



**Universität  
Zürich** UZH

## **Abschlussarbeit**

zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

Entwicklung des Property Managements  
Ein Vergleich zwischen Theorie und Praxis in der Schweiz

Verfasserin: Berner  
Samuel  
Hofwiesenstrasse 18, 8057 Zürich  
saemi.berner@bluewin.ch  
076 482 05 98

Eingereicht bei: Prof. Dr. Michael Trübstein

Abgabedatum: 02.09.2019

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Executive Summary .....	VII
1. Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Methodik und Vorgehen .....	3
1.4 Abgrenzung der Untersuchung .....	4
2. Theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Immobilienwirtschaft Schweiz .....	5
2.2 Immobilienmanagement .....	7
2.2.1 Lebenszyklus einer Immobilie.....	10
2.2.2 Managementperspektiven .....	12
2.2.3 Managementebenen .....	15
2.2.4 Managementfunktionen .....	17
2.2.5 Asset-Management .....	19
2.2.6 Property-Management.....	22
2.2.7 Schnittstelle Asset- und Property-Management.....	25
2.3 Organisation im Immobilienmanagement.....	26
2.3.1 Organisationsstruktur.....	27
2.3.2 Outsourcing im Immobilienmanagement .....	28
2.3.3 Prinzipal-Agent-Ansatz.....	30
3. Empirischer Teil.....	31
3.1 Umfrage .....	31
3.1.1 Aufbau Fragebogen.....	31
3.1.2 Aufbau Datenerhebung .....	32

3.2	Ergebnisse .....	33
3.2.1	Charakterisierung der Studienteilnehmenden .....	33
3.2.2	Angaben betreffend Property-Management.....	35
3.2.3	Dienstleistungsangebot von Property-Managern in der Praxis.....	37
3.2.4	Entwicklung des Dienstleistungsangebotes .....	40
3.2.5	Einschätzung des Potenzials der Dienstleistungen .....	43
3.2.6	Treiber und Hindernisse einer Dienstleistungsausweitung.....	44
3.2.7	Zukünftige Entwicklung des Property-Managements .....	46
3.3	Erkenntnisse.....	47
4.	Schlussbetrachtung .....	48
4.1	Fazit.....	48
4.2	Diskussion.....	49
4.3	Ausblick .....	50
	Literaturverzeichnis .....	51
	Anhang 1 .....	54

**Abkürzungsverzeichnis**

3D	dreidimensional
AM	Asset Management
DD	Due Diligence
e.V.	eingetragener Verein
FM	Facility Management
GIF	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
HSLU	Hochschule Luzern
PAM	Portfolio- und Assetmanagement
PM	Portfolio Management
PrM	Property Management
REIM	Real Estate Investment Management
SVIT	Schweizer Verband der Immobilienwirtschaft

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kerndimensionen des Immobilienmanagements.....	10
Abbildung 2: Immobilienlebenszyklusphasen.....	12
Abbildung 3: Zusammenspiel der Perspektiven mit beispielhafter Einordnung von einzelnen Akteuren .....	13
Abbildung 4: Managementebenen nach der GIF-Richtlinie REIM.....	15
Abbildung 5: Managementebenen im REIM nach Teichmann .....	16
Abbildung 6: Projektstufen im Real-Estate-Management .....	20
Abbildung 7: Leistungsspektrum Asset- und Property-Manager .....	23
Abbildung 8: Lebenszyklus eines Mietvertrages.....	24
Abbildung 9: Immobilienmanagement Organisationsmodell.....	27
Abbildung 10: Prinzipal-Agent-Beziehung bei Property-Management .....	31
Abbildung 11: Umfrageteilnehmende nach Beschäftigtenanzahl.....	33
Abbildung 12: Umfrageteilnehmende nach Unternehmensalter.....	34
Abbildung 13: Position der Umfrageteilnehmenden .....	35
Abbildung 14: Umfrageteilnehmende nach Managementfunktionen.....	36
Abbildung 15: Verwaltungsobjekte der Property-Manager.....	37
Abbildung 16: Aktuelles Dienstleistungsangebot aller Managementfunktionskombinationen mit der Teilmenge Property-Management.....	39
Abbildung 17: Aktuelles Dienstleistungsangebot von Property-Managern als Einzelmanagementfunktion.....	40
Abbildung 18: Veränderung des Dienstleistungsangebotes in den letzten fünf Jahren aller Property-Manager .....	41
Abbildung 19: Dazugekommene Dienstleistungen bei Property-Managern .....	42
Abbildung 20: Dazugekommene Dienstleistungen bei Asset-Managern .....	43
Abbildung 21: Potenzial der Dienstleistungen für Property-Manager .....	44
Abbildung 22: Treiber einer Dienstleistungserweiterung bei Property-Managern.....	45
Abbildung 23: Hindernisse bei einer Dienstleistungserweiterung bei Property-Managern .....	46
Abbildung 24: Mögliche Dienstleistungserweiterungen in den nächsten fünf Jahren bei Property-Managern .....	47

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Lebenszyklusphasen .....	11
Tabelle 2: Managementfunktionen .....	18
Tabelle 3: Funktionen im Asset-Management.....	21
Tabelle 5: Motive und Kriterien für interne und externe Leistungserbringung.....	29
Tabelle 6: Dienstleistungen nach Managementfunktion.....	38
Tabelle 7: Resultate der Fragestellungen.....	49

## **Executive Summary**

Die Immobilienbranche in der Schweiz hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt. Es ist eine zunehmende Professionalisierung bei diversen Disziplinen zu beobachten, welche durch das Thema Digitalisierung noch verstärkt wurde. Dazu hat das allgemeine Tiefzinsniveau die Immobilienpreise in die Höhe getrieben. In der vorliegenden Arbeit werden die Auswirkungen dieser Faktoren auf Schweizer Bewirtschaftungsunternehmen geprüft. Der Autor hat sich zum Ziel gesetzt, die allgemeine Entwicklung von Property-Managern und ihren angebotenen Dienstleistungen zu untersuchen. Um dies zu bewerkstelligen wurde in der Arbeit ein Vergleich zwischen Theorie und Praxis durchgeführt. Obwohl sich schon viele Wissenschaftler mit dem Thema «Immobilienmanagement» auseinandergesetzt und Theorien definiert haben, sieht die Praxis oftmals anders aus.

Als erstes wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um die grundlegenden Wissenschaftsansätze zu beschreiben. Basierend darauf wurde der Fragebogen erstellt, mit dem Ziel die allgemein gültigen Definitionen mit der Praxis abzugleichen und die Entwicklung des Property-Managements aufzuzeigen. Dabei konnte festgestellt werden, dass ein Grossteil der Property-Manager neben den klassischen Services «Administrative Verwaltung» und «Technische Verwaltung» auch noch eine Vielzahl von weiteren Dienstleistungen anbietet, die in der Theorie anderen Managementfunktionen zugeordnet werden. Dies betrifft in erster Linie Dienstleistungen, die eigentlich zum Asset-Management gezählt werden. Daher kann von einer Verschmelzung zwischen den Managementdisziplinen Property- und Asset-Management gesprochen werden. Jedoch wurde auch festgestellt, dass diese Fusion hauptsächlich von Seiten der Property-Manager, die ihr Dienstleistungsangebot immer stärker ausweiten, angetrieben wird.

## **1. Einleitung**

### **1.1 Ausgangslage und Problemstellung**

In der Immobilienbranche konnte in den letzten Jahren eine starke Professionalisierung beobachtet werden. Ein Zeichen dafür ist die Vielzahl an Aus- und Weiterbildungen, die mittlerweile angeboten werden. Die Immobilienwirtschaft wird immer vermehrt zu einer wissenschaftlichen Disziplin. Insgesamt hat eine Veränderung der Investorentypen von traditionellen Anlegern und institutionellen Anlegern stattgefunden. Waren es früher vor allem die kleinen und privaten Immobilieneigentümer, sind es heute vorwiegend die institutionellen Investoren, die aktiv sind. Auf dem Investmentmarkt für Immobilien implizierte dies die Entwicklung von neuen Produkten, die auf den Kapitalmärkten schon länger Anwendung finden, sowie den Einsatz von modernen Portfolio-Strategien. (Vornholz, 2015, S. 66). Seit der anhaltenden Professionalisierung ist eine Verschmelzung der einzelnen Managementdienstleistungen im Immobiliensektor zu vernehmen. Das Management von Immobilien umfasst verschiedene Disziplinen wie Facility-, Property-, Asset- und Portfolio-Management. Die Theorie geht von einer strikten Trennung der verschiedenen Disziplinen aus. In der Praxis ist jedoch vermehrt zu beobachten, dass die Grenzen zunehmend verschwimmen und die einzelnen Bereiche nicht mehr klar voneinander zu trennen sind beziehungsweise von externen Anbietern gemeinsam angeboten werden. Neben den klassischen Dienstleistungen Kaufmännische und Technische Verwaltung werden von Immobilienbewirtschaftungen zunehmend Zusatzdienste und Beratungen angeboten. Kurz (2015) von Wincasa stellt für die Immobilienwirtschaft Folgendes fest: Die wachsende Komplexität führt zu einer schnittstellenübergreifenden Zusammenarbeit der verschiedenen Managementstufen (S. 11).

In den letzten Jahren stiegen die Immobilienpreise kontinuierlich an. Dabei war das grösste Preiswachstum bei Wohnimmobilien zu beobachten. Die Renditen haben sich infolgedessen stetig reduziert. Über die Erhöhung der Mieteinnahmen oder die Senkung der Kosten hat der Eigentümer zwei Möglichkeiten, niedrigen Renditen entgegenzuwirken. Beides kann durch ein effizientes Management der Liegenschaft erreicht werden. Der Bauboom der letzten Jahre hat jedoch zu einem steigenden Immobilienangebot und seitwärtsbewegenden Mietzinsen geführt. Dies erschwert den Eigentümern, die Renditen über die Einnahmeseite zu stützen. Erhöhte Mieteinnahmen sind nur an zentral gelegenen Orten möglich. In Anbetracht dieser Entwicklung sind für



Immobilieigentümer die Kostenseite und das gesamte Immobilienmanagement immer bedeutsamer geworden. Vermehrt werden Managementdisziplinen von Eigentümern an Externe ausgelagert, unter anderem um Kosten zu sparen.

Mittlerweile ist auch die Digitalisierung in der Immobilienbranche angekommen. Obwohl die Branche bei dem Thema hinter anderen Sektoren zurückbleibt, ist in den letzten fünf Jahren der verstärkte Einsatz von digitalen Innovationen zu beobachten. Ein Grossteil der Marktteilnehmer erwartet durch den Einsatz neuer Technologien Effizienzsteigerungen, verbesserte Entscheidungsfindungen und Kosteneinsparungen (EY, 2019, S. 5). Bestehende Prozessabläufe lassen sich aufgrund der Digitalisierung optimieren, was insgesamt die Effizienz steigert und massgeblich zur Reduktion der Kosten beiträgt. Aus einer Studie von Deloitte ist zu entnehmen, dass die durchschnittliche Gesamtkostenquote von Aktienfonds von 1997 bis 2017 um rund 40 Prozent abgenommen hat (Deloitte, 2019, S. 4). Diese Entwicklung zwingt Immobiliendienstleister zum Umdenken und zum Einsatz von digitalisierten Dienstleistungen, was einer digitalen Transformation gleichkommt.

Es stellt sich nun die Frage, inwiefern sich das Property-Management, welches die Basis aller Managementdisziplinen darstellt, in den letzten Jahren und vor dem Hintergrund der erwähnten Entwicklungen wie Professionalisierung, Preisanstieg und Digitalisierung verändert hat.

## **1.2 Zielsetzung**

In der vorliegenden Arbeit will der Verfasser aufzeigen, inwiefern sich in den fünf letzten Jahren die Managementdisziplin Property-Management entwickelt hat. In einem ersten theoretischen Teil soll Wissen gewonnen werden, das im zweiten praktischen Teil angewandt wird. Als Erstes stellt sich die Frage, wie die verschiedenen Managementdisziplinen in der Theorie aufgliedert sind und welche Dienstleistungen zu welcher Disziplin gezählt werden. Dazu soll eine Theorierecherche durchgeführt werden mit dem Ziel, die einzelnen Managementdisziplinen zu beschreiben und das Property- und Asset-Management im Detail zu analysieren.

Als Zweites wird in der Arbeit abgeklärt, ob sich das Geschäftsmodell von Property-Managern verändert hat. Anhand eines Fragebogens, der an verschiedene Immobiliendienstleister verschickt wird, soll geklärt werden, welche Dienstleistungen von Bewirtschaftungen angeboten werden. Aufgrund einer Primärdatenerhebung bei Bewirtschaftungsunternehmen soll dargelegt werden, welche Services offeriert werden

und ob sich das klassische Geschäftsmodell von Bewirtschaftungen in einer Transformation befindet. Die Ergebnisse aus der Praxis sollen mit der Theorieforschung verglichen werden. Gibt es, wie angenommen, eine Abweichung zu den klar aufgeteilten Managementdisziplinen, werden diese kritisch diskutiert. Weiter soll abgeklärt werden, welche Vor- und Nachteile ausgewählte Zusatzdienstleistungen zu den klassischen Dienstleistungen für Property-Manager bringen und aus welchen Gründen die Eigentümer Dienstleistungen extern beziehen.

Insgesamt soll in der Arbeit aufgezeigt werden, ob eine Verschmelzung zwischen dem operativen Property-Management und dem strategischen Asset-Management stattgefunden hat.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

- Welche Dienstleistungen werden in der Theorie zum Property-Management gezählt?
- Welche Dienstleistungen werden von Property-Managern in der Praxis angeboten?
- Hat sich das Geschäftsmodell «Bewirtschaftung» verändert und falls ja, inwiefern?
- Haben sich die verschiedenen Immobilienmanagement-Themenfelder Property- und Asset-Management vermischt?
- Welche Entwicklungen sind zukünftig zu erwarten?

### **1.3 Methodik und Vorgehen**

Die vorliegende Arbeit ist in zwei Teile, einen Theorieteil und einen empirischen Teil, gegliedert. Im ersten Teil findet eine umfassende Literaturrecherche statt, um die grundlegenden theoretischen Konzepte zu erklären und die Ausgangssituation zu analysieren. Dafür werden die zentralen Themen Immobilienmanagement und Organisationsstruktur beschrieben. Im zweiten praxisorientierten Teil wird eine schriftliche Befragung durchgeführt. Das Ziel besteht darin, die Unterschiede zwischen der klar formulierten Theorie und der Praxis aufzuzeigen. Weiter sollen anhand der gewonnenen Daten die Entwicklung des Property-Managements dargestellt werden. Die Untersuchung wird im Rahmen einer Primärerhebung durchgeführt.

Das einleitende Kapitel beinhaltet die Ausgangslage und Problemstellung, die Zielsetzung, die Methodik und das Vorgehen sowie die Abgrenzung der Untersuchung.

Damit werden die Rahmenbedingungen für die gesamte Arbeit vorgegeben. Im zweiten Kapitel wird das Immobilienmanagement genauer beleuchtet, nachdem ein kurzer Überblick über die aktuelle wirtschaftliche Lage in der Immobilienbranche gegeben wird. Der Verfasser bedient sich dafür eines allgemein gültigen Ansatzes der Wissenschaftler Kämpf-Dern und Pfnür aus dem Jahr 2009. Nachdem der Lebenszyklus einer Immobilie beschrieben wird, erfolgt die Untersuchung der verschiedenen Immobilienperspektiven und -ebenen, aus denen die unterschiedlichen Managementfunktionen in der Immobilienbranche entstehen. Die zwei Managementfunktionen Asset- und Property-Management werden zusätzlich im Detail beschrieben. Weiter werden im zweiten Kapitel verschiedene Organisationsstrukturen und die Gründe für den internen sowie externen Bezug von Immobiliendienstleistungen aufgezeigt. Es folgt das dritte Kapitel, in dem die Umfrage erklärt und deren Ergebnisse präsentiert werden. Neben dem genauen Dienstleistungsangebot eines Property-Managers wird auf eine allfällige Veränderung des Geschäftsmodells und spezifisch auf eine potenzielle Verschmelzung zwischen dem Property- und Asset-Management und der zukünftig erwarteten Entwicklung eingegangen. In einem vierten und letzten Kapitel werden die gewonnenen Resultate als Fazit präsentiert, die Fragestellung und das methodische Vorgehen kritisch diskutiert und ein Ausblick gewährt.

#### **1.4 Abgrenzung der Untersuchung**

Die Arbeit fokussiert sich auf die Managementfunktionen Property- und Asset-Management. Die zentralen Fragestellungen der Arbeit zielen hauptsächlich auf die Bewirtschaftung ab. Weil sie jedoch mit der übergeordneten Ebene Asset-Management sehr eng verbunden ist, wird auch diese Managementfunktion im Detail analysiert. Während in der Literaturrecherche ebenfalls allgemein gültige und internationale Ansätze beschrieben werden, fokussiert sich der empirische Teil lediglich auf Schweizer Unternehmen.

## **2. Theoretische Grundlagen**

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Grundlagen erarbeitet. Es folgt eine Übersicht über den aktuellen Schweizer Immobilienmarkt. Danach werden anhand einer Literaturrecherche die bedeutendsten Begriffe in der Immobilienwirtschaft definiert und analysiert, um ein Grundverständnis für den nachfolgenden Praxisteil der Arbeit zu schaffen.

## 2.1 Immobilienwirtschaft Schweiz

Für das Jahr 2019 wird allgemein ein Wirtschaftswachstum von 1.4 % erwartet in der Schweiz. Dies ist insgesamt tiefer als das langfristige erwartete Potenzialwachstum von 1.6 % bis 1.8 %. Schlechte Konjunkturaussichten im Ausland gepaart mit einer weltweiten politischen Unsicherheit dämpfen auch das Investitionsklima in der Schweiz. Der anhaltend starke Schweizer Franken und die mageren Konjunkturaussichten im In- und Ausland zwingen die Nationalbank weiterhin zu einer expansiven Geldpolitik. Dies führt wiederum zu dauerhaften Negativzinsen (PwC, 2019a, o.S.). Die Geldmarktzinsen liegen nun seit über vier Jahren im negativen Bereich um die -0.75 %, was den Sichteinlagen der Schweizer Nationalbank entspricht. Dazu zählen die Zinsen des 3-Monats Libor sowie des SARON. Die Kapitalmarktzinsen dagegen hatten in den letzten Monaten weitere Rückgänge zu verzeichnen. Die Rendite einer zehnjährigen Bundesobligation fiel im Mai 2019 erstmal seit drei Jahren unter -0.4 % (SNB, 2019; S. 22). Auch die Hypothekarsätze verharren weiterhin auf tiefem Niveau, die Zinsen für eine zehnjährige Festhypothek betrug im Juni 2019 1.3 % (FPRE, 2019, o.S.). Aufgrund dieses Tiefzinsumfeldes hat sich der Anlagedruck gerade für institutionelle Investoren in den letzten Jahren stark erhöht. Da Immobilien im Gegensatz zu anderen Anlageklassen weiterhin stabile Renditen erzielen sind die Nachfrage und somit auch die Preise von Liegenschaften gestiegen. Aufgrund dieses Trends wird in der Schweiz über die Entstehung einer Immobilienblase spekuliert. Diese Angst kann jedoch ein wenig durch das Bevölkerungswachstum gedämpft werden. Zwar war das Wachstum im Jahr 2018 so tief wie seit zehn Jahren nicht mehr, aber es betrug insgesamt immer noch um die 60'000 Personen (Bundesamt für Statistik, 2019a, o.S.).

Der Schweizer Immobilienmarkt ist insgesamt sehr stark abhängig vom allgemeinen Zinsniveau und daher von den Handlungen der Europäischen Zentralbank sowie der US-Notenbank. Die US-Notenbank hat ihre Zinsniveau gerade im Juli um 25 Basispunkte gesenkt und für dieses Jahr weitere Senkungen angekündigt. Aufgrund des schleppenden Wirtschaftswachstums in Europa kann es sein, dass die Europäische Zentralbank ihr Zinsniveau auch noch senken wird in nächster Zeit. Falls dies wirklich eintreffen würde, müsste wohl auch die Schweizer Nationalbank mit einer weiteren Zinssenkung reagieren (UBS, 2019, o.S.).

Nachfolgend wird kurz auf die einzelnen Immobilienkategorien Wohnen, Büro und Retail in der Schweiz eingegangen.

### *Wohnen*

Aufgrund des anhaltenden Tiefzinsniveau stehen viele Anleger unter einem Anlagedruck und investieren daher weiterhin in Mehrfamilienhäuser, was den Druck auf die Renditen von Wohnimmobilien nochmals weiter erhöht (PwC, 2019a, o.S.). An zentralen Lagen wie der Stadt Zürich oder Stadt Genf werden für Core Immobilien Spitzennettorenditen von rund 2.2 % bzw. 2.3 % bezahlt (PwC, 2019b, S. 32). An dezentralen Standorten sind die Renditen zwar ein wenig höher, aber immer noch sehr sportlich. Hier müssen die Anleger jedoch erhöhte Leerstände in Kauf nehmen, was sinkende Mietpreise und erhöhte Ausschreibungszeiten zur Folge hat (PwC, 2019a, o.S.).

### *Büro*

Auch auf dem Büromarkt ist der Anlagedruck zu spüren (PwC, 2019a, o.S.). Hier liegen die Spitzennettorenditen in Zürich und Genf für Core Liegenschaften bei 2.5 % (PwC, 2019b, S. 36). Zusätzlich haben sich im angeschlagenen Büromarkt die Mietzinsen erholt und lagen im Juni 2019 circa 13 % über dem Niveau des Vorjahres. Dies ist speziell an Zentrumsanlagen zu erkennen, wo der Büromarkt mittlerweile zu einem Vermietermarkt geworden ist. Der Neubau von Büroräumlichkeiten konzentriert sich in erster Linie auf Agglomerationen während in den Zentren ein Rücklauf der Neubauaktivität bei stabiler Nachfrage zu verzeichnen ist. Der Fakt, dass kleinere Mietflächen zu kürzeren und flexibleren Vertragslaufzeiten nachgefragt werden, führt in Zukunft wohl zu einem Strukturwandel im Bürosegment (PwC, 2019a, o.S.).

### *Retail*

Der Geschäftsflächenmarkt in der Schweiz bleibt, trotz verbesserter Lage des Detailhandels, sehr schwierig. Neben neuen Einkaufsgewohnheiten, wie zum Beispiel dem Internethandel, muss sich der Verkaufsflächenmarkt zusätzlich mit einem steigende Flächenangebot auseinandersetzen (Wüest Partner, 2019, S. 4). Dies führt insgesamt zu steigenden Leerständen gepaart mit sinkenden Mietzinsen (PwC, 2019a, o.S.).

## 2.2 Immobilienmanagement

Bevor der Begriff Immobilienmanagement im Detail beschrieben wird, muss in dieser Arbeit zuerst eine Grundlage geschaffen und der Begriff Management im Allgemeinen definiert werden. Die Begriffe Manager und Management sind nicht geschützt und werden in der Theorie und in der Praxis inflationär angewendet (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 2). Daher ist es erforderlich, vor dem Einstieg in das spezifische Gebiet des Immobilienmanagements den Allgemeinbegriff Management und seine Funktionen zu beschreiben, um eine Basis zu bilden.

Der Gebrauch des Begriffes Management stammt vom englischen Verb «to manage» ab (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 2). Das Verb selbst ist wahrscheinlich auf das italienische Wort «maneggiare» (deutsche Bedeutung: handhaben) und den lateinischen Begriff «manus» (deutsche Bedeutung: Hand) zurückzuführen (Duden, 2019, o. S.).

Steinmann, Schreyögg und Koch (2013) erklären den Begriff Management folgendermassen: „Management ist ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Organisationen erbracht werden müssen. Diese Aufgaben stellen sich ihrer Natur nach als immer wiederkehrende Probleme dar, die im Prinzip von jeder Leistungsposition zu lösen sind, und zwar unabhängig davon, in welchem Ressort, auf welcher Hierarchieebene und in welcher Organisation sie anfallen. Obwohl die Situation und Probleme gänzlich unterschiedlich und die zu erstellenden Leistungen gänzlich anderer Art sein können, gibt es trotzdem einen generellen Katalog von Steuerungsaufgaben. Sie werden in der Regel (aber keineswegs notwendigerweise) von speziell dazu bestellten Personen erfüllt, den Führungskräften.“ (S. 8)

Management fokussiert sich auf die aktive, zukunftsorientierte und gestaltende Führung eines Unternehmens. Im Kern geht es um die Steuerung und Führung von Prozessen, die Ressourcen zu Sach- und Dienstleistungen transformieren (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 2–3). Verschiedene Führungsebenen spielen im Management eine entscheidende Rolle. In der Praxis finden das obere, mittlere und untere Kader Anwendung als Führungsebenen. In der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie existieren verschiedene Modelle des ebenenorientierten Managementansatzes (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 21). Nachfolgend geht der Autor der Arbeit auf zwei Ansätze im Detail ein.

### *1. Ansatz: normativ, strategisch und operativ*

Als Erstes wird auf den Ansatz eingegangen, der die Unternehmensführung in die drei Ebenen normativ, strategisch und operativ einteilt. Die Aufgaben und Ziele einer Ebene bilden jeweils den Rahmen für die Aufgaben und Ziele der nachgeordneten Ebene. Dieses hierarchische Ebenenmodell fand auch Anwendung im St. Galler Managementansatz (Dillerup & Stoi, 2016, S. 42). Nachfolgend werden die drei Ebenen im Detail beschrieben.

- Normative Ebene: Hier wird die grundlegende Identität eines Unternehmens in Form von Zielen, Werten, Verhaltensweisen und Normen bestimmt. Diese einzelnen Teilstücke werden in einer Strategie zusammengefasst und garantieren die Lebensfähigkeit einer Unternehmung. Das Kernziel ist die Förderung der Beziehung zwischen dem Unternehmen und seiner Unternehmensumwelt (Dillerup & Stoi, 2016, S. 42–43).
- Strategische Ebene: Auf dieser Ebene werden der Ausbau bestehender und der Aufbau neuer Erfolgspotenziale angestrebt. Dafür wird auf die erforderlichen Potenziale, Ziele und Vorgehensweise hingewiesen. Auf lange Frist müssen die normativen Anforderungen und Ansprüche erfüllt werden (Dillerup & Stoi, 2016, S. 43).
- Operative Ebene: Um die bestehenden Erfolgspotenziale möglichst optimal auszuschöpfen, befasst sich die operative Ebene mit der Planung, der Steuerung und der Kontrolle der laufenden Aufgaben einer Unternehmung. Ziel ist es, den strategischen Handlungsspielraum, vorgegeben durch die strategische Ebene, im Tagesgeschäft umzusetzen (Dillerup & Stoi, 2016, S. 43–44).

### *2. Ansatz: strategisch, taktisch und operativ*

In der Theorie ist oft eine detailliertere Definition des Begriffes Unternehmensführung vorzufinden. Die Vertreter dieses Ansatzes unterscheiden neben der strategischen und operativen eine taktische Ebene, die dazwischen liegt. Auf der taktischen Ebene sollen die strategischen Voraussetzungen erfüllt und dann an die operative Ebene weitergegeben werden. Da sich die Aufgaben und Inhalte nicht trennscharf von den zwei anderen Ebenen abgrenzen lassen, besitzt dieser Ansatz nur eine geringe Relevanz (Dillerup & Stoi, 2016, S. 42).

In der Immobilienwirtschaft besteht seit 2004 im Rahmen der GIF-Richtlinien eine Adaption des ebenenorientierten Ansatzes (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 22). Nachfolgend soll in diesem Kapitel der Begriff Immobilienmanagement im Detail erklärt werden. Durch die starke Professionalisierung des Immobiliensektors und den Fakt, dass es sich bei der Immobilienwirtschaft noch um eine junge Wissenschaft handelt, haben sich parallel Definitionen und Forschungsschwerpunkte entwickelt. Teilweise werden die gleichen Begriffe für unterschiedliche Tätigkeiten oder unterschiedliche Definitionen für überlappende Funktionen gebraucht. Aufgrund dessen besteht in der Theorie und der Praxis ein Definitionswirrwarr bezüglich des Begriffes Immobilienmanagement und seinen einzelnen Funktionen (Kämpf-Dern, 2009, S. 1). Der Autor der vorliegenden Arbeit hat sich am Grundkonzept des Immobilienmanagements von Dürr und Pfister orientiert. Ziel ihres Konzepts ist es, Ordnung in die vielfältigen immobilienwirtschaftlichen Aufgaben zu bringen und somit ein Gliederungsschema zu schaffen (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 1). Dafür bedienen sie sich eines dreidimensionalen Ansatzes mit folgenden Dimensionen:

- Der Lebenszyklus einer Immobilie, der die gesamte Wertschöpfungskette der Immobilienwirtschaft abbildet (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 13).
- Die verschiedenen Betrachtungsperspektiven der unterschiedlichen Akteure auf eine Liegenschaft. Je nach Zweck der Immobilienaktivität haben die Akteure unterschiedliche Ziele und Schwerpunkte (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 13).
- Die immobiliespezifischen Managementdisziplinen, die grundlegende Koordinations- und Steuerungsaufgaben erfüllen und das Immobilienmanagement nach Detailgrad und strategischer Signifikanz einteilen (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 13).



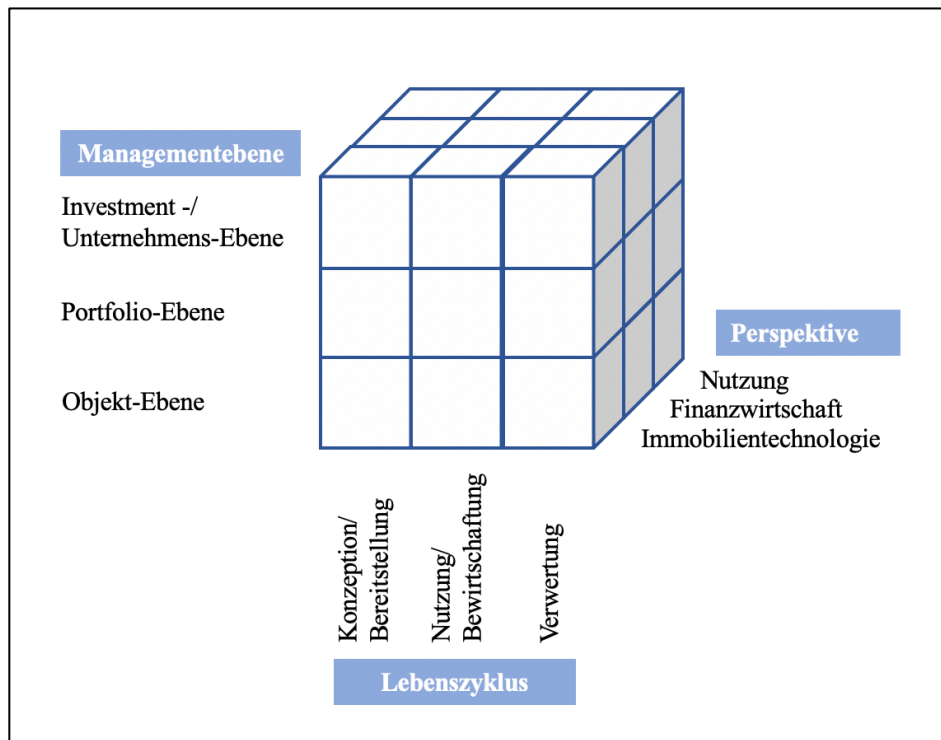


Abbildung 1: Kerndimensionen des Immobilienmanagements (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 14)

Zur grafischen Veranschaulichung des Modells dient die Abbildung 1. In der 3-D-Matrix ist die wechselseitige Beziehung zwischen den drei verschiedenen Dimensionen zu erkennen. In den nachfolgenden Kapiteln werden die drei Dimensionen im Detail analysiert und beschrieben.

### 2.2.1 Lebenszyklus einer Immobilie

Die erste Dimension des Modells nach Kämpf-Dern und Pfnür (2009) bezieht sich auf die verschiedenen Lebenszyklusphasen einer Immobilie. In der Theorie und der Praxis wird der gesamte Lebenszyklus einer Immobilie häufig als Wertschöpfungskette bezeichnet. Insgesamt bestehen mehrere Darstellungen der verschiedenen Lebenszyklusphasen, die abhängig vom Betrachtungswinkel und Betätigungsfeld des jeweiligen Akteurs sind (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 14). Der Lebenszyklus steht für die ganzheitliche Betrachtung einer Liegenschaft. Es werden die verschiedenen Phasen eines Gebäudes von dessen Anfang bis zu seinem Ende beschrieben. Dabei stellen die ersten Ideen eines Immobilienprojektes den Beginn und der Abbruch der Immobilie das Ende des Lebenszyklus dar (Preuß & Schöne, 2016, S. 11–12).

Nach Pelzeter (2006) wird der Lebenszyklus in fünf verschiedene Phasen aufgeteilt. Die erste Phase, die gleichzeitig den Beginn des Lebenszyklus darstellt, ist die Konzeption. Sie ist geprägt durch die allgemeine Ideensuche und Standort- und Marktanalysen. Parallel zur Konzeption findet oftmals die Planung statt. In der Theorie werden die

beiden Phasen jedoch unterschieden, da für eine erfolgreiche Planung ein sinnvolles Nutzungskonzept zwingend erforderlich ist. Die Übergabe der Verantwortung vom Bauherrn an die Fachplaner erfolgt zwischen den zwei Phasen. Nach der Beendigung der Planphase beginnt der Bau der Liegenschaft. Mit der Fertigstellung des Baus startet die Nutzung, die mit Abstand längste Lebenszyklusphase. Der Rückbau einer Liegenschaft steht für das Ende des Lebenszyklus (S. 37–40).

In Tabelle 1 werden die Lebenszyklusphasen nach Pelzeter aufgezählt und die jeweiligen Akteure, Aktivitäten und das Ende sowie die Dauer der einzelnen Phasen beschrieben.

Phase	Akteure	Aktivitäten	Phasenende	Dauer (ca.)
Konzeption	Bauherr	Projektentwicklung, Grundstückssicherung, Finanzierungskonzept etc.	Gebäudekonzept	1 Jahr
Planung	Architekt/ Fachplaner	Entwurfs-, Genehmigungs-, Ausführungsplanung, Koordination der Fachplanung, Ausschreibung etc.	Ausführungsreife Planung	2 J.
Bau	Baufirma	Baudurchführung, Übergabe, Mängelbeseitigung, Dokumentation etc.	Bezugsfertiges Gebäude	2 J.
Nutzung	Betreiber/ Nutzer	Gebäudebewirtschaftung, Sanierung etc.	Abrissreifes Gebäude	50 J.
Rückbau	Verwerter	Selektiver Rückbau, Abriss, Recycling, Entsorgung etc.	Freies Grundstück	2 J.

Tabelle 1: Lebenszyklusphasen (vgl. Pelzeter, 2006, S. 40; Preuß & Schöne, 2016, S. 6)

Kämpf-Dern und Pfnür (2009) beschreiben die verschiedenen Phasen etwas differenzierter und gliedern sie noch mehr ein. Ihr Ansatz besteht aus drei übergeordneten Phasen und verschiedenen feingliedrigen untergeordneten Phasen mit dem Ziel, alle Aktivitäten im Lebenszyklus einer Liegenschaft für alle Anspruchsgruppen der Immobilienbranche abzubilden. Die Hauptphasen können analog der betrieblichen Kernfunktionen Beschaffung, Produktion und Absatz in die Funktionen Konzeption/Bereitstellung, Nutzung/Bewirtschaftung und Verwertung aufgegliedert werden. Die spezifischen untergeordneten Phasen lassen sich jeweils einer Hauptphase zuteilen. In der Immobilienbranche wird oftmals die Konzeption, wo es

noch keine spezifische Liegenschaft, noch weniger eine Projektidee gibt, vergessen. In dieser Phase geht es um entscheidende Themen, wie der allgemeine Bedarfsanalyse, der Finanzierbarkeit oder der Finanzbeschaffung eines Projektes und somit darum, ob ein Projekt überhaupt zustande kommen kann (S. 14–15).

In Abbildung 2 sind die einzelnen Zyklusphasen abgebildet. Während in den hellblauen Kästchen die Hauptphasen stehen, sind in den dunkelblauen Pfeilen die untergeordneten Zyklusphasen dargestellt. Es ist jedoch zu beachten, dass die sequenzielle Abbildung lediglich modellhaft ist. In der Praxis kann es vorkommen, dass die Phasen interagieren, deutlich verkürzt sind oder gar nicht vorkommen. Due Diligence kann zum Beispiel abhängig von der Finanzierung sein und umgekehrt (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 14–15).

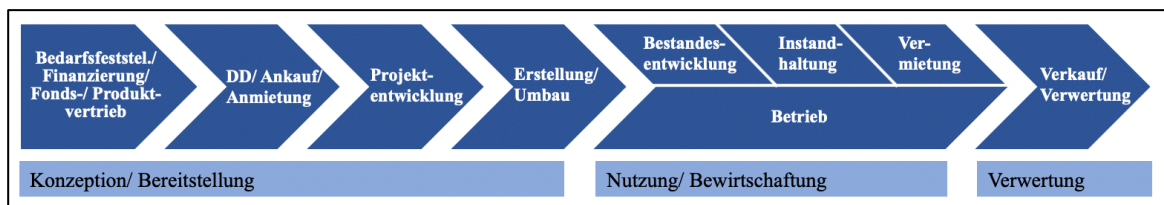


Abbildung 2: Immobilienlebenszyklusphasen (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 14)

### 2.2.2 Managementperspektiven

Die unterschiedlichen Perspektiven, aus denen eine Immobilie betrachtet werden kann, bilden die zweite Dimension des Gliederungskonzeptes von Kämpf-Dern und Pfnür (2009). Im Gegensatz zu anderen Managementdisziplinen verfolgen im Immobilienmanagement die verschiedenen Anspruchsgruppen, basierend auf dem gleichen Objekt, verschiedene Zwecke. Obwohl die einzelnen Perspektiven voneinander abhängig sind, braucht es jeweils verschiedene Managementkonzepte, um die unterschiedlichen Ziele zu erreichen (S. 16). Die Perspektiven lassen sich in drei verschiedene Kategorien mit je einem Hauptzweck aufteilen. Sie können jedoch nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Die einzelnen Perspektiven stellen ein Grundgerüst für die spezifischen Ausführungen der Managementaktivitäten der einzelnen Anspruchsgruppen dar. Die Abbildung 3 zeigt das Zusammenspiel der drei Perspektiven als Dreieck auf. Je nach Ziel werden die einzelnen Akteure der Immobilienwirtschaft im Dreieck angeordnet (Kämpf-Dern, 2009, S. 3–4).

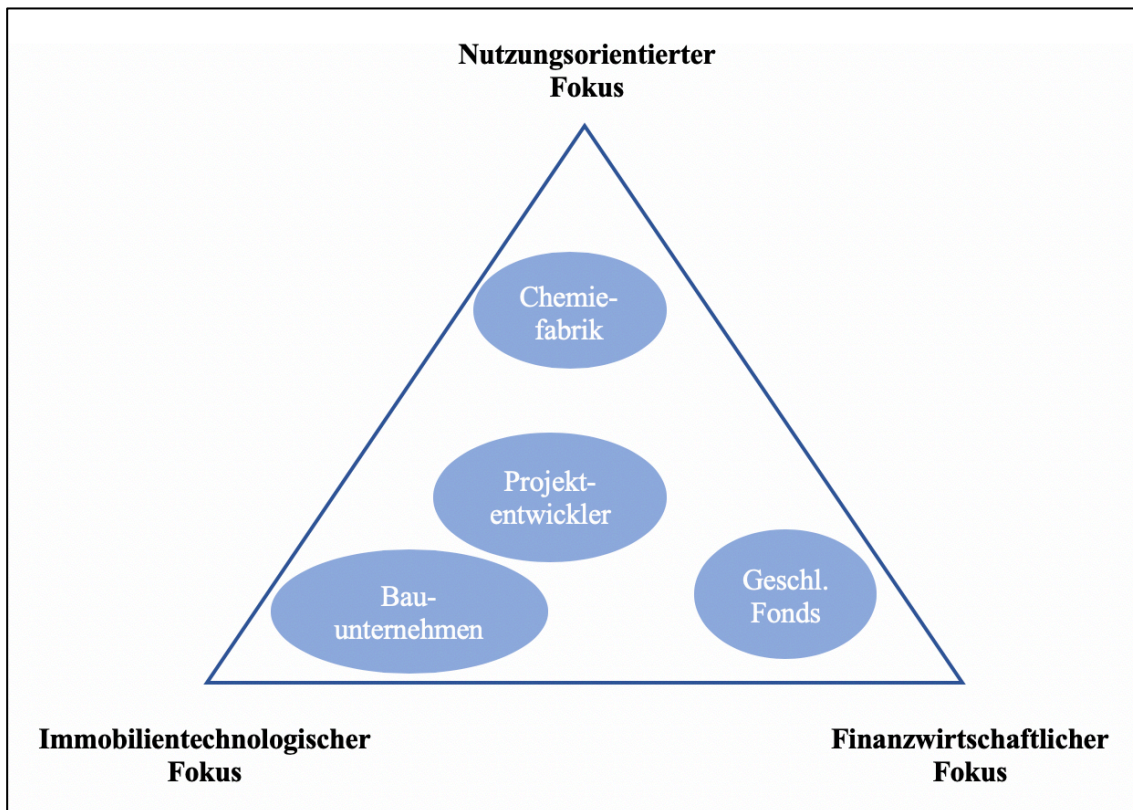


Abbildung 3: Zusammenspiel der Perspektiven mit beispielhafter Einordnung von einzelnen Akteuren (Kämpf-Dern, 2009, S. 4)

Nachfolgend werden die einzelnen Perspektiven im Detail beschrieben und analysiert.

1. **Immobilientechnologischer Fokus:** Die Immobilienlebenszyklusphasen Planen, Bauen und Betreiben sind geprägt durch die technische und architektonische Erstellung der Liegenschaft und den nachfolgenden Betrieb der Immobilie. Ohne diese Aktivitäten könnte keine Immobilie entstehen, und es gebe keine Immobilienwirtschaft. Für Anspruchsgruppen, deren Hauptzweck im immobilientechnologischen Bereich liegt, zählen die Aktivitäten Planen, Bauen und Betreiben zum Kerngeschäft. Ziel dieser Akteure ist es, durch Aktivitäten und Leistungen im Rahmen der Bereitstellung und der Bewirtschaftung die Wertschöpfung einer Immobilie zu maximieren. Neben Bauunternehmen zählen Projektentwickler, Architekten, Fachplaner und Facility-Manager zu den klassischen Anspruchsgruppen mit Fokus auf die technologische Perspektive. Während der Planungs- und Erstellungsphase gilt das Projektmanagement als dominierende Managementaktivität. Beim Übergang der Liegenschaft in die Nutzungsphase wird das Bestandsmanagement zum leitenden Managementkonzept (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 16–17).

2. Nutzungsorientierter Fokus: Diese Perspektive konzentriert sich auf den Anteil der Liegenschaft an der Erstellung der betrieblichen Leistungen sowie der Errichtung von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen. Ziel des Beitrages der Immobilienfläche ist das Erreichen eines optimalen Kosten-Leistungs-Verhältnisses. Im betrieblichen Transformationsprozess werden Immobilien zur Kategorie Ressourcen gezählt (Kämpf-Dern, 2009, S. 3). Öffentliche oder betriebliche Nutzer erzielen durch ihre Kernaktivitäten und mithilfe von Liegenschaften eine Wertschöpfung. Dafür braucht es einen optimalen Immobilienbestand. Neben privatwirtschaftlichen Unternehmen zählen öffentliche Institutionen und private Haushalte zu den Akteuren, die Liegenschaften im Leistungserstellungsprozess einsetzen und somit einen nutzungsorientierten Fokus haben. Für das optimale Management ihrer nutzungsorientierten Bedürfnisse bedienen sie sich teilweise interner und externer Dienstleister (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 17).
3. Finanzwirtschaftlicher Fokus: Die Bedeutung finanzwirtschaftlicher Aktivitäten hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Es ist zu beobachten, dass finanzwirtschaftliche Dienstleistungen vermehrt an externe Dienstleister ausgelagert werden, welche dies als Kerngeschäft betreiben. Vor allem Aktivitäten im Finanz- und Vermögensberatungsbereich sowie Dienstleistungen im Bereich Asset-, Portfolio- und Investment-Management werden ausgelagert. Im Immobilienbereich ist in den letzten fünf Jahren eine starke Professionalisierung zu beobachten. Obwohl Immobilien schon immer als Investitionsvehikel gegolten haben, wurden sie lange nicht auf derselben Höhe vergleichbarer Assetklassen wie Aktien und Wertpapiere gesehen. In den letzten Jahren und im Zuge der erwähnten Professionalisierung hat sich dies jedoch geändert. Immer häufiger werden vergleichbare Anforderungen wie bei anderen Investitionsklassen an Immobilienanlagen gestellt. Die Ziele der finanzwirtschaftlichen Anspruchsgruppe liegen primär in der Maximierung des Total Return, der Liquidität und der Wertsicherheit ihrer Immobilienanlagen. Zu den klassischen Anspruchsgruppen zählen die Initiatoren von Immobilienaktiengesellschaften und Immobilienfonds, die Investmentbereiche von Versicherungen und Pensionskassen sowie Privatinvestoren (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 18).

### 2.2.3 Managementebenen

Im Immobilienmanagement existiert seit dem Jahr 2004 eine immobilienpezifische Kategorisierung der verschiedenen Managementebenen. Die Gesellschaft für Immobilienforschung (GIF) hat in Anlehnung an die allgemein gültigen Managementansätze, die in Kapitel 2.2 genauer beschrieben werden, einzelne Managementebenen für die Immobilienwirtschaft kategorisiert (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 21–22).

In Abbildung 4 erfolgt die Kategorisierung und Beschreibung der drei verschiedenen Managementebenen. In der Spitze der Pyramide befindet sich die Investment-Ebene. Auf dieser Ebene wird nach Interesse des Investors die übergeordnete Strategie festgelegt und vorgegeben. Auf der mittleren Stufe steht die Portfolio-Ebene, die für die Festlegung und Umsetzung der Portfolio-Strategie verantwortlich ist. Auf der untersten Ebene befindet sich die Objekt-Ebene, wo die Strategie auf die einzelne Liegenschaft projiziert wird (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 21–22).

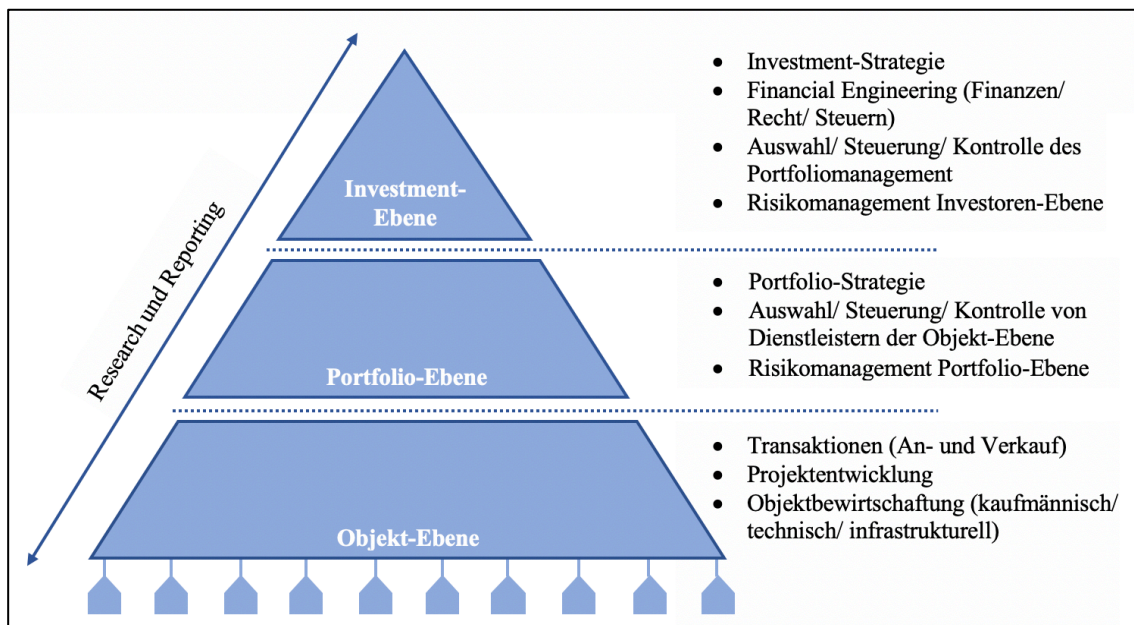


Abbildung 4: Managementebenen nach der GIF-Richtlinie REIM (GIF, 2004, zit. in Loepfe, 2018, S. 9)

Die Definition der Ebenen und ihrer Funktionen weist eine starke Ähnlichkeit zum St. Galler Management-Modell und seiner Einteilung in normative, strategische und operative Führungsebenen auf. Auf der Investment-Ebene erfolgt die übergeordnete Führung, welche die Richtung und die Ziele für die untenstehenden Ebenen vorgibt. Simultan werden der Portfolio-Ebene strategische Aktivitäten und der Objekt-Ebene die Ausführung der strategischen Vorgaben zugeteilt. Die Zuordnung aus Abbildung 4 entsprach ab dem Jahr 2004 der Praxis. Im Laufe der Zeit hat sich das Verständnis

jedoch verändert und sich vermehrt dem angelsächsischen Modell angeglichen. In diesem sind das Portfolio- und Objekt-Management auf insgesamt drei Ebenen und nicht auf zwei aufgeteilt. Mittlerweile wird davon ausgegangen, dass strategische Fragestellungen und Aufgaben auf Portfolio- sowie auf Objekt-Ebene zu lösen sind, um die Ziele der Investment-Ebene erfolgreich umsetzen zu können. Insofern wurde die operativ geprägte Objekt-Ebene um eine objektstrategische Sichtweise ergänzt (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 22–23). Wie in Abbildung 5 zu erkennen ist, geht Teichmann (2007) in seinem Ansatz von einem vierstufigen Modell aus und ergänzt die drei Stufen Investment-, Portfolio- und Objekt-Ebene um die Stufe Objekt- und Portfolio-Ebene. Die Spitze seines mehrstufigen Modells bildet der Eigentümer. Seine abgeleitete Immobilienstrategie dient als Vorgabe für die tieferen Ebenen (S. 15–16). In seinem mehrstufigen Top-Down-Ansatz stellt Teichmann den Bezug zwischen der Unternehmens- und der Investment-Ebene wieder her. Sein Modell soll neben den Kapitalgebern auch für die Nutzer einer Liegenschaft relevant sein. In der Theorie wird die fehlende Zuordnung der einzelnen Ebenen in dem Ansatz von Teichmann kritisiert (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 23).

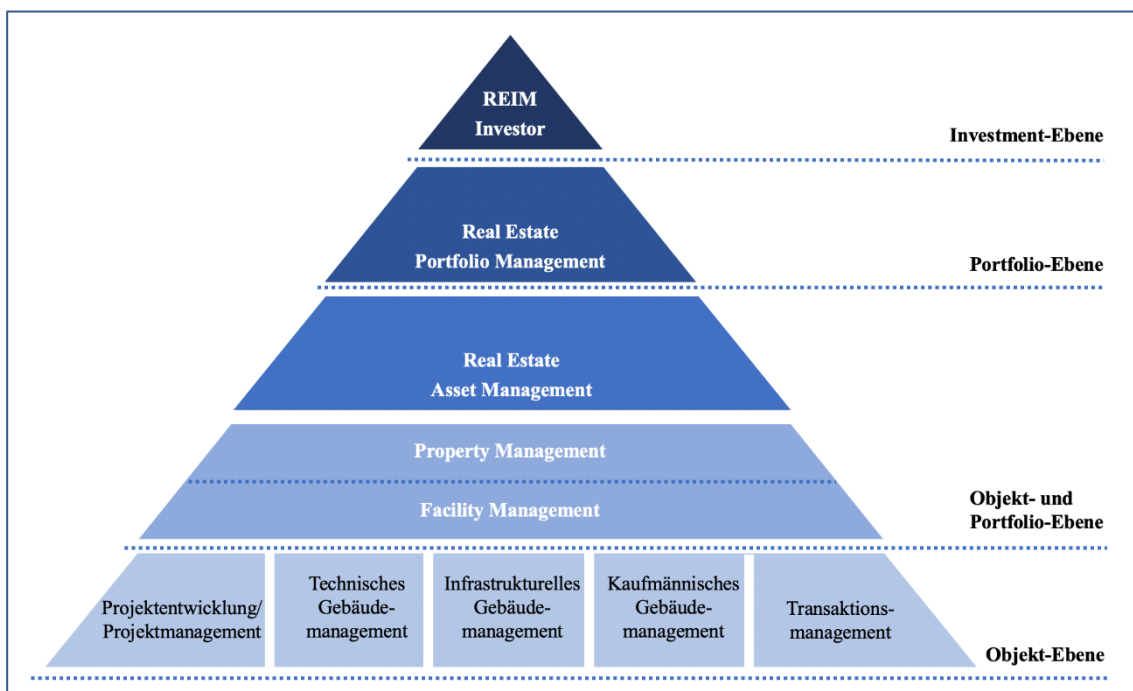


Abbildung 5: Managementebenen im REIM nach Teichmann (Teichmann, 2007, S. 15)

Kämpf-Dern und Pfnür (2009) gehen noch etwas weiter und ergänzen den Ansatz von Teichmann um die Lebenszyklusphasen Planung, Erstellung und Bewirtschaftung. Sie teilen das Immobilienmanagement in einer hierarchischen Gliederung in vier verschiedene Ebenen auf. Die Spitze dieses mehrstufigen Modells bildet die



Investment-/Unternehmensebene, auf der die Strategie festgelegt wird. Gleich darunter befindet sich die Portfolio-Ebene, wo die Strategie umgesetzt wird durch die Bestimmung der immobilien-spezifischen Geschäftsfelder, in denen die Unternehmung tätig werden will. Auf der untersten Ebene findet eine Zweiteilung in eine strategische Objekt-Ebene und eine operative Objekt-Ebene statt. Auf den untersten zwei Ebenen erfolgen die strategische und operative Führung der Liegenschaften in den Phasen Planen, Bauen und Bewirtschaften. Nachfolgend werden die vier verschiedenen Managementebenen aufgezählt und beschrieben (S. 23).

- Investment-/Unternehmensebene: Hier wird die Investment- beziehungsweise Unternehmenspolitik für die liegenschaftsspezifischen Aufgaben der verschiedenen Anspruchsgruppen festgelegt (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 23).
- Portfolio-Ebene: Alle strategischen Fragestellungen bezüglich des Portfolios werden hier gelöst. Für das Portfolio werden die Managementphasen Planung, Organisation, Umsetzung und Controlling ausgeführt (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 24).
- Strategische Objekt-Ebene: Das strategische Objektmanagement ist verantwortlich für den Vollzug der Portfolio-Strategie. Um dies zu bewerkstelligen, werden auf dieser Ebene objektbezogene Strategien erstellt und umgesetzt. Das Asset-Management stellt die Schnittstelle zwischen Portfolio-Management und operativem Objekt-Management dar und kann in Anlehnung an den strategischen, taktischen und operativen Führungsansatz, wie in Kapitel 2.2 verdeutlicht, als taktische Ebene beschrieben werden (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 24).
- Operative Objekt-Ebene: Die Verantwortung für alle operativen Aufgaben liegt beim operativen Objekt-Management. Auf dieser Ebene werden die eigenen sowie die von internen und externen Dienstleistern bezogenen Geschäftsprozesse gesteuert (Kämpf-Dern & Pfnür, 2009, S. 24).

#### **2.2.4 Managementfunktionen**

Anhand der beschriebenen Managementperspektiven aus Kapitel 2.2.2 und den verschiedenen Managementebenen aus Kapitel 2.2.3 ergeben sich fünf verschiedene Funktionen in der Immobilienwirtschaft (Kurzrock, 2013, S. 46). Nachdem in Tabelle 2 ein kurzer Beschrieb der einzelnen fünf Managementfunktionen erfolgt, wird im Detail



auf die zwei Funktionen Property-Management und Asset-Management eingegangen und ihr jeweiliger Aufgabenbereich analysiert.

<b>Managementfunktion</b>	<b>Definition</b>
Investment-Management	Hierunter wird das Management von Liegenschaften anhand von finanziellen Anlagegesichtspunkten verstanden. Im Zentrum stehen die Bildung einer Investitionsstrategie sowie der Aufbau eines finanziellen Konstrukts mit dem Ziel, ein optimales Verhältnis zwischen Rendite, Risiko, Wertsicherung und Liquidität herzustellen.
Portfolio-Management	Diese Funktion beinhaltet die wertmässige Planung, Steuerung und Kontrolle des Immobilienportfolios. Primäres Ziel ist, die optimale Performance eines Portfolios auszuschöpfen. Bei öffentlichen oder firmeninternen Anspruchsgruppen kann auch die optimale Nutzbarkeit der Betriebsstätte das hauptsächliche Ziel darstellen.
Asset-Management	Darunter wird die wertorientierte sowie strategische Planung, Steuerung und Kontrolle einer Immobilie auf Liegenschaftsebene verstanden. Der Asset-Manager arbeitet stets nach den Vorgaben des Eigentümers. Neben der Wertsteigerung des Objektes zählt die Kostensenkung zu den wichtigsten Zielen. Die Ausführung der Massnahmen findet durch das Property- und Facility-Management statt.
Property-Management	Es handelt sich hierbei um die ergebnisorientierte und treuhänderische Bewirtschaftung der Immobilie. Diese Funktion ist das Bindeglied zwischen dem Asset-Manager und dem Nutzer der Liegenschaft. Der Property-Manager ist zuständig für die operative Steuerung der liegenschaftsbezogenen Prozesse und ist nicht zu verwechseln mit dem Gebäudemanager, der zum Facility-Management gezählt wird.
Facility-Management	Auf dieser Stufe werden liegenschaftsbezogene und betriebliche Managementleistungen erbracht. Der Facility-Manager unterstützt die anderen Funktionen bei der Optimierung der Wertschöpfung und der Performance. Primär wird eine Kostenminimierung gepaart mit einer Nutzenmaximierung angestrebt. Dabei zählen nicht nur die baulichen und technischen Anlagen, sondern die gesamte betriebliche Infrastruktur zum Aufgabengebiet. Das Facility-Management ist somit ein Instrument zur wertbezogenen Steuerung des Asset-Managements.

Tabelle 2: Managementfunktionen (vgl. Kurzrock, 2013, S. 47–50)

### 2.2.5 Asset-Management

Unter der Managementfunktion, die die Bewirtschaftung von Liegenschaften in ihrer Ganzheit führt, koordiniert und überprüft, wird das Real-Estate-Asset-Management verstanden (Krüger & Rosdücher, 2017, S. 562). Das Wort «Asset» stammt aus dem Englischen und bedeutet so viel wie Vermögenswert oder Kapital. Unter dem Asset-Management wird demnach die Vermögensverwaltung verstanden (Teichmann, 2007, S. 17). In der Immobilienbranche stehen die Immobilieninvestitionen für das Vermögen. Real-Estate-Management ist somit das Vermögensmanagement des Gutes Immobilie. Dabei wird eine Performance-Maximierung des in Immobilien investierten Kapitals angestrebt. Die Nutzenmaximierung soll durch das Ausnutzen von Wertsteigerungspotenzialen erreicht werden (Quante, 2010, S. 25).

In der Theorie findet sich eine Vielzahl an Definitionen für das Real-Estate-Management. Das kleinste gemeinsame Vielfache der verschiedenen Ansätze ist die Steuerung und das Controlling der Prozesse bezüglich der getätigten Immobilieninvestitionen mit dem Ziel der Wertsteigerung nach Vorgaben des Investors. Das Asset-Management spielt sich auf den Ebenen Asset sowie Property ab. Als Asset wird der Vermögensgegenstand definiert, aus dem die Einnahmen generiert werden. Unter dem Begriff Property dagegen wird das Wertobjekt und somit das Grundstück verstanden. Die wirtschaftliche Wertsteigerung sowie die Optimierung der Performance einer Immobilie unter dem Einsatz vorhandener Potenziale stehen an oberster Stelle im Asset-Management. Der Eigentümer gibt diesbezüglich den Handlungsspielraum vor, der als Vorgabe für alle Entscheidungen und Handlungen, die im Asset-Management getroffen werden, gilt. Hierzu zählen zum Beispiel der Zeitrahmen der Investitionen oder die Renditeerwartungen. Damit die vorgegebenen Rahmenbedingungen und die hohen Ziele erreicht werden können, braucht es Fachspezialisten und Experten aus unterschiedlichen Themengebieten. Die Steuerung und Koordination der verschiedenen, jedoch verbundenen Prozesse stellen hohe Ansprüche an die Kompetenz des Managements. Der Grossteil der Wissenschaftler geht davon aus, dass die Managementfunktion Asset-Management auf der Managementebene Objekt beziehungsweise Objekt und Portfolio stattfindet. Es gibt jedoch Ausnahmen wie zum Beispiel Quante, der die Auffassung vertritt, dass das Asset-Management auf allen Stufen Investment-, Portfolio- sowie Objekt-Ebene zu finden ist (Krüger & Rosdücher, 2017, S. 562–563).

Es besteht Einigkeit in der Literatur darüber, dass die Wertschöpfung des Asset-Managements während unterschiedlicher Phasen einer Immobilieninvestition stattfindet. In der Abbildung 6 werden die fünf verschiedenen Projektstufen aufgezeigt und beschrieben. Die ersten drei Projektstufen bestehen hauptsächlich aus der Anlageentscheidung im Rahmen der Investitionsstrategie sowie dem Kaufangebot, welchem ein detaillierter Prüfprozess vorgelagert ist. Mit dem Eigentumsübergang der Liegenschaft zugunsten des Investors enden die ersten drei Stufen. Das Asset-Management spielt sich mit seiner Kernaktivität vorwiegend auf der vierten Stufe Immobilienmanagement ab. Die vierte Phase ist geprägt durch strategische Planung und Leistungsoptimierung mit der Absicht, eine Wertsteigerung sowie erhöhte Einnahmen zu erzielen. Die Performance-Optimierung des Bestandes durch das Ausnutzen von Wert- und Mietsteigerungspotenzialen steht während dieser Phase im Vordergrund. Zur fünften und letzten Phase werden sämtliche Aktivitäten bezüglich des Verkaufs einer Liegenschaft zur Durchführung einer im Vorfeld geplanten Exit-Strategie gezählt (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 564–565).

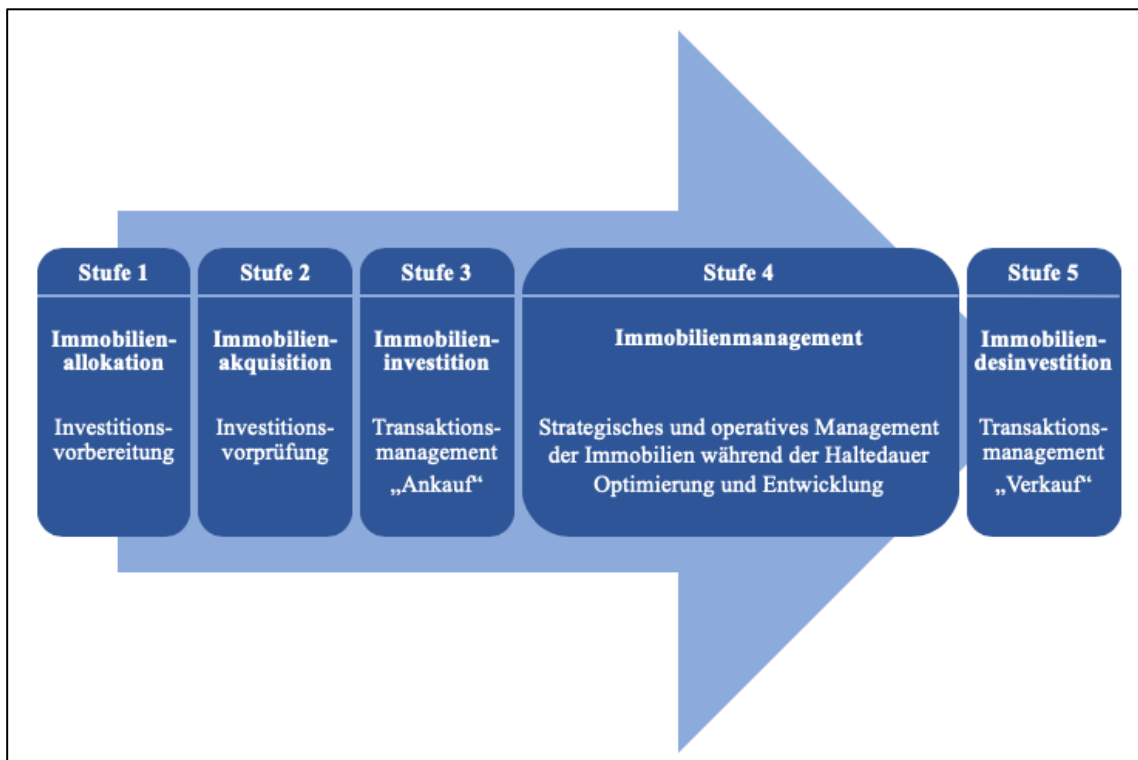


Abbildung 6: Projektstufen im Real-Estate-Management (Quante, 2011, zit. in Krüger & Rosdächer, 2017, S. 564)

Der Asset-Manager ist für die taktische Portfolioplanung und deren Ausführung verantwortlich und stellt somit das Bindeglied zwischen den zwei Schnittstellen Portfolio- und Objekt-Ebene und deren Akteuren dar. Zu den Dienstleistern auf der

Objekt-Ebene wird neben dem Property- auch der Facility-Manager gezählt. Er setzt die Vorgaben des Investors auf Objekt-Ebene und im operativen Bereich um (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 565).

Im Lehrbuch wird das Asset-Management in die vier Hauptfunktionen Strategieentwicklung, Transaktionsmanagement, Bestandssteuerung und Reporting aufgeteilt (Trübstein, 2019, S. 1). In Tabelle 3 sind die vier Hauptfunktionen mit ihren verschiedenen Funktionen aufgelistet. Die Tabelle wurde anhand der Ansätze von Trübstein und Teichmann erstellt und wird für die Einteilung der verschiedenen Dienstleistungen nach Managementfunktion in der Tabelle 5 im Kapitel 3.2.3 genutzt.

Strategieentwicklung	Transaktionsmanagement	Bestandsmanagement	Reporting
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objektplanung und -steuerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung und Durchführung Investitionen (Kauf) und Desinvestitionen (Verkauf)</li> <li>• Durchführung von Due Diligence und Immobilienbewertungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebskostenoptimierung</li> <li>• Flächen-/Mietvertragsmanagement</li> <li>• Projektentwicklungen</li> <li>• Baumanagement und Bautreuhand</li> <li>• Durchführung von Analysen (Markt- und Standortanalysen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporting auf Objekt-Ebene</li> </ul>

Tabelle 3: Funktionen im Asset-Management (vgl. Teichmann, 2007, S. 19; Trübstein, 2019, S. 1)

Zur Funktion Strategieentwicklung werden die Analyse von Wertsteigerungspotenzialen und deren direkte Umsetzung anhand einer Objektstrategie gezählt. Neben der Planung der Objekte gehören auch die Steuerung der Liegenschaften sowie die Kontrolle der Planungsumsetzung dazu. Das Ziel ist die Maximierung der einzelnen Liegenschaftsrenditen (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 565).

Zum Transaktionsmanagement zählen alle Aktivitäten, die mit dem Kauf oder Verkauf einer Immobilie anfallen (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 565). Besonders vor einem potenziellen Ankauf werden ausführliche Prüfungen der Immobilie vorgenommen. Dazu gehört auch eine Marktwertschätzung des potenziellen Kaufobjektes (Teichmann, 2007, S. 19).

Die Steuerung der Bestände umfasst eine Vielzahl an operativen Aufgaben, die hauptsächlich zur Steigerung der Performance beitragen und dabei in einer Wechselbeziehung zu den Nutzern einer Liegenschaft stehen. Diese Tätigkeiten sind weitgehend originär (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 566).

Die letzte Hauptfunktion ist das Reporting, das für die Überwachung der gesamten Prozesse im Asset-Management verantwortlich ist. Anhand von Dokumentationen und Analysen der Objektkennzahlen werden die Resultate der taktischen Massnahmen und die Performance der Liegenschaften gemessen. Die Daten werden hier gewonnen, ausgewertet und für den Eigentümer entsprechend aufbereitet und weitergeleitet. Insgesamt kann das Immobilien-Asset-Management eine beratende, umsetzende oder kontrollierende Funktion haben (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 566).

### **2.2.6 Property-Management**

Der Property-Manager stellt den Wertschöpfungspartner des Asset-Managers dar und ist verantwortlich für die Bewirtschaftung der einzelnen Immobilienobjekte. Das Ziel ist es, eine Liegenschaft so zu verwalten, damit die Rendite erhalten und die Performance optimiert werden kann. Insgesamt kann dem Property-Management eine steuernde, beauftragende oder überwachende Funktion zugeteilt werden. Neben der Steuerung und Kontrolle von externen Dienstleistern wird auch die Instandhaltung der Liegenschaft verantwortet. Der Property-Manager ist die erste Kontaktperson für die Nutzer und Mieter eines Objektes und dient somit als Bindeglied zwischen dem Asset-Manager und dem Mieter. Bei diesen operativen Prozessen wird der Eigentümer der Liegenschaft treuhänderisch vertreten. Diese Aktivitäten haben einen zentralen Anteil an der Wertschöpfung eines Immobilienobjektes, vor allem wenn es um die Optimierung der bestehenden Werttreiber geht. Unter Property-Management wird das operative Liegenschaftsmanagement verstanden. Dieses beinhaltet alle Aktivitäten, die zum Bewirtschaften und Betreiben einer Immobilie, inklusive der technischen und baulichen Anlagen, grundlegend sind. In Abbildung 7 ist zu erkennen, dass neben der kaufmännischen auch die technische Bewirtschaftung klar dem Aufgabenbereich des Property-Managers zuzuordnen ist. Das Leistungsspektrum gegenüber dem Asset-Management wird eingegrenzt. Nicht klar ist die Trennung beim Reporting und Vermietungsmanagement. Die Aufgaben können beiden Managementfunktionen zugeordnet werden (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 573).

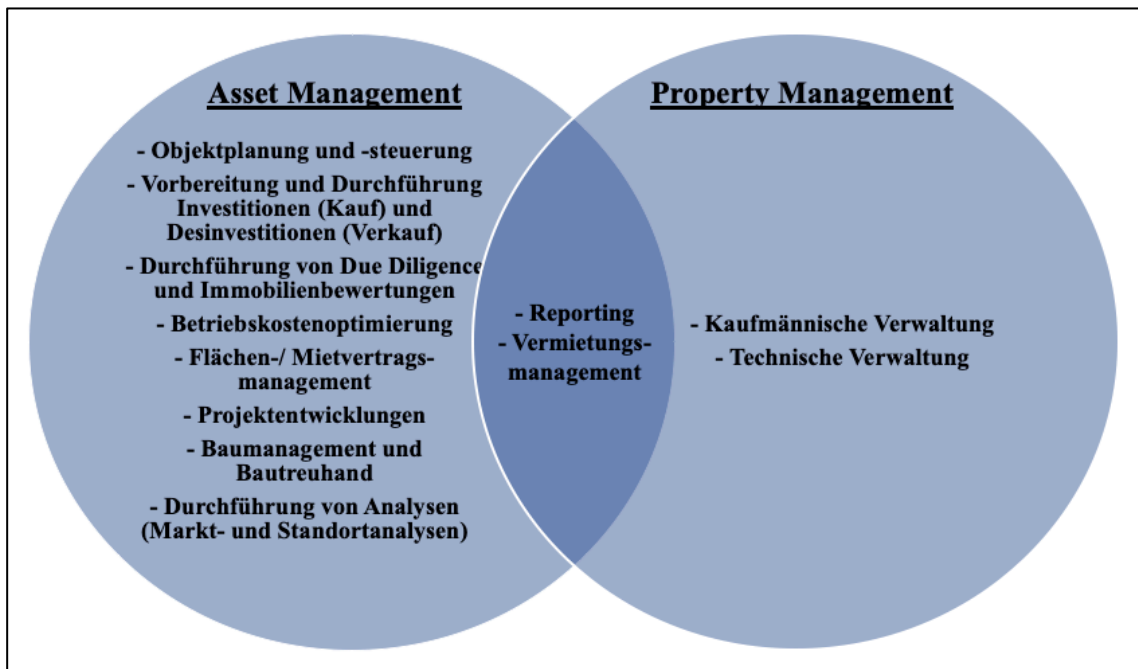


Abbildung 7: Leistungsspektrum Asset- und Property-Manager (vgl. Krüger & Rosdächer, 2017, S. 574; Teichmann, 2007, S. 19; Trübstein, 2019, S.1)

### *Kaufmännische Bewirtschaftung*

Anhand des Lebenszyklus eines Mietvertrages lassen sich die wichtigsten Aufgaben kaufmännischen Property-Managements am besten beschreiben. In Abbildung 8 wird dieser Lebenszyklus mit den einzelnen Aufgaben pro Phase aufgezeigt. Insgesamt wird er in die drei Phasen Mietvertragsakquisition, Umsetzung des Mietvertrages und Mietvertragsbeendigung unterteilt (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 574).

Am Anfang der Akquisitionsphase und vor der erfolgreichen Unterzeichnung eines Mietvertrages steht die Vorbereitung oder Renovierung des Mietobjektes an. Hinsichtlich der Mietpreisbestimmung, die eng verbunden mit der Ausstattung und Qualität des Mietobjektes ist, müssen die Bedingungen des Eigentümers eingehalten werden. Die Ausschreibungen eines Objektes erfolgen hauptsächlich über Internetanzeigen, jedoch werden zusätzlich Zeitungsinserte und Vermietungsplakate genutzt. Es kann vorkommen, dass externe Immobilienmakler in den Vermietungsprozess einbezogen werden. Potenzielle Mieter werden einer Bonitätsprüfung unterzogen, bei welcher der Betriebsregisterauszug sowie ein Lohnnachweis überprüft werden. Nach erfolgreichem Abschluss der Mietersuche ist ein mit dem Asset-Management abgesprochener Mietvertrag zu unterschreiben. Die Wohnungsübergabe und die Erstellung eines Abnahmeprotokolls stellen das Ende der Mietvertragsakquisitionsphase dar. Im Protokoll wird festgehalten, an wen und zu

welchem Zeitpunkt das Mietobjekt übergeben wurde und welchen Zustand es aufwies (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 574–575).

Alle Aufgaben, die während eines laufenden Mietverhältnisses anfallen, werden in der Phase Umsetzung des Mietvertrages aufgelistet. Insbesondere die kontinuierliche Kontrolle der Mietzinszahlungen, die laufende Kommunikation mit den Mietern, die jährliche Erstellung einer Nebenkostenabrechnung, die Behebung von gemeldeten Mängeln und das Management der Mietkaution stehen im Vordergrund. Der Property-Manager übernimmt zudem die objektbezogene Überwachung und Buchhaltung sowie unterstützende Aufgaben bezüglich der Budgetplanung in dieser Phase (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 575–576).

In der dritten und letzten Phase Mietvertragsbeendigung werden Kündigungen entgegengenommen, geprüft und dann bearbeitet. Die Wohnungsabnahme, die Erstellung eines Abnahmeprotokolls inklusive Mängelliste und die allfällige Freigabe der Mietkaution stellen das Ende des Lebenszyklus eines Mietvertrages dar. Durch die anschließende Ausschreibung des Objektes am Mietermarkt beginnt der Lebenszyklus erneut (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 576).

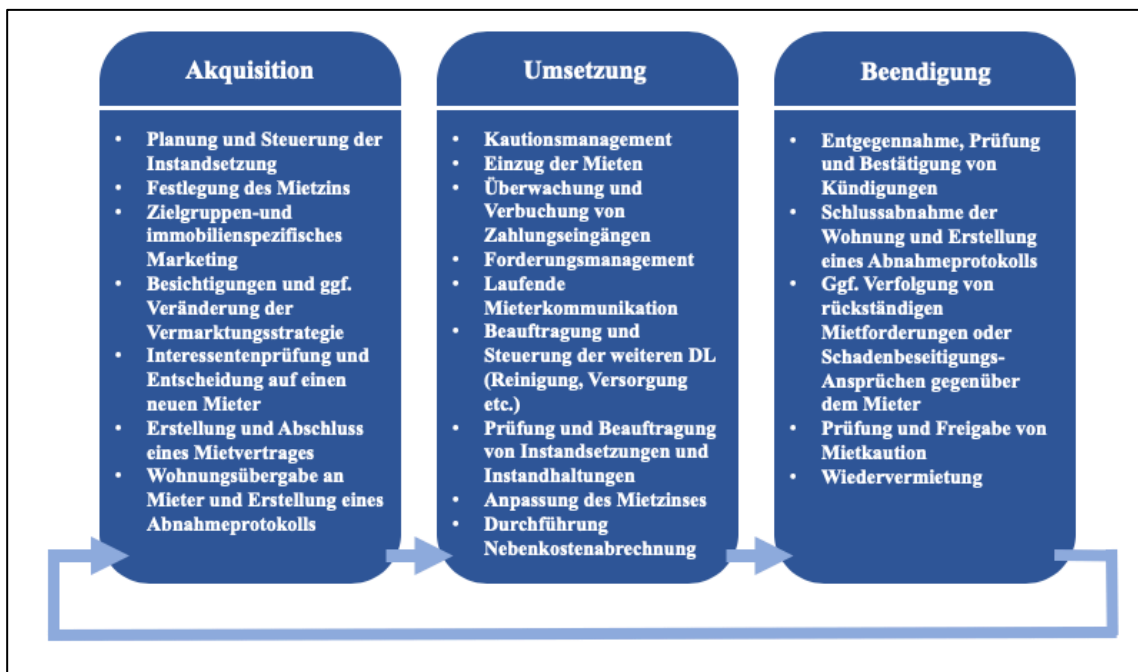


Abbildung 8: Lebenszyklus eines Mietvertrages (vgl. Krüger & Rosdächer, 2017, S. 575)

### *Technische Bewirtschaftung*

Die technische Verwaltung stellt die Schnittstelle zum Facility-Management dar und verbindet die Steuerung und Organisation mit dem technischen und infrastrukturellen

Gebäudemanagement. Des Weiteren beinhaltet es die Planung und Koordination der Unterhaltsarbeiten und Instandsetzungen, die die Werterhaltung eines Gebäudes sicherstellen. Bestimmte Dienstleistungen wie Instandsetzungen oder die Pflege der Umgebung oder des Objektes selbst lassen sich an externe Dritte auslagern. Traditionell werden diese Arbeiten an regionale Handwerker und Hauswartunternehmen vergeben. Vermehrt ist jedoch die Auslagerung an überregional und international auftretende Facility-Manager zu beobachten. Der Property-Manager ist für die termingerechte und qualitative Erfüllung der vertraglich zugesagten Leistung verantwortlich. Dazu muss er die Prozesse kontrollieren und bei allfälligem Fehlverhalten eingreifen. Neben der regelmässigen Besichtigung des Objektes muss auch eine jährliche Investitionsplanung koordiniert werden. Dies erfordert ein grosses Mass an technischem Sachverstand. Bei seinen Aktivitäten muss der Property-Manager jedoch stets die Vorgaben des Eigentümers sowie die gesetzlichen Rahmenbedingungen einhalten (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 576).

### **2.2.7 Schnittstelle Asset- und Property-Management**

Als Prozesse innerhalb der Objekt-Ebene bauen das Asset- und Property-Management zwar aufeinander auf, jedoch besitzen sie jeweils eigenständige Aufgabenbereiche. Auf Ebene des Asset-Managements wird eine Eigentümerstellung eingenommen, welche hauptsächlich die Ausarbeitung und Umsetzung von strategischen Aspekten zum Ziel hat. Daraus ergeben sich Vorgaben für das Property-Management, das somit als Wertschöpfungspartner für den Asset-Manager auftritt und die Ausführung der kaufmännischen Verwaltung sowie die Steuerung und Überwachung der technischen Verwaltung verantwortet. Zwischen den beiden Bereichen bestehen in der Theorie Kernschnittstellen entlang des Wertschöpfungsprozesses einer Liegenschaft. Der Wertschöpfungsprozess lässt sich in die drei Phasen Ankauf, Performance-Optimierung und Exit gliedern (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 577).

In der ersten Phase, wo der Ankauf der Liegenschaft stattfindet, besteht die Schnittstelle hinsichtlich der Übernahme des Objektes. Der gesamte Übernahmeprozess zählt zum Transaktionsmanagement und wird daher vom Asset-Manager übernommen und koordiniert. Die kaufmännische Übergabe bei einem Liegenschafts Kauf, zu der die physische Übergabe der Schlüssel, Verträge, Pläne und Akten zählt, wird jedoch durch den Property-Manager vollzogen. Er kontrolliert und bearbeitet die übernommenen Unterlagen. Dies verlangt eine gute Kooperation mit dem Asset-Management, da auf



dieser Ebene die detaillierten Kenntnisse über die gesamte Transaktion vorhanden sind (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 577–578).

In der zweiten Phase Performance-Optimierung ist der Property-Manager für die Umsetzung der Vorgaben des Asset-Managements und die regelmässige Berichterstattung verantwortlich. Für die Umsetzung von Instandhaltungen, Mieterhöhungen oder Modernisierungen braucht es einen kontinuierlichen Austausch zwischen beiden Ebenen. Dies erfolgt in Form von Abstimmungsrunden. Der Property-Manager hat sich zum Beispiel bei der Vermietung an die vorgegebene Zielmiete des Asset-Managers zu halten. Um einen problemfreien Ablauf zu garantieren, sollte der Property-Manager schon frühzeitig in den strategischen Entscheidungsprozess mit einbezogen werden (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 578).

Auch in der letzten Phase, der Desinvestition eines Objektes, besteht eine Kooperation, die die Grenzen der zwei Funktionen zunehmend verschwimmen lässt. Der Asset-Manager übernimmt die gesamte Steuerung und Koordination des Verkaufs. Die Aufbereitung der Unterlagen für den Datenraum, die Durchführung der Objektbesichtigungen und die Beantwortung der Fragen der Interessenten wird vom Property-Management durchgeführt. Die zahlreichen Schnittstellen zwischen den zwei Funktionen erfordern ab einem frühen Zeitpunkt des Prozesses eine enge Zusammenarbeit. Kontinuierliche Abstimmungsmeetings, schnelle Kommunikationswege und klar geregelte Aufgabenkompetenzen vereinfachen es, die Vorgaben des Eigentümers erfolgreich umzusetzen (Krüger & Rosdächer, 2017, S. 578–579).

### **2.3 Organisation im Immobilienmanagement**

Vor der genaueren Betrachtung eines Organisationsmodells muss nochmals auf das Immobilienmanagement zurückgekommen werden. Real-Estate-Management wird in der Theorie als Sammelbegriff für alle Aktivitäten eines Unternehmens, die in Verbindung mit einer Immobilie stehen, verstanden. Die Unternehmen werden dabei in die drei verschiedenen Sparten Privatwirtschaft, öffentliche Hand und Privathaushalte aufgeteilt. Je nach Sparte bestehen Unterschiede im Immobilienmanagement. Unter dem Corporate-Real-Estate-Management wird das Management von betrieblichen Liegenschaften verstanden, während Public-Real-Estate-Management das Management von Liegenschaften der öffentlichen Hand und Privat-Real-Estate-Management das Management von Liegenschaften im Besitz von Privathaushalten bezeichnet (Teichmann, 2007, S. 11).

### 2.3.1 Organisationsstruktur

Eine Organisationsstruktur besteht aus den im Kapitel 2.2.3 beschriebenen Managementebenen und den im Kapitel 2.2.4 aufgezeigten Managementfunktionen. Abbildung 9 stellt ein solches Organisationsmodell im Immobilienmanagement dar. Die Ebenen werden in Investment, Portfolio, Objekt und Miereinheit beziehungsweise Mietvertrag aufgeteilt. Dabei stellt die Miereinheit beziehungsweise der Mietvertrag die grundlegendste und auch bedeutendste Ebene dar, da der Nutzer für die Flächennutzung zahlt, was für die Einnahmen und somit den Wert einer Liegenschaft massgeblich ist. Die Funktionen werden in Investment-, Portfolio-, Asset-, Property- und Facility-Management aufgeteilt. Diese Managementbegriffe dienen mittlerweile als Identität für Immobiliendienstleister und können somit als Marketing angesehen werden, um sich von Mitbewerbern abzuheben (Kurzrock, 2013, S. 51).

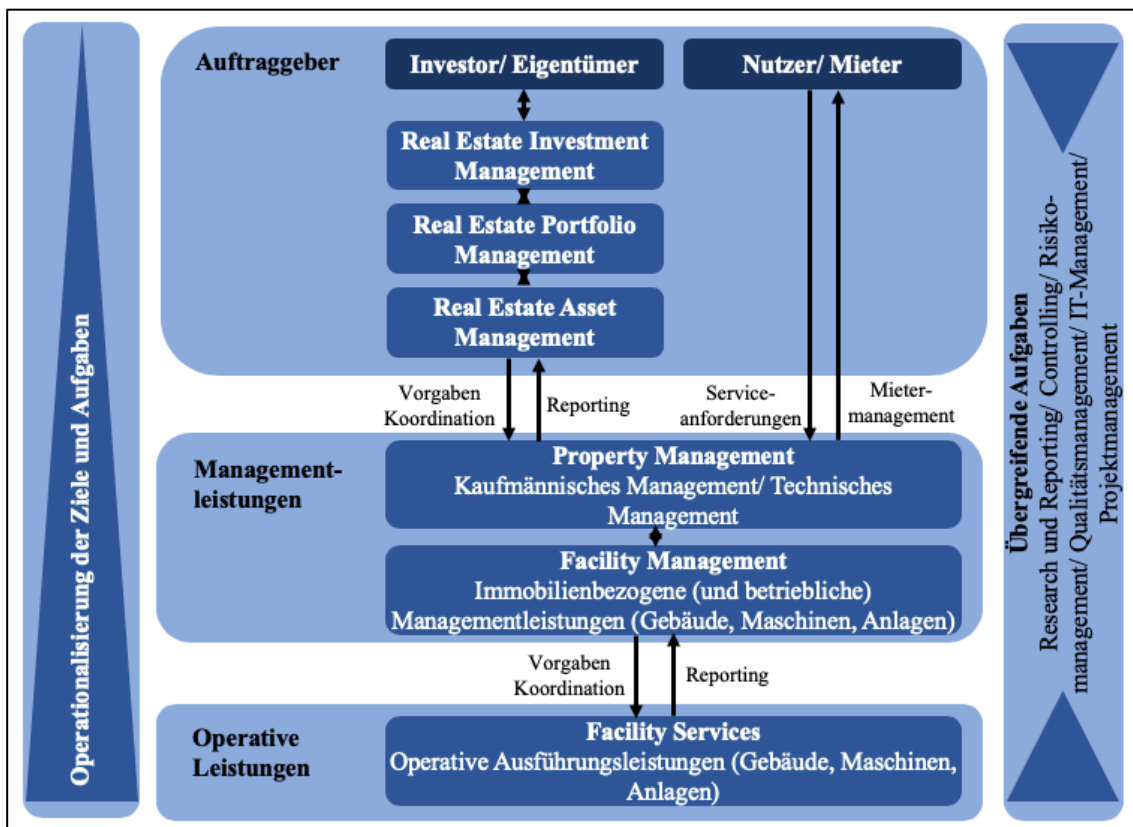


Abbildung 9: Immobilienmanagement Organisationsmodell (Teichmann, 2007, zit. in Kurzrock, 2013, S. 52)

Damit ein Unternehmen seine Ziele erreichen und nachhaltig erfolgreich sein kann, bedarf es einer klaren Spezialisierung auf bestimmte Funktionen. Vor diesem Hintergrund sind bei Immobilienunternehmen vermehrt die Inanspruchnahme von externen Dienstleistern zu beobachten. Ob sich diese Massnahmen lohnen, lässt sich jedoch erst nach einer bestimmten Zeit messen. Der Einsatz von geeigneten

Anreizsystemen, z. B. bei Vergütungsfragen, kann die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern vereinfachen und damit den Unternehmenserfolg optimieren. Für eine optimale Kooperation zwischen dem externen Dienstleister und dem Auftraggeber bedarf es funktionierender Prozesse und der direkten Umsetzung strategischer Vorgaben (Kurzrock, 2013, S. 54–55).

### **2.3.2 Outsourcing im Immobilienmanagement**

Aufgrund der starken Professionalisierung in der Immobilienbranche ist auf Investorenebene eine Konzentration auf die Kernkompetenzen zu beobachten. Dies hat auf operativer Objekt-Ebene eine Auslagerung der Immobilienbewirtschaftungsaufgaben zur Folge. Weitere Treiber des Outsourcings von operativen Prozessen sind steigender Preisdruck aufgrund des anhaltenden Anlagedrucks und erhöhte Anforderungen an eine Liegenschaftsverwaltung infolge zunehmender Komplexität. Der Ansatz, durch interne Massnahmen mit dieser Entwicklung zurechtzukommen, führt häufig zu einer erhöhten Bindung von Arbeitsressourcen, die letztendlich beim Kerngeschäft fehlen und somit die Kosten erhöhen. Seit der Immobilienkrise in den USA im Jahr 2007 liegt der Fokus der meisten Investoren zusätzlich darauf, die Immobilien länger zu halten. Das hat wiederum die Konzentration der Investoren auf die langfristige Ausschöpfung der bestehenden Immobilienwerte zur Folge. Gepaart mit der steigenden Komplexität der operativen Prozesse lässt dies den Bedarf nach professionellen externen Dienstleistern im Verwaltungsbereich steigen. Vor allem Dienstleistungen in den Bereichen Property- und Facility-Management werden an Externe ausgelagert. Die Absicht hinter einem Outsourcing besteht im Senken der Kosten, bei gleichzeitiger Erhaltung des Qualitätsniveaus (Schoofs, 2015, S. 1–2).

Das Hauptargument für eine Auslagerung ist die Einsparung der Mitarbeiterkosten – einer der höchsten Kostenfaktoren. Weitere Ziele sind die Erzeugung von Transparenz und die Nutzung von optimierten Prozessen des externen Dienstleisters, der sich im Laufe der Zeit auf diese spezialisiert hat (Schoofs, 2015, S. 2).

Gegen ein Outsourcing spricht jedoch, dass der Auftraggeber den direkten Zugriff auf die Leistungserstellung verlieren kann. Dadurch können allfällige Fehler kaum oder erst in einem späten Stadium erkannt werden (Schoofs, 2015, S. 2).

Um dem entgegenzuwirken und die Prozesse zu überprüfen, werden durch die Auftraggeber Controlling-Systeme aufgebaut. Aufgrund des Konkurrenzdruckes gehen die Dienstleister bei Offerten häufig an das Maximum des Zumutbaren. Deshalb wird

bei der Erfüllung der vereinbarten Leistung aufseiten des Auftragnehmers oft in qualitativer und quantitativer Weise gespart. Dies kann sich negativ auf die Wertentwicklung der Liegenschaft auswirken. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer kann solche Risiken jedoch eindämmen. Um dies zu erreichen, sind neben eindeutig definierten Verträgen, die klare Definition des Leistungsangebotes sowie des Servicelevels entscheidend (Schoofs, 2015, S. 2–3).

In Tabelle 4 werden mögliche Motive für die externe und interne Leistungserbringung sowie Kriterien für die Auswahl des passenden Auftragnehmers aufgelistet. Eine Entscheidung für einen externen Leistungsbezug sollte in erster Linie erfolgsorientiert und nicht nur kostengetrieben sein. Der Gewinn ist somit die massgebende Grösse, die maximiert werden soll (Kurzrock, 2013, S. 53–54).

<b>Interne Leistungserbringung</b>	<b>Externe Leistungserbringung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorhandener Personalstamm, strategische Unternehmensentscheidung</li> <li>• Ausgeprägtes internes Know-how</li> <li>• Mangelnde Erfahrung im Outsourcing</li> <li>• Aufwand für Auftrag/Vertragsgestaltung</li> <li>• Aufwand für Kontrolle der Dienstleistungen</li> <li>• Kompetenzverlust, Kontrollverlust, Wissensverlust durch Outsourcing</li> <li>• Möglicher Aufwand bei erneutem Insourcing</li> <li>• Preisgabe sensibler Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mögliche Kosteneinsparungen</li> <li>• Fehlendes internes Know-how, neue Märkte</li> <li>• Optimierung der Wertschöpfung/Werte im Bestand durch externe Spezialisten</li> <li>• Strategische Unternehmensentscheidung/allgemeiner Trend zum Outsourcing</li> <li>• Vorhandene positive Outsourcing-Erfahrung</li> <li>• Erhöhung der Flexibilität im Unternehmen</li> <li>• Konzentration auf Kernkompetenzen</li> <li>• Transparente Kostenzuordnung und -planbarkeit</li> </ul>
<b>Auswahlkriterien für externe Dienstleister</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionalität, Image/Reputation, Referenzen (Art, Anzahl sonstiger Mandate)</li> <li>• Lokale/regionale/nationale/internationale Präsenz, Erreichbarkeit und Kapazitäten</li> <li>• Datenschnittstellen, Reporting</li> <li>• Anreizstrukturen (Vertragsgestaltung, z. B. erfolgsabhängige Vergütung)</li> <li>• Eigenkapitalbeteiligung/Investitionen durch Dienstleister</li> <li>• Vertragslaufzeit (auch: Kündigungsmöglichkeit, Verlängerungsoptionen)</li> <li>• Implementierung der Vertragsbestandteile in Mitarbeiterverträgen</li> <li>• Übernahme von vorhandenem Personal beziehungsweise Material durch Dienstleister</li> </ul>	

Tabelle 4: Motive und Kriterien für interne und externe Leistungserbringung (Trübstein, 2011, zit. in Kurzrock, 2013, S. 54)

Kloess (2018) kommt in seiner Untersuchung zu dem Schluss, dass die institutionellen Immobilieninvestoren in erster Linie das Property-Management auslagern, da es nicht zum Kerngeschäft gehört. Grosse institutionelle Investoren, die mehr als zwei Milliarden Asset under Management besitzen, lagern ihr Property-Management meist aus, während sie beim Investment- und Asset-Management auf Inhouse-Kompetenzen setzen. Kleinere institutionelle Investoren lagern ihr Property-Management dagegen seltener aus. Seine Ergebnisse basieren auf der Durchführung verschiedener Experteninterviews (S. 25).

### **2.3.3 Prinzipal-Agent-Ansatz**

In Kapitel 2.3.1 wurde erwähnt, dass bei einer Auslagerung im Immobilienmanagement geeignete Anreizsysteme eingesetzt werden müssen, da Zielkonflikte zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer bestehen können. Ein Anreiz entsteht aus einem Nutzen, der aufgrund einer gewissen Handlung erzielt werden will. Dieser Nutzen ist oftmals materieller Form. Der Ansatz der Nutzenmaximierung ist eine Eigenschaft des Kapitalismus, wo Geld im Zentrum steht und für das Setzen von konjunkturellen Impulsen verantwortlich ist. Funktionierende Ziel- und Anreizsysteme können in diesem System ein entscheidendes Merkmal für erfolgreiches Handeln darstellen (Kurzrock, 2013, S. 52).

Der Prinzipal-Agent-Ansatz setzt sich mit der Analyse von Ziel- und Anreizsystemen sowie mit der Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer auseinander. Die Rolle des Prinzipals besteht darin, die Leistungen oder Aufgaben an den Agenten zu delegieren und ihn im Zuge der Leistungserstellung zu bezahlen. In einer Wertschöpfungspartnerschaft kann es vorkommen, dass die beiden Partner wechselnde Rollen als Prinzipal oder Agent einnehmen. Der Prinzipal wird weitgehend als Arbeitgeber, Auftraggeber oder Käufer bezeichnet, während der Agent als Arbeitnehmer, Auftragnehmer und Verkäufer benannt wird. Die Prinzipal-Agent-Beziehung ist geprägt durch eine asymmetrische Informationsverteilung, obwohl der Agent meist besser informiert ist und somit einen Vorteil besitzt. Für den Prinzipal ist es oftmals schwierig, die erbrachte Leistung richtig einzuschätzen und zu beurteilen (Fischer, 2008, S. 56). Aufgrund der Asymmetrie und der subjektiven Nutzenmaximierung weist die Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer ein gewisses Konfliktpotenzial auf. Besonderheiten dieser Beziehung sind verdeckte Informationen, Absichten und Handlungen des Agenten. Informationsasymmetrien können selbst innerhalb von Unternehmen auftreten (Kurzrock, 2013, S. 52). In

Abbildung 10 ist das Prinzipal-Agent-Theorem grafisch dargestellt. Das Theorem wird anhand der Beziehung zwischen Property-Manager und Auftraggeber beschrieben. Der Property-Manager tritt als Agent auf und erbringt Bewirtschaftungsdienstleistungen für den Prinzipal, welcher durch den Eigentümer selbst, einen Bestandshalter oder den Asset-Manager dargestellt wird. Der Prinzipal schreibt die nachgefragten Leistungen aus und bezieht sie anschliessend vom Agenten. Im Gegenzug wird die Bezahlung einer Verwaltungsgebühr, die in der Schweiz normalerweise zwischen 3,5 Prozent bis 4 Prozent der Sollmieteneinnahmen beträgt, fällig (Fischer, 2008, S. 57).

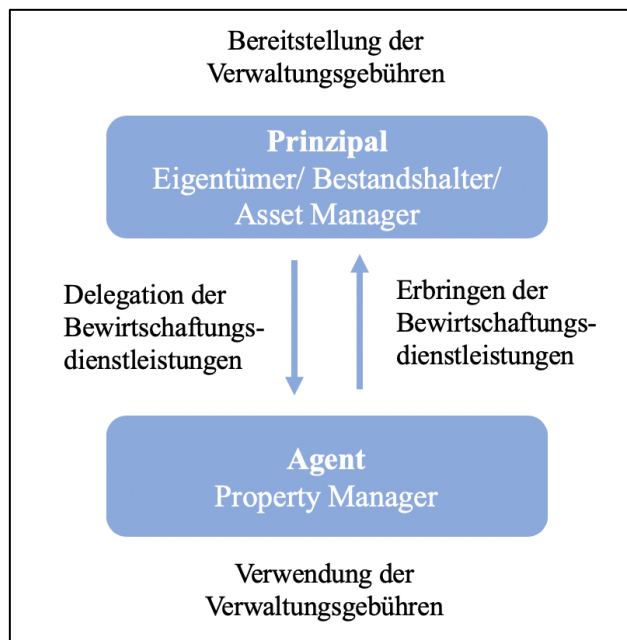


Abbildung 10: Prinzipal-Agent-Beziehung bei Property-Management (vgl. Fischer, 2008, S. 57)

### 3. Empirischer Teil

#### 3.1 Umfrage

##### 3.1.1 Aufbau Fragebogen

Der Fragebogen umfasst insgesamt 17 Fragen und wurde in folgende Hauptkategorien unterteilt: Allgemeine Angaben zum Unternehmen, Angaben betreffend Property-Management, aktuelles Dienstleistungsangebot, Entwicklung des Dienstleistungsangebotes, Einschätzung des Potenzials der Dienstleistungen, mögliche Treiber und Hindernisse einer Dienstleistungsangebotserweiterung und zukünftige Entwicklung des Property Managements.

Davon sind acht Fragen mit Mehrfachauswahl, vier Fragen mit einer Einfachauswahl, drei Einschätzungsfragen, die jeweils mit ein bis fünf Punkten zu bewerten sind und

zwei Textfelder. Die siebte Frage handelt davon, ob sich die Dienstleistungspalette der befragten Unternehmen in den letzten fünf Jahren verändert hat. Die Teilnehmenden hatten vier Möglichkeiten für eine Einfachauswahl: Keine Veränderung, Mehr Dienstleistungen, Weniger Dienstleistungen, Neue sowie gestrichene Dienstleistungen. Frage Acht bei der gefragt wurde, welche Dienstleistungen die Veränderung betrifft, wurde eine Abhängigkeit zu Frage Sieben geschaffen. Falls der Befragte die Antwort «Keine Veränderungen» gab, wurde er direkt zu Frage Neun weitergeleitet. Bei der Antwort «Mehr Dienstleistungen» wurde er befragt, welche Dienstleistungen dazugekommen und bei der Antwort «Weniger Dienstleistungen», welche Dienstleistungen gestrichen worden sind. Bei der Antwort «Neue sowie gestrichene Dienstleistungen» wurde er gefragt, welche Dienstleistungen dazugekommen und welche gestrichen worden sind. Vor Frage Vier, bei welcher die Befragten ihr Unternehmen einer Kategorie zuteilen mussten, wurden zunächst die allgemein gültigen Definitionen für die Kategorien angegeben.

Der gesamte Fragebogen ist im Anhang dieser Arbeit abgelegt und weist je nach Abhängigkeit zwischen 14 und 15 Fragen auf, die auf neun bis zehn Seiten verteilt sind. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit beträgt etwa sieben Minuten. Der begrenzte Umfang des Fragebogens soll verhindern, dass die Befragung aufgrund zeitlicher Gründe oder fehlender Motivation abgelehnt wird. Um die Motivation zusätzlich zu steigern, wurde den Teilnehmenden eine Version der Arbeit in digitaler Form zugesagt.

### **3.1.2 Aufbau Datenerhebung**

Der Fragebogen wurde an 931 Immobiliendienstleister geschickt. Die E-Mail-Adressen wurden anhand des Mitgliederverzeichnisses des SVIT (Schweizer Verband der Immobilienwirtschaft) und des Karriereführers der HSLU (Hochschule Luzern) gesammelt. Bei grösseren Unternehmen mit mehreren Standorten wurde der Fragebogen jeweils an die verschiedenen Standorte geschickt. Daher entspricht die Anzahl der verschickten E-Mails von 1013 nicht der Anzahl an Firmen. Der Link zur Umfrage wurde am Mittwoch, 17. Juli 2019, verschickt. Die Adressaten hatten bis zum 2. August 2019 Zeit, an der Online-Umfrage teilzunehmen. Insgesamt haben 335 Personen den Fragebogen aufgerufen. Davon haben 65 die Umfrage nicht begonnen und 95 Personen die Umfrage abgebrochen. Letztendlich haben 175 Personen an der Umfrage bis zum Ende teilgenommen, was einer Rücklaufquote von rund 17 Prozent entspricht.

## 3.2 Ergebnisse

### 3.2.1 Charakterisierung der Studienteilnehmenden

Zu Beginn der Umfrage wurden drei allgemeine Fragen zu den teilnehmenden Unternehmen gestellt. Die erste Frage behandelt die Unternehmensgrösse, wobei die Beschäftigtenanzahl als entsprechendes Kriterium gilt. Laut Bundesamt für Statistik (2019) gelten Unternehmen mit 1 bis 9 Beschäftigten als Mikrounternehmen, mit 10 bis 49 als Kleinunternehmen, mit 50 bis 249 Beschäftigten als mittlere Unternehmen und mit über 250 Beschäftigten als Grossunternehmen (o. S.). In Abbildung 11 sind die Resultate dieser Frage verdeutlicht. Mit 96 Umfrageteilnehmenden und somit 55 % aller Teilnehmenden stellen die Mikrounternehmen die grösste Sparte der Befragten dar. Die Kleinunternehmen treten mit 63 Teilnehmenden, was 36 % entspricht, als zweitgrösste Gruppe auf. Auf dem dritten Platz folgen mit zehn Teilnehmenden und somit 6 % die mittleren Unternehmen, während Grossunternehmen mit lediglich vier Teilnehmenden und dementsprechend 2 % die kleinste Gruppe darstellen. Nur zwei Teilnehmende machten bezüglich der Unternehmensgrösse keine Angaben.

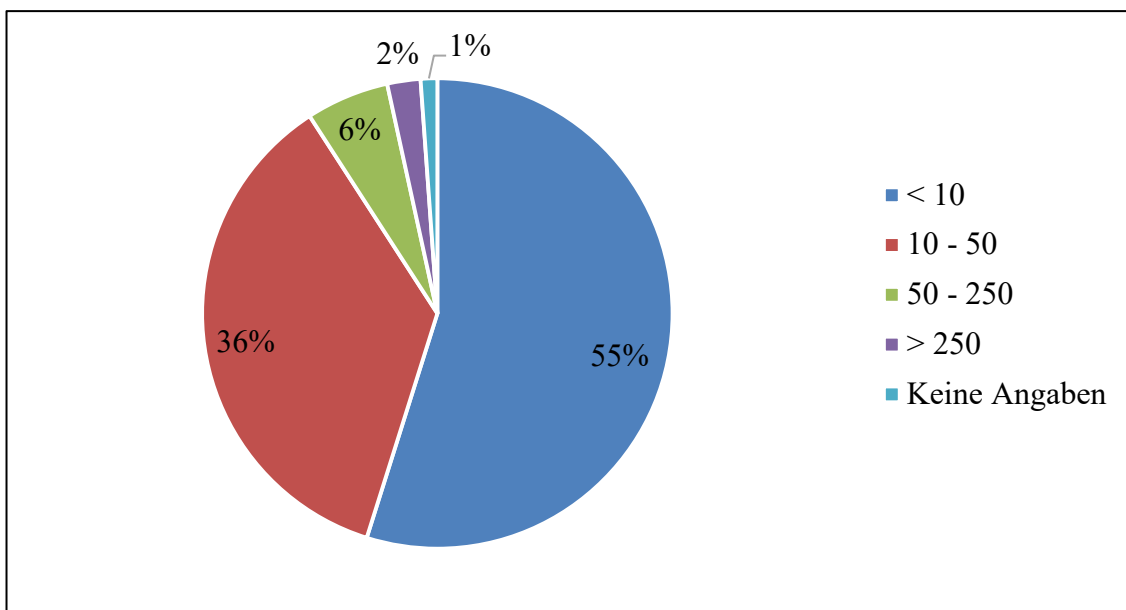


Abbildung 11: Umfrageteilnehmende nach Beschäftigtenanzahl (n = 175)

Die zweite Frage wurde bezüglich des Alters des Unternehmens gestellt. Die Ergebnisse dieser Frage sind Abbildung 12 zu entnehmen. Mit 48 Teilnehmenden und 27 % ist der Grossteil der Unternehmen zwischen 15 und 25 Jahre alt. Kurz dahinter folgt die Gruppe der 25 bis 35 Jahre alten Unternehmen mit 38 Teilnehmenden, was 22 % entspricht. Die drittgrösste Kategorie bilden Unternehmen, die älter als 45 Jahre sind,



mit 32 Teilnehmenden und 18 %. Die 5- bis 15-jährigen Unternehmen stehen auf dem vierten Rang mit 23 Teilnehmenden und 13 %, dicht gefolgt von den 35- bis 45-Jährigen mit 20 Teilnehmenden und 11 %. Den letzten Platz belegt die jüngste Kategorie der unter 5-Jährigen mit 13 Teilnehmenden, was 7 % entspricht. Ein Unternehmen machte keine Angaben zum Alter.

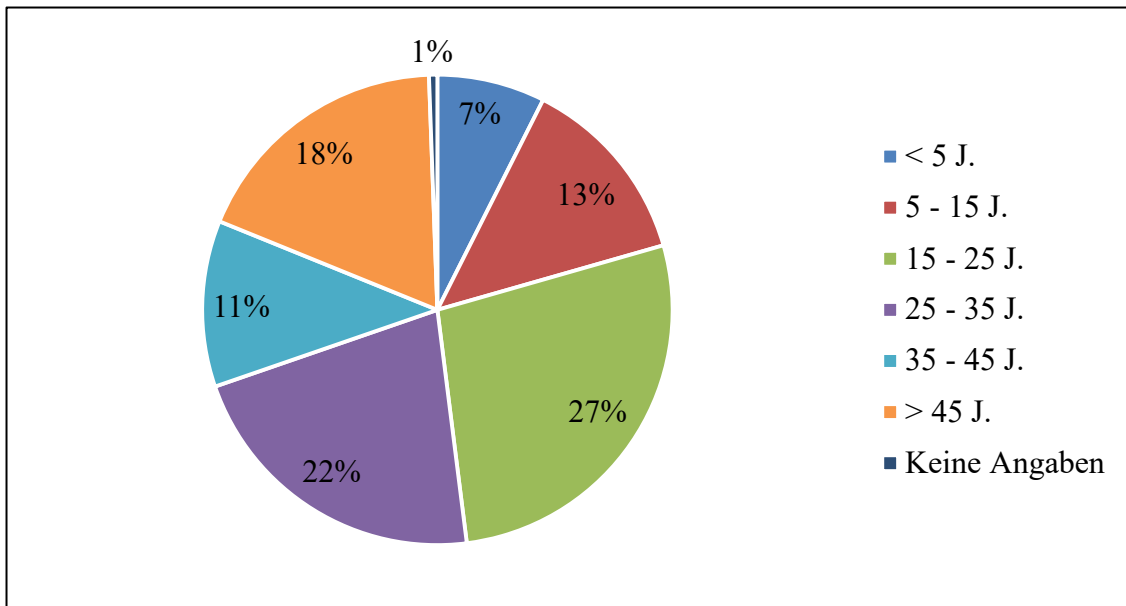


Abbildung 12: Umfrageteilnehmende nach Unternehmensalter (n = 175)

Als Drittes wurde eine Frage zur jeweiligen Position der Teilnehmenden im Unternehmen gestellt. Aus Abbildung 13 ist ersichtlich, dass die Geschäftsleitung mit 134 Teilnehmenden die mit Abstand grösste Gruppe darstellt, was 77 % entspricht. Mit grossem Abstand folgen die Mitarbeiter mit zehn, die Abteilungsleiter mit neun und die Teamleiter mit ebenfalls neun Teilnehmenden. Insgesamt 12 Teilnehmende gaben eine andere Position an, der Grossteil davon waren Eigentümer oder Verwaltungsrat. Lediglich eine Person hat diese Frage nicht beantwortet.

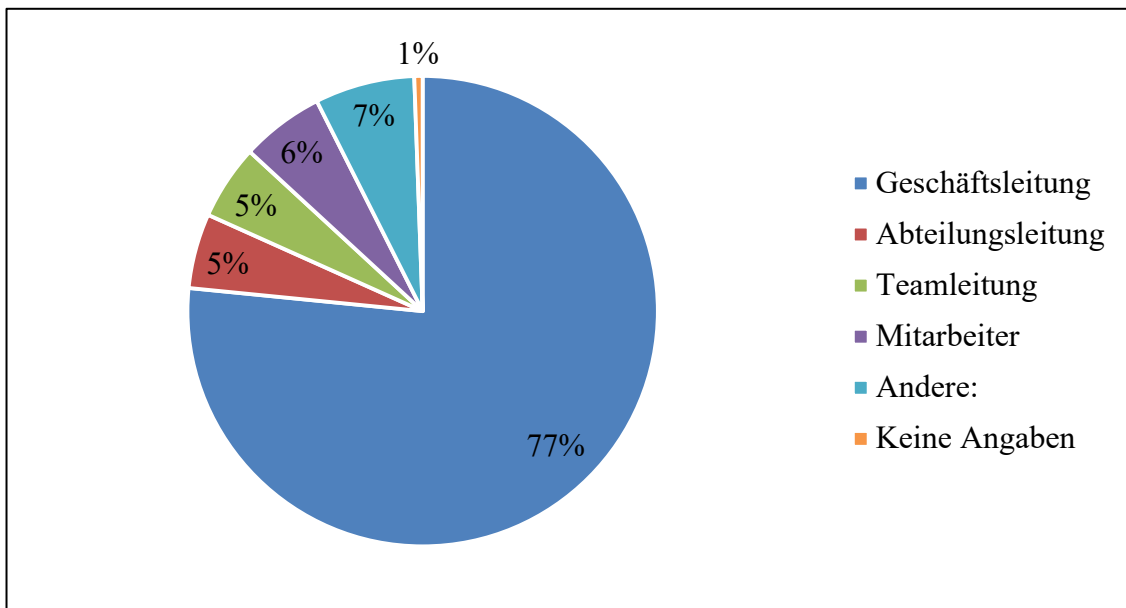


Abbildung 13: Position der Umfrageteilnehmenden (n = 175)

### 3.2.2 Angaben betreffend Property-Management

Im Karriereführer der HSLU und im Verzeichnis des SVIT wurde keine klare Unterscheidung zwischen den verschiedenen Immobiliendienstleistern und den exakten Managementfunktionen gemacht. Um die an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen genau einzuteilen, wurden die Teilnehmenden gebeten, ihr Unternehmen einer oder mehreren Managementfunktionen zuzuordnen. Die Teilnehmenden hatten die Mehrfachauswahl zwischen den Funktionen Property-Manager, Portfolio-Manager, Asset-Manager und Facility-Manager. Zusätzlich stand die Auswahl «Andere Funktion» zur Verfügung. Vor dieser Frage wurden für die einzelnen Funktionen die allgemein gültigen Definitionen angegeben. Da für die Befragten die Möglichkeit bestand, mehrere Funktionen zu wählen, gibt es vier mögliche Einzelfunktionen, sechs Zweierkombinationen, vier Dreierkombinationen und eine Viererkombination, was insgesamt fünfzehn verschiedenen möglichen Kombinationen entspricht. Die Kategorie «Andere Funktion» wurde für diese Kombinationen nicht berücksichtigt, um die Auswertung nicht zu erschweren. Insgesamt haben 157 Teilnehmende eine Kombination der Managementfunktionen ohne die Kategorie «Andere Funktion» ausgewählt. Lediglich ein Teilnehmender verzichtete auf eine Angabe, 17 Teilnehmende wählten eine Kombination mit der Teilmenge «Andere Funktion». In Abbildung 14 ist das Resultat aller Teilnehmenden mit Kombinationen aus Managementfunktionen ohne die Kategorie «Andere Funktion» und ohne den Teilnehmenden mit keiner Angabe zu entnehmen. Insgesamt 74 Teilnehmende gaben

die Einzelfunktion Property-Manager an, was somit die meistgenannte Funktion bedeutet. Auf dem zweiten und dritten Platz landeten die Kombinationen Property-Manager/Facility-Manager mit 19 Teilnehmenden und Property-Manager/Asset-Manager mit 14 Teilnehmenden. Insgesamt 120 Teilnehmende wählten eine Kombination, in der die Managementfunktion Property-Manager vorkommt. Dies entspricht rund drei Viertel der 157 Antworten. In Abbildung 14 sind alle Kombinationen, in denen die Funktion Property-Management mindestens eine Teilmenge darstellt, dunkelblau eingefärbt. Die restlichen Kombinationen sind hellblau gefärbt.

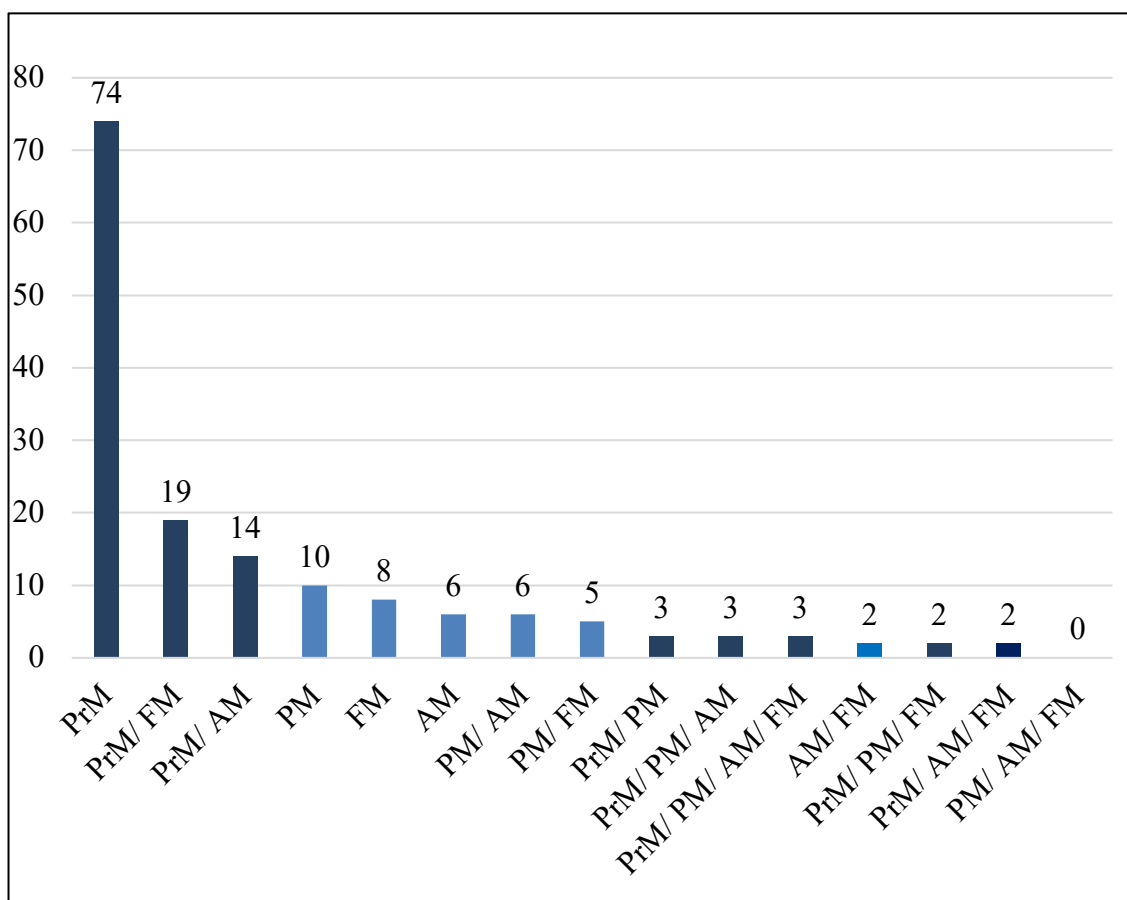


Abbildung 14: Umfrageteilnehmende nach Managementfunktionen (n = 157)

Weiter wurden die Umfrageteilnehmenden befragt, welche Immobilien sie verwalten. Sie hatten die Wahl zwischen den Kategorien Wohn-, Büro- und Verkaufsimmobilien. Ausserdem stand die Antwort «Andere Immobilien» zur Verfügung. Es wurden lediglich die Antworten der Teilnehmenden ausgewertet, welche Property-Manager als Managementfunktion angegeben haben. Alle 120 Property-Manager gaben eine Antwort ab. Die Umfrageteilnehmenden hatten die Mehrfachauswahl zwischen den drei Kategorien Wohn-, Retail- und Büroimmobilien. Zusätzlich bestand die Möglichkeit,

die Antwort «Andere Objekte» zu wählen. Insgesamt hatten die Teilnehmenden somit fünfzehn mögliche Kombinationen zur Auswahl. In der Abbildung 15 ist zu sehen, dass die Kombination Wohn-, Büro- und Verkaufsimmobilien, welche von 41 Property-Managern gewählt wurde, auf dem ersten Platz liegt. Darauf folgt die Kombination Wohn- und Büroimmobilien mit 38 Property-Managern. Mit 28 Property-Managern liegt die alleinige Verwaltung von Wohnimmobilien auf dem dritten Platz. Auffallend ist, dass die Kategorie Wohnimmobilien bei allen Kombinationen erscheint.

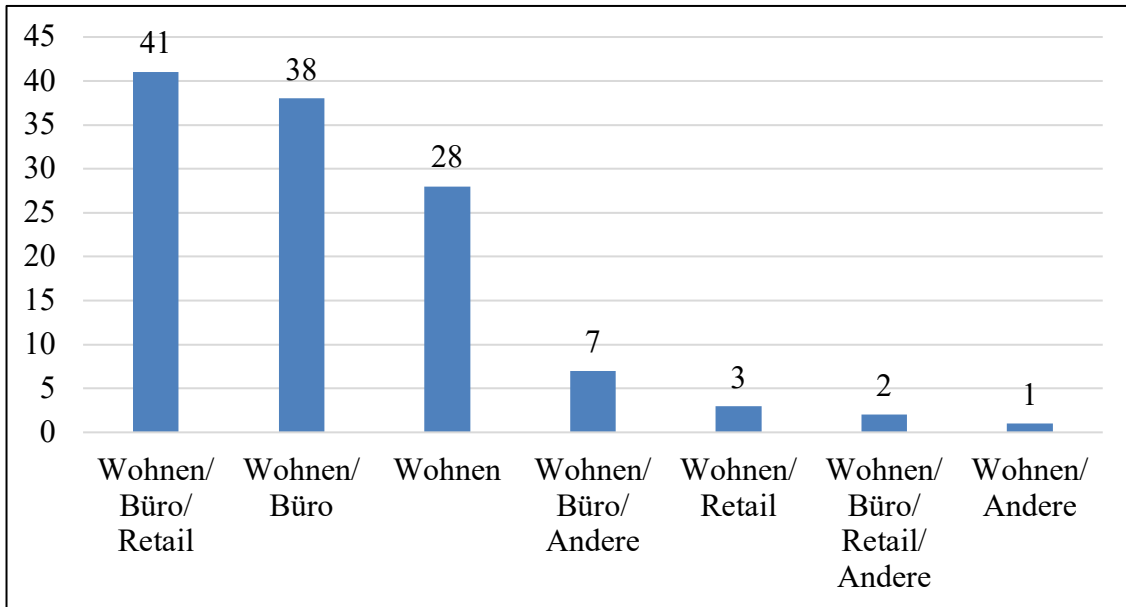


Abbildung 15: Verwaltungsobjekte der Property-Manager (n = 120)

### 3.2.3 Dienstleistungsangebot von Property-Managern in der Praxis

Bevor die Antworten analysiert werden können, müssen die zur Verfügung gestellten Dienstleistungskategorien definiert werden. Die Umfrageteilnehmenden hatten die Mehrfachauswahl zwischen sechzehn verschiedenen Dienstleistungen. Die Dienstleistungen wurden in operative und strategische Aufgaben unterteilt. Die Auswahl der Dienstleistungen erfolgte aufgrund der Theorierecherche über Managementfunktionen in den Kapiteln 2.2.4, 2.2.5 und 2.2.6.

In Tabelle 5 werden die zur Auswahl gestellten Dienstleistungen den Managementfunktionen zugeteilt und je nach Funktion unterschiedlich eingefärbt. Das Vermietungsmanagement sowie das Reporting sind weder dem Asset- noch dem Property-Management klar zuteilbar. Daher wurde eine Funktion zwischen den beiden Managementfunktionen geschaffen, die als Schnittstelle angesehen werden kann.

Managementfunktion	Dienstleistung	
Investment-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung Investmentstrategie</li> <li>• Strukturierung der Investitionen (Besteuerung und Finanzierung)</li> </ul>	Strategisch
Portfolio-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfolioanalyse und -steuerung</li> </ul>	
Asset-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objektplanung und -steuerung</li> <li>• Projektentwicklung</li> <li>• Flächenmanagement/Mietvertragsmanagement</li> <li>• Transaktionsmanagement (Vorbereitung und Durchführung von Desinvestitionen (Verkauf) und Investitionen)</li> <li>• Erstellung von Analysen (Markt- und Standortanalysen)</li> <li>• Bewertungen</li> <li>• Baumanagement und Bautreuhand</li> <li>• Betriebskostenoptimierung</li> </ul>	Operativ
Asset-Management/Property-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermietungsmanagement</li> <li>• Reporting</li> </ul>	
Property-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrative Verwaltung</li> <li>• Technische Verwaltung</li> </ul>	
Facility-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastrukturelle Verwaltung</li> </ul>	

Tabelle 5: Dienstleistungen nach Managementfunktion (vgl. Krüger & Rosdächer, 2017, S. 567–576; Trübstein, 2019, S. 14–24; Teichmann, 2007, S. 19)

In einem zweiten Schritt wird analysiert, welche Dienstleistungen die Property-Manager in der Praxis tatsächlich anbieten. Zuerst wurden alle Antworten jeglicher Kombinationen aus Managementfunktionen analysiert, in denen die Funktion Property-Management eine Teilmenge darstellt. Die ergibt die Anzahl von 120 Teilnehmenden. In Abbildung 16 sind die Resultate dargestellt. Um die Dienstleistungen den verschiedenen Managementfunktionen zuzuteilen, sind die Balken und somit die Dienstleistungen jeweils in derselben Farbe wie in Tabelle 5 eingefärbt. Auf den ersten Blick ist zu erkennen, dass die Dienstleistungen «Administrative und Technische Verwaltung», die in der Theorie klar der Funktion Property-Management zugeordnet werden, auf Platz 1 und 3 der meistgenannten Antworten stehen. Die Dienstleistung «Vermietungsmanagement», die in der Theorie nicht eindeutig dem Property- oder Asset-Management zuteilbar ist, steht jedoch auch ganz oben – auf dem zweiten Platz. Das «Transaktionsmanagement», in der Theorie zum Asset-Management zählend, wird von knapp drei Viertel aller Property-Manager angeboten. Auch weitere

Dienstleistungen, die eindeutig dem Asset-Manager zugeteilt sind, werden von etwa der Hälfte der befragten Property-Manager offeriert. Dies ist ein Anzeichen dafür, dass in der Praxis keine deutlichen Grenzen zwischen den zwei Managementfunktionen existieren. Insgesamt wird durch Abbildung 16 offensichtlich, dass sich in der Praxis die einzelnen Dienstleistungen nicht eindeutig einer Managementfunktion zuteilen lassen wie in der Theorie. Ein Grund dafür kann sein, dass ein Grossteil der Dienstleistungsanbieter nicht mit den genauen theoretischen Definitionen der Managementfunktionen vertraut ist.

Da neben den Antworten der 74 Teilnehmenden mit der Managementfunktion Property-Management auch Antworten von 46 Teilnehmenden, die eine Kombination von Managementfunktionen mit der Teilmenge Property-Management betreiben, vorliegen, können sich die Resultate in Abbildung 16 etwas zugunsten anderer Managementfunktionen als Property-Management ändern.

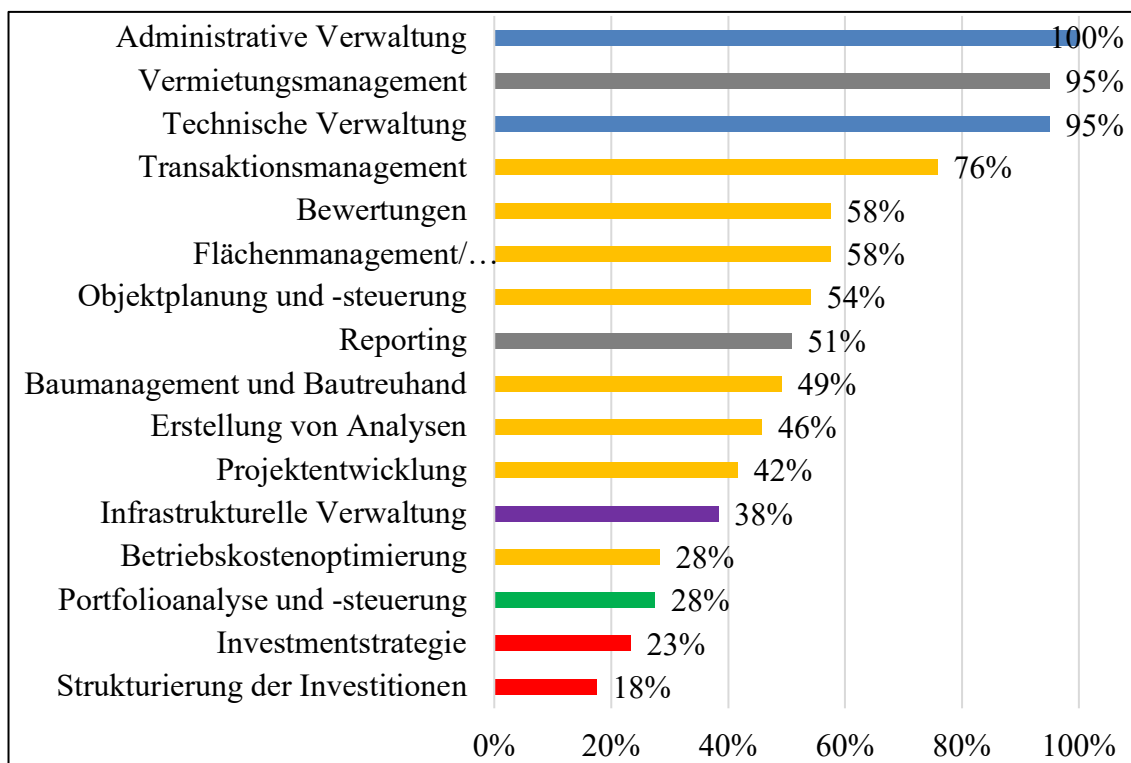


Abbildung 16: Aktuelles Dienstleistungsangebot aller Managementfunktionskombinationen mit der Teilmenge Property-Management (n = 120)

In Abbildung 17 werden lediglich die Antworten der Teilnehmenden, die nur die Funktion Property-Management angegeben haben, ausgewertet. Es ist jedoch schnell erkennbar, dass die Verteilung der Antworten fast identisch ist mit Abbildung 16. Die einzigen zwei Abweichungen über 5 % stellen die Dienstleistungen «Portfolioanalyse

und -steuerung» (10 % Abweichung) sowie «Projektentwicklung» (7 % Abweichung) dar.

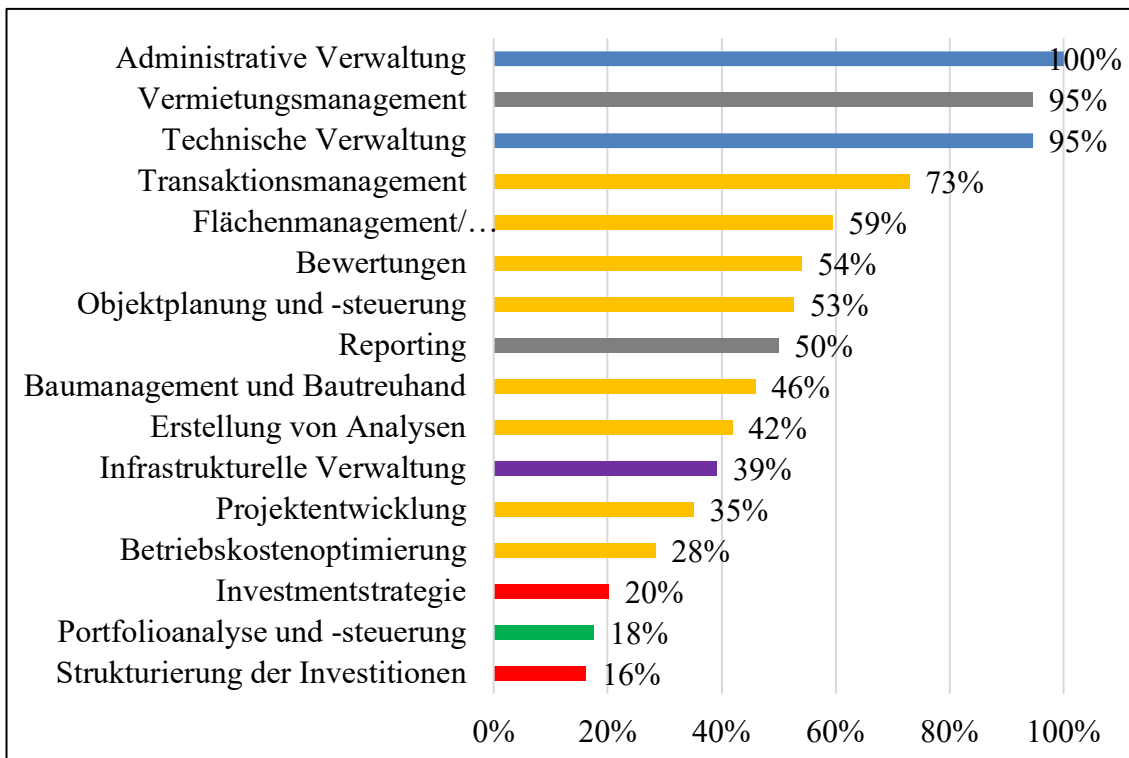


Abbildung 17: Aktuelles Dienstleistungsangebot von Property-Managern als Einzelmanagementfunktion (n = 74)

### 3.2.4 Entwicklung des Dienstleistungsangebotes

Die Umfrageteilnehmenden wurden befragt, ob sich ihr Dienstleistungsangebot in den letzten fünf Jahren verändert hat. Dabei hatten sie die Einfachauswahl zwischen vier Antworten. In der Arbeit werden nur die Antworten der Property-Manager analysiert, was einer Anzahl von 120 Teilnehmenden entspricht. Die Resultate sind der Abbildung 18 zu entnehmen. Rund 40 % der Teilnehmenden, was 48 Personen entspricht, geben an, dass sie ihr Dienstleistungsangebot erweitert haben. Dies entspricht der meistgenannten Veränderung. Die Antworten «Weniger und mehr Dienstleistungen» und «Weniger Dienstleistungen» folgen weit abgeschlagen mit 15 beziehungsweise vier Teilnehmenden.

Insgesamt geben 56 % der Property-Manager und somit 67 Teilnehmende an, dass sich ihr Dienstleistungsangebot in den letzten fünf Jahren verändert hat. Das ist ein Indiz dafür, dass sich die Dienstleistungspalette und somit auch das klassische Geschäftsmodell Bewirtschaftungsunternehmen verändert hat. Aufgrund der

meistgenannten Antwort «Mehr Dienstleistungen» ist davon auszugehen, dass insgesamt mehr Dienstleistungen von Property-Managern angeboten werden.

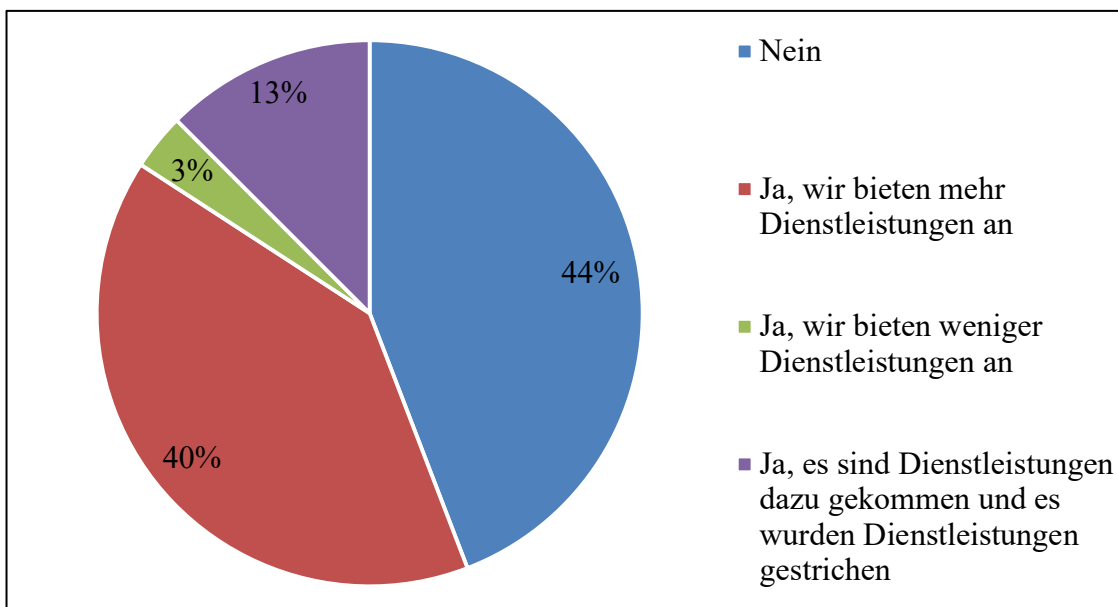


Abbildung 18: Veränderung des Dienstleistungsangebotes in den letzten fünf Jahren aller Property-Manager (n = 120)

In einem zweiten Schritt wurde nachgefragt, welche Dienstleistungen in den letzten fünf Jahren bei Property-Managern dazukamen oder gestrichen wurden. In Abhängigkeit der Antwort auf die Vorfrage wurden drei verschiedene Varianten an Fragen gestellt. Dies ist im Detail in Kapitel 3.1.1 erklärt. Da der Grossteil der Befragten in der Vorfrage angab, dass Dienstleistungen dazugekommen sind, werden lediglich diese Antworten in der Arbeit analysiert. Die Antworten zu der Abhängigkeitsfrage «Mehr Dienstleistungen» wurden addiert mit den Teilantworten zu den Neu dazugekommenen Dienstleistungen der Teilnehmenden der Abhängigkeitsfrage «Neue sowie gestrichene Dienstleistungen». Dies ergibt insgesamt eine Anzahl von 63 Teilnehmenden. Abbildung 19 ist zu entnehmen, welche Dienstleistungen bei den Property-Managern dazukamen. Die Farben der Balken gelten wieder der Zuteilung der Dienstleistung zur entsprechenden Managementfunktion, analog Tabelle 5.

Es ist offensichtlich, dass die Dienstleistungen, die in der Theorie zum Asset-Management gezählt werden, am meisten genannt werden. Das ist ein weiteres Indiz dafür, dass die Grenzen zwischen den zwei Managementfunktionen Property- und Asset-Management verschwimmen. Ein Drittel aller – und somit 21 – Property-Manager haben das «Baumanagement und Bautreuhand» in ihre Dienstleistungspalette



aufgenommen. Darauf folgen mit 25 % aller Angaben die Dienstleistung «Erstellung von Analysen» und mit 22 % die Dienstleistung «Projektentwicklung».

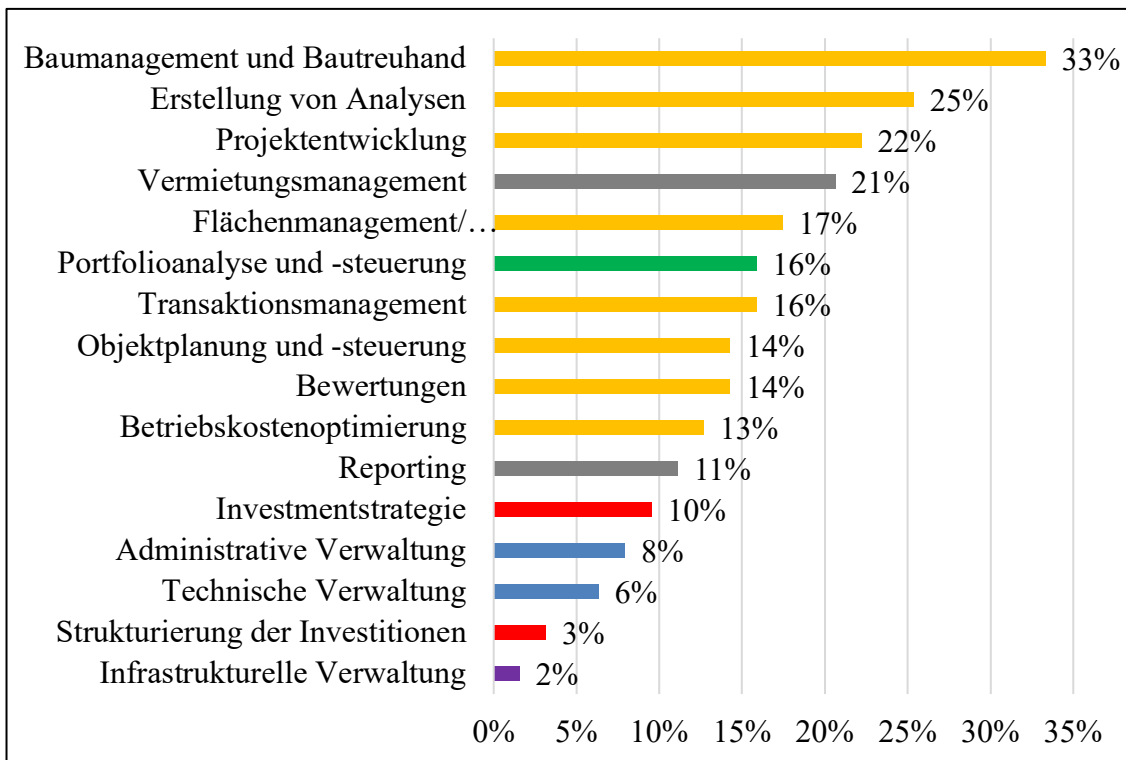


Abbildung 19: Dazugekommene Dienstleistungen bei Property-Managern (n = 63)

In einem dritten Schritt wurde überprüft, welche Dienstleistungen bei den Asset-Managern in den letzten fünf Jahren dazukamen. Das Vorgehen glich dem der Property-Manager, wie in diesem Kapitel beschrieben. Insgesamt ergibt dies bei den Asset-Managern eine Anzahl von 22 Teilnehmenden.

In Abbildung 20 sind die Resultate abgebildet. Es ist erkennbar, dass im Asset-Management primär Dienstleistungen hinzukamen, die zur Managementfunktion gezählt werden. Die klassischen Property-Managementdienstleistungen «Administrative Verwaltung» und «Technische Verwaltung» werden erstaunlicherweise nur bei 5 % der Asset-Manager und somit von einem Teilnehmenden neu angeboten. Das zeigt, dass nur wenige Asset-Manager in den Dienstleistungssektor der Property-Manager drängen. Der umgekehrte Weg ist dagegen häufig in der Praxis zu beobachten, wie in Abbildung 19 dargestellt. Es gibt eine Vielzahl von klassischen Property-Managern, die mittlerweile auch Asset-Managementdienstleistungen anbieten.

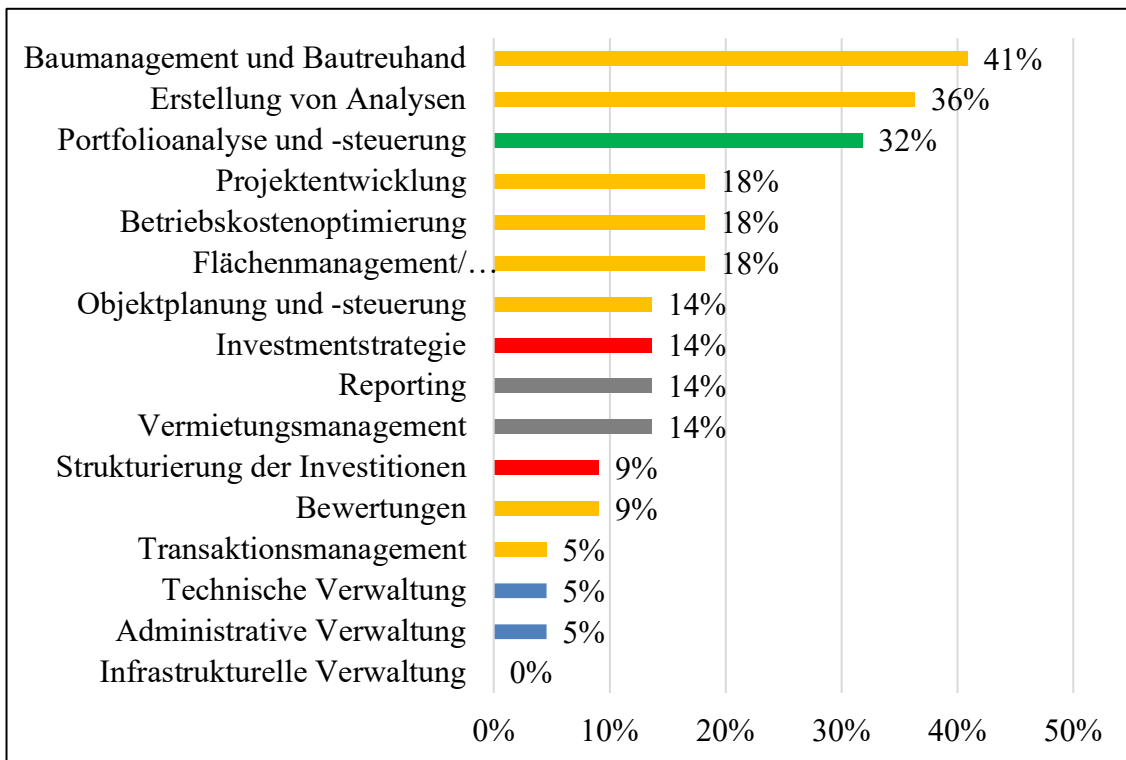


Abbildung 20: Dazugekommene Dienstleistungen bei Asset-Managern (n = 22)

### 3.2.5 Einschätzung des Potenzials der Dienstleistungen

Gemäss Fragebogen wurden die Teilnehmenden gebeten, die einzelnen Dienstleistungen nach ihrem Potenzial einzuschätzen. Dabei bestand die Wahl zwischen fünf Kategorien, von «Kein Einfluss» bis zu «Sehr grosser Einfluss». Für die Auswertung wurden wiederum die Antworten aller Property-Manager-Kombinationen analysiert. Daraus ergab sich eine Anzahl von 120 Teilnehmenden. Abbildung 21 zeigt die Resultate. Für die Reihenfolge der Dienstleistungen wurden die jeweiligen Prozentzahlen der Kategorien «Grosser Einfluss» und «Sehr grosser Einfluss» addiert. An oberster Stelle sind die Dienstleistungen abgebildet, welche die höchste Prozentzahl nach der Addition aufweisen.

Auffallend ist, dass neben den zwei klassischen Property-Managementdienstleistungen «Administrative Verwaltung» (Grosser Einfluss: 40 %, Sehr grosser Einfluss: 8 %) und «Technische Verwaltung» (Grosser Einfluss: 32 %, Sehr grosser Einfluss: 7 %) die Dienstleistungen «Vermietungsmanagement» (Grosser Einfluss: 48 %, Sehr grosser Einfluss: 10 %) und «Transaktionsmanagement» (Grosser Einfluss: 37 %, Sehr grosser Einfluss: 6 %) unter den Dienstleistungen mit den grössten Potenzialen stehen.

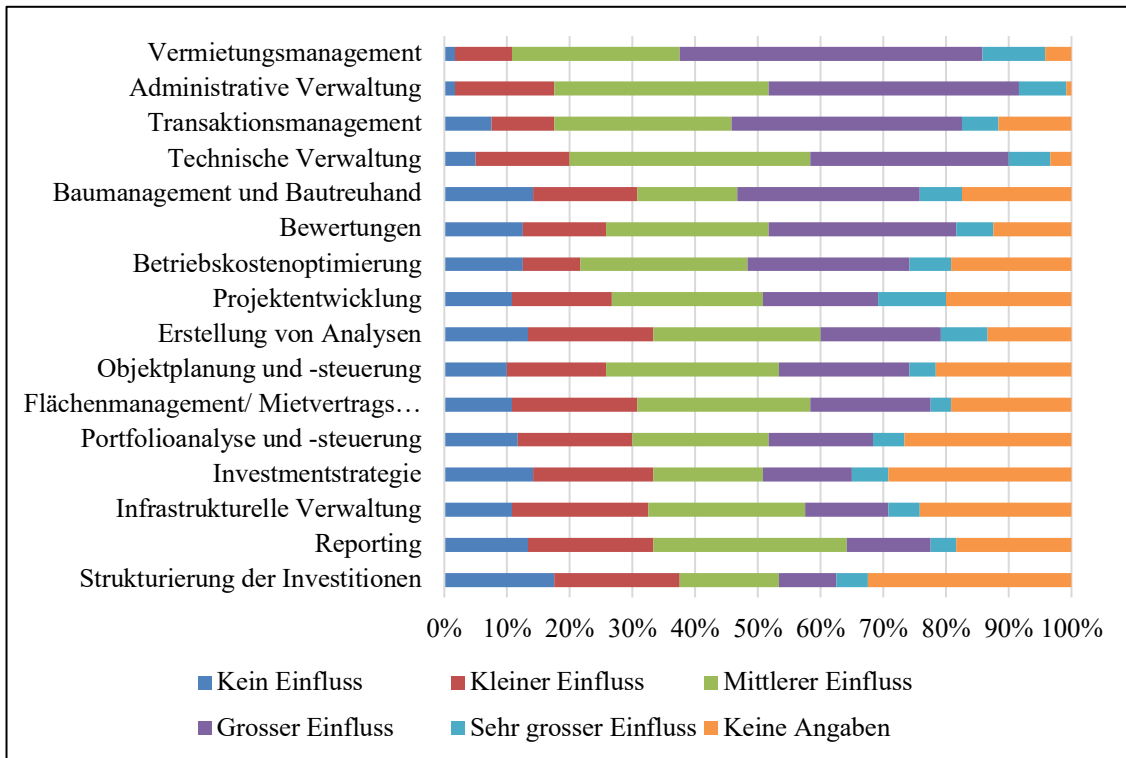


Abbildung 21: Potenzial der Dienstleistungen für Property-Manager (n = 120)

### 3.2.6 Treiber und Hindernisse einer Dienstleistungsausweitung

Die an der Umfrage teilgenommenen Personen wurden nach möglichen Treibern für die Erweiterung der Dienstleistungspalette befragt. Für die Grundgesamtheit wurden wieder jegliche Kombinationen der Managementfunktion Property-Manager beachtet. Daraus ergeben sich wiederum 120 Teilnehmende. Die Teilnehmenden hatten pro Treiber jeweils die Wahl zwischen fünf Kategorien von «Kein Einfluss» bis «Sehr grosser Einfluss». Die Abbildung 22 zeigt das Resultat für jeden einzelnen Treiber. Die Treiber mit den grössten Einflüssen werden von links nach rechts dargestellt. Für die Reihenfolge wurden, wie bei der Vorfrage, die Prozentzahlen der Kategorien «Grosser Einfluss» und «Sehr grosser Einfluss» addiert. Die Treiber «Vorhandenes Know-how» (Grosser Einfluss: 51 %, Sehr grosser Einfluss: 23 %) und «Nachfrage auf dem Markt» (Grosser Einfluss: 59 %, Sehr grosser Einfluss: 15 %) weisen nach Addition eine Prozentzahl von 74 auf. Da der Treiber «Vorhandenes Know-how» jedoch eine höhere Prozentzahl bei der Kategorie «Sehr grosser Einfluss» aufweist, wurde er als Erstes in Abbildung 22 dargestellt. Interessant ist der Fakt, dass die meisten ihr eigenes Know-how als genügend für eine Diversifikation und somit einer Dienstleistungsausweitung bezeichnen.

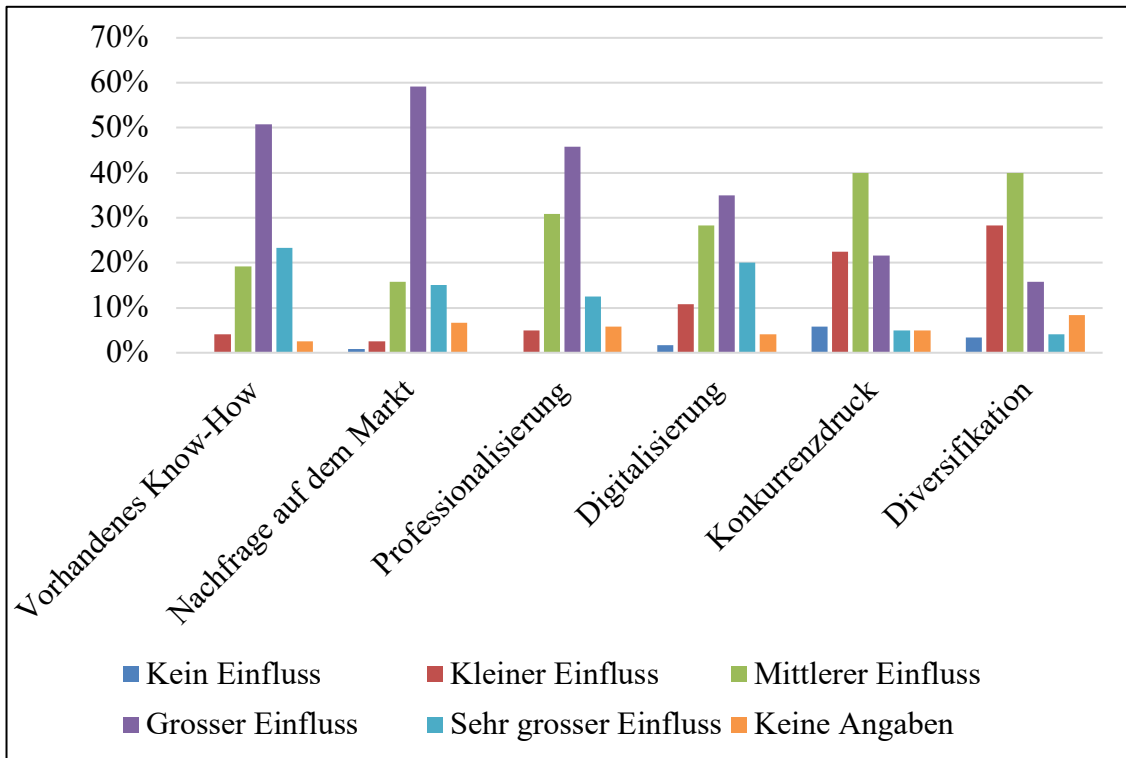


Abbildung 22: Treiber einer Dienstleistungserweiterung bei Property-Managern (n = 120)

Weiter wurden die Teilnehmenden zu ihrer Einschätzung nach allfälligen Hindernissen befragt. Es wurden erneut lediglich die Resultate der Property-Manager analysiert. Die Befragten hatten für vier Hindernisse jeweils die Möglichkeit, eine Kategorie von «Kein Hindernis» bis «Sehr grosses Hindernis» anzugeben. Die Abbildung 23 zeigt die Resultate auf. Die niedrigsten Hindernisse sind auf der linken Seite der Grafik dargestellt und bewegen sich nach links. Für die Reihenfolge wurden wie zuvor zwei Kategorien addiert. Hier waren es die Kategorien «Kein Hindernis» und «Kleines Hindernis». Daher bildet fehlendes Know-how (Kein Hindernis: 18 %, Kleines Hindernis: 28 %) das kleinste Hindernis, während die Kosten (Kein Hindernis: 8 %, Kleines Hindernis: 19 %) für den Grossteil der Teilnehmenden die grösste Barriere darstellen.

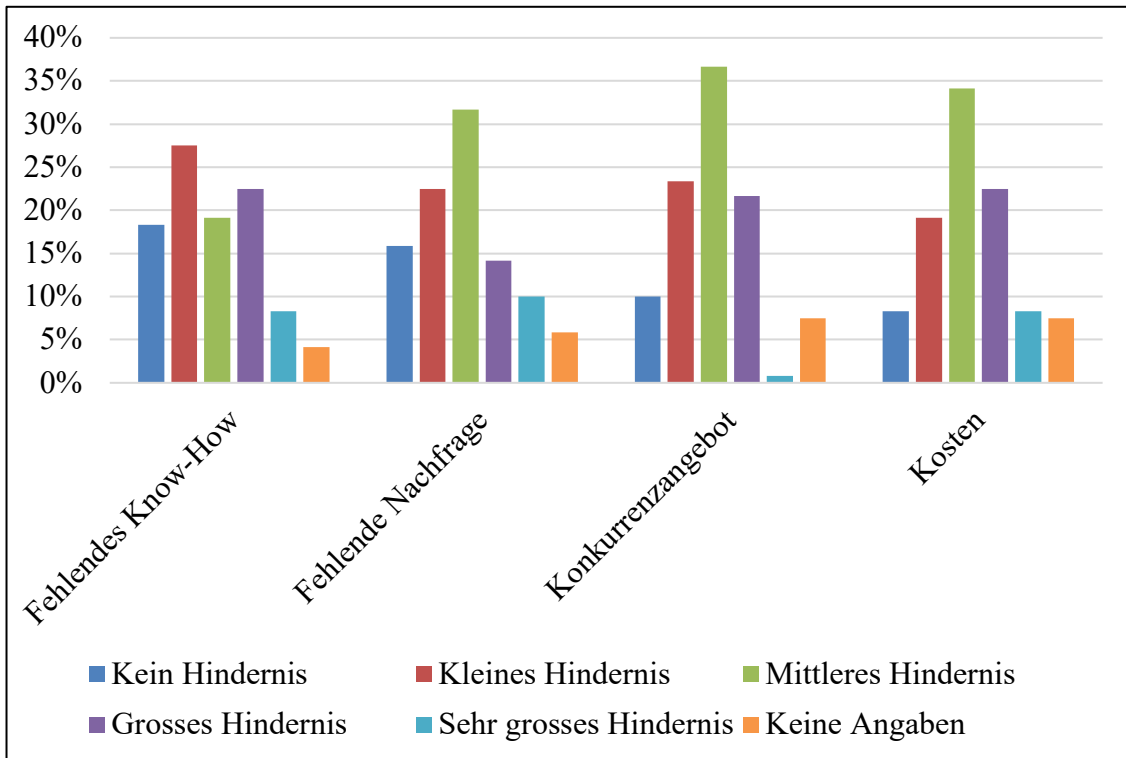


Abbildung 23: Hindernisse bei einer Dienstleistungserweiterung bei Property-Managern (n = 120)

### 3.2.7 Zukünftige Entwicklung des Property-Managements

Abschliessend wurden die Teilnehmenden befragt, welche Dienstleistungen sie in den nächsten fünf Jahren zusätzlich anbieten wollen. Wiederum wurden die Resultate für alle Property-Manager analysiert, was eine Anzahl von 120 Teilnehmenden ergab. Die Resultate in Abbildung 24 zeigen auf, dass fast die Hälfte aller Property-Manager (48 %) in den nächsten fünf Jahren keine Dienstleistungserweiterung planen. Auf dem zweiten Platz folgt mit 16 % die Dienstleistung «Betriebskostenoptimierung». Fast jeder zehnte Property-Manager (9 %) plant jedoch eine Erweiterung um die Dienstleistung «Portfolioanalyse und -steuerung», welche zum Portfolio-Management gezählt wird. Es kann insgesamt davon ausgegangen werden, dass die Property-Manager weiter in den Markt der Asset-Manager eindringen werden und somit die Konkurrenz in Zukunft noch stärker wird. Jedoch geschieht dies wahrscheinlich in einem langsameren Tempo als in den vergangenen fünf Jahren.

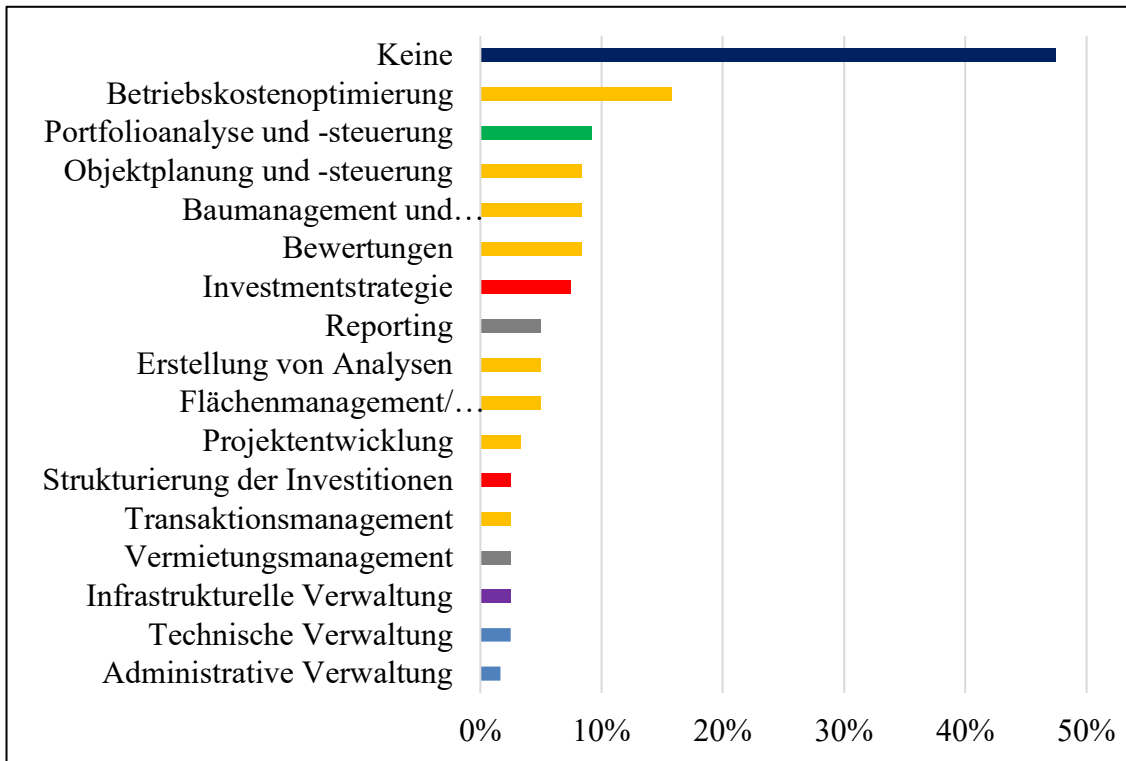


Abbildung 24: Mögliche Dienstleistungserweiterungen in den nächsten fünf Jahren bei Property-Managern (n = 120)

### 3.3 Erkenntnisse

Der Vergleich der Kapitel 2.2.6 und 3.2.3 zeigt auf, dass sich in der Praxis die einzelnen Dienstleistungen nicht eindeutig einer Managementfunktion zuteilen lassen. Zwar werden die klassischen Dienstleistungen «Administrative Verwaltung» und «Technische Verwaltung» immer noch von einem Grossteil der Property-Manager angeboten, jedoch existiert eine Vielzahl von Asset-Managementdienstleistungen, die von Property-Managern ausgeführt werden. Dies wird in Abbildung 16 besonders deutlich dargestellt. Abbildung 19 kann entnommen werden, dass zahlreiche dieser Asset-Managementdienstleistungen erst seit den letzten fünf Jahren durch Property-Manager angeboten werden.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich das Geschäftsmodell von Property-Managern durch Ausdehnung der Dienstleistungen in Richtung Asset-Management verändert hat. Andererseits drängen Asset-Manager jedoch nicht in den Dienstleistungssektor der Property-Manager, was Abbildung 20 zu entnehmen ist.

Für viele Property-Manager bietet das Angebot von Managementdienstleistungen grosse Vorteile, da oftmals die Fähigkeiten für die Ausführung von Asset-

Managementdienstleistungen vorhanden sind und eine grosse Nachfrage danach auf dem Markt besteht.

Für die Eigentümer und Investoren kann der Bezug von externen Dienstleistungen grosse Vorteile aufweisen, welche in Tabelle 4 herausgestellt wurden. Aufgrund der allgemeinen Professionalisierung der Immobiliendienstleister und der oftmals beobachtbaren Fokussierung der Eigentümer auf ihre Kernfunktionen dürfte die Nachfrage nach externen Dienstleistungen in den nächsten Jahren weiter ansteigen.

## **4. Schlussbetrachtung**

### **4.1 Fazit**

Zu Beginn der Arbeit wurden fünf zentrale Fragen gestellt. Alle fünf Fragen konnten im Verlauf der Arbeit beantwortet werden. Die Tabelle 6 listet die gesamten Fragen nochmals auf und zeigt an, wo in der Arbeit sie beantwortet wurden.

Im Theorieteil wurde in Kapitel 2.2.6 die Managementfunktion Property-Manager im Detail analysiert und die einzelnen dazugehörigen Dienstleistungen beschrieben. Aufgrund der Theorierecherche wurden die einzelnen Dienstleistungen in Kapitel 3.2.3 den verschiedenen Managementfunktionen zugeteilt. Diese Auflistung der Dienstleistungen kam bei der Umfrage zum Einsatz, in der die einzelnen Teilnehmenden zur Bestimmung der angebotenen Dienstleistungen aufgefordert wurden. Das Ergebnis in Kapitel 3.2.3 zeigt, dass die Trennung einzelner Dienstleistungen aufgrund der Managementfunktion in der Praxis nicht so eindeutig ist wie in der Theorie. Viele Property-Manager bieten neben den klassischen Bewirtschaftungsdienstleistungen «Administrative Verwaltung» und «Technische Verwaltung» auch Dienstleistungen an, die theoretisch zum Asset-Management gezählt werden. Weiter konnte durch die Umfrage in Kapitel 3.2.4 abgeklärt werden, dass mehr als die Hälfte der Property-Manager ihr Dienstleistungsangebot verändert und etwa 40 Prozent von ihnen ihr Angebot in den letzten fünf Jahren ausgeweitet haben. Das ist ein starkes Indiz dafür, dass sich in den letzten fünf Jahren das Geschäftsmodell der Bewirtschaftungsunternehmen verändert hat. Zusätzlich konnte in Kapitel 3.2.4 aufgezeigt werden, dass viele Property-Manager ihr Dienstleistungsangebot um Dienstleistungen erweitert haben, die theoretisch nicht zum Property-Management zählen. Da es sich primär um Dienstleistungen handelt, die dem Asset-Management zugerechnet werden, führt dies verstärkt zu verschwimmenden Grenzen zwischen

beiden Managementfunktionen. Bei vielen Immobiliendienstleistern ist der Unterschied zwischen Asset- und Property-Manager nicht mehr eindeutig erkennbar. Aufgrund der Umfrage konnte in Kapitel 3.2.7 die zukünftige Entwicklung des Property-Managements abgeklärt werden. Diese Ergebnisse führen zu der Annahme, dass die Property-Manager weiter, jedoch langsamer als in den letzten Jahren in den Bereich des Asset-Managements vordrängen werden.

<b>Fragestellung</b>	<b>Abgeklärt</b>	<b>Kapitel</b>
Welche Dienstleistungen werden in der Theorie zum Property-Management gezählt?	Ja	2.2.6 und 3.2.3
Welche Dienstleistungen werden von Property-Managern in der Praxis angeboten?	Ja	3.2.3
Hat sich das Geschäftsmodell «Bewirtschaftung» verändert und falls ja, inwiefern?	Ja	3.2.4
Haben sich die verschiedenen Immobilienmanagement-Themenfelder Property- und Asset-Management vermischt?	Ja	3.2.4
Welche Entwicklungen sind zukünftig zu erwarten?	Ja	3.2.7

Tabelle 6: Resultate der Fragestellungen

## 4.2 Diskussion

Ziel dieser Arbeit war es, die Entwicklung des Property-Managements aufzuzeigen. Dies wurde anhand von zwei Phasen erreicht. Zunächst wurde ein Theorieteil erarbeitet, der die Grundlagen erklärt und aufzeigt wie die verschiedenen Managementfunktionen voneinander abgetrennt sind. Als Zweites wurde eine Primärdatenerhebung durchgeführt, um die theoretisch erarbeiteten Fakten in der Praxis zu überprüfen. Die Erkenntnisse und Resultate dieser Arbeit basieren daher auf der durchgeführten Literaturrecherche und der Umfrage bei Immobiliendienstleistern. Insgesamt konnte festgestellt werden, dass zwischen der klar strukturierten Immobilienmanagementtheorie und der Praxis Unterschiede bestehen.

Nachdem im Theorieteil ein Überblick über die aktuelle wirtschaftliche Situation in der Immobilienbranche gegeben wurde, lag der Fokus auf der Erarbeitung der Themen Immobilienmanagement und Organisationen im Immobiliensektor. Dabei bestand die Problematik darin, relevante Literatur zu den Themen zu finden. Besonders schwierig



war das Auffinden aktueller Literatur und Konzepte zum Thema Immobilienmanagement. Daher bediente sich der Autor des Ansatzes von Kämpf-Dern und Pfnür, um das Thema anhand dieses Ansatzes im Detail zu beschreiben und zu analysieren. Grösstenteils wurde Deutsche Literatur zum Thema verwendet, weil keine umfassende Schweizer Literatur zur Verfügung stand. Es wäre interessant gewesen, mehr Schweizer Literatur über das Thema zu besitzen.

In einem zweiten Schritt wurde eine Umfrage bei Immobiliendienstleistern durchgeführt. Aufgrund von Zeitdruck hatten die Befragten lediglich zwei Wochen Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens. Die Schwierigkeit bestand deshalb darin, genügend Personen von einer Teilnahme zu überzeugen. Aus diesem Grund wurde der Fragebogen kurz gehalten und den Teilnehmenden die Übermittlung eines digitalen Exemplars der Arbeit zugesagt. Im Nachhinein wäre es interessant gewesen, die zur Managementfunktion Property-Management zählenden Dienstleistungen weiter aufzuteilen.

### **4.3 Ausblick**

In dieser Arbeit konnte aufgezeigt werden, dass sich das Property-Management in den letzten fünf Jahren markant verändert hat. Es ist daher zu empfehlen, das Thema weiterhin wissenschaftlich zu verfolgen. Interessant wäre zu erfahren, was im Detail die Beweggründe für eine Angebotserweiterung sind.

Der empirische Teil dieser Arbeit beschränkt sich auf die Umfrage. Dabei konnten informative Daten gesammelt werden, die zu aufschlussreichen Erkenntnissen führten. In einem weiteren Schritt wäre es interessant, einzelne Property-Manager zu interviewen, um ihre Strategie in aller Ausführlichkeit zu analysieren und mit anderen Unternehmen zu vergleichen.

## Literaturverzeichnis

- Bundesamt für Statistik (2019a). *Bestand und Entwicklung der Bevölkerung der Schweiz: Definitive Ergebnisse 2018*. Gefunden unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung.assetdetail.9447644.html>
- Bundesamt für Statistik (2019b). *Definition KMU*. Gefunden unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaefigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>
- Deloitte (2019). *Stand der Digitalisierung in der institutionellen Immobilienwirtschaft*. Gefunden unter [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/real-estate/Deloitte-Digitalkonferenz\\_2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/real-estate/Deloitte-Digitalkonferenz_2019.pdf)
- Dillerup, R. & Stoi, R. (2016). *Unternehmensführung. Management & Leadership. Strategien – Werkzeuge – Praxis*. 5. Auflage. München: Franz Vahlen.
- Duden (2019). *managen*. Gefunden unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/managen>
- EY (2019). *Digitalisierungsstudie Immobilienbranche Schweiz*. Gefunden unter [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-digitalisierungsstudie-immobilienbranche-schweiz-april-2019/\\$FILE/ey-digitalisierungsstudie-immobilienbranche-schweiz-april-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-digitalisierungsstudie-immobilienbranche-schweiz-april-2019/$FILE/ey-digitalisierungsstudie-immobilienbranche-schweiz-april-2019.pdf)
- Fischer, K. (2008). *Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP: Ein Value-Management-Ansatz*. Schriftenreihe der Professur Betriebswirtschaftslehre im Bauwesen, No. 1. (Dissertation an der Fakultät Bauingenieurwesen der Bauhaus-Universität Weimar). Weimar: Verlag der Bauhaus-Universität Weimar.
- FPRE (2019). *Metaanalyse Immobilien Schweiz. 3Q/19*. Gefunden unter [https://metaanalysen.ch/wp-content/uploads/meta\\_immo\\_ch\\_de.pdf](https://metaanalysen.ch/wp-content/uploads/meta_immo_ch_de.pdf)
- Kämpf-Dern, A. (2009). Immobilienwirtschaftliche Managementebenen und -aufgaben: Definitions- und Leistungskatalog des Immobilienmanagements. Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis. März 2009 (15).

- Kämpf-Dern, A. & Pfnür, A. (2009). Grundkonzept des Immobilienmanagements: Ein Vorschlag zur Strukturierung immobilienwirtschaftlicher Managementaufgaben. *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*. März 2009 (15).
- Kloess, S. (2018, 30. November). *Organisationsformen des Immobilien Investment Management. Einführungen & Beispiele*. Präsentation anlässlich des CUREM Lehrgangs 2018/ 2019, Zürich.
- Krüger, S. & Rosdücher, J. (2017). Objektmanagement von Wohnimmobilien: Asset- und Property Management. In D., Arnold, N.B., Rottke & R., Winter (Hrsg.). *Wohnimmobilien. Lebenszyklus, Strategie, Transaktion* (S.557 – 584). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kurz, B. (2015). *Der Wandel im Portfoliomanagement und dessen Bedeutung für Immobilien-Dienstleister*. Gefunden unter [https://www.wincasa.ch/getattachment/Aktuelle-Themen/Marz-2015/Der-Wandel-im-Portfolio-Management-neue-Anforderun/RealEstateSymposiumMarz2015\\_ReferatBKurz-1.pdf.aspx](https://www.wincasa.ch/getattachment/Aktuelle-Themen/Marz-2015/Der-Wandel-im-Portfolio-Management-neue-Anforderun/RealEstateSymposiumMarz2015_ReferatBKurz-1.pdf.aspx)
- Kurzrock, B. M. (2013). Geschäfts- und Rollenmodelle. In R., Zeitner & M., Peyinghaus (Hrsg.). *Prozessmanagement Real Estate – Methodisches Vorgehen und Best Practice Beispiele aus dem Markt* (S. 41-55). Berlin: Springer Verlag.
- Loepfe, A. (2018, 1. Dezember). *Wertschöpfung im Real Estate Portfolio- und Assetmanagement (PAM)*. Präsentation anlässlich des CUREM Lehrganges 2018/ 2019, Zürich.
- Pelzeter, A. (2006). Lebenszykluskosten von Immobilien. *Schriften zur Immobilienökonomie*. 2006 (36), 1-330.
- Preuß, N. & Schöne, L. B. (2016). *Real Estate und Facility Management: Aus Sicht der Consultingpraxis*. 4. Auflage. Berlin: Springer Verlag.
- PwC (2019a). *PwC Immospektive. Interpretation der FPPE-Metaanalyse Immobilien Q3/19*. Gefunden unter <https://www.pwc.ch/de/insights/immobilien/immospektive/immospektive3Q19.html>

- PwC (2019b). *PwC Real Estate Investor Survey. Cap rates and letting assumptions for selected German, Swiss and Polish submarkets*. Gefunden unter <https://www.pwc.ch/de/publications/2019/real-estate-investor-survey-march-2019.pdf>
- Quante, R. (2010). *Praxishandbuch immobilien asset management*. Köln: Immobilien Manager Verlag IMV.
- Schoofs, O. (2015). *Das Recht des Corporate Real Estate Managements. Vertragsgestaltung im Asset, Property und Facility Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- SNB (2019). *Quartalsheft. 2/ 2019 Juni*. Gefunden unter [https://www.snb.ch/de/mmr/reference/quarterbul\\_2019\\_2\\_komplett/source/quarterbul\\_2019\\_2\\_komplett.de.pdf](https://www.snb.ch/de/mmr/reference/quarterbul_2019_2_komplett/source/quarterbul_2019_2_komplett.de.pdf)
- Steinmann, H., Schreyögg, G. & Koch, J. (2013). *Management. Grundlagen der Unternehmensführung Konzepte - Funktionen - Fallstudien*. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Teichmann, S. A. (2007). Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Managements. *Zeitschrift für Immobilienökonomie*. 2007 (2), 5-36.
- Trübstein, M. (2019, 14. Mai). *Organisationsstruktur im Real Estate Asset Management im Überblick: Kriterienkatalog*, Luzern: HSLU.
- UBS (2019). Zinsprognose. *UBS Hypotheken im aktuellen Zinsumfeld – August und September 2019*. Gefunden unter <https://www.ubs.com/microsites/hypothekenberatung/de/zinsprognose.html>
- Vornholz, G. (2015). *Internationale Immobilienökonomie. Globalisierung der Immobilienmärkte*. Berlin: Walter der Gruyter GmbH.
- Wüest Partner (2019). Immobilienmarkt Schweiz. 2019/3. Gefunden unter <https://www.wuestpartner.com/publikationen/immobilienmarkt-schweiz-2019-3>

## Anhang 1



Herzlich Willkommen und vielen Dank für Ihre Teilnahmen. Bitte nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, um die folgenden Fragen zu beantworten.

Die Umfrage ist Teil der Abschlussarbeit für den MAS Real Estate am CUREM an der Universität Zürich. In der Arbeit geht es um die Entwicklung des Property Managements in der Schweiz. Ziel ist es aufzuzeigen, wie sich die Bewirtschaftungsbranche verändert hat und was die Gründe dafür sind.

Bitte seien Sie versichert, dass die Daten in aggregierter Form ausgewertet werden und somit keine Rückschlüsse auf Sie persönlich und Ihre Antworten möglich sind.





## Wieviele Personen beschäftigt Ihr Unternehmen?

---

- Weniger als 10
- Zwischen 10 - 50
- Zwischen 50 - 250
- Mehr als 250

## Seit wann besteht das Unternehmen?

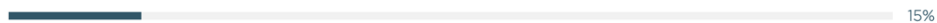
---

- Weniger als 5 Jahre
- Zwischen 5 - 15 Jahren
- Zwischen 15 - 25 Jahren
- Zwischen 25 - 35 Jahren
- Zwischen 35 - 45 Jahren
- Mehr als 45 Jahre

## Welche Position besitzen Sie im Unternehmen?

---

- Geschäftsleitung
- Abteilungsleitung
- Teamleitung
- Mitarbeiter
- Andere:



15%

[WEITER](#)



Darf ich Sie vor der Beantwortung der nächsten Frage bitten, zuerst die allgemein gültigen Definitionen durchzulesen.

Portfolio Management: Strategisches Management von gebündelten Immobilienbeständen (Portfolien) anhand der Vorgaben des Real Estate Investmentmanagement.

Asset Management: Strategisches Objektmanagement eines Immobilienbestandes im Interesse des Eigentümers und unter Berücksichtigung der Portfoliostrategie.

Property Management: Operatives und anlageorientiertes Management von Immobilienobjekten im Interesse des Eigentümers.

Facility Management: Operatives und nutzungsorientierte Management immobilienbezogener Prozesse anhand des Immobilienlebenszyklus und im Interesse des Nutzers.

## Welcher Kategorie würden Sie Ihr Unternehmen zuordnen?

(Mehrere Antworten möglich)

Portfolio Manager

Asset Manager

Property Manager

Facility Manager

Andere:

## Welche Immobilien verwalten Sie?

(Mehrere Antworten möglich)

Wohnimmobilien

Büroimmobilien

Retail

Andere:



23%

WEITER



## Welche Dienstleistungen bieten Sie an?

(Mehrere Antworten möglich)

### Operativ

- Administrative Verwaltung
- Technische Verwaltung
- Infrastrukturelle Verwaltung
- Vermietungsmanagement
- Flächenmanagement/ Mietvertragsmanagement
- Transaktionsmanagement (Abwicklung Kauf und Verkauf)
- Erstellung von Analysen (z.B. Markt- und Standortanalysen)
- Reporting
- Bewertungen
- Baumanagement und Bautreuhand
- Betriebskostenoptimierung
- Andere:

### Strategisch

- Entwicklung Investmentstrategie
- Strukturierung der Investitionen (Besteuerung und Finanzierung)
- Portfolioanalyse und -steuerung
- Objektplanung und -steuerung
- Projektentwicklung
- Andere:

31%

WEITER





Hat sich die Dienstleistungspalette, die Sie anbieten, in den letzten 5 Jahren verändert?

---

- Nein
- Ja, wir bieten mehr Dienstleistungen an
- Ja, wir bieten weniger Dienstleistungen an
- Ja, es sind Dienstleistungen dazu gekommen und es wurden Dienstleistungen gestrichen

---

38%

WEITER

## Abhängigkeit 1



### Welche Dienstleistungen sind in den letzten 5 Jahren dazu gekommen?

(Mehrere Antworten möglich)

#### Operativ

- Administrative Verwaltung
- Technische Verwaltung
- Infrastrukturelle Verwaltung
- Vermietungsmanagement
- Flächenmanagement/ Mietvertragsmanagement
- Transaktionsmanagement (Abwicklung Kauf und Verkauf)
- Erstellung von Analysen (z.B. Markt- und Standortanalysen)
- Reporting
- Bewertungen
- Baumanagement und Bautreuhand
- Betriebskostenoptimierung
- Andere:

#### Strategisch

- Entwicklung Investmentstrategie
- Strukturierung der Investitionen (Besteuerung und Finanzierung)
- Portfolioanalyse und -steuerung
- Objektplanung und -steuerung
- Projektentwicklung
- Andere:

46%

WEITER

## Abhängigkeit 2



### Welche Dienstleistungen wurden in den letzten 5 Jahren gestrichen?

(Mehrere Antworten möglich)

#### Operativ

- Administrative Verwaltung
- Technische Verwaltung
- Infrastrukturelle Verwaltung
- Vermietungsmanagement
- Flächenmanagement/ Mietvertragsmanagement
- Transaktionsmanagement (Abwicklung Kauf und Verkauf)
- Erstellung von Analysen (z.B. Markt- und Standortanalysen)
- Reporting
- Bewertungen
- Baumanagement und Bautreuhand
- Betriebskostenoptimierung
- Andere:

#### Strategisch

- Entwicklung Investmentstrategie
- Strukturierung der Investitionen (Besteuerung und Finanzierung)
- Portfolioanalyse und -steuerung
- Objektplanung und -steuerung
- Projektentwicklung
- Andere:

47%

WEITER

## Abhängigkeit 3 (1)



### Welche Dienstleistungen sind in den letzten 5 Jahren dazu gekommen?

(Mehrere Antworten möglich)

#### Operativ

- Administrative Verwaltung
- Technische Verwaltung
- Infrastrukturelle Verwaltung
- Vermietungsmanagement
- Flächenmanagement/ Mietvertragsmanagement
- Transaktionsmanagement (Abwicklung Kauf und Verkauf)
- Erstellung von Analysen (z.B. Markt- und Standortanalysen)
- Reporting
- Bewertungen
- Baumanagement und Bautreuhand
- Betriebskostenoptimierung
- Andere:

#### Strategisch

- Entwicklung Investmentstrategie
- Strukturierung der Investitionen (Besteuerung und Finanzierung)
- Portfolioanalyse und -steuerung
- Objektplanung und -steuerung
- Projektentwicklung
- Andere:

## Abhängigkeit 3 (2)

Welche Dienstleistungen wurden in den letzten 5 Jahren gestrichen?

(Mehrere Antworten möglich)

### Operativ

- Administrative Verwaltung
- Technische Verwaltung
- Infrastrukturelle Verwaltung
- Vermietungsmanagement
- Flächenmanagement/ Mietvertragsmanagement
- Transaktionsmanagement (Abwicklung Kauf und Verkauf)
- Erstellung von Analysen (z.B. Markt- und Standortanalysen)
- Reporting
- Bewertungen
- Baumanagement und Bautreuhand
- Betriebskostenoptimierung
- Andere:

### Strategisch

- Entwicklung Investmentstrategie
- Strukturierung der Investitionen (Besteuerung und Finanzierung)
- Portfolioanalyse und -steuerung
- Objektplanung und -steuerung
- Projektentwicklung
- Andere:

49%

WEITER



## In welchen Dienstleistungen sehen sie das grösste Potential für Ihr Unternehmen?

Bitte bewerten Sie die einzelnen Dienstleistungen (Kein Potential, Kleines Potential, Mittleres Potential, Grosses Potential, Sehr grosses Potential)

	Kein Potential	Kleines Potential	Mittleres Potential	Grosses Potential	Sehr grosses Potential
<b>Operativ</b>					
Administrative Verwaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technische Verwaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infrastrukturelle Verwaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vermietungsmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flächenmanagement/ Mietvertragsmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transaktionsmanagement (Abwicklung Kauf und Verkauf)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erstellung von Analysen (z.B. Markt- und Standortanalysen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bewertungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baumanagement und Bautreuhand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betriebskostenoptimierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Strategisch</b>					
Entwicklung Investmentstrategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturierung der Investitionen (Besteuerung und Finanzierung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portfolioanalyse und -steuerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objektplanung und -steuerung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51%

WEITER



## Was sind mögliche Treiber für die Erweiterung der Dienstleistungspalette?

Bitte bewerten Sie die einzelnen Treiber. (Kein Einfluss, Kleiner Einfluss, Mittlerer Einfluss, Grosser Einfluss, Sehr grosser Einfluss)

	Kein Einfluss	Kleiner Einfluss	Mittlerer Einfluss	Grosser Einfluss	Sehr grosser Einfluss
Nachfrage auf dem Markt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitalisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professionalisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrenzdruck	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversifikation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorhandenes Know-How	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Was sind mögliche Hindernisse für eine Erweiterung der Dienstleistungspalette?

Bitte bewerten Sie die einzelnen Hindernisse. (Kein Hindernis, Kleines Hindernis, Mittleres Hindernis, Grosses Hindernis, Sehr grosses Hindernis)

	Kein Hindernis	Kleines Hindernis	Mittleres Hindernis	Grosses Hindernis	Sehr grosses Hindernis
Kosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurrenzangebot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlendes Know-How	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlende Nachfrage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andere: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

63%

WEITER



## Welche Dienstleistungen möchten Sie in den nächsten 5 Jahren zusätzlich anbieten?

(Mehrere Antworten möglich)

Keine

### Operativ

Administrative Verwaltung

Technische Verwaltung

Infrastrukturelle Verwaltung

Vermietungsmanagement

Flächenmanagement/ Mietvertragsmanagement

Transaktionsmanagement (Abwicklung Kauf und Verkauf)

Erstellung von Analysen (z.B. Markt- und Standortanalysen)

Reporting

Bewertungen

Baumanagement und Bautreuhand

Betriebskostenoptimierung

Andere:

### Strategisch

Entwicklung Investmentstrategie

Strukturierung der Investitionen (Besteuerung und Finanzierung)

Portfolioanalyse und -steuerung

Objektplanung und -steuerung

Projektentwicklung

Andere:

75%

WEITER





Bitte geben Sie noch folgende Informationen zu Ihrem Unternehmen an. Seien Sie versichert, dass Ihre Kontaktdaten nicht in der Arbeit veröffentlicht werden, sondern lediglich für die Zusendung eines Exemplars der Arbeit dienen.

Name des Unternehmens:

E-Mail-Adresse für die Zusendung eines digitalen Exemplars der Arbeit:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Nach Beendigung meiner Arbeit, werde ich Ihnen ein digitales Exemplar zukommen lassen.



## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema «Entwicklung des Property Managements» selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

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

Zürich, den 02.09.2019

---

Samuel Berner