, wenn sie im Rahmen relevanter Antworten in den Interviews von den Experten aufgegriffen werden, oder wenn sie hilfreich für das grundsätzliche Verständnis sind. Die Begründung hierfür liegt einerseits in der Tatsache, dass der Fokus weg vom Objekt und dem dafür benötigten Fachwissen bewegt. Andererseits ist das Kernthema der Arbeit der operative Betrieb, respektive die diesem zugrundeliegende Strategie auf Ebene Asset und eine Ausweitung der Perspektive würde den Rahmen des bereits breiten Themenfeldes der Arbeit sprengen.
- Im Rahmen der Involvierung des Property und Facility Managements, sowie des Gebäudemanagements (folgend Facility Services) wird der Schwerpunkt auf die Art und Weise des Einbezugs im Kontext der Nachhaltigkeitszielsetzung gelegt.

Abgegrenzt wird die Analyse, wie die Vergabeprozesse im Detail gestaltet sind, wie Vergaben durchgeführt werden und wie die Zielerreichung, welche (Neu)Vergaben zugrunde liegen, kontrolliert werden. Auch dies würde einerseits den Rahmen der Arbeit sprengen und andererseits wäre die Einsicht in vertrauliche Unterlagen von Firmen erforderlich.

- Da der Fokus auf den aus der Nachhaltigkeit entstehenden Anforderungen und den dafür benötigten organisatorischen, strukturellen und prozessualen Rahmenbedingungen des Betriebes liegt, wird die Nutzerperspektive bei der Interviewdurchführung bewusst ausgeklammert.
- Die Arbeit widmet sich der Zusammenführung von Grundlagen und Erstellung eines Rahmenwerkes, welches folgenden Betrachtungen als Ausgangspunkt dienen kann. Detaillierte Betrachtungen von Prozessen und der tangierten Themen werden, aufgrund des Umfangs, explizit nicht durchgeführt.
- Die Themen Taxonomie, also des Klassifizierungssystem und Festlegung einer Gemeinsamen Sprache zur Bewertung sowie der Einfluss von Zertifikaten werden nicht betrachtet, da diese der abschliessenden Bewertung Schluss des Prozesses dienen. Der im Rahmen der Arbeit betrachtete organisatorische und betriebliche Teil soll hierzu die Basis schaffen und kann als dafür benötigte Grundlage verstanden werden.

2. Begrifflicher und theoretischer Bezugsrahmen

In diesem Kapitel wird der theoretische Bezugsrahmen für die darauffolgende Konzeption und Experteninterviews hergestellt. In Kapitel 2.1 werden die Grundlagen des integralen Nachhaltigkeitsansatzes abgebildet. Diese sollen ein einheitliches Verständnis herstellen, was durch den Nachhaltigkeitsanspruch erreicht werden soll und welche Themen darin beinhaltet sind. Im Anschluss wird in Kapitel 2.2 auf die in der Literatur festgehaltene Struktur, Organisation und Zusammenarbeit im Objektmanagement eingegangen, um den Bezugspunkt aufzuzeigen, mit welcher die anschliessende Konzeption verglichen wird. Zum Schluss wird in Kapitel 2.3 die Principal-Agent Theorie beschrieben und auf deren Bezug zum Management von Assets eingegangen.

2.1 Integrale Nachhaltigkeitsanforderungen an Immobilien im Betrieb

Die bekannteste Definition, welche die Rahmenbedingungen der nachhaltigen Entwicklung umschreibt, stammt aus dem Brundtland Bericht «Our Common Future», welcher durch eine Sonderkommission der Vereinten Nationen verfasst wurde. Darin hielt

Brundtland (1987) fest, dass eine Entwicklung als nachhaltig anzusehen sei, wenn die Bedürfnisse der heutigen Generationen befriedigt werden, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können (S. 37). Die Nachhaltigkeit wird in drei Säulen kategorisiert, deren Inhalt gemäss Kropp (2019, S. 11-12) in Abbildung 7 beschrieben wird.

| Ökonomische Nachhaltigkeit | Ökologische Nachhaltigkeit | Soziale Nachhaltigkeit |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Die ökonomische Nachhaltigkeit benötigt Wirtschaftssysteme, die innerhalb der ökologischen Grenzen langfristig bestehen können. Ein System, welches zu permanentem unbegrenztem Wachstum gezwungen ist, kann in einer endlichen Welt nicht von Dauer sein. Eine nachhaltige Wirtschaftsweise beutet keine Ressourcen aus, häuft keine Schulden an und hinterlässt nachfolgenden Generationen allgemein keine irreparablen Schäden.</p> | <p>Die ökologische Nachhaltigkeit verlangt nach einer massvollen Nutzung unserer natürlichen Lebensgrundlagen, sodass diese dauerhaft fortbestehen können. Ökonomisch ausgedrückt, soll von den Zinsen und nicht dem Naturkapital selbst gelebt werden. Themen wie Umweltschutz, Ressourcenschonung und Erhaltung der Artenvielfalt stehen hier im Fokus.</p> | <p>Im Zentrum der sozialen Nachhaltigkeit steht die Frage nach dem guten Leben. Wie können weltweiter Wohlstand und Frieden erreicht werden – heute, aber auch in Zukunft? Hier geht es um Themen wie Armutsbekämpfung oder den demografischen Wandel. Der World Happiness Index (HPI) versucht bspw. das subjektive Wohlbefinden verschiedener Nationen zu erfassen. Neben der ökonomischen Situation werden auch ‚softe‘ Faktoren, wie soziale Unterstützung und die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, erfasst.</p> |

Abbildung 7: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Da Immobilien ein langlebiges Gut mit einem Wirkungsbereich über alle drei Säulen darstellen, sind sie für den Aufbau und Festigung einer nachhaltigen und widerstandsfähigen Gesellschaft von zentraler Bedeutung. Bis zu 40% des weltweiten CO₂-Ausstosses, die Hälfte des gesamten Energie- und Rohstoffverbrauchs sowie ein Drittel des gesamten Wasserverbrauchs und Abfallaufkommens sind auf die Errichtung und den Betrieb von Immobilien zurückzuführen, wie Veith, Conrads und Hackelberg (2021, S. 9) festhalten. Immobilieneigentümer mit einem grösseren Bestandsportfolio sehen sie dabei vor einer anspruchsvollen Aufgabe:

„Die hohe Zahl an Immobilien, das Auseinanderfallen und die Heterogenität von Gebäudeeigentümern, Nutzern, Mietern und gebäudebezogenen Dienstleistern setzt die Immobilienwirtschaft von vielen Seiten unter Druck. Lange Investitionszyklen von Gebäuden sind mit den geforderten CO₂-Minderungen in Übereinstimmung zu bringen. Diskussionen über sozialverträgliche Projekte sowie innovative Lösungen für neue, hinsichtlich nachhaltigen Handelns weitaus anspruchsvollere

Generationen, werden die Branche vor bisher unbekannte Herausforderungen stellen. Unter Betrachtung der Renovierungsquote des Gebäudebestandes von lediglich 1% im Jahr 2020 scheinen zweckgebundene Eingriffe der Politik in den Markt derzeit von entscheidender Bedeutung zu sein.” (Veith, Conrads, & Hackelberg, 2021, S. 398)

Neben dem abschliessenden Hervorheben der regulatorischen Komponente verdeutlicht die Aussage, dass gerade vor dem Hintergrund der geringen Renovierungsquote die Wichtigkeit der nachhaltigkeitsbezogenen Optimierung im Betrieb von Assets mehr in den Vordergrund rückt, da hierdurch ein entscheidender Beitrag zur Nachhaltigkeit geleistet werden muss. Des Weiteren wird auch die Wichtigkeit der sozialen Dimension angesprochen. Das Deutsche Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (2022) hält fest, dass Erwachsene in Mitteleuropa durchschnittlich etwa 80-90% ihrer Zeit in geschlossenen Räumen wie zu Hause, am Arbeitsplatz oder in Verkehrsmitteln verbringen. Da ein Grossteil davon auf Zeit im Gebäude entfallen dürfte, kommt gesunden, umweltfreundlichen und bezahlbaren Lebens- und Arbeitsräumen ein dementsprechend hoher Stellenwert zu.

Damit ein immobilienbezogener Dialog über Nachhaltigkeit erfolgen kann, muss klar sein, dass sich die Betrachtung der Nachhaltigkeit im Allgemeinen und auf Objektebene von der Unternehmensbetrachtung bezüglich der Gliederung respektive des Betrachtungsperimeters unterscheidet, wie Abbildung 8 veranschaulicht.

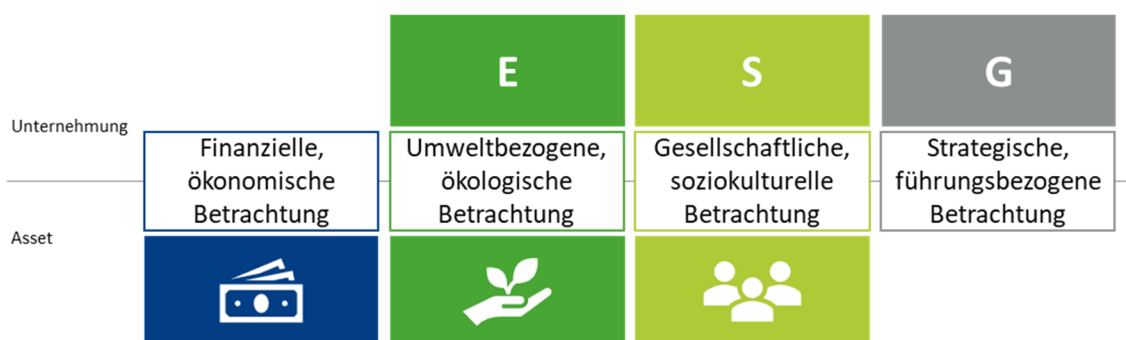


Abbildung 8: Unterscheidung Nachhaltigkeitsbetrachtung Unternehmung und Asset

Im Rahmen der unternehmensbezogenen ESG-Betrachtung kann der Governance-Aspekt als Treiber für den sozialen und ökologischen Aspekt identifiziert werden, da durch die Governance die Grundlage für die Verbindung zwischen Wirtschaft und Ethik hergestellt wird. Dabei liegt der Fokus auf einer ethisch einwandfreien Unternehmensführung und (Risiko-)Kultur. Auf Asset-Ebene wird die übergeordnete Unternehmensführung ausgeklammert und an Stelle der Governance die ökonomische Dimension visiert. Durch den

Einbezug der wirtschaftlichen Perspektive wird, zusammen mit den Dimensionen Umwelt und Gesellschaft, das ganze Spannungsfeld abgedeckt, welchem Investitionen einzelner Assets ausgesetzt sind. Abbildung 9 zeigt die entsprechenden Nachhaltigkeitskriterien im Immobilienkontext nach Detsch, De Jacob, Kälin, Meister, Mandler, Schalcher und Ziegler auf.

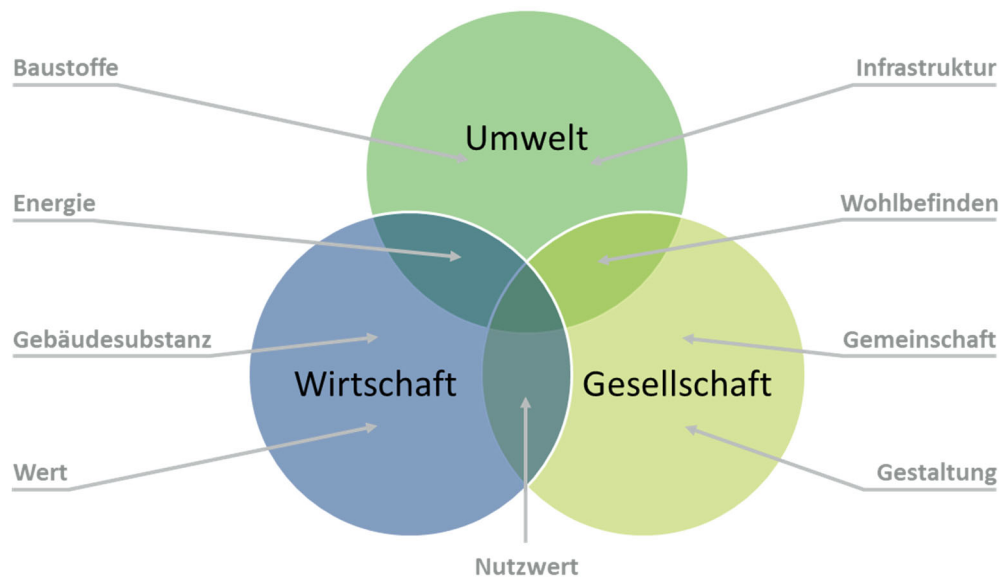


Abbildung 9: Visualisierung der Nachhaltigkeitskriterien (Detsch, et al., 2009, S. 383)

Die Visualisierung veranschaulicht einerseits, dass sich die Nachhaltigkeitsdimensionen überlappen und folglich auch gegeneinander abgewogen werden müssen. Andererseits aber auch, dass auch auf Ebene des einzelnen Assets bereits vielseitige wirtschaftliche, nutzungsbezogene sowie technik- und infrastrukturbezogene Kompetenzen erforderlich sind, um das angesprochene Abwägen auf einer soliden Kenntnisbasis zu vollziehen.

Schon vor 25 Jahren hat die Brundtland-Kommission erkannt, dass aufgrund des Umfangs der tangierten Themen eine weite Perspektive mit einem interdisziplinären und integrierten Ansatz erforderlich ist (Brundtland, 1987, S. 8). Dieses Verständnis ist auch in der heutigen Immobilienwirtschaft präsent, da in Verbindung mit ESG praktisch alle Teilbereiche, inklusive Betrieb, Vermögensanlage und Bilanzierung, betroffen sind und die weitgefassten interdisziplinären Auswirkungen den komplexen und interdependenten Zusammenhang zeigen (Veith, Conrads, & Hackelberg, 2021, S. 9). Das dafür erforderliche Wissen auf Asset-Ebene verteilt sich im institutionellen Schweizer Immobilienbereich klassischerweise auf das Asset, Property und Facility Management sowie die in diesen Bereichen eingesetzten operativen Dienstleister. Verdeutlicht wird dies durch die nachfolgende Abbildung 10.

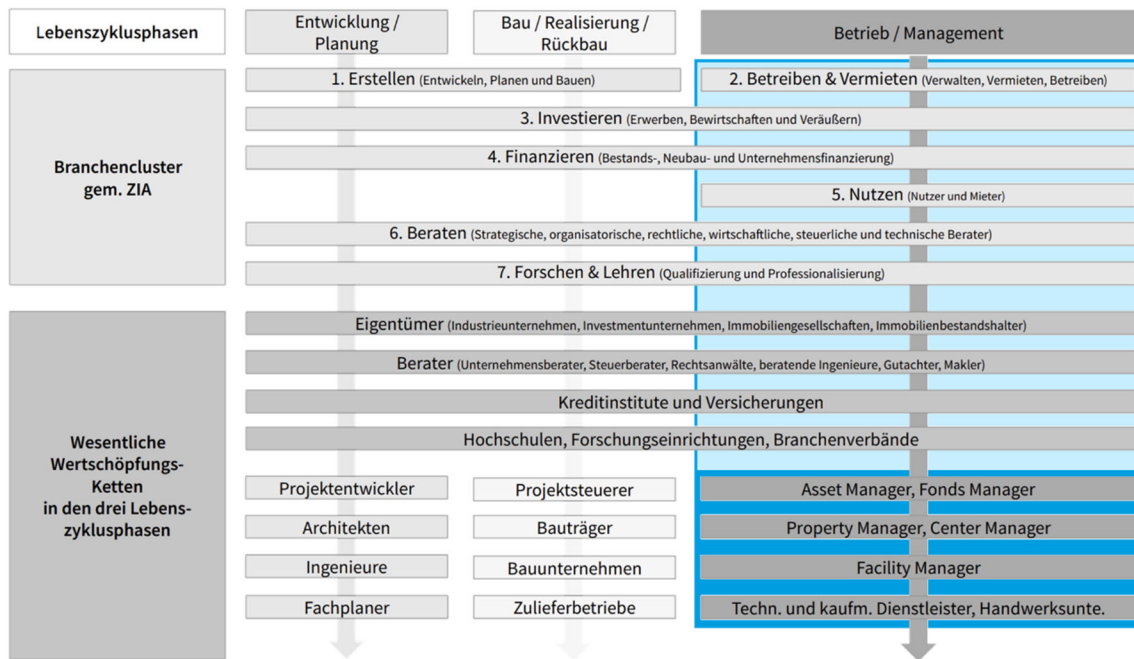


Abbildung 10: Wertschöpfungskette in der Immobilienwirtschaft (Veith, Conrads, & Hackelberg, 2021, S. 64)

Blau hervorgehoben wird dabei der Betrachtungsrahmen der vorliegenden Arbeit. Aus der Grafik werden verschiedene Sachverhalte ersichtlich:

- Keine der ausführenden Parteien aus Entwicklung, Planung, Bau / Realisierung hat einen Bezug zur Betriebsphase. Es ist eine Frage der Bestellkompetenz der Eigentümerschaft, die für die Betriebsphase relevanten Anforderungen in diese frühen Phasen einzubringen, um für den Betrieb ideale Voraussetzungen für ein umfassendes Lebenszyklusmanagement zu schaffen.
- Die als Betrieb / Management bezeichnete Phase, ist die einzige, bei welcher Nutzer*innen bekannt sind und zur Erreichung von Zielen einbezogen werden können.
- Die im Rahmen der Arbeit betrachteten Rollen von Asset, Property und Facility Management und den operativen Dienstleistern stellen sowohl das finale als auch das operative Glied in der Wertschöpfungskette dar. Dies impliziert, dass im Kontext einer Lebenszyklusbetrachtung und einer ganzheitlichen Nachhaltigkeitsbetrachtung diese Funktionen frühzeitig einzubeziehen sind.

Dass im Betrieb ein wesentlicher Beitrag geleistet werden kann, zeigt sich auch im Rahmen der Verbindung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (United Nations, 2022) mit den Zertifikatskriterien für Gebäude im Betrieb in Tabelle 1

| | Kriterium | Betroffene Sustainable Development Goals | | | | | | |
|------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Ökologische Qualität | Klimaschutz und Energie |  |  |  |  |  |  |  |
| | Wasser |  |  |  |  |  | | |
| | Wertstoffmanagement |  |  |  |  | | | |
| Ökonomische Qualität | Betriebskosten |  |  |  |  | | | |
| | Risiko- management & Werterhalt |  |  |  |  |  |  | |
| | Beschaffung & Bewirtschaftung |  |  |  |  |  | | |
| Soziokulturelle und funktionale Qualität | Innenraumkomfort |  | | | | | | |
| | Nutzerzufriedenheit |  |  |  | | | | |
| | Mobilität |  |  |  |  |  | | |

Tabelle 1: Zusammenführung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen mit GiB-Zertifikatskriterien

In der Tabelle sind die Sustainable Development Goals (SDG) aufgeführt, welche gemäss SGNI und DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft, 2020, S. 20-122) durch die verschiedenen Kriterien im Rahmen der Zertifizierung von Gebäuden im Betrieb adressiert werden.

Gemeinsam mit den Ausführungen bezüglich der Nachhaltigkeitsentwicklung in Kapitel 1.1 zeigt sich, gerade in Verbindung mit den immobilienrelevanten Themen in Abbildung 9 und der Wertschöpfungskette in Abbildung 10, ein grundlegender Nachhaltigkeitsanspruch an Bestandsimmobilien, deren Management und dessen operative Leistungserbringer.

2.2 Real Estate Asset Management

Gemäss Teichmann kann die Managementdisziplin Real Estate Investment Management als ein übergreifendes Gesamtkonzept mit einer hierarchischen Gliederung der Funktionen verstanden werden (2009, S. 63). Abbildung 11 zeigt die Ebenen institutioneller Immobilien, bei welcher die dem Betrieb vor- und nachgelagerten Phasen auf Ebene Objekt, entsprechend der Abgrenzung in Kapitel 1.4, ausgeblendet wurden.

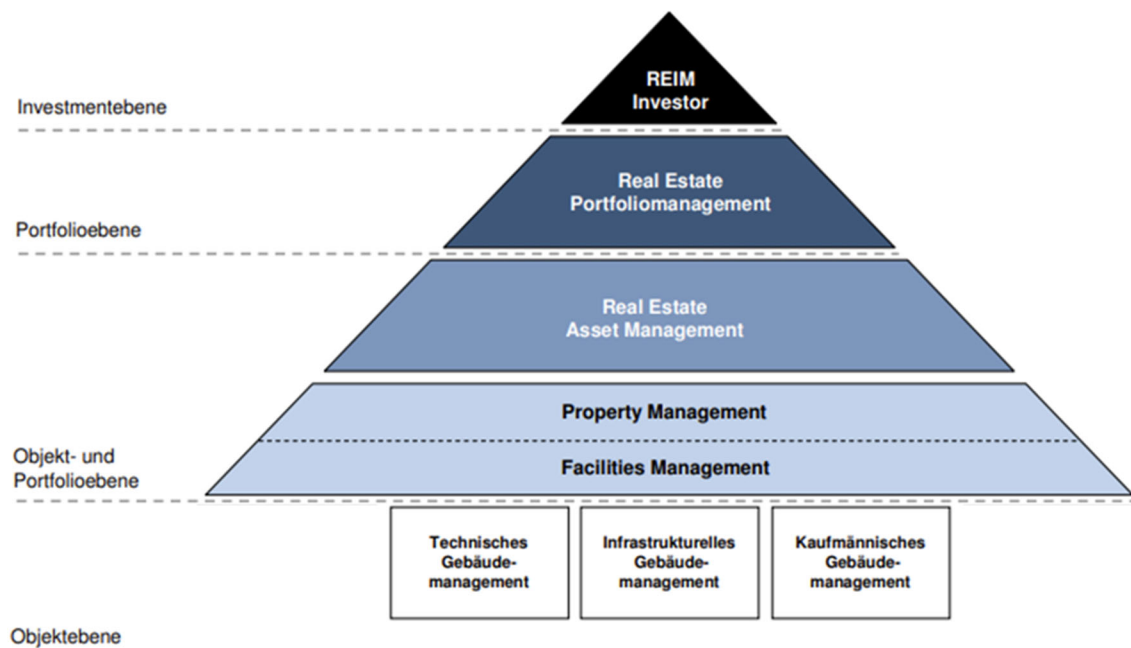


Abbildung 11: Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen (Teichmann, 2009, S. 63)

Die Spitze bildet dabei der Investor bzw. dessen Investmentstrategie. Die daraus abgeleitete Immobilienstrategie definiert die Vorgaben für das Portfoliomanagement, das Asset Management, das Property Management [...], sowie das Facility- und Gebäudemanagement (Teichmann, 2009, S. 63). Dabei ist die konkrete Aufgaben- und Organisationsgestaltung stark fokus- und organisationsabhängig, jedoch bestehen für alle Hierarchiestufen und Funktionen typische Verantwortungen und Aufgaben- sowie Leistungsschwerpunkte (Kämpf-Dern, 2009, S. 16). Im Rahmen der Arbeit wird in der Folge das Asset Management als interne strategische Eigentümervertretung betrachtet, auch wenn dieses in der Praxis ebenfalls ausgelagert werden kann. Die Abbildung 12 führt die Anlagen- und Nutzungsorientierung, die Management-Ebenen und die Leistungen von Kämpf-Dern (2009, S. 17) und Teichmann (2009, S. 73) zusammen.

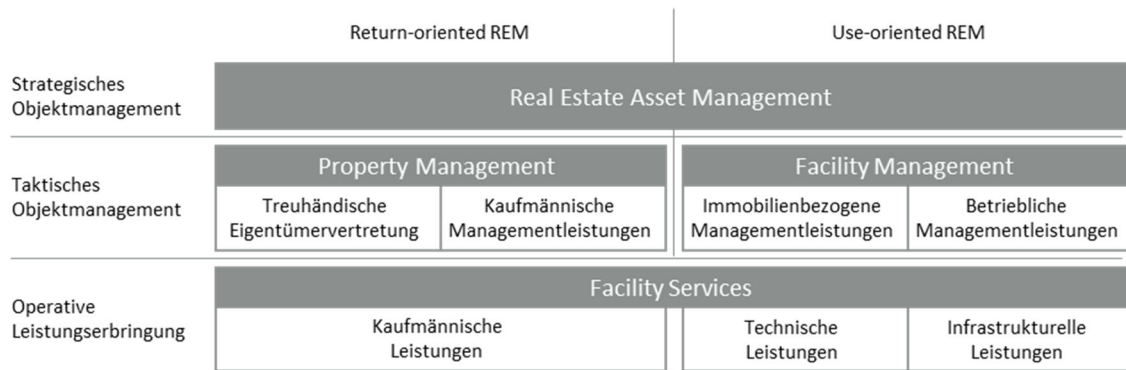


Abbildung 12: Orientierung, Management-Ebenen und Leistungen im Real Estate Management (REM)

Im REM von Betriebsimmobilien (use-oriented REM) ist das Facility Management für immobilienbezogene und betriebliche Managementleistungen verantwortlich. Auf der Seite der institutionellen Immobilien (return-oriented REM) ist das Property Management für die kaufmännischen Leistungen sowie die treuhänderische Eigentümerversretung verantwortlich. Auf operativer Ebene werden auf beiden Seiten Facility Services, bestehend aus kaufmännischen und den für den Werterhalt relevanten technischen und infrastrukturellen Leistungen, erbracht.

Thelen und Tanner (2015) halten das Property Management als verlängerten Arm des Asset Managements fest, was durch die Abbildung 13 illustriert wird: Denn obwohl das Asset Management keinen direkten Einfluss auf das Facility Management ausübt, werden die durch das Portfoliomanagement dafür vorgegebenen Strategien an die operative Ebene zur Ausführung weitergegeben und steuern somit indirekt deren Wirkungsbereich (S. 62).

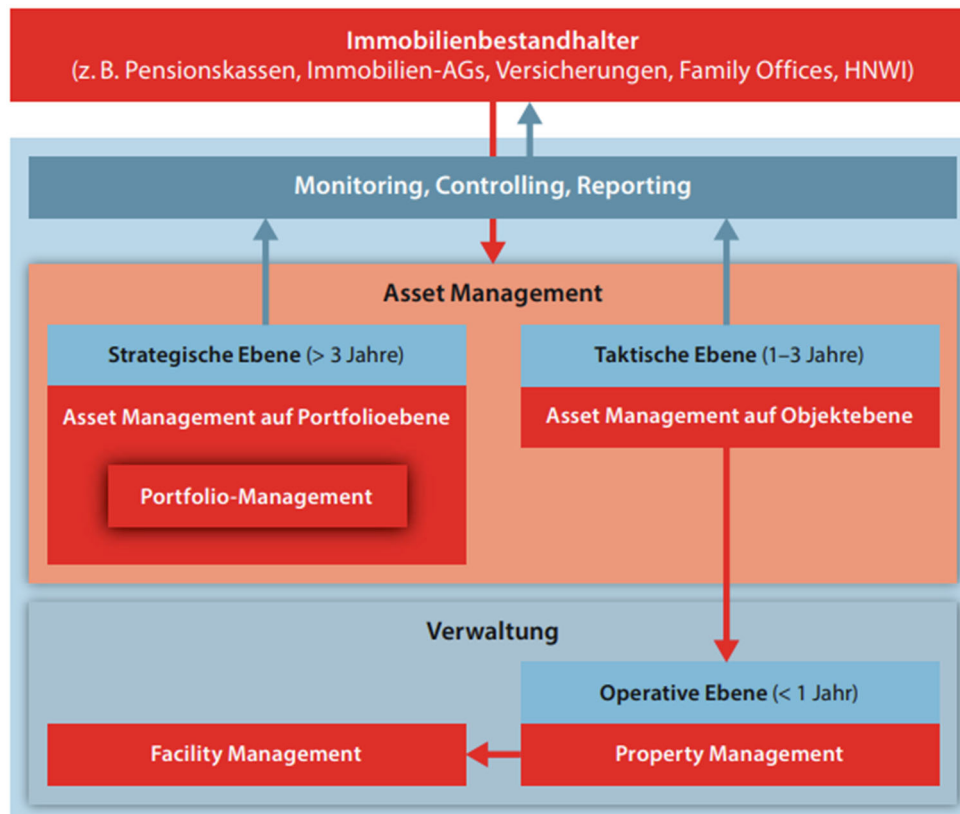


Abbildung 13: Asset Management im Überblick (Thelen & Tanner, 2015, S. 62)

Thelen und Tanner (2015) erläutern dazu, dass mit der Abbildung die Interessenvertretung und die davon betroffenen Wirkungsbereiche aufgezeigt werden, wobei die roten Pfeile den Einfluss, der strategischen und taktischen Ausrichtung, auf die einzelnen Bereiche signalisieren (S. 62). Die Abbildung veranschaulicht, dass das Facility Management häufig durch das Property Management geführt wird.

Die International Facility Management Association (2010) definiert Facility Management in der Norm EN 15521-1 als Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung der vereinbarten Leistungen, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation dienen (S. 21), was eine sehr breite Interpretation zulässt. Die Abbildung 14 kombiniert zwei Darstellungen aus der Neuauflage des Prozess-/ Leistungsmodells im Facility Management der IFMA Schweiz (2021, S. 13+14) und gleicht dadurch die Begriffe dem in dieser Arbeit abgebildeten Verständnis an. Der Abbildung können die konkreten Zielsetzungen der Rollen aus Sicht der IFMA entnommen werden.

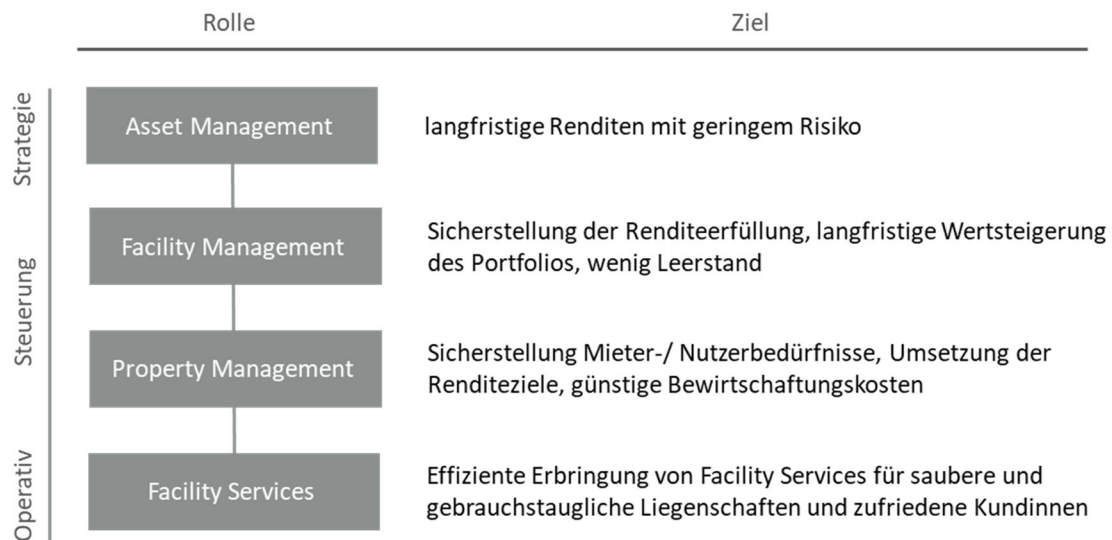


Abbildung 14: Ziele und Rollen Real Estate Investment Management auf Basis ProLeMo

Der Inhalt offenbart das unterschiedliche Leistungsverständnis, wie schon Kämpf-Dern (2009) feststellte: „Während das umfassende Führungskonzept des Facilities Management [...] weit über die Facility Immobilie hinausgeht und dabei sämtliche Managementebenen abdeckt, bezieht sich in der Immobilienpraxis Facilitymanagement auf das operative Management von Immobilienprozessen“ (S. 13) Dies zeigt sich auch daran, dass die IFMA das Facility Management nicht wie bei Teichmann (vgl. Abbildung 11) als dem Property Management unterstellt ansieht, sondern umgekehrt. Die IFMA (2021) hält im Prozess-/Leistungsmodell entsprechend fest: „Der Facility Manager definiert und überprüft die Objekt- und Servicestrategien aufgrund der Vorgaben [...]. Er definiert Bewirtschaftungskonzepte für Services und die optimale Nutzung der Immobilie [...]. Er trägt die Ergebnisverantwortung für Immobilien und die erbrachten Services“ (S. 15).

Den Quellen gemein ist hingegen die anerkannte Kompetenztrennung zwischen dem auf Technik und Infrastruktur spezialisierten Facility Management und dem kaufmännisch-wirtschaftlich geprägten Property Management. In Verknüpfung mit den bereits angeführten Feststellungen, dass das Facility Management in der Praxis dem operativen Management von Prozessen entspricht und dessen Führung durch das Property Management erfolgt, offenbart sich ein Spannungsfeld, welches im Rahmen dieser Arbeit adressiert wird. Die Abbildung 15 veranschaulicht dieses Spannungsfeld und bezieht sich dabei bei den Begrifflichkeiten des Zusammenwirkens wiederum auf Teichmann (2009, S. 73).

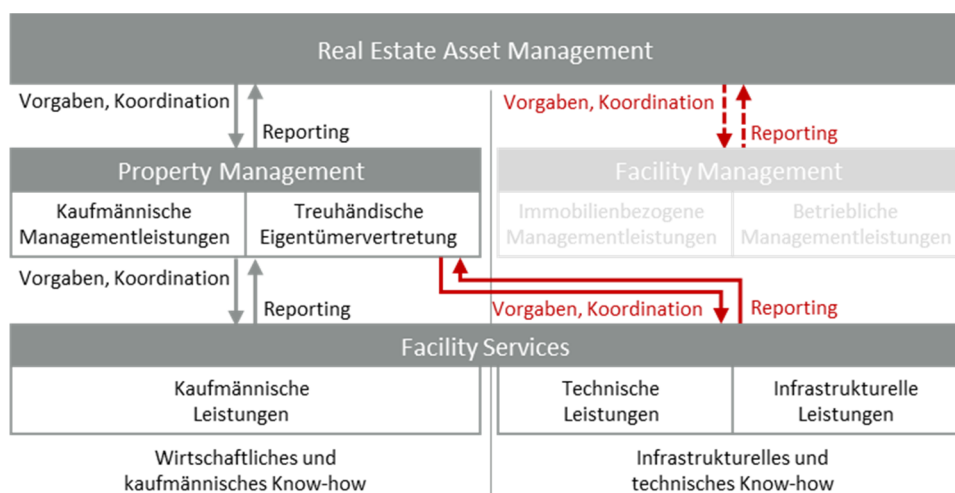


Abbildung 15: Zusammenwirken und Kompetenzen

Durch die grafische Darstellung dieser Sachverhalte werden zwei Problemquellen ersichtlich. In erster Instanz fehlt durch den Umstand, dass sich in der Immobilienpraxis Facility Management auf das operative Management von Immobilienprozessen – also Facility Services – beschränkt, die entsprechende Kompetenz auf Stufe Management. Dieser Umstand lässt die Interpretation zu, dass der fehlende Einbezug und das fehlende Know-how auf der Entscheidungsebene sich negativ auf eine fundierte Massnahmendefinition und somit auf die Erreichung von gesetzten Zielen auswirkt. Davon losgelöst ergibt sich in zweiter Instanz ein Problem im Kontext der täglichen Zusammenarbeit. Denn durch den Wegfall des Facility Managements fehlt auch eine entsprechende Führungskompetenz für die operative Ebene und in der Folge ist das Property Management angehalten einen Themenbereich zu führen, der ausserhalb des eigenen Fachbereiches liegt. Gerade im Kontext der integralen Nachhaltigkeit, bei dem alle Immobilienbereiche tangiert werden, liegt es im Interesse der Eigentümerschaft, dass eine umfassende Betrachtung mit Integration aller Kompetenzbereiche sichergestellt wird.

2.3 Bezug zur Principal-Agent-Theorie

Die Ausführungen zum Abschluss des vorangegangenen Kapitels bezüglich der Notwendigkeit des gleichberechtigten Einbezugs von Property und Facility Management werden durch den Umstand gestützt, dass die Nachhaltigkeitsziele alle Dimensionen betreffen, sich diese jedoch auch häufig konkurrieren. Diese Ausgangslage bedingt, dass ein Dialog der verschiedenen Kompetenzen auf Augenhöhe sichergestellt werden muss. Nur so kann gewährleistet werden, dass Entscheidungen nicht durch unvollständiges Wissen oder aufgrund eines eminenten Zielkonflikts, mit welchem sich die Principal-Agent-Theorie auseinandersetzt, negativ beeinflusst werden.

Die Principal-Agent Theory (deutsch Principal-Agent-Theorie) entstammt einem Aufsatz von Michael C. Jensen und William H. Meckling und setzt sich mit Interessenkonflikten, die sich aus dem Vertragsverhältnis zwischen einem Auftraggeber (Principal) und einem Auftragnehmer (Agent) entstehen können, auseinander (Lippold, 2019, S. 6). Dabei geht die Theorie von zwei, in einer Leistungsbeziehung stehenden, ökonomischen Akteuren als handelnde Wirtschaftssubjekte aus, deren Beziehung Jensen und Meckling (1976) wie folgt verstehen: „We define an agency relationship as a contract under which one or more persons (the principal (s)) engage another person (the agent) to perform some service in their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent“ (S. 308). Die Visualisierung des entsprechenden Grundmodells kann der Abbildung 16 entnommen werden.

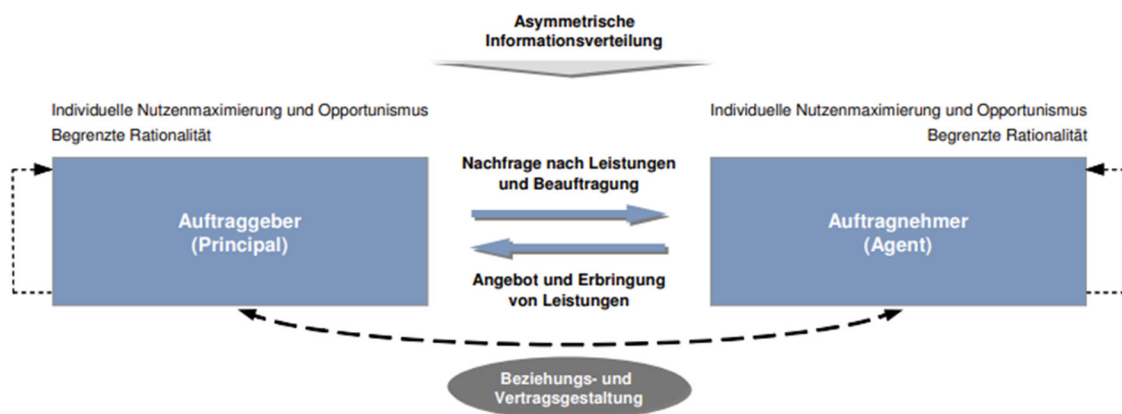


Abbildung 16: Grundmodell der Principal-Agent-Theorie (Teichmann, 2009, S. 125)

Sowohl bei der Vertragsgestaltung als auch bei der betrieblichen Koordination und Kontrolle (vgl. Abbildung 15 auf Seite 20) spielt der Umstand der Informationsasymmetrie eine wichtige Rolle. Auf Grundlage von Stock-Homburg und Gross (2019) lassen sich deren vier unterschiedlichen Ausprägungen wie folgt zusammenfassen (S. 62-63):

- Durch verdeckte Eigenschaften (engl. Hidden characteristics) sind dem Principal bei Vertragsabschluss wichtige Eigenschaften (Qualifikation, Fähigkeiten etc.) des Agenten unbekannt;
- Der Principal kann durch verdeckte Handlungen (engl. Hidden action) die Leistungen des Agenten während der Vertragserfüllung nicht beobachten bzw. deren Beobachtung ist mit hohen Kosten verbunden;
- Der Prinzipal kann die Handlungen des Agenten zwar beobachten, aufgrund fehlender oder verdeckter Informationen (engl. Hidden information), jedoch nicht hinreichend beurteilen;

- Agenten verfügen über verdeckte Absichten (engl. Hidden intention) und Motive in Verbindung mit der Vertragserfüllung, welche dem Prinzipal verborgen bleiben.

Auf der beschriebenen Grundlage der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den ökonomischen Akteuren entsteht das Risiko eines opportunistischen Verhaltens des Auftragnehmers, was sich dadurch zeigt, dass der Auftragnehmer nicht nur im Sinne des Auftraggebers und des mit ihm vereinbarten Auftrags handelt, sondern auch divergierende Eigeninteressen verfolgt. Das Problem liegt für den Principal in der Beschränktheit seiner Ressourcen: „In einer unvollkommenen Welt hat dieser weder die Zeit noch die Fähigkeit, alle seine Wohlfahrt tangierenden Handlungen so auszuüben oder zu beeinflussen, dass sein Nutzen hierdurch maximiert wird“ (Schoppe, 1995, S. 180). Die unterschiedlichen dabei zugrundeliegenden Zielsetzungen des Immobilieneigentümers als Principal und den Agents sind, auf den Ausführungen von Teichmann (2009, S. 100) basierend, in Abbildung 17 aufgeführt.

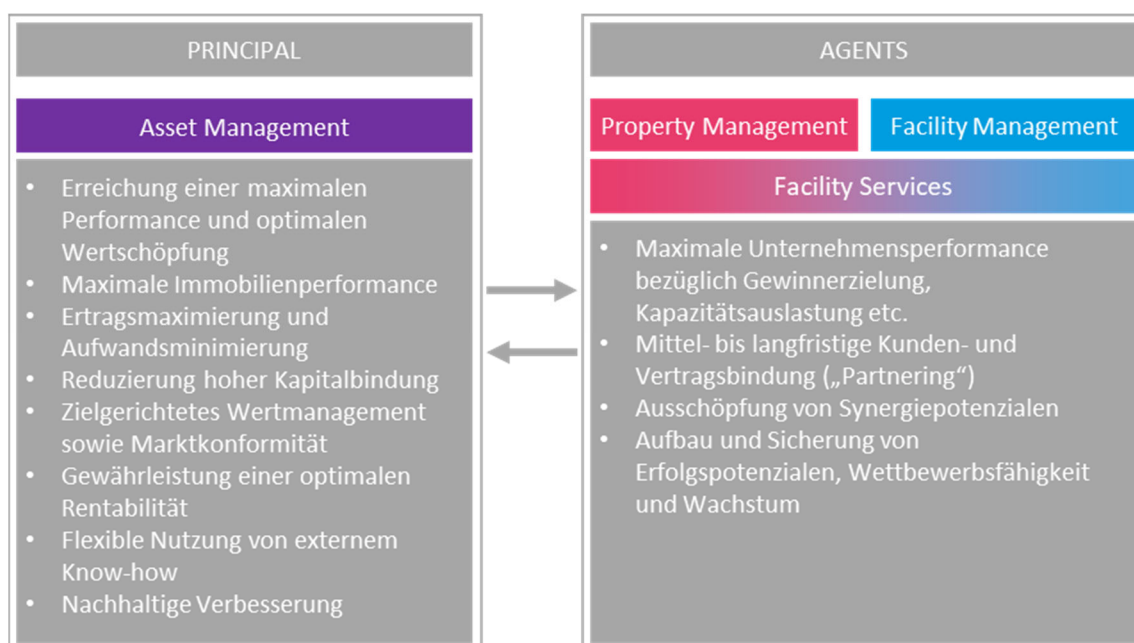


Abbildung 17: Übergeordnete Zielsetzungen Principal und Agents

Es wird ersichtlich, dass das Property Management die grundsätzlich gleichen Ziele wie die ihm (untergeordneten) Facility Management und Facility Service Dienstleister verfolgt. Da die verschiedenen Agents unterschiedliche Kompetenz- und Aufgabenbereiche betreuen, ergeben sich hierdurch die vorgängig angesprochenen Zielkonflikte. Das Property Management ist, in seiner Funktion als treuhänderische Eigentümerversammlung, für die Asset Management-Ziele mitverantwortlich. Das Property Management kann beispielsweise die Aufwandminimierung und damit die (aktuell) optimale Rentabilität

mitbeeinflussen. Das zielgerichtete Wertmanagement, welches gerade im Kontext von Facility Management und Facility Services gemeinsam betrachtet werden sollte, ist jedoch eine Kernaufgabe des Asset Managements. Dadurch erweitert sich der beschriebene Fachkompetenz-Mangel in der Führung (vgl. Abbildung 15) um ein finanzielles Spannungsfeld, welches eine nachhaltige Entwicklung beeinflussen kann.

Die Rollenverteilung innerhalb der Principal-Agent-Modells kann sich, abhängig vom Betrachtungsperimeter, verändern und ein Unternehmen kann sowohl als Agent als auch als Principal agieren. Dies wird in der Abbildung 18 anhand von Asset und Property Management sowie Facility Services illustriert.

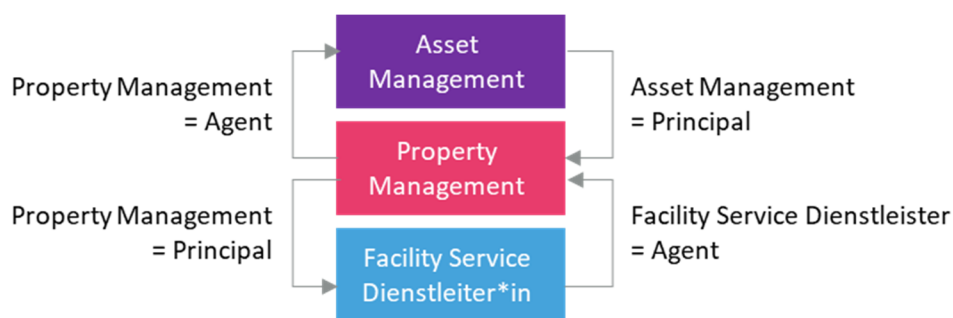


Abbildung 18: Principal-Agent-Modell im institutionellen Immobilienbetrieb

Dargestellt wird, wie das eigentümerseitige Asset Management ein Property Management als Anbieter*in, also Agent beauftragt. Dieses beauftragt, wiederum als Principal beziehungsweise dessen Vertretung, eine weitere Unternehmung als Agent für die Facility Services. Lippold (2019) führt aus, dass der Principal jeweils mit der Herausforderung konfrontiert ist, durch eine entsprechende Vertragsgestaltung im Hinblick auf Risikoverteilung und der Gestaltung von geeigneten Anreiz- und Kontrollsystemen sicherzustellen, dass der Agent die vereinbarte Leistung erbringt (S. 6). Im Themenfeld nachhaltiger Immobilien verkomplizieren, die treuhändische Vertretung durch das Property Management und die unterschiedlichen Kompetenzbereiche im Betrieb und im Bereich der Nachhaltigkeit die Ausgangslage zusätzlich zu den individuellen Unternehmensinteressen.

Um den Zielkonflikten und Koordinationsproblemen entgegenzuwirken, werden institutionelle Mechanismen eingesetzt, deren Ziel die Überwachung, Kontrolle sowie Beschränkung des Handlungsspielraums ist (Teichmann, 2009, S. 125). Wie der Ausdruck «Beschränkung des Handlungsspielraums» schon impliziert, ist die Gefahr gross, dass dadurch die Agents ihre Kompetenzen nicht mehr adäquat einbringen können. Bei der Erstellung optimierter Verträge, welche diesen Umstand berücksichtigen, sprechen Picot, Hardt und Frank von «First-best-Lösungen» und «Second-best-Lösungen»: Im Zielbild

der First-best-Lösung besteht kein Spielraum der Akteure für vertragsabweichendes Verhalten bei gleichzeitig optimalem Austausch der Beteiligten. In der durch unvollständige und ungleich verteilte Informationen geprägten betrieblichen Praxis gilt es hingegen diejenige Lösung zu finden, die am nächsten an der Ideallösung liegt (Picot, Hardt, & Frank, 2008, S. 72-74). In der Principal-Agent-Theorie werden dabei drei Mechanismen zur Verringerung von Informationsasymmetrien beschrieben, welche Stock-Homburg (2019) wie folgt zusammenfasst (S. 63):

- Durch die Ergebnisbeteiligung des Agenten sollen für diesen Anreize geschaffen werden, um im Interesse des Prinzipals zu handeln.
- Im Rahmen der direktiven Verhaltenssteuerung durch den Prinzipal werden vertraglich Verhaltensnormen sowie Sanktionen für den Fall einer Verletzung festgelegt, was beispielsweise bei der Führung durch Ziele [zum Beispiel durch Bonus-Malus Regelungen; Anm. d. Verf.] stattfindet.
- Zur Verbesserung der Informationsbasis des Prinzipals können Informationspflichten des Agenten vertraglich festgelegt werden.

Diese institutionellen Mechanismen der organisatorischen Beziehungsgestaltung verursachen in der Umsetzung sogenannte Agencykosten. Da diese Kosten [in der Theorie; Anm. d. Verf.] als Effizienzkriterium der Institutionsgestaltung dienen, liegt das Ziel darin, diese durch geeignete Gestaltungsmaßnahmen situationsabhängig zu minimieren (Teichmann, 2009, S. 126). Stock-Homburg (2019) hält dazu fest, dass bei der Wahl der Mechanismus zu wählen ist, der unter den gegebenen Bedingungen das optimale Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweist (S. 63). Die Agencykosten setzen sich aus den in Abbildung 19 ersichtlichen Kontrollkosten des Principals, Signalisierungskosten des Agents und dem gemeinsamen Wohlfahrtsverlust zusammen (Jensen & Meckling, 1976, S. 308).

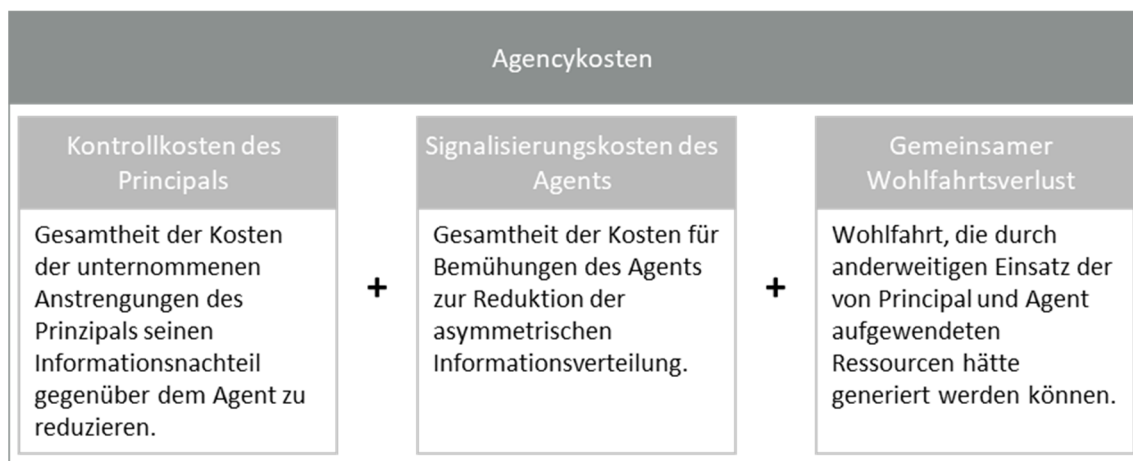


Abbildung 19: Zusammensetzung Agencykosten

Die Kosten für Kontrolle und Signalisierung können sich unterschiedlich zusammensetzen und beispielsweise Personalkosten für interne Fachstellen auf Seiten des Principals, gemeinsame Personalaufwendungen für die Erstellung und Auswertung von Reporten oder Koordinationssitzungen, aber auch Kosten für IT-Systeme enthalten. In der Regel kommt es trotz Signalisierungs- und Kontrollanstrengungen nicht zu einer optimalen Struktur der Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung. Einerseits verhindert unvollständiges Wissen durch das Koordinationsproblem das Entdecken der produktivitätsmaximierenden Struktur und andererseits ermöglicht das ungleich verteilte Wissen weiterhin opportunistisches Verhalten (Picot, Hardt, & Frank, 2008, S. 73).

Aufgrund der vielfältigen Kostenarten und der diversen abzudeckenden Kompetenzbereiche, Managementstufen und Dienstleistungsbeziehungen ist es im Kontext institutioneller Immobilien herausfordernd tatsächliche Agency-Effizienzkosten abzuleiten und darauf basierend zu optimieren. Im Rahmen dieser Arbeit bedeutet das zusätzliche Themenfeld Nachhaltigkeit für Principal und Agent, dass die Herausforderungen aufgrund verdeckter Eigenschaften, verdeckter Handlungen und verdeckter Informationen grösser werden dürften. Vor diesem Hintergrund ist den Mechanismen zur Reduktion der Informationsasymmetrie in Zukunft entsprechende Aufmerksamkeit zu widmen. Zur Reduktion der Informationsasymmetrie scheint es sinnvoll, zukünftig verstärkt Beteiligungs- und Zusammenarbeitsmodelle, statt aufwendiges Reporting anzustreben.

3. Nachhaltiges Immobilienmanagement im Betrieb

Auf der Grundlage des in Kapitel 2 beschriebenen Bezugsrahmens und dem dadurch geschaffenen Verständnis der grundlegenden Nachhaltigkeitsanforderungen an Assets, dem etablierten Rollenmodell und dem daraus entstehenden Spannungsfeld hinsichtlich der Principal-Agent Theorie, ist die Zielsetzung in diesem Kapitel ein übergeordnetes Rahmenwerk des nachhaltigkeits-orientierten Immobilienmanagements zu schaffen, auf dem zukünftig aufgebaut werden kann.

In Kapitel 3.1 wird einleitend das Verständnis bezüglich der Rahmenbedingungen des nachhaltigen Immobilienmanagements geschaffen. Darauf aufbauend erfolgt in Kapitel 3.2 die Konzeption des nachhaltigen Immobilienmanagements, wobei eine Auseinandersetzung mit der zugrundeliegenden Management-Struktur, den Perspektiven, verfügbaren Kompetenzen, dem erforderlichen Strategieprozess, der Adressierung von Nachhaltigkeitsthemen und der Bedeutung von Daten im Fokus stehen. Der Konzeption wird in Kapitel 3.3 die Theorie gegenübergestellt, um die wichtigsten Abweichungen aufzuzeigen.

In Kapitel 3.4 wird abschliessend abgeleitet, welchen Einfluss das konzipierte nachhaltige Immobilienmanagement bezüglich der Problemstellungen aus der Principal-Agent Theorie haben könnte und welchen Einfluss der Prozess und die Auftragsgestaltung auf den Interessenkonflikt zwischen Asset, Property und Facility Management hat.

3.1 Rahmenbedingung eines nachhaltigen Immobilienmanagements

Der Konzeption eines nachhaltigen Immobilienmanagements muss ein zeitgemässes Verständnis von Nachhaltigkeit zugrunde liegen um langfristig (=nachhaltig) erfolgreich zu sein.

Wie Kropp (2019) ausführt, hat sich das nachfolgende Nachhaltigkeits-Dreieck in der Praxis durchgesetzt, da das gleichseitige Dreieck, im Gegensatz zum [häufig verwendeten; Anm. d. Verf.] Schnittmengenmodell (vgl. Abbildung 9), alle drei Dimensionen zu einem Ganzen verbindet. (S. 12).

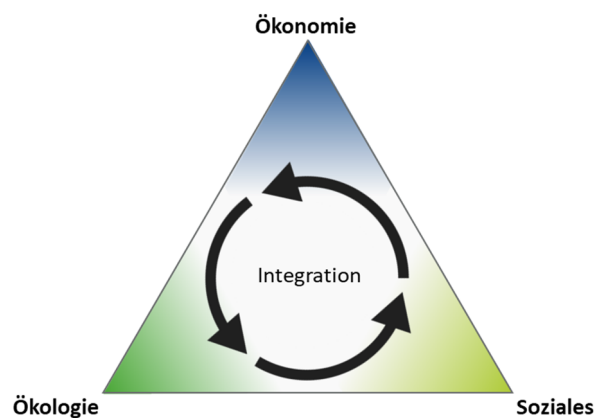


Abbildung 20: Integratives Nachhaltigkeitsdreieck

Da sich zwei Ziele häufig nur schlecht miteinander vereinbaren lassen oder sich gar ausschliessen, kann es zu Zielkonflikten kommen (Kropp, 2019, S. 11), was die Betrachtung als integrierendes Dreieck stützt. Für die fundierte und langfristig erfolgreiche Definition von Massnahmen und deren Umsetzung müssen häufig mehrere Dimensionen, und somit Wissensbereiche, einbezogen werden. Auch King und Trübstein (2019) halten fest, dass aufgrund der Funktion der Immobilie als Kapitalanlage und der damit verbundenen Bedeutung des Werterhalts und der Rendite, abgestimmte Strategien von besonderer Bedeutung sind, weshalb eine zielführende Abstimmung sinnvoll ist (S. 35). Diese Überlappung der Kriterien und Dimensionen veranschaulicht Abbildung 21.



Abbildung 21: Zusammenführung Nachhaltigkeitsdimensionen mit ESG-Kriterien aus Sicht Betrieb

Die Abbildung führt die Nachhaltigkeitsdimensionen, welche auf Ebene des einzelnen Assets zum Einsatz kommen (vgl. dazu auch Zielsetzungen in Abbildung 7), mit den ESG-Kriterien der Unternehmensbetrachtung zusammen. Dabei zeigt sie auf, dass bei den verschiedenen ESG-Kriterien jeweils mehrere Dimensionen betroffen sein können. So sind beispielsweise für jede der drei Dimensionen Ziele («Targets») zu definieren. Das aktuelle Thema der Moderation von Mietern und Community («Tenants & Communities») kann ebenfalls einen profunden Einfluss auf die drei Perspektiven haben, wie nachfolgende Ausführungen beispielhaft aufzeigen:

- Durch ein gut moderiertes Community Management den entsprechenden Einbezug der Mieter kann das Gemeinschaftsgefühl und die Identifikation mit einem Standort gefördert werden, was sich durch einen positiven Einfluss auf die Nutzerzufriedenheit, als Beispiel für die soziale Komponente, manifestiert. Die gesteigerte Nutzerzufriedenheit, so die Hoffnung, äussert sich wiederum in einer geringeren Mieterfluktuation und bringt somit auch einen finanziellen Mehrwert mit sich.
- Mit Services (z.B. Mobilitätsangeboten) kann zudem sowohl der vorgängig beschriebene soziale und somit auch der ökonomische Effekt verstärkt als auch eine positive Beeinflussung der Ökologie bewirkt werden.

- Zusätzlich können Mieter, in Verbindung mit einem Datenmonitoring mittels App, hinsichtlich ihrer Medienverbräuche sensibilisiert werden, was sich ebenfalls positiv auf den ökologischen Aspekt und durch die entsprechenden Nachhaltigkeitskennzahlen auch auf die ökonomische Betrachtung auswirkt.

Da gemäss Detsch et al. (2009) Performance als risikoadjustierten Gesamtertrag eines Investments, bei dem das Element der Risikobereinigung wichtig ist, definiert wird (S. 365), ist es schlüssig, dass die ökonomische Dimension über so viele Berührungspunkte verfügt. Denn im Rahmen einer integralen und zukunftsorientierten Immobilienbetrachtung zeigt die in Kapitel 1.1 einleitend aufgezeigte Entwicklung, dass der Faktor Ökologie, aber zunehmend auch der Faktor Gesellschaft zu berücksichtigen sind. Die Entwicklung dieser umfassenden Betrachtung auf den Wert von Immobilien zeigt auch die nachfolgende Abbildung 22 von Wüest Partner.

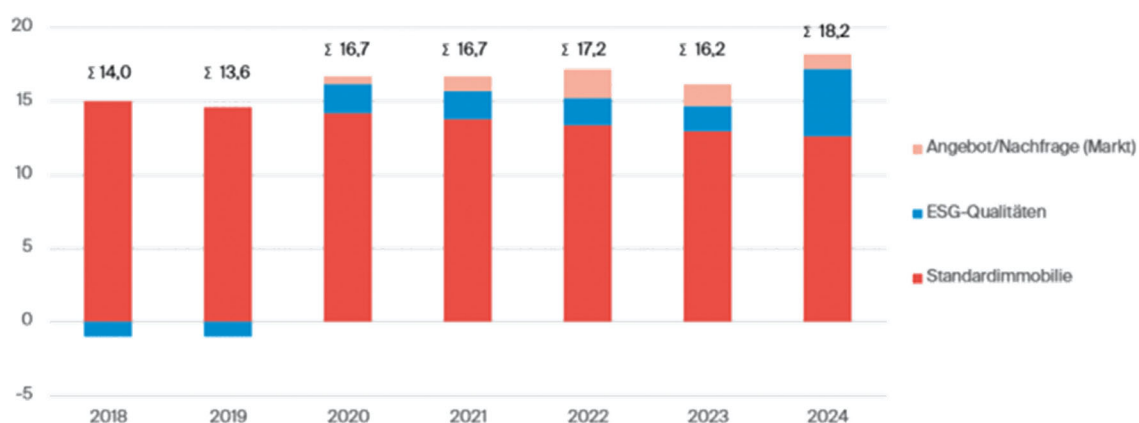


Abbildung 22: Wertkomponenten der Nachhaltigkeit (Wüest Partner, 2022)

Es wird ersichtlich, dass der Wert von Standardimmobilien rückläufig ist, aber einerseits durch ESG-Qualitäten und andererseits durch Angebot und Nachfrage (über-) kompensiert wird. Zudem zeigt die Antizipation der nächsten zwei Jahre, dass sich dieser Trend gerade im Bereich der Nachhaltigkeitsqualitäten noch verstärken soll. Daraus lässt sich schliessen, dass Immobilieneigentümer*innen in auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Immobilien, aber auch in entsprechende Organisations- und Auftragsstrukturen investieren müssen, um deren Wert zu sichern. Da institutionelle Immobilien als Kapitalanlage zu betrachten sind, entspricht deren Zielsetzung den allgemeingültigen Zielen einer Kapitalanlage, welche durch Rendite, Sicherheit und Liquidität charakterisiert werden, sich konkurrieren und nicht gleichzeitig maximiert werden können (Lange, 2019, S. 482). Dieses «Magische Dreieck der Kapitalanlage» ist in Abbildung 23 dargestellt.

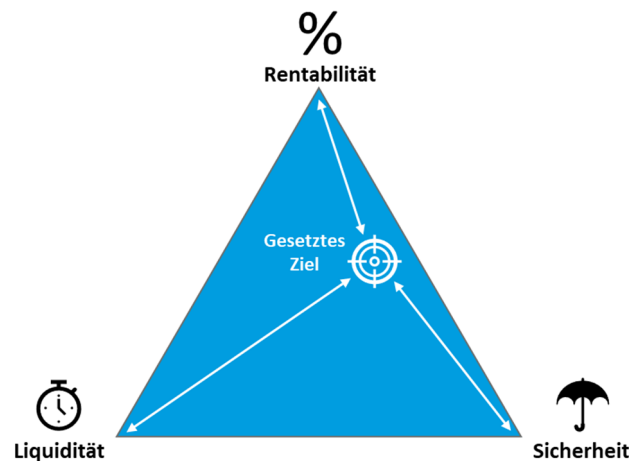


Abbildung 23: Dreieck der Kapitalanlage

Ein gesetztes Ziel hat, dem Nachhaltigkeitsdreieck entsprechend, Auswirkungen auf alle drei Dimensionen:

- Die Liquidität einer Anlage geht oft zu Lasten der Rendite.
- Die Sicherheit einer Anlage geht oft zu Lasten der Rendite.
- Im Umkehrschluss sind rentable Anlagen einerseits oft langfristig gebunden oder andererseits oft weniger sicher.

King und Trübestein (2019) haben, auf Basis einer Studie des Centers for Corporate Responsibility and Sustainability, festgehalten, dass viele Mieter*innen dazu bereit sind, für nachhaltige Immobilien einen höheren Mietpreis zu bezahlen (S. 40). Die Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) hat zudem in einer weltweiten Studie mit verschiedenen Akteuren aus der gewerblichen Immobilienwirtschaft herausgefunden, dass die Ausgangslage im gewerblichen Umfeld noch etwas ausgeprägter ist: Zum einen werden gemäss Wübbelmann und Hackelberg (2021) neben Mietpreisaufschlägen zertifizierter Gebäude auch Mietpreisrückgänge nicht-zertifizierter Gebäude gesehen. Zum anderen wird davon ausgegangen, dass taxonomie-kompatible Gebäude zukünftig für mehr Nutzer interessant respektive überhaupt erst belegungsfähig sind, weil beispielsweise aufgrund von Corporate Governance Vorgaben nur noch entsprechende Gebäude angemietet werden dürfen (S. 19-20).

Das Gesamtbild aus Perspektive des Dreiecks der Kapitalanlage, welches sich durch die aufgezeigten Themenfelder der Nachhaltigkeit, der durch Wüest Partner dargestellten erforderlichen Investitionen und des Verständnisses des risikoadjustierten Gesamtertrages ergibt, zeigt Folgendes auf:

1. Liquidität

Zur Sicherung einer langfristigen Liquidität, also der Haupteinnahmequelle Mieterträge, müssen entsprechende bauliche Massnahmen und Zertifizierungen vorgesehen werden.

2. Rentabilität

Eigentümerseitig ist das Bewusstsein erforderlich, dass, um die Sicherheit des langfristigen und risikoadjustierten Gesamtertrages gewährleisten zu können, auf gegenwärtige Rendite verzichtet werden muss.

3. Sicherheit

Aus Sicht der Performance müssen, für eine adäquate Risikobereinigung aller (ESG-)Themenbereiche, die Kompetenzen aller Dimensionen der Nachhaltigkeit einbezogen werden. Es bedarf dafür Organisationen, welche dazu in der Lage sind, alle Anforderungen, Kompetenzen und Management-Ebenen zusammenzuführen, um den Gesamtertrag risikoadjustiert zu optimieren (vgl. Abbildung 24).

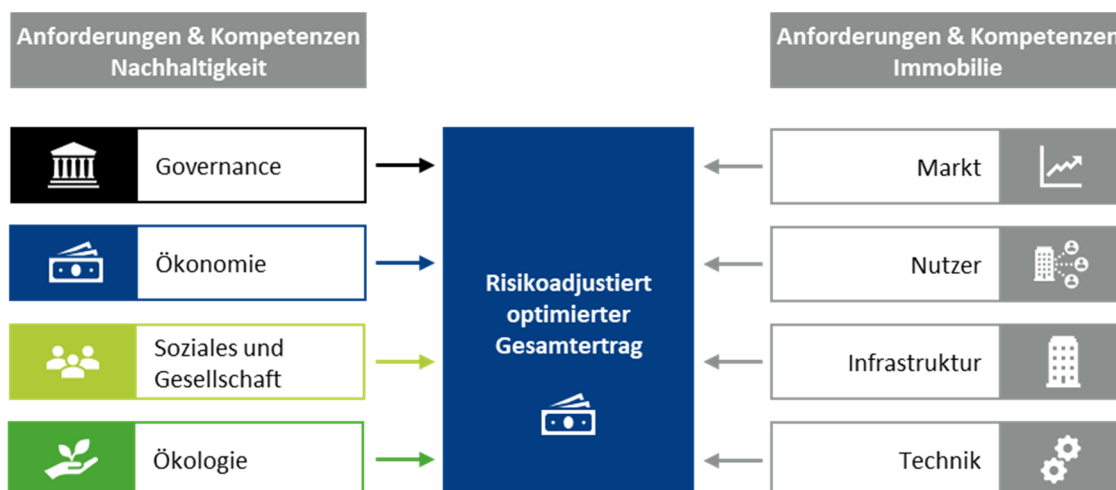


Abbildung 24: Einflussfaktoren zur Optimierung des risikoadjustierten Gesamtertrages

Auf Seite der Nachhaltigkeit bestehen Anforderungen zur Sicherstellung der übergeordneten Governance und den drei Nachhaltigkeitsdimensionen der Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft. Auf strategischer, taktischer und operativer Betrachtungsebene des Assets werden folglich ebenfalls ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Kompetenzen benötigt um, gemeinsam mit den eigentlichen Anforderungen der Immobilie selbst, den langfristigen Gesamtertrag optimieren zu können. Die Anforderungen aus Sicht der Immobilie, respektive deren Betrieb, sind ebenso vielseitig. Der Markt – im konkreten Fall die jeweilige Eigentümerschaft respektive deren Asset Management – hat Anforderungen an die Performance welche, neben den Nutzeranforderungen und dem Investitionsbedarf in Infrastruktur und Technik, nun eben auch mit Nachhaltigkeitszielen

und -anforderungen in Einklang zu bringen sind. Alle aufgeführten Anforderungen erfordern spezifische Kompetenzen, welche durch die Real Estate Disziplinen (im Rahmen dieser Arbeit, das Asset, Property und Facility Management und Facility Services) zu koordinieren sind. Abschliessend ist auch die visualisierte Schlussfolgerung zentral, dass – aus Sicht der Eigentümerschaft – die Berücksichtigung aller Faktoren in letzter Instanz einer langfristigen Optimierung des Gesamtertrages, also der ökonomischen Perspektive, dient. Ökonomie und Ökologie schliessen sich nicht mehr nur nicht aus – verantwortliches Handeln zahlt sich auch unter dem Gesichtspunkt der Rentabilität aus (Veith, Conrads, & Hackelberg, 2021, S. 394).

3.2 Konzeption eines nachhaltigen Immobilienmanagements

In diesem Kapitel werden die Kernpunkte des nachhaltigen Immobilienmanagements hergeleitet und zusammengetragen. Dazu werden zusätzliche theoretische Grundlagen aus der Literatur beigezogen und mit den vorgängig ausgeführten Rahmenbedingungen zusammengeführt. Der Fokus liegt dabei auf den Kernpunkten Managementstruktur und -prozess, erforderliche Kompetenzen, dem Einfluss der Nachhaltigkeit und der Bedeutung von Daten und Digitalisierung. Ziel ist es, dass ein Zielbild und gemeinsames Verständnis geschaffen werden, weshalb die aufgeführten Punkte wichtig für das zukünftige Management sind.

3.2.1 Management-Struktur

Aufgrund der im Theorieteil hergeleiteten Kompetenzen muss das in Abbildung 25 abgebildete vollständige Management zugrunde gelegt werden, welches sich von der durch Thelen und Tanner (2015, S. 62) beschriebenen Praxis, durch die Berücksichtigung des Facility Managements auf Managementstufe, unterscheidet.

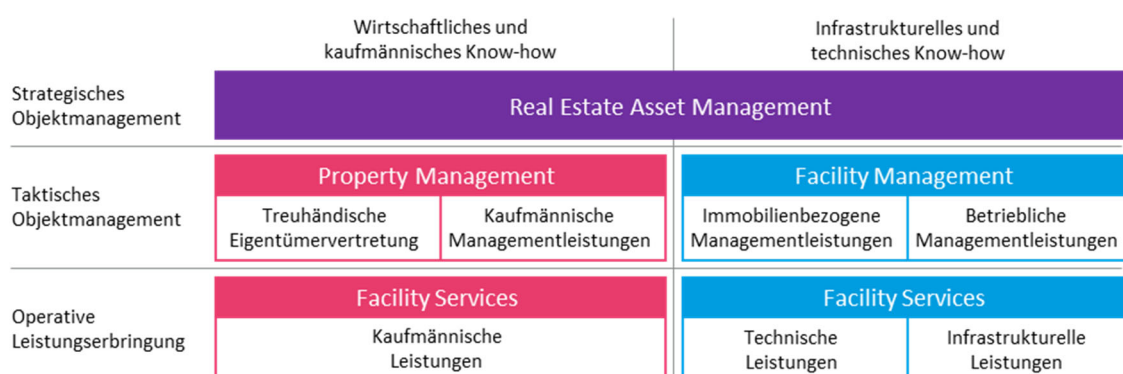


Abbildung 25: Anforderung an vollständige Management-Struktur und Kompetenzen

Durch den Einbezug des Facility Managements wird das Fundament geschaffen, auf welchem sichergestellt wird, dass auch das für umfassend informierte Entscheide benötigte

Fachwissen bezüglich Gebäude und Technik auch auf der Management-Ebene verfügbar ist. Der Vollständigkeit halber ist zu erwähnen, dass in diesem Kontext korrekterweise auch das Facility Management zur treuhänderischen Eigentümerversretung hinsichtlich technischer und infrastruktureller Themen befähigt werden müsste, was eine kritische Hinterfragung des aktuellen Zusammenwirkens mit sich bringt.

3.2.2 Perspektiven, Kompetenzen und Zusammenwirken

Damit durch die aufgezeigte Management-Struktur ein Mehrwert generiert werden kann, ist es von zentraler Bedeutung, dass die verschiedenen Perspektiven im Betrieb von Immobilien, welche in Abbildung 26 visualisiert werden, adäquat in den Managementprozess eingebracht werden können.

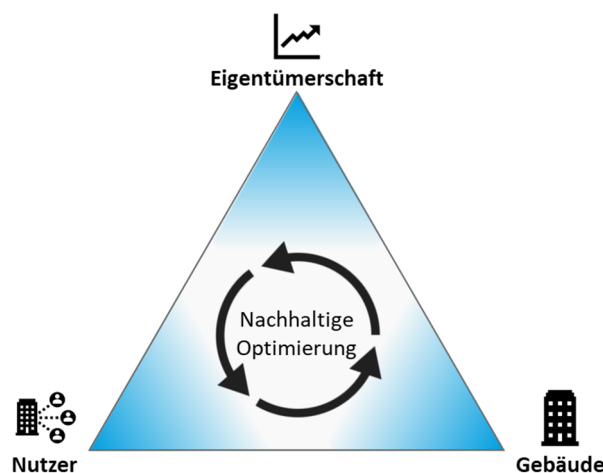


Abbildung 26: Abstimmung der Perspektiven

Damit der Betrieb, und damit einhergehend der risikoadjustierte Gesamtertrag, nachhaltig, nicht nur im Sinne der klassischen Nachhaltigkeit, sondern tatsächlich langfristig erfolgversprechend, optimiert werden kann, müssen die Bedürfnisse der betrieblichen Stakeholder gemeinsam betrachtet werden:

- Die Eigentümerschaft mit ihren Vorstellungen bezüglich Rentabilität, Liquidität und Sicherheit, welche durch die ökonomische Nachhaltigkeit adressiert werden.
- Die Anforderungen der Nutzer mit ihren sich widersprechenden Vorstellungen von tiefen Kosten bei gleichzeitig hoher Qualität der Leistungen und des Flächenangebotes, welche sich in der sozialen und funktionalen Nachhaltigkeit manifestieren.
- Die Anforderungen des Gebäudes selbst, welche aus der Alterung und Abnutzung, dem technologischen Fortschritt und betrieblichen Prozessen entstehen und sich vor allem in der ökologischen Nachhaltigkeit widerspiegeln.

Um diesen Anforderungen im Management und im operativen Betrieb gerecht zu werden, müssen diese mit den Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in Einklang stehen. Dies bedingt eine Fokussierung durch eine Bereinigung der Leistungsschnittstellen, welche stringent auf das im vorgängigen Kapitel abgebildete vollständige Management ausgerichtet ist. Der Vorschlag einer perspektiven- und kompetenzbasierten Aufgabenteilung zur Adressierung der komplexer werdenden Anforderungen wird in der Abbildung 27 schematisch dargestellt. Diese soll einerseits heutige Kompetenzen berücksichtigen, um die Transformation zu vereinfachen, und andererseits durch die klare Perspektivenzuweisung, eine zielgerichtete Weiterentwicklung in den betroffenen Nachhaltigkeitsgebieten ermöglichen. Dabei ist ersichtlich, dass sich die verschiedenen Perspektiven und Kompetenzen nach wie vor überlagern, was jedoch, aus Sicht einer möglichst vollständigen Wissensgrundlage für Entscheidungen, als Vorteil zu werten ist.

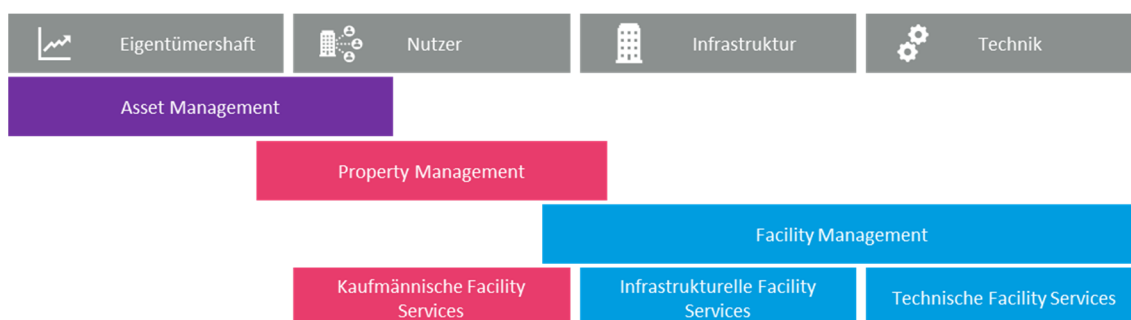


Abbildung 27: Zusammenführung Perspektiven und Kompetenzen

Die Eigentümerschaft nimmt im Rahmen des Asset Managements entweder selbst oder durch einen extern beauftragten Agenten die entsprechende Kompetenz und Sichtweise ein. Dabei ist das Asset Management für die übergeordnete Planung, Steuerung sowie das entsprechende Controlling, Reporting und Risikomanagement verantwortlich (Preuss & Schöne, 2016, S. 64-65). Das Tätigkeitsfeld des Property Managements ist stark von den jeweiligen Auftraggebern, Immobilienportfolios und den Nutzungsarten und damit einhergehend mit den entsprechenden Dienstleistungsverträgen abhängig (Preuss & Schöne, 2016, S. 69). Es bildet jedoch, durch die Tätigkeiten im Rahmen der Vermietung, das Mietvertragshandling, der übergeordneten Verantwortung für die kaufmännischen Tätigkeiten wie der Nebenkostenabrechnung seit jeher die primäre Schnittstelle zur Nutzerschaft. Dadurch ist es prädestiniert sich zukünftig in diesem Bereich weiterzuentwickeln und sich Themen wie dem vorgängig angesprochenen Community Management anzunehmen. Die konkrete Planung von Handlungen und Entscheidungen über die Verteilung der verfügbaren Ressourcen mit der Wahrnehmung aller Leitungsaufgaben und -funktionen zur Leistungserstellung hinsichtlich des optimalen Betriebes von Grundstücken,

Infrastrukturen, Gebäuden, deren Einrichtungen sowie Anlagen ist, gemäss Preuss und Schöne (2016), die dezidierte Aufgabe des Facility Managements (S. 77). Diese Wahrnehmung wird durch die theoretischen Ausführungen in Kapitel 2.2 und durch die Tatsache gestützt, dass das Facility Management (resp. die nachgelagerten Facility Services) durch die auftragsbedingte Präsenz vor Ort über die besten Kenntnisse bezüglich des Assets selbst und dessen technischer Bewegungsdaten verfügen.

Damit die adjustierten Perspektiven und Kompetenzen zukünftig durch die Eigentümerschaft mehrwertbringend genutzt werden können, ist es entscheidend, dass diese adäquat eingebracht, analysiert, bewertet und Massnahmen definiert werden. Dieses Zusammenwirken wird wiederum anhand der entsprechend angepassten Übersicht des Zusammenwirkens auf der Grundlage von Teichmann (2009, S. 73) in Abbildung 28 dargestellt.

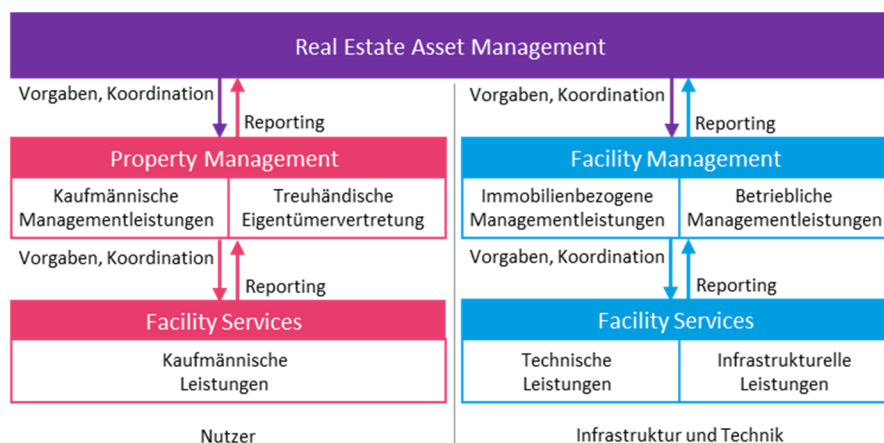


Abbildung 28: Anforderung an zukünftiges Zusammenwirken

Der mehrwertgenerierende Austausch ist nur möglich, wenn keine Informationen, aufgrund von divergierendem Fachwissen, verloren gehen. Dazu ist auch für das neu im Management vertretene Facility Management eine direkte Kommunikation, ohne das Property Management als Intermediär, erforderlich. Für das Asset Management bringt dies, durch einen höheren Koordinationsaufwand und der vertieften Auseinandersetzung mit einem weiteren Themenfeld, höhere Agencykosten mit sich, jedoch zugunsten zukunftsfähiger Lösungen und Entscheide und der damit einhergehenden Optimierung des risiko-adjustierten Gesamtertrages.

3.2.3 Nachhaltigkeitsanforderungen im Betrieb

Das vorgängig beschriebene Erfordernis eines intensivierten direkten Austauschs der drei betrachteten Entitäten akzentuiert sich durch die Nachhaltigkeitskomponente zusätzlich. Aufgrund der baulich bereits vorgegebenen Rahmenbedingungen reduziert sich die

Anzahl der Nachhaltigkeitskriterien bei Objekten im Bestand, wie der Abbildung 29 entnommen werden kann.



Abbildung 29: Nachhaltigkeitskriterien Zertifizierung Gebäude in Betrieb nach SGNI

Die Kriterien entsprechen dem Katalog von DGNB und SGNI, auf welchen in der Folge Bezug genommen wird. Wie in Kapitel 3.1 beschrieben und in Abbildung 20 und Abbildung 21 dargestellt, besitzen diese Kriterien eine gegenseitige Abhängigkeit und erfordern Informationen aus den verschiedenen beschriebenen Perspektiven und Kompetenzen. Da der Betrieb kein einmaliges Ereignis oder Projekt ist, sondern einen fortwährenden Charakter besitzt, kommt bei fünf dieser neun Kriterien der in Abbildung 30 visualisierte kontinuierliche Verbesserungsprozess, auch PDCA-Zyklus genannt, zum Einsatz.

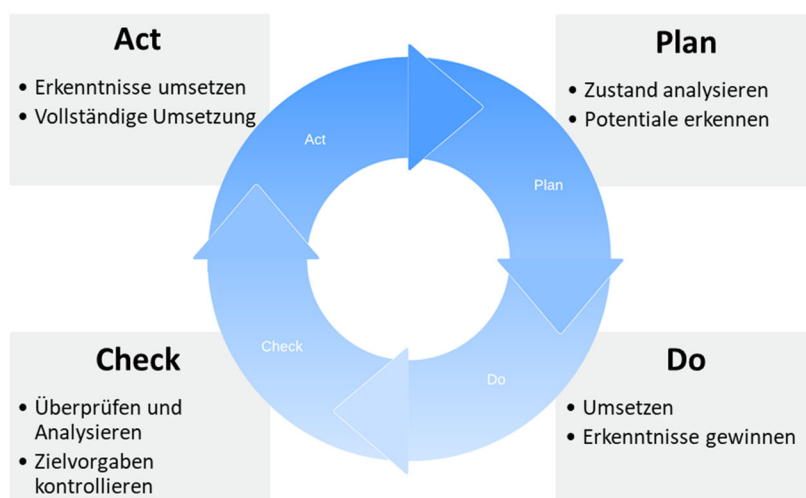


Abbildung 30: Eigene Darstellung des PDCA-Zyklus

Wie einleitend zu Abbildung 30 aufgeführt kommt der PDCA-Zyklus im Rahmen der GiB-Zertifizierung zum Einsatz, und ist daher in der detaillierten Tabelle in Anhang 1 enthalten. Darin sind die Themenbereiche, welche im Rahmen der GiB-Zertifizierung von Bedeutung sind, mit den hergeleiteten Kompetenzen zusammengeführt. Property Management (PM) und Facility Management (FM) sind immer inklusive den in der entsprechenden Verantwortung liegenden Facility Services (vgl. Abbildung 28) zu verstehen. Der Fokus liegt dabei auf der Nachhaltigkeit im Rahmen der Zertifizierung. Weitere

betriebliche Prozesse, wie beispielsweise das Prozess-/ Leistungsmodell der IFMA, sind nicht Bestandteil der Betrachtung.

Durch die Betrachtung der Themenbereiche wird ersichtlich, dass schon die Nachhaltigkeitsthemenfelder für sich einen intensiven Dialog erforderlich machen und die hergeleitete Management-Struktur und das Modell des Zusammenwirkens rechtfertigen, um alle Kompetenzen einfließen zu lassen und zukünftig auch die Nutzer als wichtige Komponente einbinden zu können. Bei baulichen Projekten muss die übergeordnete Verantwortung beim Asset Management (AM) bleiben, da diese über reguläre Betriebsprozesse hinausgehen und auch weder Kernkompetenz von Property noch Facility Management darstellen. Unabhängig von den Kompetenzen muss zudem die Verantwortung bei der Definition von Zielen und dem Ableiten von Massnahmen immer beim Asset Management (der Eigentümerschaft) liegen. Dies aufgrund der Tatsache, dass es hierbei jeweils gilt, die sich konkurrierenden Ziele der Dreiecke der Nachhaltigkeit (vgl. Abbildung 20), der Kapitalanlage (vgl. Abbildung 23) und der Perspektiven (vgl. Abbildung 26) gegeneinander abzuwägen. Dabei muss die Eigentümerversantwortung für strategiekonforme Ziele und Massnahmen wahrgenommen werden. Hierbei ist der Dialog mit den Kompetenzpartnern von grosser Bedeutung, da dieser der Eigentümerschaft ermöglicht auf das jeweilige Fachwissen zuzugreifen und die Basis bildet, um gemeinsam auf die Objektbedürfnisse abgestimmte (innovative) Lösungen zu erarbeiten.

3.2.4 Integraler strategischer Managementprozess

Zur Schaffung des prozessualen Rahmens, welcher für die Zusammenführung der verschiedenen Perspektiven, Kompetenzen und Anforderungen erforderlich ist und zudem die Principal-Agent Spannungen reduzieren kann, ist ein gemeinsames Strategieverständnis erforderlich. Die Eigentümerschaft ist dabei erstinstanzlich dafür verantwortlich auf übergeordneter Ebene eine Basis bildende Strategie zu definieren. Die erfolgt laut Teichmann (2009) entlang des Phasenmodells, welches in der nachfolgenden Abbildung 31 abgebildet ist.

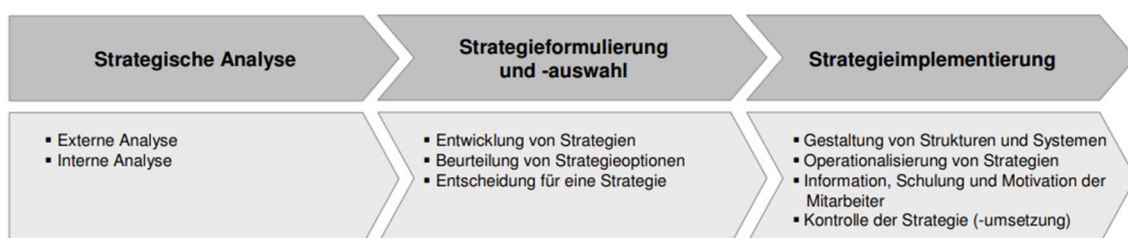


Abbildung 31: Aufgaben und Prozess des strategischen Managements (Teichmann, 2009, S. 33)

Dieser übergeordnete Prozess geschieht ohne Einbezug der operativen Organisation und Kompetenzen. Im Idealfall kann entsprechendes Wissen durch eine vertikale Kooperationsstrategie und Rahmenpartnerschaften abgerufen werden, um auch auf der übergeordneten Ebene auf einer möglichst gesamtheitlichen Grundlage agieren zu können. Der zweitinstanzliche gemeinsame Strategieprozess auf Ebene Asset in Abbildung 32 basiert auf den im Rahmen der Arbeit hergeleiteten Grundlagen sowie Teichmanns (2009) Stufen des Real Estate Asset Managements (S. 68). Ziel dabei ist es, den komplexen Bezugsrahmen zu verdeutlichen und den Prozess, unter Berücksichtigung der Rollen von Asset, Property und Facility Management, aufzuzeigen.

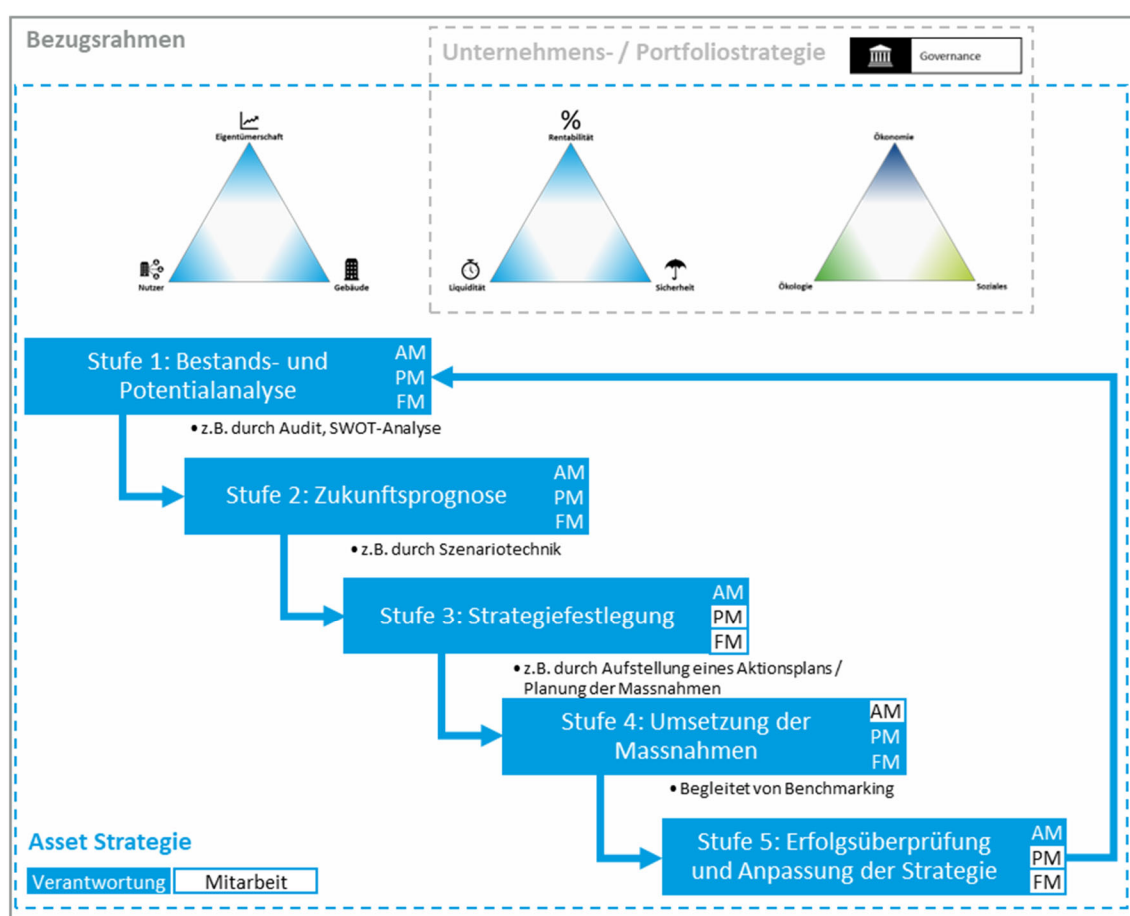


Abbildung 32: Bezugsrahmen und Prozess des nachhaltigen strategischen Managements

Ersichtlich werden durch die Visualisierung folgende Sachverhalte:

- Der Bezugsrahmen umfasst sowohl das magische Dreieck der Kapitalanlage als auch das Nachhaltigkeitsdreieck und das Dreieck der verschiedenen Perspektiven auf Objektebene, welche gesamtheitlich in Einklang mit der übergeordneten Unternehmens- und Portfoliostrategie gebracht werden müssen.

- Die Dreiecke der Kapitalanlage und der Nachhaltigkeit sind das verbindende Element zwischen dem Asset und der Portfolio- und Unternehmensebene. Eine entsprechende stringente Zielsetzung bildet die Grundlage für den Erfolg.
- Eine zielführende Nutzung der verschiedenen Kompetenzen und Perspektiven aus dem ersten Dreieck ist nur möglich, wenn sowohl das Property als auch das Facility Management in den Strategieprozess einbezogen werden.
- Als letzter zentraler Punkt steht der Feedback-Loop zur Neuintiierung des Prozesses. Das Ziel ist, dass die Bestandsanalyse zu Beginn, die Messung des Erfolgs der letzten Strategieiteration und die Festlegung der Strategie möglichst zielführend erfolgen können. Damit dies fundiert erfolgen kann, sollten diese Prozessschritte möglichst datenbasiert erfolgen.

3.2.5 Bedeutung von Daten

In der Vergangenheit stand vor allem die Ertragsseite, im Aufgabenbereich des Property Managements, im Fokus. Wie bereits ausgeführt rückt durch die Nachhaltigkeitsthematik nun die gesamtheitliche Gebäudeperformance – und damit einhergehend ein umfassendes Bedürfnis nach Daten – in den Fokus. Das Bedürfnis nach Daten betrifft auch Bereiche, welche weniger die Digitalisierung der Assets, respektive eine integrierende und übergeordnet automatisierende Portfoliolösung, erforderlich machen und deshalb an dieser Stelle ausgeklammert werden.

Bewegungsdaten sind für ein fundiertes Management und Massnahmendefinitionen unabdingbar, denn es bedarf detaillierter Informationen, die bei der initialen Strategieentwicklung zumeist noch nicht vorliegen, um eine gute Strategie (weiter) zu entwickeln, wie Veith, Conrads und Hackelberg (2021, S. 386) festhalten. Bisher erfolgte die periodisch anfallende Beschaffung dieser Daten durch manuelle, und dadurch teure und fehleranfällige, Arbeitsleistungen. Wie in den Ausführungen zum Prozess des strategischen Managements bereits ausgeführt, ist eine Strategieentwicklung fortdauernd, das heisst nie abgeschlossen. Konsequenterweise gilt gleiches auch für die zugrundeliegenden Daten und dafür benötigter Prozesse, wie Abbildung 33 illustriert. Durch die Schaffung eines automatisierten Datengerüsts kann dabei gleichzeitig die Datenqualität und, durch die Reduktion des Aufwands zur Datenerfassung, die Effizienz erhöht werden.

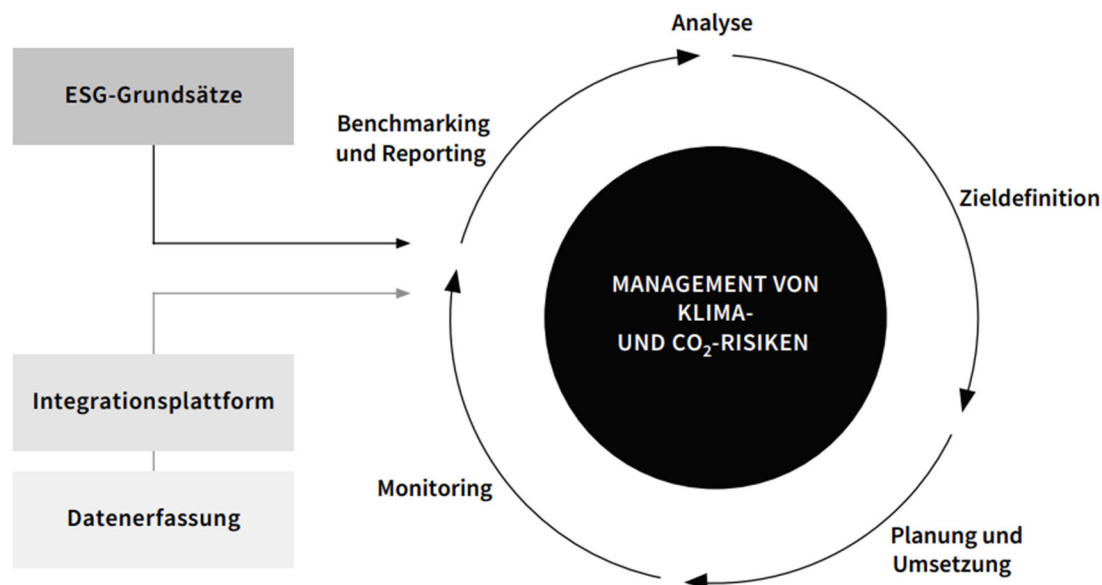


Abbildung 33: Kreislauf der Entwicklung von Strategien und Umsetzung (Veith, Conrads, & Hackelberg, 2021, S. 389)

In der Grafik ist wiederum der kontinuierliche Verbesserungsprozess ersichtlich. Dieser wird von zwei Inputquellen gespeist: Einerseits von den ESG-Grundsätzen und Zielvorgaben, welche das Zielbild prägen. Andererseits von der Integrationsplattform, welche durch die Abbildung der Ist-Situation die Basis für die Massnahmenplanung zur Verfügung stellt. Die Integrationsplattform ist auf Daten angewiesen, damit sie diese konsolidieren und nutzbar machen kann. Dabei kann eine Integrationsplattform auf zwei Stufen betrachtet werden. Auf der ersten Stufe dient sie dazu die Daten auf Objektebene von unterschiedlichen Systemen zusammenzuführen. Auf der zweiten Stufe dient sie der Konsolidierung der Daten von verschiedenen Assets, so dass eine Übersicht über das gesamte Portfolio erlangt und der angestrebte Absenkpfad durch gezielte Massnahmen gesteuert werden kann (vgl. Abbildung 34).

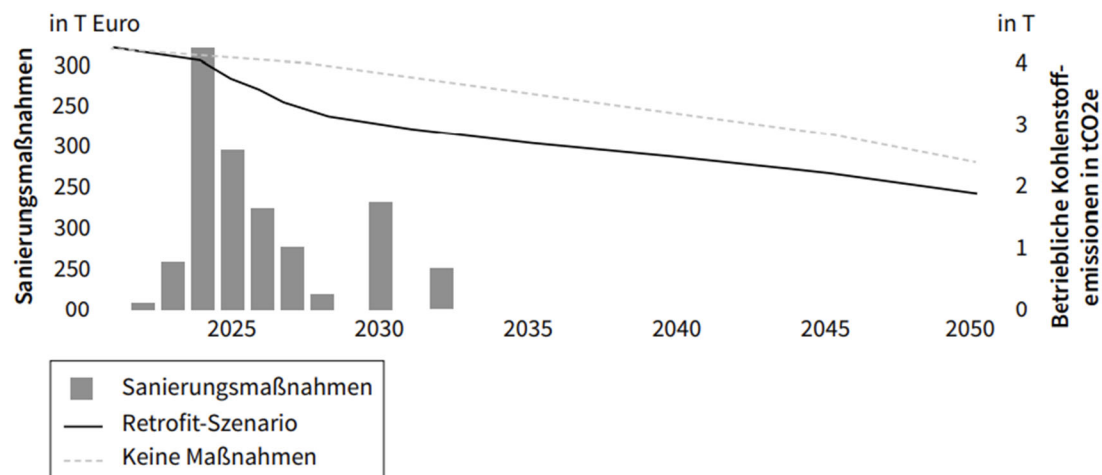


Abbildung 34: Exemplarische Dashboard-Ansicht (Veith, Conrads, & Hackelberg, 2021, S. 391)

Die Möglichkeit der gesamtheitlichen Sicht und Gegenüberstellung von Kosten und deren Auswirkungen, nicht nur im Kontext der hier im Fokus stehenden Nachhaltigkeit, sollte für jedes Unternehmen von elementarer Bedeutung sein, da es letztendlich profitabel wirtschaften muss. Eine integrierende Datenplattform und eine einheitliche Datensprache bilden die Basis für das effiziente strategische Management und das zugrundeliegende Benchmarking, welches nicht von personenspezifischem Wissen und hohem manuellen Aufwand abhängig ist und im Rahmen der regulatorischen Entwicklung flexibel angepasst werden kann. Veith, Conrads und Hackelberg (2021) halten dazu zwei wichtige Punkte fest (S. 386):

- Der duale Datenfluss, also der Fluss der Daten vom Gebäude, deren Aggregation und Monitoring sowie Abgleich und Anpassung der Zielerfüllung und Überführung ins operative Management sowie Aggregation der Daten usw., wird überhaupt erst durch eine Integrationsplattform ermöglicht.
- Die Grundlage, um dynamische und statische Bewirtschaftungs- und Gebäudeinformationen zu strukturieren und zu systematisieren, bildet die Technologie.

Der erste Punkt führt dabei vor Augen, dass die Digitalisierung der Assets im Rahmen von Nachhaltigkeitsbestrebungen nicht als rein technologische Angelegenheit betrachtet werden darf, was auch die Abbildung 35 wiedergibt.

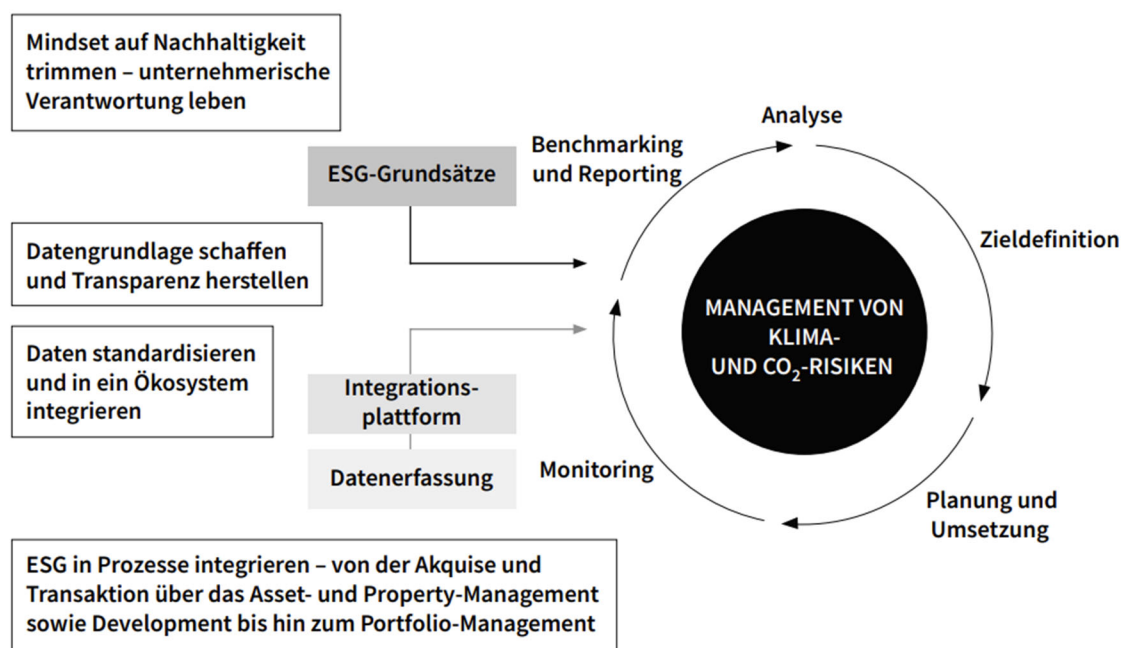


Abbildung 35: Taktische Meilensteine als Wegmarken zu einer nachhaltigen Zukunft (Veith, Conrads, & Hackelberg, 2021, S. 394)

Es ist vielmehr ein umfassendes zukunftsgerichtetes Mindset notwendig, um die diesem Kapitel 3.2 beschriebene Integration von Nachhaltigkeitsanforderungen in Prozesse und die Bereitschaft Anpassungen an Managementstrukturen und (Strategie-) Prozessen vorzunehmen. Daten und Technologien stellen dabei lediglich eine belastbare und daher wichtige Basis für Entscheidungen dar. Die umfassenderen Anforderungen an Daten und der dadurch in diesem Bereich ebenfalls gestiegenen Komplexität implizieren, dass es – aufgrund der grundlegend anderweitigen Anforderungen an Kompetenzen – einen zusätzlichen Akteur mit dieser Kernkompetenz benötigt, wie Abbildung 36 veranschaulicht.



Abbildung 36: Bedürfnis Funktion mit Kernaufgabe Datenpflege

Die Darstellung veranschaulicht, wie alle am Betrieb und der Steuerung betätigten Entitäten Informationen generieren, welche relevant für das Asset sind und wiederum Informationen, welche durch die anderen Beteiligten generiert worden sind, benötigen. Dabei ist die vorgängig erwähnte Datensprache, wie beispielsweise das gemeinsame Verständnis von Datenstrukturen oder Kontenplänen, wichtig. Es kommen verschiedenste Systeme und Applikationen zum Einsatz (weshalb es eine Integrationsplattform benötigt) und im klassischen Betriebsmodell besteht keine Funktion, welche als Kernaufgabe die Pflege der Daten innehat. Dies bildet eine anspruchsvolle Ausgangslage, um die Kontrolle über die Daten, respektive deren Aktualität und Konsistenz, zu behalten, da die Korrektheit der Daten die Grundvoraussetzung für die Entscheidungsfähigkeit darstellt. Es ergibt sich ein Bild von steigenden Anforderungen an das Reporting und die betriebliche Effizienz. Damit zusammenhängend wachsen die Datenmengen und die Anforderungen an deren Qualität und gleichzeitig werden die dafür benötigten Systemumgebungen komplexer. Dadurch entsteht ein Bedarf an Kompetenzen, die sich dieser Herausforderung der Immobilieneigentümer*innen annehmen und, auch im Kontext der gemeinsamen Datensprache, eine Übersetzungsfunktion zwischen den Beteiligten einnehmen können. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass sich die Schnittstellen, Beteiligten und / oder Berufsbilder, auch im Umfeld der Gebäudedaten im Betrieb, verändern werden. Veith, Conrads und Hackelberg stellen fest, dass schmerzhaft Grundlagearbeit geleistet werden muss, um Massnahmen und Investitionen in Immobilien valide

begründen und zielführend umsetzen zu können, dass aber Technologie und digital vernetzte Ökosysteme rund um Gebäude und Portfolios einen entscheidenden Faktor zur Zielerreichung darstellen (2021, S. 393).

3.3 Abweichung zwischen Theorie und Konzeption

In diesem Kapitel erfolgt die zusammenfassende Einschätzung der wichtigsten Gaps zwischen der Theorie und der Konzeption des nachhaltigen Immobilienmanagements. Ziel ist, die Schaffung einer übersichtlichen Darstellung der Unterschiede in Kurzform.

| Bereich | Beschrieb | Match |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Managementstruktur | | |
| Konzeption | Ansatz, dass auch im institutionellen Kontext alle Kompetenzen auf Managementstufe vertreten sein müssen. In einer vollständigen Management-Struktur ist das Facility Management als eigenständige und gleichwertige Managementdisziplin zur Adressierung der integralen Anforderungen und Zielsetzungen anerkannt. Diese Struktur bildet die Basis für einen integrierten Dialog. | |
| Theorie | Es gibt Unterschiede bezüglich der hierarchischen Einordnung der drei betrachteten Bereiche. Teilweise werden die Property und Facility Management auf gleicher Stufe nebeneinander abgebildet. Meistens führt das Property das Facility Management und selten auch umgekehrt, wenn das Facility Management als übergeordnet (eigentumsseitig) betrachtet wird. Die konsultierten Werke sind sich einig, dass Facility Management eine Managementdisziplin darstellt und sind diesbezüglich deckungsgleich mit der Konzeption. | |
| Kompetenzbasierte Neuausrichtung der Leistungsbilder | | |
| Konzeption | Durch die vollständige Management-Struktur können die Schnittstellen neu ausgerichtet werden und eine Fokussierung auf die Tätigkeiten der jeweiligen Kompetenzbereiche erfolgen: - Investor / Markt durch Asset Management - Nutzer / kaufmännische Prozesse durch Property Management - Technik / Infrastruktur durch Facility Management | |
| Theorie | Die Kompetenzen von Asset und Facility Management sind grundsätzlich deckungsgleich mit der Konzeption, jedoch vorbehaltlich der Ausführungen bezüglich Berücksichtigung in der Managementstruktur. Die Nutzeranforderungen werden jedoch im Betrieb noch nicht als eigenständiges Themenfeld (soziale Dimension) angesehen und daher nicht entsprechend als Kernthema adressiert und zugewiesen. | |
| Organisation und Führung | | |
| Konzeption | Die bereinigten Schnittstellen und Kompetenzen, aber vor allem die Management-Struktur machen es erforderlich, dass das Asset Management sich der Verantwortung annimmt, das Facility Management direkt zu führen. Dadurch fließen Wissen und Informationen direkt, was eine Koordination und Reporting mit weniger Informationsverlusten ermöglichen. Dies wiederum ist die eine wichtige Grundlage für eine faktenbasierte und informierte Definition der Ziele und Vorgaben. | |
| Theorie | Grundsätzlich ist die Theorie deckungsgleich mit der Konzeption. Durch das Fehlen des Facility Managements als Managementdisziplin ist ein Zusammenwirken, analog der Konzeption, in der Folge nicht möglich, was Informationsverlust und Koordination, Reporting und Vorgaben aufgrund von unvollständigem Wissen zur Folge hat. Dieser Umstand, als Folge des Fehlens im Management, ist in der Praxis so verbreitet, dass es in der Literatur zu finden ist. | |
| Strategieprozess | | |

| Bereich | Beschrieb | Match |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Konzeption | Einbezug des Property und des Facility Managements zur Analyse der Ausgangslage, Evaluation von Möglichkeiten und Definition von Massnahmen aufgrund der unterschiedlichen – sich ergänzenden – Perspektiven und Kompetenzen. Auch bei Nachhaltigkeitsthemen. Einerseits um das vorhandene Wissen zielführend zu nutzen, andererseits zur Reduzierung von Principal-Agent Spannungen. | |
| Theorie | In der Theorie ist der Strategieprozess grundsätzlich immer noch ein Thema der Eigentümerschaft, bei welchem – im institutionellen Kontext – höchstens das Property Management, im Rahmen der treuhänderischen Funktion, teilweise einbezogen wird. | |
| Daten | | |
| Konzeption | Integrationsplattform für die Ebenen Objekt und Portfolio zur Schaffung von Transparenz durch strukturierte Sammlung und Aggregation von Gebäudedaten. Die Plattform, in Kombination mit entsprechend ausgestatteten Gebäuden bildet die Datengrundlage, welche für die Abbildung der Realität zur Gegenüberstellung mit (v.a. ökologischen) Umweltzielen benötigt wird. Zudem ermöglicht sie ein effizientes beschaffen und bewirtschaften der Daten, was sich auf die Bewirtschaftungskosten und Qualität der Daten auswirkt und somit letztlich die Handlungsfähigkeit des Managements erhöht. | |
| Theorie | In der Literatur finden sich, auch ausserhalb des Nachhaltigkeitskontexts, vielerlei Ausführungen über die Sinnhaftigkeit und den Mehrwert der strukturierten (und zentralen) Bewirtschaftung von Stamm- und Bewegungsdaten. Die Aussagen sind nicht immer deckungsgleich. Das aktuelle Werk "ESG in der Immobilienwirtschaft", welches auch als Grundlagenliteratur für die vorliegende Arbeit verwendet wurde, zeigt jedoch deren Wichtigkeit der aktuell durch die Nachhaltigkeit getriebenen Immobilien umfassend auf. | |

Tabelle 2: Einschätzung Gap zwischen Konzeption und Theorie

Die Gegenüberstellung zeigt, dass die Konzeption sich nicht fernab der Theorie bewegt. Jedoch sind einige grundlegende Differenzen schon auf dieser Abstraktionsebene ersichtlich, welche zentral für den Wandel sind. Die Unterschiede zwischen der Theorie (sowie der in der Literatur abgebildeten Praxis) und der Konzeption erfordern Anpassungen an Organisationen und Prozessen und sind mit Initialkosten für die Transformation und auch mit höheren Agency-Kosten verbunden. Die künftige Einschätzung dieser Kosten im Kontext des Dreiecks der Kapitalanlage wird von der weiteren Entwicklung der regulatorischen und gesellschaftlichen Anforderungen abhängig sein.

3.4 Betrachtung aus Sicht der Principal-Agent-Theorie

In diesem Kapitel wird eingeordnet, welchen Einfluss das konzipierte nachhaltige Immobilienmanagement bezüglich der Problemstellungen aus der Principal-Agent-Theorie haben könnte. Zum Schluss wird dabei auf das Thema der Vergütung, respektive der partnerschaftlichen Zusammenarbeit eingegangen und inwiefern sich dadurch die Interessenkonflikte zwischen Asset, Property und Facility Management entschärfen lassen.

3.4.1 Prozess

Kämpf-Dern (2009) stellt fest, dass es eine wesentliche Herausforderung, aber auch Kernaufgabe aller Funktionen ist, die Koordination zur gemeinsamen Erreichung der Ziele und der jeweils angestrebten Wertschöpfung sicherzustellen (S. 16) – wobei die «gemeinsame Koordination» als Anker für die Principal-Agent Problematik betrachtet werden muss. Am Beispiel der Reduktion von Medienverbräuchen in der ökologischen Dimension lässt sich aufzeigen, wie wichtig die Transformation der Zusammenarbeit ist. Denn auch wenn die gemeinsame Organisation entlang der jeweiligen Kompetenzen neu strukturiert wird, sich die Beteiligten dementsprechend neu aufstellen und die technischen Grundlagen auf Ebene Gebäude und IT geschaffen werden, erfolgt die Umsetzung schlussendlich auf operativer Ebene. Zur Zielerreichung muss dabei das Facility Management mit seinen technischen Facility Services die technischen Anlagen konstant optimieren und den Anforderungen anpassen. Das Property Management muss gleichzeitig mit den Mieter*innen, welche Medienverbräuche im Betrieb massgeblich beeinflussen, im Dialog bleiben und diese fortdauernd sensibilisieren und schulen.

Gerade im Kontext der technischen Facility Services institutioneller Immobilien besteht dabei die Herausforderung, dass in der Vergangenheit Facility Service-Verträge typischerweise zeitlich begrenzt waren und sich gemäss Teichmann (2009) in der betrieblichen Praxis Vertragslaufzeiten von bis fünf Jahren (S. 308) durchgesetzt haben. Bei einem Wechsel geht historisches Wissen verloren und es stellt sich die Frage, ob aufgrund dieser Praxis relevantes objektspezifisches Know-how verloren geht, welches im Rahmen einer kontinuierlichen Verbesserung erforderlich wäre. Dies veranschaulicht auch der in Abbildung 37 abgebildete Prozess.

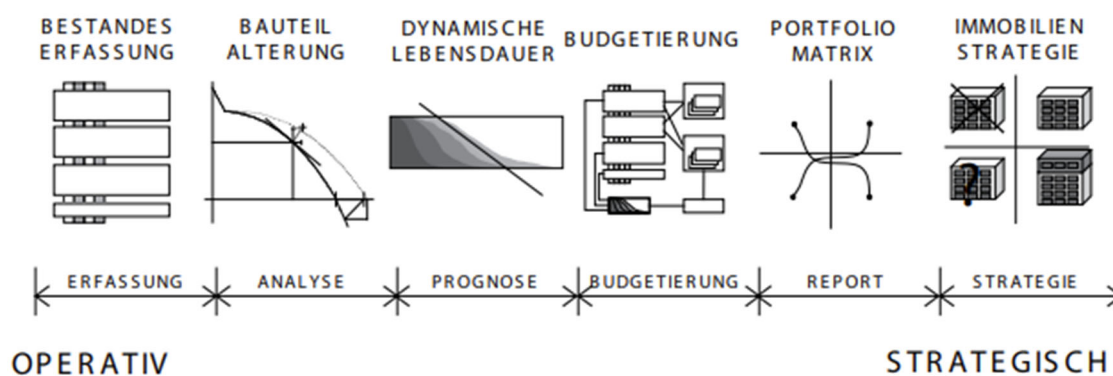


Abbildung 37: Prozess der Planung (King & Trübstein, 2019, S. 188)

Analog der Gebäudezustandsplanung ist das gebäudespezifische Wissen für die Planung erforderlich, da deren Prozesse auf dem objektbezogenen operativen Tagesgeschäft und

auf der Konsolidierung der entscheidungsrelevanten Informationen für das Portfolio-Management aufbauen (King & Trübstein, 2019, S. 188). Zudem zeigt die Grafik auf, dass im Rahmen der Planungsprozesse die operative mit der strategischen Ebene (vgl. Abbildung 25) verbunden sein müssen. Der, hier am Beispiel der Gebäudekompetenz aufgezeigte Einbezug der Dienstleister*innen in den Strategieprozess bildet den ersten Schritt zur Reduktion der Principal-Agent Zielkonflikte. Einerseits weil die Zielsetzungen nicht mehr auf Basis von unvollständigem Wissen erfolgen und andererseits, weil im Rahmen des Prozesses das Verständnis für die jeweiligen Perspektiven hergestellt werden kann. Dieser Einbezug der verschiedenen Kompetenzen und Managementstufen der Wertschöpfungskette verursacht jedoch Aufwände und somit höhere Agency-Kosten.

3.4.2 Vertrag

Dass durch diese Aufwände nicht anderweitige Zielkonflikte verursacht werden, bedingt, dass die Eigentümerschaft, respektive dessen Asset Management, über das Verständnis verfügt, dass die nachhaltige Verbesserung Kosten verursacht, dadurch aber die Qualität – sowohl der Planung als auch der eigentlichen Dienstleistungen – verbessert wird. Aus der Perspektive des integralen strategischen Managementprozesses, wie er in Kapitel 3.2.4 erläutert und visualisiert wurde, resultiert daraus jedoch ein erhöhter risikoadjustierte Gesamtertrag.

Preuss und Schöne (2016) halten fest, dass während das Property Management prozentual an den Mieteinnahmen partizipiert, die Vergütung des Facility Managements zumeist anhand einer Pauschale erfolgt (S. 88). Dabei werden aktuell beide Bereiche vor dieselbe Herausforderung gestellt: Da es sich bei institutionellen Assets um Kapitalanlagen handelt, soll die Rendite so hoch wie möglich ausfallen, was einen permanenten Kostendruck mit sich bringt. Gleichzeitig werden jedoch, wie die Ausführungen dieser Arbeit zeigen, die Aufgabenbereiche und Berufsbilder anspruchsvoller. Dem Property Management sollte beispielsweise ein strukturierter Informationsaustausch mit Mieter*innen aufgetragen werden, um die nachhaltige Nutzung der Immobilie zu verbessern und Kosten zu senken (Veith, Conrads, & Hackelberg, 2021, S. 510). Dieser Wandel geschieht jedoch auch unabhängig von der Nachhaltigkeitsthematik, beispielweise durch umfassendere Anforderungen an das Reporting oder technologisch / architekturbedingt komplexere Gebäude. Veith, Conrads und Hackelberg (2021) halten dabei fest, dass für börsennotierte Gesellschaften im Aktiengesetz festgelegt ist, dass eine Ausrichtung der Vergütung an einer langfristigen und nachhaltigen Gesellschaftsentwicklung zu erfolgen hat (S. 518). Dieser gesetzliche Rahmen bildet die Grundlage, dass sich die Verträge und Vergütungen

im Laufe der Zeit, entsprechend den sich verändernden Anforderungen, wandeln können, respektive sogar müssen.

Für eine langfristig orientierte Entwicklung entsprechend den integralen Anforderungen werden folgende Themen als erfolgsversprechend betrachtet, um die Principal-Agent Problematik zu entschärfen:

- Erfolgsabhängige Performancemodelle mit einer festen, reduzierten Basisvergütung und einer erfolgsabhängigen Vergütung, analog dem von Preuss und Schöne (2016) aufgeführten Asset Management Modell (S. 67). Dafür werden neue Bewertungssysteme im Sinne eines Benchmarkings mit auf einer Vergütungsstruktur anhand einer steuernden Bonus-Malus-Regelung entsprechend dem von Veith, Conrads und Hackelberg (2021) beschriebenen Beispiel (S. 406) benötigt.
- Bereitschaft der Dienstleister für Open Book-Modelle mit definierten Margen und dadurch Schaffung des eigentümerseitigen Verständnisses des Kosteneinfluss von Leistungsanpassungen.
- Erarbeitung von Verträgen mit Vertragsanpassungsklausel, die beispielsweise bei Änderungen der regulatorischen Anforderungen eine Anpassung des Leistungsbildes des Vertrags ermöglicht, wie es Veith, Conrads und Hackelberg (2021) für die Bewirtschaftung sehen (S. 510).

Da der Kostendruck, aufgrund der Rahmenbedingungen institutioneller Immobilienanlagen bestehen bleibt, ist das Open Book-Modell, aus Sicht des Verfassers, ein ernsthaft zu prüfender Lösungsansatz zur breiten Umsetzung. Zum einen, weil nur diese Form eine transparente Zusammenarbeit ermöglicht und zum anderen, weil sich Partizipationsmodelle, wie sie beispielweise Preuss und Schöne (2016) für das Property Management beschreiben (S. 72-73), im Kontext der integralen Betrachtung hoch komplex und schwierig handelbar herausstellen könnten.

4. Empirische Untersuchung

Die empirische Untersuchung basiert auf den Erkenntnissen des theoretischen Bezugsrahmens in Kapitel 2. Darauf aufbauend dient die Befragung dazu, die Perspektiven seitens Eigentümerschaft und Dienstleister*innen hinsichtlich der aktuellen Praxis und bezüglich Inputs für eine zielführende Entwicklung zu erforschen. Dem explorativen Charakter entsprechend wird ein exploratives Forschungsdesign mit Experteninterviews angewandt, um die spezifischen – vertiefenden, ergänzenden und divergierenden –

Erfahrungswerte der Expert*innen zum nachhaltigen Management im institutionellen Immobilienkontext verfügbar zu machen. Die Erkenntnisse aus den Interviews dienen zudem der Gegenüberstellung und Prüfung der Konzeption des nachhaltigen Immobilienmanagements aus Kapitel 3.

4.1 Expertenakquise und Befragung

Für die Interviews wurden zwölf Expert*innen aus der Schweizer Immobilienbranche per Telefon, E-Mail und persönlich angefragt, wovon 11 zugesagt haben. Bei vier Anfragen wurde der Kontakt mit einer, für das umfangreiche Themengebiet, kompetentere Stelle innerhalb desselben Unternehmens hergestellt. In einem Fall konnte, trotz mehrmaliger Anfrage über verschiedene Kanäle, keine Antwort abgeholt werden. Alle Zusagen erfolgten ohne Aussicht auf eine Entschädigung im Rahmen der Teilnahme. Das Verzeichnis der befragten Expert*innen mit der Begründung zur Auswahl sowie Interviewinformationen befindet sich in Anhang 2. Aufgrund der Forschungsfragen ist die Befragung einer heterogenen Gruppe notwendig. Dies bietet den Vorteil, dass die Fragestellungen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden können, gleichzeitig gestaltet sich der Vergleich und die Auswertung der Antworten dadurch aufwändiger.

Die Interviews mit den Expert*innen fanden zwischen dem 20. Juni und dem 15. Juli 2022 statt und wurden in schweizerdeutscher Sprache geführt. Für die Befragungen waren rund 90 Minuten geplant und dauerten zwischen 65 und 120 Minuten. 11 der 12 Expertenbefragungen wurden persönlich durchgeführt. Ein Interview musste terminbedingt per Microsoft-Teams (Online-Meeting-Applikation von Microsoft) durchgeführt werden, wie Tabelle 3 entnommen werden kann. Darin ist ersichtlich welche Termine aus Perspektive der Dienstleistung (PM und FM) und aus der Perspektive der Eigentümerschaft (verschiedene Funktionen) erfolgt sind,

| Perspektive | Datum | Dauer | Art |
|---------------------|------------|-------------|--------------------------------|
| Dienstleistung (PM) | 20.06.2022 | 110 Minuten | Persönliches Gespräch |
| Dienstleistung (FM) | 23.06.2022 | 105 Minuten | Persönliches Gespräch |
| Dienstleistung (PM) | 23.06.2022 | 60 Minuten | Persönliches Gespräch |
| Dienstleistung (FM) | 24.06.2022 | 90 Minuten | Persönliches Gespräch |
| Dienstleistung (FM) | 24.06.2022 | 100 Minuten | Persönliches Gespräch |
| Dienstleistung (FM) | 01.07.2022 | 100 Minuten | Persönliches Gespräch |
| Eigentümerschaft | 01.07.2022 | 120 Minuten | Persönliches Gespräch |
| Dienstleistung (PM) | 05.07.2022 | 90 Minuten | Persönliches Gespräch |
| Eigentümerschaft | 07.07.2022 | 90 Minuten | Microsoft Teams Online Meeting |
| Dienstleistung (PM) | 08.07.2022 | 120 Minuten | Persönliches Gespräch |

| Perspektive | Datum | Dauer | Art |
|------------------|------------|-------------|-----------------------|
| Eigentümerschaft | 15.07.2022 | 115 Minuten | Persönliches Gespräch |

Tabelle 3: Übersicht Experteninterviews

Mit dem Einverständnis der Expert*innen durfte die Tonspur des Interviews aufgenommen werden, was die erneute Konsultation der Aussagen aus den Interviews im Nachgang ermöglichte. Das einzige per Teams geführte Interview wurde in Bild und Ton aufgezeichnet. Auf Grundlage der Notizen und Aufnahmen wurden die für die Untersuchung relevanten Aussagen der Interviewpartner*innen in Textform transkribiert und Angaben, welche Rückschlüsse auf die befragte Person oder ihr Unternehmen erlauben, anonymisiert.

4.2 Interview-Leitfragen

Um die gleichwertige Adressierung der Themengebiete zu gewährleisten wurde ein einheitlicher Fragebogen verwendet, welcher im Rahmen der Interviews mit unterschiedlicher Gewichtung der einzelnen Fragestellungen zum Einsatz kam. Der Fragebogen setzt sich aus Kernfragen und ergänzenden Fragen zur Vervollständigung des Bildes und der Aussagen zusammen. Der grundlegende Aufbau und die betrachteten Inhalte sind in Abbildung 38 ersichtlich.

| Themenkomplex | Übergeordnete Fragestellungen |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ESG-Kriterien und Asset-Entwicklung | Zielsetzungen, Richtlinien und Vorgaben auf Ebene der einzelnen Assets |
| | Veränderungen seit der Annahme der Energiestrategie 2050 |
| | Evaluation von nicht / ungenügend adressierter Themenfelder |
| | Klärung der Themenbezogenen Verantwortlichkeit für die Zieldefinition und Umsetzung |
| Umsetzung auf operativer Ebene | Umfang der Weitergabe von Zielsetzungen an die operative Ebene |
| | Weitergabe von Zielsetzungen innerhalb des eigenen Unternehmens |
| | Zielsetzung in Mandaten bezüglich vertraglicher Ausprägung der Weitergabe, Anreizstrukturen, Autonomiegrad und strategischer Weiterentwicklung |
| | Modalitäten und Eigenschaften von Neuausschreibung von Facility Service Mandaten |
| Handlungsoptionen | Unterstützung von Daten und Vorhandensein einer entsprechenden Strategie |
| | Herausforderungen, Hindernisse und Spannungsfelder der operativen Umsetzung |
| | Ansatzpunkte zur Verbesserung |
| | Einbezugsmöglichkeiten des Betriebes |
| | Ideen für Anreizsysteme |

Abbildung 38: Struktur und Inhalt Fragenkatalog

Vorgelagert erfolgte ein Einstieg durch das Herstellen des beruflichen Hintergrundes und der Berührungspunkte, Verantwortungen und Erfahrungen zum Betrieb und zur Nachhaltigkeitsthematik. Im ersten Interviewteil «ESG-Kriterien und Asset-Entwicklung» stand die Frage im Fokus, inwiefern eine strategische und organisatorische Basis zur Definition

und Umsetzung von objektbezogenen Zielsetzungen im Kontext des Immobilienbetriebes besteht. In der Folge wurde im Teil «Umsetzung auf operativer Ebene» besprochen, ob allfällige Zielsetzungen – intern und extern – stringent in den operativen Betrieb getragen werden, um eine einheitliche Verständnisgrundlage für alle Beteiligten zu schaffen. Zudem wurde die Frage behandelt, ob Neuvergaben von Facility Services zu einer Beeinträchtigung des Verbesserungsprozesses beitragen. Der letzte Bereich «Handlungsoptionen» zielte darauf ab, Einblick in die Erfahrungen der Expert*innen zu erhalten, wie eine durchgängige Umsetzung der Zielsetzungen erreicht werden kann. Diese Erkenntnisse sind ein elementarer Teil der Gegenüberstellung zur Konzeption und prägender Bestandteil des Ausblicks im Rahmen der Schlussbetrachtung. Der verwendete Leitfaden findet sich im Anhang 3.

4.3 Datenauswertung

Die Auswertung und Analyse der Interviewdaten erfolgt anhand der Empfehlungen von Kuckartz (2014) zur strukturierten Inhaltsanalyse, wobei die Schritte «describe, compare and relate» die Kernpunkte des Vorgehens bilden (S. 109). Dabei orientiert sich die Struktur der Inhaltsanalyse an Kategorien (sogenannten Codes), mit welchen sich der Inhalt des Gesagten klassifizieren lässt. Der Schritt des Kodierens dient dazu, häufig beschriebene Aussagen herauszufiltern, da diese zur Beantwortung entsprechender Forschungsfragen relevant sein können und ist in Abbildung 39 abgebildet.

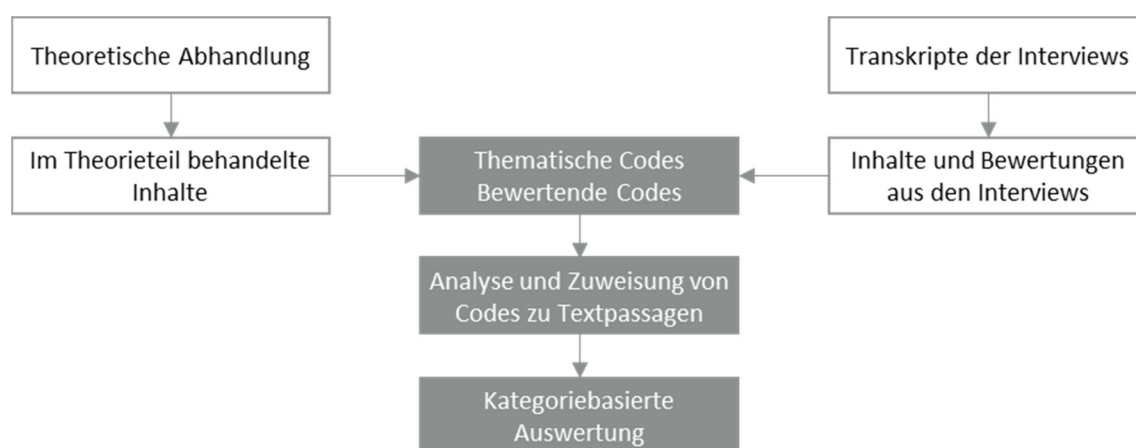


Abbildung 39: Schematische Darstellung der qualitativen Inhaltsanalyse anhand der kategorienbasierten Auswertung

Die Codebildung nach Kuckartz (2014) erfolgte sowohl deduktiv, also aus den erarbeiteten theoretischen Grundlagen, als auch induktiv aus den Antworten der Expert*innen. Die Grafik gibt den Prozess vereinfacht wieder, da die Codebildung als iterativer Prozess mit mehrmaligem Durchlauf erfolgt. Codes werden so definiert, dass Aussagen, welche

mehrere Themenbereiche (Codes) betreffen durch deren Kombination adäquat erfasst werden können. Die Codedefinition, die Codier-Regel sowie jeweils ein Beispiel pro Code sind im Code-Buch festgehalten und dienen der Nachvollziehbarkeit. Das Code-Buch bildet daher die Grundlage für die Glaubwürdigkeit der empirischen Arbeit und ist in Anhang 4 ersichtlich.

Als Tool für die Kodierung und Zusammenstellung der Zitate wurde die Software atlas.ti in der Webversion eingesetzt. Dazu wurden die Transkripte abschnittsweise bearbeitet und die Textabschnitte einem oder mehreren Codes zugewiesen. Textpassagen, welche in Bezug auf die Fragestellung nicht relevant waren, wurden nicht kodiert und somit nicht für die weitere Bearbeitung berücksichtigt. Das Ergebnis der Datenauswertung ist eine Sammlung von Aussagen pro Code, welche die wesentlichen Kernbefunde enthalten und dazu dienen, die Forschungsfragen aus Kapitel 1.2 zu beantworten.

4.4 Ergebnisse

Innerhalb der nachfolgenden Kapitel werden, mit Hilfe der erarbeiteten Codes, die Resultate aus den Interviews mit den Expert*innen abgebildet. Im Kapitel 4.4.1 werden die Zitate innerhalb der Codes analysiert und in Kernzitate in einer übersichtlichen Aufzählung zusammengeführt. Anhand dieser Zusammenfassung werden in den Kapiteln 4.4.2 bis 4.4.3 die Interview-Ergebnisse im Kontext der aktuellen Praxis zusammengeführt. Die bewertenden Codes, welche die Chancen und Herausforderungen hervorheben, werden erst in Kapitel 4 aufgegriffen, da sie direkt die dritte Forschungsfrage beantworten sollen.

Einleitend zeigt nachfolgende Abbildung 40 aus dem Tool atlas.ti, welche 15 Code-Kategorien sich im Rahmen der Analyse herauskristallisiert haben und wie häufig diese im Rahmen der 303 erfassten Zitate zum Einsatz gekommen sind.

- Grau die Codes, welche sich mit Rahmenbedingungen und der Wichtigkeit der verschiedenen Themenfelder auseinandersetzen.
- Violett die Codes, welche mit der strategischen Ebene und den daraus entstehenden Zielsetzungen und deren Kontrolle in Verbindung stehen.
- Pink die Codes, welche die Komponenten der effektiven Zusammenarbeit beschreiben.
- Grün die bewertenden Codes zu Chancen und Potentialen für die Entwicklung.
- Rot die bewertenden Codes, welche mit Hindernissen für die Entwicklung zusammenhängen.

- Hellgrau die Codes, welche dezidiert behandelten Einfluss von Daten, Digitalisierung und Technologien beinhalten.

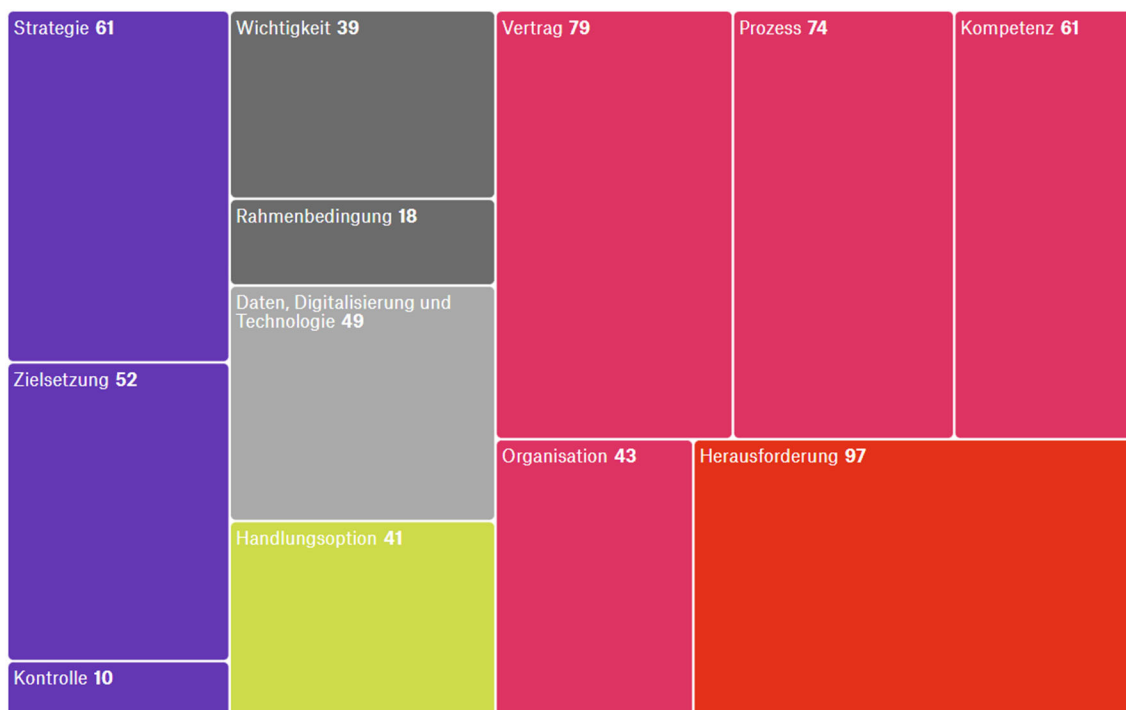


Abbildung 40: Code-Verteilung

Diese erste Übersicht lässt zwei erste Erkenntnisse zu: Die Tatsache der 434 Codenennungen bei 303 Zitaten, also fast einem Viertel mehr, zeigt, wie sehr die Themen miteinander verbunden sind. Die bewertenden Codes zeigen zudem ein Ungleichgewicht, bei dem heute noch deutlich mehr Herausforderungen als Chancen und Potentiale gesehen werden. Die hellroten Subkategorien verfügen über eine Schnittmenge zum Code «Herausforderungen», sprich sind dadurch teilweise doppelt aufgeführt, wenn sie einen Einfluss auf den operativen Betrieb ausüben.

4.4.1 Inhaltliche Analyse der Codes

In den nachfolgenden Abschnitten wird einleitend jeweils eine Übersicht der Erwähnungen des Codes abgebildet, um deren Verteilung auf die Interviewpartner aufzuzeigen. Deren Gesamtübersicht kann Anhang 5 entnommen werden, wobei die Farben die Häufigkeit der Nennungen visualisieren und die höchste Anzahl Codenennungen (12) komplett rot dargestellt ist. Die Kernzitate im Anhang bilden wiederum die zusammenfassenden Aussagen der Expert*innen ab und können sich, aufgrund der verschiedenen befragten Perspektiven, auch widersprechen. Die den Beschriebenen zugrundeliegenden Kernzitate können dem Anhang 6 entnommen werden.

Rahmenbedingungen

Der Code beschreibt Textstellen, welche Aussagen zu Regulatoren und Standards enthalten.

| Code | ET1 | ET2 | ET3 | PM1 | PM2 | PM3 | PM4 | FM1 | FM2 | FM3 | FM4 |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Rahmenbedingung | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 |

Tabelle 4: Erwähnungen Code Rahmenbedingungen

Die Eigentümerseite und das Property Management sehen sich hier, aufgrund ihrer beauftragenden Funktion, mit Schwierigkeiten konfrontiert, da Grundlagen noch nicht genügend ausgereift oder vorhanden sind. Beispielsweise die Unklarheit im regulatorischen Kontext, wie sich das Alignment der Regulatorien der EU auf die Schweiz auswirken wird. Die behördlichen Rahmenbedingungen werden zudem als wichtig erachtet, da sie einen zusätzlichen Veränderungsdruck erzeugen. Doch auch Kennzahlen und Interpretationsmöglichkeiten sind aktuell zu vielfältig und schaffen dadurch keine Klarheit. Deshalb wird dringend eine branchen- und kompetenzübergreifende Vereinheitlichung der Standards gefordert.

Wichtigkeit

Der Code beschreibt Textstellen, welche Aussagen bezüglich der Wichtigkeit der einzelnen Themen enthalten.

| Code | ET1 | ET2 | ET3 | PM1 | PM2 | PM3 | PM4 | FM1 | FM2 | FM3 | FM4 |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Wichtigkeit | 6 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 |

Tabelle 5: Verteilung Code Wichtigkeit

Die Zitate zur Wichtigkeit sind inhaltlich, gerade im Aspekt des Assets, einerseits sehr deckungsgleich und andererseits stammen die Zitate auch aus allen Bereichen, wie die einleitende Verteilung zeigt. Dabei ergibt sich ein Bild der Dominanz des Umweltfaktors, namentlich des CO₂-Ausstosses, welcher das Handeln bestimmt. Der "E-Bereich" dominiert, weil er am greif- und messbarsten ist, Massnahmen einfacher definierbar sind und daher am konkretesten angegangen werden kann. Jedoch spielt dabei auch der finanzielle Aspekt eine Rolle. Auf der Ebene Assets wird auch die Zertifizierung im Bestand als ein wichtiges Thema genannt.

Es wird auch festgehalten, dass soziale Themen vor allem im Projektbereich und Governance übergeordnet bei Verträgen von Relevanz sind. Die soziale Perspektive ist dabei im Betrieb vor allem intern von Bedeutung, wobei der Begriff «War for Talents» verwendet wird. Den Facility Management (respektive Facility Services) Dienstleistern wäre der

Aspekt der Integration und Meaningful Work wichtig. Die Umsetzung scheitert jedoch an den finanziellen Ansprüchen der Auftraggeberseite.

Die Gewichtung lässt sich gut anhand eines Zitates zusammenfassen: "Es müssen alle Themen betrachtet werden, aber aufgrund der Herausforderung der globalen Umweltsituation ist "E" jedoch zu Recht im Vordergrund".

Strategie

Der Code Rahmenbedingungen beschreibt Textstellen, welche Aussagen zur Strategie und übergeordneten Zielen auf Unternehmensebene enthalten.

| Code | ET1 | ET2 | ET3 | PM1 | PM2 | PM3 | PM4 | FM1 | FM2 | FM3 | FM4 |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Strategie | 7 | 9 | 5 | 10 | 4 | 3 | 2 | 6 | 2 | 7 | 6 |

Tabelle 6: Verteilung Code Strategie

Die Wichtigkeit des Themas Strategie zeigt sich an der breit abgestützten Verteilung der Nennungen und dem grossen Anteil von 9.8% über alle Codes. Es wird ersichtlich, dass die Unternehmen aktuell stark mit der Schaffung einer grundlegenden unternehmensbezogenen Strategie beschäftigt sind, welche auch für das ESG-Reporting benötigt wird, wobei der Umsetzungsstand sehr unterschiedlich ist. Dabei findet sich auch die vorgängig angeführten Gewichtungen wieder, wie wiederum ein Zitat veranschaulicht: "Die Wichtigkeit der Themen im Kontext der Strategie entspricht der Reihenfolge der Themen im Begriff ESG". Ein prägendes Thema ist dabei der Umgang mit dem erforderlichen Aufbau von Fachkompetenzen und die Ausstattung mit mehr Ressourcen. Einigkeit herrscht auch dabei, dass Incentives zukünftig an Nachhaltigkeitsziele geknüpft werden müssen und nicht mehr auf einer isolierten jährlichen Betrachtung erfolgen dürfen.

Zielsetzung

Der Code beschreibt Textstellen, welche Aussagen zu Zielsetzungen auf Asset-Ebene, Richtlinien oder Vorgaben für den Betrieb enthalten.

| Code | ET1 | ET2 | ET3 | PM1 | PM2 | PM3 | PM4 | FM1 | FM2 | FM3 | FM4 |
|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Zielsetzung | 7 | 3 | 2 | 6 | 5 | 4 | 2 | 6 | 10 | 4 | 3 |

Tabelle 7: Verteilung Code Zielsetzung

Die Häufigkeit der Erwähnungen (8.3%) zeigt, dass auch die konkreten Zielsetzungen ein aktuell wichtiges Thema sind. Die in den Zitaten aufgeführten unterschiedlichen Umsetzungsstände zeigen sich auch in der Verteilung der Erwähnungen innerhalb der drei

Zielgruppenbereiche. Die Erkenntnis aus dem Bereich Strategie setzt sich dabei fort: Einerseits, dass der Reifeprozess in vollem Gange ist und dadurch sehr unterschiedliche Umsetzungsstände bestehen, welche sich im Stand der Formulierung der Zielsetzungen zeigen. Andererseits zeigt sich auch im Bereich der Zielsetzung, dass das Umweltthema am weitesten fortgeschritten ist und dass in den Bereichen S und G anstelle konkret ausformulierter Anforderungen Zertifizierungen zur Externalisierung dieser Aspekte verwendet werden.

Aktuell im Fokus steht, dass Zielsetzungen ausformuliert und weitergegeben werden können. Bei zwischengeschaltetem Property Management gestaltet sich die konsistente Weitergabe der bereits vorhandenen Ziele, aufgrund der verschiedenen involvierten Rollen und divergierender Kompetenzen, noch anspruchsvoller. Aufgrund der fehlenden Zielsetzungen beginnen die Dienstleistenden zudem mit der Initiierung eigener Initiativen, zum Beispiel für energetische Optimierungen.

Kontrolle

Der Code Rahmenbedingungen beschreibt Textstellen, welche Aussagen zu Kontrollen der Ziele und Vereinbarungen enthalten.

| Code | ET1 | ET2 | ET3 | PM1 | PM2 | PM3 | PM4 | FM1 | FM2 | FM3 | FM4 |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Kontrolle | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 |

Tabelle 8: Verteilung Code Kontrolle

Im Kontext der Kontrolltätigkeiten setzt sich der Umweltfokus fort. Im Interview können vor allem durch das Facility Management Antworten gegeben werden, da die für Nachhaltigkeit interviewten Expert*innen wenig Bezug zum Betrieb haben und ein entsprechender Austausch fehlt. Durch Regulierungen und Reporting-Anforderungen im Bereich Governance haben die ressourcenintensiven Kontrolltätigkeiten zugenommen. Dabei erfolgt häufig eine Auslagerung der Kontrollen des FM an das Property Management, wobei primär auf Reklamationen oder Feststellungen von Nutzenden und Mitarbeitenden reagiert wird und kein aktives Tracking von Zielen erfolgt. Dies dürfte auch damit zusammenhängen, dass keine konkreten, sondern höchstens generische Ziele ("Energieverbrauch soll reduziert werden") im Grundauftrag enthalten sind.

Kompetenz

Der Code beschreibt Textstellen, welche Aussagen zu den eingenommenen oder erforderlichen Perspektiven, Sichtweisen und Kompetenzen enthalten.

| Code | ET1 | ET2 | ET3 | PM1 | PM2 | PM3 | PM4 | FM1 | FM2 | FM3 | FM4 |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Kompetenz | 7 | 1 | 6 | 10 | 6 | 3 | 2 | 8 | 6 | 6 | 6 |

Tabelle 9: Verteilung Code Kompetenz

Das Kompetenzen ist mit 9.8% ein Top-Thema innerhalb der Zitate, welches innerhalb der Befragungsgruppe breit abgestützt ist. Es zeigt sich dabei ein gemeinsames Verständnis, dass sich die grundlegenden Kompetenzen ergänzen. Jedoch auch, dass diese nicht vollumfänglich genutzt werden und in den Bereichen auch noch nicht so weit entwickelt sind, wie sie es sein müssten. Durch die Abhängigkeit von entsprechenden (verfügbaren) Ausbildungen benötigt dieser Kompetenzaufbau auf allen Seiten Zeit. Ein einheitliches Bild, wie der Einbezug und die Nutzung der Kompetenzen erfolgen sollen besteht indes noch nicht.

Dass die Lebenszyklusperspektive in Zukunft eine prägendere Rolle einnehmen muss, ist hingegen genauso akzeptiert wie die Erkenntnis, dass seitens Eigentümerschaft (und teilweise Property Management) häufig das Verständnis und die Kompetenz für Anforderungen aus Technik und Infrastruktur fehlt. Einigkeit besteht auch, dass das Facility Management der potenzielle Best Owner in Energiethemen ist und dass die Nutzersicht zu wenig einbezogen wird, wo das Property Management dafür prädestiniert wäre. Das Zusammenspiel von Property Management (Mieter) und Facility Management (Technik) wird als zielführend betrachtet, um energetische Ziele effizient zu verfolgen.

Für die Eigentümerschaft ist zentral, dass ein adäquates ESG-Risk Management alle Perspektiven und Kompetenzen erfordert, da die Identifikation und das finanzielle Einpreisen von Risiken sowie die Massnahmendefinition anspruchsvoll sind.

Organisation

Der Code beschreibt Textstellen, welche Aussagen zu Organisation, Verantwortlichkeiten und Autonomie im Kontext der operativen Leistungserbringung enthalten.

| Code | ET1 | ET2 | ET3 | PM1 | PM2 | PM3 | PM4 | FM1 | FM2 | FM3 | FM4 |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Organisation | 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 |

Tabelle 10: Verteilung Code Organisation

Die Zitate verteilen sich in diesem Themenbereich sehr ausgeglichen zwischen den Anspruchsgruppen und die 43 Zitate spiegeln deren vielschichtigen Inhalt nur bedingt wider. Die Aussagen sind über alle Bereiche sehr homogen und zeigen, dass die Eigentümerseite den Graben zu Nutzern und zum betrieblichen Wissen schliessen möchte, aber dies noch

etwas dauert. Zudem müssen hierzu entsprechende eigentümerseitige Kompetenzen und Ressourcen aufgebaut werden, welche den Dienstleistern als kompetente Ansprechpartner dienen können. Es herrscht auch Einigkeit darüber, dass die Organisation sich auf Grundlage der (kompetenzbasierten) Aufgabenteilung verändern sollte und auch zeigt sich, dass der Kompetenz-Gap aktuell mit zusätzlichen Spezialisten geschlossen wird. Das Property und Facility Management werden eher für operative Umsetzungen einbezogen, auch wenn entsprechende Abteilungen vorhanden wären. Zwei Kernfragen bleiben jedoch bestehen: Wie wird mit konkurrierenden Compliance-Anforderungen umgegangen? Vermögen die externen Dienstleister*innen den Kompetenz-Gap zu spezialisierten Unternehmungen zu schliessen und wird dies auf Auftraggeberseite entsprechend anerkannt?

Prozess

Der Code beschreibt Textstellen, welche Aussagen bezüglich der Ausgestaltung von Prozessen und der Zusammenarbeit sowie der Weitergabe von Strategie und Zielen enthalten.

| Code | ET1 | ET2 | ET3 | PM1 | PM2 | PM3 | PM4 | FM1 | FM2 | FM3 | FM4 |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Prozess | 11 | 5 | 5 | 12 | 4 | 9 | 5 | 6 | 7 | 5 | 5 |

Tabelle 11: Verteilung Code Prozess

Das Thema Prozesse ist mit 11.9% der Nennungen eines der drei Top-Themen und beschäftigt die gesamte Gruppe der Experteninterviews. Aufgrund des Umfangs der betroffenen Themen wurden die Zitate in drei Subkategorien «Beschaffungsprozess», «operative Prozesse» und «Weitergabe von Zielsetzungen» unterteilt.

Bezüglich des Beschaffungsprozesses zeigt sich ein zentrales Thema: Die betroffenen Prozesse sind, in allen Anspruchsbereichen, isoliert von umliegenden Prozessen und werden durch unterschiedliche Stellen verantwortet. Durch diese personelle und prozessuale Abkoppelung ist weder ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess etabliert, noch fließen übergeordnete Zielsetzungen der Nachhaltigkeit ein. Die Prozesse der operativen Zusammenarbeit sehen sich mit verschiedenen Problemstellungen konfrontiert. Die organisatorische Grundlage, dass die Nachhaltigkeit durch zentrale Stellen ohne operativen Einbezug getrieben wird und dass noch keine kompetenzbasierte Struktur besteht, manifestiert sich in den Prozessen: Es fehlt deshalb an durchgängigen Betrachtungen. Die Koordination von Auftragnehmern ausserhalb des persönlichen Kompetenzbereiches und die hinzukommenden Anforderungen durch Daten und Systeme erschweren eine zielführende Zusammenarbeit zusätzlich. Die Weitergabe von Zielen krankt an mangelndem

Austausch und in der Folge an nicht vorhandenem Verständnis für die unterschiedlichen Problemstellungen. Die Abhängigkeit von personenbezogenem Wissen sowie Fluktuations-, Sprach- und Bildungsthemen erschweren die durchgängige Umsetzung von Zielen zusätzlich. Auch auf operativer Ebene zeigen sich die unterschiedlichen Stadien der Entwicklung. Die Problemstellungen zeigen sich auch als ein Produkt der vorherig betrachteten Themenfelder und sind vor diesem Hintergrund nicht überraschend. Die Klarheit und Begrenztheit der zu adressierenden Themen darf als positiv betrachtet werden.

Vertrag

Der Code Rahmenbedingungen beschreibt Textstellen, welche Aussagen zu Verträgen, deren Inhalten und Modalitäten sowie deren künftigen Entwicklungen enthalten.

| Code | ET1 | ET2 | ET3 | PM1 | PM2 | PM3 | PM4 | FM1 | FM2 | FM3 | FM4 |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Vertrag | 1 | 7 | 5 | 11 | 7 | 10 | 5 | 7 | 12 | 8 | 6 |

Tabelle 12: Verteilung Code Vertrag

Die Vertragssituation und deren Entwicklung ist – neben den Herausforderungen – mit 12.7% der Top Code bezüglich Nennungen. Dabei wird eine Ausgangslage beschrieben, bei der Dienstleistende praktisch keine Vorgaben mit Nachhaltigkeitsbezug in den operativen Verträgen erhalten. Der Einbezug in Nachhaltigkeitsthemen erfolgt vor allem im Rahmen von einmaligen Projekten. Dies ist wenig erstaunlich, da die Expert*innen für Nachhaltigkeit, wie vorgängig im Code Prozesse gesehen, nicht in die Beauftragung involviert sind. Es werden, anhand von Zertifikatsanforderungen, vor allem G- und S- Themen eingefordert.

Während im Facility Management, aufgrund des Reifegrads der Mandate, die besten Erfahrungen mit langfristigen Verträgen gemacht werden, beträgt in der Praxis die Vertragslaufzeit meist maximal fünf Jahre. Dabei kann ein Kunde, aufgrund der prozessualen Vorgaben auch zu einer Neuausschreibung gezwungen sein, wenn dies nicht gewünscht ist. Mit der Folge, dass die Konkurrenz, welche die objektspezifischen Gegebenheiten nicht kennt, dieses unterschätzt, einen zu tiefen Preis eingibt und der Entwicklungsprozess von vorn beginnen muss. Zudem wurde festgestellt, dass die Eigentümerschaft, selbst bei direkten Vertragsverhältnissen, kaum Einfluss auf das Facility Management nimmt oder dessen Kompetenzen beansprucht.

Die in Property Management Verträgen beinhalteten Kompetenzsummen lassen kaum Spielraum für Handlungen und die Übernahme von Verantwortung. Durch die "All

inclusive" Mentalität in Property Management Verträgen bestehen zudem keinerlei Anreize zur Auseinandersetzung mit neuen Themen. Die pauschalen Rahmenbedingungen bewirken, aufgrund der nachhaltigkeitsbedingten Mehrleistungen, sogar eher das Gegenteil.

Es gibt also kaum beteiligende Anreiz-Strukturen in operativen Verträgen, da sich die Branche noch im jährlichen Intervall-Denken befindet. Bonus-Malus-Systeme wären willkommen, jedoch fehlen dazu praktikable Instrumente und Tools zur Abbildung der komplexen Thematik. Auch die systematische Pflege von Daten ist im Moment nicht Bestandteil der grundlegenden Leistungskataloge und wird im Bedarfsfall gesondert bezahlt. Jedoch wird auch festgestellt, dass wenn die Datengrundlagen einmal geschaffen sind, die tatsächliche Optimierung in den Vordergrund rückt, und es somit um moderne Property Management Agreements gehen wird. Spätestens dann wird es keinen Weg um die Erweiterung von Property und Facility Management Aufträgen mit ESG Themen mehr geben.

Daten, Digitalisierung und Technologie

Der Code beschreibt Textstellen, welche Aussagen bezüglich Daten, der Digitalisierung von Prozessen und Gebäuden und entsprechenden Technologien und deren Auswirkungen enthalten.

| Code | ET1 | ET2 | ET3 | PM1 | PM2 | PM3 | PM4 | FM1 | FM2 | FM3 | FM4 |
|----------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Daten, Digitalisierung und Technologie | 4 | 3 | 6 | 11 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |

Tabelle 13: Verteilung Code Daten, Digitalisierung und Technologie

Das Bedürfnis nach Daten und die Anforderungen an Daten sind durch die Entwicklung der Anforderungen an (ESG-)Reporte gestiegen. Sowohl das Property als auch das Facility Management nehmen eine vermehrte Nachfrage nach entsprechenden Leistungen wahr, da Stamm- und Bewegungsdaten für ein fundiertes Management benötigt werden. Trotzdem ist die Beschaffung und Pflege von Daten nur sehr selten in Grundaufträgen enthalten und, durch die fehlenden Standards, gestaltet sich eine Strukturierung für eine effiziente Nutzung schwierig. Sowohl die Beschaffung als auch die Verarbeitung von Daten erfolgen grösstenteils mittels aufwändiger Handarbeit, während für die Pflege vielerorts noch Excel zum Einsatz kommt.

Die Auseinandersetzung mit Grundlagenarbeiten ist noch nicht abgeschlossen: Welche Daten werden überhaupt benötigt, wo und wie werden diese durch wen in welchen

Systemen gepflegt? Es herrscht Klarheit darüber, dass die Antworten auf diese elementaren Fragestellungen als Basis für die Integration in Systemlandschaften benötigt werden. Die Verantwortung für Daten und Betriebsoptimierung ist der Eigentümerschaft, Zitat: "eigentlich egal". Eine erwähnte Möglichkeit ist, dass Daten, aufgrund der heutigen Aufträge, eher beim Property Management anzusiedeln sind, da diese heute als finaler Datenlieferant an die Eigentümerschaft fungieren. Betriebsoptimierungen wären hingegen, aufgrund der Perspektive Gebäude und Infrastruktur, beim Facility Management anzusiedeln. Gemäss Eigentümer*innen wird ein Energiemonitoring benötigt und teilweise werden bereits digitale Zähler installiert. In einem weiteren Schritt wird der Loop zu den Mieter*innen geschlossen und diese in die Optimierung einbezogen.

Bedingt durch die teilweise löchrigen Datengrundlagen nehmen die Dienstleister*innen wahr, dass die Eigentümer*innen – aufgrund des Marktdruckes – übergeordnete Ziele definieren, ohne die dafür benötigten eigenen Datengrundlagen zu kennen. Auf Anbieterseite werden daher Abteilungen mit dem Kernauftrag aufgebaut, Use Cases aufgrund von Daten und der Digitalisierung von Gebäuden zu evaluieren. Seitens Property Management wird aktuell zudem vermehrt der Wunsch nach Mieter-Apps wahrgenommen. Aufgrund der Angst bezüglich Datenhoheit bei allfälligen Wechseln des Dienstleistungspartners, besteht bei institutionellen Eigentümern häufig das Bedürfnis, Applikationsschnittstellen zu Mietenden, selbst zu lizenzieren. Für das Property Management ist jedoch die damit mögliche Prozessoptimierung wirtschaftlich interessanter als die Mieterbetreuung.

Das Kapitel der inhaltlichen Analyse der Codes lässt sich mit einem Zitat schliessen, welches sich dafür förmlich anbietet. Es wurde im Kontext des anspruchsvollen und vielschichtigen Themas Daten, Digitalisierung und Technologien festgehalten und schliesst den langen Bogen zur Nachhaltigkeit, denn "die Nachhaltigkeit ist kein Sprint, sondern wird uns noch lange beschäftigen".

4.4.2 Organisatorische und strategische Grundlagen

In diesem Kapitel wird die erste Forschungsleitfrage anhand der empirischen Untersuchung beantwortet: Existieren auf Asset-Ebene die zur Definition und Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen erforderlichen strategischen und organisatorischen Grundlagen?

Wie die Analyse gezeigt hat, fehlen an einigen Stellen noch Grundlagen für eine abschliessende übergeordnete Strategie. Die in der Praxis ersichtliche einseitige Gewichtung der Nachhaltigkeitsthemen zeigt sich dabei, gemeinsam mit fehlenden Regulatorien und Standards, als Hemmnis für eine integrale Bearbeitung der Themenfelder. In der

Folge sind keine integralen, datenbasierte und messbare, aber vor allem konsequent auf die übergeordnete Strategie ausgerichtete und auf das spezifische Asset heruntergebrochene, Zielsetzungen vorhanden. Aufgrund dieser Voraussetzungen ist es schlüssig, dass auch entsprechende Kontrollmechanismen fehlen.

Es sind Bestrebungen erkennbar, dass Organisationen und Strukturen, auch aufgrund der und Perspektiven, entwickelt werden sollen, um die verschiedenen Kompetenzen nutzen zu können. Doch die verschiedenen Organisationen beschäftigen sich aktuell primär mit dem internen Aufbau von Kompetenzen und Ressourcen, welche hierfür benötigt werden. Dadurch müssen auch Aufgaben, deren Bearbeitung einen positiven Einfluss auf die Kompetenz und das Wissen der dauerhaft involvierten Organisation hätte, an zusätzliche Spezialisten externalisiert werden.

Dies betrifft auch das aktuell wichtige Thema der Daten und zugrundeliegenden Technologien. Es herrscht ein gemeinsames Verständnis, dass diese eine zentrale Basis für ein faktenbasiertes Management darstellen. Jedoch fehlen wichtige Rahmenbedingungen hinsichtlich regulatorischer Anforderungen und Standards, welche für eine belastbare Grundlage benötigt werden. Deshalb müssen, mangels gemeinsamer Anhaltspunkte, mit Hilfe von Spezialisten, ressourcenintensive individuelle Lösungen erarbeitet werden.

Der Umstand, dass man sich noch im Aufbau der Kompetenzen und Ressourcen befindet, macht sich auch im Rahmen der internen Betrachtung bemerkbar. So sind die Unternehmen mehrheitlich mit der Bildung von Organisationen und Prozessen beschäftigt, welche zukünftig die Kommunikation der Zielsetzungen innerhalb der Unternehmen sicherstellen sollen. Die Etablierung dieser Strukturen wird als ein Kernelement für ein nachhaltiges Management betrachtet. Denn dabei wird die Basis geschaffen, welche zum einen die interne Durchgängigkeit von der strategischen Komponente Nachhaltigkeit zur operativen Realität und zum anderen der Rücklauf der Informationen zwecks praxisbasierter Weiterentwicklung sicherstellt. Diese effektive Realisierung dieser Erkenntnis bildet die Basis innerhalb der jeweiligen Unternehmen, welche einen gemeinsamen und Kompetenzen übergreifenden operativen Betrieb ermöglicht.

4.4.3 Operativer Einbezug

In diesem Kapitel wird die zweite Forschungsleitfrage anhand der empirischen Untersuchung beantwortet: Erfolgt das Zusammenwirken von Asset, Property und Facility Management im Betrieb in einer Form, mit welcher die Erreichung der übergeordneten Nachhaltigkeitsziele sichergestellt werden kann?

Als Resultat der empirischen Untersuchung kann festgehalten werden, dass von allen Beteiligten ein Gap zwischen dem angestrebten und dem aktuellen Zustand erkannt wurde. Dabei hat zum einen die Eigentümerseite erkannt, dass für eine adäquate Führung ein entsprechendes Mass an spezifischem Fachwissen erforderlich ist. Zum anderen haben Property und Facility Management erkannt, dass zusätzliche Kompetenzen entwickelt werden müssen. Erstens um den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden und zweitens, um die Grundlage für einen umfassenden Einbezug in strategische und taktische Prozesse zu schaffen. Denn zum jetzigen Stand werden beide primär für die operative Umsetzung einbezogen, während die zugrundeliegende Erarbeitung der Strategien und Massnahmen mit zusätzlichen Dienstleistern erfolgt. Durch diesen Hintergrund fehlen durchgängige Betrachtungen und fachliches Wissen, welches für die Führung und Entwicklung erforderlich wäre. Daher bestehen heute nur sehr vereinzelt und rudimentäre unternehmensübergreifende kontinuierliche Verbesserungsprozesse im Rahmen des Betriebes.

Die bisher beschriebene strategische, organisatorische und operative Ausgangslage manifestiert sich in der Folge auch in der Gestaltung der Verträge. Es besteht zwar das Verständnis, dass die bisherigen Vertragsmodelle und -Konstrukte die Anforderungen, welchen ein zeitgemässes Real Estate Management gegenübersteht, nicht adäquat berücksichtigen. Dabei haben sich vor allem drei Gründe gezeigt, weshalb trotzdem weiter anhand von diesen gearbeitet wird. Erstens fehlt, auch durch den fehlenden Austausch auf Management-Ebene das gegenseitige Verständnis, um an den integralen Nachhaltigkeitsanforderungen inhaltliche Anpassungen vornehmen zu können. Zweitens steigen durch die Komplexität von Bonus-Malus Regelungen und Beteiligungsmodellen das dafür benötigte Wissen und der Managementaufwand. Drittens konkurrieren sich die entwicklungsbedingt umfassenderen und flexibleren Leistungen mit den Anforderungen an gleichbleibenden Renditen und der Budgetsicherheit.

4.4.4 Herausforderungen und Handlungsoptionen

In diesem Kapitel wird die dritte Forschungsleitfrage anhand der empirischen Untersuchung beantwortet: Wo liegen in der Praxis die Herausforderungen für ein nachhaltiges Immobilienmanagement im Betrieb und was sind mögliche Handlungsoptionen?

Die Beschreibung der Herausforderungen und Handlungsoptionen konsolidiert dabei die Erkenntnisse aus den Kapiteln 4.4.1 bis 4.4.3 und führt diese mit zusätzlichen dezidierten Zitaten zusammen.

Herausforderungen

Die Experteninterviews zeigen, dass die Entwicklung einer Vielzahl von Herausforderungen gegenübersteht, welche praktisch das ganze Betrachtungsspektrum der vorliegenden Arbeit abdecken. Zwecks Übersichtlichkeit werden diese nachfolgend in stichwortartigen Bullet Points abgebildet. Die detaillierten Zitatinhalt können Anhang 6 entnommen werden.

- Es besteht eine grosse Abhängigkeit von noch nicht (abschliessend) vorliegenden Rahmenbedingungen.
- Die Langzeitbetrachtung entspricht nicht der Natur des Menschen, weshalb neben externen Rahmenbedingungen auch interne Voraussetzungen für die integrale und langfristig orientierte Betrachtung etabliert werden müssen (Organisation, Prozesse, Incentive-Lösungen etc.).
- Dazu ist die noch nicht etablierte gleichberechtigte Betrachtung der Nachhaltigkeitsdimensionen erforderlich, welche sich in assetbezogenen Zielsetzungen manifestieren müssen.
- Es fehlt an Know-how, klaren Schnittstellen und Verantwortungsbereichen sowie das gegenseitige Verständnis in Bezug auf Rollen und Zusammenarbeit zwischen Asset, Property und Facility Management.
- Deren Entwicklung ist auch bildungsabhängig und bis das erforderliche Wissen in allen relevanten Funktionen aufgebaut und entwickelt ist, wird es noch eine Weile dauern.
- Es zeigen sich unterschiedlichste Schwierigkeiten im Rahmen der internen Vermittlung von Nachhaltigkeitszielsetzungen bis zu branchenbedingten Sprachbarrieren und hohen Fluktuationen.
- Die Auseinandersetzung mit der Datenthematik gestaltet sich aufgrund der technischen und prozessualen Komplexität und dem damit zusammenhängendem Investitionsbedarf schwierig.
- Daten und Tools werden als Management-Grundlage, aber auch für die Definition von Zielen für Assets und Mitarbeitende benötigt.
- Da Nachhaltigkeit bei den Unternehmen und Immobilien Kosten verursacht, aber die Motivation nicht nachhaltigkeits- sondern ökonomiegetrieben ist, wird dies als die Hauptherausforderung angesehen. Dieses Spannungsfeld zwischen Nachhaltigkeitszielen und Renditeanforderungen hat einen negativen Einfluss auf praktisch alle betroffenen Bereiche:

- Entwicklung der internen Organisation aufgrund zusätzlich benötigter Ressourcen und Kompetenzen.
 - Investitionen in die Datenthematik und Gebäude trotz deren Wichtigkeit bezüglich Datengrundlage und Möglichkeiten der Effizienzsteigerung.
 - Vertragsgestaltung mit Dienstleistenden aufgrund von Mehrkosten und der Reduktion der Kostensicherheit durch Mehrleistungen und partnerschaftliche Modelle.
- Moderne Property und Facility Management Agreements werden als anspruchsvoll und komplex, sowohl in der Erstellung als auch im Management, beschrieben. Neben der inhaltlichen Herausforderung ergibt sich daher eine weitere durch die damit einhergehende Verzögerung bei der Einführung, obwohl bereits heute entsprechende Lösungen benötigt würden.

Die Herausforderungen lassen sich in zwei Kategorien einteilen: Finanziell verursachte und Know-how basierte Herausforderungen. Während die ausbildungsbasierten Wissens-Herausforderungen Zeit benötigen, stellt sich im finanziellen Kontext – und den vielen davon abhängigen Themen – eine zitatabasierte Huhn-Ei Frage: "Dienstleister*innen können noch nicht was benötigt wird. Sollen daher Eigentümer*innen das Geld, kurzfristig optimiert, in Spezialisten investieren und erwarten, dass die operativen Dienstleister*innen zuerst ihre Leistungen entwickeln? Oder sollen sie, langfristig denkend, in die prozessuale und organisatorische Entwicklung investieren und dadurch Mehrkosten in Kauf nehmen?"

Handlungsoptionen

Entsprechend den Herausforderungen werden auch die Handlungsoptionen in stichwortartigen Bullet Points abgebildet, während die detaillierten Zitateinhalte dem Anhang 6 entnommen werden können.

- Die Know-how Thematik wird als Chance für kleinere und agile Organisationen gesehen.
- Die Bewältigung der Datenanforderungen wird, aufgrund der Effizienzsteigerung und Einsparungen durch automatisierte Prozesse, als mittelfristiger Wettbewerbsvorteil gesehen. Dabei wird eine verantwortliche Stelle für Datenwelt und den Einbezug der unterschiedlichen Verantwortlichen in jeder Organisation als Kernelement betrachtet.

- Für das Property Management werden Mieterapplikationen primär als Chance gesehen, da durch die Automatisierung eine Steigerung der Effizienz erwartet wird, welche wiederum eine sinnvollere Nutzung der vorhandenen Ressourcen ermöglicht.
- Im Kontext der Entwicklung der auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Strukturen wird eine frühe Auseinandersetzung und Abdeckung der Anforderungen (Organisation, Prozesse, Kompetenzen etc.) für alle Anspruchsgruppen als Marktvorteil gesehen.
- Das Property und das Facility Management sehen in der internen Entwicklung des Know-hows die Möglichkeit proaktiver zu agieren und so, zumindest im Rahmen von Zusatzaufträgen, die Kompetenzen einbringen und sich abgrenzen zu können.
- Eigentümer*innen sehen dabei die Möglichkeit, dies durch eine Ideenwettbewerbs-Plattform zu unterstützen und Anstrengungen zu belohnen.
- Der Modernisierung der Verträge wird viel Potential für die Verbesserung der Gesamtsituation zugetraut:
 - Partizipation an Einsparungen für die Vereinheitlichung der Zielsetzung.
 - Openbook-Ansatz zur Verbesserung des Verständnisses der Besteller gegenüber den Leistungserbringern, um mittels Transparenz Diskussionen weg vom Preis hin zu Qualität zu führen.
 - Längere Vertragslaufzeiten oder zusätzliche Mandate ohne Ausschreibung durch intelligente Rahmenvertragsgestaltung als Basis zur Entwicklung bedürfnisspezifischer Leistungen und objektübergreifender Synergien.
 - Bonus-Malus-System als Möglichkeit für zusätzliche Anreize.
- Für die gemeinsame Entwicklung von Lösungen muss eine Evolution des partnerschaftlichen Umgangs vom Anspruch in einen effektiv gelebten Mindset erfolgen.
- Die intensivierete Zusammenarbeit zwischen Property und Facility Management im Rahmen von Betriebsoptimierungen wird durch die Kombination der Kompetenzen und Perspektiven (Mieter*innen / Nutzer*innen und Gebäude) als einer der Schlüssel zur Minimierung der Medienverbräuche betrachtet.
- Im Kontext der Minimierung der Verbräuche durch Einbezug der Mieter*innen und Nutzer*innen werden auch mehrfach Screens / Tablets erwähnt, durch welche die Einsparungen, durch den visuellen Einbezug, maximiert werden können.
- Das Property Management sieht im weiteren Komplexitätsanstieg eine Chance zur internen organisatorischen Neuaufstellung: Anstelle eines Bewirtschafters,

welcher alles machen und können muss, könnten Know-how Träger gemeinsam Liegenschaften betreuen und sich gewissen Bereichen annehmen und Fachkompetenz aufbauen (bauliche Themen, soziales, Auswertungen, Potentiale, Daten etc.).

Die Chancen und Potentiale, welche im Rahmen der Interviews genannt wurden, zeigen einige Möglichkeiten auf, welche jedoch unweigerlich mit den entsprechenden Herausforderungen, vor allem finanzieller Natur, zusammenhängen. Aufgrund der spezifischen Ausführungen der Expert*innen zeigt sich jedoch ein Umstand, welcher ebenfalls durch ein Zitat abgebildet werden kann: "Vor zwei bis drei Jahren hat Storytelling und Greenwashing in Form einer schönen Story zu einem nachhaltigen Projekt im Geschäftsbericht gereicht. Nun sind konkrete Massnahmen erforderlich und es wird Transparenz eingefordert."

5. Schlussbetrachtung

Die vorliegende Abschlussarbeit bietet eine Einführung in die theoretischen Rahmenbedingungen und Praxis des Real Estate Asset Managements im institutionellen Kontext. Darauf aufbauend wurde, mittels Literaturstudium, ein theoretisch-konzeptionelles nachhaltiges Immobilienmanagement mit dem Einbezug operativer Kompetenzen erarbeitet. Anhand von Interviews wurde dieses den Erfahrungen und Perspektiven von Expert*innen gegenübergestellt. Die nachfolgende Schlussbetrachtung würdigt die Erkenntnisse der Literaturstudie und der Interviews kritisch und summiert die Erkenntnisse im Fazit und Ausblick.

5.1 Kritische Würdigung der Ergebnisse

Einleitend zur kritischen Würdigung darf die selbstkritische Betrachtung der Themen in Bezug auf die Praxis, deren Entwicklungsmöglichkeiten und Hindernisse durch die Expert*innen festgehalten werden. Zudem hat sich gezeigt, dass die Wahrnehmungen der Eigentümerschaft, des Property und des Facility Managements zu grossen Teilen kongruent sind und sich vor allem in branchenspezifischen Nuancen und der Gewichtung der einzelnen Themenfelder (Codes) unterscheiden.

Die Meinungen der Expert*innen decken sich grundsätzlich mit der Konzeption, dass alle Kompetenzen in die Management-Struktur eingebunden werden sollen. Das Bild, wie die Organisations- und Führungsstruktur aussehen soll, ist hingegen noch nicht klar und muss sich, im Rahmen des weiteren Reifeprozesses, erst noch entwickeln. Dieselbe

Ausgangslage zeigt sich im Kontext der Neuausrichtung der Leistungsbilder auf Basis der verschiedenen Kompetenzen und Perspektiven. Es ist ein gemeinsames Verständnis vorhanden, dass sich der Status quo diesbezüglich verändern muss und wird, um den aktuellen und auch den sich wandelnden Anforderungen gerecht zu werden. Wie diese Bereinigung aussehen wird und wer künftig welche Leistungen erbringen und Verantwortungen wahrnehmen soll, lässt sich erst grob umreißen und zeigt sich in der Praxis nicht so eindeutig, wie dies die Konzeption abgeleitet hat. Eine grosse Lücke besteht zwischen Konzeption und der durch die Interviews vermittelten Realität von strategischen Prozessen, respektive dem Einbezug von Property und Facility Management in diese. Während in der Theorie zumindest das Property Management teilweise einbezogen wird, fehlt in der Praxis praktisch jegliche Form des Einbezuges. An der Stelle der längerfristigen Partner*innen werden zusätzliche Berater*innen für entsprechende Leistungen engagiert. Bezüglich Daten, Digitalisierung und Technologien sind die Konzeption und die Meinungen der Expert*innen wiederum sehr deckungsgleich. Aufgrund der Herausforderungen, welche sich im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Thema stellen, bleibt die Branche jedoch in der Realität noch weit hinter ihren eigenen Wunschvorstellungen zurück.

5.2 Fazit und Ausblick

Aufgrund der Literaturstudie und den Expertenbefragungen für die vorliegende Abschlussarbeit kann festgehalten werden, dass die in der Theorie abgebildeten Management-Strukturen den aktuellen Gegebenheiten nicht mehr vollumfänglich genügen. Die Konzeption und die Meinung der Expert*innen zeichnen hingegen ein mehrheitlich deckungsgleiches Bild. In diesem ist wichtig, dass sich integrale Management-Strukturen entwickeln, welche das objekt- und fachspezifische Wissen der am Regelbetrieb Beteiligten nutzen. Nur so kann die Durchgängigkeit, deren Wichtigkeit theoretisch hergeleitet und durch die Experteninterviews bestätigt wurde, in der Praxis etabliert werden. Dafür werden sich Job- und Stellenprofile verändern müssen, um neuen betrieblichen Anforderungen wie Energie im Facility Management, dem Community Management im Property Management oder der integralen Führung und Koordination durch das Asset Management gerecht werden zu können. Dabei wird sich das Asset Management auch direkt mit dem Facility Management auseinandersetzen und dieses direkt führen müssen, was zukünftig eine entsprechende Inhouse-Kompetenz seitens Eigentümerschaft erforderlich macht. Der direkte und intensive Dialog mit Property und Facility Management wird jedoch benötigt, um durch deren Kompetenzen auch strategische und taktische Themen wie das ESG-Riskmanagement vollumfänglich abbilden zu können. Dabei wird sich auch zeigen müssen, wie sich der Umgang mit Verträgen und den Neuausschreibungen prägenden

Compliance-Anforderungen – Stichwort Preisdruck vs. gute Qualität und Zusammenarbeit – entwickeln wird. Zumindest für die vertragliche Ausgestaltung darf erwartet werden, dass sie in näherer Zukunft eine Veränderung erfahren wird, da dieses Bedürfnis von allen Seiten besteht und das Spannungsfeld zu den Anforderungen der Realität nur noch weiter zunehmen wird. Dies wäre zugleich ein erster Schritt zur Reduktion der Principal-Agent-Problematik im Rahmen der gemeinsamen Entwicklung. Auf dieser Grundlage dürfte sich die Vereinbarung mit bestehenden Renditeerwartungen auch in Zukunft als das grösste Problem der Entwicklung der eigentümergeitigen Organisation und einer umfangreicheren Zusammenarbeit mit den Partnern*innen darstellen.

Eine Herausforderung für die nahe Zukunft stellt der Umstand dar, dass das neu zu etablierende Leistungsbild des Property und Facility Managements noch nicht klar umrissen ist und sich erst noch herauskristallisieren muss. Aufgrund der niedrigen Margen und des bestehenden Kostendrucks ist möglich, dass dieser Umstand die Kompetenzentwicklung dieser Bereiche, weiter verzögert. Da sich sowohl das Property Management als auch das Facility Management in der Pflicht sehen, proaktiver zu agieren, besteht trotzdem eine Chance, dass der entsprechende Kompetenzaufbau selbstständig initiiert wird. Entscheidend für den Einbezug der Kompetenzen werden die Fragen sein, ob das Property und Facility Management diesen Kompetenz-Gap zu spezialisierten Unternehmungen zu schliessen vermögen und dies auf Auftraggeberseite entsprechend anerkannt wird.

Ähnlich wie in den zwei ersten Bereichen präsentiert sich die Ausgangslage im Bereich der Daten, welcher als zentrales Thema für ein fundiertes Management erkannt wurden. Durch die vielseitigen Herausforderungen und die mit einer Adressierung zusammenhängenden Investitionen schreitet die Entwicklung langsamer voran, als dies die Expert*innen gerne hätten. Dies ist insofern als kritisch zu beurteilen, da Daten als Grundlage sowohl für detaillierte Zielsetzungen als auch für die zugrundeliegenden Strategien benötigt werden. Neben der inhaltlichen und technischen Komplexität steht die inhaltliche Auseinandersetzung vor der zusätzlichen Herausforderung, dass sie auch abhängig von noch nicht existierenden Standards und regulatorischen Rahmenbedingungen sowie von grundlegenden unternehmensspezifischen Strategien ist.

Dies stellt auch die Erstellung von Strategien und assetspezifische Zielsetzungen in den Unternehmen, vor allem bei den beauftragenden Eigentümer*innen vor Herausforderungen. Die Strategien und Zielsetzungen bilden das Fundament eines zielorientierten nachhaltigen Managements. Durch deren Unvollständigkeit, vor allem auf Ebene der Assets, fehlt die Ziellinie, an welcher sich das Management orientieren kann und muss. Ohne

diese Vorgaben kann auch ein nachhaltiges Immobilienmanagement nur nach bestem Wissen und Gewissen, aber ohne eine effektive Einordnung der Zielsetzungen und Massnahmen im gesamten Portfoliokontext, agieren. Da jedoch die meisten Unternehmungen, zumindest im Rahmen der Arbeit, an der Erstellung, Implementierung oder Entwicklung der Strategien sind, dürften diese vorliegen, bevor die besprochenen Organisationen umgesetzt und etabliert sind.

Trotz der Vielzahl an inhaltlichen, organisatorischen, fachlichen und vertraglichen Herausforderungen hat sich im Rahmen der Interviews mit den Expert*innen ein eindeutiges Hauptproblem herauskristallisiert. Es erfolgten mehr als 30 Nennungen konkurrierender Interessen hinsichtlich der finanziellen Zielsetzungen. Namentlich, dass die Entwicklung der Nachhaltigkeit, aber auch der Qualität der Leistungserbringung, durch die Renditeerwartungen wesentlich negativ beeinflusst wird. An dieser Stelle muss daher – im Kontext der Pyramide der Immobilienwirtschaft – abschliessend auf die Verantwortung der Investor*innen hingewiesen werden, welche sie im Rahmen eines nachhaltigen Immobilienmanagements innehaben.

Die Erkenntnisse aus den Interviews bestätigen, dass das konzeptionell hergeleitete Management eine gute Orientierung gibt, wie ein nachhaltiges Immobilienmanagement aussehen könnte. Die abschliessenden Ausführungen verdeutlichen jedoch auch, dass die Immobilienwirtschaft nur in ein nachhaltigkeitsorientiertes Immobilienmanagement transformiert werden kann, wenn die vielseitigen Anforderungen an Assets, deren Management und Betrieb sowie zugrundeliegende und erforderliche Daten als Gesamtheit anerkannt und eine integrierende Haltung implementiert wird – auch wenn dies ein Verlassen der Komfortzone erfordert.

Literaturverzeichnis

- Brundtland, G. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Genf: UN-Dokument A/42/427.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz. (1. August 2022). *Kurzinfo Innenraumluft*. Von <https://www.bmu.de/themen/gesundheitschemikalien/gesundheitschemikalien/innenraumluft> abgerufen
- Detsch, R., De Jacob, S., Kälin, W., Meister, A., Mendler, W., Schalcher, H.-R., & Ziegler, M. (2009). Bewirtschaftung. In *Immobilienmanagement* (S. 353-414). Zürich, Basel, Genf: Schulthess Juristische Medien AG.
- Deutsche Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft. (2020). *Kriterienkatalog Gebäude im Betrieb*. Stuttgart: SGNi.
- Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (15. Juni 2022). *Glossar*. Von https://www.gif-ev.de/glossar/view_contact/435 abgerufen
- GRESB BV. (2022). *2021 Real Estate Assessment Results*. Von <https://www.gresb.com/nl-en/2021-real-estate-assessment-results/> abgerufen
- International Facility Management Association Schweiz. (2010). *CEN-Normen*. Zürich: IFMA Schweiz.
- International Facility Management Association Schweiz. (2021). *Prozess-/Leistungsmodell ProLeMo*. Zürich: CRB Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1. Oktober 1976). Theory of the Firm. Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, S. 305-360.
- Kämpf-Dern, A. (2009). Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben. Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. In A. Pfnür, *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 15*. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt, Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft.

- King, M., & Trübstein, M. (2019). Institutionelle und wirtschaftliche Sichtweise. In *Optimierungsstrategien im Nutzungszyklus von Immobilien* (S. 1-104). Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden.
- Kropp, A. (2019). *Grundlagen der Nachhaltigen Entwicklung. Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lange, B. (2019). Immobilienbestandsmanagement. In K. Brauer, *Grundlagen der Immobilienwirtschaft* (10. Ausg., S. 479-536). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lippold, D. (2019). *Theoretische Ansätze der Personalwissenschaft* (2. Ausg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Picot, A., Hardt, P., & Frank, E. (2008). *Organisation. Eine ökonomische Perspektive* (5. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Preuss, N., & Schöne, L. (2016). *Real Estate und Facility Management: Aus Sicht der Consultingpraxis* (Bd. 4). München: Springer Vieweg.
- Rodeck, M., Schulz-Wulkow, C., Fischer, M., Hellmuth, A., Kohl, N., & Seyler, N. (2021). *Fünfte Digitalisierungsstudie ZIA und EY Real Estate*. Zentraler Immobilien Ausschuss und Ernst & Young Real Estate.
- Schoppe, S. G. (1995). *Moderne Theorie der Unternehmung*. München: R. Oldenbourg Verlag.
- Schweizer Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft. (2021). *Geschäftsbericht 2021*. Zürich.
- Schweizer Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft. (2022). *Zertifizierung Gebäude im Betrieb*. Von <https://www.sgni.ch/kriterien1> abgerufen
- Stock-Homburg, R., & Gross, M. (2019). *Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente* (4. Ausg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Teichmann, S. (2009). *Integriertes Facilities-Management in Europa : theoretische Konzeption, empirische Untersuchung und Marktanalyse zur Gestaltung und*

Steuerung von Wertschöpfungspartnerschaften im internationalen Kontext. Köln: Immobilien Manager Verlag IMV.

Thelen, L., & Tanner, A. (2015). Real Estate Asset Management als Dienstleistung für Investoren. In M. Trübstein, *Real Estate Asset Management: Studienergebnisse zu direkten und indirekten Immobilieninvestitionen in der Schweiz, Deutschland und Österreich* (S. 57-70). Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden.

Trübstein, M. (17. Dezember 2010). Real Estate Asset Management für Institutionelle Investoren. *Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft.* Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Regensburg.

United Nations. (22. Mai 2022). *Sustainable Development Goals.* Von <https://www.un.org/en/sustainable-development-goals> abgerufen

Veith, T., Conrads, C., & Hackelberg, F. (2021). *ESG in der Immobilienwirtschaft.* Freiburg: Haufe-Lexware.

Wübbelmann, K., & Hackelberg, F. (Februar 2021). ESG in der Immobilienbewertung. *Der Immobilienbewerter - Zeitschrift für die Bewertungspraxis*, S. 18-22.

Wüest Partner. (3. August 2022). *ESG-konforme Immobilienbewertung – Status quo und Ausblick.* Von <https://www.wuestpartner.com/ch-de/2021/03/31/esg-konforme-immobilienbewertung-status-quo-und-ausblick/> abgerufen

Anhang

Anhang 1 GiB-Nachhaltigkeitskriterien und Aufgabenzuteilung aufgrund der Kompetenzen

| | V | A | K | I | |
|--|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------|
| | V | | | | Für die Aufgabe verantwortlich; Abarbeitung kann auch delegiert werden |
| | A | | | | Ausführung, Unterstützung der verantwortlichen Stelle bei Bedarf |
| | | | K | | Entscheidet, ob die Aufgabe korrekt durchgeführt wurde |
| | | | | I | Gezielte Information über Ergebnisse und das geplante Vorgehen |

| Indikator | AM | PM | FM | Bemerkungen |
|------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Klimaschutz und Energie | | | | |
| Erfassung von Verbrauchsdaten | I | K | V,A | PM auf Basis Abrechnungen bei fehlenden technischen Möglichkeiten für das FM |
| Analyse der Messdaten und Erkennen von Potentialen | I | A | V,A | |
| Definition der Ziele und Ableiten von Massnahmen | V | A | A | |
| Umsetzen von technischen Massnahmen | I | I | V,A | Auch Führung / Koordination externer Spezialisten |
| Sensibilisierung der Nutzer | I | V,A | I | |
| Wasser | | | | |
| Erfassung von Verbrauchsdaten | I | K | V,A | PM auf Basis Abrechnungen bei fehlenden technischen Möglichkeiten für das FM |
| Analyse der Messdaten und Erkennen von Potentialen | I | A | V,A | |
| Definition der Ziele und Ableiten von Massnahmen | V | A | A | |
| Umsetzen von technischen Massnahmen | I | I | V,A | Spararmaturen, Anpassung Bewässerung etc.; Auch Führung / Koordination externer Spezialisten |
| Sensibilisierung der Nutzer | I | V,A | I | |
| Wertstoffmanagement | | | | |
| Erfassung der Restmüllmengen und des Recyclinganteils (Ist-Wert) | I | K | V,A | |
| Analyse der Messdaten und Erkennen von Potentialen | I | A | V,A | |
| Definition der Ziele und Ableiten von Massnahmen | V | A | A | |
| Umsetzen von infrastrukturellen Massnahmen | I | I | V,A | Auch Führung / Koordination externer Spezialisten |
| Sensibilisierung der Nutzer | I | V,A | I | |
| Betriebskosten | | | | |
| Zusammenführung aller aktuellen Zahlen | K | V | A | |
| Analyse der Zahlen und Erkennen von Potentialen | I | V,A | V,A | PM und FM für ihre Kompetenzbereiche verantwortlich |
| Definition der Ziele und Ableiten von Massnahmen | V | A | A | |
| Umsetzen von technischen und infrastrukturellen Massnahmen | I | I | V,A | |
| Umsetzen von organisatorischen Massnahmen | I | V,A | V,A | PM und FM für ihre Kompetenzbereiche verantwortlich |
| Risikomanagement und Werterhalt | | | | |
| Objektdokumentation | I | K | V,A | |
| Gebäudebegehung | V | I | A | Gebäudebegehung zur Identifizierung von Mängeln und Risiken in folgenden Bereichen: bautechnischer Zustand des Gebäudes, energetischer Zustand von Gebäude und technischen Systemen, brandschutztechnischer Zustand, Schadstoffe im Gebäude und Kältemitteleinsatz |
| Gewährleistungs-/Wartungsmanagement | I | I | V,A | |
| Nutzerbefragung | I | V | A | Einbringung betrieblicher Themen |
| Beschwerdemanagement | I | V,A | I | Information bezüglich betrieblicher Themen |
| Mietermanagement und Marktfähigkeit | I | V,A | | Leerstandsquote etc. |
| Vereinbarung zur Datenbereitstellung durch Mieter | I | V,A | I | Information FM für spätere (techn.) Datenbereitstellung |
| Analyse Folgen des Klimawandels am Standort | V | A | A | Einbringen PM und FM der aktuellen operativen Ausgangslage als Grundlage für Szenarien |
| Definition von Massnahmen zu Folgen des Klimawandels | V | A | A | |
| Gefährdungsstufen am Standort (Luftqualität, Lärm, Radon etc.) | V,A | | | |
| Potentialanalyse und Klimaschutzfahrplan | | | | |
| Städtebau/ Quartier | V,A | A | | |
| Gebäudeenergie | V | I | A | |
| Nutzerenergie | V | I | A | |
| Versorgungssysteme | V | I | A | |
| Erneuerbare Energie | V | I | A | |
| Massnahmen- und Finanzplan | V | A | A | Gesamtheitliche Betrachtung im Nachhaltigkeits-Dreieck |

| | |
|---|------------------------------------------------------------------------|
| V | Für die Aufgabe verantwortlich; Abarbeitung kann auch delegiert werden |
| A | Ausführung, Unterstützung der verantwortlichen Stelle bei Bedarf |
| K | Entscheidet, ob die Aufgabe korrekt durchgeführt wurde |
| I | Gezielte Information über Ergebnisse und das geplante Vorgehen |

| Indikator | AM | PM | FM | Bemerkungen |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Beschaffung und Bewirtschaftung | | | | |
| Ausbau | | | | |
| Anforderungen bezüglich Schad- und Risikostoffe | V,A | I | I | Information FM bzgl. Einfluss auf operativen Betrieb |
| Anforderungen bezüglich Verantwortungsbewusste Ressourcengewinnung und Sekundärrohstoffe | V,A | | | |
| Anforderungen bezüglich Rückbau- und Recyclingfreundlichkeit | V,A | | | |
| Anforderungen bezüglich Bauabfällen | V,A | | I | Information FM bzgl. Einfluss auf operativen Betrieb |
| Instandhaltung | | | | |
| Anforderungen bezüglich Schad- und Risikostoffe | K | | V,A | |
| Anforderungen bezüglich Verantwortungsbewusste Ressourcengewinnung und Sekundärrohstoffe | K | | V,A | |
| Anforderungen bezüglich Recyclingfreundlichkeit | K | | V,A | |
| Nachhaltige Bewirtschaftung | | | | |
| Anforderungen an Effizienz von Elektroprodukten | K | V,A | | |
| Anforderungen an nachhaltige Reinigung | K | | V,A | |
| Anforderungen an Nachhaltigkeitsaspekte bei Auswahl von Lieferanten und Dienstleistern | K | V,A | V,A | PM und FM für ihre Kompetenzbereiche verantwortlich |
| Anforderungen an bevorzugte Auswahl lokaler Anbieter bei Lieferanten und Dienstleistern | K | V,A | V,A | PM und FM für ihre Kompetenzbereiche verantwortlich |
| Anforderungen an Biodiversität | | | | |
| Umgang mit invasiven Pflanzenarten | V,A | I | I | |
| Förderung und Schutz heimischer Tierarten | V,A | I | I | |
| Begrünung von Fassade und Dachflächen | V | | A | Einbezug FM zur Sicherstellung der Kompatibilität mit der vorhandenen Baustruktur |
| Unterhaltungspflege-Vertrag zum Erhalt des funktionsfähigen Zustandes und der ökologischen Qualität | K | | V,A | |
| Technisches Monitoring | K | | V,A | |
| Ökobilanzen bei Ausbaumaßnahmen | V,A | | | |
| Ökobilanzen bei Instandhaltungsmaßnahmen | K | | V,A | |

| Innenraumkomfort | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------|---|-------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Erfassung von Daten | | V,A | | |
| Analyse der Daten und Erkennen von Potentialen | K | V,A | A | FM für Einbringen der technischen Möglichkeiten |
| Definition der Ziele und Ableiten von Massnahmen | V | A | A | |
| Umsetzen von technischen Massnahmen | K | I | V,A | Auch Führung / Koordination externer Spezialisten |
| Bauliche Projekte zur Steigerung des Innenraumkomforts | V | I | A | Führung / Koordination externer Spezialisten |
| Sensibilisierung der Nutzer | K | V,A | I | |
| Nutzerzufriedenheit | | | | |
| Kommunikation und Interaktion mit Nutzern und Besuchern | K | V,A,I | A | Auch Verantwortung für zentralen Helpdesk / Triage, Community Management, Nutzerumfragen etc.; Weitergabe Informationen durch FM bei Informationen durch Präsenz vor Ort |
| Bereitstellung Nutzerangebote | I | V,A | A | Einbezug FM bei betrieblicher Relevanz |
| Evaluation von Entwicklungsmöglichkeiten der Nutzerangebote | K | V,A | I | Information FM bei betrieblicher Relevanz |
| Evaluation von Potentialen zur Steigerung der Aufenthaltsqualität | K | V,A | I | Information FM bei betrieblicher Relevanz |
| Definition der Ziele und Ableiten von Massnahmen | V | A | A | |
| Bauliche Projekte zur Steigerung der Aufenthaltsqualität oder Nutzerangeboten | V | I | A | Führung / Koordination externer Spezialisten |
| Mobilität | | | | |
| Abholen Nutzerbedürfnisse | I | V,A | I | |
| Evaluation technischer Möglichkeiten und Plattformen | K | V,A | A | Einbezug FM für bauliche/technische Rahmenbedingungen des Assets |
| Wirtschaftliche Betrachtung | K | V,A | A | |
| Definition der Ziele und Ableiten von Massnahmen | V | A | A | |
| Bauliche Mobilitäts-Projekte | V | I | A | Führung / Koordination externer Spezialisten |
| Kommunikation zu Nutzern und Besuchern | I | V,A | I | |
| Betrieb der Infrastruktur / Schnittstelle zu technischen Partnern | | A | V,A | Abrechnungen etc. über PM |

Anhang 2 Verzeichnis befragter Unternehmen und Gesprächspartner

Die nachfolgenden Experteninterviews wurden aufgenommen und gemäss Wegleitung stichwortartig transkribiert.

Unternehmen: Armasuisse Immobilien

Teilnehmer: Herr Max Marti, Facility Manager

Begründung: In unterschiedlichen Funktionen (Architekt, Bauherrenberatung und -vertretung, Facility Manager) seit bald 30 Jahren im Immobilienbereich tätig. Durch die Langjährige Erfahrung, der Nachdiplomkurs Facility Management an der Berner Fachhochschule erfolgte bereits 2003, profunder Kenner von Anforderungen an das Facility Management und damit einhergehender Ansprüche, Entwicklungen und Verantwortungen.

Datum: 24. Juni 2022

Uhrzeit: 08.30 - 10.30 Uhr

Ort: Move Consultants AG
Albisriederstrasse 253, 8008 Zürich

Unternehmen: Bouygues Energies & Services Schweiz AG

Teilnehmer: Herr Wolfgang Krull, COO Ost

Begründung: Seit über 30 Jahren im Immobilienbereich und seit über 20 Jahren im Bereich immobilienbezogener Dienstleistungen tätig. In den leitenden Funktionen ist Herr Krull seit seinem Eintritt bei Bouygues 2006 mit ESG-Themen im weiteren Sinne konfrontiert und als COO Ost auch für dieses strategische Thema mitverantwortlich. CUREM Absolvent 2007.

Datum: 23. Juni 2022

Uhrzeit: 15.00 - 16.45 Uhr

Ort: Move Consultants AG
Albisriederstrasse 253, 8008 Zürich

Unternehmen: **H&B Real Estate AG**

Teilnehmer: Herr Simon Weiss, Leiter Bewirtschaftung und Mitglied der Geschäftsleitung

Begründung: Wurde vom angeschriebenen CUREM-Dozent Bruno Bächli als adäquater Interviewpartner für das gewählte Themengebiet vorgeschlagen. Herr Weiss ist seit 2009 im Bereich der Bewirtschaftung von H&B Real Estate und konnte die Entwicklung der Branche aus erster Hand mitverfolgen. In seiner Geschäftsleitungsfunktion ist Herr Weiss zudem interner Verantwortungsträger für die Weiterentwicklung hinsichtlich ESG-Anforderungen.

Datum: 8. Juli 2022

Uhrzeit: 15.15 - 17.15 Uhr

Ort: Move Consultants AG
Albisriederstrasse 253, 8008 Zürich

Unternehmen: **ISS Facility Services AG**

Teilnehmer: Herr Peter Lettenbauer, Leiter Administration & Support KAM CH und Herr Daniel Lang, Head Business Transformation

Begründung: Herr Lettenbauer verfügt über langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit grossen Kunden in der Schweiz und ist daher direkt mit den Erwartungen dieser Dienstleister konfrontiert. Herr Lang ist als Gegenpart für die interne Entwicklung innerhalb der ISS verantwortlich und ist, aufgrund seiner Funktion, bestens über den Stand der internen Entwicklungen informiert. Gemeinsam können sie ein umfassendes Bild der Realität des grössten FM-Dienstleisters der Schweiz aufzeigen.

Datum: 1. Juli 2022

Uhrzeit: 10.30 - 12.10 Uhr

Ort: ISS Schweiz AG
Vulkanplatz 3, 8010 Zürich

Unternehmen: Livit AG Real Estate Management

Teilnehmer: Herr Roland Steiner, Nachhaltigkeitsmanager

Begründung: Wurde vom angesprochenen neuen CEO Wolfgang Stiebellehner als adäquater Interviewpartner für das gewählte Themengebiet vorgeschlagen. Verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich Sustainability für verschiedenste Unternehmen und ist seit mehr als einem Jahr der Nachhaltigkeitsmanager der Livit AG Real Estate Management, einer der grössten Bewirtschaftungsorganisationen der Schweiz. Verfügt über entsprechende Abschlüsse an der ETH Zürich (MAS Umweltnaturwissenschaften) und Fachhochschule Nordwestschweiz (MAS in nachhaltigem Bauen).

Datum: 5. Juli 2022

Uhrzeit: 16.00 - 17.30 Uhr

Ort: Livit AG Real Estate Management
Altstetterstrasse 124, 8048 Zürich

Unternehmen: Mobimo Management AG

Teilnehmer: Herr Andreas Wende, Leiter Nachhaltigkeit

Begründung: Erfahrung in Architektur, Entwicklung und Sustainability durch verschiedenste Positionen (u.a. Akquisition, Bauherrenvertretung, Entwicklung, Nachhaltigkeit bei CSL Immobilien AG und Mobimo Management AG) und Ausbildungen (u.a. Real Estate Asset- und Portfoliomanagement an der Universität Zürich und Nachhaltige Entwicklung an der Universität Bern).

Datum: 1. Juli 2022

Uhrzeit: 14.20 - 16.20 Uhr

Ort: Mobimo Management AG
Seestrasse 59, 8700 Küsnacht

Unternehmen: Privera AG

Teilnehmer: Herr Andrea Wegmüller, COO und Mitglied der Geschäftsleitung

Begründung: Langjährige Erfahrung bei grossen Bewirtschaftungsorganisationen (vor Privera Abteilungsleiter bei der Livit AG Real Estate Management) mit Abschlüssen als Immobilienbewirtschafter, Immobilientreuhänder (SVIT) und Real Estate Management (HWZ).

Datum: 20. Juni 2022

Uhrzeit: 09.00 - 10.50 Uhr

Ort: Privera AG
Husacherstrasse 3, 8304 Wallisellen

Unternehmen: Swiss Prime Site Solutions AG

Teilnehmer: Herr Reto Felder, Chief Investment Officer

Begründung: Wurde vom angesprochenen Fabian Linke (Head Business Development & Fundraising) als adäquater Interviewpartner für das gewählte Themengebiet vorgeschlagen. Erfahrung sowohl aus der Perspektive der Bewirtschaftung (Mehr als 10 Jahre bei BDO und der Privera AG), als auch aus der Sicht des Asset Managements und nun in entsprechend strategischer Stelle bei einem der nachhaltig ambitioniertesten Investoren. Verfügt zudem über einen MAS Real Estate Management an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich.

Datum: 15. Juli 2022

Uhrzeit: 15.45 - 17.40 Uhr

Ort: Swiss Prime Site Solutions AG
Hardstrasse 201, 8005 Zürich

Unternehmen: Swiss Life Asset Managers

Teilnehmer: Frau Miriam Kittinger, Head Sustainability & ESG Real Estate Switzerland

Begründung: Wurde von der angeschriebenen CUREM-Dozentin Marie Seiler als adäquate Interviewpartnerin für das gewählte Themengebiet vorgeschlagen. Verfügt über breite Erfahrung in den Bereichen Immobilien und Sustainability, auch aus Sicht der Beratung (6 Jahre bei Pom+), mit entsprechenden Abschlüssen an der Universität St. Gallen (Sustainable Business) und der ETH Zürich (Bachelor und Master in Umweltwissenschaften).

Datum: 7. Juli 2022

Uhrzeit: 16.15 - 17.45 Uhr

Ort: Remote

Unternehmen: VebeGO AG

Teilnehmer: Herr Marc Capeder, Managing Director Facility Management

Begründung: Mehrjährige, sowohl eigentümerseitige (ehemaliger Head Property Management der Allianz Suisse Versicherungs AG) als auch Facility Management-Dienstleistungsbezogene, Immobilienerfahrung. In der aktuellen Funktion auch verantwortlich für die weitere Entwicklung der Facility Management-Leistungen der VebeGO AG, einem der grössten Facility Service Dienstleister der Schweiz. CUREM Absolvent 2016.

Datum: 24. Juni 2022

Uhrzeit: 13.45 - 15.25 Uhr

Ort: VebeGO AG
Albisriederstrasse 253, 8008 Zürich

Unternehmen: Wincasa AG

Teilnehmer: Herr Oliver Hofmann, CEO

Begründung: CEO einer der grössten Schweizer Bewirtschaftungsunternehmen, welches zudem durch die Zugehörigkeit zur SPS-Gruppe in engem Kontakt zur Eigentümerschaft steht. CUREM Absolvent 2006.

Datum: 23. Juni 2022

Uhrzeit: 10.05 - 11.10 Uhr

Ort: Wincasa AG
Albisriederstrasse 253, 8008 Zürich

Unternehmen: Zürich Insurance Company Ltd.

Teilnehmer: Frau Sadaf Stutterheim, Real Estate Strategy Manager Global Real Estate

Begründung: Seit vier Jahren im strategischen Real Estate Management der Zürich Versicherung in Kombination mit einem Sustainability-Background (seit 2012)

Keine Rückmeldung auf mehrmalige Anfrage erhalten.

Anhang 3 Leitfaden Experteninterviews

Kurzbeschreibung des Forschungsgebietes

Im Kontext der Energiestrategie 2050, der Zunahme der Wichtigkeit von ESG-Betrachtung und integraler Nachhaltigkeitszertifizierungen wie DGNB oder SNBS steigt der Anspruch an ein nachhaltiges Management von Immobilien zur Sicherstellung der ökonomischen, ökologischen und soziokulturellen Aspekte.

In den Strategien der professionellen Immobilieneigentümer nimmt daher die Wichtigkeit der umweltbezogenen, sozialen und auf die Governance ausgerichteten Zielsetzungen zu. Aufgrund der historischen Entwicklung waren die vertraglichen Rahmenbedingungen jedoch bisher nicht dafür ausgelegt, entsprechende Zielsetzungen zu berücksichtigen. Dementsprechend wird davon ausgegangen, dass auch Informationsprozesse und KPI-Strukturen nicht diese neue Realität abbilden.

Eine der wichtigen Rollen, gerade bei grösseren Objekten oder Arealen, ist die des Facility Managements. Durch dessen Präsenz vor Ort, die Nähe zu den Mietern und nicht zuletzt die Funktion der technischen Immobilienkompetenz im Betrieb sollte es eine Schlüsselfunktion in der positiven Entwicklung der genannten Nachhaltigkeitsaspekte im Betrieb einnehmen. In der Praxis wird diese Chance jedoch oft nicht wahrgenommen und der entsprechende FM-Dienstleister wird im Drei- oder Fünfjahresrhythmus neu ausgeschrieben und ersetzt. Da mit jedem Wechsel ein Know-how-Verlust einhergeht, behindert dieser Mechanismus das nachhaltige Management und die betriebliche Optimierung von Immobilien.

Im Rahmen der Arbeit soll analysiert werden, wie die Experten der verschiedenen Stakeholder (Assetmanagement, Bewirtschaftung, Facility Management) die aktuelle Lage einschätzen, wo sie die Ursachen dieser Handhabung sehen und wie die institutionalisierten Rahmenbedingungen verbessert werden könnten, um eine durchgängige Berücksichtigung von strategischen Nachhaltigkeits-Zielsetzungen bis in die Ebene des operativen Betriebes implementieren zu können. Das Ziel ist es, Handlungsoptionen und Massnahmen aufzeigen zu können, welche den beteiligten Stakeholdern helfen, die Performance der Immobilien durch die lückenlose Berücksichtigung dieser integralen Lebenszyklusaspekte zu verbessern.

Interviewfragen

1. EINSTIEG

Wie lange sind Sie schon im Immobilienbereich tätig?

Was sind Ihre Berührungspunkte, Verantwortungen und Erfahrungen zum Betrieb und zur Nachhaltigkeit?

Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen für Immobilien, deren Nutzung und Betrieb aufgrund der integralen Nachhaltigkeits-Anforderungen?

2. ESG-KRITERIEN UND ASSET-ENTWICKLUNG

Im Fokus steht die Frage, inwiefern eine strategische Basis zur Definition und Umsetzung von objektbezogenen Zielsetzungen im Kontext des Immobilienbetriebes besteht.

Bestehen konkrete Zielsetzungen, Richtlinien und Vorgaben, die auf Ebene der einzelnen Assets umgesetzt werden müssen?

- Zielsetzungen im Bereich Umwelt (E)
Nicht nur Energie, auch Aspekte wie Biodiversität und Flächennutzung bei Grossüberbauungen (höher bauen, um mehr Grünflächen zwischen Gebäuden zu haben), Ökobilanzen beim Bau (Graue Energie), Mobilität etc.
- Zielsetzungen im Bereich Soziales (S)
Nicht nur Kundenzufriedenheit, sondern auch weitere soziale Aspekte wie das Einhalten von Arbeitsbedingungen beim operativen Betrieb, Gleichberechtigung in allen Tätigkeitsbereichen, Begegnungszonen in Überbauungen, Nutzungsflexibilität etc.
- Zielsetzungen im Bereich Governance (G)
Nicht nur Transparenz, Bestechung und Rechnungslegung, sondern auch Vergütung von (Führungs-) Personal, Vertragsformen im operativen Betrieb (Partnerschaftlichkeit vs. Rein monetäre Ziele), Digitalisierung etc.
- Wie schätzen Sie die Wichtigkeit der drei Aspekte in ihrer Unternehmung ein?
- Sind die drei Aspekte in ihrer Unternehmung heute in der Strategie abgebildet?

Veränderungen im Kontext ESG-Reporting in den vergangenen fünf Jahren seit der Annahme der Energiestrategie 2050 an der Urne:

- Wie haben sich die Zielsetzungen im Energiebereich (auch durch die Energiestrategie 2050) in Ihrem Unternehmen konkret verändert?
- Wie haben sich soziale Standards und entsprechende Zielsetzungen in Ihrem Unternehmen konkret verändert?
- Wie haben sich Governance-Zielsetzungen in Ihrem Unternehmen konkret verändert?

Gibt es ein Themenfeld, welches Ihrer Ansicht nach noch nicht / ungenügend adressiert wird?

Wie ist die Verantwortlichkeit bezüglich der drei Themenbereiche in Ihrem Unternehmen geregelt?

- Wer ist auf Asset-Ebene für die Festlegung sozialer Ziele zuständig?
- Wer ist auf Asset-Ebene für die Festlegung ökologischer Ziele zuständig?
- Wer ist auf Asset-Ebene für die Festlegung ökonomischer Ziele zuständig?
- Sind diese Personen auch für die Kontrolle der Zielerreichung verantwortlich?

Wer ist Ihrer Ansicht nach in Ihrem Unternehmen für die Umsetzung von Immobilienbezogenen ESG-Kriterien verantwortlich?

- im Bereich Umwelt: Wer ist verantwortlich für welche konkreten Aspekte?
- im Bereich Soziales: Wer ist verantwortlich für welche konkreten Aspekte?

3. UMSETZUNG AUF OPERATIVER EBENE

In der Folge steht im Fokus, ob allfällige Zielsetzungen stringent in den operativen Betrieb getragen werden, so dass alle Beteiligten dazu in der Lage sind, auf einer einheitlichen Basis agieren zu können. Zudem wird die Frage behandelt, ob Neuvergaben von Facility Services zu einer Beeinträchtigung des Verbesserungsprozesses beitragen.

Weitergabe an operative Ebene

- Welche ESG-Zielsetzungen, die auf Asset-Ebene formuliert worden sind, sollten Ihres Erachtens an die Dienstleister weitergegeben werden?
- Werden, Ihres Erachtens, die Zielsetzungen innerhalb ihres Unternehmens in genügender Weise weitergegeben?
- Falls nein, inwiefern nicht und wo sehen sie die Ursache?
- Falls ja, wie werden welche ESG-Zielsetzungen an die Bewirtschaftungs- und Facility-Dienstleister weitergegeben?

Falls die Zielsetzungen vertraglich verankert werden:

- Welche Aspekte werden vertraglich festgelegt und wie, d.h. mit welchem Konkretisierungsgrad?
- Wie viel Autonomie wird den operativen Dienstleistern bei der Umsetzung konkreter Einzelheiten in diesen Fragen gewährt?
- Gibt es Anreiz-Strukturen mit Bezug zur integral nachhaltigen Entwicklung der Mandate?
- Werden die Mandate bezüglich ESG-Aspekten strategisch weiterentwickelt? (Auditprozess, Interne Prozessvorgaben) Oder verlässt man sich auf die Proaktivität der Leistungserbringer zur nachhaltigen ökonomischen und ökologischen Verbesserung der Performance?

Neuausschreibungen von Facility Service-Mandaten

- In welchem Intervall werden die Mandate neu ausgeschrieben (Was sind die üblichen Mindestvertragslaufzeiten und gibt es Verlängerungsoptionen)?
- Was sind die Treiber bei der Neuausschreibung von Leistungen? (Qualität / Know-how, Preis, Prozess (periodische Neuausschreibung als Vorgabe etc.)
- Wie schätzen Sie die Wichtigkeit der von Ihnen genannten Treiber in Ihrer Unternehmung im Rahmen von Neuausschreibungen und Vergaben ein?
- Wird untersucht, ob die Zielsetzungen, welche zur Neuausschreibung führen, erreicht werden?
- Falls ja, mit welchen Methoden werden welche Aspekte erhoben und kontrolliert? (Stichwort Qualität inkl. Nutzerzufriedenheit → sozialer Aspekt)
- Welche Stelle ist für die FM-(Beschaffungs-)Strategie verantwortlich?

Eine Stütze zur Umsetzung von ESG-Zielen kann die Pflege von Stamm- und Bewegungsdaten der Immobilien sein, indem die Kontinuität und Verbesserung angemessener ESG-Praktiken erleichtert wird. Wie sieht das bei Ihnen aus?

Besteht bei Ihnen eine Digitalisierungsstrategie hinsichtlich gebäudebezogener Daten und digitalen Lösungen?

Werden bei Ihnen systematisch Daten zu ESG-Themen in den Stammdaten der Immobilien erfasst? Und falls ja, wie und mit welchen Zielen?

4. HANDLUNGSOPTIONEN

*Der letzte Fokus der Handlungsoptionen zielt darauf ab, die Erfahrungen der Expert*innen zu Handlungsoptionen und Empfehlungen zu konsolidieren, wie eine durchgängige Umsetzung der Zielsetzungen erreicht werden kann.*

Wo sehen Sie Hindernisse/ Spannungsfelder – auch Stichwort Principal-Agent-Theorie – bei der Vermittlung der Zielsetzungen von der strategischen auf die operative Ebene?

Wo sehen Sie Ansatzpunkte für allfällige Verbesserungsmöglichkeiten der bestehenden Praxis / der bestehenden Arbeitsabläufe in jedem der Nachhaltigkeitsbereiche?

Wie soll und kann der Betrieb konkret miteinbezogen, resp. in die Verantwortungskette integriert werden, um in allen Bereichen mehr Nachhaltigkeit zu erreichen?

Was wären Ihrer Ansicht nach sinnvolle Anreizmöglichkeiten, um welche die Bewirtschaftungs- und Facility Service-Vertragsstrukturen erweitert werden könnten?

Anhang 4 Code Buch

Die Tabelle folgt in ihrer Farbgebung derjenigen aus der Grafik in Kapitel 4.4.

| Code | Codierregel | Ankerbeispiel |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rahmen-bedingungen | Textstellen, welche Aussagen zu Regulatoren und Standards enthalten | " Auch erhoffe ich mir eine Vereinfachung durch Top Down Vorgaben der Regulatoren und eine darauffolgende Vereinheitlichung und Konsolidierung." |
| Wichtigkeit | Textstellen, welche Aussagen bezüglich der Wichtigkeit der einzelnen Themen enthalten | "Der Fokus liegt auf Energie und CO ₂ Ausstoss aufgrund Erderwärmung und Wahrnehmung, dass ESG v.a. Energie betrifft. Vor allem aber ist dieses Thema messbar." |
| Strategie | Textstellen, welche Aussagen zu Strategie und übergeordneten Zielen auf Unternehmensebene enthalten | "Die Komplexität des sozialen Aspektes wurde erkannt und man ist daran die eigene Strategie zu finden im Spannungsfeld Vergleichbarkeit, Mehrwert, Komplexität und Alltagstauglichkeit." |
| Zielsetzung | Textstellen, welche Aussagen zu Zielsetzungen auf Assetebene, Richtlinien oder Vorgaben für den Betrieb enthalten | "Seit etwa fünf Jahren werden auf Seite der Eigentümer High-Level Ziele definiert. Seit etwa zwei Jahren werden Eigentümerzielsetzungen teilweise auch ausformuliert und weitergegeben." |
| Kontrolle | Textstellen, welche Aussagen zu Kontrollen der Ziele und Vereinbarungen enthalten | "Durch Regulierungen und Reporting-Anforderungen im Bereich Governance haben Kontrolltätigkeiten zugenommen und sind ressourcenintensiv." |
| Kompetenz | Textstellen, welche Aussagen zu den eingenommenen oder erforderlichen Perspektiven, Sichtweisen und Kompetenzen enthalten | "Aufgrund der Kompetenz sind Betriebsoptimierungen bei uns Teil der Facility Management Verträge." |
| Organisation | Textstellen, welche Aussagen zu Organisation, Verantwortlichkeiten und Autonomie im Kontext der operativen Leistungserbringung enthalten | "In der Regel sind uns gegenüber die Asset Manager für die Nachhaltigkeit verantwortlich. Es werden Nachhaltigkeitsberater beigezogen, um sie bezüglich Zielsetzungen etc. zu unterstützen." |
| Prozess | Textstellen, welche Aussagen bezüglich der Ausgestaltung von Prozessen und der Zusammenarbeit sowie der Weitergabe von Strategie und Zielen enthalten | "In der Bewirtschaftung ist bei uns nicht der Vertragsaushandler operativ verantwortlich. Daher fehlt der Know-how-Transfer resp. der Feedback-Loop." |

| Code | Codierregel | Ankerbeispiel |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vertrag | Textstellen, welche Aussagen zu Verträgen, deren Inhalten und Modalitäten sowie deren künftigen Entwicklungen enthalten | "Im Bereich Governance sind die Liegenschaftseigentümer stark FINMA-reguliert. Dadurch hat die Kontrolle von uns als Dienstleister massiv zugenommen und ist ressourcenintensiv. Dies auch aufgrund der Auslagerung von eigenen Kontroll-Verantwortungen durch die Vertragsgestaltung." |
| Daten, Digitalisierung und Technologie | Textstellen, welche Aussagen bezüglich Daten, der Digitalisierung von Prozessen und Gebäuden und entsprechenden Technologien und deren Auswirkungen enthalten | "Die Systemlandschaft ist im Spannungsfeld des Dreieck ET-PM-FM, da alle unterschiedliche Anforderungen haben und gemeinsame Daten bei gleichzeitig eigenen Systemen nützen wollen und müssen." |
| Herausforderung | Textstellen, welche Aussagen zu Herausforderung, Hindernissen und Spannungsfeldern in der Entwicklung von Assets, Organisationen oder Prozessen enthalten oder sich mit Themen auseinandersetzen, welche ungenügend adressiert werden | "Es fehlt eine Standardisierung der Rahmenbedingungen, welche nüchterne Entscheidungen ermöglichen und eine Vergleichbarkeit schafft." |
| Handlungsoption | Textstellen, welche Aussagen zu Handlungsoptionen in der Entwicklung von Assets, Organisationen oder Prozessen enthalten | "Generell wurde festgestellt, dass der partnerschaftliche Umgang zwar überall ein Anspruch ist, aber nur selten effektiv gelebt wird. Dies wird jedoch als wichtige Handlungsoption für das gemeinsame Entwickeln von Lösungen gesehen." |

Anhang 5 Übersicht der Code Verteilung

| Code | ET1 | ET2 | ET3 | PM1 | PM2 | PM3 | PM4 | FM1 | FM2 | FM3 | FM4 |
|----------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Rahmenbedingung | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Wichtigkeit | 6 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 |
| Strategie | 7 | 9 | 5 | 10 | 4 | 3 | 2 | 6 | 2 | 7 | 6 |
| Zielsetzung | 7 | 3 | 2 | 6 | 5 | 4 | 2 | 6 | 10 | 4 | 3 |
| Kontrolle | 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Kompetenz | 7 | 1 | 6 | 10 | 6 | 3 | 2 | 8 | 6 | 6 | 6 |
| Organisation | 6 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| Prozess | 11 | 5 | 5 | 12 | 4 | 9 | 5 | 6 | 7 | 5 | 5 |
| Vertrag | 1 | 7 | 5 | 11 | 7 | 10 | 5 | 7 | 12 | 8 | 6 |
| Daten, Digitalisierung und Technologie | 4 | 3 | 6 | 11 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| Handlungsoption | 4 | 7 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 | 1 |
| Herausforderung | 13 | 7 | 9 | 10 | 10 | 9 | 7 | 8 | 8 | 8 | 8 |

Anhang 6 Zusammenfassende Zitate

Rahmenbedingungen

- In der EU findet ein Aligment der Regulatorien statt. In der Schweiz sind wir noch nicht so weit und die Auswirkungen können nur abgeschätzt werden.
- Da kein einheitliches Rahmenwerk an Standards besteht, erfolgt vielerorts eine individuelle Auseinandersetzung mit den normativen Grundlagen aus verschiedenen betroffenen Themenfeldern.
- Behördlichen Rahmenbedingungen wären wichtig, da sie einen zusätzlichen Veränderungsdruck erzeugen.
- Kennzahlen und Interpretationsmöglichkeiten sind aktuell zu vielfältig und schaffen keine Klarheit.
- Es wird dringend eine branchen- und kompetenzübergreifende Vereinheitlichung mit Standards benötigt.

Wichtigkeit

- Auf Liegenschaftsebene ist das Thema Umwelt dominant. Soziale Themen sind vor allem im Projektbereich und Governance bei übergeordnet bei Verträgen von Relevanz.
- Der "E-Bereich" dominiert auch, weil er am greif- und messbar ist, Massnahmen einfacher definierbar sind und daher am konkretesten angegangen werden kann.
- Der finanzielle Aspekt ist jedoch auch ein Grund, dass die Umwelt, vor allem CO₂, so im Fokus steht.
- Als Folge des eigentümerseitigen Fokus auf Umweltthemen steht dieses Thema für Dienstleister daher ebenfalls im Zentrum.
- Der Fokus liegt auf Energieeinsparungen und Reduktion des CO₂-Ausstosses.
- Aktuell ist auch die Zertifizierung unseres Bestandes ein grosses Thema.
- Mehrheitlich wird der Government-Aspekt als nicht zentral betrachtet, da in der Schweiz die Grundlagen gut seien.
- Die soziale Perspektive ist intern, im Kontext der eigenen Mitarbeitenden, von grosser Bedeutung (Stichwort "War for Talents"). Auf Ebene des Assets ist der Aspekt heute vor allem im Kontext von baulichen Projekten von Bedeutung.
- Den Facility Management (respektive Facility Services) Dienstleistern wäre der Aspekt der Integration und Meaningful Work wichtig. Die Umsetzung scheitert jedoch an den finanziellen Ansprüchen der Auftraggeberseite.
- Es müssen alle Themen betrachtet werden, aber aufgrund der Herausforderung der globalen Umweltsituation ist "E" jedoch zu Recht im Vordergrund
- In den letzten zwei bis vier Jahren hat die Datenthematik an Gewicht gewonnen.

Strategie

- Der Stand der Strategien mit Unternehmensperspektive (ohne Asset) zeigt sich sehr heterogen von "Probleme und Herausforderungen wurden erkannt und eine Strategie ist in Planung" bis zu "Strategie an Implementierung und Entwicklung".
- Ein prägendes Thema ist der Umgang mit dem erforderlichen Aufbau von Fachkompetenzen und die Ausstattung mit mehr Ressourcen.
- Entsprechend der Gewichtung der Themen ist der interne soziale Aspekt ein prägendes Thema im Kontext der Strategie. Die Mitarbeitenden rücken mehr in

den Fokus und werden auch vermehrt in die entsprechende Strategieerstellung mit einbezogen.

- Es herrscht Einigkeit, dass bezüglich Incentives an Nachhaltigkeitsziele geknüpft werden müssen und nicht auf einer isolierten jährlichen Betrachtung erfolgen dürfen, was jedoch erst bei zwei Eigentümerinnen in Erarbeitung ist.
- Auf Ebene des einzelnen Assets befinden sich die Eigentümer*innen im Stadium einer übergeordneten Betrachtung im Rahmen der Strategieerstellung. Daher gibt es noch praktisch keine konkret abgeleiteten und stringent auf Assets heruntergebrochene strategische Ziele für den Betrieb.

Zielsetzung

- Den Dienstleistern sind keine strategischen und konzeptionellen Zielsetzungen der Eigentümerschaften bekannt. Es werden nur spezifische operative Aufträge, wie beispielsweise eine Datenlieferung oder eine PV-Installation, kommuniziert.
- Die aktuelle übergeordnete Zielsetzung auf Eigentümerseite ist, durch mehr Kompetenzen und Ressourcen übergeordnete Zielsetzungen auf konkrete Zielsetzungen und Massnahmen auf Assetebene herunterzubrechen. Seit etwa fünf Jahren werden auf Seite der Eigentümer*innen High-Level Ziele definiert. Seit etwa zwei Jahren werden diese Zielsetzungen teilweise auch ausformuliert und weitergegeben. Je nach Eigentümer*in gibt es bereits Ziele, jedoch ist das Thema erst in Entwicklung.
- Es benötigt einen weiteren Reifeprozess für durchgängige Zielsetzungen von Eigentümerseite, welcher zuerst klare Vorgaben und Ziele definieren und diese dann in die Zusammenarbeit einbringen muss.
- Die Eigentümer*innen sind häufig noch auf dem Niveau der Datenbeschaffung. Ohne diese die Basis fehlt, um überhaupt strategiekonforme Zielsetzungen für die einzelnen Objekte definieren zu können. Bei den meisten Mandaten sind daher die Zielsetzungen nicht bekannt, da die Grundlagen noch nicht genügend ausgereift sind.
- Aktuell werden vor allem Zielsetzungen im Bereich Energie weitergegeben. Entsprechend der Markt-Gewichtung sind die Zielsetzungen im Bereich Energie und CO₂ quantitativ und sonst eher qualitativ, da sie eher noch getestet werden müssen.
- Bei zwischengeschaltetem Property Management gestaltet sich die konsistente Weitergabe der vorhandenen Ziele, aufgrund der verschiedenen involvierten Rollen, noch anspruchsvoller.
- Aufgrund fehlender Zielsetzungen beginnen die Dienstleistenden mit der Initiierung eigener Initiativen, z.B. für energetische Optimierungen.
- In den Bereichen S und G werden anstelle konkret ausformulierter Anforderungen Zertifizierungen zur Externalisierung dieser Aspekte verwendet.

Kontrolle

- Durch Regulierungen und Reporting-Anforderungen im Bereich Governance haben Kontrolltätigkeiten zugenommen und sind ressourcenintensiv.
- Es erfolgt häufig eine Auslagerung der Kontrollen des FM an das Property Management.
- Es kommen Auditierungen der FM Leistungen zur Überprüfung der Zielsetzung zum Einsatz. Jedoch erfolgt kein aktives Tracking bezüglich des Matches von Qualität (Zufriedenheit) und Kosten, sondern es wird primär auf Reklamationen oder Feststellungen von Nutzenden und Mitarbeitenden reagiert.

- Ziele werden vor allem im Bereich Umwelt definiert, da sie dort auch messbar sind.
- Es werden keine konkreten operativen Nachhaltigkeitsziele im Grundauftrag weitergegeben. Wenn, dann sind es sehr generische Ziele ("Energieverbrauch soll reduziert werden"), welche selten kontrolliert und besprochen werden.

Kompetenz

- Lebenszyklusperspektive muss in Zukunft eine prägendere Rolle einnehmen, ist jedoch nicht an keiner Stelle genügend Etabliert.
- Seitens Eigentümerschaft (und teilweise Property Management) fehlt häufig das Verständnis und die Kompetenz für Anforderungen aus Technik und Infrastruktur.
- Das Facility Management bietet sich als Best Owner im energetischen Bereich, Reinigung (ökologische Mittel, neue Methoden) und Lebenszyklusthemen an, muss jedoch die "Hausaufgaben machen" und Kompetenzen und Ressourcen für Lebenszyklus- und Energiethemen aufbauen.
- Die Nutzersicht wird zu wenig einbezogen. Sei dies im Kontext der Zufriedenheit, da dies das Spannungsfeld Kosten - Qualität beinhaltet, oder im Umfeld der energetischen Bestrebungen. Das Property Management wird als dafür prädestiniert angesehen, verfügt aber ebenfalls noch über zu wenige Kompetenzen, um die Nachhaltigkeitsverantwortung wahrnehmen zu können.
- Durch die Abhängigkeit von entsprechenden (verfügbaren) Ausbildungen benötigt der Kompetenzaufbau auf allen Seiten Zeit.
- Im Bereich Umwelt wird die Kombination der Perspektiven und Kompetenzen des Property Managements (Mieter) und des Facility Managements (Technik) als Zielführend betrachtet, um gemeinsam energetische Ziele zu verfolgen.
- Die Eigentümerschaft ist, bezüglich ihres Fachwissens und Prozessen, weit weg vom Betrieb. Daher sollten zur Adressierung von Themen mit Bezug zu Nutzenden, Gebäude und Technik die ergänzenden Kompetenzen von Property und Facility Management integriert werden.
- Ein adäquates ESG-Risk Management benötigt alle Perspektiven und Kompetenzen, da die Identifikation und das finanzielle Einpreisen von Risiken (Lieferengpässe, Steigerung der Preise, Schäden durch Extremwetterereignisse, Auswirkungen der Klimaveränderung etc.) sehr schwierig ist.
- Für eine Veränderung benötigt es eine Anerkennung der verschiedenen Kompetenzen mit einer einhergehenden Umverteilung der Aufgaben zur gegenseitigen Ergänzung.
- Ein einheitliches Bild, wie der Einbezug erfolgen soll, besteht indes noch nicht und zeigt sich auch in einem Zitat, welches sich den übrigen Aussagen entgegenstellt: "Eine Weitergabe von Nachhaltigkeitszielsetzungen an die Bewirtschaftung sehe ich aus Eigentümersicht nicht"

Organisation

- Eigentümerseitige ESG-Organisationen sind aktuell noch zu weit weg vom operativen Betrieb, um dessen Einbezug zu adressieren, was aber in zwei bis drei Jahren das Ziel ist.
- Den Nachhaltigkeitsstellen auf Dienstleisterseite fehlen Ansprechpartner auf interner operativer Ebene.
- Theoretisch ist ein partnerschaftliches Modell (Partizipation) schon heute die Zielsetzung. Praktisch bestehen jedoch die Probleme von Compliance-

Vorgaben (Neuausschreibungen) und Rendite-Anforderungen (Preisdruck), welche dem im Weg stehen

- Governance Vorgaben stehen aktuell im Widerspruch zu einem strategischen Management-Einbezug von Property und Facility Management. Sie lassen es nicht zu, dass diese Vorgaben (=Auftrag) erarbeiten, anschliessend selbst abarbeiten und kontrollieren, da sich dies nicht mit dem Check and Balance Grundsatz vereinbaren lässt.
- Eine Entwicklung der Aufgabenteilung und eine entsprechende Anpassung der Organisation wird dennoch als eine Frage der Zeit angesehen.
- Institutionelle besitzen nicht alle eine Kompetenzstelle für Gebäude und Betrieb. Da die operativen Dienstleister noch nicht über die erforderlichen Kompetenzen zur strategischen und taktischen Mitarbeit verfügen, beauftragen Eigentümer*innen Spezialisten für entsprechende Aufgaben.
- Property und Facility Management werden eher für operative Umsetzung und Rollout einbezogen, auch wenn dazu Abteilungen vorhanden wären und zur Wahrung des Know-hows im Betrieb entwickelt, werden könnten.
- Durch die Entwicklungen werden für die Eigentümerschaft die Transparenz und Nähe zu Kunden wichtiger, weshalb sich grössere Eigentümer*innen vermehrt Gedanken über eine inhouse Bewirtschaftung machen.
- Es werden eigentümerseitig Tochterfirmen gegründet, die sich um Energiedienstleistungen kümmern, und das entsprechende Know-how intern aufbauen sollen, obwohl betrieblich-operative Tochterfirmen bestehen. Das Thema bleibt dadurch weiter vom operativen Betrieb und Know-how separiert.

Prozess

Kernzitate Vergabe:

- Aus Nachhaltigkeitssicht ist auf Eigentümerseite unklar, wie der Vergabeprozess bezüglich Analyse und Vergabe abläuft und wie/ob Anforderungen berücksichtigt werden.
- FM-seitig ist der Beschaffungsprozess zum abteilungsübergreifenden Know-how Transfer von Verkauf zur Implementierung und zum anschliessenden Betrieb mehrheitlich etabliert. Der Feedback loop leidet jedoch noch unter dem Effizienzdruck.
- Im eigentlichen Beschaffungsprozess sind auf Auftraggeberseite meist Mitarbeitende verantwortlich, welche nicht in die Beschaffungsstrategie und Zieldefinition involviert sind.
- Die Vertragsaushandler aus der Beschaffung sind jedoch wiederum nicht operativ verantwortlich, weshalb der Know-how-Transfer resp. der Feedback-Loop.

Kernzitate operative Prozesse:

- Aktuell wird weder beobachtet noch beauftragt, dass Mandate im Betrieb aufgrund der Nachhaltigkeitsanforderungen strategisch entwickelt werden.
- Property und Facility Management sehen sich, aufgrund ihrer Kompetenzen, auch selbst in der Verantwortung Use Cases zu erarbeiten, so dass proaktiv agiert werden kann.
- Es bestehen keine Prozesse zur strukturierten Analyse oder Benchmarking, da die Aufträge (und Entlohnung) entlang einer singulären Betrachtung je Liegenschaft erfolgen.
- Der Prozess des Austauschs zwischen Eigentümerschaft und Dienstleistern erfolgt meist zwischen Asset Management und Bewirtschaftung oder Key

Account Management, welches anschliessend das Facility Management (respektive eben die technischen und infrastrukturellen Facility Services) führt.

- Kundenumfragen (Mieter) haben sich mehrheitlich etabliert. Allerdings ist eigentümerseitig nicht bekannt, ob und wie die Resultate verarbeitet werden. Zudem sind diese Zufriedenheitsorientiert und werden nicht im Kontext der ganzheitlichen Nachhaltigkeitsbetrachtung gesehen.
- Die unterschiedlichen Dienstleistungserbringer und deren unterschiedliche Kompetenzgebiete machen es ist schwierig alle zu koordinieren. In diesem Kontext werden auch die Vielzahl betroffener Prozesse, unterschiedliche Datenstrukturen und komplexe Systemschnittstellen aufgeführt.
- Im Rahmen der operativen Prozesse wird die Systemlandschaft als Spannungsfeld im Dreieck Eigentümerschaft, Property und Facility Management gesehen, da alle unterschiedliche Anforderungen haben und gemeinsame Daten bei gleichzeitig eigenen Systemen nützen wollen und müssen.
- Da die operativen Dienstleister*innen noch nicht über die erforderlichen Kompetenzen zur strategischen Mitarbeit verfügen, dienen sie aktuell primär als Datenlieferant, sind teilweise jedoch auch direkt mit der Erstellung von Reports beauftragt.

Kernzitate Weitergabe von Zielsetzungen:

- Ein grosses Problem der Weitergabe von Zielen ist einerseits der mangelnde Austausch und andererseits das fehlende gegenseitige Verständnis für die täglichen Problemstellungen und Themen.
- Die Weitergabe von Zielsetzungen ist sehr personenabhängig. Sie scheitert daher häufig, weil sie zu wenig institutionalisiert ist, vor allem nicht über die verschiedenen Ebenen. Aktuell ist Nachhaltigkeit noch primär ein Management Thema.
- Eine zentrale Stelle ist (unabhängig von den befragten Unternehmen) jeweils für die Strategiedefinition und übergeordnete Kontrolle zuständig. Die Massnahmenableitung erfolgt meist individuell auf Assetebene, ohne konkrete Top-down Vorgaben, welche die übergeordnete Zielerreichung sicherstellen.
- Entsprechend der Entwicklung der Strategien ist auch die Institutionalisierung der internen Kommunikation der Zielsetzungen ist unterschiedlich ausgeprägt. Die Spanne reicht von "keine interne Kommunikation, da man noch an der Erarbeitung der Grundlagen sind" bis zu "bestehenden Booklets und etablierte Schulungen, abteilungsübergreifende Erfahrungsaustausche und Koordinations-sitzungen". Diese Evolutionsstufen sind dabei unabhängig von der befragten Perspektive.
- Durch die hohe Fluktuation ergeben sich im Property und Facility Management hohe Aufwände zur Etablierung des Wissens, welche einen gezielten Prozess zur Weitervermittlung erforderlich machen. Im Bereich der Facility Services kommen erschwerend das Ausbildungsniveaus, Sprachbarrieren und teilweise geringe Beschäftigungsgrade hinzu.

Vertrag

- S- und G-Themen werden übergeordnet im Rahmen der Beschaffung weitergegeben und vor allem durch Zertifikate abgedeckt.
 - E wurde früher im FM beschrieben und offeriert, aufgrund der Kombination aus mangelnden Kontrollen und gleichzeitigem Kostendruck nicht gemacht. Dieses Versäumnis muss nun aufgeholt werden.
-

- Auf Seite Facility Management wurden die besten Erfahrungen mit partnerschaftlichen Modellen gemacht, wobei der Reifegrad des Mandates wesentlich ist. Die aktuellen Vertragslaufzeiten sind zu kurz, um langfristig zu denken und auch aus Betriebssicht zu investieren. Auf Mandaten mit langjähriger Zusammenarbeit wurde am meisten erreicht, da der Know-how-Verlust bei Wechseln schwierig wieder aufzuholen ist.
- Es gibt klassischerweise drei Vertragsvarianten bei FM-Verträgen: Laufzeit 3 + 2 oder 3 + 1 + 1 oder unbefristet mit Kündigungsfrist 6 Monate.
- Die Treiber für Neuausschreibungen sehr unterschiedlich. Wenn ein Mandat qualitativ funktioniert, was vom subjektiven Empfinden des Kunden, also von einer Vielfalt objektiver Erfahrungen durch Audits, Austausch und Verbesserungen abhängig ist, wächst die Hemmschwelle zur Neuausschreibung.
- Die Eigentümerschaft nimmt, auch bei direkten Vertragsverhältnissen, kaum Einfluss auf das Facility Management oder beansprucht dessen Kompetenzen
- Der Einbezug von Property und Facility Management für Nachhaltigkeitsthemen erfolgt vor allem im Rahmen von Projekten und nicht im Rahmen des Grundauftrages.
- Property Management Verträge beinhalten meistens eine Vereinbarung, dass ab bestimmten Beträgen die Eigentümerschaft einbezogen werden muss. Die Beträge lassen kaum Spielraum für Handlungen und die Übernahme von Verantwortungen und Kompetenzen.
- Durch die "All inclusive" Mentalität in Property Management Verträgen bestehen keinerlei Anreize zur Auseinandersetzung mit neuen Themen. Durch das pauschale System, aufgrund der durch die Nachhaltigkeit anfallenden Mehrleistungen, eher das Gegenteil.
- Bei Einsparungen im energetischen Bereich gibt es auf Eigentümerseite unterschiedliche Haltungen wie mit Einsparungen und deren Weitergabe umgegangen wird.
- Es gibt kaum beteiligende Anreiz-Strukturen in operativen Verträgen, da sich die Branche noch im jährlichen Intervall-Denken befindet.
- Bonus-Malus-Systeme wären auf allen Seiten willkommen. Jedoch fehlen praktikable Instrumente und Tools.
- Nur an einer Stelle wurde eigentümerseitig erwähnt, dass Vertragsinhalte an Dienstleister*innen in Erarbeitung sind. Daher bestehen auch keine Vorgaben an Bewirtschaftungen bezüglich Nachhaltigkeitsanforderungen in Facility Management-Ausschreibungen.
- Die systematische Pflege von Daten ist im Moment nicht Bestandteil des grundlegenden Leistungskataloges und wird im Bedarfsfall gesondert bezahlt.
- Wenn die Datengrundlagen geschaffen sind, geht es um die tatsächliche Optimierung, und somit um moderne Property Management Agreements gehen. Dabei wird es keinen Weg um die Erweiterung von Property und Facility Management Aufträgen mit ESG Themen geben.

Daten

- Das Datenbedürfnis für Reporte ist generell gestiegen und sowohl das Property wie auch das Facility Management werden immer mehr für Leistungen in diesem Bereich angefragt.
- Stamm- und Bewegungsdaten werden für Optimierungen und als Basis für eine fundierte Entscheidungsfindung dringend benötigt.
- Aufgrund mangelnder Vorgaben und unterschiedlichster Kundenanforderungen ist es schwierig Interne Daten für eine effiziente Nutzung zu strukturieren.

- Die systematische Pflege von Daten ist im Moment nicht Bestandteil des grundlegenden Leistungskataloges und wird im Bedarfsfall gesondert bezahlt. Eigentümer*innen nutzen jedoch häufig externe Stellen für Screening und Analysen, welche spezifische Daten erhalten.
- Die Datenbeschaffung ist unterschiedlich automatisiert und die Erfassung von Bewegungsdaten erfolgt grösstenteils noch mittels technischem Personal.
- Aktuell erfolgen viele Arbeiten händisch. Verbrauchsdaten und weitere Daten werden jedes Jahr händisch mit viel Aufwand in Excel oder vorhandenen IT-Tools gepflegt. Die Daten werden der Eigentümerseite zur Verfügung gestellt und es bestehen keine Berührungspunkte zum eigentlichen Reporting.
- Die Eigentümerseite beschäftigt sich bezüglich Daten mehrheitlich mit Grundlagenarbeiten: Welche Daten werden überhaupt benötigt, wo und wie werden diese durch wen in welchen Systemen gepflegt? Die Beantwortung dieser Fragestellung dient als Basis für die ausstehende Integration in der Systemlandschaft, sowohl für Projekte als auch für den Betrieb.
- Verantwortung für Daten und Betriebsoptimierung als Eigentümer eigentlich egal. Eine der Perspektiven ist, dass Daten, aufgrund der heutigen Aufträge, eher beim Property Management anzusiedeln sind, da diese heute als finaler Datenlieferant an die Eigentümerschaft fungieren und Betriebsoptimierung beim Facility Management anzusiedeln sind.
- Die Eigentümerseite ist sich jedoch einig, dass es ein Energiemonitoring benötigt. Teilweise werden bei Neubauten, Sanierungen und grösseren Häusern bereits digitale Zähler installiert und man ist bereit da zu investieren. Im ersten Schritt wird der Loop zu den Mietern noch nicht geschlossen, was weitere Investitionen mit sich bringen würde.
- Aufgrund der teilweise löchrigen Datengrundlage sehen die Dienstleister*innen Eigentümer, die – aufgrund des Marktdruckes – übergeordnete Ziele definieren, ohne die dafür benötigte eigene Ausgangslage zu kennen.
- Auf Anbieterseite bestehen teilweise Abteilungen, oder werden aufgebaut, welche den Kernauftrag haben Use Cases aufgrund von Daten und der Digitalisierung von Gebäuden zu evaluieren. Auch im Kontext Nachhaltigkeit, aber nicht nur, es geht primär darum Business zu machen.
- Es wird seitens Property Management aktuell ein vermehrter Wunsch nach Mieter-Apps wahrgenommen.
- Bei Institutionellen besteht häufig das Bedürfnis, Applikationen, welche als Schnittstelle zu Mietenden dienen, selbst zu lizenzieren. Dies aufgrund der Angst bezüglich Datenhoheit bei allfälligen Wechseln des Dienstleistungspartners. Daher stellt die Eigentümerschaft die App zur Verfügung und das Property Management ist für deren Bedienung und Handling verantwortlich.
- Interessanter als Mietbetreuung ist für das Property Management jedoch der wirtschaftliche Aspekt durch die damit mögliche Prozessoptimierung.

Herausforderungen

- Es fehlt eine Standardisierung der Rahmenbedingungen, welche nüchterne Entscheidungen ermöglichen und eine Vergleichbarkeit schafft.
- Die Langzeitbetrachtung liegt nicht in der Natur des Menschen und des aktuellen Systems. Es braucht Benchmarks, Prozesse, regulatorische Vorgaben und viel mehr Wissen über Lebenszyklus bei den Beteiligten.
- Aktuell stellen die schiere Menge an Themen und alles ins Laufen zu bringen die Herausforderung dar. Nach den «low hanging fruits» wird die weitere Optimierung des Bestandes zunehmend zur Hauptherausforderung.

-
- Die für eine umfassende Entwicklung erforderliche Etablierung einer integralen Betrachtung, das heisst der Gleichwertigkeit der Nachhaltigkeitsdimensionen, besteht noch nicht.
 - Aufgrund des Umsetzungsstandes fehlt es aktuell konkrete Zielsetzungen, welche für das gemeinsame Asset Management als Basis benötigt würden. Dadurch liegt, im Rahmen der übergeordneten Ziele, der Fokus auf Verbesserungen der Performance durch Projekte. Aufgrund der geringen Renovierungsquote stellt dieser Mindset ein Risiko für die Erreichung der Ziele dar.
 - Es fehlen meist sowohl firmeninterne als auch firmenübergreifende Strukturen für einen zielgerichteten Austausch auf Augenhöhe und eine gemeinsame Entwicklung.
 - Das Know-how, welches auf allen Seiten als Basis für das gegenseitige Verständnis und eine fachkundige gemeinsame Adressierung der Herausforderungen dient, ist aktuell noch nicht vorhanden. Die diesbezügliche Entwicklung ist eine Frage der Ausbildung und bis das Entsprechende Wissen, in den relevanten Entscheidungspositionen, vorhanden ist wird jedoch eine gewisse Zeit vergehen.
 - Während die Fluktuation für das Property Management eine grosse Herausforderung darstellt, ist dies beim operativen Personal vor Ort die generelle Vermittlung von Zielsetzungen aufgrund von Sprach- und Bildungsbarrieren.
 - Data coverage, Datenhandling und Datenqualität (v.a. Verbrauchsdaten) sind aktuell eine grosse Herausforderung. Jedoch gehen damit langwierige und schwierige Prozesse der Strategiedefinition und Umsetzung einher, da aktuell ein Flickenteppich an Datenquellen und Strukturen vorherrscht. Sobald die Grundlagen erstellt sind, werden die Anpassung und Aktuell Haltung der Daten als nächste Herausforderungen darstellen.
 - Die Umsetzung der Themen Daten und Tools hinkt hinterher, was das Tracking und die Definition von Zielen für Mitarbeitende und somit deren Einbezug, zusätzlich erschwert.
 - Für die Umsetzung der Datenanforderungen sind umfassende Investitionen in IT-Systeme und Technologien erforderlich. Zudem benötigt es zur Zusammenführung eine intensive Auseinandersetzung mit den gemeinsamen Prozessen.
 - Im Betrieb wird dem Einbezug von Mietenden im energetischen Kontext zu wenig Beachtung geschenkt. Dies würde zudem auch neue gemeinsame Prozesse zwischen Property und Facility Management bedingen.
 - Auch ESG ist schlussendlich monetär getrieben, da es um die langfristige Attraktivität für Arbeitnehmer und Investoren geht. Dadurch dass nicht investiert, weil man die Welt verbessern will, fehlt die intrinsische Motivation zur ganzheitlichen Betrachtung. Dass die Motivation nicht nachhaltigkeitsgetrieben ist, sondern ökonomisch, aber Nachhaltigkeit Kosten verursacht, wird als die Hauptherausforderung angesehen.
 - Eine grosse Herausforderung bei Institutionellen: Sie tätigen auf Objekten Investments für tiefere Nebenkosten der Mietenden. Eigentümer wollen kein Geld, z.B. in Neoperl, investieren, damit Mieter weniger Nebenkosten haben.
 - Trotz dem gemeinsamen Verständnis, dass das Property und Facility Management wichtig für die Zielerreichung sind, wird in der Praxis der entsprechende Kostenimpact nur bedingt anerkannt. Es besteht lediglich ein abstraktes Verständnis der Kosten, deren Ausmass ist jedoch noch nicht im Bewusstsein angekommen.
 - Operativ werden die technischen und infrastrukturellen Facility Services heute von Instanzen geführt, welche nicht das Gebäude selbst im Fokus haben und
-

nicht über entsprechende Kompetenzen verfügen. Die Anpassung dieser Praxis, hin zu einer durchgängigen Organisation, wird anspruchsvoll, sofern sie denn erfolgt.

- Aufgrund der Angst von ausbleibender Zahlungsbereitschaft erfolgte dienstleistungsseitig auch nicht die Entwicklung der Kompetenzen, welche jetzt benötigt würde. Dabei zeigt sich auch ein gewisser Frust, da auch schon die Eigentümerhaltung erlebt wurde, dass "wenn eine Firma motiviert ist, sie entsprechende Leistungen auch ohne Entlohnung erbringen".
- Es besteht ein Spannungsfeld von verlässlichen Budgetzielsetzungen und entsprechender Führbarkeit vs. Partnerschaftlichkeit, welche Flexibilität benötigt.
- Property und Facility Management sind mit den heutigen Vertragsmodellen auf die Deckung von Mehrleistungen angewiesen, da Subventionen und Paybacks zu Eigentümer*innen gehen und es praktisch ist, Investitionen zu amortisieren. In diesem Kontext wird auf die Pyramide der Immobilienwirtschaft verwiesen und ausgeführt, dass ohne die gemeinsame Entwicklung notwendige Investitionen kaum tragbar sind, da gleichzeitig die Honorare permanent unter Druck stehen.
- Compliance-Anforderungen, damit zusammenhängende Neuausschreibungen und der Druck zur Vergabe an das günstigste Angebot wirken sich hinderlich auf langfristige Partnerschaften aus.
- Anforderungen an moderne Property und Facility Management Agreements, mit der Erweiterung von um ESG Themen und Anreizstrukturen, werden als sehr komplex beschrieben. Ein Grund dafür sind die unterschiedlichen Strategien und Herausforderungen auf verschiedenen Liegenschaften. Da sich die Branche zudem noch im Intervall-Denken im Jahreskontext befindet, schreitet deren Umsetzung viel langsamer voran als es benötigt würde.
- Huhn-Ei-Frage: Dienstleister können noch nicht was benötigt wird. Sollen daher Eigentümer das Geld, kurzfristig optimiert, in Spezialisten investieren und erwarten, dass die operativen Dienstleister zuerst ihre Leistungen entwickeln? Oder sollen sie, langfristig denkend, in die prozessuale und organisatorische Entwicklung investieren und dadurch Mehrkosten in Kauf nehmen?

Handlungsoptionen

- Dienstleister können als Lösung des Know-how Problems Partnerschaften eingehen oder sich das Wissen ins Haus holen.
- Die Know-how Thematik könnte eine Chance für kleinere und/oder neue Property Management Anbieter sein, welche agiler und schneller den benötigten Know-how-mix anbieten könnten.
- Eigentümer und Dienstleister*innen welche die Datenanforderungen zuerst angehen und bewältigen könnten, aufgrund der Einsparungen durch automatisierte Prozesse, mittelfristig über einen Wettbewerbsvorteil verfügen.
- Als einzig adäquates Mittel zur Adressierung der Datenthematik wird eine verantwortliche Stelle für Datenwelt und den Einbezug der unterschiedlichen Verantwortlichen in jeder Organisation gesehen.
- Die frühzeitige und konsequente Schaffung von auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Strukturen müssen als Investition in den langfristigen Werterhalt des Portfolios betrachtet werden:
 - Portfolio/Assetmanagement mit gesamtheitlicher Verantwortung für Property und Facility Management
 - Anerkennung der Kompetenzen und entsprechende (ggf. organisationsabhängige) Definition der Verantwortlichkeiten

-
- Integration aller Bereiche in eine Organisation mit weniger Hierarchie zur Verbesserung des Wissenstransfers
 - Intensivierung der Zusammenarbeit zur Steigerung des gegenseitigen Verständnisses und Sicherstellung der integrativen Themenbetrachtung
 - Besteller und Leistungserbringer mit Kompetenz auf den verschiedenen Stufen für stufengerechten Dialog
 - Das Property und das Facility Management sehen in der internen Entwicklung des Know-hows die Chance zu verstehen, was die Kunden wollen. Dies gibt die Möglichkeit proaktiver zu agieren und so zumindest im Rahmen von Zusatzaufträgen die Kompetenzen einbringen zu können. Durch die unterschiedlichen Kompetenzen und Perspektiven sehen sich die Dienstleister auch in der Pflicht auf entsprechende Optimierungspotentiale aufmerksam zu machen, was jedoch noch zu wenig gelebt wird. Eigentümer*innen sehen dabei die Möglichkeit, dies durch eine Ideenwettbewerb-Plattform zu unterstützen und belohnen.
 - Der Modernisierung der Vertrags Konstrukte wird viel Potential für die Verbesserung der Gesamtsituation zugetraut:
 - Allgemein werden monetäre Beteiligungen (Partizipation) an Einsparungen für die Vereinheitlichung der Zielsetzung als hilfreich angesehen. Zum Beispiel bei Gasanschlusskosten bei Einsparungen der Verbräuche oder bei der Optimierung teurer Leistungen wie Fensterreinigungen.
 - Openbook-Ansatz zur Verbesserung des Verständnisses der Besteller gegenüber den Leistungserbringern, um mittels Transparenz Diskussionen weg vom Preis hin zu Qualität zu führen.
 - Die Dienstleistungserbringer sehen längere Vertragslaufzeiten oder zusätzlichen Mandate ohne Ausschreibung durch intelligente Rahmenvertragsgestaltung – bei guter Zusammenarbeit – als Möglichkeit. Dadurch können bedürfnisspezifische Leistungen entwickelt und objektübergreifenden Synergien geschaffen werden, welche nachhaltiger sind als eine Entschädigung für einmalige Leistungen.
 - Sobald assetbezogene Zielsetzungen vorliegen, werden Bonus-Malus-Systeme als Möglichkeit für zusätzliche Anreize gesehen. Beispielsweise durch ein Budget zur selbstständigen Adressierung von Optimierungen mit einem Zielwert auf Ebene aller beauftragten Objekte. Als Beispiele wurden im Umweltkontext CO₂ oder in der sozialen Dimension die Fluktuation genannt.
 - Generell wurde festgestellt, dass der partnerschaftliche Umgang zwar überall ein Anspruch ist, aber nur selten effektiv gelebt wird. Dies wird jedoch als wichtige Handlungsoption für das gemeinsame Entwickeln von Lösungen gesehen.
 - Dem intensivierten Diskurs zwischen Property und Facility Management bezüglich Betriebsoptimierungen wird grosse Wichtigkeit zugeschrieben. Die Kombination der Kompetenzen zur Optimierung der Infrastruktur bei gleichzeitiger Sensibilisierung der den Verbrauch beeinflussenden Mietenden wird als Schlüssel zur Maximierung der Einsparungen betrachtet.
 - Wohnungen mit Tablets und Infoscreens bei Bürogebäuden mit Verbrauchsinformationen werden dabei als Mittel gesehen, mittels dem man durch Playification einen Wettbewerb unter den Mietenden aufbauen könnte.
 - Für das Property Management werden Mieterapplikationen, trotz der initialen Aufwendungen, primär als Chance gesehen. Aufgrund der Automatisierung, der dadurch geringeren Ressourcenaufwände und Fehlerquote reduziert wird
-

eine Steigerung der Effizienz erwartet, welche eine sinnvollere Nutzung der vorhandenen Ressourcen ermöglicht.

- Aufgrund der sich verändernden und ebenfalls umfangreicher werdenden Anforderungen an das Property Management entstand ein weiterer interner Ansatz: Anstelle eines Bewirtschafters, welcher auf seinen Objekten alles machen und können muss, könnten Know-how Pools aufgebaut werden. Dabei würden die Know-how Träger gemeinsam Liegenschaften betreuen und sich gewissen Bereichen annehmen (bauliche Themen, soziales, Auswertungen, Potentiale, Daten etc.)
-

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Zusammenarbeit des institutionellen Asset, Property und Facility Managements im Kontext sich entwickelnder Anforderungen durch integrale Nachhaltigkeitszielsetzungen“ 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.

Uitikon, den 05.09.2022

Manuel Senn