Juni 2014

Swiss Real Estate Journal / № 8

Immobilienbewertung: eine kapitalmarktorientierte Ableitung des Basiszinssatzes — 4
Ronny Haase

Volatilität von Immobilien — 12
Larissa Marti, Thomas Meier, John Davidson

Potenziale und Grenzen der Vergleichbarkeit von Nebenkosten unter ökonomischen und juristischen Aspekten — 19
Andrea Bär, Hans-Urs Baumann, Dominique Gatschet, Pascal Staub

Mieteinflussfaktoren im Shopping-Center — 25
Marianne Roth

Mehr Hochhäuser aufgrund neuer Rahmenbedingungen? — 34
Roger Landolt, Christoph Lütolf, Patrick Schär

Instrumente zur Optimierung des Einspracheverfahrens — 40
Stephan Angele, Alexandre Favre, Patrick Isch

Die Wirkung von CRM-Strategien auf den Unternehmenserfolg — 47
Samir Sidgi

Würdigung des Beitrags «Die Wirkung von CRM-Strategien auf den Unternehmenserfolg — 54
Roman Bolliger

Themenschwerpunkt:

Immobilienbewertungen und Optimierungsansätze im Immobilien-Management

Schulthess § | HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich | svit SCHWEIZ | Swiss Real Estate Institute

Swiss Real Estate Journal / № 8

Fachzeitschrift für das Immobilienmanagement – aus angewandter Forschung, Lehre und Praxis

Herausgeber
Swiss Real Estate Institute
www.swissrei.ch

HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich
www.fh-hwz.ch

SVIT Schweiz
www.svit.ch

Fachbeirat
Dr. Urs Hausmann
Wüest & Partner AG,
Zürich

Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch
Leiter Center for Accounting & Controlling,
HWZ Hochschule für Wirtschaft,
Zürich

Prof. em. Dr. Heinz Rehkugler
Wissenschaftlicher Leiter des Center for Real Estate Studies (CRES), Berlin und Freiburg (D)

Prof. Dr. Jean-Baptiste Zufferey
Professor für öffentliches Recht,
Universität Freiburg (CH)

Redaktion
Prof. Dr. oec. publ. Peter Ilg
Dipl. Wirtschaftsprüfer
Leiter Swiss Real Estate Institute der HWZ und des SVIT

Dr. oec. HSG Ivo Cathomen
Geschäftsführer SVIT Verlag AG

Gestaltung
Simone Arnold, simonearnold:grafik

Verlag und Abonnementsverwaltung
Schulthess Juristische Medien AG,
Zwingliplatz 2, 8022 Zürich
Tel. +41 44 200 29 19
Fax. +41 44 200 29 08
zs.verlag@schulthess.com
www.schulthess.com

ISSN 1664-364X
Erscheint zweimal im Jahr

Jahresabonnement: CHF 90.– / EUR 64.–
Einzelausgabe: CHF 50.– / EUR 36.–

Editorial

Streben nach kontinuierlicher Verbesserung

Von Prof. Dr. Peter Ilg
Leiter Swiss Real Estate Institute der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich und des SVIT

Sehr geehrte Leserin, Sehr geehrter Leser

Der Immobilienbranche wird oft nachgesagt, sie sei nicht sehr innovativ. Dabei ist Innovation im internationalen Vergleich einer der zentralen Wettbewerbsvorteile der Schweiz. Einig sind sich viele darin, dass der gute Wissenstransfer von Hochschulen in die Praxis in vielen Branchen mithilft, diesen Wettbewerbsvorteil zu erhalten und weiter auszubauen. Aus diesem Grund werden in diesem Heft auf den Ebenen **«Finanzen»** und **«Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt»** Forschungsarbeiten vorgestellt, die zum Grossteil von Masterstudenten in Immobilienlehrgängen erarbeitet wurden. Die Arbeiten geben Anregungen und Inspiration für die Praxis.

Haase stellt auf der Ebene **«Finanzen»** einen theoretisch fundierten Ansatz vor, wie der risikolose Zinssatz bei Immobilienbewertungen sachgerechter festgelegt werden kann. Dabei kommt er zum Schluss, dass dieser zentrale Werttreiber jeder Bewertung von Renditeimmobilien im aktuellen Zinsumfeld bei knapp 2,5% liegt.

Der Risikozuschlag zum risikolosen Zinssatz hängt stark von dem Risiko bzw. der Volatilität der Investition ab. Die Autoren Marti, Meier und Davidson behandeln in ihrer Arbeit das Spektrum der Volatilitäten der zahlreichen Immobilienindizes von direkten und indirekten Immobilien-Anlagen. Die Spannweite der Volatilitäten ist beachtlich und reicht von knapp 2% bis knapp 12%. Die maximal kumulierten Verluste liegen sogar bei 40%. Immobilien sind die mit Abstand grösste Anlageklasse der Schweizer Haushalte. Dabei geraten die Risiken dieser Anlageklasse nach zehn Jahren des Immobilienbooms oft etwas in Vergessenheit.

Die Nettomieteinnahmen sind bei Renditeobjekten ein weiterer zentraler Wertetreiber. Für den Mieter sind die Bruttomieten entscheidend. Je tiefer die Nebenkosten sind, desto höhere Nettomieten sind somit möglich. Die Autoren Bär, Baumann, Gatschet und Staub untersuchen die Nebenkosten, bis anhin in Publikationen ein kaum beachteter Kostenblock, der zu einem Zuschlag von bis zu 25% auf die Nettomiete führt. Das von ihnen entwickelte Benchmarking Tool zeigt Möglichkeiten, um die Nebenkosten besser zu verstehen und sie zu optimieren.

Eine spezielle Form von Renditeobjekten sind Shopping-Center. Die Festlegung der Ladenmieten in existierenden oder neu geplanten Einkaufszentren ist anspruchsvoll. Roth gelingt es in ihrer Untersuchung am deutschen Markt, mit 14 Faktoren 66% der unterschiedlichen Ladenmieten in Shopping-Center nachzuweisen. Das Modell bildet somit eine Hilfestellung für Investoren, um beispielsweise Mieterträge von geplanten Einkaufszentren zu prognostizieren.

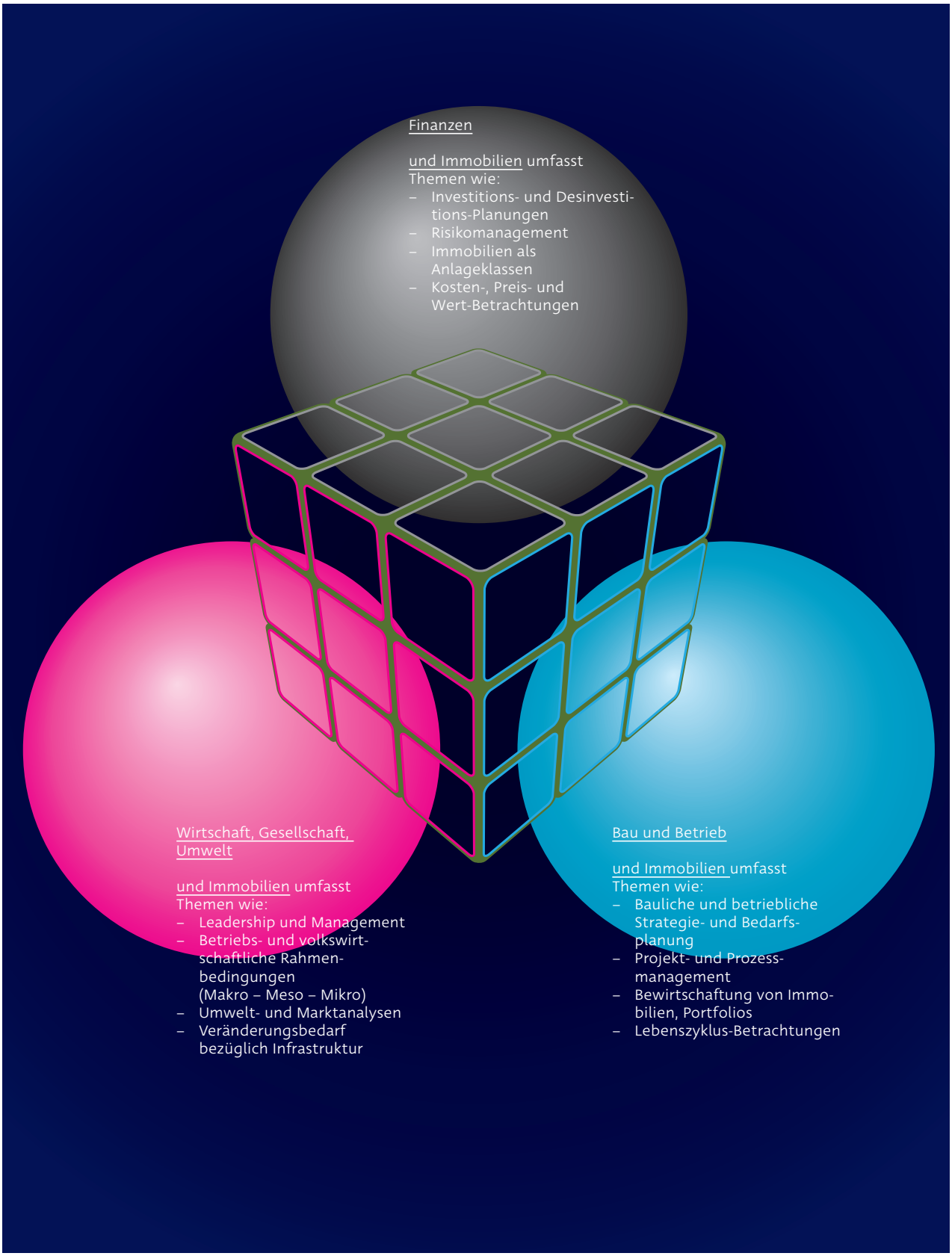
Auf der Ebene **«Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt»** werden Verdichtungspotenziale von Hochhäusern untersucht. Weniger Zersiedelung durch das Bauen in die Höhe wird oft als einzige Lösung gesehen, um mit dem zunehmenden Wohnflächenkonsum pro Kopf und dem Bevölkerungswachstum umzugehen. Die Untersuchungen von Landolt, Lütolf und Schär zeigen jedoch, dass Hochhäuser aufgrund baurechtlicher Restriktionen in den meisten Gemeinden sowie aufgrund ungenügender Wirtschaftlichkeit ausserhalb zentraler Lagen in Städten kaum möglich sind. Auf der Grundlage ihrer Erkenntnisse stellen sie in ihrem Artikel alternative Lösungen vor.

Auch Bauprojekte, die den baurechtlichen Restriktionen entsprechen, werden oft, mit für die Bauherren, kostspieligen Baueinsprachen verzögert. Angele, Favre und Isch stellen in ihrer Untersuchung fest, dass 80% der Baueinsprachen als gegenstandslos abgewiesen werden. Sie entwickelten Lösungsansätze, wie vor allem die Anzahl missbräuchlicher Baueinsprachen reduziert werden könnte.

Sidgi präsentiert in seinem Artikel Instrumente, wie eine höhere Zufriedenheit der Mieter, die neu in ein Gebäude einziehen oder bereits darin wohnen, erreicht werden kann. Er untersucht zudem, ob eine höhere Mieterzufriedenheit auch zu höheren Renditen für die Investoren führt. Diese Arbeit wird zum Schluss von Bolliger aus Sicht eines Praktikers beurteilt.

Im Namen der Herausgeber und des Fachbeirates bedanke ich mich herzlich bei den Autorinnen und Autoren für ihre interessanten und vielseitigen Beiträge. Mein Dank geht auch an Annette Eberle vom Schulthess-Verlag und den Redaktor Ivo Cathomen für die gute Zusammenarbeit.

Peter Ilg


Finanzen
und Immobilien umfasst
Themen wie:
– Investitions- und Desinvestitions-Planungen
– Risikomanagement
– Immobilien als Anlageklassen
– Kosten-, Preis- und Wert-Betrachtungen
Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt
und Immobilien umfasst
Themen wie:
– Leadership und Management
– Betriebs- und volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen (Makro – Meso – Mikro)
– Umwelt- und Marktanalysen
– Veränderungsbedarf bezüglich Infrastruktur
Bau und Betrieb
und Immobilien umfasst
Themen wie:
– Bauliche und betriebliche Strategie- und Bedarfsplanung
– Projekt- und Prozessmanagement
– Bewirtschaftung von Immobilien, Portfolios
– Lebenszyklus-Betrachtungen

Immobilien-bewertung: eine kapitalmarkt-orientierte Ableitung des Basiszinssatzes

Von Ronny Haase

Bei der Bewertung von Immobilieninvestments, bei denen die Ertragserzielung das massgebende Kriterium ist, kommen in der Regel Ertragswertverfahren zum Einsatz. Neben der Prognostizierung der Nettoerträge kommt der Festlegung der Diskontierung eine besondere Bedeutung zu. Der Diskontierungssatz lässt sich in verschiedene Risikokomponenten aufschlüsseln. Neben den immobilienspezifischen Risikozuschlägen spielt vor allem der Basiszinssatz eine entscheidende Rolle. Als Referenz für den Basiszinssatz wird in der Regel auf die Rendite einer langfristigen quasi risikolosen Anlage (Bundesobligationen) verwiesen. Eine Möglichkeit zur Bestimmung des Basiszinssatzes wird mit der Ableitung aus der Zinsstrukturkurve verdeutlicht.

1. EINLEITUNG

Die heute gelehrte ökonomische Theorie besagt, dass sich der Wert eines Anlagevermögens aus den zukünftig erwarteten, kapitalisierten Zahlungsströmen bzw. den zukünftig erwarteten, kapitalisierten Nutzenpotenzialen bestimmt. Diese Aussage ist universell gültig und dabei vollständig unabhängig von der anzuwendenden Bewertungsmethode. Ertragswert- und «Discounted Cashflow»-Methode (DCF-Methode) beruhen auf der gleichen konzeptionellen Grundlage (Kapitalwertkalkül). In beiden Methoden wird der Barwert zukünftiger finanzieller Überschüsse ermittelt. Im Übrigen führen beide Bewertungsmethoden bei gleichen Bewertungsannahmen oder -vereinfachungen grundsätzlich zu gleichen Immobilienwerten. Unterschiedliche Immobilienwerte begründen sich regelmässig auf unterschiedlichen Annahmen in der Bewertung und nicht mit der Methodenwahl.

Immobilien mit einer monetären Nutzenstiftung sind dazu prädestiniert, mit finanzmathematischen Verfahren bewertet zu werden. Typischerweise wird die Immobilie als Investition betrachtet, deren Wert sich aus dem erzielbaren Ertrag und den einhergehenden Renditeerwartungen ableiten lässt. Die Renditeerwartungen finden in der Immobilienbewertung ihren Ausdruck in den Diskontierungs- bzw. Kapitalisierungssätzen. In der Theorie lassen sich die Renditeerwartungen am Kapitalmarkt ableiten. Ableiten heisst, dass die Erwartungen zu ihrem Ursprung zurückzuführen sind und es nicht um das Risiko des Kapitalmarktes als solches geht.

Eine anerkannte und praxisübliche Methode zur kapitalmarktorientierten Ermittlung der risikoadäquaten Kapitalkosten ist das sogenannte Capital Asset Pricing Model (CAPM) nach Markowitz. Im Modell wird von einem sicheren Referenzzinssatz bzw. von einem quasi risikolosen Zinssatz ausgegangen (Bienert/Funk, 2007, 364). Anzumerken ist, dass dieser Zinssatz im Rahmen einer Immobilienbewertung um strukturierte Risikozuschläge (Risikokomponenten-Methode) für die spezifischen Risiken einer Immobilieninvestition zu erhöhen ist.

Der Referenzzinssatz entspricht der Rendite einer risikofreien Anlagealternative zum Bewertungszeitpunkt und hat damit Opportunitätskostencharakter. In der einschlägigen Literatur zur Immobilienbewertung wird sowohl bei der DCF- als auch bei der Ertragswertmethode Bezug zur Rendite langfristiger Bundesobligationen genommen. Allerdings sind die Angaben in der Literatur oft wenig konkret. Es wird in der Regel auf einen langfristigen Zinssatz – typischerweise 10-jährige Bundesobligationen – verwiesen. Grundsätzlich wird freigestellt, ob man zum Bewertungszeitpunkt auf aktuell geltende Zinsen (Stichtagsbetrachtung) oder auf einen Durchschnittszins (gleitendes Mittel) zurückgreifen soll. In den letzten Jahren erfolgt vermehrt der Hinweis auf die Verwendung von Zinsstrukturkurven, die ebenfalls von der Schweizer Nationalbank (SNB) oder der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) veröffentlicht werden. So verweist beispielsweise das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) seit 2005 in seinen Grundsätzen zur Durchführung von Unternehmensbewertungen auf die Verwendung von Zinsstrukturdaten. Auch die FINMA stellt sowohl bei der DCF- als auch bei der Ertragswertmethode zur Immobilienbewertung grundsätzlich die Zinskurve zur Ermittlung des Basiszinses zur Auswahl (FINMA, 2012, 5). Es ist offensichtlich, dass allein aufgrund der Wahl- und Berechnungsmöglichkeiten die Höhe des Basiszinssatzes divergieren kann. Der vorliegende Beitrag beleuchtet die unterschiedlichen Ansätze zur Ermittlung eines Basiszinssatzes.

2. DER BASISZINS

Die Risikolosigkeit des Basiszinses in Bezug zu Staatsanleihen fundiert im Wesentlichen auf den drei folgenden Grundannahmen. Es existiert weder ein Ausfall-, ein Termin- noch ein Währungsrisiko (Reese/Wiese 2007, 43). Schweizer Bundesobligationen in Schweizer Franken gelten gemeinhin als risikofrei, weil sie in der vom Staat kontrollierten Währung ausgegeben werden. Die jüngste Geschichte hat gezeigt, dass insbesondere die Einschätzung des Ausfallrisikos von Staatsanleihen von Staat zu Staat sehr variieren kann. In den meisten Ländern wie auch in der Schweiz wird die Unsicherheit bezüglich des Ausfallrisikos jedoch als vernachlässigbar angesehen, wenn der betreffende Staat seine Zins- und Tilgungsverpflichtungen termingenau und vollständig erfüllt (Obermaier, 2005, 3).

Die Aufgabe des Basiszinssatzes zum Bewertungszeitpunkt der Immobilie ist die Abbildung einer sicheren und laufzeitäquivalenten Opportunitätsrendite am Kapitalmarkt (Drukarczyk, 2003, 352). Die Rendite muss also zum Bewertungszeitpunkt realisierbar (Stichtagsprinzip) und zeitlich kongruent mit den zukünftigen Zahlungen des Bewertungsobjektes (Laufzeitäquivalenz) sein sowie die Zinsstruktur des Kapitalmarktes adäquat berücksichtigen. Zudem ist es mit dem richtigen Basiszinssatz möglich, die Risikoprämie einer Immobilieninvestition als Differenz aus der beobachteten Immobilienrendite und dem sicherem Basiszinssatz

zu ermitteln (Bienert/Funk, 2007, 359). Die Immobilienrendite kann beispielsweise anhand einer retrograden Berechnung unter Verwendung des Kaufpreises und des Nettoertrages bestimmt werden.

3. HISTORISCH VERSUS STICHTAG

Für die Ermittlung eines quasi konstanten Basiszinssatzes finden sich in der Literatur grundsätzlich zwei Varianten – einerseits ein berechneter historischer Durchschnitt von Renditen und andererseits ein Stichtagszins zum Bewertungszeitpunkt (vgl. Mattheis, 2013, 9 ff.).

In der Schweiz sind die Renditen von Obligationen der Eidgenossenschaft über Statistiken der SNB verfügbar. Bei diesen Renditen handelt es sich um sogenannte Kassazinssätze. Als Kassazinssätze werden Renditen von Nullcouponanleihen, sogenannte Spot Rates, bezeichnet. Die Schätzung der Kassazinssätze bzw. der Fälligkeits-/Zinsstruktur erfolgt unter Verwendung des von Svensson erweiterten Nelson/Siegel-Verfahrens (SNB, 2002, 64–73). Das Intervall der Renditen ist grundsätzlich arbeitstäglich, wobei die SNB auch Monats- und Jahresmittelwerte auf der Basis der Tagesrenditen veröffentlicht. Für die Berechnung eines historischen Durchschnitts ist zu entscheiden, welches Intervall und welcher Zeitraum zur Anwendung kommen. Zudem bleibt offen, ob ein geometrisches Mittel oder ein arithmetisches Mittel zu berechnen ist. Allein die regellos und somit subjektiv festzulegenden Determinanten der Berechnung und die Tatsache, dass zukünftige Zahlungsüberschüsse mit historischen Renditen verglichen werden sollen, zeigt die konzeptionelle Inkonsequenz dieses Ansatzes auf. Vergangene Entwicklungen werden auf die Zukunft extrapoliert. Mögliche methodische Diskrepanzen sind in Abbildung 1 dargestellt. Entwickeln sich beispielsweise die Zinsen wie in den letzten Jahren rückläufig, liegt ein gleitender Mittelwert immer über dem aktuellen Zinsniveau. Die Frage, warum ein historischer Durchschnitt den zukünftigen Renditen entsprechen soll, bleibt in der Regel unbeantwortet. Eine Durchschnittsrendite ist vergangenheitsbasiert und somit am Bewertungsstichtag nicht als echte Alternative verfügbar. Ein historischer Durchschnitt von Renditen widerspricht den Prinzipen der Laufzeitäquivalenz, der Stichtagsbezogenheit sowie der Zukunftsorientierung und wird somit in der Fachliteratur grundsätzlich abgelehnt (vgl. Drukarczyk/Schüler 2009, 210).

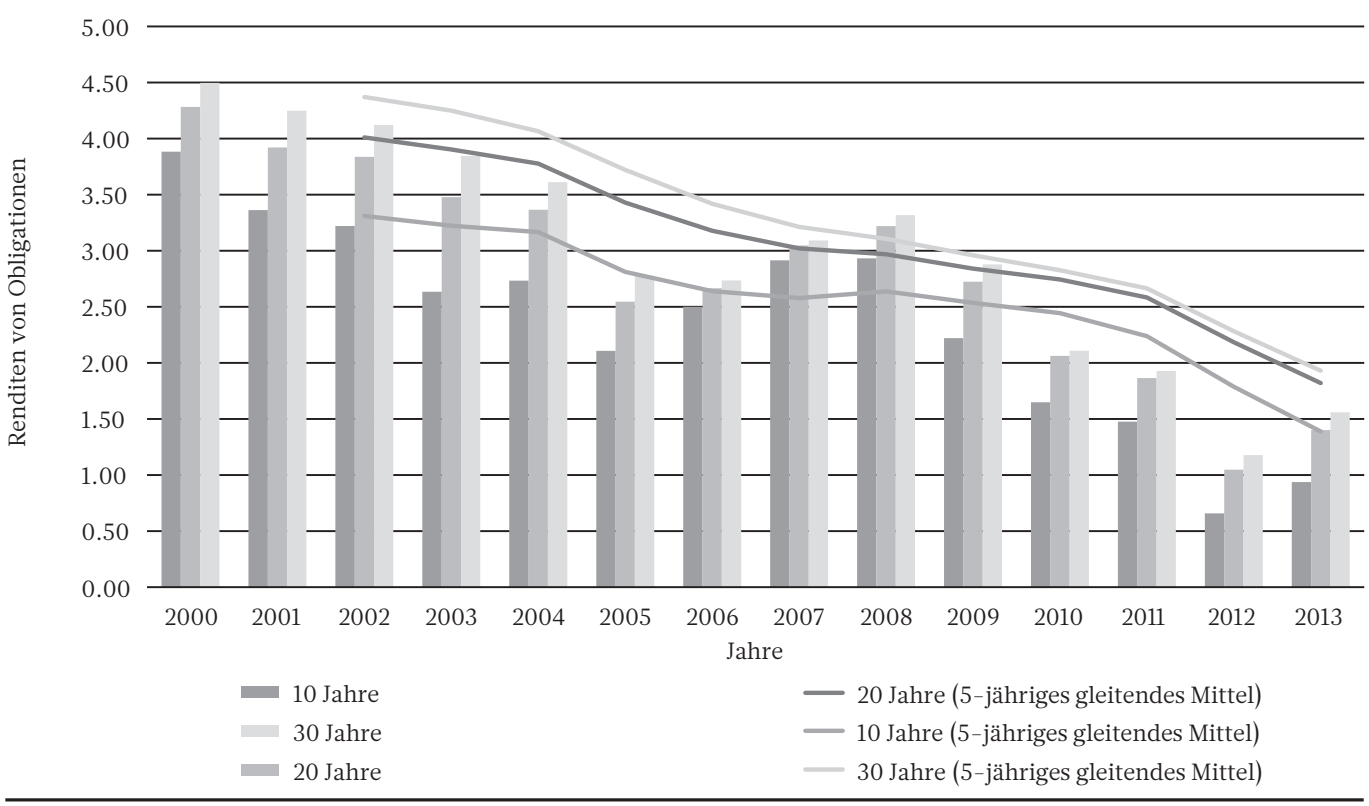


ABBILDUNG 1: *Renditen von Eidgenössischen Obligationen; Quelle: SNB, eigene Berechnungen.*

Kommt dagegen ein Stichtagszins zum Bewertungszeitpunkt zum Einsatz, ist zumindest die Zukunftsorientierung gegeben. Allerdings stellt sich die Frage, welche Restlaufzeit die Staatsanleihen aufweisen sollen. Da bei der Immobilienbewertung grundsätzlich mit langem Anlagehorizont gerechnet wird, bieten sich die Renditen von Obligationen der Eidgenossenschaft mit einer 10-jährigen oder 30-jährigen Restlaufzeit als geeignete Grundlage an. Ein rechnerischer Vergleich zwischen einer 10-jährigen und 30-jährigen Laufzeit hat ergeben, dass die Rendite mit einer 30-jährigen Laufzeit die bessere Annäherung an den Basiszinssatz liefert (Mandel/Rabel, 2006, 18). Allerdings wird bei unendlicher Nutzung des Zinssatzes der Laufzeitäquivalenz widersprochen.

Der berechnete historische Durchschnitt von Renditen und der Stichtagszins zum Bewertungszeitpunkt haben gemeinsam die Annahme, dass über alle Laufzeiten hinweg der Zinssatz konstant bleibt und somit eine flache Zinsstrukturkurve unterstellt wird. Dass sich kurzfristige Zinsen kaum von den langfristigen Zinsen unterscheiden, ist in der Realität jedoch höchst selten anzutreffen. Grundsätzlich sind somit Fehleinschätzungen vorprogrammiert.

4. DIE ZINSSTRUKTURKURVE

Die am Kapitalmarkt anzutreffende Zinsstruktur bildet die Beziehung zwischen der Laufzeit und der Rendite von Staatsanleihen ab. Sie subsumiert eine Vielzahl von Informationen, beispielsweise über die Wachstums- und Inflationserwartungen der Marktteilnehmer. Mit der Finanzmarktkrise ist die Interpretation von Zinsstrukturkurven schwieriger geworden, da die Renditen seither stärker auch von anderen Einflussfaktoren wie Liquiditäts- oder Ausfallrisiken, also der Bonität des Staates, getrieben werden.

Die Ableitung des Basiszinssatzes aus der Zinsstrukturkurve entspricht der strengen Theorie (Gebhardt/Daske, 2005, 649 ff.). Denn in der Theorie sind zukünftige Zahlungsströme mit zeitlich kongruenten, d.h. laufzeitspezifischen Zinssätzen gegenüberzustellen respektive zu kapitalisieren. Konkret heisst das, dass mit der Kenntnis zum Bewertungsstichtag jeder Zahlungsstrom mit dem Zinssatz kapitalisiert wird, der abhängig von Wiederanlagetermin und -frist nach den gegenwärtigen Marktverhältnissen zu erwarten ist (Reese/Wiese, 2006, 3). Die Grundlage bilden Nullcouponrenditen oder auch Spot Rates, die den Renditen von Nullcouponanleihen mit einer Laufzeit vom Bewertungszeitpunkt bis zum Zahlungszeitpunkt entsprechen. Die Zinsstrukturkurve zeigt das Verhältnis der Zinserwartungen in Abhängigkeit der Laufzeit auf. Diese Methode wird in der einschlägigen Literatur zur Unternehmensbewertung präferiert (Mattheis, 2013, 12 f.), denn mit der Anwendung von Spot Rates wird der Zukunftsbezogenheit und dem Stichtagsprinzip Rechnung getragen und gleichzeitig kann eine vollständige Laufzeitäquivalenz gewährleistet werden.

In der Praxis ist keine kontinuierliche Zinsstrukturkurve zu beobachten, denn nicht für jede Fristigkeit werden Nullcouponanleihen am Kapitalmarkt gehandelt. Demzufolge muss die Zinsstrukturkurve über Schätzverfahren ermittelt werden. In der Praxis hat sich hierfür die sogenannte Svensson-Methode etabliert, die neben der Europäischen Zentralbank (EZB) auch von der SNB zur Schätzung der stetigen Zinsstruktur verwendet wird (vgl. Wiese/Gampenrieder, 2007, 444 f.).

In der Immobilienbewertung werden in der Regel Zahlungsströme mit unendlicher Laufzeit angenommen. Um der Laufzeitäquivalenz gerecht zu werden, müssen daher Annahmen getroffen werden, wie die Zinsen der eigentlich nur bis 30-jähriger Laufzeit gehandelten Staatsanleihen nach diesem Laufzeitspektrum in die Zukunft extrapoliert werden sollen. Aufgrund fehlender Marktbeobachtungen können unterschiedliche Annahmen getroffen werden (vgl. Mattheis, 2013, 17). So besteht beispielsweise die Möglichkeit, die Zinsstrukturkurve ebenfalls über das Svensson-Verfahren zu extrapolieren. Die FINMA berechnet unter Einsatz der Smith-Wilson-Extrapolationsmethode Zinsstrukturkurven bis 50 Jahre (FINMA, 2012, 3). Wie Untersuchungen gezeigt haben, scheint die praktische Fortschreibung der Spot Rate mit 30- oder 50-jähriger Restlaufzeit (Mattheis, 2013, 18) eine adäquate Anschlussverzinsung darzustellen.

5. PRAKTISCHE ABLEITUNG DES EINHEITSZINSES

Wie bereits ausgeführt, veröffentlicht die FINMA im Rahmen des Schweizer Solvenztests (SST) Inputdaten, wozu auch die Zinsstrukturkurve zählt. Die von der FINMA berechneten Spot Rates basieren im Grundsatz auf den Renditedaten 1- bis 30-jähriger Bundesobligationen gemäss SNB. In der Theorie stehen damit laufzeitspezifische Basiszinssätze zur Verfügung (siehe Abbildung 2). Somit ist es möglich, die periodisch und annahmegemäss unendlich lange anfallenden Zahlungsströme mithilfe der jeweiligen laufzeitspezifischen Spot Rates zu diskontieren. Allerdings besteht in der Bewertungspraxis ein Bedürfnis hinsichtlich einer Ver-

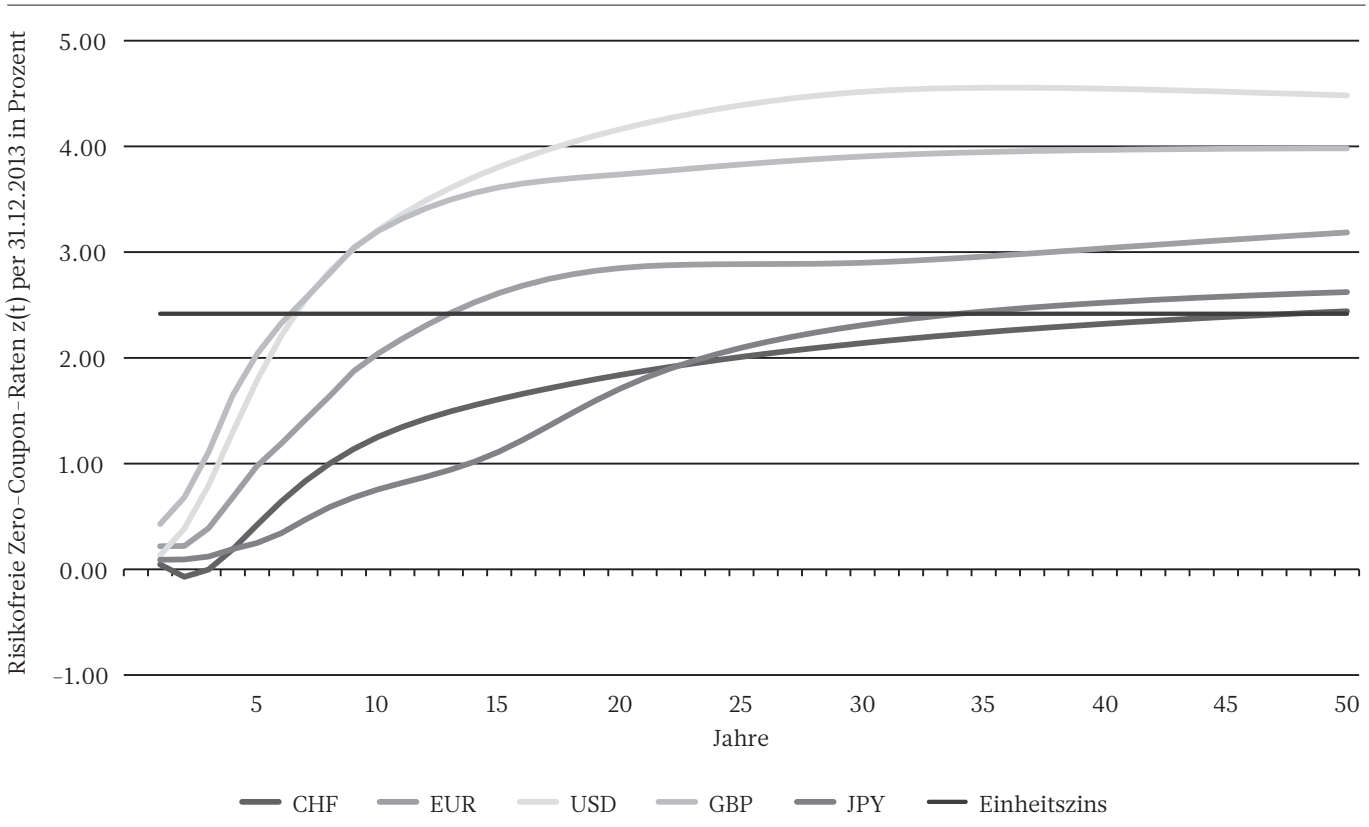


ABBILDUNG 2: *Zinsen von risikofreien Nullcoupon-Raten; Quelle: FINMA, eigene Berechnungen.*

einfachung. Angestrebt wird ein Einheitszins, der über den gesamten Prognosezeitraum konstant ist.

Die Transformation von periodenspezifischen Spot Rates in einen einheitlichen Basiszins lässt sich über ein einfaches Verfahren herleiten (vgl. Wiese/Gampenrieder, 2007, 445). Zunächst werden die von der FINMA bis 50 Jahre veröffentlichten Spot Rates durch Fortschreibung des letzten Wertes auf 250 Jahre ausgedehnt. Somit liegt jährlich ein Wert für $i_{d,t}$ vor. Der Einfluss ab dem Jahr 251 ist vernachlässigbar. Die zu simulierende Zahlungsreihe über 250 Jahre beginnt mit einem Zahlungsüberschuss $E_0 = 100$ (die Höhe ist grundsätzlich unerheblich), der jährlich mit einer Wachstumsrate von $w = 1{,}0\%$ wächst. Die idealisierte Annahme des Wachstums bezieht sich auf ein von Periode zu Periode konstanten Wert. In der Praxis kann die Wachstumsrate durchaus in der Höhe sowie über die Perioden schwanken. Die Diskontierung des jährlichen Zahlungsstroms mit den laufzeitspezifischen Spot Rates führt in der Summe zu einem Barwert von EW_0. Der Einheitszinssatz i_e soll forderungsgemäss zu einem gleichen Barwert führen wie die Diskontierung mit periodenspezifischen Spot Rates. Der gesuchte Einheitszinssatz lässt sich durch Auflösung der Gleichung 1 nach i_e ermitteln.

$$EW_0 = \sum_{t=1}^{250} \frac{E_0 \cdot (1 + w)^t}{(1 + i_{d,t})^t} = \frac{E_0 \cdot (1+w)}{i_e - w}$$

$$EW_0 = \sum_{t=1}^{250} \frac{100 \cdot (1 + 0.01)^t}{(1 + i_{d,t})^t} = 7\,125{,}89$$

$$7\,125.89 = \frac{101}{i_e - 0.01} \rightarrow i_e = 2{,}42\%$$

EW_0 – Barwert der Zahlungsreihe, diskontiert mit den laufzeitspezifischen Spot Rates zum Bewertungszeitpunkt
E_0 – Zahlungsüberschuss zu Beginn einer Zahlungsreihe (exemplarisch)
w – jährliche Wachstumsrate des Zahlungsüberschusses in %
$i_{d,t}$ – diskrete laufzeitspezifische Spot Rates
i_e – Einheitszins, der zum Barwertäquivalent der Zahlungsreihe führt

ABBILDUNG 3: *Gleichung 1.*

Gemäss der Modellrechnung mit der Zinsstrukturkurve und den Spot Rates per 31.12.2013 beträgt der Einheitszins und somit der Basiszins 2,42%. Da in den Spot Rates auch Erwartungen zur Inflationsentwicklung abgebildet sind, handelt es sich um einen nominalen Einheitszins. Bei einer durchschnittlich angenommenen Inflationserwartung von 1,0% würde der reale Einheitszins rund 1,40% betragen.

Auch die Zinsstrukturkurve unterliegt täglichen Schwankungen, die einer Immobilienbewertung nicht zuträglich sind. So schlägt beispielsweise der Fachausschuss für Bewertung und Betriebswirtschaft (FAUB) in Deutschland eine Glättung des Einheitszinses über drei Monate vor. Ebenso ist eine Rundung des Einheitszinses auf ¼ Prozentpunkt denkbar (vgl. Reese/Wiese, 2006, 44). Mit Bezug zur Stichtagsbezogenheit sind diese Massnahmen nicht begründbar. Allerdings trägt man mit diesen Vorschlägen zum Einheitszins dessen Berechnung und der praktischen Umsetzung im Schätzungswesen Rechnung.

6. ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Nach wie vor ist es bei der Immobilienbewertung üblich, bei der Ableitung eines Basiszinses auf berechnete historische Durchschnittsrenditen oder auf einen Stichtagszins zum Bewertungszeitpunkt abzustellen. Die Durchschnittsbildung verletzt das Stichtagsprinzip und die Zukunftsorientierung. Zudem führt eine verzögerte Berücksichtigung des sinkenden Basiszinsniveaus zur Überschätzung des am Markt zu beobachtenden Zinsniveaus von Staatsanleihen. Beide Herangehensweisen haben die gemeinsame Annahme, dass über alle Laufzeiten hinweg der Zinssatz konstant bleibt und somit eine empirisch unwahrscheinliche flache Zinsstrukturkurve unterstellt wird.

Theoretische Abhilfe können Renditen von Nullcouponanleihen respektive Spot Rates leisten. Sowohl die Fachliteratur wie auch diverse Institutionen wie beispielsweise die FINMA empfehlen zur Ableitung des Basiszinses die Verwendung von Zinsstrukturkurven. Wie aufgezeigt, kann die vorgegebene Zinsstruktur für die Praxis zu einem Einheitszins verdichtet werden. Barwertverfahren zur Ermittlung des Einheitszinssatzes unterstellen eine konstant wachsende Zahlungsreihe, die es zu hinterfragen gilt. Im besten Fall stehen die Zahlungsströme des tatsächlich geplanten Wachstums zur Verfügung.

Unabhängig vom verfolgten Ansatz zur Bestimmung eines Basiszinses ist eine generelle Orientierung am Kapitalmarkt zu begrüssen. Mögliche kurzfristige Schwankungen liegen in der Natur des Kapitalmarktes. Diese können im Sinne einer praxisgerechten Lösung durch Rundungen und Glättungen des Zinssatzes entschärft werden.

Zusammengefasst favorisieren die strenge Theorie bzw. die einschlägige Literatur den Einsatz von Zinsstrukturkurven. Sollten sich jedoch in der Praxis die Renditeerwartungen der Investoren allgemein an den Durchschnittsrenditen der Vergangenheit orientieren, werden sich diese Vorstellungen auch bei der Zahlungsbereitschaft respektive bei den Nettoanfangsrenditen der Immobilientransaktionen wiederfinden. Zu guter Letzt stellt sich bei einer gewissen Gruppe von Investoren die Frage nach der Opportunitätsrendite nur eingeschränkt, wenn der Zweck der Gesellschaft der Erwerb, das Halten und Veräussern von Immobilien ist.

BIENERT, SVEN / FUNK, MARGRET (2007): Immobilienbewertung Österreich, ÖVI Immobilienakademie.
DRUKARCZYK, JOCHEN (2003): Unternehmensbewertung, 4. Aufl., München.
DRUKARCZYK, JOCHEN / SCHÜLER, ANDREAS (2009): Unternehmensbewertung, 6. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.
FINMA (2012): Wegleitung für die Erarbeitung des SST-Berichtes 2013, Ausgabe vom 31. Oktober 2012.
GEBHARDT, GÜNTHER / DASKE, HOLGER (2005): Kapitalmarktorientierte Bestimmung von risikofreien Zinssätzen für die Unternehmensbewertung, in: Die Wirtschaftsprüfung Nr. 12, 649–655.
KPMG (2013): Kapitalkostenstudie 2013, Konjunktur im Wandel – Kapitalkosten auch?, www.kpmg.com/DE/de/Documents/kapitalkostenstudie-2013-KPMG.pdf
MANDEL, GERWALD / RABEL, KLAUS (2006): Basiszinssatz und Risikozuschlag nach dem neuen Fachgutachten zur Unternehmensbewertung KFS BW, in: Wirtschaft und Management – Schriftenreihe zur wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Praxis, herausgegeben von der Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H., Wien, 7–20.
MATTHEIS, JULIA (2013): Die Ermittlung der Eigenkapitalkosten für kapitalmarktorientierte Unternehmen vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Staatsschuldenkrise, No 05/2013, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften, University of Applied Sciences Jena, Department of Business Administration, http://EconPapers.repec.org/RePEc:zbw:fhjwws:052013.
OBERMAIER, ROBERT (2005): Unternehmensbewertung, Basiszinssatz und Zinsstruktur – kapitalmarktorientierte Bestimmung des risikolosen Basiszinssatzes bei nicht flacher Zinsstruktur, Regensburger Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftswissenschaft, Nr. 408, Universität Regensburg, Regensburg.
REESE, RAIMO / WIESE, JÖRG (2006): Die kapitalmarktorientierte Ermittlung des Basiszinses für die Unternehmensbewertung – Operationalisierung, Schätzverfahren und Anwendungsprobleme, Ludwig-Maximilians-Universität München.
SCHWEIZERISCHE NATIONALBANK SNB (2002): Quartalsheft 2/2002.
WIESE, JÖRG / GAMPENRIEDER, PETER (2007): Kapitalmarktorientierte Bestimmung des Basiszinses: Möglichkeiten und Grenzen, in: Der Schweizer Treuhänder, 81. Jg., 442–448.

Der Autor

RONNY HAASE

Dr. sc. ETH Zürich, ist Partner beim Beratungsunternehmen Wüest & Partner in Zürich. Er leitet den Bereich Markt und Research und ist unter anderem verantwortlich für die Beratung von Banken und Versicherungen im Kontext von Finanzierungs- und Risikofragen. Seine Schwerpunkte und Tätigkeitsgebiete umfassen die Regionalökonomie, Immobilienanalysen und -marktforschung, die Methodik zur Immobilienbewertung sowie die Konstruktion von Ratings und Immobilienindizes. Ronny Haase studierte Wirtschaftsingenieurwesen und doktorierte an der ETH Zürich am Institut für Raum- und Landschaftsentwicklung (IRL). Er ist unter anderem Dozent am Center for Urban & Real Estate Management (CUREM) der Universität Zürich sowie am Swiss Finance Institute.

Volatilität von Immobilien

Eine Auswertung direkter und indirekter Immobilienindizes

Von Larissa Marti, Thomas Meier und John Davidson

Illiquidität sowie lange Zyklen von Immobilien führen bei einer Risikobeurteilung zu Problemen. Die Messung der Volatilität zur Erfassung des Risikos ist dabei nicht ausreichend. Immobilienindizes zeigen, dass sich die durchschnittlichen Schwankungen auf einem tiefen Niveau befinden, daraus aber nicht auf ein tiefes Risiko geschlossen werden darf.

EINLEITUNG

Immobilien stellen seit Jahrzehnten eine interessante alternative Investitionsmöglichkeit dar. Ihnen wird Inflationsschutz und geringe Korrelation zu traditionellen Anlagen wie Aktien und Obligationen attestiert. Zudem generieren zu Renditezwecken gehaltene Objekte konstante Erträge, was insbesondere für institutionelle Anleger attraktiv ist. Immobilien haben aber auch Nachteile. Sie verfügen über spezifische Eigenschaften, die bei einer Risikobeurteilung zu Problemen führen können. Anders als bei Aktien oder Obligationen ist die Häufigkeit der Transaktionen gering, und es gibt keine zentrale Abwicklungsstelle. Folglich sind Daten über Preisentwicklungen nur beschränkt verfügbar. Bei Verwendung von Risikomassen wie der Standardabweichung ist deshalb Vorsicht geboten. Gemäss Pagliari (2011) ist die Einbindung von Immobilien in ein Multi-Asset-Portfolio mit Schwierigkeiten verbunden, da die Parameter zur Portfoliobildung nicht von ausreichender Qualität sind und somit die Volatilität systematisch unterschätzt wird. Ein Resultat davon ist eine Überallokation in diese Anlageklasse.

Trotz der erwähnten Probleme ist die Messung der Immobilienvolatilität für Anleger und Banken von Relevanz. Erstens wird die Volatilität als Parameter für die Portfoliobildung von Immobilieninvestoren verwendet. Weiter ist die Volatilität als Risikomass für Immobilienkäufer bei einer Direktinvestition relevant; je höher die Volatilität ist, desto höher ist das Eigenkapitalrisiko. Schliesslich bildet die Volatilität einen wichtigen Inputfaktor für Regelwerke und Risikomodelle bei Banken und Versicherungen. Diese dienen unter anderem dazu, das notwendige Risikokapital zu definieren bzw. zu berechnen. So beinhaltet der Schweizerische Solvenztest (SST) im Marktrisikomodell 82 Risikofaktoren. Immobilien werden als Anlageklasse im Standardmodell drei Risikofaktoren zugewiesen: die prozentuale Veränderung von direkten (i) Wohn- und (ii) Geschäftsimmobilien Schweiz sowie (iii) Immobilienfonds Schweiz (FINMA, 2013, 8). Zusätzlich sind neben der Immobilienvolatilität Stressszenarien definiert. Obschon Stressszenarien nicht direkt von der Volatilität abgeleitet werden können, stellt dieses Schwankungsmass einen Referenzpunkt dar.

Die korrekte Messung der Volatilität von Immobilien ist somit für mehrere Anspruchsgruppen von Bedeutung. Je nach Bedürfnis und Fragestellung ist ein anderer Immobilienindex zu betrachten. Die Schweizer Immobilienindizes wurden bezüglich der Volatilität ausgewertet, um der Frage nachzugehen, ob sich die Volatilität als Risikoindikator für Immobilien eignet.

IMMOBILIENINDEXUNIVERSUM SCHWEIZ

Da die Indexlandschaft in der Schweiz sehr breit und vielfältig ist, stellt sich die Frage, für welches Zielpublikum (Regulator, Investor indirekte Anlagen oder direkte Anlagen) die Volatilität ermittelt werden soll und dadurch, welcher Index am geeignetsten erscheint. Je nach Indexkonstruktion und Herkunft der verwendeten Preise ist die Aussagekraft der Volatilität nur eingeschränkt aussagekräftig. Nachfolgend wird auf die Indexkonstruktion und deren Probleme eingegangen.

In der Schweiz werden vier Gruppen von Immobilienindizes unterschieden.

Eine erste Gruppe sind börsenbasierte Immobilienindizes, die aus Preisinformationen börsengehandelter Immobilienaktiengesellschaften und -fonds gebildet werden. Eine Eigenheit börsenbasierter Indizes ist der Verschuldungsgrad (Leverage), der in den Indexkomponenten und demnach auch im Index enthalten ist. Zu den wichtigsten Produkten dieser Gruppe gehören die Deutsche Bank Rüd Blass Immobilienfonds Indizes (DBCHREE und DBCHREF), die SXI Real Estate Indizes für Aktien (REAL/REALX), Fonds (SWIIT/SWIIP) und gemischte Portfolios (SREAL/SREALX) als auch die Wüest & Partner Immobilienaktien (WUPIX-A) und Immobilienfonds (WUPIX-F) Indizes.

Eine zweite Schweizer Immobilienindexgruppe basiert auf Bewertungen von unabhängigen Immobilienspezialisten. Die Problematik dabei ist, dass durch den Bewertungsprozess möglicherweise Schätzfehler oder auch Verzerrungen in die Preise eingeschlossen werden (Bewertungs-Bias) und die ausgewiesene Volatilität dadurch tendenziell verringert wird (Clayton & Hamilton, 1999, 136; Giliberto, 1990, 260; Linneman, 2004, 10). Dies, weil sich der Immobilienbewertungsprozess zu grossen Teilen auf Informationen aus der Vergangenheit abstützt. Wie bereits erwähnt, ist die Folge dieser Konstruktionsmethodik ein Bewertungs-Bias, der sich in geglätteten Indexdurchschnittswerten manifestiert und zu einer Unterschätzung der Volatilität führt. Die bekanntesten bewertungsbasierten Indizes sind von der Investment Property Database (IPD). Vorteil dieser Indizes ist, dass sie einem internationalen Standard entsprechen und so einen internationalen Vergleich zulassen.

Eine weitere Gruppe bilden Immobilienindizes auf der Basis von Angebotsinformationen. Der Nachteil dieser Indexfamilie ist, dass die Angebotspreise kaum den tatsächlichen Wert eines Objekts widerspiegeln, da die effektiv bezahlten Preise erheblich von den ausgeschriebenen Preisen abweichen können. Die bekanntesten Angebotspreisindizes werden von Wüest & Partner (WPAPI) und neuerdings von ImmoScout24 in Zusammenarbeit mit dem Informations- und Ausbildungszentrum für Immobilien (IAZI) angeboten.

Die letzte Indexgruppe basiert auf Transaktionsdaten. Die Indexpreise werden aufgrund empirisch beobachteter Preise von realisierten Handänderungen innerhalb eines Zeitraums bestimmt. Die Nachteile liegen in der Heterogenität und Seltenheit der Transaktionen, die innerhalb einer Periode auftreten und in die Indexkonstruktion einfliessen. Als Lösung dienen hedonische Verfahren zur Indexerstellung. Zu den wichtigsten transaktionsbasierten Indizes der Schweiz zählen die SWX IAZI Real Estate Indizes (PHOUSE, COND, PREAL, IREAL und IREALX) und die Wüest & Partner Transaktionspreisindizes (WPTPI).

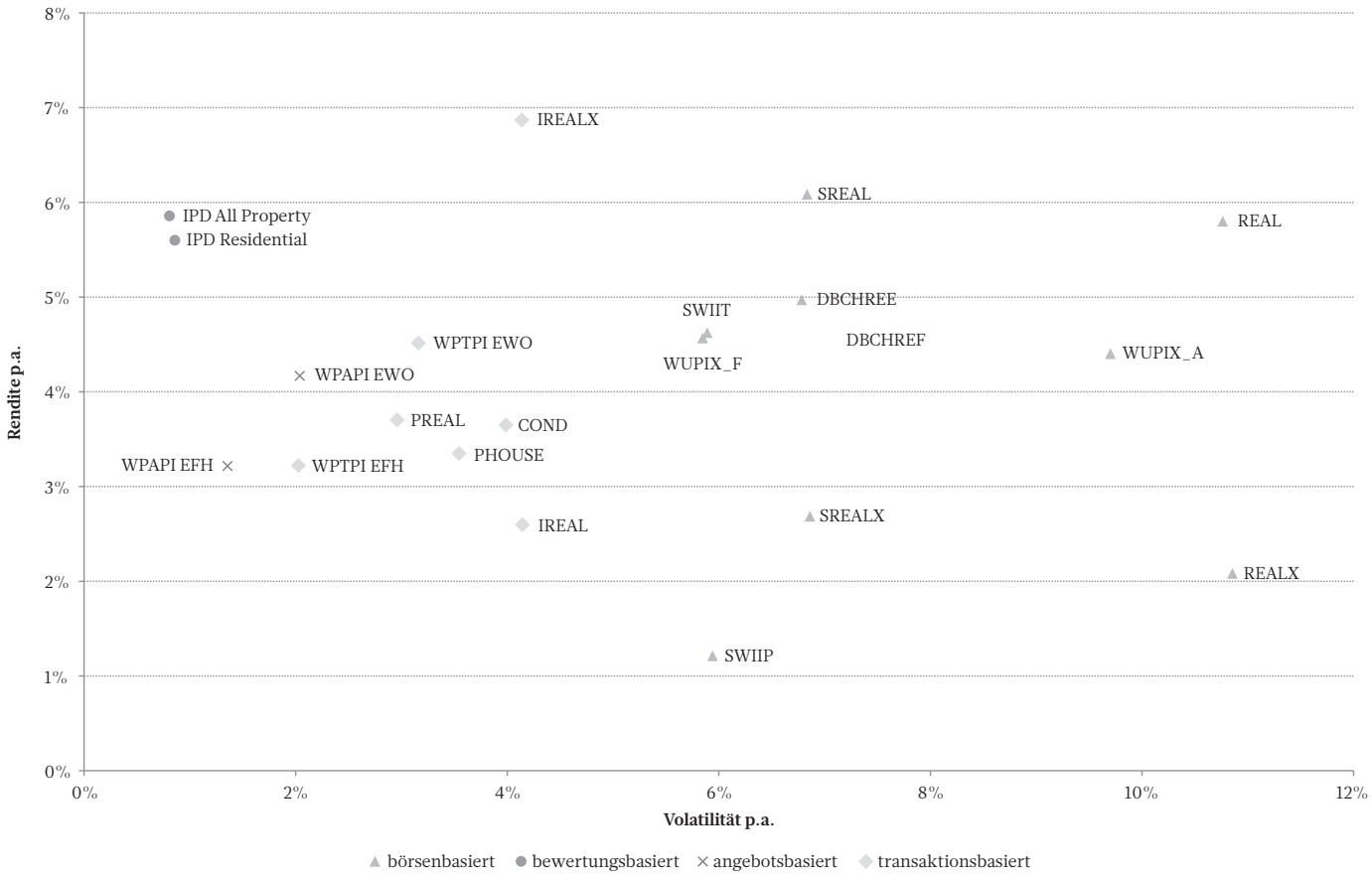


ABBILDUNG 1: *Risiko/Rendite Schweizer Immobilienindizes 2000–2013.*

Die Immobilienindizes der oben beschriebenen Gruppen unterscheiden sich aber nicht nur in Bezug auf die Datengrundlage. Weitere Unterschiede bestehen hinsichtlich des Basisjahrs, der Häufigkeit der Indexermittlung, der Nutzungsart und dem Einschliessen von Cashflows im Gegensatz zum einfachen Abbilden von Preisen.

Die unterschiedlichen Eigenschaften der Schweizer Immobilienindizes widerspiegeln sich auch in den Risiko-/Renditeprofilen. Abbildung 1 illustriert die annualisierten Renditen und Volatilitäten der oben genannten Indizes für den Zeitraum 2000 bis 2013. Es fällt auf, dass die Volatilität von börsenbasierten Immobilienindikatoren mit 5,8% bis 10,9% p.a. verhältnismässig hoch ist. Sie kommt der Aktienmarktvolatilität des Swiss Market Index im selben Zeitraum (14,4% p.a.) relativ nahe. Das Risiko von Immobilienaktiengesellschaften und -fonds darf aber nicht mit dem Risiko resp. der Volatilität von Immobilien gleichgesetzt werden, zumal diese Indizes wie vorgängig erwähnt einen Leverage enthalten und die Portfolios der Gesellschaften nicht ausschliesslich aus Immobilienobjekten bestehen. Die zweitgrössten Schwankungen zeigen die transaktionsbasierten Indizes mit durchschnittlich 2,0% bis 4,1% p. a., gefolgt von den angebotsbasierten Indizes mit 1,4% bis 2,0% p. a. Interessant ist, dass beispielsweise die transaktionsbasierten Indizes für Einfamilienhäuser von Wüest & Partner (WPTPI EFH) und IAZI (PHOUSE) mit Volatilitätswerten von 2,0% resp. 3,5% p. a. grosse Unterschiede aufweisen und so dem Wohnimmobilienmarkt auch unterschiedliches Risiko unterstellen. Obwohl beide Indizes über eine Marktabdeckung von ca. 50 bis 60% verfügen, weichen die Resultate deutlich voneinander ab. Schliesslich unterstellen bewertungsbasierte Indizes anhand der IPD Indizes Immobilien mit 0,77% bis 0,9% p. a. die kleinste Volatilität. Daran zeigen sich der Bewertungs-Bias und die daraus abzuleitende Glättung der Volatilität deutlich. Wie vorgängig erwähnt, wäre der Anspruch der IPD-Indexfamilie die internationale Vergleichbarkeit. Ein repräsentativer internationaler Vergleich ist allerdings aufgrund der Tatsache, dass für die Schweiz bis dato nur elf jährliche Datenpunkte vorhanden sind und die Volatilität aufgrund des Bewertungs-Bias sehr tief ausgedrückt wird, nicht möglich.

VOLATILITÄT IM ZEITVERLAUF: IMMOBILIENINDIZES DIREKTER ANLAGEN

Die Volatilitätswerte aus Abbildung 1 stellen statische, auf Ende 2013 bezogene Durchschnittsbetrachtungen dar. Da sich die Volatilität über die Zeit verändern kann, ist die zeitliche Dimension in die Risikobeurteilung aufzunehmen. So zeigt Linneman (2004, 5-6) am amerikanischen Immobilienmarkt, dass die gemessene Volatilität während den 1980er-Jahren sehr tief war und die Anlageklasse als äusserst sicher galt. Doch bereits in den 1990er-Jahren gingen die Preise um 20 bis 50% zurück. Nachfolgend wird deshalb die Volatilität rollierend, auf der Basis eines Zeitfensters von acht Quartalen betrachtet.

Abbildung 2 illustriert die rollenden Volatilitäten der Transaktionspreisindizes von Wüest & Partner (WPTPI EFH) und IAZI (PHOUSE), die beide den Markt für Schweizer Einfamilienhäuser reflektieren. Für den WPTPI EFH reicht die vierteljährliche Datenbasis von 2000 bis 2013 und für den PHOUSE existieren Quartalsdaten für den Zeitraum 1997 bis 2013. Weiter wird die rollierende Volatilität des IAZI-Gesamtmarktindexes (IREAL) für die Periode 1987 bis 2013 abgebildet. Schliesslich werden zur Ergänzung der Risikobeurteilung die maximal kumulierten Verluste (Maximum Drawdown) des IREAL ausgewiesen, die ein Anleger innerhalb einer bestimmten Periode im schlechtesten Fall hätte erleiden können.

Wie schon in Abbildung 1 zeigt sich auch hier die ungleiche Risikobeurteilung anhand der beiden Indizes deutlich. So lag die Volatilität des WPTPI EFH im Zeitraum von 2002 bis 2007 auf einem konstant tiefen Niveau von ca. 1,5% p.a., während sie gemessen am PHOUSE-Index zu Beginn dieses Zeitraums noch bei über 5% lag und anschliessend auf einen Tiefstwert von 0,9% fiel. Aber auch danach verlaufen die berechneten Volatilitäten sehr unterschiedlich. Der WPTPI EFH erreicht im verbleibenden Zeitraum maximal eine jährliche Volatilität von 2,8% (1. Quartal 2008) und der PHOUSE 4,4% (1. Quartal 2010).

Im betrachteten Zeitraum schwankt die Volatilität des PHOUSE zwischen 0,9% und 5,3% p. a., was einer Verfünffachung vom tiefsten bis zum höchsten Wert entspricht. Die rollende Volatilität gemessen am WPTPI EFH variiert im Gegensatz dazu lediglich im Bereich von 1,2% und 2,8% p. a.

Da Immobilienzyklen bekanntlich sehr lange dauern, sollte zur Ermittlung des Risikos mindestens ein ganzer Zyklus ausgewertet werden. Hier stossen einige Indizes aufgrund der Datenverfügbarkeit bereits an ihre Grenzen und sind folglich nur bedingt geeignet zur Risikomessung. So auch der WPTPI-EFH-Index, der erst seit 2000 ermittelt wird. Aus diesem Grund soll nun der IREAL-Index, der den Schweizer Gesamtimmobilienmarkt abdeckt, betrachtet werden. Dieser Immobilien-

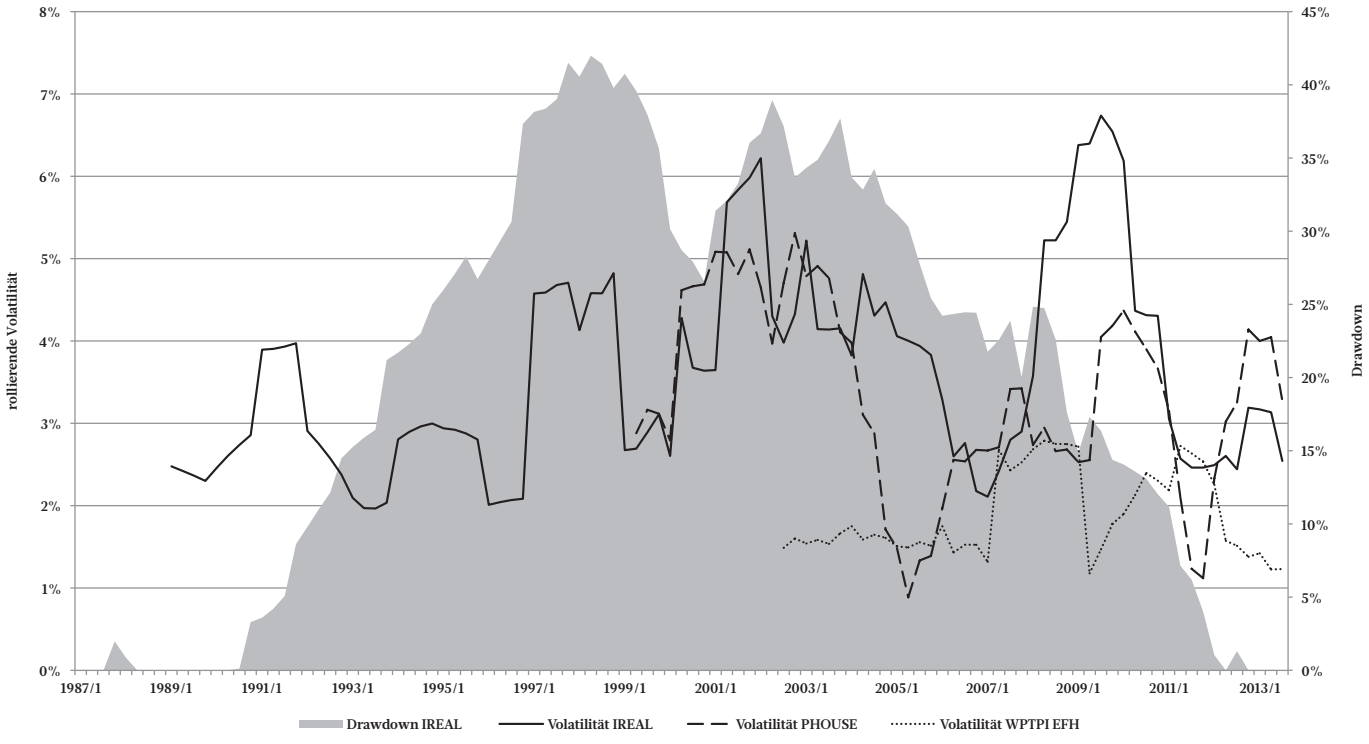


ABBILDUNG 2: *Rollierende Volatilität und Drawdown EFH-Markt / Gesamtmarkt.*

indikator existiert seit 1987 auf einer ebenfalls vierteljährlichen Basis.

Die rollierende Volatilität des IREAL schwankt zwischen 2% und 6,7% p. a. und ist mit den vorgängig dargestellten Indizes WPTPI EFH und PHOUSE vergleichbar. Der Drawdown hingegen zeigt einen deutlichen Einbruch von über 40%. Der höchste Verlust wird 1998 erreicht und die Erholungsphase dauerte bis 2012. Hätte ein Investor also zu Beginn der 1990er-Jahre in Immobilien investiert, wäre dieser von einem zwischenzeitlichen Verlust von über 40% betroffen gewesen. Dies, obschon die gemessene rollierende Volatilität zu keiner Zeit über 6,7% p. a. anstieg. Diese Gegenüberstellung von Volatilität und Drawdown lässt vermuten, dass die Volatilität nur bedingt als Risikomass geeignet ist.

Ob sich die Volatilität über die Zeit reduziert oder erhöht hat, kann nicht nachvollzogen werden. Die Schwankungen erscheinen über die letzten 25 Jahre gleichmässig und unterscheiden sich je nach Indexanbieter stark. Erkennbar ist hingegen die höhere Volatilität des Gesamtmarktes gegenüber dem Einfamilienhausmarkt. Dies deutet darauf hin, dass Gewerbe- und gemischtwirtschaftlich genutzte Objekte, die im IREAL-Index enthalten sind, mehr Risiko bergen als Wohnimmobilien.

VOLATILITÄT VON IMMOBILIENINDIZES INDIREKTER ANLAGEN

Die Volatilität von Immobilienindizes indirekter Anlagen zu betrachten, ist insofern von Interesse, als diese höher ist als bei direkten Indizes (siehe Abbildung 1). Obschon diese Fonds und Aktiengesellschaften neben Immobilien noch weitere Bilanzpositionen ausweisen, sollte die Wertentwicklung der Immobilienanlagen den grössten Teil der Kursentwicklung ausmachen. International werden deshalb häufig Real Estate Investment Trusts (REIT) zur Messung der Volatilität verwendet (Gyourko & Keim, 1992, 458 f.). Dieses Produkt ist eine indirekte, börsenbasierte Anlagemöglichkeit. Da in der Schweiz keine REIT existieren, muss auf Indizes für börsenbasierte Immobilienfonds und -aktiengesellschaften zurückgegriffen werden.

Immobilienfonds schwanken mit Volatilitätswerten von 5,8% bis 7,0% deutlich weniger als ihr Aktienpendant mit 9,7% bis 10,8%. Es stellt sich die Frage,

ob diese Diskrepanz auf die unterschiedliche Fremdverschuldung zurückzuführen ist, denn während Immobilienaktiengesellschaften einen durchschnittlichen Leverage von 52,9% aufweisen (Stand Juni 2013), haben Immobilienfonds nur Fremdverschuldungsquoten von durchschnittlich 20,9% (stand Dezember 2012). Mittels einer statistischen Analyse wurde dieser Zusammenhang untersucht. Die Analyse der einzelnen Indexbestandteile (26 Immobilienfonds und 11 Immobilienaktiengesellschaften) hat nur eine beschränkte Beziehung zwischen Leverage und Volatilität ergeben. Mögliche Gründe für die unterschiedlichen Volatilitäten sind vielmehr in produktspezifischen Faktoren, wie der Nutzungsart oder der geografischen Ausrichtung des Immobilienportfolios, zu vermuten.

Die Risikobeurteilung sollte wie bei direkten Immobilienindikatoren auch mit anderen Kennzahlen ergänzt werden. Eine Variante sind, wie vorgängig beschrieben, die maximal kumulierten Verluste. Diese zeigen, dass die Werteinbrüche von Immobilienaktien stark mit den Einbrüchen an Kapitalmärkten korrelieren. In den Jahren nach der Dotcom-Blase erlitten sie Einbrüche von bis zu 40% und während der Finanzkrise sogar über 50%. Auch die Immobilienfonds zeigen während diesen Marktphasen negative Entwicklungen, wenn auch mit Drawdowns zwischen 10% bis 20% wesentlich schwächer ausgeprägt.

AUTOKORRELATION IN IMMOBILIENZEITREIHEN

Ein viel diskutiertes Problem von illiquiden Anlagen und so auch von Immobilien ist die serielle Korrelation, auch Autokorrelation genannt. Autokorrelation liegt vor, wenn eine Variable mit sich selber korreliert, sprich, wenn ein Wert zum Zeitpunkt t_0 in Abhängigkeit zum Wert der Vorperiode t_{-1} steht.

Existiert in einer Zeitreihe Autokorrelation, so führt dies zu Problemen in der statistischen Auswertung, also auch bei der Berechnung der Volatilität. Giliberto (2003, 123) zeigt am National Council of Real Estate Investment Fiduciaries Index (NCREIF), dass nur bei statistisch unabhängigen Renditen von der quartalsweisen Volatilität auf eine annualisierte Volatilität geschlossen werden kann. Gerade bei der Einbindung von Immobilien in ein Multi-Asset-Portfolio sind annualisierte Volatilitäten von Bedeutung, zumal sie in Portfolio-Optimierungsmethoden meist einen der wichtigsten Parameter darstellen.

Basierend auf dem von Lo (2002) vorgestellten Korrekturverfahren zur Eliminierung der Autokorrelation bei der zeitlichen Aggregation von Volatilitäten, wird nachfolgend der Einfluss der Autokorrelation am Beispiel des IREALX-Indexes aufgezeigt.

Weil die Autokorrelation stark vom betrachteten Zeitraum abhängt, wurden für die nachfolgende Analyse drei Perioden gebildet: Die erste Periode erstreckt sich von 1987 bis 2000, die zweite Periode von 2000 bis 2013 und die dritte Periode von 1987 bis 2013. In Periode 1 weisen die Quartalsrenditen des IREALX signifikante Autokorrelationswerte zum ersten Lag auf. Die Werte der zweiten und dritten Lags sind statistisch nicht signifikant. Bei der Korrektur der annualisierten Volatilität des Indexes in Periode 1 steigt die Volatilität mittels des Korrekturverfahrens von 3,89% auf 4,86%. Die Volatilität des IREALX-Indexes steigt demnach um ca. 25%, was eine deutliche Zunahme ist. In Periode 2 ist die Autokorrelation der IREALX-Quartalsrenditen nicht signifikant. Dies wäre anders zu erwarten gewesen, da die Indexzeitreihe in dieser Periode einen starken Aufwärtstrend zeigt. Da keine signifikanten Autokorrelationswerte vorhanden sind, wird die annualisierte Volatilität mit 4,12% IREALX auch nicht unterschätzt. Für die Periode 3, die den gesamten Betrachtungszeitraum analysiert, existieren wieder signifikante Autokorrelationen. Die Volatilität nach Korrektur steigt dadurch von 4,16% auf 5,18% p. a. Dies entspricht einer relativen Abweichung von ca. 25% zur Basisvolatilität. Wenn man bedenkt, dass Portfolio-Optimierungsmethoden basierend auf Volatilitäten sehr sensitiv auf Inputparameter reagieren, ist es folglich wichtig, diese Systematik in Immobilienzeitreihen genau zu analysieren und allenfalls zu korrigieren. Andernfalls wird das Risiko unterschätzt und die Allokation in diese Anlageklasse fällt entsprechend zu gross aus.

FAZIT

Anhand der getätigten Analysen hat sich gezeigt, dass in erster Linie festzulegen ist, für welche Anspruchsgruppe die Volatilität ermittelt werden soll. Dies, weil für die Schweiz ein breites und sehr heterogenes Universum von Immobilienindikatoren existiert. Es wurde auch klar, dass die ausschliessliche Ermittlung der Volatilität als Risikoindikator nicht ausreichend ist, sondern weitere Risikomasse, wie beispielsweise die maximal kumulierten Verluste, ausgewertet werden sollten. So zeigte sich, dass sich die durchschnittlichen Schwankungen gemessen an direkten Immobilienproxys im Allgemeinen auf einem tiefen Niveau befinden, dies aber nicht gleichzeitig ein entsprechend tiefes Risiko bedeutet. Im Gegenteil, mit bis zu 40% Drawdown

ist das Risiko von Immobilien in gewissen Marktphasen enorm hoch.

Bei der Selektion eines indirekten Immobilienindikators sollte berücksichtigt werden, dass die Korrelation zu Aktienmärkten verhältnismässig hoch ist, und sie im Gegensatz zu direkten Indikatoren Leverage enthalten. Die Beziehung zwischen Volatilität und Leverage scheint aber nur schwach positiv zu sein. Immobilienindizes indirekter Anlagen sind volatiler als Indizes von direkten Anlagen. Ein Vergleich ist jedoch schwierig, da sich beide Anlagearten stark voneinander unterscheiden.

Bei der Bestimmung der Volatilität von Immobilien ist es nicht zu empfehlen, sich auf einen einzelnen Index abzustützen. Die Heterogenität der Volatilitätswerte (siehe Abbildung 1), deutet darauf hin, dass die Auswahl eines einzelnen Index Messrisiken birgt. So zeigen die beiden Indizes für den Einfamilienhausmarkt (Abbildung 2), dass je nach Datengrundlage wesentliche Unterschiede entstehen können und das Risiko von Immobilien als Folge unterschiedlich interpretiert wird. Es ist notwendig, die Risiken durch die sich über die Zeit verändernde Volatilität zu erfassen. Insbesondere für den Regulator ist es wichtig, bei der Berechnung von Stressszenarien, eine kurzzeitig stark erhöhte Volatilität zu simulieren. Hierbei können die rollierende Volatilität sowie die maximal kumulierten Verluste verschiedener Indizes Anhaltspunkte geben.

Schliesslich muss bei der Ermittlung von Risikomassen darauf hingewiesen werden, dass immer eine Rückwärtsbetrachtung stattfindet. Ob und inwiefern aber die Vergangenheit Hinweise für die Zukunft liefert, ist bekanntlich umstritten.

PAGLIARI, JOSEPH L. (2011): Long-Run Investment Horizons and Implications for Mixed-Asset Portfolio Allocations, University of Chicago
CLAYTON, JIM / HAMILTON, STANLEY W. (1999): Risk and Return in the Canadian Real Estate Market, Canadian Journal of Administrative Service, 16(2), 132–148.
FINMA (2013): Wegleitung zum SST-Marktrisiko-Standardmodell, FINMA, Bern
GILIBERTO, MICHAEL (1990): Equity Real Estate Investment Trusts and Real Estate Returns, Journal of Real Estate Research, 5(2), 259–264.
GILIBERTO, MICHAEL (2003): Assessing Real Estate Volatility, The Journal of Portfolio Management, 29(5), 122–128.
LINNEMAN, PETER (2004): The Return Volatility of Publicly and Privately Owned Real Estate, Wharton Real Estate Review, 5–17.
GYOURKO, JOSEPH / KEIM, DONALD B. (1992): What does the Stock Market tell us about Real Estate Returns? Real Estate Economics, 20(3), 457–485.
LO, ANDREW W. (2002): The Statistics of Sharpe Ratios, Financial Analysts Journal, 58(4), 36–52.

Die Autoren

LARISSA MARTI *(Bild o.l.)*

arbeitet als wissenschaftliche Assistentin an der ZHAW und studiert im Masterstudiengang Banking & Finance. Davor arbeitete Sie während mehreren Jahren im Bereich Immobilienfinanzierungen.

THOMAS MEIER *(Bild o.r.)*

ist wissenschaftlicher Assistent an der Fachstelle für Corporate Finance & Private Equity der ZHAW. Zuvor war er in einem Single Manager Hedge Fund und im IT-Outsourcing tätig.

JOHN DAVIDSON *(Bild u.)*

Prof. Dr., ist seit 2009 am IFZ, einem Institut der Hochschule Luzern im Bereich Real Estate und Private Equity, als Dozent und Projektleiter tätig. Er ist Lehrgangsleiter des MAS Immobilienmanagements und BSc BA Immobilien.

Potenziale und Grenzen der Vergleichbarkeit von Nebenkosten unter ökonomischen und juristischen Aspekten

Von Andrea Bär, Hans-Urs Baumann, Dominique Gatschet, Pascal Staub

Eine wissenschaftliche Studie[1] zu ökonomischen und juristischen Aspekten und den empirisch ermittelten Kennwerten legt ein Modell zur Vergleichbarkeit von Nebenkosten im Schweizer Mietwesen und eine statistisch analysierte Datenerhebung vor. Damit schaffen die Autoren Transparenz und signifikanten Mehrwert für alle Akteure. Für das «Mieterland» Schweiz liegt damit erstmals ein Nebenkosten-Benchmarking-Barometer vor.

Die Thematik rund um Mietnebenkosten ist umfassend und relevant. Die beteiligten Akteure verstricken sich aufgrund unterschiedlicher Rollen und Interessen immer häufiger in mietrechtliche Auseinandersetzungen mit zunehmender Komplexität.

Mit 63,2% (Stand 2011) macht der Mietanteil im Schweizer Immobilienmarkt eine deutliche Mehrheit aus. Über die letzten Jahre hat sich die Vermietungspraxis hinsichtlich der Kostenverrechnung dahingehend verändert, dass die Nebenkosten ausgesondert und zusätzlich zur Nettomiete verrechnet werden. Diese Entwicklung signalisiert eine zunehmende Abweichung von der gesetzlichen Systematik, nach welcher der Vermieter grundsätzlich die wirtschaftliche Last der Nebenkosten zu tragen hat und diese in der Berechnung des Mietzinses miteinbeziehen kann. Bereits heute machen Nebenkosten einen wesentlichen Anteil der Bruttomiete aus und können nochmals rund 25% der Nettomiete betragen, weshalb sie öfters als «zweite Miete» bezeichnet werden. In Anbetracht der steigenden Preise ist das Interesse der Mieter an transparenten und kostengünstigen Nebenkosten gross.[2]

Demgegenüber steht das Interesse des Vermieters: Er hat mit Blick auf die Renditeoptimierung ein Interesse an einer möglichst umfassenden Überwälzung der steigenden Nebenkosten nach dem Verursacherprinzip. Der treuhänderische Bewirtschafter unterliegt einer verbrauchergerechten Abrechnungspflicht und sieht sich als Schnittstelle zwischen Eigentümer/Vermieter und Mieter mit einer wachsenden Komplexität konfrontiert.

Zwar vermögen neue Baumethoden, energetische Massnahmen und Berücksichtigung ökologischer Grundsätze die steigenden Nebenkosten teilweise aufzufangen. Doch mit den höheren Investitionen führten die steigenden Unterhaltskosten zu einer Erhöhung des Nettomietzinses – trotz Förderprogrammen oder Subventionen. Würden nun die Nebenkosten mit dem Nettomietzins abgegolten, wäre der administrative Aufwand auf der Eigentümer- bzw. Vermieterseite um ein Vielfaches höher, wenn jeder Kostenanstieg im Sinne einer Mietzinserhöhung angezeigt werden müsste.

Es erstaunt deshalb, dass in der Schweiz der aktuelle Stand der Forschung zum Thema Nebenkosten und deren Vergleichbarkeit äusserst bescheiden ist. Im Gegensatz zu den zahlreichen jährlich publizierten Erhebungen von Marktmieten liegen aber keine fundierten Aussagen zu den Nebenkosten vor. Die wenigen vorhandenen Studien, die sich damit beschäftigen, fokussieren sich auf Büro- und Retail-Liegenschaften. Der Mietwohnungssektor bleibt mehrheitlich ausser Betracht. Zudem wird bei den Studien die mietrechtliche Nebenkostenfähigkeit nicht berücksichtigt.

Die Masterarbeit, die diesem Beitrag zugrunde liegt, schliesst diese Lücke und liefert mit ihrem Ansatz ein wissenschaftliches Fundament zur Vergleichbarkeit von Nebenkosten für Mietwohnungen und zeigt deren Potenziale und Grenzen unter ökonomischen und juristischen Aspekten auf.

NEBENKOSTEN IM HAUPTFOKUS

Kernfrage ist, wo die wesentlichen Hebel anzusetzen sind, um gewinnende Wirkung zu erzielen. Der Lebenszyklus einer Immobilie veranschaulicht, dass zwar die Bewirtschaftungs- und Nutzungsphase die längste und

1 – Bär, Andrea, Baumann, Hans-Urs, Gatschet, Dominique, Staub, Pascal (2013), Potenziale und Grenzen der Vergleichbarkeit von Nebenkosten unter ökonomischen und juristischen Aspekten. Masterarbeit, HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich, Zürich. **2** – Béguin Andreas (2010), Nebenkosten, in: Lachat David/Soll Daniel/Brunner Andreas (Hrsg.), Mietrecht für die Praxis, Zürich, S. 235–258.

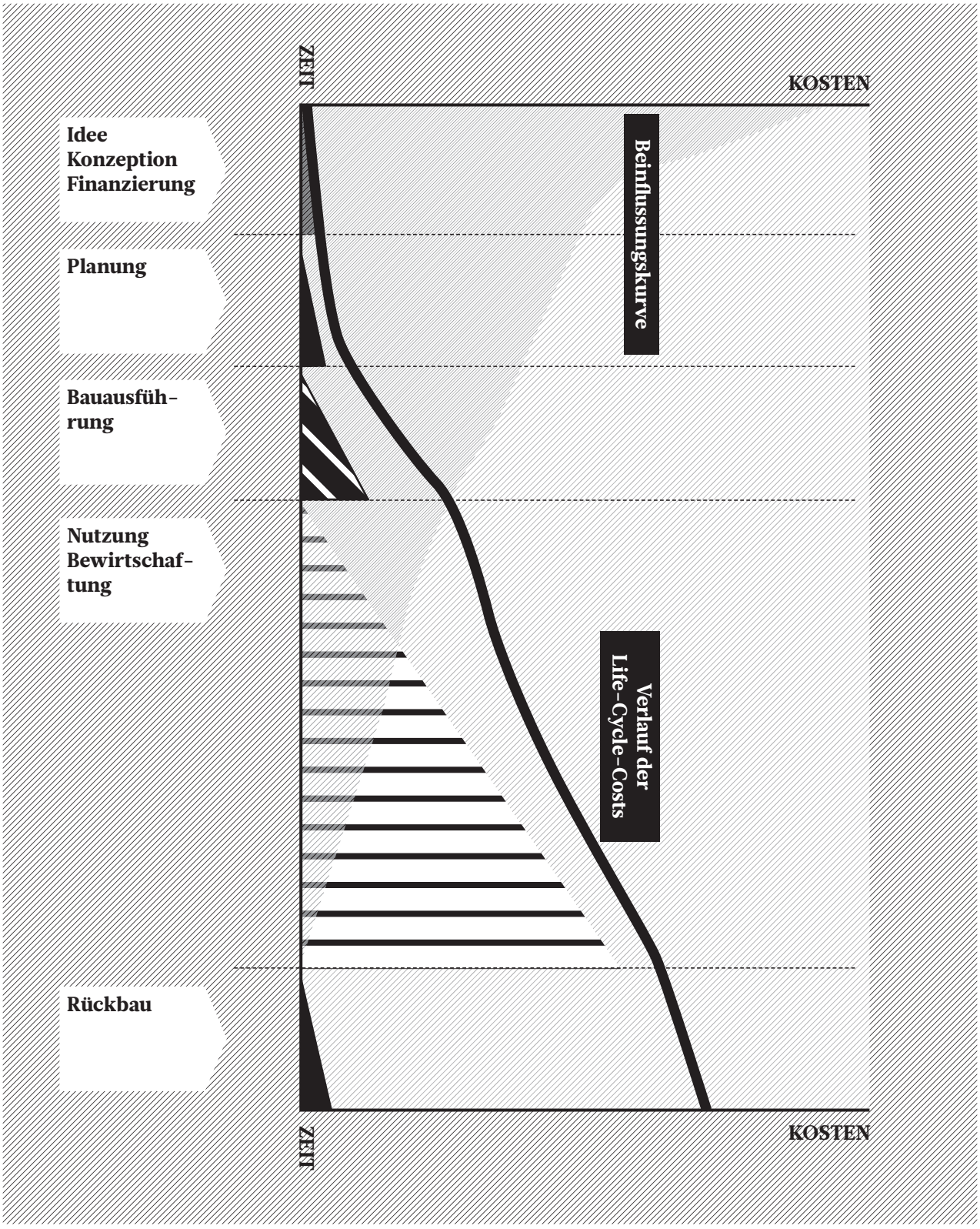


ABBILDUNG 1: *Verlauf der Immobilienkosten und deren Beeinflussbarkeit. Quelle: In Anlehnung an Vorlesungsgrafik von Dr. Claus Lehner (MREM, CAS 3, Modul 5).*

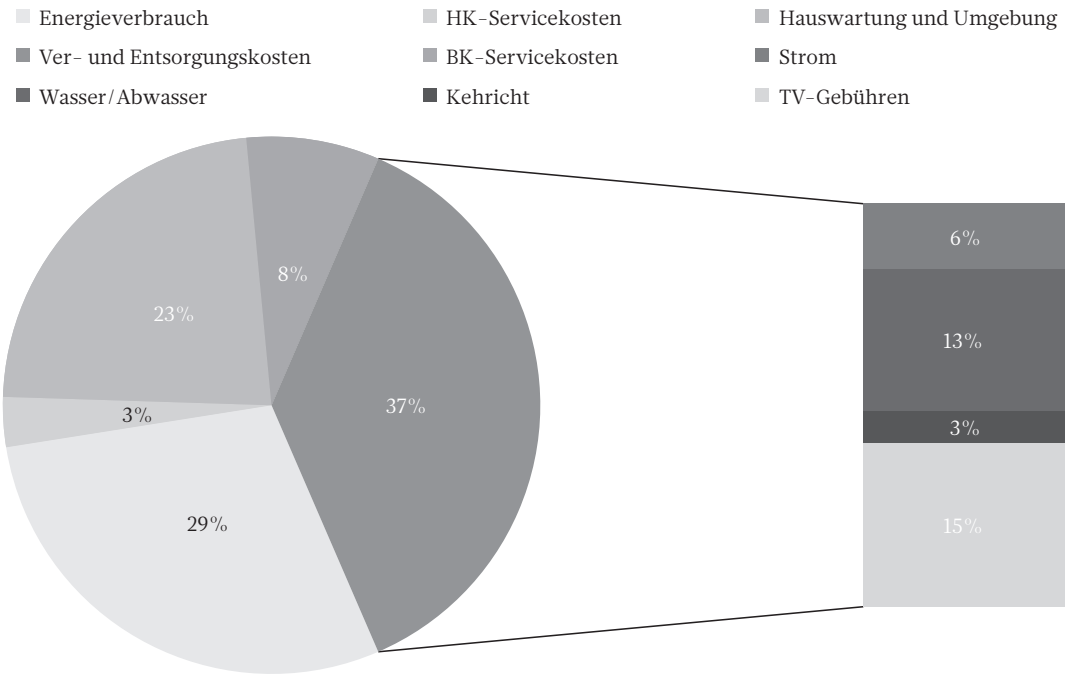


ABBILDUNG 2: *Aufteilung Mittelwerte der Nebenkosten inkl. der Ver- und Entsorgungsdetails nach Kostengruppen. Quelle: eigene Darstellung.*

kostenintensivste ist, jedoch die Beeinflussung der Kostenfaktoren nur in der Konzeptionsphase einer Immobilie wesentlich gegeben ist.

Die Studie fokussiert sich deshalb auf einen Einblick in die Zusammensetzung der Immobilienkosten und eine rechtliche Beurteilung der Nebenkosten, insbesondere auf die Voraussetzungen für deren Abrechnungsfähigkeit, Modelle der Verrechenbarkeit, mögliche Verteilschlüssel sowie auf den exemplarischen Aufbau einer Nebenkostenabrechnung. Darauf gestützt ist eine empirische Erhebung und statistische Auswertung der effektiven Daten erstellt worden. Das Resultat zeigt, was in der Zusammensetzung der Immobilienkosten massgebend ist.

Ein entscheidender Aspekt der Nutzungskosten (Kapitalkosten, Verwaltungskosten, Betriebskosten, Instandsetzungskosten) ist die Instandhaltung, die den Betriebskosten zugeordnet sind, in der Schweiz aber nicht in die Nebenkostenabrechnung einfliessen darf. In einer Erörterung der rechtlichen Aspekte[3] und Interpretationsspielräume wird gezeigt, dass in der Praxis unterschiedliche Kontenplanverbuchungen und Kostenartengliederungen vorgenommen werden.

Um für die Studie nun eine wissenschaftliche Vergleichbarkeit von Nebenkosten zu gewährleisten, werden statistische Analyseverfahren angewendet. Dank eingeführten Klassifizierungen, Kostengruppen und Kontomapping sowie Plausibilisierungsverfahren bei der Datenaufbereitung und -auswertung wurden ein Nebenkosten-Benchmarking und fundierte Aussagen erst möglich.[4]

TREIBER DER NEBENKOSTEN

Die ermittelten Studienresultate lassen interessante Aussagen zu. Aus der gesamten Basisstichprobe wurde ein konsolidierter Nebenkostenbetrag berechnet und die anteilige Zusammensetzung ermittelt.

Die Heizkosten verursachen einen Anteil von einem Drittel der Nebenkosten. Sie werden massgeblich beeinflusst durch die Wahl des Heizungstyps, wobei Ölheizungen den grössten Kostentreiber darstellen, während sich Gasheizungen oder Fernwärme als die günstigsten

3 – Zur Unterscheidung von Brutto- und Nettomiete vgl. SIA-Dokumentation d0165. Zur Schweizer Regelung von Mietrecht und Nebenkosten vgl. Obligationenrecht (OR), Artikel 253 bis 318, ergänzt durch die Verordnung über die Miete und Pacht von Wohn- und Geschäftsräumen (VMWG). Zur Nebenkostenthematik im Speziellen vgl. Art. 257 ff. OR und Art. 4 ff. VMWG. Weitere in der Immobilienbranche verwendete Normen und Richtlinien basieren nicht auf der mietrechtlichen Gesetzgebung und bieten keine ausreichende Hilfestellung zur Vergleichbarkeit der Nebenkosten. **4 –** Unser Dank geht an dieser Stelle an Herrn Peter Staub und Frau Susanne Schwartzer von der pom+ Consulting AG, die uns mit Datenmaterial und zusätzlichem Wissen wertvoll unterstützt haben.

Heizungstypen erweisen. Die Energieverbrauchskosten tragen rund 90% zu den gesamten Heizkosten bei.

Die restlichen zwei Drittel der Nebenkosten stellen Verrechnungen der Betriebskosten dar. Die Hauswartungs- und Umgebungskosten mit 33% der Betriebskosten (d.h. Nebenkostenanteil 23%) sowie die Ver- und Entsorgungskosten mit einem Betriebskostenanteil von 55% (Nebenkostenanteil 37%) bestimmen den wesentlichen Anteil der Betriebskosten. Innerhalb der Ver- und Entsorgungskosten sind die Wasser- und Abwasserkosten mit 37% (Nebenkostenanteil 13%) sowie die TV-Gebühren mit 39% (Nebenkostenanteil 15%) die kostenintensivsten Treiber. Die Stromkosten nehmen darin mit nur 15% (Nebenkostenanteil 6%) eine untergeordnete Rolle ein. Ferner lassen die ermittelten Studienergebnisse erkennen, dass die Betriebs-Servicekosten mit fortschreitender Gebäudetechnik signifikant zunehmen.

Somit wird aus den ermittelten Resultaten ersichtlich, dass die Nebenkostenanteile – entgegen der häufigen Vermutungen – nicht durch die Betriebskostengruppen Hauswartung mit 23% oder Energieverbrauch von 29% belastet sind, sondern dass die Ver- und Entsorgungskosten mit 37% die grösste Kostenkomponente ausmachen.

Die Studie hat für die ermittelten Kostentreiber auch zum Teil signifikante Unterschiede nach schweizerischer Grossregion, Baualtersklasse und Heizungstyp nachgewiesen.

Insgesamt wird mit der Ermittlung der Kostentreiber sichtbar, dass die Mieter trotz verbrauchsabhängiger Verrechnungsmodelle nur bedingt Einfluss auf die Nebenkosten nehmen können.

POTENZIAL DURCH BENCHMARKING

Es sind in erster Linie die strategischen Entscheidungen, die bei der Projektentwicklung zur Erstellung einer Immobilie oder bei den Sanierungsintervallen getroffen werden, die sich entscheidend auf die Höhe der Nebenkosten während der Nutzungsphase auswirken. Die Mieter hingegen können nur sehr wenig Einfluss nehmen. Dort, wo ihr Nutzungsverhalten zum Tragen kommt, ist zwar der Level der Servicekosten betroffen, aber die Produkte und Dienstleistungen sind in Materialien und die Qualität bereits durch den Vermieter definiert und mit teilweise hohen Fixkosten belastet (z.B. Zusammensetzung des Wasserpreises). Somit konnte nachgewiesen werden, dass die Entscheidungen des Eigentümers die Nebenkosten stärker beeinflussen als der Mieter mit seinem Nutzerverhalten.

Grosses Potenzial besteht damit beim Investor. Statt sich wie bis anhin auf die Nettomiete als Basiskennzahl für die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit einer Immobilie zu stützen, hat er die Möglichkeit, die Nebenkosten in die Betrachtung miteinzubeziehen, wie dies potenzielle Kunden beim Marktvergleich oft tun. Gelingt es dem Investor bereits bei der Grundstückwahl und bei der Projektentwicklung, eine integrale Planung unter stringenter Fokussierung auf die Nebenkostensenkung und entsprechender Berechnung der Nettomiete über den ganzen Gebäudelebenszyklus hinweg aufzubauen, kann dies zu Erfolg versprechenden Ergebnissen führen. Dies unter der Voraussetzung, dass der Markt die Bruttomiete als Massstab definiert. Der Investor kann somit seine Nettomiete über der üblichen Marktmiete ansetzen und generiert einen höheren Return on Investment. Damit ein entsprechendes Controlling über die getätigten Massnahmen und deren Auswirkungen geführt werden kann, ist ein stringentes Flächenmanagement notwendig. Nur so werden detaillierte Auswertungen pro Kostenart möglich und vergleichbar und können bei weiteren Projektentwicklungen berücksichtigt werden.

Mit dem Ziel wirtschaftlicher Optimierung ziehen also Akteure am Immobilienmarkt einen grossen Nutzen aus einer Transparenz der Nebenkosten. Ein Instrument, das sich in den letzten Jahren zunehmend in der Schweizer Immobilienwirtschaft etabliert hat, ist das Benchmarking – häufig in Form eines Betriebskosten-Benchmarkings, wobei die mietrechtliche Verrechnungsfähigkeit von Nebenkosten nicht berücksichtigt wird, wie es nun anhand der vorliegenden Studie entwickelt wird.

Mit dem strukturierten Datenpool lässt das Nebenkosten-Benchmarking-Modell die einzelnen Positionen in valide Kostenspannbreiten teilen und anhand von Klassifikationen (Baualtersklasse, Region, Heizungstyp) sowie weiteren Gebäudemerkmalen vergleichen. Die Datengrundlage für das Referenzmodell liefern die ermittelten und plausibilisierten Ergebnisse dieser Masterarbeit. Basierend auf den ermittelten Kennwerten und dem Wissen um die treibenden Faktoren, kann damit schliesslich ein Benchmarking-Ansatz präsentiert werden, der den verschiedenen Anspruchsgruppen (Eigentümer, Mieter, Bewirtschafter) dazu dienen kann, die Höhe der Nebenkosten jeweils für eine bestimmte Mietliegenschaft zu bestimmen, diese mit ähnlichen Objekten zu vergleichen, eine Diskussionsgrundlage für signifikante Abweichungen zu schaffen sowie Kostenoptimierungs-Potenziale zu erkennen. Das Modell ermöglicht so eine Transparenz innerhalb der Nebenkosten, fördert die Diskussion und

den Wettbewerb und liefert den Akteuren wesentliche Unterstützung beim Erkennen und Ableiten von Optimierungsmassnahmen. Dank detaillierten Auswertungen mittels Box-and-Whisker-Plots kann auch eine entsprechende Priorisierung erfolgen.

Das Modell des Nebenkosten-Benchmarking hat Grenzen, verfügt aber auch über grosses Potenzial. Zur Steigerung der Aussagekraft sowie der Repräsentativität des Modells müssen Datenquantität, -qualität sowie -aktualität stetig verbessert und weiterentwickelt werden. Für die Betriebskosten ist eine gültige Rechtsgrundlage zu schaffen, in Ergänzung zu den bestehenden Bestimmungen der Heiz- und Warmwasserkosten sowie in der Verordnung über die Miete und Pacht von Wohn- und Geschäftsräumen. Für die konsequente Vergleichbarkeit der Nebenkosten ist es ratsam, einheitliche Strukturen und Klassifikationen zu erarbeiten. Das gelingt, indem auf Basis des Schweizer Mietrechts einheitliche Kontenpläne geschaffen werden, welche die Kontierung und Verbuchung der Liegenschaftskosten in entsprechenden Kostengruppen und -arten vereinheitlichen. Als Bezugsgrösse ist eine identische Flächenangabe (z.B. vermietbare Fläche VMF nach SIA d0165) zu bestimmen und zu verwenden. Damit lassen sich die Nebenkostenkennzahlen vergleichen.

Damit hat die vorliegende Masterarbeit mit den gewonnenen Erkenntnissen eine Grundlage für ein marktfähiges Modell zur Vergleichbarkeit von Nebenkosten unter juristischen und ökonomischen Aspekten geschaffen – ein Novum für die Schweiz. Nebst der aufgezeigten Anwendung hinsichtlich Wirtschaftlichkeit im Immobilienwesen können auch weiterführende Untersuchungen und Studien darauf aufbauend ihren Nutzen ziehen.

Die Autoren

ANDREA BÄR *(Bild o.l.)*
GL- und VR-Mitglied der Bär-Gerber Immobilien AG in Kloten, M.A. HSG in Marketing, Dienstleistungs- und Kommunikationsmanagement sowie MAS ZFH in Real Estate Management.

HANS-URS BAUMANN *(Bild u.l.)*
leitet die Niederlassung Zürich der Livit AG und ist Mitglied der Direktion. Im Nebenamt engagiert er sich bei der ABL, Luzern für den gemeinnützigen Wohnungsbau.

DOMINIQUE GATSCHET *(Bild o.r.)*
GL-Mitglied der Archipex GmbH Port, Juristin (Master of Law UNIBE) und MAS ZFH in Real Estate Management, zuständig für Immobilien-Verkauf, Beratung und Projektentwicklungen.

PASCAL STAUB *(Bild u.r.)*
(MAS ZFH in Real Estate Management) leitet die Abteilung Services Bewirtschaftung und ist Fachverantwortlicher Bewirtschaftung Schweiz bei der Livit AG.

Mieteinflussfaktoren im Shopping-Center

Von Marianne Roth

Um der relativ grossen Intransparenz am Shopping-Center-Markt entgegenzuwirken, wurde durch die Analyse einer Stichprobe von Mietverträgen 25 deutscher Shopping-Center ein Modell entwickelt, das den Einfluss einzelner Faktoren auf die bezahlten Mieten erklärt. Dabei konnten mit 14 Einflussfaktoren rund 66% der bezahlten Miete in Shopping-Centern erklärt werden.

1. EINLEITUNG

Shopping-Center sind in den letzten Jahren verstärkt ins Augenmerk institutioneller Investoren gerückt. Trotz des erhöhten Investoreninteresses ist der Shopping-Center-Markt in Deutschland noch sehr intransparent. Im Gegensatz zu anderen gewerblichen Nutzungsarten wie beispielsweise Haupteinkaufs- oder Bürolagen sind für Shopping-Center kaum Durchschnitts- oder Spitzenmieten öffentlich zugänglich. Diese Intransparenz ist zum einen mit der sehr begrenzten Anzahl professioneller Shopping-Center-Betreiber und zum anderen mit den üblicherweise sehr grossen Spannweiten von Mieten in Shopping-Centern begründet.

Im Rahmen der Analyse wurde anhand einer Stichprobe untersucht, welche Faktoren die Miete in Shopping-Centern beeinflussen. Durch die Untersuchung wurde die Bedeutung einzelner Faktoren hinsichtlich ihres Einflusses auf die bezahlten Mietpreise in Shopping-Centern ermittelt. Mit dem Ergebnis sollen zum einen Mietunterschiede begründet werden und zum anderen soll durch die Untersuchung eine Grundlage für die detaillierte Einschätzung von marktüblich erzielbaren Mieten erleichtert werden.

2. METHODIK

Für die Untersuchung wurde durch die CBRE GmbH eine Stichprobe mit 25 Shopping-Centern beziehungsweise rund 3500 Mietverträgen zur Verfügung gestellt. Alle zur Verfügung gestellten Daten stammen von deutschen Shopping-Centern und wurden zwischen dem 1. Januar 2010 und dem 30. Juni 2012 erfasst.

Die untersuchte Stichprobe ist sowohl aufgrund der Grösse der Stichprobe als auch aufgrund des Auswahlverfahrens nicht repräsentativ. Die Stichprobe entspricht sowohl bezogen auf die Verteilung der Shopping-Center innerhalb Deutschlands als auch bezogen auf die Lageverteilung innerhalb der Städte jedoch nahezu dem vom Institut für Gewerbezentren erfassten (Institut für Gewerbezentren, 2011) und im Rahmen der Arbeit für die Jahre 2011 und 2012 aktualisierten Gesamtbestand der Shopping-Center. Der Vergleich nach Grössenklassen ergibt, dass die Stichprobe, bezogen auf die Grössenkategorien, mit einem Anteil von rund 20% überproportional viele Center mit mehr als 80 000 m^2 Geschäftsfläche enthält. Der Anteil der Center mit mehr als 80 000 m^2 Geschäftsfläche liegt im erfassten Gesamtbestand nur bei rund 3%.

Im Rahmen der Untersuchung wurden gegliedert nach Standort, Objekt und Einheit einzelne Mieteinflussfaktoren ermittelt. Diesen Einflussfaktoren wurden für die Analyse einzelne Indikatoren zugrunde gelegt, die wiederum mithilfe von Indizes und Ratings bewertet wurden. Die Ergebnisse der einzelnen Indizes und Ratings wurden zur Ermittlung des Einflusses der einzelnen Faktoren gewichtet zusammengefasst, um so den Einfluss der einzelnen Einflussfaktoren zu ermitteln. Die Ergebnisse für die einzelnen Einflussfaktoren wurden dann den tatsächlichen Mieten der Shopping-Center-Stichprobe gegenübergestellt und deren Einfluss ermittelt.

3. MIETEINFLUSSFAKTOREN

Obwohl es in Expertenkreisen unstrittig ist, dass die bezahlte Miete im Shopping-Center von einer Vielzahl von Einflussfaktoren abhängig ist, fand bisher kaum eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Mieteinflussfaktoren im Shopping-Center statt. Der Untersuchung wird die Annahme zugrunde gelegt, dass die Erfolgsfaktoren von Shopping-Centern grundsätzlich auch Einfluss auf die erzielten Mietpreise haben. Diese Annahme wird dadurch gestützt, dass sich der Erfolg eines Shopping-Centers letztlich in der Regel in den erzielten Umsätzen widerspiegelt und die wiederum die bezahlbare Miete direkt beeinflussen.

Die in der Arbeit berücksichtigten Erfolgsfaktoren, die in der folgenden Abbildung dargestellt sind, bilden eine Synopse der Ausarbeitungen von Falk (Falk/Bays,

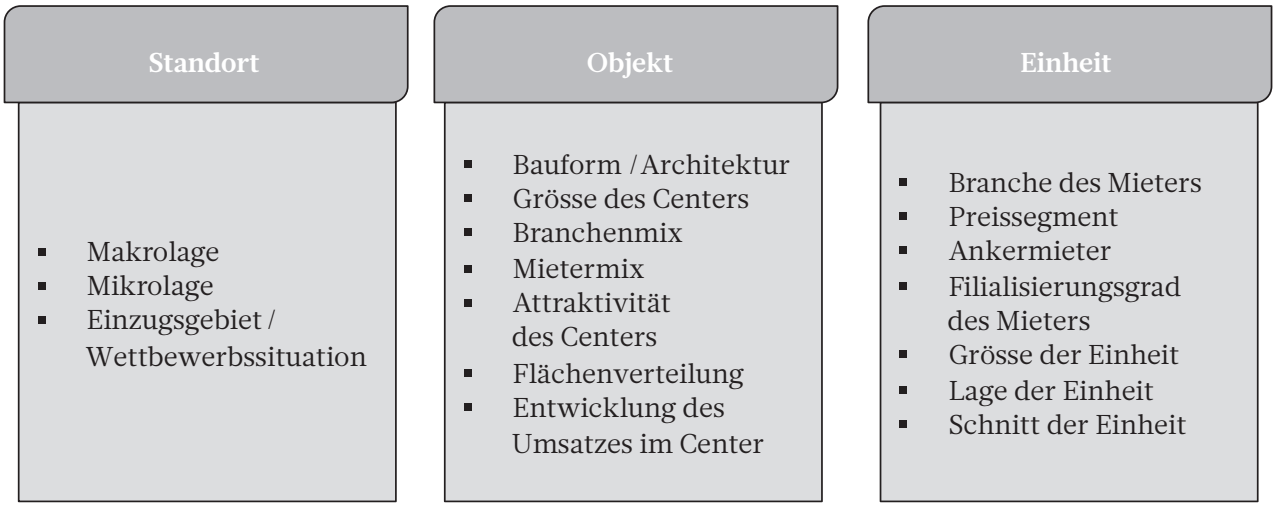


ABBILDUNG 1: *Mieteinflussfaktoren, Quelle: eigene Darstellung.*

2009) und Schnell (Schnell, 2010), dem Rating für Handelsimmobilien der TEGoVa (TEGoVA, 2003) sowie des Studienbriefes Einzelhandelsbewertung der HypZert e.V. (HypZert, 2009).

Zusätzlich zu den genannten und in der Untersuchung berücksichtigten Einflussfaktoren spielt der Faktor «Markt». Dieser beinhaltet beispielsweise die Entwicklung des lokalen Vermietungsmarktes, das Flächenangebot an Ort, aber auch die generellen Entwicklungszyklen und Entwicklungstendenzen am deutschen Markt. Diese Einflussfaktoren werden nicht berücksichtigt, da sie sich in der Regel zumindest teilweise aus den standortorientierten Einflussfaktoren ergeben. Das Flächenangebot und die Entwicklungstendenzen sind in der Regel von demografischen und sozioökonomischen Einflussfaktoren abhängig, die im Einflussfaktor «Makrolage» Berücksichtigung fanden.

Einflussfaktoren Standort

Bei der Standortanalyse werden von den genannten Autoren die Faktoren Makro- und Mikrolage, Einzugsgebiet und Wettbewerbssituation als erfolgsentscheidend betrachtet.

Zur Einschätzung des Makrostandortes wurden in Anlehnung an das durch die CBRE GmbH entwickelte Investment-Scoring-Modell (Hahn Gruppe, 2011/2012) amtliche Kennzahlen aus den Sektoren Soziodemografie, Regionalökonomie und Handelswirtschaft berücksichtigt. Für alle Sektoren wurden sowohl historische Daten als auch die amtlichen Prognosen berücksichtigt. Die historischen Daten wurden dabei, aufgrund der Zukunftsunsicherheit von Prognosedaten, mit einem Anteil von 60 % stärker gewichtet. Die Gewichtung der einzelnen Indikatoren untereinander wurde durch multiple Regressionsanalysen ermittelt.

Für die Beurteilung der Mikrolage wurden die von Falk/Bays (2009) beschriebenen Standortkriterien für Shopping-Center:

- *Lage des Centers in der Stadt*
- *Anbindung an den Individualverkehr*
- *Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr*
- *Erreichbarkeit Fussgänger*
- *Passantenfrequenz im Umfeld*
- *Image des Standortes*
- *Synergieeffekte durch die unmittelbare Nachbarschaft*
- *Perspektiven des Standortes*

als Basis zugrunde gelegt. Die Faktoren sind grundsätzlich mit anderen Veröffentlichungen vergleichbar, wobei eine besondere Konzentration auf die insbesondere für Shopping-Center relevanten Kriterien stattfindet.

Zur Bewertung der Faktoren Einzugsgebiet und Wettbewerbssituation wurde im ersten Schritt das theoretische Einzugsgebiet ermittelt. Einzugsgebiete werden üblicherweise in einem dreistufigen Modell mit primärem, sekundärem und tertiärem Einzugsgebiet dargestellt. Die Untergliederung stellt die unterschiedliche Orientierungsintensität der Kunden zum untersuchten Center dar. In der Praxis erfolgt die Abgrenzung des

Einzugsgebietes in der Regel über eine Zeit-Wege-Distanz-Methode, bei der die Geh- bzw. Fahrzeit, ausgehend vom untersuchten Standort, berücksichtigt wird. Als Indikatoren für das maximale Einzugsgebiet wurden in Anlehnung an Falk/Bays (2009) die Ausrichtung des Centers, die Attraktivität des Centers sowie die Attraktivität der Ankermieter bewertet.

Im Rahmen der Untersuchung wurde das ermittelte Einzugsgebiet auf relevante Wettbewerber untersucht. Als relevante Wettbewerber für Shopping-Center werden aufgrund ihrer Grösse und Magnetwirkung in erster Linie Innenstädte und andere Shopping-Center angesehen. Das theoretische Einzugsgebiet wurde dann um die Wettbewerbssituation im Einzugsgebiet mit den Indikatoren Shopping-Center im Einzugsgebiet und 1A-Lagen im Einzugsgebiet, gewichtet nach Fahrzeitzone, ergänzt.

Auswertung Einflussfaktoren Standort

Im Rahmen der Datenauswertung konnte bei allen vier betrachteten Lagefaktoren (Makrolage, Lage in der Stadt, Mikrolage sowie Einzugsgebiet und Wettbewerbssituation) ein statistischer Einfluss auf den Mietpreis nachgewiesen werden. Die Analysen wurden mithilfe multipler Regressionsanalysen durchgeführt. Die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse wurden durch einen F-Test auf Signifikanz der Gesamtanalyse durch T-Tests auf die Signifikanz der einzelnen Faktoren überprüft. Als Ergebnis der Prüfung bei einem Signifikanzniveau von 5% konnte bei allen Faktoren eine Signifikanz festgestellt werden.

Im Rahmen der Untersuchung konnten rund 21,8% des Mietpreises von Shopping-Centern durch die Standortkriterien erklärt werden, wobei der grösste Einfluss bei dem Faktor Einzugsgebiet/Wettbewerbssituation – insgesamt 12,5% – festgestellt wurde. Dieser hohe Einfluss begründet sich damit, das in stark urbanisierten Lagen typischerweise eine hohe Bevölkerungsdichte und somit ein grosses Kundenpotenzial besteht, dass sich in den erzielten Mieten widerspiegelt.

Einflussfaktoren Objekt

Als objektbezogene Einflussfaktoren wurden im Rahmen der Untersuchung, basierend auf den genannten Quellen, die folgenden Punkte berücksichtigt:

- *Bauform/Architektur*
- *Grösse des Centers*
- *Mieter- und Branchenmix*
- *Attraktivität des Centers*
- *Flächenverteilung*
- *Entwicklung des Umsatzes.*

Dem Faktor Bauform/Architektur wurde einerseits eine Klassifizierung nach den unterschiedlichen Mall-Typen nach Falk/Bays (2009) zugrunde gelegt und anderseits wurde die Geschossigkeit berücksichtigt. Bei dem Faktor Grösse des Centers wurde die Kategorisierung nach den vom ICSC (2012) veröffentlichten Grössenklassen zugrunde gelegt. Zur Einschätzung des Branchenmix wurde eine Kategorisierung der Center zwischen den idealtypischen Modellen der Erlebnis- bzw. der Preisorientierung vorgenommen.

Zur Klassifizierung des Mietermix wurde eine Einstufung der einzelnen Mieter nach ihrer Preispolitik vorgenommen. Diese Einzelklassifizierung wiederum wurde mithilfe einer Matrix auf das jeweilige Center übertragen.

Für die Einschätzung der Attraktivität der untersuchten Shopping-Center wurden sowohl die bauliche Attraktivität als auch die Attraktivität des Konzeptes berücksichtigt. Für die bauliche Attraktivität wurden die letzte Revitalisierung sowie die Hochwertigkeit und Aktualität der Ausstattung als Indikatoren genutzt, während zur Beurteilung der Attraktivität des Konzeptes die Indikatoren «Aktualität der Geschäftsausstattung der Ankermieter», «Leerstandsrate», «Schlüssigkeit des Gesamtkonzeptes» und «Image des Centers» berücksichtigt wurden.

Der Faktor der Umsatzentwicklung konnte aufgrund der verfügbaren Daten in der vorliegenden Untersuchung nicht berücksichtigt werden, da die Umsatzstatistiken für die einzelnen Center teilweise nicht vollständig vorlagen.

Auswertung Einflussfaktoren Objekt

Bei allen untersuchten objektspezifischen Faktoren konnte mithilfe von multiplen Regressionsanalysen und den entsprechenden statistischen Signifikanztests statistisch ein Einfluss auf den Mietpreis nachgewiesen werden. Insgesamt können, basierend auf den Ergebnissen der Stichprobe, statistisch 25,6% der bezahlten Miete durch objektspezifische Faktoren erklärt werden. Dabei haben die durch das Center-Management steuerbaren Einflussfaktoren (Ausrichtung Branchen- und Mietermix und Aktualität des Centers) mit zusammen rund 18,4% ein deutlich höheres Gewicht, als die durch den Objekttyp gegebenen Faktoren (Grösse und Bauform des Centers).

Einflussfaktoren Einheit

Zur Untersuchung der Mieteinflussfaktoren auf Einheitsebene wurden im Rahmen der Untersuchung die folgenden Faktoren berücksichtigt:

- *Branche des Mieters*
- *Preissegment des Mieters*
- *Ankerfunktion des Mieters*
- *Filialisierungsgrad des Mieters*
- *Grösse der Einheit*
- *Etage, Lage und Zuschnitt der Einheit.*

Zur Ermittlung des Einflusses der Branche des Mieters auf die bezahlte Miete wurden im Rahmen des Ratings die einzelnen Branchen entsprechend der Abweichung der innerhalb der Branche durchschnittlich bezahlten Miete zum Gesamtdurchschnitt kategorisiert.

Für die Kategorisierung des Preissegmentes wurde in Anlehnung an die Autoindustrie ein fünfstufiges Ratingsystem zwischen luxus- und discountorientiert erstellt. Gemäss dem klassischen Ansatz aus der Marketinglehre wurden nicht ausschliesslich der Verkaufspreis der Güter, sondern auch die Ausstattung der Mieteinheit, die Werbestrategie und die Warenpräsentation als Preispolitik berücksichtigt.

Ankermieter sind die Hauptfrequenzbringer eines Shopping-Centers. Die Ankermieter wurden im Rahmen der Untersuchung in Abhängigkeit des Branchen- und Mietermix sowie der Ausrichtung und Lage der einzelnen Center ermittelt.

Gemäss dem statistischen Bundesamt wird ein Unternehmen als Filialist bezeichnet, wenn es mindestens fünf Niederlassungen betreibt. Der Filialisierungsgrad des Mieters im Rahmen der Untersuchung in die Kategorien «nationale/internationale Filialisten», «regionale Filialisten» und «Betreiber mit weniger als fünf Geschäften» unterteilt, wobei Franchisenehmer unabhängig von der Filialzahl als Filialisten berücksichtigt wurden.

In der Regel wird in kleinen Einheiten mehr Umsatz pro Quadratmeter erzielt als in grossen Einheiten. Die Grösse der Einheit hängt einerseits von der Branche des Mieters und andererseits von der Breite und Tiefe des angebotenen Sortimentes ab. Für die Untersuchung wurde die Grösse der Mietfläche in sieben Kategorien zwischen «bis 50 m^2» und «mehr als 2000 m^2» eingeteilt.

Zur Beurteilung der Lagequalität innerhalb des Centers wurde einerseits die Lage in A-, B- und C-Lage kategorisiert und andererseits die Etage berücksichtigt, in der sich die entsprechende Einheit befindet. Der Zuschnitt der Einheiten wurde durch eine fünfstufige Kategorisierung der Einheiten entsprechend dem Verhältnis von Schaufensterbreite und Mieteinheitsgrösse berücksichtigt.

Auswertung Einflussfaktoren Einheit

Im Rahmen der Auswertung konnte mithilfe der beschriebenen statistischen Methoden bei fünf der beschriebenen acht Einflussfaktoren ein Einfluss auf den Mietpreis festgestellt werden. Bei dem Faktor Filialisierungsgrad ergab die Regressionsanalyse einen Einfluss von weniger als 0,5%, der durch die Signifikanztests nicht bestätigt wurde. Bei den Faktoren Branche des Mieters und Preissegment des Mieters konnte ebenfalls keine statistische Signifikanz festgestellt werden, diese drei Faktoren wurden daher in der weiteren Analyse nicht berücksichtigt.

Basierend auf den Untersuchungsergebnissen der Stichprobe konnten mit einheitsspezifischen Faktoren insgesamt 18,6% des Mietpreises im Shopping-Center erklärt werden, wobei die Faktoren Ankermietfunktion und Grösse der Einheit mit jeweils knapp 5% den grössten Einfluss haben. Die grosse Bedeutung der beiden Faktoren Grösse und Ankermietfunktion zeigt, dass grossflächige Einheiten typischerweise geringere Umsätze pro Quadratmeter erzielen, aber auch wie bedeutend die Verhandlungsposition von Ankermietern ist.

4. MIETPREISMODELL

Das Mietpreismodell fasst den Einfluss der im Rahmen der Analyse untersuchten Faktoren zusammen und stellt ein theoretisches Modell zur Ermittlung des Mietpreises dar. Für das Modell wurden die vorab beschriebenen Faktoren auf Basis der vermieteten Einzelhandels- und Gastronomieeinheiten ausgewertet.

Die Ergebnisse der einzelnen multiplen Regressionsanalysen wurden mithilfe eines F-Tests auf Signifikanz der Gesamtanalyse und im Anschluss daran mithilfe von T-Tests auf die Signifikanz der einzelnen Faktoren überprüft. Das Ergebnis der Prüfung ist, wie bereits beschrieben, dass sowohl die Gesamtanalyse als auch die einzelnen Faktoren bei einem Signifikanzniveau von 5% signifikant sind. Die folgende Abbildung zeigt die zusammengefasste Bedeutung der einzelnen Faktoren.
Insgesamt können mit dem Modell basierend auf der Stichprobe rund 66% der Durchschnittsmiete im Shopping-Center begründet werden. Bei den restlichen 34,1% wird vermutet, dass es sich dabei grösstenteils um marktspezifische Faktoren handelt.

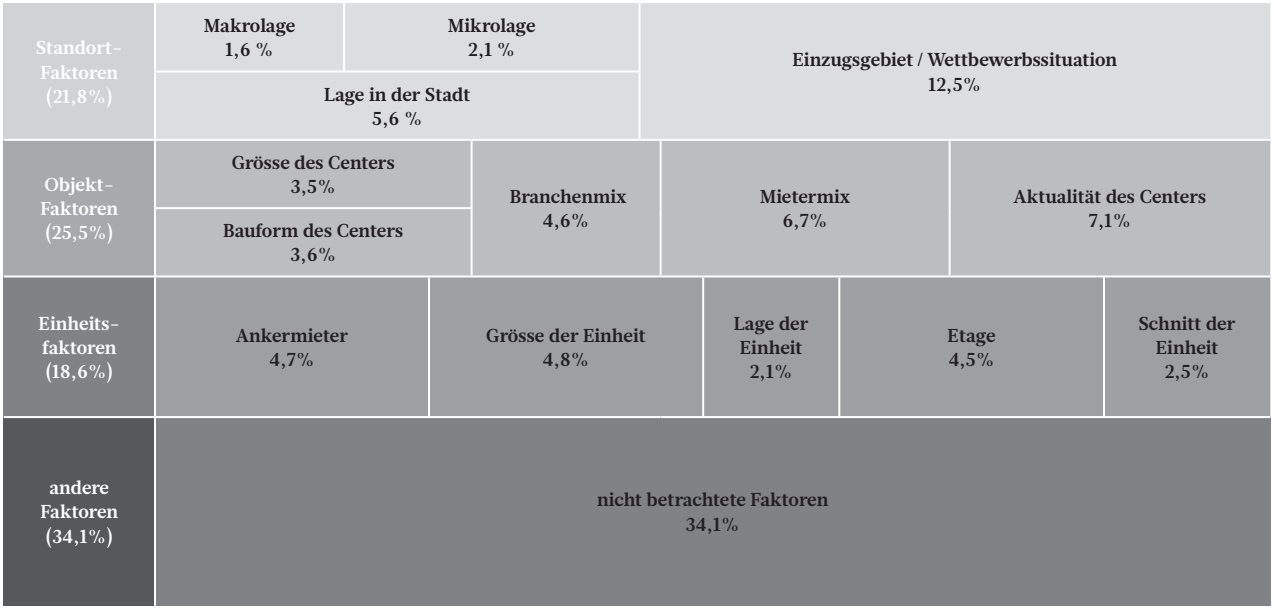


ABBILDUNG 2: *Mietpreismodell, Quelle: eigene Darstellung.*

5. FAZIT

Das Gesamtergebnis, dass theoretisch 66% des Mietpreises im Shopping-Center durch die untersuchten Faktorengruppen Lage, Objekt und Einheit erklärt werden können, zeigt, dass sowohl Mieter als auch Vermieter bei den Vertragsverhandlungen in der Regel eine relativ übereinstimmende Erwartungshaltung bezüglich dieser Faktoren haben.

Die Untersuchungsergebnisse der lagespezifischen Faktoren zeigen, dass Einzugsgebiet und Wettbewerb nach der vorliegenden Analyse ein grösseres Gewicht als die Makro- und Mikrolage haben. Dieses Ergebnis kann zu grossen Teilen damit begründet werden, dass Einwohner zumindest gewisse Konsumausgaben unabhängig von der makroökonomischen Situation tätigen. Diese These wird auch dadurch unterstützt, dass die Shopping-Center-Dichte der einzelnen Bundesländer nicht mit den makroökonomischen Kennziffern, die ein Indikator für die Makrolage eines Centers sind, korreliert.

Die Tatsache, dass der Einfluss der Objektfaktoren grösser ist als der Einfluss der Lagefaktoren, zeigt, dass entgegen der weit verbreiteten Meinung letztlich nicht nur Lagekriterien für den Erfolg eines Shopping-Centers entscheidend sind. Dies belegt insbesondere der sehr grosse Einfluss des Faktors Aktualität des Centers mit einem Anteil von 7,1%. Das Ergebnis verdeutlicht die grosse Bedeutung regelmässiger Revitalisierungszyklen in Shopping-Centern und zeigt, wie sehr Shopping-Center Managementimmobilien sind, die regelmässig unabhängig vom reinen baulichen Zustand an aktuelle Marktgegebenheiten angepasst werden müssen.

Die Gegenüberstellung der Einflussfaktoren Mietermix und Preissegment des Mieters, bei dem kein signifikanter Einfluss festgestellt werden konnte, zeigt, dass für Mieter der Mietermix im Shopping-Center relevanter ist als die eigene Ausrichtung. Das gleiche Phänomen lässt sich bei den Faktoren Branchenmix und der Branche des Mieters feststellen. Mieter sind in Shopping-Centern mit einem erlebnisorientierten Branchenmix bereit, deutlich höhere Mieten zu tragen, wobei der Einfluss der eigenen Branche bei Mietpreisverhandlungen basierend auf den Analysen weniger relevant ist.

Die Auswertung der einheitsspezifischen Faktoren zeigt, dass die Lagefaktoren innerhalb des Centers (Etage und Lage der Einheit) mit kumuliert rund 6,6% einen vergleichsweise grossen Einfluss auf den Mietpreis haben. Diese Tatsache lässt sich zumindest teilweise damit erklären, das die eher schlechteren Lagen in der Regel durch Ankermieter genutzt werden, die eigene Frequenz erzeugen, aber aufgrund ihrer Grösse

und Marktposition wesentlich geringere Mieten bezahlen. Dies wird auch in der Auswertung des Faktors Ankerfunktion eines Mieters deutlich, der mit knapp 5% Einfluss einer der entscheidenden Faktoren innerhalb des Centers ist.

Insgesamt müssen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung insoweit relativiert werden, als es sich um eine nicht repräsentative Stichprobe handelt. Die Ergebnisse müssten in der Folge mithilfe einer weiteren, repräsentativen oder zumindest grösseren Stichprobe überprüft werden.

INSTITUT FÜR GEWERBEZENTREN (HRSG.) (2011): Shopping-Center Report, Starnberg.
FALK, BERND / BAYS, WOLFGANG R. (HRSG.) (2009): Shopping-Center Handbuch, Development – Management – Marketing, Starnberg, Institut für Gewerbezentren.
SCHNELL, MARTIN (2010): Lebenszyklus von Shopping-Center-Konzepten: Methodischer Ansatz zur Prognose von Revitalisierungszeitpunkten, Grin Verlag, München, 21–31.
TEGOVA (THE EUROPEAN GROUP OF VALUERS' ASSOCIATIONS) (2003): Europäisches Objekt- und Marktrating: Ein Leitfaden für Gutachter, London.
HYPZERT E.V. (HRSG.) (2009): Studie – Bewertung von Einzelhandelsimmobilien, 1. Aktualisierung.
ICSC (HRSG.) (ABFRAGE 16. JUNI 2012): ICSC Shopping-Center Definitions, www.icsc.org/srch/lib/SCDefinitions99.pdf.

Die Autorin

MARIANNE ROTH

Marianne Roth hat an der TU Berlin ihren Abschluss als Master of Science im Bereich Real Estate Management erworben und ist Mitglied der Royal Institution of Chartered Surveyors. Sie ist hauptberuflich im Bereich der Einzelhandelsbewertung bei einem internationalen Dienstleister tätig, wobei der Schwerpunkt ihrer Arbeit im Bereich der Bewertung von Shopping-Centern und Innenstadtimmobilien liegt. Parallel zur ihrer Tätigkeit promoviert sie an der TU Berlin zum Thema «Auswirkung von Shopping-Center auf die Innenstadt in Mittelstädten mit 50 000–100 000 Einwohnern». Weiterhin ist sie Gastdozentin an der TU Berlin, wo sie Vorlesungen zu den Themen Gewerbe- und Einzelhandelsimmobilien hält.

Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt

Mehr Hochhäuser aufgrund neuer Rahmen-bedingungen?

Von Roger Landolt, Christoph Lütolf, Patrick Schär

Hochhäuser und namentlich Wohnhoch-häuser sind in der Schweiz wenig verbreitet. Einer der Hauptgründe hierfür liegt ausser-halb von Toplagen in der mangelnden Wirt-schaftlichkeit gegenüber konventionellen Bauten. Dies wiederum ist bedingt durch restriktive baurechtliche Vorschriften.

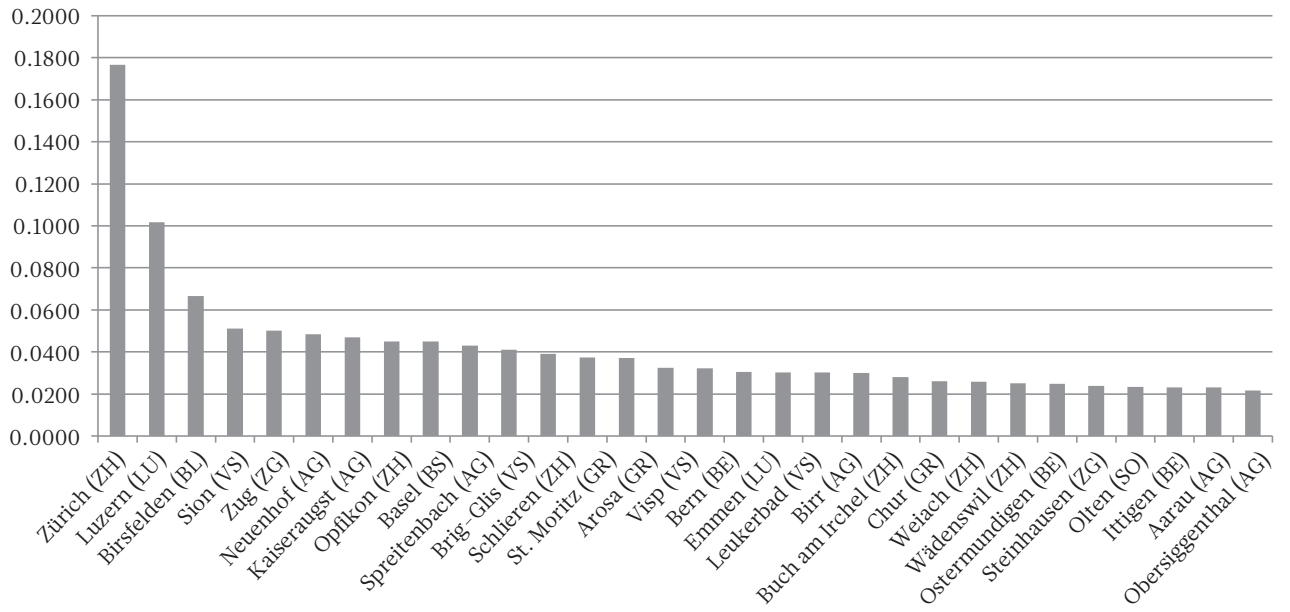


ABBILDUNG 1: *30 Deutschschweizer Gemeinden mit dem höchsten Wohnhochhausanteil, Quelle: Bundesamt für Statistik BFS, März 2013.*

1. EINLEITUNG

Wohnhochhäuser sind in der Schweiz nur wenig verbreitet. Lediglich 0,4% der Wohngebäude in der Schweiz können als Hochhäuser taxiert werden. Das heisst, sie weisen mehr als neun Geschosse und gleichzeitig mehr als 9 Wohnungen auf (Panorama Bau- und Wohnungswesen, 2013). Historisch betrachtet stellten Hochhäuser bis in die Fünfzigerjahre des letzten Jahrhunderts eine gebäudetypologische Randerscheinung dar. Mit dem starken Bevölkerungswachstum in den 1950er- und 1960er-Jahren erfuhr der Wohnhochhausbau eine bis dahin unbekannte Dynamik. Hochhäuser schienen ein probates Mittel, günstigen und rasch verfügbaren Wohnraum für eine stark wachsende Wohnbevölkerung zu schaffen. Für die – wenn auch meist in ökonomischer Bauweise erstellten und mit einfachem Ausbau ausgestatteten – Wohnungen fanden sich grösstenteils problemlos Mieter, weshalb die Erstellung dieser Form von Wohnraum rückblickend auch als wirtschaftlicher Erfolg für die Investoren gewertet werden kann.

Vor dem Hintergrund dieser Hochhausentwicklung haben die Autoren im Rahmen einer Master-Thesis[1] untersucht, inwieweit die in den letzten Jahren veränderten Rahmenbedingungen (Bevölkerungswachstum, Erhöhung des Wohnflächenverbrauchs pro Einwohner, Zersiedelung und Bodenverknappung, Kapazitätsprobleme bei der Verkehrsinfrastruktur usw.) sowie vor allem auch das seit 2014 geltende revidierte Raumplanungsgesetz dem schweizerischen Wohnhochhausbau neuen Schub verleihen könnten. Im praktisch-empirischen Teil der Arbeit wurde die Entwicklung der Wohnhochhäuser in 30 ausgewählten Deutschschweizer Gemeinden analysiert, die einen hohen Anteil dieses Gebäudetyps aufweisen. Für die Erhebung der Daten wurde die Statistik «Gemeinden mit Gebäuden ≥ 7 Stockwerke» des Bundesamts für Statistik zu Hilfe genommen. Ausgehend von der Annahme, dass sich bei Gemeinden mit ähnlich hoher Einwohnerzahl gewisse Analogien in Bezug auf die Hochhausentwicklung und die baurechtliche Behandlung dieser Thematik zeigen müssten, wurden je drei grosse, mittelgrosse und kleine Deutschschweizer Gemeinden einer Detailanalyse unterzogen. Folgende Gemeinden wurden hierfür ausgewählt:

gross: Zürich, Basel, Bern
mittelgross: Luzern, Olten, Zug
klein: Opfikon, Spreitenbach, St. Moritz

Zürich hat dabei den höchsten Hochhausanteil mit knapp 18%.

1 – Landolt, R., Lütolf, C., Schär, P., Künftige Zunahme von Hochhäusern in der Schweiz auf Grund neuer Rahmenbedingungen? Masterthesis HWZ, Hochschule für Wirtschaft Zürich, 2013.

2. ERGEBNISSE DER ANALYSE

Bei allen untersuchten Gemeinden zeigt sich, dass es sich beim grössten Teil der Hochhäuser in diesen Orten um Wohnhochhäuser handelt, die in den 1950er- und 1960er-Jahren erstellt wurden. Weiter kann aus der Analyse der Gemeinden gefolgert werden, dass eine ähnliche Entwicklung des Hochhausbaus in der heutigen Zeit als unwahrscheinlich anzusehen ist. In den meisten der analysierten Gemeinden gelten heute umfassende Restriktionen baurechtlicher Art für den Bau von neuen Hochhäusern (Gestaltungs- bzw. Bebauungsplanpflicht, Schattenwurflimitierung, Hochhaus-Ausschlusszonen usw.). Durch diese Restriktionen wird die grossflächige Erstellung von Hochhäusern durch das Baurecht bereits stark eingeschränkt. Hinzu kommt, dass viele Gemeinden nach wie vor über grosse Baulandreserven verfügen und sich daher eine vertikale Verdichtung zurzeit nicht aufdrängt.

Kein direkter Einfluss des neuen Raumplanungsgesetzes auf Hochhausbau

Die Revision des Raumplanungsgesetzes (RPG) vom März 2013 bringt einen erhöhten Bebauungsdruck innerhalb der bestehenden Siedlungsstrukturen. Neben der aktuellen Steuerbelastung auf Bauzonen verfügt die Gemeinde über die Möglichkeit, den Landeigentümern Fristen für eine Bebauung zu setzen. Für die neu zu erstellenden Häuser gelten die gleichen Vorschriften bezüglich Parzellenausnützung (Verhältnis zwischen Grundstücksfläche und Bruttogeschossfläche). Eine Sonderregelung hinsichtlich Parzellenausnützung für Hochhäuser ist nicht Bestandteil des neuen RPG. Mit der Neuordnung der Raumplanung wird somit primär der Zersiedelung und «Verhäuselung» der Landschaft Grenzen gesetzt. Diese Massnahme trägt jedoch nur beschränkt zu einer grösseren Verdichtung innerhalb der bestehenden Siedlungsstrukturen bei. Im Weiteren dürfen die Gemeinden auch in Zukunft bei Erschöpfung der bestehenden Baulandreserven neue Bebauungszonen ausscheiden.

Kommunale Unterschiede in der baurechtlichen Handhabung

Interessant ist, welche Beziehung die untersuchten Gemeinden, die sich aktiv mit dem Thema Hochhausentwicklung auf kommunaler Ebene auseinandersetzen, zu diesem Thema pflegen. Die diesbezüglichen Regelwerke reichen von grossflächigen Hochhausverboten (in bestimmten Zonen oder der ganzen Gemeinde) über ausgeschiedene Hochhauszonen innerhalb der Kommune bis hin zu regionalen Hochhausstrategien, die Eingang in den kantonalen/regionalen Richtplan gefunden haben. Darüber hinaus existieren in den meisten Gebieten, in denen Hochhäuser zulässig sind, eine Fülle von gesonderten Vorschriften für diese Kategorie von Gebäuden, z. B. für Planung, Standort, Gestaltung usw.

Wirtschaftlichkeit von Hochhäusern oft nicht gegeben

Der Bau eines Hochhauses bedingt ein komplexes Bewilligungsverfahren, verbunden mit verschiedensten Einsprachemöglichkeiten und einem langen Instanzenweg. Dies führt zu einer in der Regel überdurchschnittlich langen Projektierungs- und Planungsdauer. Zu den gegenüber konventionellen Bauten erhöhten Kosten für Projektierung und Planung gesellen sich Mehrkosten für das Bauwerk selbst: Bei Hochhäusern ist mit mindestens 15% Mehrkosten gegenüber einfachen Bautypologien im Bereich der SIA-Baukostenposition 2 zu rechnen. Hinzu kommt ein Nutzflächen-Koeffizient (Nutzflächen im Verhältnis zu den Geschossflächen), welcher aufgrund von aufwendigen vertikalen Erschliessungen tendenziell tief ist. Mit optimalen Grundrissen kann in einem Hochhaus ein Nutzflächen-Koeffizient zwischen 0,70 und 0,80 erreicht werden. Insgesamt kann daher in einem modernen Hochhaus zwar eine akzeptable, aber keine ausgezeichnete Flächeneffizienz erreicht werden, die einen Nutzflächen-Koeffizienten von über 0,80 bedingen würde. Weiter ist zu erwähnen, dass Hochhausbauten eine sehr kostspielige Investition darstellen. Für ein Gebäude mit 20 Geschossen ist mit Investitionskosten von rund 50 Mio. CHF zu rechnen (Froidevaux, 2010). Diese Kosten sind überdies nicht etappierbar. Nebst den erhöhten Kosten für Erstellung, Betrieb und Unterhalt darf nicht unbeachtet bleiben, dass auch der Abbruch von Hochhäusern kostspieliger ausfällt als jener von konventionellen Gebäuden. Ein Gebäude im Alleineigentum ist daher nur für wenige – in der Regel institutionelle – Investoren erschwinglich. Auch die Unterhalts- und Betriebskosten von Hochhäusern fallen im Durchschnitt merklich höher aus als jene von konventionellen Gebäuden in moderner Bauweise. Diese verteuern wiederum die Mietzinsen, da in der Regel ein substanzieller Teil der Betriebskosten als Nebenkosten auf die Mieter umgelegt wird. Bis zum heutigen Datum existieren weder in einem kantonalen Planungs- oder Baugesetz noch in einem Baureglement einer Gemeinde in der Schweiz gesonderte, erhöhte Ausnützungsziffern für Hochhäuser. Dadurch kann der grösste wirtschaftliche Vorteil von Hochhäusern, nämlich eine effizientere Nutzung des dafür eingesetzten Baulands, hierzulande nur

ABBILDUNG 2: *Quelle: http://visuall.net/2011/10/12/bosco-verticale-vertical-forest-by-stefano-boeri-architetti/.*

beschränkt ausgespielt werden. In Gebieten, in denen Hochhäuser erlaubt sind, schränkt die restriktive Reglementierung des Schattenwurfs (Beschattung von benachbarten Gebäuden) das Bauen in die Höhe zusätzlich ein.

Keine höheren Wohnungsmieten in Hochhäusern an peripheren Lagen

Die Kombination von höheren Kosten für Planung, Bau und Betrieb von Hochhäusern einerseits, verbunden mit fehlender erhöhter Ausnützung sowie Einschränkungen durch restriktive Schattenwurfvorschriften andererseits führt dazu, dass ein substanzieller Teil der beschriebenen Mehrkosten in erster Linie durch höhere Erträge auf der gleichen Nutzfläche zu kompensieren ist. Vorausgesetzt, man will als Investor keine schlechtere Rendite als jene eines wirtschaftlich optimierten konventionellen Baus am selben Standort in Kauf nehmen. Um den am Markt erzielbaren finanziellen Mehrwert der Höhenvorteile abzuschöpfen, werden bei neuen Hochhausprojekten die Mietzinsen der obersten Geschosse überproportional stark angehoben, während sie bei den unteren Geschossen – abgesehen vom oft kommerziell genutzten Erdgeschoss – nur geringe Differenzen zwischen den Stockwerken aufweisen. Für die Höhe des erzielbaren Mietzinses weit entscheidender ist – wie bei den meisten Immobilien – die Lage des Gebäudes: Die durchschnittlichen Wohnungsmieten sind in einem peripher gelegenen Hochhaus nicht grundsätzlich höher als in anderen Wohngebäuden an vergleichbaren Lagen (Immo-Monitoring, 2010/1).

3. FAZIT

Eine künftige schweizweite Zunahme von Wohnhochhäusern aufgrund der in den letzten Jahren veränderten Rahmenbedingungen sowie des neuen Raumplanungsgesetzes wird, gestützt auf die im Rahmen dieser Thesis gewonnenen Erkenntnisse, als eher unwahrscheinlich eingestuft. Hauptgrund ist in den meisten Fällen eine – über den gesamten Lebenszyklus betrachtet – unattraktive Wirtschaftlichkeit dieses Gebäudetypus, verbunden mit zahlreichen finanziellen Risiken. Als Ansätze für eine Schaffung von mehr Flächeneffizienz und Wirtschaftlichkeit bei künftigen Wohnhäusern – auch im Verbund mit Hochhäusern – sehen die Autoren folgende Stossrichtungen:

a) Bau von mehr höheren Häusern unter 25 Metern und nur gezielte Integration von Hochhäusern über 25 Meter Gebäudehöhe
b) vermehrte regionale anstelle kommunaler Siedlungsplanung, die auch die Planung von höheren Gebäuden und Hochhäusern umfasst
c) Prüfung einer generellen Lockerung der Schattenwurfvorschriften sowie Erhöhung der baurechtlich möglichen Parzellenausnützung für Hochhäuser. Vertiefte Analyse der Konsequenzen auf Wirtschaftlichkeit/Flächeneffizienz sowie Akzeptanz bei potenziellen Nutzern und bei der Allgemeinheit.

Erweitert man den Fokus um das Thema Hochhäuser und höhere Häuser, so ist unschwer festzustellen, dass der Bau dieser Gebäudetypen stark mit dem Thema Siedlungsentwicklung korreliert. Diese wiederum ist getrieben vom Bevölkerungswachstum und den individuellen Wohnraumansprüchen der Bevölkerung. Es genügt daher nicht, isolierte Lösungen für die Entwicklung dieser Art von Gebäuden zu suchen. Stattdessen müssen sie im Rahmen der gesamtschweizerischen Siedlungsentwicklung beleuchtet werden. Die aktuelle Revision des RPG wird in den meisten Gemeinden vorerst keinen grossen Druck zugunsten einer erhöhten Verdichtung erzeugen. Bei Fortsetzung der eingangs erwähnten Entwicklungen wird sich jedoch qualitativ hochwertiges Bauland in der Schweiz noch in diesem Jahrhundert zu einem raren und teuren Gut entwickeln, dessen Nutzung sparsam und effizient erfolgen muss.

Exkurs: Neue Arten von Hochhäusern

Hochhäuser gelten gemeinhin als geschlossene «Türme», die für Wohn-, Büro- oder Gewerbezwecke genutzt werden. Um das Potenzial der Hochhausform in Zukunft vermehrt ausschöpfen zu können, ist es wichtig, alle denkbaren Vorteile der vertikalen Anordnung zu ermitteln und umzusetzen.

Bosco Verticale: In stark verdichteten Städten steigert sich das Bedürfnis nach Natur. Eine Umsetzung als Park auf teurem Stadtboden ist nach der Erstbesiedelung schwer realisierbar. Das aktuell in Mailand realisierte Projekt «Bosco Verticale» umfasst zwei Hochhäuser, an denen ein vertikaler Wald entsteht. Die zwei Gebäude werden über Wohn- und Geschäftsräume verfügen. Pro Haus werden rund 900 Bäume, 5000 Sträucher und 11 000 verschiedene Bodenpflanzen angepflanzt. Die auf allen Geschossen verteilte Grünfläche beträgt 10 000 m^2 und entspricht so einem Hektar Wald. Das Bepflanzungskonzept wurde zusammen mit der Landwirtschaftlichen Fakultät Mailand erarbeitet. Da die Pflanzen in diesen Höhen ausserordentlichen Windkräften ausgesetzt sind, wurden sie bereits vorgezogen, damit ihre Wurzeln widerstandsfähiger werden.

In diesem vertikalen Wald entsteht ein eigenes Ökosystem, das Lebensraum für zahlreiche Pflanzen und Insekten bietet. Die Begrünung spendet den Bewohnern im Sommer Schatten und an der Fassade einen Abkühlungseffekt von 2 Grad Celsius. Die Pflanzen absorbieren CO_2 und Feinstaub. Zusätzlich wird die Lärmbelastung gesenkt. Die Versorgung des Systems erfolgt durch Brauchwasser, das mit Solarstrom in die Geschosse gepumpt wird. Entgegen allen Vermutungen liegen die Mehrkosten der zwei Gebäude gegenüber Hochhäusern in konventioneller Bauweise lediglich bei 5%.

FROIDEVAUX HERVÉ (2010): Mit der Höhe steigt das Risiko, in: Baublatt (18.8.2010), online abrufbar unter: www.baublatt.ch/fachbeitraege/bau_praxis/mit-der-hoehe-steigt-das-risiko#
WÜEST & PARTNER (HRSG. 2010): Immo-Monitoring 2010, Band 1, Zürich.
BFS 2013, PANORAMA BAU- UND WOHNUNGSWESEN: S. 1–2, in: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/09/01/pan.Document.118140.pdf

Die Autoren

ROGER LANDOLT *(Bild o.l.)*

(1979), ist Leiter Sicherheit & Umwelt in der RUAG Real Estate AG. Er absolvierte nach einem Studium der Elektrotechnik eine Weiterbildung zum MAS FH in Real Estate Management.

CHRISTOPH LÜTOLF *(Bild o.r.)*

(1970), ist Leiter der Niederlassung Basel der Livit Real Estate Management AG. Er verfügt über Abschlüsse als eidg. dipl. Immobilien-Treuhänder, NDS HF Management & Leadership sowie einen MAS FH in Real Estate Management.

PATRICK SCHÄR *(Bild u.)*

(1976), ist Portfoliomanager bei SBB Immobilien. Er verfügt über Abschlüsse als Dipl. Architekt FH sowie über einen MAS FH in Real Estate Management.

Instrumente zur Optimierung des Einspracheverfahrens

Von Stephan Angele, Alexandre Favre, Patrick Isch

Das Baueinspracheverfahren steht oft in der Kritik. Im folgenden Beitrag werden die vorgebrachten Punkte genauer untersucht. Aufgrund der Resultate werden Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt, die das Risiko von Missbräuchen verringern sollen, ohne dabei die Einspruchsrechte zu beschneiden.

1. EINLEITUNG

Im Rahmen einer Masterarbeit[1] wurde das heutige Baubewilligungs- und Einspracheverfahren analysiert. «Wer bauen will, muss unter Umständen einen langen Atem haben. Baueinsprachen und Rekurse haben schon so manchen Bau verzögert oder gar verunmöglicht. Auch wenn sie ein noch so grosses Ärgernis für die Bauherren sind, ist gegen Baueinsprachen oder Rekurse grundsätzlich nichts einzuwenden. Sie haben eine gesetzliche und rechtsstaatliche Legitimität, um berechtigte Schutzinteressen geltend zu machen. Aber leider kommen auch querulatorische oder gar erpresserische Einsprachen und Rekurse immer wieder vor.» (Medienmitteilung, CVP Zürich, 2012)

Die Hintergründe solcher missbräuchlicher Einsprachen sind sehr unterschiedlich. Sie reichen wohl von reiner Boshaftigkeit bis zum Erreichen persönlicher Vorteile. Aus den meisten Einsprachen resultieren langwierige Verfahren und Verzögerungen von Bauprojekten und verursachen erhebliche Kosten für den Bauherrn. Das Thema wurde in der Vergangenheit immer wieder von den Medien aufgegriffen. Doch bislang konnten keine praktikablen Lösungsansätze erarbeitet werden, die dieses brisante Thema entschärfen würde.

Im Kanton Zürich werden 80% der Rekursbegehren gegen Beschlüsse von Gemeindebehörden und kantonalen Behörden durch das Baurekursgericht abgelehnt. Eine ähnliche Quote verzeichnen Verfahren bei der nächsthöheren Instanz, dem Verwaltungsgericht. 2012 entschied dieses lediglich bei neun von insgesamt 119 Rekursen zugunsten des Rekurrenten (Rechenschaftsbericht an den Kantonsrat, 2012).

Lassen sich solch unnötige Prozesse, die missbräuchlich angeregt werden, vermeiden und, wenn ja, welche Massnahmen müssten dafür ergriffen werden?

Aus der Praxis

Das durch die NZZ am 2. März 2011 publizierte Praxisbeispiel dient zur Veranschaulichung des Problems: Die Zürcher Baugenossenschaft Zurlinden plante in Zürich-Leimbach eine Siedlung von total 200 Wohnungen und zusätzlichen Gewerberäumlichkeiten. Eine Anwohnerin erhob gegen das Bauvorhaben Einsprache. Nachdem diese vom Baurekursgericht abgewiesen wurde, hat sie den Fall ohne neue Argumente an das Verwaltungsgericht weitergezogen. Das heisst, das Verwaltungsgericht musste dieselben Fragen behandeln, die schon vom Baurekursgericht geklärt worden waren. Der Schaden daraus belief sich auf eine halbe Million Schweizer Franken (NZZ, 2011).

Zahlen und Fakten des Kantons Zürich

Dieses Beispiel ist kein Einzelfall, wie der Rechenschaftsbericht an den Kantonsrat von 2012 aufzeigt. Nur ein Bruchteil der im Kanton Zürich getätigten Einsprachen werden vollumfänglich oder teilweise gutgeheissen, wie die Grafik Abbildung 1 aufzeigt.

Grösstenteils werden die Einsprachen durch die erste Instanz abgewiesen, vom Einsprecher zurückgezogen oder als gegenstandslos abgeschrieben und somit nicht behandelt. Ähnlich präsentiert sich die Situation bei der nächsten Instanz, wie die Grafik Abbildung 2 zeigt.

Die Abbildungen zeigen die grosse Zahl von Einsprachen, Beschwerden oder Anfechtungen, über die zuungunsten der Einsprecher entschieden wird. Unabhängig von der Instanz kann gesagt werden, dass lediglich rund 20% der Einsprachen vollumfänglich oder teilweise gutgeheissen werden. Alle Einsprachen verursachten aber Bauverzögerungen und Mehrkosten für den Bauherrn.

2. GRUNDSATZPROBLEME IM BAUBEWILLIGUNGS- BZW. EINSPRACHEVERFAHREN

Einsprachen bei Bauvorhaben haben heute oftmals zwei komplett unterschiedliche Ausprägungen. Gewisse Ein-

1 – Angele, Stephan; Favre, Alexandre; Isch, Patrick: Instrumente zur Optimierung des Einspracheverfahrens, Masterarbeit, HWZ, Hochschule für Wirtschaft Zürich, Zürich 2013.

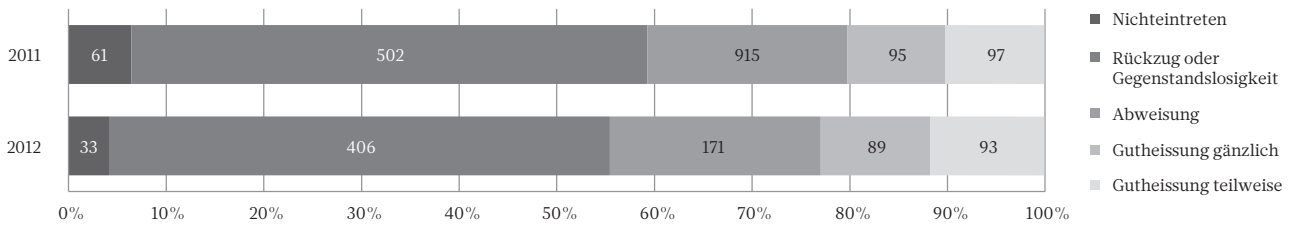


ABBILDUNG 1: *Erledigungsgründe der erstinstanzlichen Geschäfte (Quelle: Rechenschaftsbericht an den Kantonsrat 2012).*

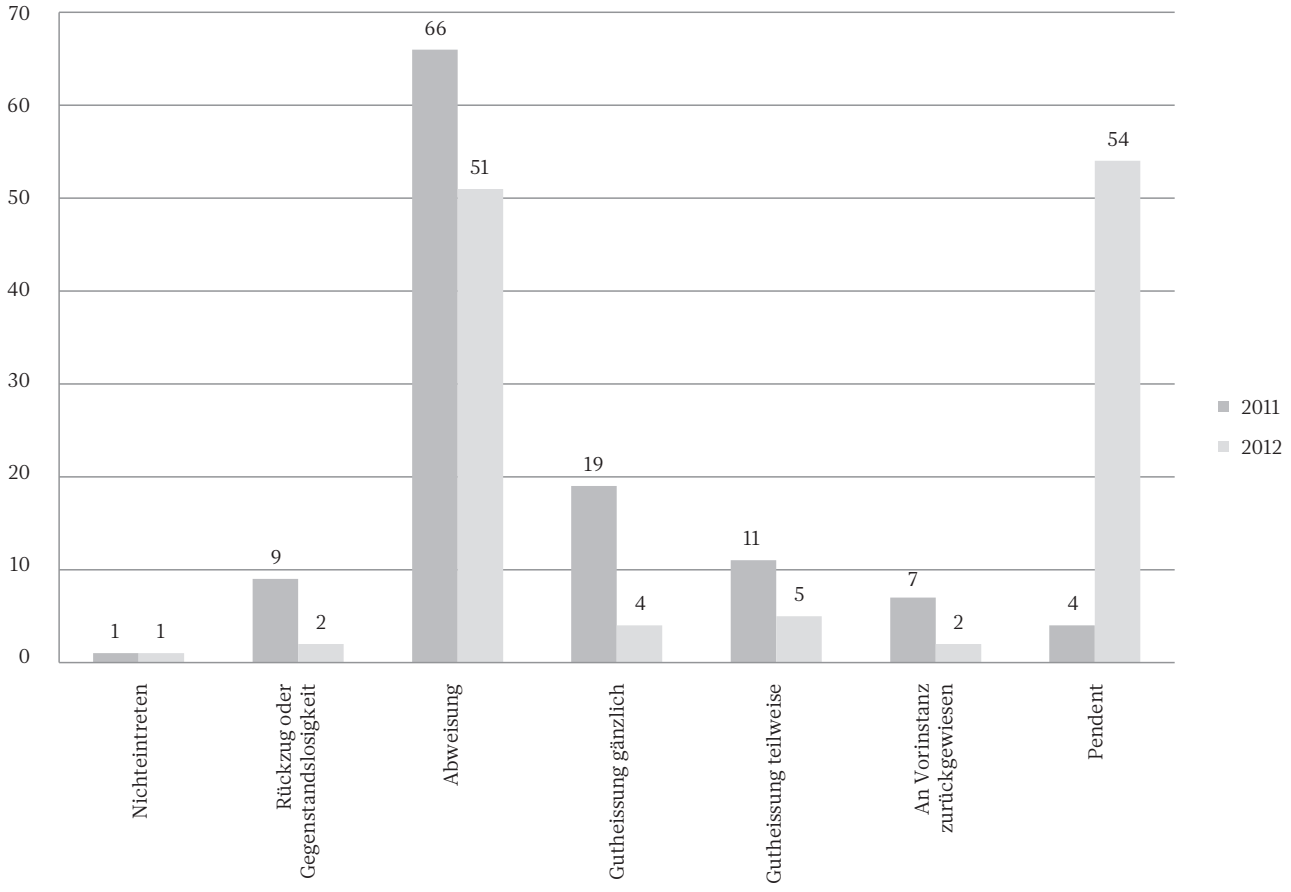


ABBILDUNG 2: *Erledigungsgründe der zweitinstanzlichen Geschäfte (Quelle: Rechenschaftsbericht an den Kantonsrat 2012).*

sprachen verfolgen den Grundgedanken, dass Verstösse gegen geltende Richtlinien bei Bauvorhaben gerügt werden, um das persönliche Eigentum zu schützen. Die andere Gruppe von Einsprachen haben oft weniger gerechtfertigte Interessen. Sie werden als Druckmittel gegen die Bauherren von rechtlich einwandfreien Bauprojekten genutzt, um persönliche Vorteile zu erreichen.

Probleme des Nachweises von Missbrauch
Bei der heute geltenden Rechtsgrundlage ist es sehr schwierig, eine missbräuchliche Einsprache nachzuweisen. Es stehen jedem Einsprecher die gleichen, zum Teil sehr allgemeinen, Begründungsmöglichkeiten zur Verfügung. Somit ist es nicht möglich, die Einsprache lediglich aufgrund der Begründung als unzureichend zu beurteilen. Ferner stehen heute unzählige Begründungsmöglichkeiten zur Verfügung. Zusätzlich erschwert der Ermessensspielraum der Behörden die Nachweisbarkeit von Missbrauch. Es kann somit nicht klar definiert werden, welche Einsprachen als missbräuchlich gelten.

Die Behörden müssen davon ausgehen, dass jede Einsprache ohne missbräuchliche Absicht erhoben wird. Da der Bürger einen Anspruch auf rechtliches Gehör hat, sind die Behörden verpflichtet, jede einzelne Einsprache ohne Vorurteile zu behandeln. Erfahrungsgemäss sind die Einsprachen stets so gut formuliert, dass kein Verdacht auf Missbrauch geschöpft werden kann. Eine entsprechende Schadenersatzklage ist somit auch schwer durchsetzbar.

Probleme einer Vielzahl von Begründungsmöglichkeiten
Das materielle Recht ermöglicht, Ansprüche geltend zu machen, die sich aus der Eigentumsgarantie ergeben. Das Recht hält die Möglichkeiten fest, die ein Einsprecher als Begründung zur Einsprache anführen kann. Beispielsweise ist es jedem möglich, die mangelnde Einhaltung einer Ästhetikbestimmung eines Bauprojektes zu rügen. Selbst wenn dieser Mangel sich auf der rückwärtigen und nicht einsehbaren Seite eines Gebäudes befindet. Es ist somit für Einsprechende relativ einfach, missbräuchliche Gründe hinter vorgeschobenen Gründen zu verbergen.

Probleme der weit gefassten Legitimation für Einsprachen
Die aktuelle Gesetzgebung ist sehr weit gefasst: Nicht nur Eigentümer angrenzender Grundstücke dürfen Einsprache erheben, sondern auch solche, deren Grundstücke weiter vom Bauobjekt entfernt liegen. Legitimiert sind zudem nicht nur Grundeigentümer, sondern auch Mieter in der Nachbarschaft. Die Einsprachelegitimation ist über die Jahre systematisch ausgedehnt worden. Es ist kein Ende dieser Entwicklung abzusehen.

Problem der langen Verfahrensdauer
Oftmals dauern die Einspracheverfahren sehr lange und können über mehrere Instanzen weitergezogen werden. Durch diese Verzögerungen sind Bauprojekte mit einem erheblich finanziellen Risiko behaftet. Dies bringt den Einsprechenden in eine starke Machtposition und begünstigt Missbräuche.

Problem der Einsprachen ohne Kostenfolge
Weil Einsprachen kostenlos erhoben werden können, ist die Hürde einer Einsprache entsprechend tief. Dieser Umstand lässt sich auf der Grundlage der geltenden Gesetzgebung kaum ändern, da sich jeder Bürger auf rechtliches Gehör berufen kann, unabhängig von dessen Vermögenssituation.

Somit muss sich der Einsprecher zu keinem Zeitpunkt über die Stichhaltigkeit seiner Einsprache Rechenschaft geben. Daraus resultiert, dass er seine Chancen für eine Gutheissung in keiner Weise abwägen muss. Durch diese Sachlage entsteht eine Asymmetrie in der finanziellen Risikoverteilung zwischen dem Einsprecher und dem Bauherrn.

Problem der unterschiedlichen Interessengruppen
Es liegt auf der Hand, dass beim Baubewilligungs- bzw. Einspracheverfahren ein Interessenkonflikt der beteiligten Parteien besteht, denn der Bauherr verfolgt andere Ziele bzw. Absichten als der Nachbar, Politiker oder der Staat. Soll eine mehrheitsfähige Lösung erreicht werden, müssen somit sämtliche Sichtweisen berücksichtigt werden, was eine Verbesserung der Situation erschwert.

3. POLITISCHE MOTIVATION

Dass das Thema der missbräuchlichen Einsprache auch auf der politischen Ebene bereits diskutiert wird, zeigen drei Motionen im Zürcher Kantonsparlament ja perfekt aus den Jahren 1997 und 2012. Nachfolgend werden deren Inhalte zusammengefasst dargestellt.

Die von Bruno Dobler am 22. September 1997 eingereichte Motion betrifft das Thema «Gerechtigkeit bei Baurekursen – Einführung von angemessenen Kostenauflagen und Schadenstragungsverpflichtungen im Baueinspracheverfahren». Dobler schildert das Problem, dass Einsprachen oftmals nur erhoben werden, um allfällige Bauvorhaben mutwillig zu verzögern oder zu verhindern. Aufgrund dessen verteure sich das Bauvor-

haben, was beispielsweise bei Mietwohnungsüberbauungen letztlich zu einer unnötigen Erhöhung der Mieten führe. Bislang sei nicht erfasst, wie viele Projekte deswegen abgebrochen wurden. Zudem sei unklar, wie hoch der volkswirtschaftliche Schaden sei, der durch solche Machenschaften verursacht werde. Er hält fest, dass das Einspracheinstrument somit als erpresserisches Mittel zur persönlichen Profitmaximierung eingesetzt werden kann. Dies, obwohl das Bauvorhaben in vielen Fällen absolut gesetzeskonform sei. Ferner schreibt er, dass die gültigen Rechtsnormen mangelhaft seien und somit solche schädlichen und missbräuchlichen Rechtsmittelerhebungen zuliessen. Dobler ist der Auffassung, dass der Einsprecher die vollen Verfahrenskosten zu tragen habe, wenn dieser im Rekursverfahren unterliegt. Die Motion wurde mit 90:23 Stimmen abgelehnt.

Am 8. Dezember 1997 lancierte Bruno Dobler eine weitere Motion mit dem Inhalt «Einführung eines schnelleren Baubewilligungsverfahrens zur Förderung des Wirtschaftsaufschwungs und zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen». Er fordert, dass das Baubewilligungsverfahren innert drei Monaten abgewickelt werden müsse. Das heutige Bewilligungsverfahren dauere viel zu lange. Nicht nur Grossprojekte seien davon betroffen, sondern oftmals auch kleinere Umbauprojekte. Durch das zeitintensive Bewilligungsverfahren verliere der Kanton Zürich im Standortwettbewerb. Das Baubewilligungsverfahren im Kanton Zürich müsse radikal verkürzt werden. Sobald das vollständige Baugesuch vorliege, müsse die Behörde das Gesuch innert gesetzlicher Frist prüfen. Im Falle, dass die Behörde die Frist verpasse, müsse das Baugesuch als bewilligt taxiert werden. Schliesslich wurde die Motion am 5. November 2011 abgeschrieben, weil der Initiant Dolder aus dem Kantonsrat ausgetreten war.

Der Kantonsrat Franco Albanese lanciert zusammen mit Max Clerici und Gregor Rutz am 9. Juli 2012 eine weitere Motion zum Thema «Vermeidung missbräuchlicher und querulatorischer Baueinsprachen und Rekurse». Die Motion verfolgt das Ziel, dass die unterliegende Partei zu einer vollen Entschädigung verpflichtet wird, sofern die Einsprache bös- oder mutwillig erfolgt. Es liegt im Interesse jedes Bauherrn, ein Bauprojekt möglichst rasch realisieren zu können. Diese Tatsache steht im Spannungsverhältnis zu den Interessen der Betroffenen, insbesondere der Nachbarn. Den Initianten liegt es nahe, dass die schutzwürdigen Interessen der Einsprecher durch die Motion nicht tangiert werden. Die Folgen missbräuchlicher und querulatorischer Einsprachen sind langwierige administrative und gerichtliche Verfahren, was schlussendlich zu Verzögerungen des Bauvorhabens führt und somit einen volkswirtschaftlichen Schaden verursacht. Es liege im öffentlichen Interesse, dass solche Machenschaften unterbunden werden. Grundvoraussetzungen, um diesen Missstand zu beheben, sind kurze Verfahrenswege und rasche Gerichtsentscheide. Es liegt auf der Hand, dass das Erheben einer Kostenfolge für den Einsprecher im Falle von querulatorischer oder missbräuchlicher Absicht abschreckend wirkt. Die Motion wurde jedoch mit 80:71 Stimmen abgelehnt.

4. EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS

Um den oben genannten Grundsatzproblemen entgegenzuwirken, haben die Autoren in ihrer Arbeit nachfolgende Massnahmen eruiert:

Voraussetzung für die Erfolgsmessung
Aufgrund des föderalistischen Rechtssystems der Schweiz findet heute keine flächendeckende und einheitliche Datenerhebung bezüglich des Einspracheverfahrens statt, denn die Kantone haben unterschiedliche Verfahrensabläufe und somit auch unterschiedliche oder gar keine Datenerhebungen. Somit ist es in den meisten Kantonen nur schwer möglich, die aktuelle Situation zu erfassen und zu vergleichen.

Zudem ist die Begrifflichkeit von Kanton zu Kanton sehr unterschiedlich, was wiederum zu Komplikationen führt, wenn man diese für statistische Zwecke oder landesweite Vergleiche heranziehen möchte. Um die Wirkung von eingeführten Änderungen in Bezug auf missbräuchliche Einsprachen zu messen, ist es sinnvoll, flächendeckendes und einheitliches Zahlenmaterial zu erheben.

Erkennen von Missbräuchlichkeit
Die Möglichkeit, missbräuchliche von legitimen Einsprachen unterscheiden zu können, wäre der Schlüssel, um diesem Missstand entgegenzuwirken. Obschon eine klare Definition und die Bildung einer einheitlichen Rechtsmeinung oder das Erstellen einer abschliessenden Liste von Missbräuchen vermutlich nicht möglich ist, gilt es zumindest eine Annäherung an das Ziel zu verfolgen. Um diese Aufgabe wirkungsvoll anzugehen, wird hohes Fachwissen und juristische Kompetenz verlangt. Die Autoren empfehlen, eine Arbeitsgruppe von Juristen und Branchenvertretern mit der Ausarbeitung eines Lösungsansatzes zu beauftragen.

Vielzahl von Begründungsmöglichkeiten
Das materielle Recht wurde über die Jahre erweitert. Die Autoren stellen zur Diskussion, weshalb es jeman-

ABBILDUNG 3: *Abschliessende Empfehlung in Kurzform.*

dem heute gestattet ist, die Rüge eines Mangels zu verlangen, von dem er persönlich nicht betroffen ist, oder warum es legitim ist, mit vagen Begründungen wie der Ästhetik zu argumentieren. Die Restriktion von Begründungsmöglichkeiten ist eine Gratwanderung. Einerseits besteht die Gefahr, dass die Grundrechte des Einspracheverfahrens verletzt werden könnten und andererseits, dass die Möglichkeit geschaffen wird, die wahren Missbrauchsgründe hinter vorgeschobenen Begründungen zu verstecken.

Einschränkung der Legitimation

Ist ein Mieter durch ein Bauvorhaben in der Nachbarschaft nachweisbar negativ betroffen, räumt das Mietrecht diesem die Möglichkeit einer Mietzinsreduktion ein. Somit müsste in erster Linie der Eigentümer des betroffenen Grundstücks Einsprache erheben, und nicht der Mieter. Ferner hat der Mieter die Möglichkeit, seinen Wohnort mehr oder weniger frei zu wählen. Da der Mieter nicht gleichermassen an ein Grundstück gebunden ist wie ein Bauherr, sollte dieser auch nicht gleichermassen einspracheberechtigt sein. Durch die Einsprachemöglichkeit eines Mieters wird der Bauherr in dieser Hinsicht schlechtergestellt. Obschon im näher untersuchten Kanton Zürich, der als einer von wenigen Kantone über gutes Datenmaterial verfügt, Mieter heute noch relative wenig Einsprachen machen, empfehlen die Autoren die Aufhebung der Einsprachelegitimation des Mieters.

Optimierung der Verfahrensdauer

Je kürzer die Verfahrensdauer, desto weniger wird das Bauvorhaben verzögert, und der Anreiz für eine missbräuchliche oder querulatorische Einsprache wird reduziert. Eine Verkürzung der Verfahrensdauer ist eine der wenigen Möglichkeiten, das Einspracheverfahren zu optimieren, ohne das Recht auf Einsprache zu be-

schneiden. Verschiedene Experteninterviews bestätigen, dass Einsprachen in den meisten Fällen zu Bauverzögerungen führen, die den Bauherrn teuer zu stehen kommen. Das gesamte Baubewilligungsverfahren sollte schlanker und effizienter abgefasst werden.

Kostenvorschuss und Kostenbeteiligung erheben

Durch einen Kostenvorschuss könnte die Hürde für eine Einsprache erhöht werden. Mit einer Kostenerhebung können Einsprecher dazu motiviert werden, sich mit einem Projekt und den eigenen Beweggründen sowie den Chancen im Detail auseinanderzusetzen. Es ist anzunehmen, dass dadurch auch die Anzahl missbräuchlicher Einsprachen eingedämmt wird.

Die Höhe des Kostenvorschusses sollte aufgrund der Unterschiede in den Kantonen durch das zuständige Amt festgelegt werden. Bei missbräuchlichen Einsprachen sollten dem Einsprecher zudem die Verfahrenskosten und eine Parteientschädigung auferlegt werden. Die Problematik mit dieser Massnahme ist nach wie vor die Nachweisbarkeit einer missbräuchlichen Einsprache.

Fazit der Empfehlungen

Abschliessend ist zu erwähnen, dass keine der oben aufgeführten Massnahmen einzeln eingesetzt werden kann, um die Problematik zu entschärfen. Vielmehr ist es das Zusammenspiel verschiedener Massnahmen, die zu einer Verfahrensoptimierung führen könnte. Um die Auswirkungen der Massnahmen deutlich messen und aufzeigen zu können, benötigt es drei Vorgehensschritte, wie die nachfolgende Grafik aufzeigt.

In einem ersten Schritt müsste eine Datenerhebung eingeführt werden, welche die jetzige Situation erfasst. Nur aufgrund dieser Datenerhebung wäre es, nach Implementation der verschiedenen Massnahmen möglich, deren Auswirkung aufzuzeigen.

5. WEITERFÜHRENDE FRAGEN

Ein sehr spannender Aspekt wäre der Vergleich zum Ausland. Wie wird das ganze Verfahren im Ausland gehandhabt? Kann die Schweiz etwas von anderen Ländern lernen? Allenfalls wäre ein Ranking der verschiedenen Länder möglich. Ferner wäre interessant zu erfahren, ob eine Korrelation zwischen der Bevölkerungsdichte einer Region und der Anzahl der Einsprachen besteht.

Es ist heute gänzlich unerforscht, wie viele Bauvorhaben aufgrund missbräuchlicher Einsprachen nicht realisiert werden. Interessant wäre demzufolge, die volkswirtschaftliche Bedeutung abzuschätzen.

ZÜRICH, KT. (2012): Baurekursgericht des Kantons Zürich, Rechenschaftsbericht an den Kantonsrat.

NZZ NEUE ZÜRCHER ZEITUNG (2011): Rekurrentin soll für Bauverzögerung zahlen, in: www.nzz.ch/aktuell/zuerich/uebersicht/rekurrentin-soll-fuer-bauverzoegerung-zahlen-1.9738980.

ALBANESE, F. / RUTZ, G. / CLERICI, M. F. (2012): Vermeidung missbräuchlicher und querulatorischer Baueinsprachen und Rekurse, in: www.kantonsrat.zh.ch/Geschaefte/Geschaefte.aspx?GeschaeftID=9f342265-3678-4f14-b881-d244bd89020d [11.8.2013].

DOBLER, B. (1997): Einführung eines schnelleren Baubewilligungsverfahrens zur Förderung des Wirtschaftsaufschwungs und zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen, in: www.kantonsrat.zh.ch/Geschaefte/Geschaefte.aspx?GeschaeftID=6efe1c13-f8d6-4db1-900e-7f360242c5c0 [11.8.2013].

DOBLER, B. (1997): Gerechtigkeit bei Baurekursen – Einführung von angemessenen Kostenauflagen und Schadenstragungsverpflichtungen im Baueinspracheverfahren, in: www.kantonsrat.zh.ch/Geschaefte/Geschaefte.aspx?GeschaeftID=435aa1d9-e56c-4ade-9ef7-b8e404f92d50 [11.8.2013].

ALBANESE, F. / RUTZ, G. / CLERICI, M. F. (2012): Bei missbräuchlichen Einsprachen sollen Bauherren entschädigt werden, in: www.cvp-zh.ch/fileadmin/Kantone_DE/Zuerich/Medienmitteilungen/2012/cvp_mm_missbr_Baurekurse.pdf.

Die Autoren

STEPHAN ANGELE *(Bild o.l.)*

MAS ZFH Real Estate Management, ist Geschäftsführer der Firma VARIAS Immobilien GmbH in Winterthur, die sich auf die Vermarktung von Neubauprojekten spezialisiert hat.

ALEXANDRE FAVRE *(Bild o.r.)*

MAS ZFH Real Estate Management, verfügt über zehn Jahre Erfahrung in der Immobilienbranche – unter anderem in leitenden Funktionen.

PATRICK ISCH *(Bild u.)*

MAS ZFH Real Estate Management, leitet das kaufmännische Gebäudemanagement bei der Auwiesen Immobilien AG in Winterthur und ist Mitglied der Geschäftsleitung sowie Prüfungsexperte beim SVIT.

Die Wirkung von CRM-Strategien auf den Unternehmenserfolg

Von Samir Sidgi

Mithilfe des Customer Relationship Management (CRM) lassen sich Kundenbeziehungen aktiv steuern. Im Kern steht eine kundenorientierte Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten. Die Masterarbeit «Untersuchung der Wirkung von Customer-Relationship-Management-Strategien auf den Unternehmenserfolg von deutschen Wohnungsunternehmen»[1] widmet sich dem Zusammenhang zwischen der CRM-Strategie und dem Unternehmenserfolg.

Die Immobilienwirtschaft lebt das Thema Kundenkommunikation höchst unterschiedlich. Viele Unternehmen sehen in der aktiven Steuerung der Kundenbeziehungen kein Wertschöpfungspotenzial und implementieren dementsprechend wenig kundenorientierte Strukturen und Systeme. Andere Unternehmen begreifen CRM als «ad hoc»-Massnahmenkatalog, der je nach Kundenzufriedenheitswert eher reaktiv eingesetzt wird. Und ein eher kleiner Teil der in der beschriebenen Arbeit untersuchten Wohnungsunternehmen interpretiert CRM als unternehmensstrategischen Ansatz.

Nur wenige wissenschaftliche Veröffentlichungen beschäftigen sich mit einem aktiven Management von Kundenbeziehungen bei Wohnungsunternehmen mithilfe von CRM. Insgesamt lässt sich feststellen, dass marketingorientierte Forschungsarbeiten im Kontext der Wohnungswirtschaft bislang von untergeordneter Bedeutung waren.

Der Zusammenhang zwischen der CRM-Strategie und dem Unternehmenserfolg wird im Rahmen der Arbeit auf der Grundlage der Identifizierung von Gestaltungsebenen und Erfolgsfaktoren hergeleitet. Entscheidungsträger der Wohnungsunternehmen sollten konkrete Hinweise erhalten, welche kritischen Punkte im Rahmen der Formulierung und der Implementierung einer CRM-Strategie zu beachten sind und wie eine stufenweise Annäherung an dieses komplexe Thema möglich ist.

«CRM-Strategie» ist nicht allgemeingültig definiert. Die Basis der strategischen CRM-Überlegungen ergibt sich aus den unterstellten Effekten der Kausalkette «von der Kundenorientierung zum Unternehmenserfolg». Die CRM-Strategie als Konstrukt wird in der zitierten Arbeit als Summe der innerhalb der verschiedenen Unternehmensebenen implementierten CRM-Aktivitäten bezeichnet. Dies können Rahmenbedingungen, Ziele, strukturelle Massnahmen oder Systemimplementierungen sein.

GESTALTUNGSANSÄTZE EINER CRM-STRATEGIE

Wie ordnet, implementiert oder strukturiert man nun solche Rahmenbedingungen und Massnahmenpakete? Im Rahmen der Grundlagenermittlung zur Beantwortung dieser Frage konnte festgestellt werden, dass die Kausalkette «Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung – Unternehmenserfolg» auch bei einem Wohnungsunternehmen unter gewissen Voraussetzungen zutrifft. Es konnte die Schlussfolgerung gezogen werden, dass zum einen das Kernprodukt Wohnung und zum anderen der Faktor der Mieterbetreuung einen signifikanten Einfluss auf die Erreichung von Kundenbindung haben.
Die Ebenen «Strategie/Kultur», «Struktur/Organisation» und «Systeme/IT-Infrastruktur» wurden zur Gestaltung einer CRM-Strategie identifiziert. Hierbei konnte herausgearbeitet werden, dass die Ebenen starke Interdependenzen zu einander aufweisen.

Für die Ermittlung des Zusammenhanges von CRM-Strategie und Unternehmenserfolg ist es unerlässlich, die Frage nach der richtigen Ausprägung einer CRM-Strategie zu stellen. Der Bezugsrahmen einer CRM-Strategie ergibt sich aus den zu gestaltenden Ebenen eines Unternehmens mit Rücksicht auf den Kunden. Die Fragen zur CRM-Strategie lauten:

- *Welche Rahmenbedingungen und Ziele eines Unternehmens ermöglichen Kundenorientierung?*
- *Welche strukturellen Voraussetzungen werden für die Unterstützung der beschriebenen Kausalkette benötigt?*
- *Welche Informationen und Unterstützungen zur Kunden- und Lieferantenkommunikation müssen bereitgestellt werden, um die Effekte der Kausalkette positiv zu verstärken?*

1 – Sidgi, Samir, Geiser, Rafael (2013), Untersuchung der Wirkung von Customer-Relationship-Management-Strategien auf den Unternehmenserfolg von deutschen Wohnungsunternehmen, Masterarbeit, HWZ, Hochschule für Wirtschaft Zürich, Zürich

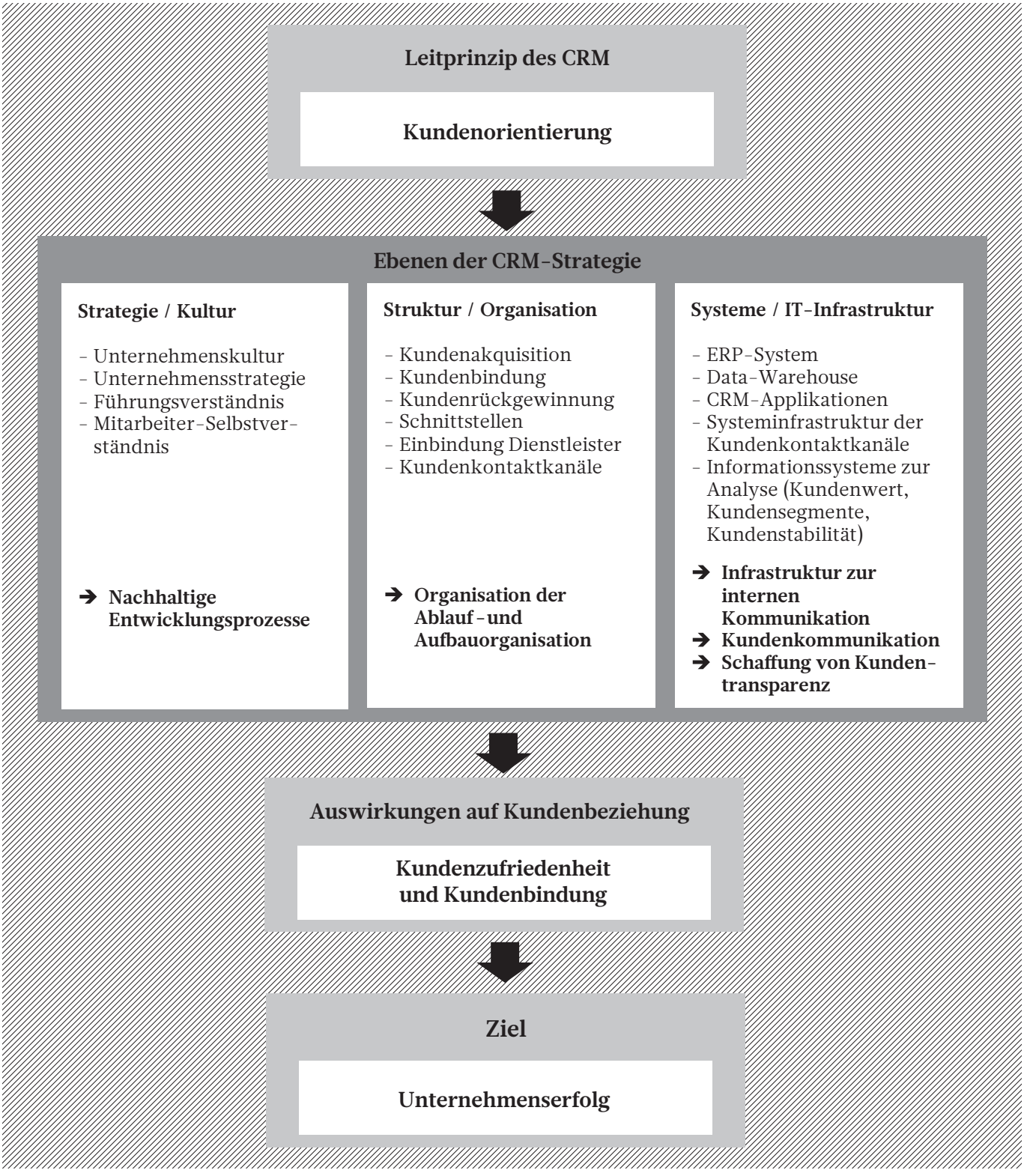


ABBILDUNG 1: *Die Ebenen der Gestaltung der CRM-Strategie im Kontext der Kausalkette «von der Kundenorientierung zum Unternehmenserfolg», Quelle: eigene Darstellung.*

Die folgenden fünf markanten Rahmenbedingungen dieser Ebenen für eine Erfolg versprechende CRM-Strategie wurden als markantes Zwischenergebnis dieser Arbeit auf der Basis von fundierten wissenschaftlichen Erkenntnissen erarbeitet.

1. Prozessorientierte Organisationsgestaltung
Eine prozessorientierte Organisationsgestaltung, unter Beachtung des Wertschöpfungsprozesses, trägt zur Prozessoptimierung bei. Die Gestaltungsebenen sollten dabei so definiert werden, dass eine flache Hierarchie, eine abteilungsübergreifende Kooperation und eine gewisse Handlungsflexibilität der Prozessbeteiligten gewährleistet bleiben.

Um die konkreten Prozesse des CRM zu identifizieren, ist die Kategorisierung der Kundenbeziehungen nach der Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung hilfreich. Die nachfolgende Abbildung zeigt beispielhaft eine prozessorientierte Organisationsgestaltung des CRM bei Wohnungsunternehmen.

2. Kundenorientierte Unternehmenskultur
Eine kundenorientierte Unternehmenskultur bildet die Grundlage für die erfolgreiche Ausgestaltung und Durchführung aller «marktorientierten» Aktivitäten eines Unternehmens. Ansatzpunkte zur Einflussnahme auf eine kundenorientierte Unternehmenskultur ergeben sich durch eine ganzheitliche Berücksichtigung der Ebenen «Grundannahmen», «Werte», «Normen» und «Artefakte».

3. Kundenorientierte Ausrichtung der Unternehmensstrategie
Die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung einer CRM-Strategie ist die kundenorientierte Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf der Basis einer kundenorientierten Unternehmenskultur. Die Formulierung der strategischen Ausrichtung sowie der strategischen Ziele des Unternehmens sollten aktiv die Kundenzufriedenheit beinhalten. Kundenbindung und die Akquisition von Mietern sollten ebenfalls einen festen Platz innerhalb der Unternehmensstrategie einnehmen.

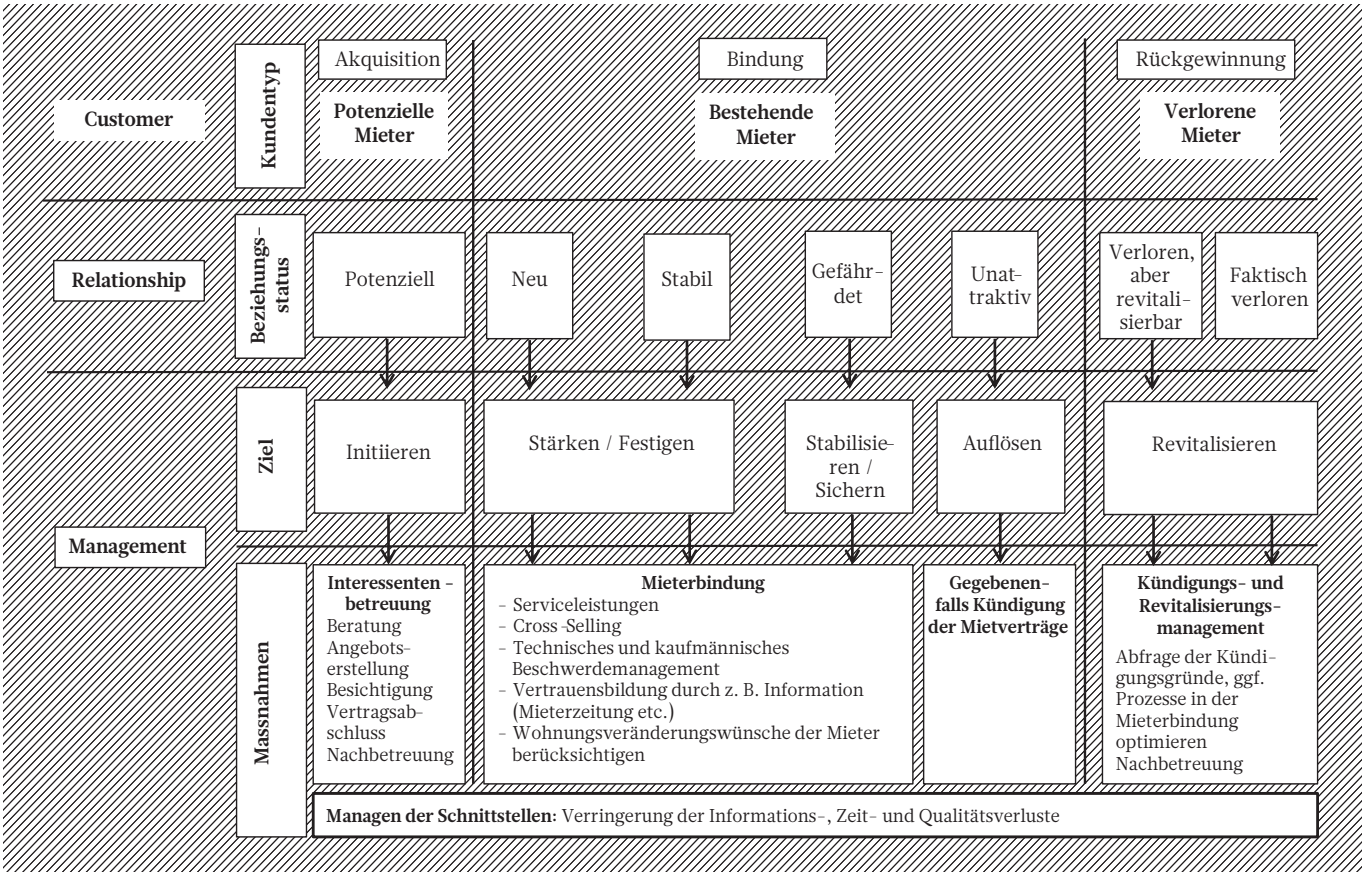


ABBILDUNG 2: *Organisationsgestaltung aus Prozesssicht des CRM, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Stauss/Seidel, 2007, 32.*

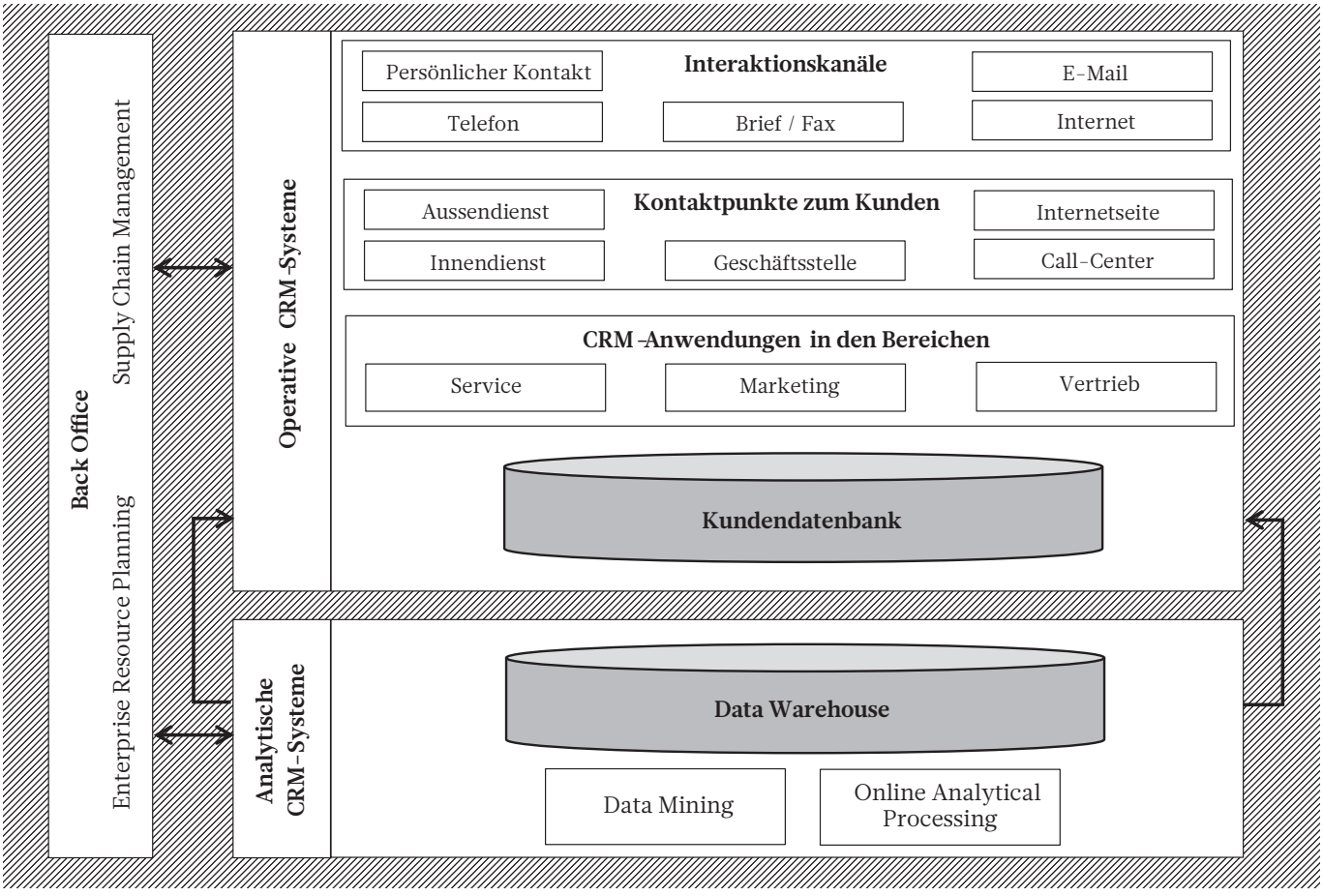


ABBILDUNG 3: *Komponenten eines CRM-Systems, Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hippner/Hubrich/Wilde, 2011, 45.*

4. Differenzierte organisatorische Ausrichtung

Eine wirksame CRM-Strategie eines Wohnungsunternehmens sieht eine differenzierte organisatorische Ausrichtung der verschiedenen CRM-Elemente vor. Neben dem Kundenakquisitionsmanagement sind dies das Kundenbindungsmanagement und das Kundenrückgewinnungsmanagement. Diese Elemente richten sich am Kundenlebenszyklus aus.

Die Prozesse der Akquisition sind so zu gestalten, dass allen am Prozess Beteiligten bewusst ist, welche Mieter oder Mietergruppen angesprochen werden sollen. Informationen, die dazu beitragen, neue Mietergruppen zu identifizieren, sollten regelmässig systematisch erhoben werden. Die Marktsegmentierung ist im Rahmen der Mieterakquise ein zwingend einzusetzendes Instrument.

Im Rahmen des Kundenbindungsmanagements sollte für eine erfolgsorientierte Steuerung der Organisation regelmässig erhoben und analysiert werden, welchen Aufwand einzelne Mieter oder Mietergruppen verursachen. Es muss auf der Grundlage von geeigneten Messinstrumenten bewusst entschieden werden, welche Mieter langfristig an das Unternehmen gebunden werden sollen. Wohnungsunternehmen sollten systematisch und strukturiert Messungen der Gesamtzufriedenheit und der Loyalität der Mieter vornehmen.

Das CRM-Element des Kundenrückgewinnungsmanagements sollte für eine erfolgsorientierte Ausrichtung an klaren wirtschaftlichen Vorgaben orientiert sein. Daraus folgend werden Kundenbindungs- und Kunden-Rückgewinnungsmassnahmen sowie der individuelle Ressourceneinsatz je Kundengruppe geplant.

5. Aktive Prozesse auf der Basis einer CRM-ausgerichteten IT-Architektur

Wohnungsunternehmen müssen neben den reaktiven Prozessen auch die aktiven Prozesse der Kundenbetreuung in der Organisation installieren. Die Um-

Vertrauensperspektive	
Kennzahlen	Datenkonsistenz, Anzahl der Parallelsysteme, Anzahl der Nutzer, Nutzungshäufigkeit
Operative Erfolgsziele	Systemnutzung, Datenqualität, ROI
Strategische Erfolgsziele	Vertrauen in das System
Kundenperspektive	
Kennzahlen	Kundenzufriedenheit, Wiederkaufrate, Wechselbarrieren
Operative Erfolgsziele	Bindung, Zufriedenheit, Nähe
Strategische Erfolgsziele	Beziehungsqualität
Prozessperspektive	
Kennzahlen	Durchlaufzeit, Fehlerrate, Kosten/Kanal, Kosten/Kunde
Operative Erfolgsziele	Prozesszeit, Prozesskosten
Strategische Erfolgsziele	Prozesseffizienz
Finanzperspektive	
Kennzahlen	ROI, Umsatzsteigerung, Customer Lifetime Value
Operative Erfolgsziele	Amortisationsdauer, Verzinsung
Strategische Erfolgsziele	Kundenergebnis
Potenzialperspektive	
Kennzahlen	Innovation, Mitarbeiter, Infrastruktur, Marke
Operative Erfolgsziele	Potenzial-Qualität bzgl. Kunden
Strategische Erfolgsziele	Realistisches Kundenpotenzial

ABBILDUNG 4: *Kennzahlen, strategische und operative Erfolgsziele, Quelle: eigene Darstellung.*

setzung einer CRM-Strategie setzt voraus, dass ein Informations- und Kommunikationssystem installiert wird, das notwendige Grundlageninformationen liefert, Analysen ermöglicht sowie die operativen Prozesse bestmöglich unterstützt. Eingesetzte Systeme müssen die Prozesse zum Kundenakquisitionsmanagement, zum Kundenbindungsmanagement und zum Kundenrückgewinnungsmanagement aktiv unterstützen. Dies betrifft sowohl die Unterstützung der Kundenkommunikation als auch die Lieferung der zu verarbeitenden Informationen.

Die in Wohnungsunternehmen installierten CRM-Systeme sollten zur Nutzung der ERP-Daten in jedem Fall als integrierte Lösungen konzipiert sein.

Aus diesen Prinzipien ergeben sich die in Abbildung 3 dargestellten operativen und analytischen Bereiche eines ganzheitlichen CRM-Systems:

ERFOLGSMESSUNG ALS BESTANDTEIL DER STRATEGIE

Im Rahmen dieser Arbeit wurde neben den Gestaltungsansätzen ein konkreter Steuerungsansatz des CRM erarbeitet, der in bestehende Managementansätze eines Unternehmens integrierbar bzw. auch auf andere Unternehmensbereiche übertragbar ist.

Einen entscheidenden Baustein innerhalb der Erfolgsmessung im CRM stellt die Darstellung der Wirkung sämtlicher CRM-Investitionen innerhalb eines Unternehmens dar. Hier setzt der CRM-Performance-Card-Ansatz von Auer (2004) an. Er verfolgt die Frage, ob und in welchem Mass die Investitionen im Rahmen des CRM sowie die Anpassungen der Organisationsstrukturen sich auf die Qualität der Dienstleistungen und Produkte auf das Unternehmensergebnis auswirken.

Der CRM-Performance-Card-Ansatz greift den mehrdimensionalen Kontrollansatz der Balanced Score-

card auf. Die strategischen und operativen Erfolgsziele des CRM werden in diesem Modell inklusive der Instrumente zur Messung und Bewertung der Kennzahlen integriert. Die Perspektiven enthalten dabei jeweils die nachfolgend aufgeführten Inhalte (vgl. Auer, 2004, 247):

- *strategische Erfolgsziele im Rahmen der Perspektiven*
- *entsprechende Erfolgskennzahlen*
- *Zielwerte für die Erfolgskennzahlen*
- *Ist-Werte.*

Die erhebliche Bedeutung des Faktors «Vertrauen» im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements hat zur Folge, dass die vier Perspektiven der Balanced Scorecard im CRM-Performance-Card-Ansatz um die «Vertrauensperspektive» ergänzt werden.

Die vorne dargestellte Tabelle stellt beispielhaft mögliche Erfolgsziele und Kennzahlen innerhalb dieses Management-Ansatzes dar.

Der CRM-Performance-Card-Ansatz kann aufzeigen, ob und in welchem Mass die Investitionen im Rahmen des CRM sowie die Anpassungen der Organisationsstrukturen sich auf die Qualität der Dienstleistungen und Produkte und auf das Unternehmensergebnis auswirken. Die strategischen und operativen Erfolgsziele des CRM lassen sich in diesem Modell sehr gut darstellen.

FAZIT

Die Haupterkenntnis der Arbeit ist ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung einer CRM-Strategie und dem Unternehmenserfolg.

Wohnungsunternehmen können den Unternehmensgewinn durch die konsequente Umsetzung einer CRM-Strategie nachhaltig steigern (vgl. Lohse, 2011, S. 50). Es konnten gar negative Effekte auf den Unternehmensgewinn festgestellt werden, sofern einzelne Gestaltungsansätze einer CRM-Strategie nicht in der Unternehmensstrategie berücksichtigt werden (vgl. Lohse, 2011, S. 52). Die Frage ist somit aus nachhaltiger Sicht nicht, ob ein Wohnungsunternehmen eine CRM-Strategie umsetzt, sondern wie die Umsetzung organisiert wird.

Im Laufe der Arbeit wurde ermittelt, dass in der Wohnungswirtschaft, wie in vielen anderen Branchen auch, die Form der Kommunikation auf die einzelnen Kundengruppen einzustellen ist. Hier setzen die CRM-Aktivitäten an. Die Kenntnisse und damit auch die kommunikative Berücksichtigung der unterschiedlichen Kundenlebenszyklen ermöglichen die aktive Gestaltung der Kundenbeziehungen.

AUER, CHRISTOPH (2004): Performance Measurement für das Costumer Relationship Management, Wiesbaden.
HIPPNER, HAJO / HUBRICH, BEATE / WILDE, KLAUS (2001): Grundlagen des CRM, 3. Auflage, Wiesbaden.
STAUSS, BERND / SEIDEL, WOLFGANG (2007): Beschwerdemanagement, 4., vollständig überarbeitete Auflage, München.
LOHSE, MORITZ (2011): Kundenorientierte Unternehmensführung von Wohnungsunternehmen, Köln.

Der Autor

SAMIR SIDGI

(33) verantwortet als Prokurist den Geschäftsbereich Bestandsmanagement bei der Stuttgarter Wohnungs- und Städtebaugesellschaft mbH. Sidgi war bislang bei verschiedenen Wohnungsunternehmen in Deutschland in leitenden Positionen tätig. Der ausgebildete Kaufmann der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft hat in Deutschland und in der Schweiz verschiedene nebenberufliche Studiengänge absolviert. Zuletzt hat er an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) einen Masterstudiengang in Real Estate Management abgeschlossen.

Würdigung des Beitrags «Die Wirkung von CRM-Strategien auf den Unternehmenserfolg»

Von Roman Bolliger

Die vorliegende Arbeit behandelt das Customer Relationship Management (CRM) mit der notwendigen konzeptionellen Tiefe und kombiniert den Ansatz erfolgreich mit praxisrelevanten Aspekten. Die Lektüre ist damit sowohl für den an der Theorie Interessierten als auch für den Praktiker wertvoll.

Obwohl Marketing mittlerweile auch im Alltag der Immobilienwirtschaft selbstverständlich geworden ist, wird damit in aller Regel noch oberflächlich umgegangen. Da bei Immobilienfachleuten das Marketingwissen nach wie vor weniger ausgeprägt vorhanden ist als das Know-how in technischen Disziplinen, haben fundierte Marketingansätze noch immer Seltenheitswert. Der pragmatische Ansatz überwiegt und konzeptionell durchdachten Ansätzen begegnen viele noch immer mit Skepsis.

In der vorliegenden Arbeit wird die Anwendung des aktuellen Marketingthemas CRM in der Immobilienwirtschaft systematisch untersucht. Dieser systematische Ansatz ist nicht nur aus akademischer Sicht, sondern ebenso aus praktischer Sicht zu begrüssen.

Aus akademischer Perspektive kann die Arbeit als gelungener Tatbeweis der Autoren gewertet werden, dass sie eines Masters of Real Estate Management würdig sind. Der Autor dieses Kommentars hatte denn auch die Aufgabe, die Arbeit zu bewerten, und ist zum Schluss gekommen, dass deren Qualität überdurchschnittlich sei. Es wurde eine gelungene konzeptionelle Tiefe erreicht, indem die drei betriebswirtschaftlichen Säulen Unternehmensorganisation, Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie beleuchtet wurden. Die Struktur der Arbeit charakterisiert sich durch die Kombination eines theoretischen mit einem empirischen Teil und bildet trotz dieser zwei Teile eine kompakte Einheit. Durch die vorgenommene Verbindung von Theorie und Empirie ist die Arbeit sowohl für den Akademiker als auch für den Praktiker nützlich.

Aus der Perspektive der Praxis ist insbesondere die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen CRM-Konzept und Unternehmenserfolg von Bedeutung. Ohne diesen Bezug werden Konzepte im Alltag leider oftmals mit der Begründung, man habe im Alltag anderes zu tun, als «nice to have» abgetan. Ein weiterer Pluspunkt der Arbeit besteht darin, dass sie sich nicht nur der Neukundengewinnung widmet, sondern ebenso der Bindung bestehender Kunden. Oft wird nämlich das Zweite zugunsten des Ersten vernachlässigt. Es ist deshalb sinnvoll, die Kundenbindung als Prozess zu definieren und mit entsprechenden Instrumenten auszustatten; damit wird sie fest im Unternehmensalltag verankert und zur Pflicht erklärt. Dafür, dass die dafür notwendigen Investitionen auch einen zusätzlichen Ertrag generieren, erbringt die vorliegende Arbeit den Beweis.

Die vorliegende Arbeit kann einen Beitrag dazu leisten, dass bestehende Kundenbeziehungen in der Praxis einen höheren Stellenwert erhalten. Es ist zu hoffen, dass ihr dies gelingt!

Der Autor

ROMAN H. BOLLIGER

Dr. oec. publ., dipl. Immobilien-Treuhänder, Experte für Immobilien-Marketing und Geschäftsführer des Swiss Circle, dem Netzwerk für Schweizer Immobilien und Standorte.