

Swiss Real Estate Journal/ N° 14

**Ambient Assisted Living
als Standard des zukünftigen
Wohnungsbaus – 22**

Sven Mathis, Nicola Petrocchi,
Felix Schwarz

**Digitalisierungsstrategien
im Real Estate Asset Manage-
ment – 29**

Michael Trübestein

**Der Mehrwertausgleich
gemäss teilrevidiertem Raum-
planungsgesetz – 38**

Matthias Odermatt, Claudio Quinter,
Markus Reichle

**Der Baurechtsvertrag und
seine Komplexität – 47**

Urs Bürgy, Adrian Fritz, Marc Hendry

**Wertminderung von Eigen-
heimen durch Fluglärm – 55**

Adrian Brügger

**Management von multisensorischen
Kundenerlebnissen: Die Macht
der Emotionen beim Kauf von
Wohneigentum – 4**

Barbara Krähenmann

**Das Geschäft mit dem lebenslangen
Zuhausewohnen – 14**

Joëlle Zimmerli

Themenschwerpunkte:

**Wohnen im Alter
Mehrwertausgleich und Baurecht**



Swiss Real Estate Journal/ N° 14

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. Dr. Urs Hausmann
Strategieberatung, Zürich

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

Redaktion

Prof. Dr. oec. publ. Peter Ilg
Dipl. Wirtschaftsprüfer
Leiter Swiss Real Estate Institute der HWZ
Hochschule für Wirtschaft Zürich
und des SVIT

Gestaltung

Simone Arnold, simonearnold:grafik

Verlag und Abonnementsverwaltung

Schulthess Juristische Medien AG,
Zwingliplatz 2, 8021 Zürich
Tel. +41 44 200 29 29
Fax. +41 44 200 29 28
zs.verlag@schulthess.com
www.schulthess.com

ISSN 1664-364X

Erscheint zweimal im Jahr

Jahresabonnement: CHF 108.-
Studentenabonnement: CHF 84.-
Einzelausgabe: CHF 58.-

PrintPlus

Mit dem PrintPlus-Abonnement haben Sie die Möglichkeit, Ihre Zeitschrift digital zu lesen. Zeitgleich mit der Printausgabe haben Sie Zugang zu den Beiträgen in digitaler Form. Detaillierte Informationen finden Sie unter www.schulthess.com/printplus

Jahresabonnement: CHF 120.-
Jahresabonnement Studierende: CHF 94.-

Echte Kundenbedürfnisse vs. die Vorstellung von Kundenbedürfnissen

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

In dieser Ausgabe werden die interessantesten Untersuchungen vorgestellt, die uns im Schweizer Immobilienmarkt in den letzten sechs Monaten aufgefallen

sind. Wir haben sie den beiden Ebenen «Bau und Betrieb» und «Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt» zugeteilt.

Auf der Ebene «**Bau und Betrieb**» werden vier Artikel zum Themenbereich Wohnen im Alter und Digitalisierung publiziert.

Die seit Jahrzehnten boomenden Eigenheimmärkte haben dazu geführt, dass fast alle Wohnobjekte verkauft oder vermietet werden konnten, ohne dass man sich die Mühe machen musste, die genauen Kundenbedürfnisse zu erfassen. Auch die zahlreichen digitalen Entwicklungen im Bereich der Immobilienbranchen sind meist mehr von den neuen technischen Möglichkeiten und weniger vom nachgewiesenen Kundenbedürfnis getrieben. **Krähenmann** zeigt in ihrem Artikel, wie wichtig für den Kaufentscheid eines Eigenheims das Riechen, Berühren und Fühlen des angebotenen Eigenheims ist und dass darauf mehr Wert gelegt werden sollte als auf eine noch perfektere digitale Aufbereitung des Verkaufsobjekts. **Zimmerli** untersucht in ihrem Artikel, wie stark sich die effektiven Wohnbedürfnisse des boomenden Segments der älteren Leute von den Vorstellungen der Anbieter von Alterswohnungen unterscheidet: Die meisten Senioren wollen gar nie in eine noch so perfekte Altersresidenz ziehen, sondern so lange wie möglich in den bisherigen vier Wänden bleiben. **Mathis, Petrocchi und Schwarz** zeigen aufgrund von Untersuchungen im EMPA-Projekt NEST, welche neuen Technologien es alten Menschen erlauben, möglichst lange in der vertrauten Umgebung zu bleiben. Zum Schluss zeigt **Trübstein** in einem weiteren digitalen Bereich die Möglichkeiten und Grenzen der Kundenakzeptanz: Er untersucht neueste Softwarelösungen für das Asset-Management von Liegenschaftenportefeuilles, die unter anderem auch auf Big Data zurückgreifen.

Auf Ebene «**Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt**» sind uns im letzten halben Jahr drei besonders interessante Arbeiten aufgefallen: **Odermatt, Quinter und Reichle** tragen die Erfahrungen zusammen, die andere Kantone und Länder mit dem Mehrwertausgleich gemacht haben, besprechen diese

mit Exponenten der lokalen Immobilienbranche und geben dann Empfehlungen zur Ausgestaltung der neuen Mehrwertausgleichsregelung im Kanton Zürich. Baurechtsverträge werden in der Zukunft stark an Bedeutung gewinnen, da vor allem Gemeinden und Kantone aus politischen Gründen kein Land mehr verkaufen können, um die Finanzen aufzubessern, sondern auf Baurechtslösungen zurückgebunden werden. **Bürgy, Fritz und Hendry** erarbeiten Best-Practice-Lösungen in den Kernpunkten solcher komplexen Verträge. Im nächsten Journal wird der zweite Teil ihres Artikels erscheinen. **Brügger** trägt Untersuchungen zur Wertreduktion von Schweizer Eigenheimen durch Fluglärmbelastungen zusammen. Er befragt Haushalte im süddeutschen Raum, wie viel Kompensation ihnen bezahlt werden müsste, damit die Südanflüge auf den Flughafen Kloten wieder gestrichen und das alte Anflugregime über Süddeutschland eingeführt werden könnte. Anschliessend stellt er Kosten-Nutzen-Überlegungen für die vom Südanflug betroffenen Schweizer Regionen an. Die Resultate sind erstaunlich.

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 Christian Hillig von der Schulthess Juristische Medien AG für die gute Zusammenarbeit.

Peter Ilg

Finanzen, Investment

und Immobilien umfasst
Themen wie:

- Investitions- und Desinvestitions-Planungen
- Risikomanagement
- Immobilien als Anlageklassen
- Bewertungen
- Kosten-, Preis- und Wert-Betrachtungen

Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt

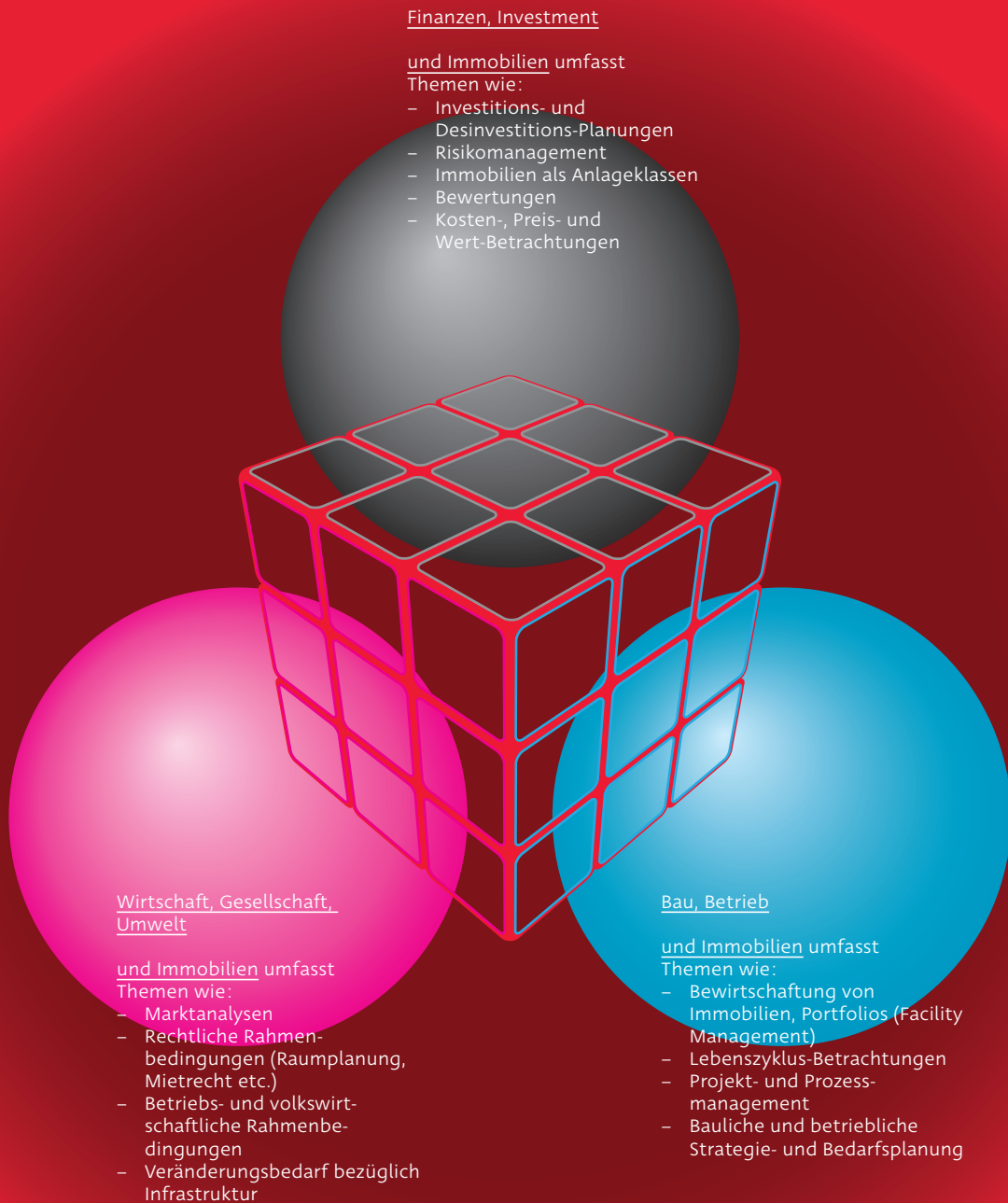
und Immobilien umfasst
Themen wie:

- Marktanalysen
- Rechtliche Rahmenbedingungen (Raumplanung, Mietrecht etc.)
- Betriebs- und volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Veränderungsbedarf bezüglich Infrastruktur

Bau, Betrieb

und Immobilien umfasst
Themen wie:

- Bewirtschaftung von Immobilien, Portfolios (Facility Management)
- Lebenszyklus-Betrachtungen
- Projekt- und Prozessmanagement
- Bauliche und betriebliche Strategie- und Bedarfsplanung



Management von multisensorischen Kundenerlebnissen: Die Macht der Emotionen beim Kauf von Wohneigentum

Von Barbara Krähenmann

Der Kauf von Wohneigentum ist ein hoch-emotionaler Prozess. Damit eine Immobilie in die engere Wahl kommt, muss sie für 85 Prozent der Frauen und für 76,9 Prozent der Männer auf den ersten Blick und aus dem Bauch heraus gefallen.¹ Sensorisch aufgeladene Kundenerlebnisse begünstigen diesen Vorgang.

¹ – comdirect bank AG. Pressemitteilung. Comdirect-Umfrage: Frauen folgen beim Immobilienkauf ihrer Intuition. Online (21.5.2016): <https://www.comdirect.de/cms/ueberuns/media/cori1088_0632.pdf>. 2010, 15. Oktober, 1.



1 EINLEITUNG

Nach einem positiven Bauchgefühl beginnen Wohneigentums Käufer, ihr Gefühl rational zu begründen. Sie besichtigen die Liegenschaft ein zweites und drittes Mal, um sich ihrer Sache sicher zu sein. Ob dieses Wohneigentum dann effektiv gekauft wird, hängt also nicht nur allein von diesem ersten Gefühl ab, sondern auch von externen Faktoren, wie dem Kaufpreis, der Präsentation der Liegenschaft oder der Art und Weise, wie sich Verkäuferinnen und Verkäufer im persönlichen Kontakt mit den Interessenten verhalten. Für das Marketing von Wohneigentum bieten sich somit unzählige Möglichkeiten, entlang des Kaufprozesses ihre Kunden zu begeistern und sich dabei Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Klassische Marketingansätze wie mono- oder duosen-sensorische Inserate und eine Website greifen dafür kaum mehr. Zumal sich Wohnobjekte ästhetisch und vom Ausbau her gleichen. Um die gewünschte Kundschaft anzuziehen, braucht es zunehmend unkonventionelle Ideen. Beispiele² aus der Vermietung zeigen, dass multisensorische Kundenerlebnisse die Vermietung beschleunigen. Je nach Motivation fühlten sich Wohnungssuchende dadurch sofort und unbewusst angesprochen. Die Wohnungen wurden gemäss Dr. Roman Bolliger (alaCasa) und der Autorin innert kürzester Zeit vermietet. Es ist sehr plausibel, dass diese Massnahmen einen positiven Einfluss auf den Absatz hatten. Solche und ähnliche Kundenerlebnisse können auch für den Verkauf von Wohneigentum eingesetzt werden. Denn Menschen nehmen auch beim Kauf von Wohneigentum ihre Umwelt über all ihre Sinne wahr. Je mehr diese Sinne be-spielt werden, desto intensiver werden in der Wahrnehmung der potenziellen Zielperson das Erlebnis³ und die entscheidungsrelevanten Emotionen.

Dies zeigt, dass es einen kausalen Zusammenhang zwischen Emotionen und einer Entscheidung geben muss. Diese These wird anhand der Frage erforscht: Welchen Einfluss haben Emotionen auf den Entscheidungsprozess beim Wohneigentumskauf? Entsprechend der Sichtweise des Neuromarketings, dass Emotionen einen grossen Anteil an Kaufentscheidungen haben, wird mit den Denkansätzen der Neurowissen-

schaften erklärt, wie sie entstehen, welchen Einfluss sie auf Entscheidungen haben und wie diese Erkenntnisse auf die Implementierung des multisensorischen Kundenerlebnismagements Einfluss nehmen.

1.2 EMOTIONEN

Viele Menschen wissen nicht, was sie wollen, «before they see it in context»⁴. Personen, die beispielsweise Musikboxen kaufen, wissen oft nicht, welche Musikboxen sie mögen – bis sie Musik aus Musikboxen hören, die besser tönt als aus den vorherigen Musikboxen.⁵ Dies wird auch bei der Suche von Wohneigentum beobachtet. Die Käufer wissen zumeist nicht, welche Wohnung oder welches Einfamilienhaus ihnen gefällt, bis sie an die Liegenschaft herantreten oder den Wohnraum betreten. Immobilienverkäufer können diesen Entscheid aktiv herbeiführen, indem sie die Kundenerlebnisse vor und während der Besichtigung multisensorisch aufladen.

Der Mensch – das multisensorische Wesen

Achtzig Prozent der menschlichen Kommunikation finden wortlos statt, sei es unter anderem über Berührung, Körperhaltung, Distanz, Augenkontakt und visuelle Signale wie Kleidung und Schmuck.⁶ Solche Sinneseindrücke sind für Kaufentscheidungen sehr wichtig. Dabei ist das Sehen der wichtigste Sinneseindruck, gefolgt von Tasten, Hören, Riechen und Schmecken.⁷ Bereits eine Woche nach dem Kauf ist es die Haptik (Tastsinn), die das Erleben eines gekauften Produkts, und die Zufriedenheit damit, am stärksten beeinflusst. Im Lebensmittelgeschäft nimmt man Melonen in die Hand, um sie zu riechen und deren Konsistenz zu erfüllen. Bei einer Wohnungsbesichtigung berührt man die Oberflächen der Materialien und riecht im Keller, ob er trocken oder feucht ist. Beim Herantreten an ein Haus sieht man die Ordnung oder Unordnung und hört die Vögel oder den Umgebungslärm. Das ist deshalb so, weil Menschen multisensorische Wesen sind⁸ und ihre Umgebung unbewusst mit ihren Sinnen wahrnehmen. Die Sinne sind wie Fenster des menschlichen Organismus zur

² – In Zufikon wurde vor der Überbauung ein Sonnenblumenfeld angelegt, am Bahnhof Chur wurden Energydrinks und Pausensnacks an junge Pendler verteilt und in Zürich Leutschenbach wurde in den leer stehenden Wohnungen eine WG-(Wohngemeinschaft-)Matching-Party organisiert. ³ – multisenseTV: Erfolgsrezept multisensorisches Marketing? Online (12.5.2016); <<https://www.youtube.com/watch?v=BpiKWABJdgo>>. 2010, 21. April, 0:13 Minute.

⁴ – Ariely, Dan: Predictably Irrational. The Hidden Forces That Shape Our Decisions. New York: HarperCollins Publishers, 2009, 3. ⁵ – Ariely, 2009, 3. ⁶ – Zaltman, Gerald: How Customers Think. Essential Insights Into The Mind of the Market. Boston: Harvard Business Review Press, 2003, 36. ⁷ – Barden, Phil: Decoded: The Science Behind Why We Buy. West Sussex: Wiley, 2013, 245, zit. in: Hartmann, Olaf/Haupt, Sebastian: Touch! Der Haptik-Effekt im multisensorischen Marketing. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2016, 50. ⁸ – Multisense®-Forum: Das multisensorische Gehirn. Online (4.6.2016); <<https://www.youtube.com/watch?v=76zhYdXhCFA>>. 2010, 21. April, 1:49 Minute.

Aussenwelt.⁹ Menschen nehmen durch diese «Fenster» extrasensorische Einflüsse wahr.¹⁰ Neuronen (Nervenzellen) transportieren dann die wahrgenommenen Signale vom entsprechenden Körperteil ins Gehirn. Dort werden sie verarbeitet¹¹ und lösen Emotionen aus.

Entscheidungsprozess

Emotionen helfen, Entscheidungen zu treffen. Sie werden unbewusst und durch einen Impuls ausgelöst. Deshalb fällt es schwer, sie willkürlich nachzuahmen. Einen Niesanfall zu unterdrücken, gelingt etwa genauso gut, wie eine Emotion zu unterdrücken.¹² Laut Schätzung vieler Wissenschaftler erfolgen fünfundneunzig Prozent der Denkleistung und Emotionen im Nichtbewusstsein,¹³ nur fünf Prozent im Bewusstsein, also mit dem Verstand. Sie bewirken physiologische Veränderungen und lösen ein bestimmtes Verhalten aus.¹⁴ Dabei organisiert das Nervensystem die von aussen oder innen herkommenden Impulse und gleicht sie, für den betreffenden Menschen unbewusst, mit den Erinnerungen an eine vergleichbare Situation ab. Je nach Erfahrung mit dieser Erinnerung entstehen entsprechende Vorstellungsbilder mit den jeweiligen Belohnungserwartungen oder Angstzuständen. Diese Zustände äussern sich durch positive oder negative Emotionen, und machen sich als somatische Marker über Körpersignale, wie ein Kribbeln im Bauch (Bauchgefühl), bemerkbar.¹⁵ Diese Körpersignale dienen dem finalen Abgleich und der biologischen Bewertung mit einer Erfahrung. Für das Denken und für die Entscheidungsfindung sind somit nicht nur Emotionen und der Verstand, sondern auch die Wahrnehmung des eigenen Körpers erforderlich.¹⁶ Ist das Bauchgefühl gut, kann dies zum Kauf führen. Weil ein Produkt oder eine Dienstleistung in der Regel nur

dann gekauft wird, wenn damit eine Belohnung und ein gutes Bauchgefühl einhergehen.

2 OPERATIONALISIERUNG DER EMOTIONEN

Die emotionale Aufladung von Kundenerlebnissen entlang des Kaufprozesses von Wohneigentum gelingt, indem die Brücke zwischen den Codes einer Liegenschaft und den impliziten Motiven der Käufer hergestellt wird. Kennt man die Kaufmotive der potenziellen Käufer, kann man die Codes entsprechend sensorisch aufladen und so entscheidungsrelevante Emotionen auslösen.

2.1 IMPLIZITE MOTIVE

In den vorne erwähnten Vorstellungsbildern manifestieren sich die Kaufmotive¹⁷ als Belohnungserwartungen oder Angstzustände und werden mit Wünschen und Bedürfnissen verknüpft. Dabei setzen die Motive Emotionsprogramme in aktuelle Situationen um.¹⁸ Wenn Eheleute beispielsweise gefragt werden, warum sie sich für Haus X entscheiden, sagt die Frau womöglich: «Weil ich mich darin wohl fühle.» Und der Mann: «Weil ich mich darin sicher fühle.» Das Angstsystem wird für den Mann also beim Kauf dieses Hauses zum Motiv. Er will ein sicheres Haus kaufen, damit er sich und seine Familie vor Gefahren und Bedrohungen schützen kann. Mit dem Kauf von Haus X befriedigt das Ehepaar demnach nicht primär seine physiologischen Grundbedürfnisse im Sinne von Maslow¹⁹, sondern unter anderem seine Sicherheits- und Wohlfühlmotive.

Neben Vitalbedürfnissen wie Atmung, Schlaf und Nahrung gibt es die drei grossen Emotionssysteme²⁰ Balance-, Dominanz- und Stimulanzsystem. Jeder Mensch hat eine Mischung aus diesen Motivsystemen in unterschiedlicher Ausprägung. Die Motivsysteme arbeiten unabhängig voneinander und sind meistens gleichzeitig aktiv.²¹ Der Balance-Typ wünscht Sicherheit, Stabilität und Ordnung,²² der Dominanz-Typ wünscht Macht, Status, Überlegenheit und Autonomie,²³ und der

9 – Schönhammer, Rainer: Einführung in die Wahrnehmungspsychologie. Sinne, Körper, Bewegung, 2. Auflage. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2013, 20. **10** – Schmidt, Robert/Schaible, Hans-Georg: Neuro- und Sinnesphysiologie, 5. Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2013, 196. **11** – Damásio, António: Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. Kober, Heiner (Übers.). 8. Auflage. Berlin: List, Ullstein Buchverlage GmbH, 2015, 97. **12** – Damásio, António: Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. Kober, Heiner (Übers.). Berlin: Ullstein Buchverlage GmbH, 2013, 65. **13** – Wegner, 2002; Lakoff & Johnson; Damásio; Edelman & Tononi; Baars, 1988; LeDoux; Searle; Freeman, 2000, zit. in: Zaltman, Gerald: How Customers Think. Essential Insights Into The Mind of the Market. Boston: Harvard Business Review Press, 2003, 40. **14** – Meyer, Wulf-Uwe/Reisenzein, Rainer/Schützwohl, Achim: Einführung in die Emotionspsychologie. Band 1: Die Emotionstheorien von Watson, James und Schachter. 2. Auflage. Verlag Hans Huber, 1993, zit. in: Herrmann, Andreas/Stefanides, Julia: Wechselspiel zwischen emotionalem und kognitivem Markenerlebnis – Ergebnisse und Implikationen einer neurowissenschaftlichen Studie. In: Bruhn, Manfred/Köhler, Richard (Hrsg.): Wie Marken wirken. Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung (131–143). München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2014, 133. **15** – Storch, Maja: Das Geheimnis kluger Entscheidungen. Von Bauchgefühl und Körpersignalen. 5. Auflage. München/Berlin: Piper Verlag GmbH, 2015, 39. **16** – Damásio, 2015, 108; Storch, 2015, 51.

17 – Goschke, Thomas: Motive und Motivmessung. Motivation, Emotion, Volition. Technische Universität Dresden. (PDF) Online (19.6.2016): <https://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_mathematik_und_naturwissenschaften/fachrichtung_psychologie/i1/allgpsy/lehre/lehreveranstaltungen/goschke_lehre/ws_2013/vl_motivation/VL05%20Motive.pdf>. 2013/2014. **18** – Häusel, Hans-Georg: Brain View. Warum Kunden kaufen. 4. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2016, 37. **19** – Maslow zählt auch das Wohnen, das Essen und das Schlafen zu den physiologischen Grundbedürfnissen. **20** – Häusel, Hans-Georg: Finanz- und Immobilienentscheidungen aus Sicht der Psychologie und Hirnforschung. In: Trübstein, Michael (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilieninvestments. Anlagevehikel, Märkte, Strategien in Deutschland und Österreich (69–90). Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien, 2012, 72. **21** – Häusel, 2016, 52. **22** – Häusel, 2016, 40. **23** – Häusel, 2016, 45.

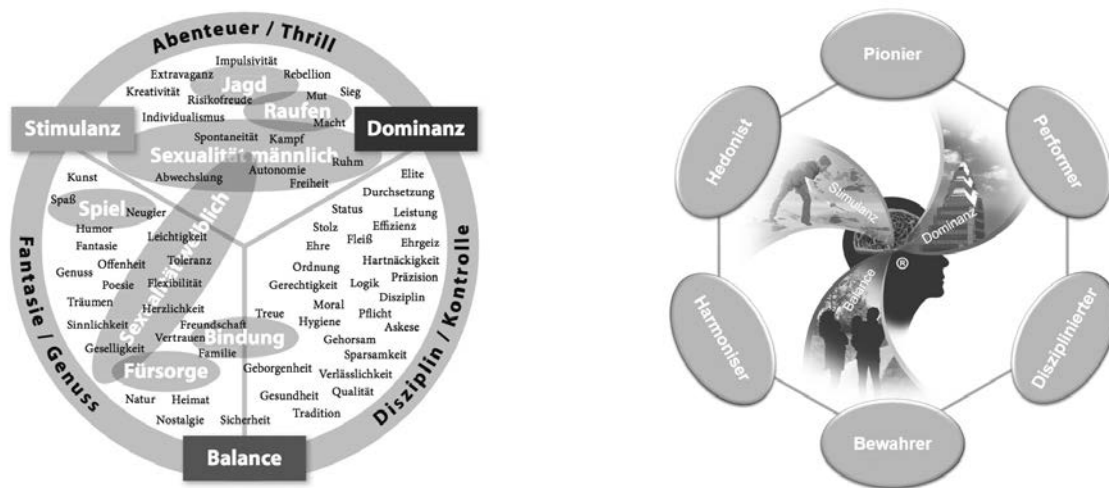


ABBILDUNG 1: Limbic® Map (linke Grafik) und limbische Typen (rechte Grafik)²⁴.

Stimulanz-Typ wünscht Erlebnis, Neues und Individualität.²⁵ Damit diese Erkenntnisse für das strategische Marketing operationalisiert werden können, wurde die Limbic® Map²⁶ (Abbildung 1) auf Basis der Erkenntnisse des Hirnforschers Jan Panksepp²⁷ weiterentwickelt. Es ist ein Modell, das Emotionssysteme und Werte kombiniert.²⁸ Werte wie Vertrauen, Freiheit und Individualismus werden den jeweiligen Motivsystemen zugeordnet. Dieses Modell ermöglicht die Definition einer limbischen Positionierung und der entsprechenden limbischen Segmente (respektive Typen; Abbildung 1). Der grosse Vorteil dieser Segmentierung liegt in den homogenen Bedürfnissen und dem homogenen Kaufverhalten.²⁹ Deshalb sollte die Segmentierung mit der Bestimmung des limbischen Typs beginnen, bevor soziodemografische und andere Faktoren angewendet werden.³⁰

Die limbischen Typen der Wohneigentumskäufer

Für Häusel³¹ suchen Käufer von Wohneigentum zum Eigenbedarf keine abstrakten Geldanlagen, sondern Lebensräume, in denen man sich wohlfühlen kann und mit denen man häufig auch sozialen Status repräsentieren will. Häusel³² beschreibt einige limbische Unter-

schiede von Wohneigentumskäufern anhand der folgenden drei limbischen Typen:

- **Bewahrer:** Eine Immobilie ist für sie «in erster Linie eine kuschelige Höhle. Im Vordergrund steht das eigene Haus. Traditionelle Bau- und Einrichtungsstile werden bevorzugt. Statusaspekte spielen fast keine Rolle. Bevorzugte Lagen sind Stadtrandgemeinden mit familiärem Umfeld.»
- **Performer:** Eine Immobilie ist für sie «Lebensraum und Statusproklamation zugleich. Je nach Familiensituation suchen sie ein Haus oder eine Eigentumswohnung. Repräsentative Baustile werden bevorzugt. Besonderer Wert wird der Lage beigegeben – nicht zuletzt deshalb, weil diese ebenfalls Teil der Statusinszenierung ist.»
- **Hedonisten:** Eine Immobilie ist für sie «Basis der individuellen Selbstverwirklichung. Bevorzugt werden Eigentumswohnungen in Hotspots von Städten. Der Einrichtungsstil ist kreativ und nonkonformistisch.»

Diese Auflistung zeigt, wie unterschiedlich die Kaufmotive der Wohneigentumskäufer sind. Auch werden dadurch die unterschiedlichen Erwartungen der Kunden an das Wohnrauminteresse und an die Beratung sichtbar. Dabei geht es nicht nur um Geld, sondern auch um das Vertrauen zwischen Kunde und Anbieter. Dieses Vertrauen entsteht über Erfahrungen, die man miteinander über eine längere Zeit aufbaut. Da ein Mensch in der Regel nur einmal in seinem Leben Wohneigen-

²⁴ – Quelle: Gruppe Nymphenburg (linke Grafik); Institut für limbische Kommunikation (rechte Grafik). ²⁵ – Häusel, 2016, 43. ²⁶ – Häusel, 2016, 53. ²⁷ – Häusel, Hans-Georg, zit. in: Scheier, Christian/Held, Dirk: Wie Werbung wirkt. Erkenntnisse des Neuromarketings. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2012b, 110. ²⁸ – Häusel, 2016, 53. ²⁹ – Raab, Gerhard/Gernsheimer, Oliver/Schindler, Maik: Neuromarketing. Grundlagen – Erkenntnisse – Anwendungen. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013, 281. ³⁰ – Raab et al., 2013, 281. ³¹ – Häusel, 2012a, 79. ³² – Häusel, 2012a, 69.

tum kauft, hat er für gewöhnlich keine Erfahrung im Kauf von Wohneigentum und somit keine Vertrauenserfahrung. Vertrauen kann jedoch in Gesprächen über beispielsweise die Familie und Hobbys aufgebaut werden.³³ Daher ist es wichtig, die Unterschiede der Inhalte im Small Talk zu berücksichtigen.³⁴ Während Disziplinierte über Haus und Garten reden wollen, schwärmen Bewahrer lieber von der gemütlichen Segeltour und Hedonisten erzählen von ihrem letzten Rockkonzert.³⁵ Auch in Bezug auf die Kleidung und die Inszenierung des Beratungsgesprächs unterscheiden sich die limbischen Typen. Eine Wohnzimmeratmosphäre wirkt auf den Performer minderwertig. Trägt der Makler jedoch einen fein geschnittenen Anzug mit Manschettenknöpfen, fühlt er sich unter seinesgleichen.³⁶ Damit die diskutierte Motive effektiv angesprochen werden können, werden sie über die Codes implementiert.³⁷

2.2 SENSORISCHE CODES

Codes sind Botschaften, die einer Marktleistung oder einem Erlebnis über Cues³⁸ Bedeutung geben und bei Konsumenten eine Belohnungserwartung oder Ablehnung auslösen. Unbewusst verarbeitet das Kundengehirn diese Cues und setzt diese meist direkt in Kaufhandlungen oder Kaufablehnung um.³⁹ Dabei greift das Gehirn auf die Erinnerungen zu und gleicht diese mit den neuen Cues ab. Beim Abrufen von Erfahrungen spielen Cues deshalb eine wichtige Rolle.⁴⁰ Sensorische Codes weisen auf die weiteren Produktmerkmale hin.⁴¹ Das ist vor allem für Düfte der Fall. Diese unterstützen die Botschaft des Produktes oder der Dienstleistung und bilden damit einen Teil der Marktleistungspersönlichkeit.⁴² Wenn beispielsweise anlässlich einer Hausbesichtigung der Duft von einem frisch gebackenen Aprikosenkuchen aufsteigt, dann kann dies die Erinnerung an Sonntagnachmittage bei der Lieblingstante auslösen. Tatsächlich können sensorische Bilder, die das Sehen, Riechen, Schmecken und Körpergefühle integrieren, ein überraschend intensives Erlebnis bezüglich der Wiederauffindung der dazugehörigen Erinnerung auslösen.⁴³

33 – Häusel, 2012a, 80. **34** – Häusel, 2012a, 80. **35** – Häusel, 2012a, 80. **36** – Häusel, 2012a, 80. **37** – Raab et al., 2013, 264. **38** – Cues, auch Codes genannt (Raab et al., 2013, 236), sind sensorische «Stichwörter» (Raab et al., 2013, 233) wie die Sprache, Geschichten, Symbole und Sensorik (Scheier, Christian/Held, Dirk: *Wie Werbung wirkt. Erkenntnisse des Neuromarketings*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2012a, 77). **39** – Häusel, 2016, 201. **40** – Zaltman, 2003, 176. **41** – Gohr, Katharina: *Stand und Entwicklungstendenzen im multisensorischen Marketing zur Inszenierung von Marken – eine kritische Analyse*. Bremen: Europäischer Hochschulverlag GmbH & Co. KG, 2011, 61. **42** – Gohr, 2011, 61. **43** – Zaltman, 2003, 177.

Alles, was Menschen über ihre Sinne wahrnehmen, aktiviert mentale Konzepte.⁴⁴ Wählt man zum Beispiel ein passendes Weinglas für einen zwanzigjährigen Bordeauxwein, nimmt man intuitiv das Glas mit langem Stiel und grossem Kelch, nicht das Wasserglas. Dabei hat diese Auswahl auch «Auswirkungen auf den Geschmack»⁴⁵. Der lange Stiel ist also ein Code für Geschmack. Und die automatische Sicherheitsanlage im Haus ist ein Code für Sicherheit und Kontrolle. Die physischen Produkteigenschaften sagen demnach, welche Belohnung an dieses Produkt gekoppelt ist.⁴⁶ So sollte es das Ziel des Marketings sein, das Gefühl der Belohnung beim Kunden zu wecken.⁴⁷ Denn fehlt der Anschluss zu den Motiven und Belohnungsprofilen, ist der Code wertlos.⁴⁸ Bei einer Liegenschaft beispielsweise, die Merkmale eines «disziplinierten» Profils aufweist, werden die sensorischen Codes entsprechend dem limbischen Profil «Diszipliniertes» abgeleitet. Pro Sinn werden sensorische Codes für die entsprechenden Werte bestimmt, wie Tabelle 1 (S. 9) zeigt.

3 MANAGEMENT VON MULTISENSORISCHEN KUNDENERLEBNISSEN

Für die Implementierung eines erfolgreichen Kundenerlebnismagements bedarf es einer kundenorientierten Unternehmensstrategie.⁴⁹ Der Kunde steht dabei im Mittelpunkt der Betrachtung. Sämtliche Kundenerlebnisse werden entsprechend aus Sicht der Zielperson geschaffen.

3.1 MULTISENSORISCHE KUNDENERLEBNISSE

Bisher mangelt es an einem einheitlichen Verständnis für den Begriff Kundenerlebnis, trotz der vielen Studien, die sich mit Kundenerlebnissen auseinandersetzen.⁵⁰ Es besteht jedoch Einigkeit darüber, dass Kundenerlebnisse vom Kunden ganzheitlich und subjektiv wahrgenommen werden. Und dass der Kunde mit dem

44 – Scheier et al.: *Codes. Die geheime Sprache der Produkte*. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2012b, 21. **45** – Scheier et al., 2012b, 23. **46** – Scheier et al., 2012b, 112. **47** – Nölke, Stephan Vincent/Gierke, Christiane: *Das 1x1 des multisensorischen Marketings. Multisensorisches Branding: Marketing mit allen Sinnen. Umfassend. Unwiderstehlich. Unvergesslich*. Köln: comevis GmbH & Co. KG, 2011, 66. **48** – Scheier et al., 2012a, 147. **49** – Jüttner et al.: *Kundenerlebnismangement. Praxisorientierte Handlungsanleitungen für Dienstleistungsunternehmen*. Zürich: Compendio Bildungsmanagement AG, 2012, 7. **50** – Carù, Antonella/Cova, Bernard: *Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept*, in: *Marketing Theory*, Vol. 3, No. 2, 2003, 267–286; Helkkula, Anu: *Characterising the Concept of Service Experience*, in: *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 3, 2011, 367–389, zit. in: Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten: *Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler Springer, 2012, 5.



| Bestimmung der sensorischen Codes für das Erlebnis «Besichtigung» – Grundmotiv: Kontrolle | | | | |
|---|------|---|--|--|
| Sinn | Wert | Ordentlich | Sicher | Wirtschaftlich |
| Auge | | Haus reinigen, Rasen mähen, saubere Kleider, Licht anzünden, saubere Toilette | Sicherheitsanlage reinigen, Bedienungsanleitungen bereithalten, Licht anzünden | Heizungssystem reinigen, Heizkostenabrechnungen bereithalten |
| Gehör | | Angenehme Stimme | Sicherheitsanlage in Funktion | Fakten über die energetische Versorgung erklären |
| Tasten | | Dokumentation mit speziellem Umschlag | Code für Sicherheitsanlage eintippen lassen | Knöpfe an der Heizung dürfen berührt werden |
| Geschmack | | Apérogebäck, Weisswein | | |
| Geruch | | Duft nach frisch geschnittenem Rasen | Nicht parfümiertes Reinigungsmittel (duftet rein) | Kein Geruch nach Heizungssystem |

TABELLE 1: Sensorische Codes eines «disziplinierten» Hauses für Disziplinierte.

Anbieter an den unterschiedlichen Kundenkontaktpunkten interagiert.⁵¹ Ein Kundenerlebnis ergibt sich aus der Reaktion eines Kunden auf bestimmte Impulse eines Angebots vor, während und nach dem Kauf einer Marktleistung.⁵² Durch die zeitgleiche Einspielung von Botschaften über verschiedene Wahrnehmungskanäle (wie Sehen, Tasten, Fühlen und Schmecken) werden diese Reaktionen vom Gehirn um ein Vielfaches verstärkt.⁵³ Die Botschaft wird dadurch schneller und bis zu zehnmal intensiver verarbeitet als ein mono- oder duosensorisches Signal.⁵⁴

Kunden haben eine bestimmte Erwartung an das Erlebnis. Es soll ihnen an den direkten und indirekten Kontaktpunkten funktionalen und emotionalen Nutzen bringen.⁵⁵ Dies setzt voraus, dass sie sich emotional am Erlebnis beteiligen⁵⁶ und als Hauptakteure bei der Gestaltung der Erlebnisqualität mitwirken.⁵⁷ Da die emotionale Aktivierung über die impliziten Motive läuft, muss sich die Inszenierung der Kundenerlebnisse an diesen Motiven orientieren.⁵⁸ Auf Basis dieser Motive können Unternehmen die passenden Belohnungsprofile ihrer Marktleistung entwickeln und damit, aus Sicht der Kunden, dem Erlebnis Bedeutung geben. Dabei haben auch Kontakte von Kunden mit anderen Kunden einen Einfluss auf die Erlebnisqualität,⁵⁹ wie zum Beispiel bei einem «Tag der offenen Tür», wo Interes-

sierte zur gleichen Zeit kommen und aufeinandertreffen. Ein Performer würde sich dabei missachtet fühlen, für einen Hedonisten wäre es eine willkommene Abwechslung.

3.2 KUNDENERLEBNISMANAGEMENT (KEM)

Das zentrale Ziel des KEM ist die Förderung der Kundenloyalität. Da sich Makler und Käufer in der Regel nach dem Hauskauf nicht mehr treffen und da zumeist nur einmal im Leben Wohneigentum gekauft wird, wirkt sich die Qualitätswahrnehmung des Käufers für gewöhnlich nicht auf ein Wiederkaufverhalten aus. Sie kann sich jedoch in der Weiterempfehlung der Maklerin oder des Maklers äussern und so zu einer Reduktion der Bewertungsunsicherheit bezüglich der Leistungsqualität eines Unternehmens beitragen. Für ein erfolgreiches KEM bedarf es der Bereitschaft des Anbieters, mit der Zielgruppe in Dialog zu treten. Das Unternehmen akzeptiert die Kunden als Mitakteure bzw. Hauptakteure bei der Gestaltung der Erlebnisqualität. Damit sich diese Strategie nach innen multiplizieren und im Kundenkontakt entfalten kann, muss sie vom Management vorgelebt werden. Fähigkeiten wie Empathie und Dialogkompetenzen sind Voraussetzung für ein Vorgehen im Sinne des Kunden. Dabei liegt der Fokus des Anbieters auf den Erwartungen und Motiven seiner Zielgruppe. Für das integrierte KEM dient die Kundenerlebnismangement-Toolbox von Jüttner et al.⁶⁰

⁵¹ – Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten: Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler Springer, 2012, 5. ⁵² – Bruhn et al., 2012, III. ⁵³ – Raab et al., 2013, 23. ⁵⁴ – Nölke et al., 2011, zit. in: Jüttner et al., 2012, 12. ⁵⁵ – Jüttner et al., 2012, 7. ⁵⁶ – Jüttner et al., 2012, 8. ⁵⁷ – Jüttner et al., 2012, 7. ⁵⁸ – Jüttner et al., 2012, 10. ⁵⁹ – Jüttner et al., 2012, 7.

⁶⁰ – Jüttner et al., 2012.

| Kundenerlebnismagement für eine Bestandesimmobilie | | |
|--|---|--|
| Schritt | Titel | Inhalt |
| 1 | Abklärung der internen Voraussetzungen | Abklären, ob die internen (Ressourcen, Kompetenzen) Voraussetzungen für eine methodische Planung und Durchführung eines multisensorischen Erlebnisses wie eines «Tags der offenen Tür» seitens Verkäufer gegeben sind. |
| 2 | Bestimmung der sensorischen Codes | Jede Immobilie hat ein eigenes limbisches Profil und sendet unbewusst ihre sensorischen Codes aus (vgl. Tabelle 1). |
| 3 | Definition der Zielgruppe und des Zielprozesses | Definition der Zielgruppe: Die Segmentierung beginnt mit der Bestimmung des limbischen Typs, welcher dem limbischen Profil der Immobilie entspricht. Dann erst werden soziodemografische und andere Segmentierungskriterien beschrieben. Definition des Zielprozesses: Hier wird die Frage beantwortet: Welche Prozesse sind für diese Kunden besonders relevant? Für welche dieser Prozesse soll das KEM gemacht werden? |
| 4 | Entwurf der Kundenerlebnisgeschichte | Das ideale Kundenerlebnis wird aus Kundensicht als Geschichte erzählt. Dabei wird nicht mit Checklisten und Flussdiagrammen gedacht, sondern mit dem Herzen und allen anderen Sinnen. ⁶¹ |
| 5 | Identifikation der Belohnungssysteme | Bei der Definition von Werten geht es darum, effektive Zustände zu beschreiben. Eine erwartete Belohnung ist ein erwünschter Zustand, wie beispielsweise: In diesem Haus habe ich Kontrolle über alles. |
| 6 | Strategische Synthese | In diesem Schritt werden die impliziten Codes von Haus X und die impliziten Belohnungssysteme der Zielgruppe überprüft. Damit wird die Beziehung zwischen Haus X und dem Zielsegment hergestellt. |
| 7 | Drehbuch Kundenerlebnis | Hier erfolgt die operative Umsetzung der Kundenerlebnisgeschichte von Schritt 4 als «Theaterstück Kundenerlebnis». ⁶² Dafür wird ein Drehbuch erstellt. |
| 8 | Messung | Kunden, die das Erlebnis erfuhren, werden dazu befragt. Dabei wird abgeklärt, ob das Erlebte der Belohnungserwartung entsprach. |
| 9 | Operative Synthese | Hier wird auf der operativen Ebene die Unternehmensperspektive der Kundenperspektive gegenübergestellt. Dabei wird die wahrgenommene Lücke zwischen der Planung des Erlebnisses im Drehbuch und den Messergebnissen aus Schritt 8 ermittelt. Anhand des Gaps werden Verbesserungspotenziale identifiziert. Damit kann der operative Handlungsbedarf bestimmt werden. ⁶³ |

TABELLE 2: Management für irgendein multisensorisches Kundenerlebnis in einer Bestandesimmobilie.

Diese Toolbox besteht aus neun Schritten. Sie unterstützen Unternehmen dabei, sich systematisch mit der Interaktion zwischen ihnen und ihrer Zielgruppe auseinanderzusetzen. Zudem hilft diese Toolbox, die Voraussetzungen zu schaffen, damit das Unternehmen diese Interaktionen zu positiven und bleibenden Kundenerlebnissen gestalten kann. Dafür wird empfohlen, mit der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern, die in direktem Kundenkontakt stehen, mehrere Workshops durchzuführen. Dabei sollen einige attraktive Zielsegmente miteinbezogen werden. Nach der Gestaltung eines Kundenerlebnisses werden diese Erlebnisse aus Sicht dieser Kunden ausgewertet und wenn nötig angepasst. Diese neun Schritte werden in Tabelle 2 für irgendein multisensorisches Kundenerlebnis in einer Bestandesimmobilie kurz aufgeführt.

4 FAZIT

Das Literaturstudium unterstützt die These, dass es zwischen Emotionen und der Entscheidungsfindung einen kausalen Zusammenhang gibt. Dies wurde auf Basis von branchenunabhängigen Studien über die Entscheidungsfindung dargelegt. Es gibt kaum Studien, die spezifisch die Kaufentscheidung beim Wohneigentumskauf untersuchten. Weil sämtliche Handlungen motivgetrieben sind, konnte die Frage, welchen Einfluss Emotionen auf den Entscheidungsprozess beim Wohneigentumskauf haben, weitgehend beantwortet werden. Weil die Motive einer Person gleich sind, egal ob sie Wohneigentum oder ein Auto kauft, ist es naheliegend, dass entscheidungsrelevante Emotionen mit den gleichen sensorischen Codes ausgelöst werden. Eine Person, die beispielsweise nach Abwechslung strebt, sucht ein Haus oder ein Auto, das sie vor Langeweile schützt. Kennt man die relevanten Kaufmotive, können die Kundenerlebnisse entlang des Kaufprozesses entsprechend

⁶¹ – Jüttner et al., 2012, 24. ⁶² – Jüttner et al., 2012, 27. ⁶³ – Jüttner et al., 2012, 27.



multisensorisch aufgeladen werden. Sei es in diesem Fall anhand von kurzweiligen Geschichten, bunten Apps mit Überraschungseffekt oder unterhaltsamen Radiospots mit wenig Fakten. Je mehr Sinne sensorisch limbisch korrekt aktiviert werden, umso intensiver und schneller wird eine Botschaft mit der Belohnungserwartung abgeglichen und verarbeitet. Marketingbotschaften haben für den Empfänger also nur dann eine Bedeutung, wenn sie im Gedächtnis der Empfänger als Belohnung gefunden werden.

Die Kunden sind Hauptakteure ihrer Erlebnisse und nehmen diese subjektiv wahr. Deshalb gestaltet die Kundenerlebnismanagement-Toolbox die Kundenerlebnisse konsequent aus Sicht der Kunden. Damit Unternehmen multisensorische Kundenerlebnisse methodisch schaffen können, muss intern eine kundenorientierte Unternehmensstrategie definiert und vom Management vorgelebt werden. Für die Implementierung dieser Strategie im Unternehmen braucht es seitens des Personals Fähigkeiten wie Empathie und Dialogkompetenzen. So können die entsprechenden externen Erfolgsfaktoren wie die Erwartung der Kunden nach Belohnung und Ritualen erfüllt werden.

In der Immobilienwirtschaft Schweiz wird seit einiger Zeit viel und intensiv über die digitale Transformation gesprochen. Vor dem Hintergrund der Effizienz werden immer mehr Standardaufgaben digitalisiert. Gebäude regulieren sich zunehmend selber und der Kühlschrank beginnt, eigenständig Milch und Eier zu bestellen. Es ist deshalb unklar, ob das multisensorische KEM Einzug in die Marketingabteilungen der Immobilienfirmen finden wird. Da der Mensch ein multisensorisches Wesen ist, braucht es für nachhaltige Kundenloyalität jedoch mehr als Klicks und Touchscreens. Je digitaler und virtueller die Welt wird, desto sensorisch ärmer wird sie.⁶⁴ Die Lösung liegt deshalb einerseits in der Verknüpfung der digitalen und analogen Kundenkontaktpunkte zu einer Erlebniskette und andererseits in deren sinnlicher Aktivierung. Implementiert ein Unternehmen diese Präferenzstrategie, steigt das Potenzial der emotionalen Kundenbindung sowie die Differenzierungsmöglichkeit gegenüber Mitbewerbern.

⁶⁴ – Naisbitt, John: Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives. New York: Warner Books, 1982, zit. in Hartmann et al., 2016, 16.

- ARIELY, DAN:** Predictably Irrational. The Hidden Forces That Shape Our Decisions. New York: HarperCollins Publishers, 2009, 3.
- BARDEN, PHIL:** Decoded: The Science Behind Why We Buy. West Sussex: Wiley, 2013, 245.
- BRUHN, MANFRED / HADWICH, KARSTEN:** Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Gabler Springer, 2012, 5.
- CARÙ, ANTONELLA / COVA, BERNARD:** Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept, in: Marketing Theory, Vol. 3, No. 2, 2003, 267–286.
- COMDIRECT BANK AG:** Pressemitteilung. Comdirect-Umfrage: Frauen folgen beim Immobilienkauf ihrer Intuition. Online (21.5.2016): <https://www.comdirect.de/cms/ueberuns/media/coril088_0632.pdf>. 2010, 15. Oktober, 1.
- DAMÁSIO, ANTÓNIO:** Ich fühle, also bin ich. Die Entschlüsselung des Bewusstseins. Kober, Heiner (Übers.). Berlin: Ullstein Buchverlage GmbH, 2013, 65.
- DAMÁSIO, ANTÓNIO:** Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. Kober, Heiner (Übers.). 8. Auflage. Berlin: List, Ullstein Buchverlage GmbH, 2015, 97, 108.
- GOHR, KATHARINA:** Stand und Entwicklungstendenzen im multisensorischen Marketing zur Inszenierung von Marken – eine kritische Analyse. Bremen: Europäischer Hochschulverlag GmbH & Co. KG, 2011, 61.
- GOSCHKE, THOMAS:** Motive und Motivmessung. Motivation, Emotion, Volition. Technische Universität Dresden. (PDF) Online (19.6.2016): <https://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_mathematik_und_naturwissenschaften/fachrichtung_psychologie/il/all_gpsy/lehre/lehreveranstaltungen/goschke_lehre/ws_2013/vl_motivation/VL05%20Motive.pdf>, 2013/2014.
- HARTMANN, OLAF / HAUPT, SEBASTIAN:** Touch! Der Haptik-Effekt im multisensorischen Marketing. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2016, 16, 50.
- HÄUSEL, HANS-GEORG:** Finanz- und Immobilienentscheidungen aus Sicht der Psychologie und Hirnforschung. In Trübstein, Michael (Hrsg.): Praxishandbuch Immobilieninvestments. Anlagevehikel, Märkte, Strategien in Deutschland und Österreich (69–90). Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien, 2012a, 69, 72, 79, 80.
- HÄUSEL, HANS-GEORG:** zit. in: Scheier, Christian / Held, Dirk: Wie Werbung wirkt. Erkenntnisse des Neuromarketings. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2012b, 110.
- HÄUSEL, HANS-GEORG:** Brain View. Warum Kunden kaufen. 4. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2016, 37, 40, 43, 45, 52, 53, 201.
- HELKKULA, ANU:** Characterising the Concept of Service Experience, in: Journal of Service Management, Vol. 22, No. 3, 2011, 367–389.
- JÜTTNER ET AL.:** Kundenerlebnismangement. Praxisorientierte Handlungsanleitungen für Dienstleistungsunternehmen. Zürich: Compendio Bildungsmanagement AG, 2012, 7, 8, 10, 12.
- MEYER, WULF-UWE / REISENZEIN, RAINER / SCHÜTZWOHL, ACHIM:** Einführung in die Emotionspsychologie. Band I: Die Emotionstheorien von Watson, James und Schachter. 2. Auflage. Verlag Hans Huber, 1993, zit. in: Herrmann, Andreas / Stefanides, Julia: Wechselspiel zwischen emotionalem und kognitivem Markenerlebnis – Ergebnisse und Implikationen einer neurowissenschaftlichen Studie. In: Bruhn, Manfred / Köhler, Richard (Hrsg.): Wie Marken wirken. Impulse aus der Neuroökonomie für die Markenführung (131–143). München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2014, 133.
- MULTISENSE®-FORUM:** Das multisensorische Gehirn. Online (4.6.2016): <<https://www.youtube.com/watch?v=76zhYdXhCfA>>. 2010, 21. April, 1:49 Minute.
- MULTISENSE TV:** Erfolgsrezept multisensorisches Marketing? Online (12.5.2016): <<https://www.youtube.com/watch?v=BpiKWABJdgo>>. 2010, 21. April, 0:13 Minute.
- NAISBITT, JOHN:** Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives. New York: Warner Books, 1982.
- NÖLKE, STEPHAN VINCENT / GIERKE, CHRISTIANE:** Das 1×1 des multisensorischen Marketings. Multisensorisches Branding: Marketing mit allen Sinnen. Umfassend. Unwiderstehlich. Unvergesslich. Köln: comevis GmbH & Co. KG, 2011, 66.
- RAAB, GERHARD / GERNSEIMER, OLIVER / SCHINDLER, MAIK:** Neuromarketing. Grundlagen – Erkenntnisse – Anwendungen. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013, 23, 233, 236, 264, 281.
- SCHIEIER, CHRISTIAN / HELD, DIRK:** Wie Werbung wirkt. Erkenntnisse des Neuromarketings. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2012a, 77, 147.
- SCHIEIER ET AL.:** Codes. Die geheime Sprache der Produkte. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2012b, 21, 23, 112.
- SCHMIDT, ROBERT / SCHAIBLE, HANS-GEORG:** Neuro- und Sinnesphysiologie. 5. Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2013, 196.
- SCHÖNHAMMER, RAINER:** Einführung in die Wahrnehmungspsychologie. Sinne, Körper, Bewegung. 2. Auflage. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2013, 20.
- STORCH, MAJA:** Das Geheimnis kluger Entscheidungen. Von Bauchgefühl und Körpersignalen. 5. Auflage. München/Berlin: Piper Verlag GmbH, 2015, 39, 51.
- ZALTMAN, GERALD:** How Customers Think. Essential Insights Into The Mind of the Market. Boston: Harvard Business Review Press, 2003, 36.



Die Autorin



BARBARA KRÄHENMANN

ist Inhaberin der Firma Barbara Krähenmann Immobilien mit Sitz in Langnau am Albis. Seit dem Jahr 2000 ist sie in der Immobilienbranche Schweiz tätig. Sie spezialisierte sich auf die Vermittlung von Wohnimmobilien und ist Immobilienvermarkterin mit eidg. Fachausweis. Sie ist Bildungsleiterin Sachbearbeiter - /in Immobilien-Bewirtschaftung edupool.ch / Kaufmännischer Verband Schweiz an der KV Zürich Business School und als Marketingdozentin tätig. Sie absolvierte den MAS Hochschule Luzern/FHZ in Services Marketing und Management und verfasste ihre Masterthesis im 2016. Der hier vorliegende Artikel ist eine Kurzfassung davon.

Das Geschäft mit dem lebenslangen Zuhause wohnen

Von Joëlle Zimmerli

Das gesunde, lange Leben führt dazu, dass Mieterinnen und Mieter bis kurz vor dem Tod in einem privaten Zuhause wohnen können. Institutionelle Eigentümer sehen ein Geschäftsmodell in vertraglich gebundenen «All-inclusive»-Wohnformen. Pensionierte erwarten stattdessen, dass ihnen eine individuelle Wohnung und das Wohnumfeld die Sicherheit geben, bis ins gebrechliche Alter unabhängig zu sein. Damit sich aus diesem Sicherheitsbedürfnis ein langfristiges Geschäft machen lässt, sind komplexere Modelle als Altersresidenzen notwendig.

1 EINLEITUNG

Vertreterinnen und Vertreter der Wohnungswirtschaft wurden in den Jahren 2015 und 2016 nach dem grössten Handlungsbedarf im Hinblick auf die zunehmende Zahl älterer Mieterinnen und Mieter befragt (Zimmerli, 2017; Zimmerli/Schmidiger, 2016). Die Eigentümer, Liegenschaftsverwalter, Entwickler und Dienstleister waren sich einig, dass das Ermöglichen des Zuhause wohnens mit ergänzenden Dienstleistungen an erster Stelle steht (Abbildung 1, S. 15). Diesen Handlungsbedarf schätzten sie bedeutend höher ein als etwa die demografiegerechte Entwicklung von Liegenschaften oder die Anpassung des Wohnungsbestands an veränderte Bedürfnisse von älteren Mieterinnen und Mietern. Die Einschätzung hat sich im Jahr 2016 gegenüber der Erstbefragung 2015 noch akzentuiert.

Möchten privatwirtschaftliche Anbieter mit ihren Angeboten und Dienstleistungen wettbewerbsfähig bleiben, müssten sie also in das Ermöglichen des Zuhause wohnens investieren. Dass dem – noch – nicht so ist und woran es hapert, zeigt dieser Beitrag.

Die folgenden Kapitel decken auf, wie die Anbieter die Bedürfnisse der Pensionierten und das Marktpotenzial von altersgerechten Wohnformen einschätzen, welche Erfahrungen sie mit wohnnahen Dienstleistungen machen und welche Finanzierungsmöglichkeiten sie für alltagserleichternde Dienste zugunsten des Altwerdens in einer individuellen Wohnung sehen. Zum Schluss wird ein Fazit zum Potenzial des längeren Zuhause wohnens als Nachfragemarkt für die Wohnungswirtschaft gezogen.

2 SELBST- UND FREMDEINSCHÄTZUNG DER ZIELGRUPPE

Einschätzung des Marktpotenzials bei Pensionierten

In der Befragung «Demografie und Wohnungswirtschaft» wurden die privatwirtschaftlichen Anbieter um eine Einschätzung der bevorzugten Wohnformen von Senioren gebeten (Zimmerli/Schmidiger, 2016). Die Befragten lagen mit ihrer Einschätzung zwar nicht grundsätzlich falsch, griffen aber in wesentlichen Punkten deutlich daneben. Dies macht eine Gegenüberstellung ihrer Einschätzung mit den tatsächlich bevorzugten Wohnformen von Pensionierten deutlich (Zimmerli/Schmidiger, 2016).

Richtig ist, dass Pensionierte mit tiefen bis mittleren Einkommen bei einem Umzug an erster Stelle eine Mietwohnung oder eine altersgerechte Wohnung mit Dienstleistungen in der Nähe wählen würden – wobei die Mietwohnung deutlich bevorzugt wird (Abbildung 2, S. 16). Nicht korrekt ist hingegen, dass diese Zielgruppe an dritter Stelle eine Wohnung in Kombination mit Dienstleistungsvertrag wünscht oder gar im Haushalt der Familien wohnen möchte. Begehrenswerter als betreute oder behütete Wohnformen sind für Pensionierte individuelle Wohnmöglichkeit, wie etwa eine Eigentumswohnung.

Deutlich schlechter schätzten die privatwirtschaftlichen Anbieter die bevorzugten Wohnformen von Pensionierten im hohen Einkommenssegment ein. Massiv falsch eingeschätzt wurde deren Bedürfnis nach Wohnungen in Kombination mit einem Dienstleistungsvertrag. So ist die Meinung verbreitet, dass diese die an erster Stelle gewünschte Wohnform wohlhabender Senioren ist. Weit gefehlt – die Wunschliste der Vermögenden wird von der Eigentumswohnung angeführt. Das betreute Wohnen taucht erst an fünfter Stelle auf, mit deutlich geringerer Priorität. Noch vor dem betreuten Wohnen wählt diese Zielgruppe den Umzug in ein eigenes Haus. Das Bedürfnis nach betreutem Wohnen ist unter den Reichen sogar geringer als unter Pen-



Bei welchen Themen sehen Sie den höchsten Handlungsbedarf, im Hinblick auf die zunehmend älteren Mieterinnen und Eigentümerinnen?

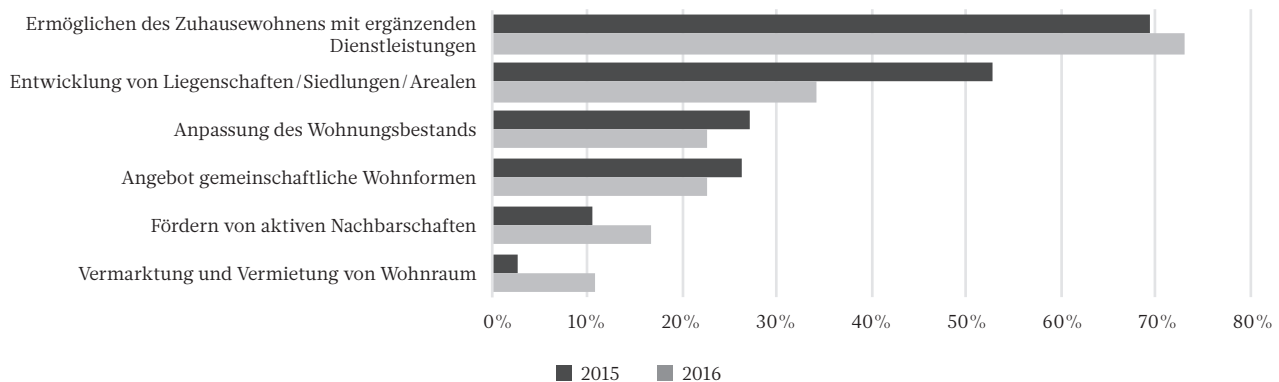


ABBILDUNG 1: Befragung der Wohnungswirtschaft nach dem grössten Handlungsbedarf (Daten: Befragungen Demografie und Wohnungswirtschaft, 2015 und 2016).

sionierten mit geringen und mittleren Einkommen. Erklären lässt sich dies mit den vielfältigen Möglichkeiten dieser Zielgruppe, was das finanzielle sowie soziale und gesundheitliche Kapital betrifft. Bevor eine passive und defizitorientierte Wohnform gewählt wird, ziehen wohlhabende Senioren sämtliche Register der individuellen Möglichkeiten: Besuche in der vielfältigen Sternküche in der Region, Angestellte für Haus und Garten oder individuelle Lieferservices für Alltagsdienstleistungen bereichern und erleichtern das Leben. Mit dem gebrechlicheren Alter kommen regelmässige Arztbesuche, Ernährungs- und Fitnessberatung und schliesslich Betreuung auf Bestellung zu Hause hinzu.

Pensionierten geht es im Alter also nicht um betreutes Wohnen in vordefinierten Vertragslösungen: Das Bedürfnis nach solchen Produkten ist unabhängig von der Einkommensverhältnisse überschaubar. Stattdessen steht auch im Alter das individuelle Wohnen in der Miet- oder Eigentumswohnung oder sogar im eigenen Haus im Vordergrund.

Die Präferenzliste der Pensionierten zeigt aber auch den Wunsch nach einer Wohnform, welche Bedürfnisse abdecken kann, die erst mit dem hohen Alter kommen: eine altersgerechte – heisst auch hindernisfreie – Wohnung mit alltagsorientierten Dienstleistungen im Quartierumfeld. Gesucht wird eine Wohnform, welche die Abhängigkeit von Drittpersonen oder institutionellen Lösungen verringert und grösstmögliche Autonomie bis ins hohe Alter ermöglicht. Was aber verstehen Pensionierte unter solchen Dienstleistungen? Und wer soll sie zu welchem Zeitpunkt vermitteln?

Erwartungen älterer Frauen an die Liegenschaftsverwaltung

Ein besseres Verständnis für die Wohnbedürfnisse von Pensionierten zeigt eine Untersuchung der Zürcher Frauenzentrale anhand von sechs Porträts älterer Damen im Alter von 75 bis 89 Jahren: Die porträtierten Frauen wünschen personenbezogene Dienstleistungen, die durch eine verständnisvolle Ansprechperson bei der Verwaltung oder einen netten Hauswart vor Ort geboten werden (Zürcher Frauenzentrale, 2013). Die Frauenzentrale regt deshalb an, dass Liegenschaftsverwaltungen die Zusammenarbeit mit der Gemeinde suchen, um Fragen der älteren Mieterinnen und Mieter einfacher beantworten zu können.

Die Mieterinnen wünschen sich eine gute nachbarschaftliche Atmosphäre. Im Detail hilft es ihnen, wenn sie ihre Wohnungsschlüssel für alle Fälle deponieren können. Sie möchten Fragen stellen, wenn etwas unklar ist, Unterstützung bei administrativen Dingen erhalten, Gespräche suchen, Ausflüge machen, an Mittagstischen teilnehmen, Sicherheit durch einen Notrufknopf haben, das Notfallbett der Gemeinde kennen, Physiotherapie und Krafttraining machen oder eine Coiffeuse finden, die nach Hause kommt (Zürcher Frauenzentrale, 2013). Es besteht ein Bedürfnis nach der Vermittlung von individuellen Diensten durch eine vertrauenswürdige Person vor Ort. Die Dienstleistung an sich wird jedoch von «gewöhnlichen» Marktanbietern erwartet.

Was denken Sie, welches sind die drei Wohnformen, welche Senioren mit MITTLEREN BIS TIEFEREN Einkommen am ehesten in Betracht ziehen würden, wenn sie umziehen?

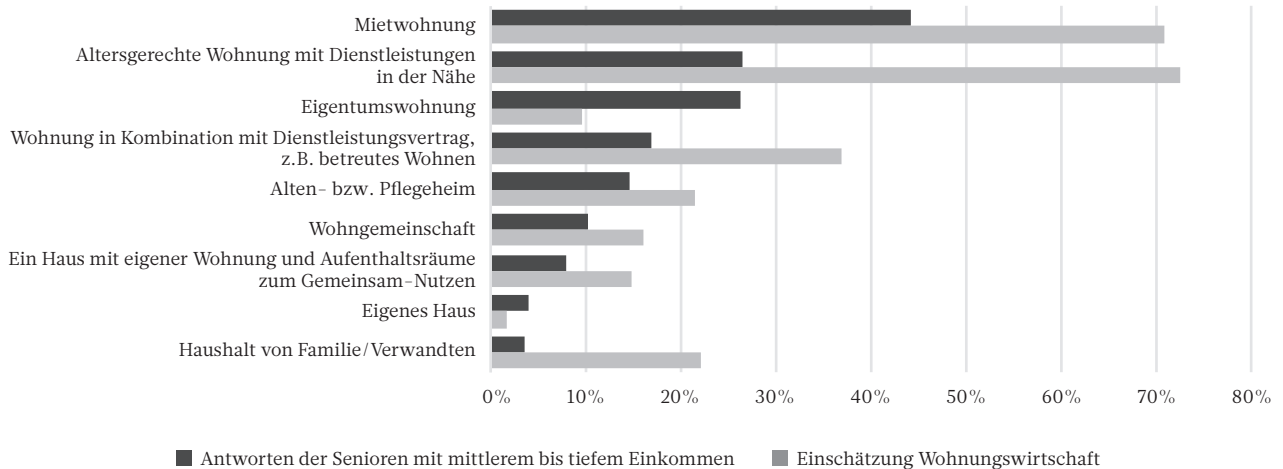


ABBILDUNG 2: Einschätzung der gewünschten Wohnformen bei einem Umzug im Pensionsalter (Daten: Demografie und Wohnungswirtschaft 2016, 167 befragte privatwirtschaftliche Anbieter; Age Report 2014).

Was denken Sie, welches sind die drei Wohnformen, welche Senioren im HÖHEREN Einkommenssegment am ehesten in Betracht ziehen würden, wenn sie umziehen?

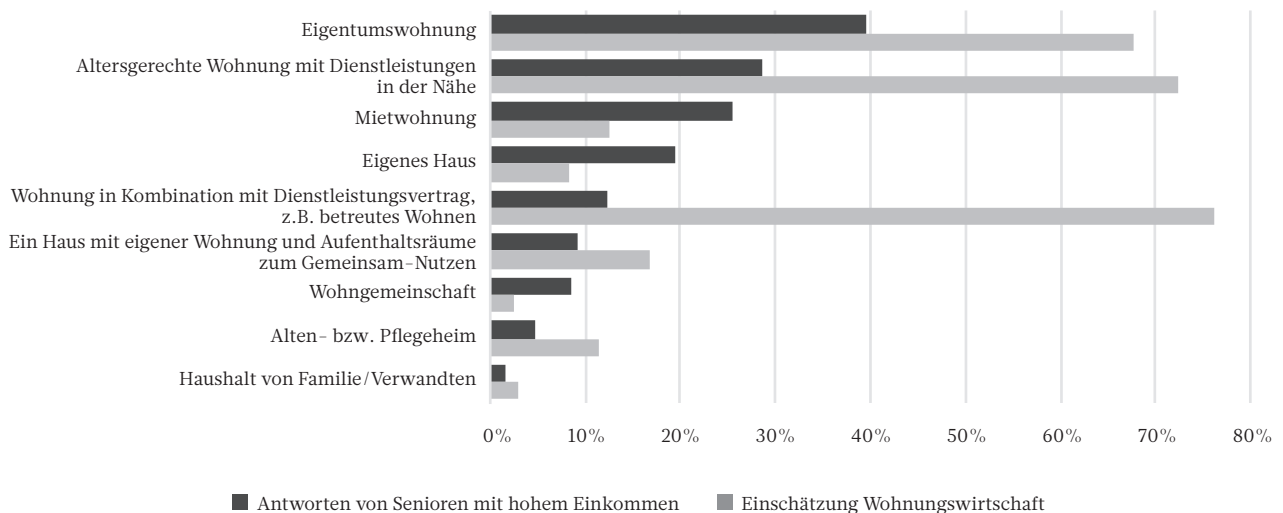


ABBILDUNG 3: Einschätzung der gewünschten Wohnformen bei einem Umzug im Pensionsalter (Daten: Demografie und Wohnungswirtschaft 2016, 167 befragte privatwirtschaftliche Anbieter; Age Report 2014).



3 WOHNNAHE DIENSTLEISTUNGEN IM REALITÄTS-CHECK

Verhaltenes Angebot und geringe Nachfrage nach wohnnahen Dienstleistungen

Nur ein relativ kleiner Anteil von durchschnittlich zehn Prozent der befragten Eigentümer und Liegenschaftsverwaltungen aus der Studie «Demografie und Wohnungswirtschaft» bietet wohnnahe Dienstleistungen an (Zimmerli/Schmidiger, 2016). Der Anteil steht in Abhängigkeit zur Portfoliogröße. Es handelt sich sichtbar um ein People-Business: Je weniger Objekte die Anbieter im Portfolio haben, desto eher bieten sie solche Dienste an (Abbildung 4).

Die Nachfrage wird von den anbietenden Eigentümern und Liegenschaftsverwaltungen als mittelmässig bis gering eingeschätzt. Nur eine kleine Minderheit macht die Erfahrung, dass es sich um ein gutes Geschäft handelt (Abbildung 5).

Das bedeutet allerdings nicht, dass kein Potenzial im Geschäft mit dem lebenslangen Wohnen in einer individuellen Wohnform steckt. Der Blick muss jedoch von der Liegenschaft gelöst und der Lösungsansatz auf einer anderen Ebene gesucht werden.

Erweiterung des Perimeters

Die Verfügbarkeit von alltagsleichteren Diensten stellt einen Wohnmehrwert dar, der über die Wohnung als Basisangebot hinausgeht. Sie bedient ein Bedürfnis nach Sicherheit, das von der Lebensphase geprägt wird: bei Bedarf auf Unterstützung und Dienstleistungen zurückzugreifen. Solange solche Dienste nicht existenziell

notwendig sind, besteht allerdings eine geringe Zahlungsbereitschaft, deren Verfügbarkeit unabhängig vom Konsum zu finanzieren (Fellmann, 2017). Damit wird es auch schwierig, einen Vermittler solcher Dienstleistungen kostendeckend oder gewinnbringend zu finanzieren. Skaleneffekte zugunsten finanziell tragfähiger Modelle können erzielt werden, wenn das Einzugsgebiet vergrössert wird. Erfahrungen mit einem Quartier-Concierge hat die Credit Suisse mit einem Pilotprojekt im Quartier Heuried in der Stadt Zürich gemacht.

Die Zielgruppe des Pilotprojekts waren Pensionierte, die in 21 Mietwohnungen der Siedlung mit zwölf Häusern und insgesamt 108 Mietwohnungen wohnten. Der Concierge richtete sich in einem Büropavillon in der Siedlung ein. Er war von Montag bis Freitag jeweils von 8 bis 10 und 17 bis 19 Uhr anwesend. Er pflegte Kontakte zu den Mietern, machte Rundgänge in der Überbauung, nahm Bedürfnisse der Senioren entgegen, machte kleinere Handreichungen und organisierte und koordinierte gewünschte Dienstleistungen. Das Durchschnittsalter der regelmässigen Nutzerinnen und Nutzer lag bei über 70 Jahren. Sie waren meist alleinstehend. Die Kundenkontakte mit dem Concierge waren in den meisten Fällen persönlich. Die Bewohnerinnen besuchten ihn gerne im Büropavillon, auch wenn dies beschwerlicher war, als anzurufen. Sie schätzten die Aufmerksamkeit und die Zeit, die ihnen der Concierge entgegenbrachte (Simic, 2016).

Das Projekt, das mit einer Begleitstudie dokumentiert worden ist, bringt Erkenntnisse zur finanziellen Tragfähigkeit eines solchen Concierge. Die Zahlungsbereitschaft der älteren Bewohnerinnen und Bewoh-

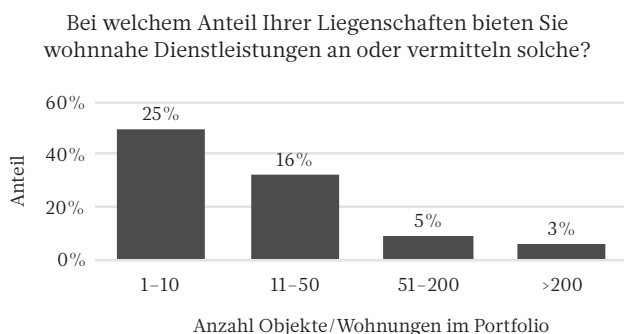


ABBILDUNG 4: Angebot an wohnnahen Dienstleistungen nach Portfolio-grösse (Daten: Demografie und Wohnungswirtschaft 2016, 111 befragte institutionelle Eigentümer und Liegenschaftsverwaltungen).

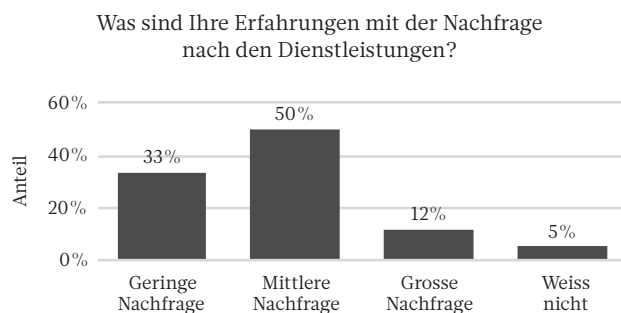


ABBILDUNG 5: Erfahrungen mit wohnnahen Dienstleistungen (Daten: Demografie und Wohnungswirtschaft 2016, 46 befragte institutionelle Eigentümer und Liegenschaftsverwaltungen).

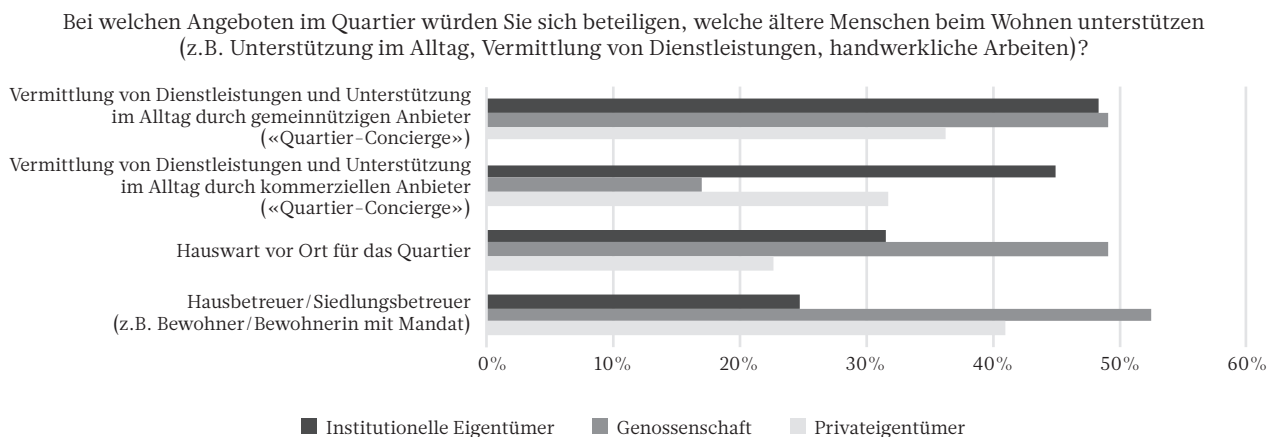


ABBILDUNG 6: Akzeptierte Quartierangebote bei institutionellen Eigentümern (Daten: Demografie und Wohnungswirtschaft 2017, 170 befragte Eigentümer).

ner ist gemäss einer Befragung vorhanden, wenn sie dadurch länger zu Hause wohnen können, die Leistungen nicht zum Leistungsauftrag der Verwaltung gehören und wenn die Kosten in der Miete enthalten sind beziehungsweise vom Eigentümer mitgetragen werden. Die von den Mieterinnen und Mietern akzeptierte Preisspanne bewegt sich je nach Zahlungskraft zwischen 30 und 100 Franken pro Monat und Wohnung (Simic, 2016). Allerdings zeigte sich, dass die Nachfrage in der Siedlung zu gering für eine ausreichende Auslastung und damit nachhaltige Finanzierung des Concierge war. Der Studienautor empfiehlt deshalb, dass ein Anbieter ein ganzes Quartier betreuen soll. Erst mit einem Potenzial von 200 Personen lässt sich gemäss den Studienergebnissen ein Modell kostendeckend betreiben (Simic, 2016). Übertragen auf das Pilotprojekt müssten also mindestens drei bis vier solcher Siedlungen im Quartier betreut werden. Eine weitere Möglichkeit wäre, das Angebot auch auf jüngere Zielgruppen auszuweiten und damit mehr Nachfrage aus einer Siedlung zu generieren. Aus der Erweiterung des Perimeters für solche Angebote ergibt sich die Herausforderung, dass ein Anbieter das Gespräch mit mehreren bis vielen Liegenschaftseigentümern – unter Umständen gemischten Eigentübertypen wie Privateigentümer, institutionelle oder gemeinnützige Eigentümer – suchen und ein Finanzierungsmodell finden muss, das von allen Eigentümertypen mitgetragen wird. Damit stellt sich die Frage nach der Bereitschaft von Eigentümern, sich an einem solchen Angebot zu beteiligen.

4 MARKTAKZEPTANZ QUARTIERORIENTIERTER MODELLE

Im Rahmen der Befragung «Demografie und Wohnungswirtschaft» wurden unterschiedliche Typen von Eigentümern befragt, bei welchen Angeboten im Quartier sie sich beteiligen würden, um älteren Menschen das Wohnen zu Hause zu erleichtern (Zimmerli, 2017). Fast die Hälfte zeigte Sympathie für einen Vermittler von Dienstleistungen und Unterstützung im Quartier, wobei institutionelle Eigentümer offen für gemeinnützige oder kommerziell orientierte Anbieter sind, Genossenschaften hingegen ein gemeinnütziges Angebot bevorzugen (Abbildung 6). Ein Quartier-Hauswart oder Siedlungsbetreuer wird von den Genossenschaften und Privateigentümern bevorzugt. Diesen Modellen stehen institutionelle Eigentümer skeptischer gegenüber.

Über die Finanzierung solcher Dienstleister bestehen keine eindeutigen Präferenzen. Etwa die Hälfte der institutionellen Eigentümer würde einen Beitrag bevorzugen, der sich an der effektiven Nutzung orientiert, also daran, wie häufig die Mieterinnen und Mieter das Angebot tatsächlich nutzen. Etwas weniger als die Hälfte würde sich mit einem jährlichen pauschalen Mitgliederbeitrag beteiligen (Abbildung 7, S. 19). Genossenschaften bevorzugen mit einer leichten Mehrheit den jährlichen pauschalen Beitrag und Privateigentümer würden einen solchen Anbieter am ehesten mit Erdgeschossflächen zu günstigen Konditionen unterstützen.

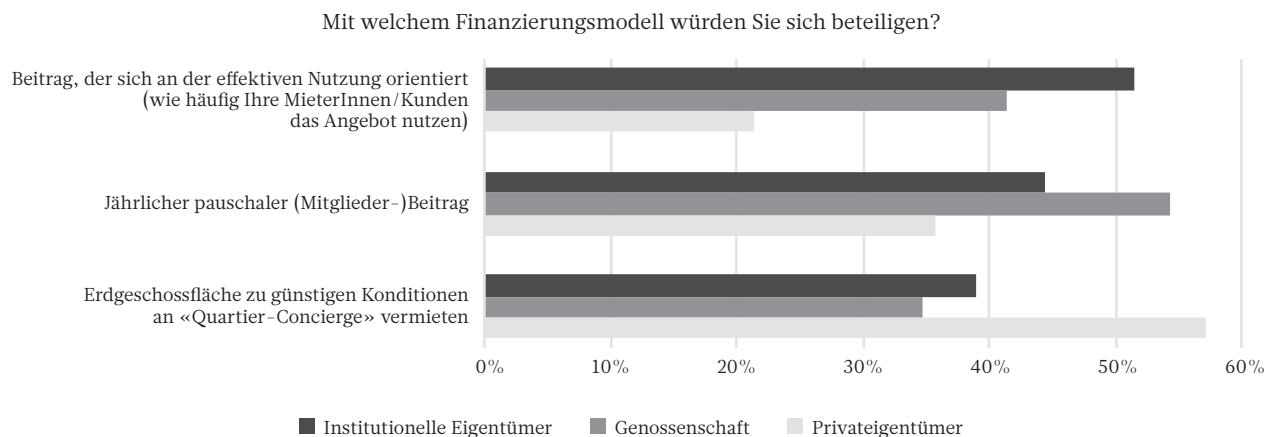


ABBILDUNG 7: Akzeptierte Finanzierungsmodelle bei institutionellen Eigentümern (Daten: Demografie und Wohnungswirtschaft 2017, 132 befragte Eigentümer).

Der quartierorientierte Verein «Vicino Luzern», welcher einfache Dienstleistungen für ein besseres Wohnumfeld bietet, macht erste Erfahrungen mit einem breit abgestützten Finanzierungsmodell. Das Angebot steht auf drei finanziellen Standbeinen: ein Teil der Kosten wird von Stiftungen getragen. Dienstleistungsorganisationen unterstützen den Verein mit jährlichen Mitgliederbeiträgen. Und Liegenschaftseigentümer im Quartier können mit dem Verein eine Leistungsvereinbarung abschliessen (Fuhrimann, 2017). Pionierin ist die Allgemeine Baugenossenschaft Luzern abl. Die Bewohnerinnen und Bewohner der grossen genossenschaftlichen Siedung im Luzerner Neustadt-Quartier dürfen die Beratungsdienste des Nachbarschaftsangebots uneingeschränkt in Anspruch nehmen – unabhängig von ihrem Alter und ihrem finanziellen Hintergrund. Die Geschäftsstelle der Genossenschaft hat Zugang zu den Dienstleistungen von «Vicino Luzern», etwa zu Beratungen zur Anpassung von Wohnungen an veränderte Bedürfnisse oder mit der Delegation von Anliegen der Mieterinnen und Mieter an den Verein, zu denen der Verwaltung entweder das Know-how oder die zeitlichen Ressourcen fehlen.

5 SCHLUSSFOLGERUNG

Was bedeuten diese Erkenntnisse für die Wettbewerbsfähigkeit von Wohnungseigentümern und Liegenschaftsverwaltungen im Kontext des demografischen Wandels?

Vielleicht liegt das schnelle Geschäft in Sonderprodukten für betreuungsbedürftige alte Menschen. Solche Angebote sprechen allerdings nur eine kleine, überschaubare Zielgruppe weit über 80 Jahren an. Sie stellen Alternativen zum Alters- und Pflegeheim, nicht aber zum Wohnen in einem individuellen Zuhause dar. Die Herausforderung – oder das Geschäft – liegt für Wohnungsanbieter vielmehr darin, die Alltagsbewältigung ihrer älteren Mieterinnen und Mieter langfristig zu ermöglichen. Sei dies in der Eigentumswohnung, der Mietwohnung oder der Genossenschaftswohnung. Und sei dies in einer bereits länger bewohnten Wohnung oder in einem Objekt, das im Pensionsalter bezogen wird. Ein solches Versprechen erfordert von Immobilieneigentümern den Spagat, die Vermittlung von Dienstleistungen – ob mit einem eigenen Angebot oder über einen Anbieter im Quartier – sicherzustellen, auch wenn eine solche Vermittlung von den älteren Personen bei Bezug der Wohnung noch gar nicht genutzt wird.

Das Potenzial liegt also in der Aufwertung des Wohnumfelds im Hinblick auf die kommenden Bedürfnisse im gebrechlicheren Alter. Die Umsetzung der technischen Hindernisfreiheit in der Wohnung und im Wohnumfeld folgt breit abgestützten Standards und ist auf gutem Weg. Was ein altersgerechtes Wohnumfeld ausmacht, kann allerdings weniger eindeutig auf einen Standard heruntergebrochen werden. Es besteht aus Versorgungsmöglichkeiten und guter Erschliessung, einer guten Nachbarschaft mit Aussicht auf Kontakte sowie aus Dienstleistungen zur Alltagsbewältigung. Diese

können von einem Hauswart, einer aufmerksamen Verwaltung, einem Anbieter im Quartier – oder einer Mischung daraus – angeboten werden. Ein solches Wohnumfeld erfordert mehr als ein einfaches vertragliches Paket. Es erfordert eine an den Standort angemessene Lösung. Und an den zukunftsfähigen Modellen werden sich mit grösster Wahrscheinlichkeit mehrere Parteien beteiligen müssen.

FELLMANN, B.: Monetarisierung intermediärer Dienstleistungen. In: J. Zimmerli (Hrsg.), *Demografie und Wohnungswirtschaft. Bezahlbares Wohnen im Alter*, 2017, 153–166. Zug: IFZ Institut für Finanzdienstleistungen.

FUHRMANN, R.: Vicino Luzern – Einfache Dienstleistungen schaffen ein besseres Wohnumfeld. In: J. Zimmerli (Hrsg.), *Demografie und Wohnungswirtschaft. Bezahlbares Wohnen im Alter*, 2017, 167–174. Zug: IFZ Institut für Finanzdienstleistungen.

SIMIC, B.: Schlussbericht Pilotprojekt «Wohnen 3 + im Heuried» September 2015–Februar 2016. 2016, Zürich.

ZIMMERLI, J. (Hrsg.): *Demografie und Wohnungswirtschaft. Bezahlbares Wohnen im Alter*, 2017. Zug: IFZ Institut für Finanzdienstleistungen.

ZIMMERLI, J. / SCHMIDIGER, M.: *Demografie und Wohnungswirtschaft. Pensionierte auf dem Wohnungsmarkt*, 2016. Zug: IFZ Institut für Finanzdienstleistungen.

ZÜRCHER FRAUENZENTRALE: *Älter werden und autonom wohnen*. 2013, Zürich.

*Die Autorin***JOËLLE ZIMMERLI**

Dr., Soziologin und Planerin FSU, ist mit ihrem Büro Zimraum in der Areal-, Stadt- und Regionalentwicklung tätig. Sie erarbeitet strategische Grundlagen an der Schnittstelle zwischen gesellschaftlichen, raumplanerischen und wohnungswirtschaftlichen Fragestellungen und nutzt dazu Methoden der empirischen Sozialforschung. 2015 hat sie ihre Dissertation zum Thema Wohnmobilität der Babyboomer im Metropolitanraum Zürich an der Leibniz Universität Hannover abgeschlossen.

Ambient Assisted Living als Standard des zukünftigen Wohnungsbaus

Von Sven Mathis, Nicola Petrocchi und Felix Schwarz

Die Auseinandersetzung mit nachhaltigen Wohnformen wird immer wichtiger und der rasante technische Fortschritt im Bauwesen lässt für die Zukunft einiges erwarten. Die Grundrissgestaltung und der damit verbundene Innenausbau werden sich in eine Richtung weiterentwickeln, bei der gewisse Standards unumgänglich sind.

EINLEITUNG

Die immer besser werdende medizinische Versorgung und Gesundheit der Schweizer Bevölkerung hat eine stetige Erhöhung der Lebenserwartung zur Folge. Die Rentner werden den Immobilienmarkt und die Wohnungswirtschaft in den Jahren 2018–2030 stärker prägen als je zuvor. Bereits heute befinden sich zwei Altersgenerationen im Rentenalter (Zimmerli/Schmidiger, 2016, 9). Zwei Generationen, die grundlegend verschiedene Ansprüche haben.

Die selbst zu tragenden Betreuungskosten in Alters- und Pflegeheimen sind höher als bei ambulanter Pflege zu Hause (Walter, 2012, 5). Telemedizin (unter anderem elektronische Krankenakte, digitale Verbindung zum Hausarzt), Sensorik (zum Beispiel: optische Sturzerkennung, Brandmelder) und andere technische Neuerungen bieten bereits heute Unterstützung für ein selbständiges und selbstbestimmtes Leben im Alter. Wirtschaftlich tragfähige Kooperationen zwischen Investoren, Betreibern und Dienstleistern werden den zukünftigen Wohnungsmarkt nachhaltig beeinflussen.

Aktuelle Erkenntnisse des Ambient Assisted Living (AAL), zu Deutsch: altersgerechte Assistenzsysteme für ein selbstbestimmtes Leben, beinhalten zukunftsweisende nutzerzentrierte Technologien, Produkte und Dienstleistungen. Forschungsergebnisse zeigen unge-
nutztes Potenzial und einen Angebotsmangel im Im-

mobiliensektor auf. Dies zeigt sich unter anderem in eintretenden Finanzierungsproblemen für Umbauten, die aus dem Wunsch nach aktuellen Wohnbedürfnissen entstanden sind (Gasser/Knöpfel/Seifert, 2015, 97). In Kooperation mit der Empa wurden im Rahmen einer Masterarbeit Erkenntnisse erarbeitet, die Vorteile in der Wertschöpfungskette für alle am Wohnungsbau beteiligten Anspruchsgruppen aufzeigt. Folgend sind Auszüge der Erkenntnisse zusammengefasst.

MARKTPOTENZIAL

Das Geschäftsmodell einer mit AAL-Produkten ausgestatteten Wohnung befindet sich in einem Umfeld, das sich stetig entwickelt. Tiefe Eintrittsbarrieren für Produktzulieferer, wenig Konkurrenz und grosse Zufriedenheit bei den Anspruchsgruppen zeichnen das Tätigkeitsgebiet aus.

Die Chancen der Weiterentwicklung von AAL sind gross. Angefangen bei der demografischen Veränderung und der Erhöhung der durchschnittlichen Lebenserwartung. Die Gesundheit und Flexibilität des Individuums gewinnt zunehmend an Bedeutung. Eine Vielzahl von AAL-Produkten hilft, diese Themen zu stützen und zu fördern. Ebenso wird darin ein Chancenfeld für Anleger und Investoren erkannt, in welchem sich neue Möglichkeiten im Bereich Immobilienanlagen eröffnen.

Risiken werden darin gesehen, dass das Thema AAL heute in der Entwicklung ist und noch keine qualitative Resonanz vom Markt eingetroffen ist. Die Marktbedürfnisse mögen abgeschätzt werden, jedoch bleibt die effektive Durchsetzungskraft von AAL-Produkten in Wohneinheiten ungewiss. Ein weiterer Unsicherheitsfaktor besteht in der Finanzierung der Forschungsthemen sowie der Bereitschaft von Investoren, in AAL-Lösungen zu investieren. Wirtschaftliche, gesetzliche, aber auch politische Veränderungen werden den Immobilienmarkt weiterhin prägen. Folglich kristallisieren sich zwei Themenschwerpunkte heraus: Zum einen hängen die Anforderungen an einen erfolgreichen Einsatz von AAL-Produkten von der Bevölkerungsentwicklung ab. Weiter führt das revidierte Raumplanungsgesetz dazu, dass nach innen verdichtet wird und in erster Linie bestehende Bauten umgebaut oder erweitert werden. Auch im Sanierungsfall wird eine bauliche Ausführung nach Vorgabe der SIA-Norm 500 vorgeschrieben. Diese Norm stellt sicher, dass gebauter Wohnraum für Personen, die in ihrer Beweglichkeit durch Unfall, Krankheit oder altersbedingte Beschwerden kurz- oder langfristig motorisch oder sensorisch eingeschränkt sind, selbstständig zugänglich ist (SIA, 2009, 4). Bei der Suche nach

geeigneten AAL-Produkten für den Gebrauch in Wohnungen muss entschieden werden, ob fest installierte Einrichtungen, mobile Geräte oder menschliche Hilfeleistungen im Bereich des Facility-Managements eingesetzt werden. Der zweite Themenschwerpunkt betrifft den Datenschutz, insbesondere den Schutz von Patientendaten.

MEHRWERT ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Mittels sechs qualitativen Interviews mit diversen Anspruchsgruppen entlang der Wertschöpfungskette wurden wichtige Erkenntnisse gewonnen (Mathis/Pe-

trocchi/Schwarz, 2016, 66-67): Hindernisfreie Gebäude und Wohnungen werden von allen Interessengruppen als eine Grundvoraussetzung angesehen. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Anpassungsfähigkeit, die es ermöglicht, ein Gebäude zu einem späteren Zeitpunkt mit alltagsunterstützender Technik aus- beziehungsweise aufrüsten zu können. Da im Moment noch keine grosse Nachfrage besteht und der Kostendruck hoch ist, sind spezifische technische Installationen für ein breites AAL-Dienstleistungsangebot im heutigen Wohnungsbau nicht vorgesehen. Heute funktionieren zudem die meisten AAL-Produkte mit Funk und können nachträglich integriert werden (unter anderem Notfallknopf, Alarmanlage oder Bewegungsmelder).

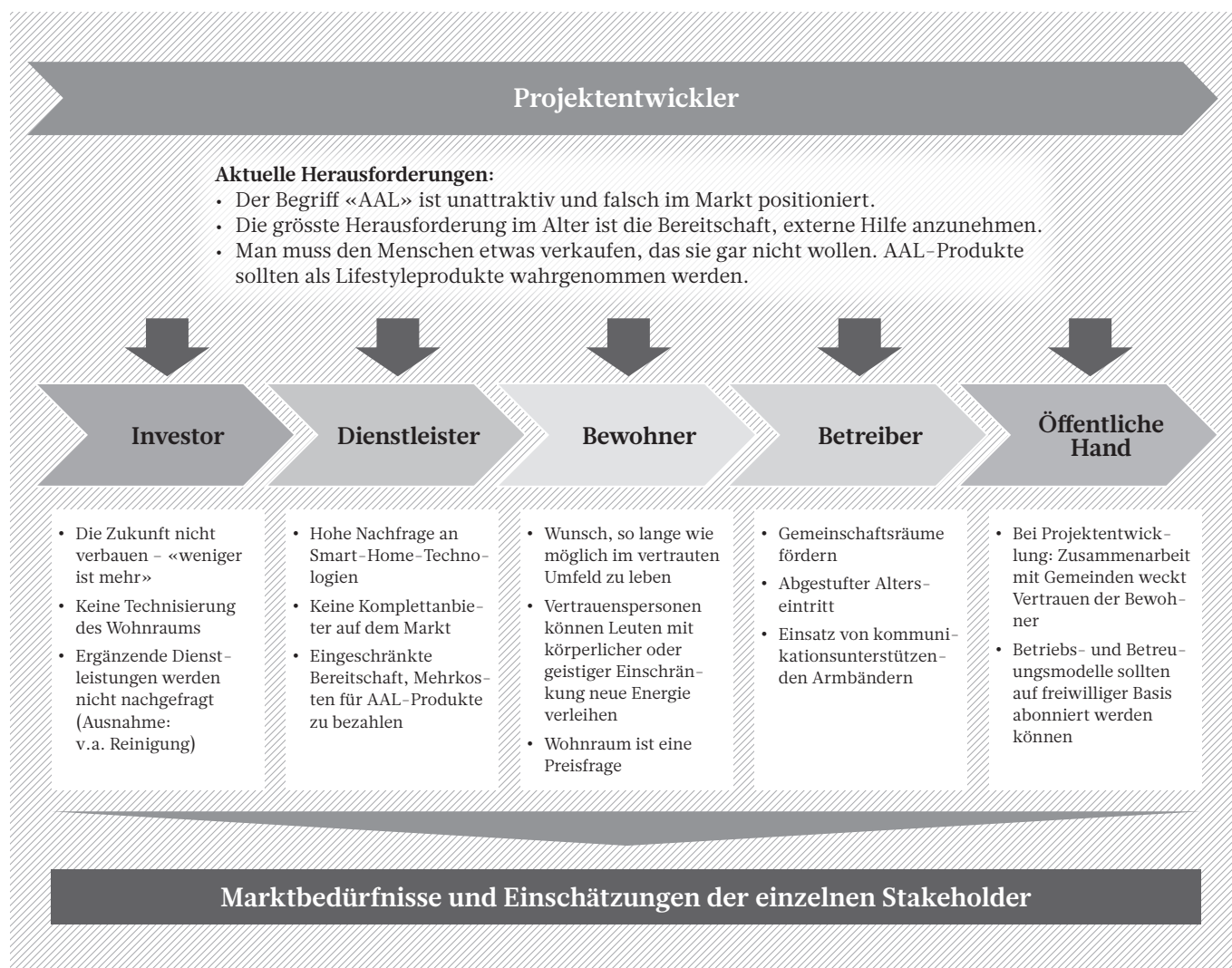


ABBILDUNG 1: Kernaussagen, -bedürfnisse der Stakeholder; Quelle: eigene Darstellung.

Bei den Dienstleistungen werden Pakete gewünscht, die dem Bewohner nach Bedarf zur Verfügung stehen und jederzeit erweitert werden können. Die Flexibilität dieser Leistungen und die Anonymität des Nutzers werden als wichtig angesehen. Man soll sich in seinem täglichen Leben unterstützt, jedoch durch mögliche Services oder Sensorik in der eigenen Wohnung nicht überwacht fühlen.

STRATEGISCHE MASSNAHMEN UND PRAXIS-RELEVANTE IMPLIKATIONEN

Bei körperlicher Beeinträchtigung ermöglichen Gehhilfen wie Krücken und Rollatoren oder auch der Rollstuhl ein selbständiges Leben. Anhand von vier Anforderungskategorien wird aufgezeigt, wie eine AAL-Wohnung aussehen kann (Mathis/Petrocchi/Schwarz, 2016, 81).

1. Soziales: Soziale Interaktion ist ein grundlegendes Bedürfnis von älteren Menschen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, das gesellschaftliche Beisammensein zu fördern. Das einfachste Mittel wäre zum Beispiel ein Schwarzes Brett oder eine Onlineplattform, um kleine Dienste oder Hilfeleistungen unter den Bewohnern auszutauschen. Bei der Analyse der gängigen Konzepte kann man grob zwischen funktionalen und sozialen Gemeinschaftsflächen unterscheiden (Mueller Schmid/Zimmerli, 2016, 65–66). Flankierend zur sozialen Ebene der Immobilie befinden sich Services in der umliegenden Umgebung. Je mehr Services individuell gebucht werden können und je diversifizierter das Angebot in der Umgebung ist, desto interessanter wird eine Wohnung für potenzielle Kunden. Als Eigentümer sollte man sich auch Gedanken darüber machen, inwiefern man ein Angebot für die Nachbarschaft einbindet. Zum Beispiel kann durch die Bereitstellung eines WLAN-Netzwerkes für die Immobilie der Kostenteiler vergrößert werden, wenn auch der Nachbarschaft angeboten wird, für geringe Kosten daran teilzunehmen.

2. Bauliches: Um alle Generationen anzusprechen, empfiehlt es sich, Wohneinheiten im mittleren bis unteren Preissegment zu errichten. Eine Wohnung, die heute von älteren Senioren bewohnt wird, sollte so anpassbar sein, dass die nächste Mietergeneration aus jungen Studenten bestehen könnte. Eine Neubauwohnung muss gewissen Planungsstandards entsprechen, um zu einem späteren Zeitpunkt auch altersgerecht respektive behindertengerecht zu sein. In der SIA-Norm 500 sind bereits einige der nötigen Anforderungen enthal-

ten, wie zum Beispiel Mindest-Durchgangsbreiten, Anforderungen an einen Lift oder eine rollstuhlgerechte Rampe. Neben räumlichen sind es auch technische und vor allem planerische Vorkehrungen, welche Grundlage für den Wohnungsbau der Zukunft sein werden.

3. Räumliches: Die räumlichen Anforderungen sind als Erweiterung der baulichen Anforderungen zu sehen. Eine Wohneinheit lässt sich in kleine nutzungsspezifische Module unterteilen, welchen jeweils eine Grundfläche zugeordnet werden kann. Die Grundflächen sind Minimalwerte und sollen nicht unterschritten werden. Durch die modulartige Unterteilung ist es möglich, einzelne, beliebig kombinierbare Wohneinheiten zu bilden. Neben den Standardmodulen (Schlafzimmer, Bad, Küche usw.) gibt es zusätzlich soziale Gemeinschaftsflächen, welche optional hinzugefügt werden können. Je nach Grösse des Neubaus oder Umbaus sollten neben dem Raumprogramm daher auch Vorgaben in der Art und Weise des Raumkontinuums zugrunde liegen.

4. Technisches: Die auf dem Markt verfügbaren oder sich in der Forschung befindenden AAL-Produkte haben eine grosse Bandbreite. Es wurde ein AAL-Standardpaket zusammengestellt, welches Bedürfnisse von Endnutzern und Betreibern berücksichtigt und gleichzeitig kostengünstig ist. Der Käufer kann entsprechend seinen Bedürfnissen und seiner Kaufkraft das Paket individuell erweitern. Unter Berücksichtigung neuer Forschungsergebnisse oder bei Veränderung der angenommenen Parameter muss ein Paket mit einfachen Mitteln individuell ergänzt oder reduziert werden können. Die im AAL-Standardpaket enthaltenen Lösungen sind problemlos mit einem Smart-Home-System kombinierbar. Die angebotenen Produkte sind als Lifestyle-Produkte zu betrachten, somit gehören nicht nur ältere Menschen zur Zielgruppe. Zahlreiche Produkte, wie zum Beispiel der Rauchmelder oder die Gegensprechanlage, wurden bereits unter Laborbedingungen getestet und haben die Marktreife erreicht. Es wurden weder gesundheitlich riskante noch datenschutzproblematische AAL-Produkte in die Pakete integriert.

Um eine bessere Vorstellung der Zielgruppe des AAL-Standardpakets zu bekommen, wird nachstehend ein fiktives Nutzerszenario erstellt, welches den Einsatz von AAL im Alltag besser veranschaulichen soll.

| | Nr. | AAL-Lösung | Auswahl | | | Physische Beeinträchtigung | | | Psychische Beeinträchtigung | | | Kommentar |
|--------------------------------------|-----|---|---------|--------|-------|----------------------------|--------|-------|-----------------------------|--------|-------|--|
| | | | keine | mittel | stark | keine | mittel | stark | keine | mittel | stark | |
| Unterstützung im Alltag | 1 | Benachrichtigung bei langer Nichtbenutzung des Bades | X | X | X | | X | X | | | | Setzt eine permanente Aktivitäts-Überwachung des Bewohners voraus. |
| | 2 | Lichtwecker | X | X | | X | X | X | | | | Einfache Implementierung. |
| | 3 | Visuelle Türklingel | X | X | | X | X | X | | | | Einfache Implementierung. |
| | 4 | Tageslichtsimulation der Leuchten (aktivierendes Licht am Morgen, beruhigendes Licht am Morgen) | X | X | X | X | X | X | X | | | Ist bei Leuchten-Herstellern bereits ein grosses Thema. |
| | 5 | Tagesstrukturierung mit Licht (z.B. wenn es Zeit ist für das Mittagessen, geht das Licht in der Küche an) | X | X | X | X | X | X | X | | | Befindet sich noch im Forschungsstadium. |
| | 6 | Türklingel mit Videosprechstelle und Türöffner | X | X | X | X | X | | | | | Einfache Implementierung. Gehört bei Neubauten zum erweiterten Standard. |
| | 7 | Fernsteuerung | X | X | X | X | X | | | | | Bedingt ein Smart-Home-System für die ganze Unit. |
| | 8 | Benachrichtigung bei ungewöhnlichem Tagesablauf* | X | X | | X | X | X | | | | Setzt eine permanente Aktivitäts-Überwachung des Bewohners voraus. |
| | 9 | Abfragen von Informationen zum Tagesablauf* | X | X | | X | X | X | | | | Setzt eine permanente Aktivitäts-Überwachung des Bewohners voraus. |
| | 10 | Elektrischer Türöffner | X | X | X | X | X | | | | | Leichte Implementierung. Ist in der Hotellerie-Standard. |
| Unterstützung am Arbeitsplatz | 11 | Know-how-Transfer z.B. über Schulungen | | X | | | X | | | | | Eine AAL-Unit im NEST befasst sich mit dem Thema «Wohnen im Alter». Themen zum altersfreundlichen Arbeitsumfeld zu untersuchen gestaltet sich hier schwierig. Hier gäbe es geeignetere Forschungspartner. |
| Medizin | 12 | Gesundheitsmonitoring | | X | X | X | X | X | X | | | Sicherheits- und gesundheitsrelevante Themen bergen ein grosses Risiko. |
| | 13 | Benachrichtigung bei kritischen Vitalwerten | | X | X | X | X | X | X | | | Sicherheits- und gesundheitsrelevante Themen bergen ein grosses Risiko. |
| Kommunikation | 14 | iPad/Tablet | X | X | X | X | X | X | | | | Einfache Implementierung. Das Tablet ist schon heute im Alltag verankert. Viele Projekte befassen sich mit Apps für ältere Personen. |
| Navigationshilfen | 15 | Indoor- und Outdoor-Tracking des Bewohners | X | X | X | | X | X | X | | | Es sind bereits viele Applikationen auf dem Markt, welche diesen Bereich abdecken. Dies können auch Lifestyle-Produkte sein, welche nicht AAL-spezifische Zielgruppen haben: Zum Beispiel Lawinensuchgeräte in Ski-Jacken. |
| Robotik | 16 | Unterstützung durch Hilfsmittel der Robotik | | X | X | X | X | X | X | | | Sicherheits- und gesundheitsrelevante Themen bergen ein grosses Risiko. |
| Sicherheit | 17 | Automatische Abschaltung des Herdes (z.B. Prothesen, robotische Gehhilfe etc.) | X | X | X | X | X | X | X | | | Diese Funktion wird bei Küchenbauern in der Zukunft zum Standard gehören. |
| | 18 | Automatische Abschaltung beim Verlassen des Herdes | X | X | X | | X | X | X | | | Eine Koppelung der Abschaltung mit einem Bewegungssensor ist eine leichte Erweiterung von Punkt 17. |
| | 19 | Manueller Notrufknopf | X | X | X | X | X | X | X | | | Einfache Implementierung. Zum Beispiel als tragbares Gadget – laut unseren Interviewpartnern eines der wichtigsten AAL-Produkte. |
| | 20 | Kamerabasierte Sturzerkennung | | X | X | X | X | X | X | | | Sicherheits- und gesundheitsrelevante Themen bergen ein grosses Risiko. |
| | 21 | Signal bei Rauchentwicklung* | X | X | X | X | X | X | X | | | Einfache Implementierung durch Rauchmelder. |
| | 22 | Anwesenheitssimulation bei Abwesenheit | X | X | X | X | X | X | X | | | Der Sicherheitsgedanke ist nicht nur bei älteren Menschen aktuell – Einbruchprävention. |
| | 23 | Benachrichtigung bei geöffneter Balkontür* | X | X | X | X | X | X | X | | | Einfache Implementierung durch Sensoren an der Balkontür. |
| | 24 | Sicherheitssystem durch Benachrichtigung | X | X | X | X | X | X | X | | | Eine solche Benachrichtigung bedingt ein Smart-Home-System. |
| Marktplatz | 25 | Nachbarschaftshilfe, Vermittlungsplattformen | | X | X | | X | X | | | | Solche Plattformen sind ortsunabhängig und können auf jedem Tablet aufgerufen werden. |
| Haus-technik | 26 | Bewegungsgesteuertes Licht | X | X | X | X | X | X | X | | | Lichtsteuerung durch Bewegungsmelder sind am Markt etabliert (meist in öffentlichen Bereichen). |
| | 27 | Jalouisiesteuerung bei Dunkelheit und Sonneneinstrahlung | X | X | X | X | X | X | X | | | Einfache Implementierung. Diese Sensorik wird bereits heute eingesetzt. |
| | 28 | Jalouisiesteuerung bei starkem Wind | X | X | X | X | X | X | X | | | Einfache Implementierung. Diese Sensorik wird bereits heute eingesetzt. |
| | 29 | Gleichzeitiges Abschalten aller Lichter | X | X | X | X | X | X | X | | | Gehört bei verschiedenen Immobilien-Firmen bereits zum Ausbaustandard. |
| | 30 | Steuerung des Raumklimas | X | X | X | X | X | X | X | | | Bedingt eine kontrollierte Wohnungslüftung. |
| | 31 | Automatische Heizungsregulierung | X | X | X | X | X | X | X | | | Durch eine einmalige Definition der Rahmen-Werte gehört das schon heute zum Standard. |
| | 32 | Benachrichtigung bei schlechtem Raumklima* | X | X | X | X | X | X | X | | | Eine solche Benachrichtigung bedingt ein Smart-Home-System. |

Markierung weiss auf dunkelgrau: Begründung, weshalb diese AAL-Lösung nicht in das AAL-Standardpaket integriert wurde.

* Die Sternchen bezeichnen Produkte der Sensorik oder der Datenerfassung.

ABBILDUNG 2: Produktauswahl des AAL-Standardpakets; Quelle: eigene Darstellung.

Petra und Peter, Nutzer des AAL-Standardpakets:

Petra und Peter sind 64 und 67 Jahre alt und berufstätig. Im Haushalt kommen beide zurecht, doch besonders die körperlich anstrengenden Tätigkeiten fallen ihnen zunehmend schwerer. Sie mögen die Neuerungen, welche der technische Fortschritt ihnen bietet. Seit einiger Zeit bedienen sie die Rollläden nicht mehr mühsam von Hand, das macht jetzt ein elektrischer Motor nach Drücken des Schalters. Hinzu kommen Wetter Sensoren, welche die Rollläden je nach Wettersituation automatisch öffnen oder schliessen.

Um Stürze in der Nacht zu verhindern, hat das Rentnerpaar Bewegungsmelder im Flur und im Badezimmer installieren lassen, damit das Licht beim Betreten automatisch angeht. In der gehobenen Wohngegend, in der das Rentnerpaar wohnt, wurden in der Nachbarschaft in den letzten Jahren immer wieder Einbrüche verübt. Weil Petra einige Erbstücke in der Wohnung aufbewahrt und das Ehepaar auch gerne das Wochenende im Ferienhaus in den Bergen verbringt, fühlt sie sich seit dem Installieren einer automatischen Anwesenheitssimulation viel sicherer. Weitere Sensoren sind an allen Fenstern des Hauses angebracht. Peter hat von seinem Sohn ein iPad erhalten, über das er kontrollieren kann, wie sich der Energieverbrauch des Paares in den letzten Monaten verändert hat. Peter ist Musikliebhaber und hört auch gerne Hörspiele aus seiner digitalen Bibliothek. Da alle Musikboxen im Haus verbunden sind, kann er sich frei bewegen, ohne einen Satz oder einen Liedteil zu verpassen. Peter wird von seinem iPad auch an die tägliche Einnahme seiner Tabletten erinnert. Wenn Peter die Einnahme auf dem iPad nicht bestätigt, bekommt sein Sohn eine automatisch generierte SMS. Peters Enkel nutzt das iPad, um Strategiespiele zu spielen.

5. Strategische Initiativen: Die AAL-Wohnung vereint die nachfolgenden wichtigsten strategischen Initiativen, welche mithilfe einer SWOT-Analyse hergeleitet und im Raster «Portfolio of Strategic Initiatives» positioniert wurden (Mathis/Petrocchi/Schwarz, 2016, 75–76):

Flexible und individuelle Anpassung der Technik und Servicemodelle

Technik und Servicemodelle müssen einfach anpassbar und erweiterbar sein, um den Bedürfnissen der Bewohner zu genügen. Plug-and-Play ist ein Kernbedürfnis aller Nutzer. Hinzu kommt, dass auch zukünftige Produkte im System integriert werden müssen. Für die AAL-Wohnung wird ein AAL-Standardpaket vorgeschlagen, das flexibel erweitert oder reduziert werden kann.

Vertrauensperson

Vertrauenspersonen sind der Schlüssel zum Endnutzer. Oft lassen sich die Endkunden von Familienmitgliedern, vertrauten Bezugspersonen oder der öffentlichen Hand beraten. Die Vertrauenspersonen sind meist jünger und kennen sich besser mit Technik aus. Hier liegt vermutlich der Grund für die zurückhaltende Verwendung der technischen Lösungen in der eigenen Wohnung. Schafft es der Anbieter die Vertrauensperson zu überzeugen, wird auch der Endkunde erreicht.

Standardausführung nach SIA-Norm 500

Zentrale Voraussetzung für die Erstellung einer AAL-Unit ist, dass diese in einer nach der SIA-Norm 500 standardisierten Form gebaut wird. Dies bedeutet, dass eine Wohneinheit auch für eine Person, welche motorisch oder sensoruell eingeschränkt ist, weitgehend

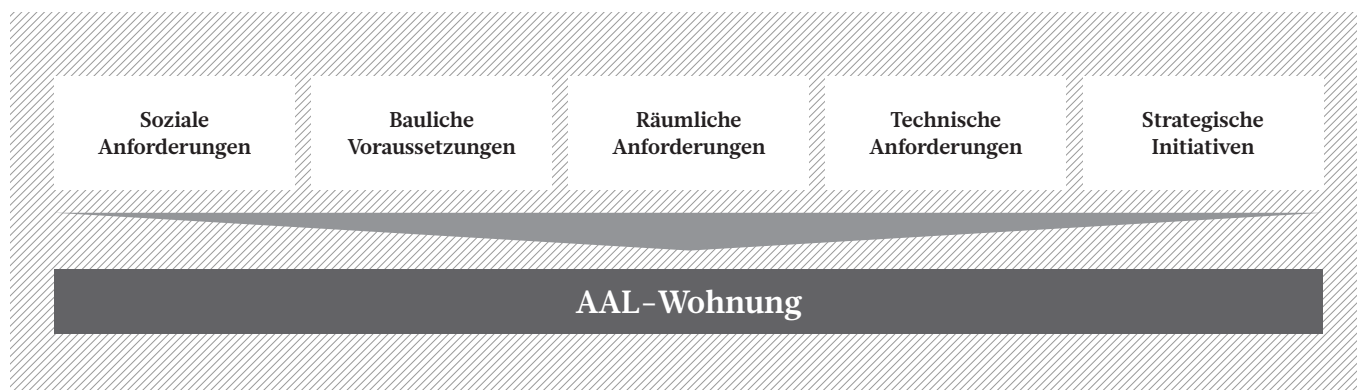


ABBILDUNG 3: Zusammenfassung der Anforderungen für eine AAL-Unit; Quelle: eigene Darstellung.



selbständig nutzbar sein muss. Die empfohlenen baulichen und räumlichen Voraussetzungen erweitern die Norm.

Verzicht auf gesundheitsbezogene Dienstleistungen

Es wird gezielt auf gesundheitsbezogene Dienstleistungen verzichtet, da der Nutzer diese Dienstleistungen jederzeit dazukaufen kann. Zudem soll nicht das Gefühl einer Pflegeheimsituation entstehen.

FAZIT UND AUSBLICK

«Alte Menschen sind ja nicht alle gleich, wahrscheinlich sind sie das sogar noch weniger als irgendeine andere Altersgruppe: denn ihr langes Leben hat sie zu Individualisten gemacht. Eines unserer augenblicklichen Probleme ist, dass die Gesellschaft sich weigert, das zu verstehen, und alle alten Leute als <gleich> behandelt.» (Pincus, 1992, in: Huber, 2012, 916–917). Es ist wichtig, zu verstehen, dass es keine einheitliche Lösung für AAL und «Wohnen im Alter» geben kann, sondern dass den Menschen eine Wahlmöglichkeit geboten werden muss. Darum ist es wichtig, flexible und anpassbare Konzepte zu entwickeln, welche sich den Bedürfnissen des Endnutzers anpassen können (Huber, 2012, 916–917).

Der Begriff AAL ist am Markt falsch positioniert. Der Begriff gilt als unattraktiv, weil er mit Begriffen wie «Alter», «Krankheit» und «körperliche/geistige Einschränkung» assoziiert wird. Es ist ein umfängliches Marketingkonzept notwendig, um den Begriff AAL neu zu positionieren, damit auch jüngere Menschen für dieses Thema sensibilisiert werden. Das Ziel muss es sein, dass sich der Endnutzer mit den Themen von AAL auseinandersetzt, bevor er diese Produkte benötigt.

GASSER, NADJA / KNÖPFEL, CARLO / SEIFERT,

KURT: Erst agil, dann fragil, Pro Senectute Schweiz, 2015, 97.

HUBER, ANDREAS: Wohnen im Alter – zwi-
schen Wunsch und Wirklichkeit. DETAIL, 9/2012,
916–917.

MATHIS, SVEN / PETROCCHI, NICOLA /

SCHWARZ, FELIX: Anforderungen und Bedürf-
nisse einer AAL-Unit im NEST-Forschungspro-
jekt, 2016, 66–67.

MATHIS, SVEN / PETROCCHI, NICOLA /

SCHWARZ, FELIX: Anforderungen und Bedürf-
nisse einer AAL-Unit im NEST-Forschungspro-
jekt, 2016, 75–76.

MATHIS, SVEN / PETROCCHI, NICOLA /

SCHWARZ, FELIX: Anforderungen und Bedürf-
nisse einer AAL-Unit im NEST-Forschungspro-
jekt, 2016, 81.

MUELLER SCHMID, NADIA / ZIMMERLI, JOËLLE:

Giesserei, das Mehr-Generationen-Haus, 2016,
65–66.

PINCUS, LILY: Das hohe Alter – Lebendig bleiben
bis zuletzt, München (Piper Verlag, 1992), 56–57.

**SCHWEIZERISCHER INGENIEUR- UND ARCHI-
TEKTENVEREIN (SIA):** SIA 500 – Hindernisfreie
Bauten, 2009, 4.

**SCHWEIZERISCHER INGENIEUR- UND ARCHI-
TEKTENVEREIN (SIA):** SIA 500 – Hindernisfreie
Bauten, 2009, 4.

WALTER, DIETRICH: Empfehlung für die Abklä-
rung der Leistungspflicht der Gemeinden und den
damit verbundenen Umgang mit Gesundheits-
daten im Rahmen der Pflegefinanzierung, 2012, 5.

ZIMMERLI, JOËLLE / SCHMIDIGER, MARKUS:
Demografie und Wohnungswirtschaft, 2016, 9.

Die Autoren**SVEN MATHIS** (*Bild o.l.*)

BSc ETH Bau-Ing. und MAS ZFH Real Estate Management, hat mehrjährige Erfahrung in Beratung und Immobilienbewertung.

**NICOLA PETROCCHI** (*Bild o.r.*)

dipl. Architekt BA ZFH und MAS ZFH Real Estate Management, ist Mitglied der Geschäftsleitung des Architekturbüros Inter Concept GmbH.

**FELIX SCHWARZ** (*Bild u.r.*)

dipl. Architekt MSc TU SIA und MAS ZFH Real Estate Management, hat seit 2016 sein eigenes Architekturbüro und ist Betreiber der Gebäudedatenbank surrounding.ch in Zürich.



Digitalisierungsstrategien im Real Estate Asset Management

Von Michael Trübstein

Institutionelle Immobilieninvestoren gruppieren sich in sechs verschiedene Verhaltenscluster. Eine optimierte Nutzung von IT-Systemen und Blockchain-Technologie könnte Management- und Anlagestrategien effizienter gestalten und Renditepotenziale heben. Gleichwohl bleiben viele Möglichkeiten derzeit noch ungenutzt.

EINLEITUNG

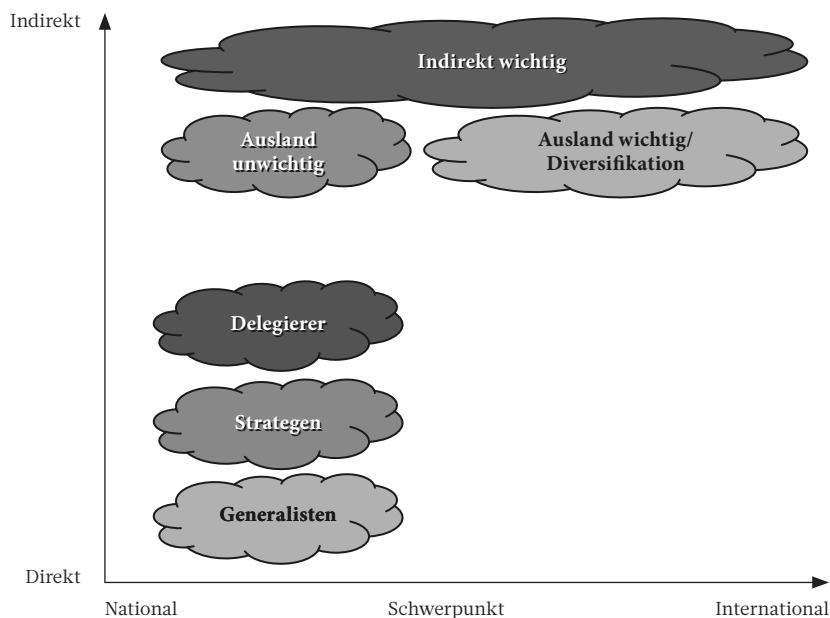
Das Interesse an direkten und indirekten Immobilieninvestitionen im Inland und Ausland ist bei institutionellen Investoren seit Jahren ungebrochen.¹ Gleichzeitig beeinflussen makroökonomische Entwicklungen das Investitionsverhalten und führen derzeit zu einem verstärkten Anlagedruck bei Kapitalanlegern, verbunden mit niedrigen Anfangsrenditen und dem Ziel, vorhandene Renditepotenziale über den Lebenszyklus zu optimieren. Damit einhergehend nehmen die Strukturierung und das Management der Immobilieninvestitionen einen immer wichtigeren Stellenwert ein bzw. die damit verbundene Auswahl, Führung und Steuerung eines internen und/oder externen Asset Managers. Die fortlaufende strategische und operative Betreuung des direkt gehaltenen Immobilienbestands verantwortet das Asset Management bzw. das auf Immobilien spezialisierte Real Estate Asset Management. Als Grundlage für ein professionelles Real Estate Asset Management gelten u.a. eine ausreichende Erfahrung und Fachkompetenz des Managers, eine gute Kenntnis der Immobilie sowie verlässliche und qualitativ hochwertige Daten und Kennzahlen. Diese Daten und Kennzahlen sind in

grossem Umfang vorhanden, werden aber nur teilweise strukturiert erhoben und gesammelt bzw. die relevanten Daten nur teilweise aufbereitet, verdichtet und ausgewertet. Zudem bieten eine zunehmende Digitalisierung der Immobilienbranche sowie neue Technologien und IT-Systeme, u.a. Blockchain-Technologie, Internet of Things, BIM Building Information Modelling, Smart Contracts oder die virtuelle Realität, neue Möglichkeiten für Immobilientransaktionen und -managementansätze, aber auch Risiken. Diese gilt es gezielt zu analysieren und kritisch Rückschlüsse abzuleiten. Als Beispiel hierfür dienen Spekulationen, dass im Jahre 2025 bis zu 75% der Transaktionen direkt zwischen den beteiligten Partnern digital stattfinden werden und Transaktionen innerhalb von Sekunden anstelle wie heute in Wochen oder Monaten durchgeführt werden.² Gleichwohl sind viele Marktteilnehmer durch tradierte Strukturen in der Organisation geprägt und bestehende Strukturen sind ggf. nicht auf die digitalen Neuerungen ausgerichtet bzw. übertragbar.

In diesem Spannungsverhältnis setzen vorliegende Studien zum Real Estate Investment und Asset Management der Hochschule Luzern aus den Jahren 2015 und 2016 an, die jährlich in Kooperation mit dem Schweizerischen Pensionskassenverband ASIP in der Schweiz, Liechtenstein, Deutschland und Österreich bei institutionellen Immobilieninvestoren – mithin Pensionskassen und Lebensversicherungsunternehmen – durchgeführt werden und unterschiedliche Thematiken aus dem Bereich des Asset Managements beleuchten sowie wissenschaftlich analysieren. Dabei werden insgesamt Antworten von über 150 Institutionen mit einer Marktdeckung von über 35% des Immobilienanlagevolumens der Schweizer Pensionskassen erhoben und im Rahmen eines explorativen, Hypothesen erkundenden Vorgehens ausgewertet. Die nachfolgenden Erkenntnisse beziehen sich u.a. auf diese Studien.³

1 – Vgl. BFS/Swiss Statistics (2013): Ergebnisse der Pensionskassenstatistik, Neuenburg; Credit Suisse (2014): Schweizer Pensionskassen, Zürich.

2 – Thelen, L./Trübstein, M. (2017): Round Table III – Digital Switzerland, Zürich 2017. 3 – Vgl. für die nachfolgenden Aussagen zu den Studienergebnissen: Trübstein, M./Schenk, C. (2017): La gestion immobilière dans les caisses de pensions: Quels sont les générateurs de valeur? Schweizer Personalvorsorge 2/2017, 101–103; Trübstein, M. (2016): Real Estate Asset Management in der Schweiz, Luzern 2016; Trübstein, M. (2015a): Studienergebnisse zu direkten und indirekten Immobilieninvestitionen in der Schweiz, Deutschland und Österreich, Basel/Wiesbaden 2015; Trübstein M. (2015b): Real Estate Asset and Investment Management for Institutional Investors in Switzerland, Journal of Real Estate Finance, Vol. 32 (No. 3), 108–128; Trübstein, M. (2015c): Real Estate Investment und Asset Management institutioneller Investoren in der Schweiz, Deutschland und Österreich – ein theoretischer und empirischer Vergleich, Zeitschrift für immobilienwirtschaftliche Forschung und Praxis ZfiFP, 2015 (29), 9–19; Trübstein, M./Döhnert, K. (2015): Sélection d'un gérant immobilier: l'expérience – la seule chose qui compte? Schweizer Personalvorsorge 2/2015, 93–94.



ABILDUNG 1: Clustering institutioneller Investoren in der Untersuchung, eigene Darstellung.

STRUKTURIERUNG INSTITUTIONELLER INVESTOREN IN DER SCHWEIZ

Um der hohen Komplexität des Immobilieninvestments und Immobilienmanagements Rechnung zu tragen und die Auswirkungen auf die untersuchten Investoren klarer abzuleiten, wurden für den Schwerpunkt der direkten Immobilienanlage und den Schwerpunkt der indirekten Immobilienanlage jeweils drei Cluster gebildet, die auf verhaltensbasierten Kriterien basieren (jeweils mittels k-Means-Methode, euklidischer Distanz und Missing Pairwise)⁴ und die folgenden Einschätzungen umfassen: die aktuelle Organisationsstruktur von 15 Funktionen des Real Estate Asset Managements für direkte Immobilienanlagen bestehend aus den Bereichen Strategieentwicklung (vier Variablen), Transaktionsmanagement (zwei Variablen), Steuerung des Bestands (sieben Variablen) und Reporting (zwei Variablen). Bewertet wurden dabei jeweils die interne Leistungserbringung durch den Immobilienbereich, die interne Leistungserbringung durch einen anderen internen Bereich, die Leistungserbringung in Kooperation mit externen Partnern und die Leistungserbringung durch

externe Partner. Ferner wurde die Bewertung der Möglichkeit in die Clusterbildung integriert, diese 15 Variablen durch einen externen Partner durchführen zu lassen, mit den Präferenzen «sehr leicht», «leicht», «neutral», «schwierig» und «sehr schwierig». Im Bereich der indirekten Investitionen stellten 13 Motive für indirekte Investitionen im Inland und 13 Motive für indirekte Investitionen im Ausland, jeweils mit den Bewertungen «sehr wichtig», «wichtig», «neutral», «unwichtig» und «sehr unwichtig», die Grundlage.

Mittels einer Gruppierung in unterschiedliche Cluster mit einer in etwa gleichen Grösse basierend auf der Organisationsstruktur und den Präferenzen für eine Immobilienanlage lassen sich Unternehmen mit einem homogenen Verhalten, die sich gleichzeitig durch ein heterogenes Verhalten von anderen Clustern massgeblich unterscheiden, zusammenführen.⁵ Damit können Institutionen gruppiert werden, die sich durch ein gleiches Verständnis auszeichnen, aber in anderen externen Kriterien wie beispielsweise Herkunft, Kapitalanlagevolumina oder Immobilienanlagevolumina divergieren, um für die nachfolgenden Auswertungen zielführende Aussagen abzuleiten – die Cluster wurden nach dem Schwerpunkt ihrer Struktur benannt (vgl. Abbildung 1).

⁴ – Vgl. für Repräsentativität Schnell/Hill/Esser (2005), 304; Kromrey (2002), 269; sowie für explorative Studien Bortz/Döring (2006), 218; ferner: Complementa (2014): Zur aktuellen Lage schweizerischer Pensionskassen, St. Gallen 2014; Swisscanto (2014): Schweizer Pensionskassen, Zürich 2014.

⁵ – Vgl. Worzala, E. M./Bajtelsmit, V. (1997), 53.



RENDITEN UND RENDITEERWARTUNGEN

Das derzeitige Marktumfeld ist durch niedrige Leitzinsen geprägt und damit verbunden auch durch niedrige Renditemöglichkeiten auf den Immobilienmärkten. Dies spiegelt sich auch in der Erhebung 2016 wider: Die befragten Institutionen sind mit sinkenden Renditen (Total Return) konfrontiert und erwarten darüber hinaus sinkende Renditen. Die Rendite im Sample für direkte Immobilieninvestitionen in der Schweiz sinkt von 5,4% in 2014 auf 5,1% in 2015 und wird für 2016 mit 4,4% erwartet (jeweils Total Return). Ferner ist erkennbar, dass die Standardabweichung von 2,8% in 2014 auf 1,6% in 2015 sinkt und für 2016 «nur» noch 1,1% beträgt.

Die Rendite (Total Return) bei indirekten Investitionen in der Schweiz sinkt über alle Anlagegefässe von 7,7% in 2014 auf 5,7% in 2015 und wird für 2016 mit 4,1% erwartet. Ferner ist erkennbar, dass die Standardabweichung von 3,3% in 2014 auf 2,4% in 2015 sinkt und für 2016 «nur» noch 1% beträgt. Gleichfalls sinkt die Rendite (Total Return) bei indirekten Investitionen im Ausland über alle Anlagegefässe von 12,2% in 2014 auf 4,5% in 2015 und wird für 2016 ebenfalls mit 4,5% erwartet. Ferner ist erkennbar, dass die Standardabweichung von 8,2% in 2014 auf 4,4% in 2015 sinkt und für 2016 «nur» noch 1,7% beträgt.

Diese bedeutet, dass sich die Immobilienmärkte und -renditen in der Schweiz und auch international angleichen und es schwieriger wird, eine «hohe» Rendite zu erzielen bzw. Opportunitäten zu nutzen. Eine Optimierung des Lebenszyklus durch Investitionen in die Nachhaltigkeit oder eine effiziente IT-Lösung könnten in höheren Renditen resultieren.

NUTZUNG VON IT-SYSTEMEN UND MÖGLICHKEITEN DER DIGITALISIERUNG

Digitale Immobilien-Managementsysteme unterstützen Investoren beim Management ihres Immobilienbestandes. Im Verständnis der Erhebung wird unter einem Immobilien-Informationssystem / Management-Informationssystem ein spezielles System zur Erfassung, Verarbeitung, Speicherung, Auswertung, Simulation und Übermittlung von immobilienbezogenen Daten sowie der Integration weiterer, externer Daten verstanden.

Hierbei besteht für Investoren die Möglichkeit, auf ein unterstützendes Management-Informationssystem (MIS) zurückzugreifen: Eine auf die Bedürfnisse des Immobilienbestandshalters abgestimmte Softwarelösung

kann u.a. sicherstellen, dass die mit der Datenauswertung verbundene Komplexität reduziert, die Schnelligkeit der Datenverfügbarkeit erhöht, Kennzahlen leichter verglichen sowie Kosten und Werttreiber schnell identifiziert werden. Weiter sollte ein umfassendes Management-Informationssystem jederzeit, teilweise automatisiert, Daten für Monitoring, Controlling, Reporting, Research, Benchmarking oder Risikomanagement zur Verfügung stellen und Vergleiche zwischen einzelnen Objekten oder Märkten erleichtern. Insbesondere das Benchmarking stellt eine zentrale Funktion für das Immobilienmanagement dar, bildet es doch die Grundlage für fundierte Entscheidungsfindungen. Die Nutzung einer Real-Estate-Asset-Management-Software kann folglich einen bedeutenden Mehrwert für das Management eines direkt gehaltenen Immobilienportfolios beinhalten.

Gleichwohl sind Softwarelösungen mit Risiken und Herausforderungen verbunden, die vor Vertragsabschluss minimiert bzw. gelöst werden sollten, wie bspw. die Bedeutung der Datenhoheit, die Sicherstellung der Vertraulichkeit der Daten, die zuverlässige Möglichkeit zur Integration externer Daten bzw. damit verbundene Schnittstellenproblematiken, die Verlässlichkeit und Verfügbarkeit der Daten bzw. Systeme und die Wartung und Erneuerung der Software-Produkte. Nicht zuletzt sind die Kosten der IT-Infrastruktur zu bedenken und der für die Implementierung notwendige weitere Ressourceneinsatz zu eruieren. Da Konflikte zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer, sog. «Prinzipal-Agenten-Konflikte», ex ante nicht ausreichend bewertet werden können, stellt u.a. ein hohes Vertrauensverhältnis, Erfahrung und eine kontinuierliche Verlässlichkeit der Vertragsparteien eine entscheidende Grundlage für oder gegen den Erwerb einer Softwarelösung dar – neben den Funktionen der Real-Estate-Asset-Management-Software.

In diesem Zusammenhang konnte die Nutzung der Software festgestellt werden: 16 Teilnehmer der Studie aus 2016 gaben an, derzeit eine unternehmensindividuelle Eigenprogrammierung zu nutzen, 45 Teilnehmer eine MS-Office-Softwarelösung, elf eine allgemeine Datenbank-Software (SAP/Oracle) sowie 16 Teilnehmer eine einmal erworbene Real-Estate-Asset-Management-Software und 15 Teilnehmer eine Serverlösung eines Real-Estate-Asset-Management-Informationssystems. Die Nutzung einer spezialisierten Real-Estate-Asset-Management-Software für eine optimierte Planung und Hebung von Renditepotenzialen scheint folglich für zahlreiche der untersuchten Investoren keine herausragende Bedeutung einzunehmen.

Diese Situation aufnehmend wurden die Unternehmen nach Gründen gefragt, warum diese kein Management-Informationssystem nutzen. Aus Sicht der Unternehmen besteht deutlich keine hinreichende Notwendigkeit für die Nutzung eines derartigen Systems. Hier bleibt zu hinterfragen, ob ggf. derzeit keine passenden Systeme für alle Investorenbedürfnisse und Investorengrößen am Markt vorhanden sind, obwohl dieses durch die Unternehmen anders bewertet wurde. Ferner bleibt offen, wie diese Institutionen mit steigenden Anforderungen an Digitalisierung, Benchmarking und Reporting umgehen werden.

SOFTWARENUTZUNGEN UND AKZEPTANZ

Grundlage für die Analyse der Softwarenutzung waren 14 (bzw. 12 in 2015) strategische und operative Funktionen einer Real-Estate-Asset-Management-Software, die durch die befragten Investoren bewertet wurden (vgl. Abbildung 2).

Für die institutionellen Investoren in der Stichprobe scheint die Nutzung einer Real-Estate-Asset-Management-Software, darunter strategische und operative Bereiche, keine herausragende Bedeutung einzunehmen, denn im Hinblick auf die analysierten Aufga-

ben einer Real-Estate-Asset-Management-Software stimmten einer möglichen Nutzung dieser im Durchschnitt in 2015 «nur» 45% der befragten Investoren zu, die Hälfte der untersuchten Funktionen in 2016 werden zu unter 50% von den Teilnehmern genutzt. Gleichwohl gibt es sehr hohe Nutzungsraten bei der Analyse und Steuerung von Portfolios und Objekten, ferner den Bereichen der Immobilienbewertung, Integration und Zusammenführen von Daten und der Berechnung von Kennzahlen. Im Vergleich zu der Studie aus 2015 hat sich damit der Nutzungsgrad bei den untersuchten Funktionen leicht verbessert. Eine (noch) geringe Nutzung der Integration externer Daten (u.a. Mietpreisspiegel, Einkommen) könnte auf nicht gelöste Schnittstellen in den IT-System hinweisen.

Mit Zunahme des Kapitalanlagevolumens der Investoren ist ein klarer Anstieg der Nutzung einer Real-Estate-Asset-Management-Software erkennbar. Dagegen nutzen Investoren mit geringen Kapitalanlagevolumina – obwohl dies möglich wäre – eine derartige Software im Vergleich zu anderen Institutionen nur in geringem Umfang. Insgesamt werden die Möglichkeiten einer Real-Estate-Asset-Management-Software jedoch bei allen Investorengruppen nicht ausgenutzt, insbesondere nicht im strategischen Bereich.

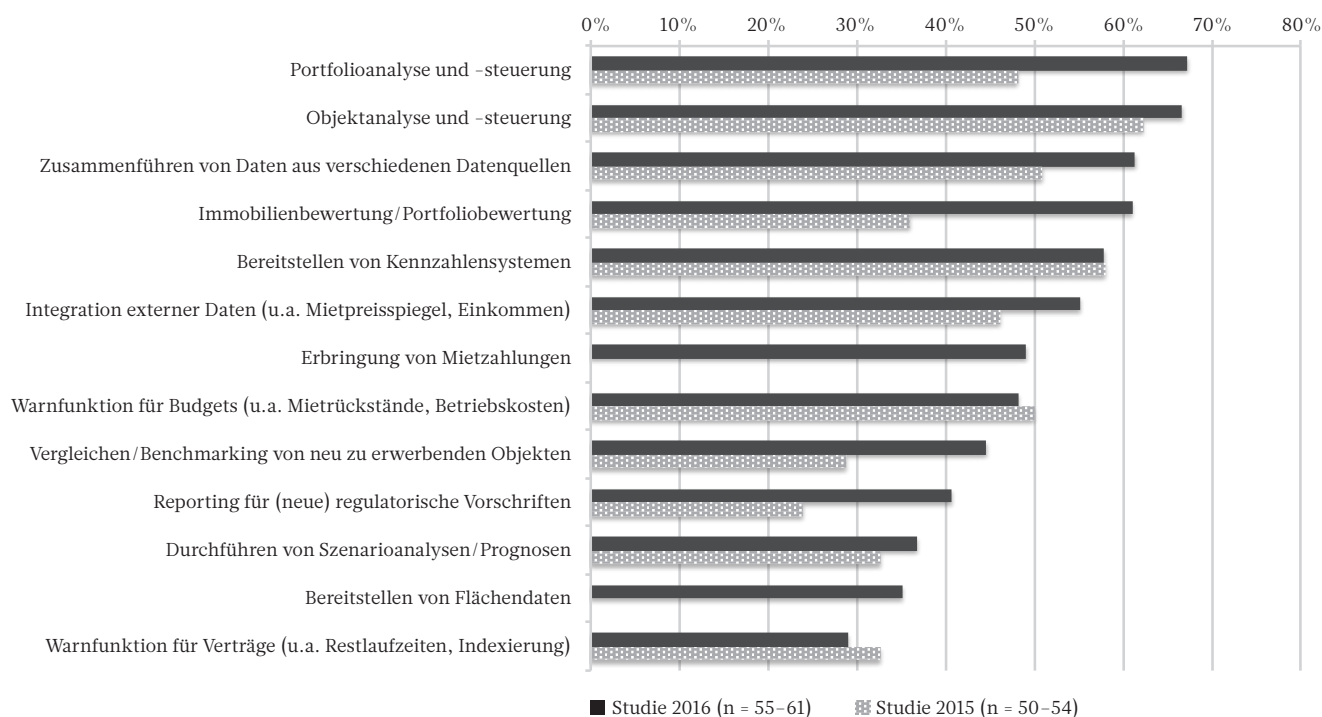


ABBILDUNG 2: Softwarebasierte Nutzung ausgewählter Real-Estate-Asset-Management-Funktionen, eigene Darstellung.

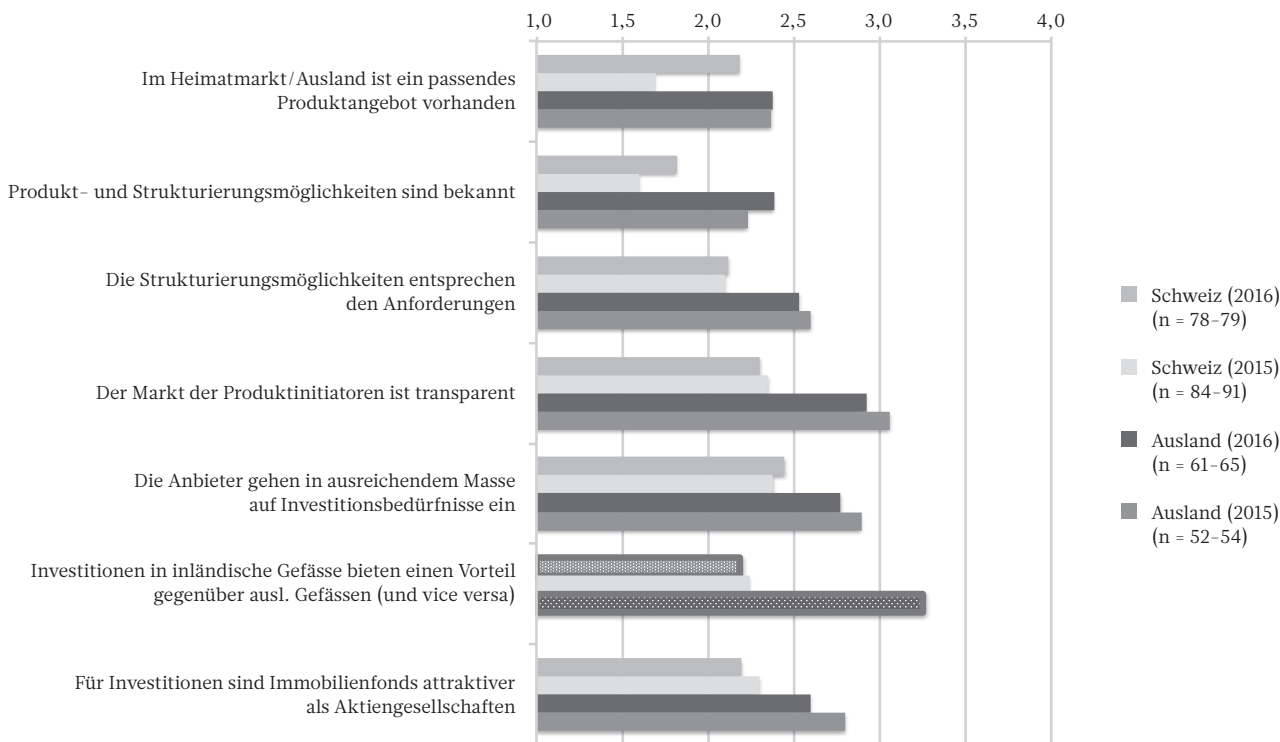


ABBILDUNG 3: Beurteilung des immobilien-spezifischen Produktangebotes, eigene Darstellung.

Im Rahmen eines internationalen Vergleichs ist festzustellen, dass deutsche und österreichische Institutionen die genannten Softwarefunktionen im Durchschnitt häufiger nutzen als vergleichbare Schweizer Investoren. Gleichzeitig scheint aber auch in diesen Ländern die Nutzung einer Real-Estate-Asset-Management-Software keine besondere Wichtigkeit einzunehmen, denn im Hinblick auf die analysierten möglichen Aufgaben einer Real-Estate-Asset-Management-Software nutzen deutsche und österreichische Investoren nur fünf dieser Funktionen zu über 60%. Eine – im Vergleich zu den anderen Aufgaben – hohe Nutzungsrate bei einer Real-Estate-Asset-Management-Software ist für die Bereiche «Reporting» und «Analyse und Steuerung» zu verzeichnen. Die geringe Nutzung von bzw. Affinität zu Softwareprodukten stellt eine Herausforderung dar, wenn sich neue Software-Technologien am Markt durchsetzen.

TRANSPARENZ UND MARKTATTRAKTIVITÄT

Eine mangelnde Transparenz und fehlende Möglichkeit zum Benchmarking resultieren in einer reduzierten

Marktattraktivität (vgl. Abbildung 3). Allen Institutionen sind Produkt- und Strukturierungsmöglichkeiten auf dem Heimatmarkt bekannt. Im Rahmen von Auslandsinvestitionen ist erkennbar, dass insbesondere Institutionen mit geringen Kapitalanlagevolumina eine Präferenz für Immobilienfonds aufweisen, im Vergleich zu Institutionen mit hohen Kapitalanlagevolumina. Jedoch ist festzustellen, dass bei Auslandsinvestitionen ein Mangel an Transparenz vorherrscht, obwohl ein hohes Interesse an einer (internationalen) Diversifikation bei den Investoren besteht. Im Hinblick auf das Ausland kann bei den institutionellen Investoren im Bereich der Produkte ein Informationsdefizit angenommen werden, das ggf. ein bedeutendes Investitionshindernis darstellt. Diese Ansichten manifestieren sich auch in der Anlagepolitik und dem starken Schwerpunkt auf den Schweizer Markt bei Investitionen in Immobilien: Insgesamt kann somit konstatiert werden, dass den Investoren die Strukturierungsmöglichkeiten zwar bekannt sind, sie aber trotzdem nicht in die entsprechenden Vehikel investieren. Möglicherweise ist dies auf suboptimale Investitionsentscheidungen in der Vergangenheit zurückzuführen.

Deutsche und österreichische Investoren bewerten das Produktangebot auf dem Heimatmarkt vielmehr als «neutral» und evaluieren das Produktangebot im Ausland als «besser» – im Gegensatz zu Investoren in der Schweiz.

MÖGLICHKEITEN NEUER TECHNOLOGIEN

Derzeit werden Immobilienmärkte mit zahlreichen disruptiven Technologien konfrontiert, wobei sich nicht alle Ideen und Konzepte durchsetzen werden. Eine «Disruption» der Geschäftsmodelle bedroht die bisherige Art und Weise zu wirtschaften und beeinflusst traditionelle Kundenbeziehungen und Organisationsstrukturen. Zwei Beispiele, die bereits in einem fortgeschrittenen Stadium sind, illustrieren diese Bereiche nachfolgend.

Im Rahmen des Immobilienmanagements werden Bereiche aus der virtuellen Welt (Internet) und der realen Welt (Dinge/Gegenstände) zunehmend zusammengeführt mit dem Ziel, Zustandsinformationen zu nutzen und zu verarbeiten (sog. «Internet der Dinge» / «Internet of Things»). Dabei werden in regelmässigen Abständen Zustandsdaten aufgenommen (bspw. Klima, Zustand Fenster oder Türen) und als Datensatz in ein System eingeleitet. Diese Datensätze können dann ausgewertet und zielführend Optimierungspotenziale abgeleitet werden. Eine Speicherung der umfangreichen Datenmengen, sog. «massive data», ist auf Servern problemlos möglich.

Die Datensicherung erfolgt derzeit häufig an einem Ort bzw. Server, was zu grossen Unsicherheiten und Verlusten bei externen Angriffen, bspw. durch Hacker, führt. Zukünftig werden Daten dezentral auf mehreren Servern gespeichert sowie ferner jede Datenänderung registriert. Sobald ein Datensatz geändert wird, wird dieser mit den anderen, dezentral organisierten Servern abgeglichen, und erst wenn eine Übereinstimmung vorliegt, wird auf allen Servern ein neuer Eintrag vorgenommen und abgesichert. Kommt es zu Unregelmässigkeiten, wird der «infizierte» Server ausgeschlossen. Damit erhält man eine lückenlose Historie (Blockchain), die zudem gesichert ist, da ein Angriff auf alle Server gleichzeitig sehr unwahrscheinlich ist. Diese Blockchain-Technologie ermöglicht es jeder Immobilie, überall eine entsprechende digitale Adresse zu haben, die Daten enthält zu Belegung, Finanzen, Recht, Gebäudeleistung und physikalische Attribute. Diese Daten werden ununterbrochen aktualisiert und gleichzeitig alle historischen Transaktionen beibehalten, was zu einem hohen Vertrauen in die Daten führt. Dar-

über hinaus sind die Daten sofort online verfügbar und korrelierbar über alle Eigenschaften. Eine Immobilientransaktion findet somit statt, indem ein neuer, gesicherter Eintrag in die Blockchain vorgenommen wird. Die Transaktionsgeschwindigkeit wird somit von Wochen zu Minuten bzw. Sekunden verkürzt. Ein ähnliches, bereits verbreitetes Beispiel ist die Digitalwährung «Bitcoin», die eine vergleichbare Technologie nutzt.

Erste Versuche für eine Umsetzung des Grundbuchs in Blockchain-Technologie werden derzeit in Chicago durchgeführt. Dadurch werden Sicherheit und Vertrauen gewährleistet und ein Datenverlust – bspw. bei einem Angriff – vermieden.⁶ Eine Strukturierung in einen «public key» und einen «private key» sichert die Privatsphäre persönlicher Daten, ermöglicht aber – bei Zustimmung – auch die direkt Informationsübertragung.

ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Institutionelle Investoren in der Schweiz sind – basierend auf durchgeführten Studien – sechs verhaltensbasierten Clustern zuzuordnen, die alle unterschiedliche Anforderungen und Herausforderungen an das Management ihres Immobilienbestands aufweisen.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass die Nutzung einer Real-Estate-Asset-Management-Software für die befragten Schweizer Investoren, u.a. Pensionskassen, Lebensversicherungsunternehmen und Stiftungen, lediglich von untergeordneter Bedeutung ist – dieses trifft ferner auch auf deutsche und österreichische Investoren zu. Möglicherweise sind dieser Gruppe passende, verlässliche und sichere Management-Informationssysteme nicht bekannt oder diese sind nicht auf die expliziten Bedürfnisse von Schweizer Pensionskassen, Lebensversicherungen und Stiftungen abgestimmt. Einen ggf. noch weiteren verstärkten Nutzungsbedarf sollten Softwareunternehmen aufgreifen und mittels transparenter Darstellung der Vorteile und Nutzungsmöglichkeiten gezielt Lösungsmöglichkeiten aufzeigen, Motive gegen eine Softwarenutzung durch die Investoren analysieren und bedarfsgerechte Produkte weiterentwickeln. In diesem Zusammenhang sollte ein intensiver Austausch zwischen den Investoren als Anwender eines Management-Informationssystems und den Produkthanbietern stattfinden.

⁶ – IBREA/Kyle Torpey (6.10.2016): Chicago's Cook County to Test Bitcoin Blockchain-Based Property Title Transfer.



Gleichwohl bieten neue Softwaresysteme – mithin die Blockchain-Technologie – neue Möglichkeiten bei Immobilientransaktionen und Effizienz. Marktteilnehmer sollten sich daher frühzeitig mit diesen Möglichkeiten auseinandersetzen und mit diesen Technologien Renditepotenziale heben und das Bestandsmanagement optimieren.

Für institutionelle Investoren in den jeweiligen verhaltensbasierten Clustern stellen sich somit unterschiedliche strategische Herausforderungen. Diese umfassen zukünftig die Einführung geeigneter Softwareprodukte, die Überführung der Immobiliendaten in Blockchain-Technologie sowie die Datenauswertung im Rahmen des Bestandsmanagements. In diesem Zusammenhang wird die Koordination und Beratung einen stetig steigenden Anteil an zukünftigen Managementaufgaben einnehmen.

Abschliessend könnten damit bisher genannte Spekulationen Wirklichkeit werden, dass im Jahre 2025 bis zu 75% aller Immobilientransaktionen direkt zwischen den beteiligten Partnern digital stattfinden werden und diese Transaktionen innerhalb von Sekunden anstelle wie heute in Wochen oder Monaten durchgeführt werden.⁷

BFS/SWISS STATISTICS: Ergebnisse der Pensionskassenstatistik, Neuenburg 2013.

BORTZ, J. / DÖRING, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., neue Auflage, Heidelberg 2006.

COMPLEMENTA: Zur aktuellen Lage schweizerischer Pensionskassen, St. Gallen 2014.

CREDIT SUISSE: Schweizer Pensionskassen, Zürich (2014); Daten von 2012.

IBREA/KYLE TORPEY: Chicago's Cook County to Test Bitcoin Blockchain Based Property Title Transfer, International Blockchain Real Estate Association, San Francisco, 2016.

KROMREY, H.: Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 10., neue Auflage, Opladen 2002.

SCHNELL, R. / HILL, P. B. / ESSER, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 7., neue Auflage, München/Wien 2005.

SWISSCANTO: Schweizer Pensionskassen, Zürich 2014.

THELEN, L. / TRÜBESTEIN, M.: Round Table III – Digital Switzerland, Zürich 2017.

TRÜBESTEIN, M. / SCHENK, C.: La gestion immobilière dans les caisses de pensions: Quels sont les générateurs de valeur? Schweizer Personalvorsorge 2/2017, 101–103.

TRÜBESTEIN, M.: Real Estate Asset Management in der Schweiz, Luzern 2016.

TRÜBESTEIN, M.: Studienergebnisse zu direkten und indirekten Immobilieninvestitionen in der Schweiz, Deutschland und Österreich, Basel/Wiesbaden 2015.

TRÜBESTEIN, M.: Real Estate Asset and Investment Management for Institutional Investors in Switzerland. Journal of Real Estate Finance, Vol. 32 (No. 3), 108–128.

TRÜBESTEIN, M.: Real Estate Investment und Asset Management institutioneller Investoren in der Schweiz, Deutschland und Österreich – ein theoretischer und empirischer Vergleich, Zeitschrift für immobilienwirtschaftliche Forschung und Praxis ZfiFP, 2015 (29), 9–19.

TRÜBESTEIN, M. / DÖHNERT, K.: Sélection d'un gérant immobilier: l'expérience – la seule chose qui compte? Schweizer Personalvorsorge 2/2015, 93–94.

WORZALA, E. M. / BAJTELSMIT, V.: Real Estate Asset Allocation and the Decision-making Framework Used by Pension Fund Managers, in: Journal of Real Estate Portfolio Management, Vol. 3, No. 1, 1997, 47–56.

7 – Thelen, L./Trübstein, M. (2017): Round Table III – Digital Switzerland, Zürich 2017.

Der Autor**MICHAEL TRÜBESTEIN**

Prof. Dr., ist Professor und Projektleiter an der Hochschule Luzern (CH) sowie Leiter des Studiengangs Master of Science in Real Estate.

Im Anschluss an seine Promotion an der Universität Regensburg (D) im Bereich Real Estate Asset Management erhielt er im September 2008 einen Ruf zur Professur für Immobilienmanagement an der Fachhochschule Kufstein (A) und im September 2013 an der Hochschule Luzern (CH). Ferner lehrt er seit 2011 an der Politecnico di Milano (I) sowie an der Hochschule 21 in Buxtehude/Hamburg (D). Zudem ist er seit 2016 Präsident der International Blockchain Real Estate Association (Suisse) und Präsident des strategischen MW-Rats der Hochschule Luzern.

Der Mehrwertausgleich gemäss teilrevidiertem Raumplanungsgesetz

Schlüsselprobleme bei der Umsetzung am Beispiel des Kantons Zürich und mögliche Lösungsvorschläge

Von Matthias Odermatt, Claudio Quinter und Markus Reichle

Der Vernehmlassungsentwurf zum Zürcher Mehrwertausgleichsgesetz (MAG) geht weiter als die Mindestanforderungen gemäss Art. 5 des Bundesgesetzes über die Raumplanung (Raumplanungsgesetz/RPG) und stösst weitgehend auf Akzeptanz. Mit Blick auf die Umsetzung wurden fünf mögliche Schlüsselprobleme analysiert und Lösungsansätze skizziert.

1 EINLEITUNG

Der Mehrwertausgleich hat den angemessenen Ausgleich von raumplanerisch bedingten, erheblichen Vor- und Nachteilen zum Ziel (Art. 5 Abs. 1 RPG). Paradebeispiel für einen entsprechenden Vorteil ist der (Boden-) Mehrwert, welcher aus (Neu-)Einzonungen von Land resultiert. Mit der letzten Teilrevision des Raumplanungsgesetzes wurden die Regelungen über den Mehrwertausgleich auf Bundesebene konkretisiert (verbindliche Mindestanforderungen zuhanden der kantonalen Gesetzgebung). Die Anpassungen wurden am 3. März 2013 vom Stimmvolk und den Kantonen angenommen und traten per 1. Mai 2014 in Kraft.

Die Kantone haben bis am 30. April 2019 Zeit, ihre konkretisierenden Regelungen zum Mehrwertausgleich einzuführen (Art. 38a Abs. 4 und 5 RPG). Der aktuelle Regelungsstand in den Kantonen ist sehr unterschiedlich (VLP-ASPAN, 2016; Wüest Partner, 2015, 24). Einige Kantone wenden bereits seit Jahren den Mehrwertausgleich nach Art. 5 RPG an, so beispielsweise die Kantone Basel-Stadt 1977 und Neuenburg 1986 (Bühlmann / Perregaux DuPasquier / Kissling, 2013, 13). Bei

den meisten Kantonen steht jedoch die Umsetzung des Mehrwertausgleichs erst an, so auch im Kanton Zürich.

Aufgrund des kantonalen Gestaltungsfreiraums sowie der Tatsache, dass der Mehrwertausgleich bedeutende Konsequenzen auf die Gemeinden, die Grundeigentümer und die gesamte Immobilienbranche hat, ist das Interesse an der Umsetzungsregelung beachtlich, und entsprechend kontrovers wird die angestrebte Lösung im Kanton Zürich diskutiert.

2 VORGABEN AN DIE KANTONALEN REGULIUNGEN GEMÄSS BUNDESRECHT

Das Bundesrecht legt nur die Grundsätze zum Mehrwertausgleich fest. So schreibt Art. 5 Abs. 1^{bis} RPG vor, dass die Kantone bei (Neu-)Einzonungen eine Mehrwertabgabe von mindestens 20 Prozent des (Boden-) Mehrwerts zu erheben haben. Im Weiteren wird in Grundzügen die Fälligkeit (Art. 5 Abs. 1^{bis} 2. Satz RPG) sowie die Verwendung des Mehrwertausgleichs (Art. 5 Abs. 1^{ter} und Abs. 2 RPG – Finanzierung von planungsbedingten Eigentumsbeschränkungen, welche einer materiellen Enteignung gleichkommen) geregelt.

Für die Umsetzung sind die Kantone zuständig. Die Organisation und Verfahrensregelung liegt ebenfalls in der kantonalen Kompetenz.

Da Art. 5 RPG nicht unmittelbar anwendbar ist, haben die Kantone den Mehrwertausgleich in einem Gesetz im formellen Sinn, d.h. einem Gesetz, welches im Gesetzgebungsverfahren erlassen wurde, gemäss den Vorgaben des Bundesrechts festzulegen (Egloff, 2008, 5; Tschannen / Zimmerli / Müller, 2014, § 13, Rz. 2). Die wesentlichen Vorgaben sind u.a.:

- Ausgleich bei dauerhafter (Neu-)Einzonung von Land, Abgabesatz von mindestens 20 Prozent
- Bemessungsgrundlage: Differenz zwischen dem Verkehrswert des Bodens vor und nach der raumplanerischen Massnahme (Planungsmehrwert)
- Fälligkeitszeitpunkt: Überbauung bzw. Veräusserung des Grundstücks
- Verwendungszweck des Mehrwertausgleichs: Primär für die Finanzierung von Auszonungen (materielle Enteignung) sowie für weitere raumplanerische Massnahmen gemäss Art. 3 RPG

Die Kantone sind unter Einhaltung der bundesrechtlichen Mindestanforderungen frei in der Wahl ihrer Umsetzungsstrategie. Entsprechend unterschiedlich sind die angestrebten kantonalen Lösungen konzipiert (VLP-ASPAN, 2016; Wüest Partner, 2015, 24). Ob ein



Kanton sich für einen minimalen Ansatz, indem er nur die Mindestanforderungen des Bundes auf Kantonsstufe umsetzt, oder einen weiter gefassten Ansatz entscheidet, hängt wesentlich davon ab, wie gross die Bauzonen (bzw. -reserven) im Kanton sind und somit wie gross der Bedarf an Entschädigungszahlungen für materielle Enteignungen ist (VLP-ASPAN, 2013, 2). Entscheidend hierfür ist der kantonale Bedarf an Bauzonen für die nächsten 15 Jahre (Art. 15 Abs. 1 RPG).

3 DAS ZÜRCHER MEHRWERTAUSGLEICHSGESETZ (VERNEHMLASSUNGSENTWURF)

Die Vernehmlassung dauerte vom 25. Mai bis am 25. September 2016. Das Mehrwertausgleichsgesetz lehnt sich an die angestrebte räumliche Entwicklung gemäss dem kantonalen Richtplan, welcher am 29. April 2015 vom Bundesrat genehmigt wurde, an und dient dessen raumplanerischen Zielen (Regierungsrat Kanton Zürich, 2016b; Baudirektion Kanton Zürich, 2016, 2-3). Es werden mit dem Mehrwertausgleichsgesetz entsprechend zwei Stossrichtungen verfolgt:

Erste Stossrichtung – kantonaler Mehrwertausgleich

Um eine Bauzonenoptimierung (die aktuell ausgeschiedenen Bauzonen im Kanton Zürich reichen für den Bedarf der nächsten 15 Jahre, vgl. Art. 15 Abs. 1 RPG) zu erreichen, müssen Lage und Grösse der Bauzonen über die Gemeindegrenzen (insbesondere auch Stadt-Land) hinaus abgestimmt werden können. Entsprechend wird im Mehrwertausgleichsgesetz ein gemeindeübergreifender, d.h. kantonaler Ansatz verfolgt (Regierungsrat Kanton Zürich, 2016b; Baudirektion Kanton Zürich, 2016, 6). Mittels des Mehrwertausgleichs sollen auf Stufe Nutzungsplanung Verschiebungen von bereits rechtskräftig ausgeschiedenen Bauzonen über die Gemeindegrenzen hinaus möglich werden (Regierungsrat Kanton Zürich, 2016a, 2; Baudirektion Kanton Zürich, 2016, 17). Um diese Zielsetzung zu erreichen, erhebt der Kanton Zürich, d.h. die Baudirektion, eine Mehrwertabgabe – Abgabesatz von 20 Prozent – bei (Neu-)Einzonungen (§ 5 Abs. 1 lit. a MAG).

Gleichzeitig wird auch eine Mehrwertabgabe auf Auf- und Umzonungen eingeführt und durch die Baudirektion erhoben – Abgabesatz von 5 Prozent (§ 5 Abs. 1 lit. b MAG). Mit dieser Abgabe sollen die mit der Bereitstellung von zusätzlichen baulichen Nutzungsmöglichkeiten in der Regel einhergehenden Kosten für raumplanerische Massnahmen zulasten des Kantons abgegolten werden (Baudirektion Kanton Zürich, 2016, 15).

Die Einnahmen fliessen vollumfänglich einem kantonalen Mehrwertausgleichsfonds zu (Regierungsrat Kanton Zürich, 2016b). Diese Gelder stehen für die Finanzierung von Auszonungen und für weitere raumplanerische Massnahmen gemäss Art. 3 RPG (beispielsweise Erhalt von Fruchtfolgefächern oder Nutzung von nicht optimal genutzten Flächen in der Bauzone) zur Verfügung. Den beantragenden Gemeinden können Beträge aus dem Fonds jedoch nur zugebilligt werden, wenn auch entsprechende Mittel vorhanden sind. Die Gelder werden den Gemeinden beim Inkrafttreten der Auszonung zugesprochen und nicht erst nach dem rechtskräftigen Abschluss eines Entschädigungsverfahrens wegen materieller Enteignung (Baudirektion Kanton Zürich, 2016, 18). Die Anzahl an entschädigungspflichtigen Auszonungen im Kanton Zürich wird als gering eingeschätzt (vgl. Baudirektion Kanton Zürich, 2016, 9 und 15).

Zweite Stossrichtung – kommunaler Mehrwertausgleich

Neben der Korrektur der ungünstig verteilten Bauzonen (bzw. -reserven) gilt es, die Siedlungsentwicklung nach innen zu fördern, d.h. die Ausdehnung des Siedlungsgebiets zu begrenzen. Zudem soll die konsequente Nutzung von Bauzonen am richtigen Ort ermöglicht werden (Regierungsrat Kanton Zürich, 2016b; Baudirektion Kanton Zürich, 2016, 7). So sollen neue Kapazitäten bei Bedarf durch Auf- und Umzonungen geschaffen werden (Regierungsrat Kanton Zürich, 2016a, 3).

Mit dem kommunalen Mehrwertausgleich bei Auf- und Umzonungen von maximal 15 Prozent soll der Handlungsspielraum der Gemeinden vergrössert werden (Baudirektion Kanton Zürich, 2016, 23). Den Gemeinden ist es freigestellt, ob sie auf Auf- und Umzonungen eine Mehrwertabgabe erheben möchten. Das kantonale Raumplanungsgesetz und das Mehrwertausgleichsgesetz geben hier den Rahmen vor. Konkretisierungen haben die Gemeinden in ihren Bau- und Zonenordnungen (BZO) vorzunehmen. Neben der Einführung eines entsprechenden Mehrwertausgleichs können die Gemeinden jedoch auch ganz auf eine Mehrwertabgabe verzichten (Regierungsrat Kanton Zürich, 2016b; Baudirektion Kanton Zürich, 2016, 23). Im Rahmen des Genehmigungsverfahrens wird die Rechtmässigkeit, Angemessenheit und Zweckmässigkeit der kommunalen Mehrwertausgleichsregelung durch den Kanton überprüft (Baudirektion Kanton Zürich, 2016, 25).

Die Siedlungsentwicklung nach innen ist anspruchsvoller sowie mit erhöhtem Aufwand und Kosten für die Gemeinden verbunden (beispielsweise Planungsaus-

gaben und Infrastrukturkosten: Erschliessung, Ausbau von Schulen, Freizeitanlagen und des öffentlichen Diensts). Die Erträge aus dem Mehrwertausgleich auf kommunaler Ebene sollen dementsprechend in einen kommunalen Mehrwertausgleichsfonds fliessen, welcher in der Verwaltung durch die jeweilige Gemeinde liegt. Die Gemeinden sollen über die Verwendung der Gelder nach Art. 3 Abs. 3 RPG entscheiden können (Baudirektion Kanton Zürich, 2016, 24).

Aktuell bedienen sich viele Gemeinden im Kanton Zürich – aufgrund des Fehlens einer gesetzlichen Grundlage – für die Regelung des Mehrwertausgleichs einer Lösung auf vertraglicher Basis (beispielsweise städtebaulicher Vertrag). Den Gemeinden steht dieses vertragliche Instrument weiterhin zur Verfügung, im Sinne einer Alternative zum monetären Mehrwertausgleich in Form einer Abgabe (Baudirektion Kanton Zürich, 2016, 25; ARE ZH, 2016).

| | (Neu-)Einzonung | Auf- und Umzonung |
|---------------|-----------------|------------------------------|
| Kantonsstufe | 20 Prozent | 5 Prozent |
| Gemeindestufe | - | von 0 bis maximal 15 Prozent |

TABELLE 1: Übersicht Abgabesätze im Zürcher Mehrwertausgleichsgesetz.

Als (Neu-)Einzonung wird die Überführung eines Grundstücks aus der Nichtbauzone in eine Bauzone verstanden (beispielsweise Landwirtschaftszone → Wohnzone). Wird die Ausnützung auf einem Grundstück erhöht, bezeichnet man dies als Aufzonung (beispielsweise Wohnzone mit vier Geschossen → Wohnzone mit sechs Geschossen). Von einer Umzonung spricht man, wenn ein Grundstück einer Bauzone mit einer anderen Nutzungsart zugeführt wird (beispielsweise Gewerbezone → Wohnzone).

4 SCHLÜSSELPROBLEME UND LÖSUNGSANSÄTZE

Im Rahmen eines Workshops (18 Teilnehmer) und einer Interviewreihe (13 Interviews) mit Experten aus der Immobilienbranche (Behördenmitglieder, Verbandsvertreter, Investoren, Projektentwickler, GU und Berater) sowie mittels einer Gemeindeumfrage (168 Gemeinden, 30 Prozent haben geantwortet) im Kanton Zürich (Rückmeldungen seitens Gemeindepräsidium und Bauamt) wurden fünf mögliche Schlüsselprobleme im Zusammenhang mit der Umsetzung des Mehrwertausgleichs analysiert und Lösungsansätze erarbeitet:

Schlüsselproblem – Abgabetatbestand

Das Raumplanungsgesetz schreibt lediglich die Abgabebearbeitung bei (Neu-)Einzonungen vor, d.h. auf Land, welches bisher ausserhalb der Bauzone lag und neu und dauerhaft einer Bauzone zugewiesen wird (Art. 5 Abs. 1^{bis} RPG). Ob die Abgabebearbeitung auch für Auf- und Umzonungen möglich ist, wird in Art. 5 RPG nicht festgehalten bzw. der Umsetzung und konkreten Abgabetatbestandsdefinition durch die Kantone überlassen. Mehrheitlich werden sämtliche Abgabetatbestände als wichtiges Mittel für die Verfolgung der raumplanerischen Ziele verstanden. Gegenstimmen im Workshop bzw. in den Interviews verstehen eine Mehrwertabgabe bei Auf- und Umzonungen als zusätzliche finanzielle Belastung (Eingriff in die Eigentums garantie) und zweifeln die Verträglichkeit mit dem Ziel der inneren Verdichtung an. Im Extremfall könnte ein Liegenschaftseigentümer gar gezwungen sein, einen Teil seiner Immobilie zu verkaufen, um die Mehrwertabgabe, welche aufgrund einer zusätzlichen Nutzung fällig wird, zu begleichen.

Lösungsansatz:

Wichtig ist, dass generell bei der konkreten Umsetzung des Mehrwertausgleichs den regional- bzw. gemein-despezifischen Umständen Rechnung getragen werden kann. Nur so kann sichergestellt werden, dass in wirtschaftlich schwachen Regionen bzw. Gemeinden Immobilieninvestitionen nicht durch zusätzliche Abgaben belastet bzw. möglicherweise gar verhindert werden.

Schlüsselproblem – Abgabesatz, Bemessungsgrundlage und Fälligkeit

Betreffend Abgabesatz stellt sich die Frage, wie hoch der Abgabesatz sinnvoller- und zielführenderweise sein soll. Ein zu hoher Abgabesatz könnte das Ziel der inneren Verdichtung und Bereitstellung von preisgünstigem Wohnen verhindern. Im Gegenzug sollten aber auch mögliche Auszonungen mit den Einnahmen finanziert werden, was wiederum für einen höheren Abgabesatz sprechen würde. Ebenfalls sind die Voraussetzungen in ländlichen Gemeinden anders zu bewerten als in den prosperierenden Städten und im Agglomerationsgürtel. Hier spielen wirtschaftliche und politische Zielsetzungen eine wesentliche Rolle. Ungeeignete Abgabesätze könnten kontraproduktiv wirken. So würden beispielsweise Bauprojekte aus Rentabilitätssicht nicht realisiert oder die Gemeindefinanzen wären durch fehlende Einnahmen, welche für Auszonungen oder Infrastrukturbereitstellungen benötigt werden, stark belastet. Ein einheitlicher Abgabesatz ist für eine transparente Re-



gelung und Rechtssicherheit förderlich, behindert aber indirekt die individuelle Förderung von Bauvorhaben, welche im Sinne der Ansiedlung von Unternehmen oder Wohnbauförderung sind.

Der Abgabesatz von 20 Prozent bei (Neu-)Einzonungen wird als moderat und minimal eingestuft. Die Bandbreite der vertretbaren Abgabesätze der befragten Experten ist sehr unterschiedlich. Bei (Neu-)Einzonungen wird in der Praxis vereinzelt gar ein Abgabesatz von bis zu 60 Prozent als vertretbar erachtet. Die Abgabe von zusätzlichen 5 Prozent bei Auf- und Umzonungen an den Kanton wird seitens der Experten überwiegend nicht gutgeheissen. Die 15-Prozent-Deckelung des Abgabesatzes bei Auf- und Umzonungen auf Gemeindeebene sorgt ebenfalls für Anlass zu Diskussionen. Sie schränkt die Gemeinden ein und erschwert zusätzlich die Umsetzung von städtebaulichen Verträgen. Bei Auf- und Umzonungen wurde in der Diskussion ein Abgabesatz von 40 Prozent als realisierbar eingestuft.

Die Bemessungsgrundlage des Mehrwertausgleichs ist der Verkehrswert des Bodens, oder auch Marktwert genannt, ohne bzw. mit der planerischen Massnahme. Dies wird grossmehrheitlich begrüsst. Dieser Wert stellt jedoch keine exakt bestimmbare Grösse dar. In der Regel handelt es sich um einen Schätz- oder Vergleichswert (BGE 128 I 240, E. 3.2.1). Der Verkehrswert lässt sich auf verschiedene Arten berechnen, sodass die Bemessung des Mehrwerts zu Diskussionen führen kann. Diesbezüglich stellt sich zudem die Frage, welche Instanz den Verkehrswert bestimmen soll. Ein weiteres Problem ist die Regelungsvielfalt bei den Gemeinden und Kantonen bezüglich Bemessungsgrundlage. Gewisse Kantone legen bei der Berechnung des Mehrwerts nicht den Landwert zugrunde, sondern berücksichtigen vielmehr den effektiv realisierten Mehrwert. Der realisierte Mehrwert kann vom Landwert abweichen, da gegebenenfalls das Land nicht voll ausgenützt wird.

Die Fälligkeit der Mehrwertabgabe bei Erteilung der Baubewilligung oder Baubeginn würde unter Umständen gewisse Bauvorhaben schwieriger realisierbar machen, da die Bauherren in Vorleistung gehen müssten. Die für die Vorleistung erforderlichen finanziellen Mittel würden von den Banken eher nicht finanziert. Die Forderung nach mehr Eigenkapital seitens Kreditgeber wäre wahrscheinlich. Im Prinzip würden Geldleistungen auf einen noch nicht realisierten Mehrwert erhoben. Im Extremfall könnte eine frühe Abgabeberehebung Bauvorhaben verhindern und so einen Fehlanreiz zur Baulandhortung schaffen. Der Zürcher Gesetzesentwurf sieht die Fälligkeit der Mehrwertabgabe bei Bauvollendung oder bei Handänderung vor. Privaten Bau-

herren und Investoren mit kleineren Bauprojekten wird dadurch die Finanzierung vereinfacht und die Bauvorhaben können eher zeitnah realisiert werden.

Exkurs Grundstückgewinnsteuer: Die Grundstückgewinnsteuer wird beim Verkauf eines Grundstücks auf Basis des erzielten Gewinns erhoben. Bei der Berechnung der Grundstücksgewinnsteuer kann die Mehrwertabgabe als anrechenbarer Aufwand berücksichtigt werden (Art. 5 Abs. 1^{sexies} RPG).

Lösungsansatz:

Bei der Fixierung des Abgabesatzes auf (Neu-)Einzonungen sollte berücksichtigt werden, dass aufgrund wenig zu erwartenden Auszonungen im Kanton Zürich schnell viel, gegebenenfalls zu viel Geld im kantonalen Mehrwertausgleichsfonds zur Verfügung steht (so im Kanton Basel-Stadt) und dieses – aufgrund der begrenzten Verwendungsmöglichkeiten – gegebenenfalls zwangsweise für zweckfremde Projekte eingesetzt werden müsste. Zudem gilt es bei der Satzfestlegung laut Interviews zu bedenken, dass, je höher der Mehrwertausgleich ausfällt, der Landpreis abnimmt.

Der Gemeindeautonomie sollte aus Akzeptanzgründen ein grosser Spielraum in der Umsetzung eingeräumt und auf eine tiefe Deckelung der Abgabesatzhöhe verzichtet werden. Die Einführung von fixen Abgabesätzen mittels eines Tarif- und Abgabereglements auf Stufe Gemeinde wäre zu prüfen. Dies würde die Planbarkeit und Rentabilitätsrechnungen frühzeitig bei Bauvorhaben erleichtern.

Die einhellige Meinung der Interviewpartner ist, dass es nicht so sehr entscheidend ist, wer die Verkehrswertberechnung vornimmt, solange sie klar und nachvollziehbar mit einem anerkannten Bewertungsmodell gemacht wird. Aus Zeit- und Kostengründen und um eine Vereinheitlichung der Bewertungsmethodik (nicht jeder private oder Schätzer aus der Gemeinde bewertet gleich) zu ermöglichen, müssten die Bewertungen durch eine unabhängige Fachstelle (auf Kantons- oder Gemeindeebene) vorgenommen werden. Zu einer groben Berechnung der Mehrwertabgabe auf Gemeindeebene wäre ein Onlinetool für Investoren und Bauherren ein hilfreiches Instrument. So steht beispielsweise den Immobilieninvestoren in Singapur ein Onlinetool für die Berechnung des Äquivalents zum Schweizer Mehrwertausgleich zur Verfügung.

Schlüsselproblem – Sachleistungen (vertragliche Lösungen)

Der städtebauliche Vertrag ist ein Mittel der Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und privaten

Investoren. Er wird meistens in einem frühen Stadium eines Bebauungsvorhabens vereinbart. Regelungsinhalt kann beispielsweise eine Auf- oder Umzonung, die Regelung der Erschliessung oder von Massnahmen zum Wohle der Öffentlichkeit sein. Städtebauliche Verträge könnten im Sinne einer Gleichbehandlung sämtlicher Mehrwertausgleichsbetroffenen als problematisch angesehen werden und als intransparent gegenüber der Öffentlichkeit. Die wirtschaftliche (Rendite-)Berechnung von Bauprojekten in einer Vorphase ist zudem eher schwierig und bildet so keine rechtssichere, solide Grundlage, da die Höhe des Mehrwertausgleichs anhand von Verhandlungen festgelegt wird. Im Weiteren ist tendenziell die Verhandlungsposition des Abgabepflichtigen geschwächt, da dieser ein Projekt realisieren will.

Grosse Immobilieninvestoren sehen die vertragliche Lösung als zielführende Option an, währenddem die entsprechenden Verhandlungen für Privatpersonen tendenziell zu kompliziert sind und generell die Gefahr höher ist, dass nicht mit gleich langen Spiessen verhandelt werden kann.

Lösungsansatz:

Weder Bauherrschaft noch Behörden sollten bei Verhandlungen um städtebauliche Verträge unter Druck gesetzt werden, sodass – wenn dann – faire und gesamtheitlich durchdachte Lösungen zustande kommen. Vertragliche Lösungen dürfen nicht langwierige Verhandlungen auslösen und am Schluss zu unbefriedigenden Kompromisslösungen führen. Der Bauherrschaft sollte jederzeit die Möglichkeit eines monetären Mehrwertausgleichs offenstehen.

Es ist zu prüfen, ob anstelle von städtebaulichen Verträgen ein kommunales, verbindliches Reglement eingeführt werden sollte, wie es beispielsweise der Kanton Bern kennt (VLP-ASPAN, 2016). In diesen Reglementen werden die Organisations- und Verfahrensregelungen auf kommunaler Stufe geregelt. Der Kanton selbst gibt nur die Mindestvorgaben vor. So erhalten die Gemeinden im Kanton Bern die Möglichkeit, weiter gehende Regelungen mittels Reglement vorzusehen und spezifisch auf die Standortentwicklung Einfluss zu nehmen. Der Mehrwertausgleich erfolgt per behördliche Verfügung. Bereits bei der öffentlichen Auflage der Planung erhalten die Grundeigentümer einen Entwurf der Abgabeverfügung (vgl. hierzu Gemeinde Muri bei Bern, 2016). Regelungen via Reglement würden die Gleichbehandlung und Transparenz wesentlich erhöhen und eine höhere Rechts- und Planungssicherheit in einer

frühen Projektphase für die Bauherrschaft bedeuten. Die Verfahren würden wesentlich verkürzt.

Schlüsselproblem – Verwendung der Abgabe

Die Erträge aus der Mehrwertabgabe bei (Neu-)Einzonungen (20 Prozent) und aus den Auf- und Umzonungen (5 Prozent) sollen gemäss Gesetzesvorlage in einen kantonalen Mehrwertausgleichsfonds fliessen. Die Ausrichtung von Zahlungen aus diesem Fonds an Gemeinden, welche raumplanerische Fehler in der Vergangenheit durch zu hohe Einzonungen gemacht haben, würden somit belohnt. Sie könnten durch Auszonungen die Gemeindekassen füllen, was politisch auf kantonaler Ebene zwangsweise zu Diskussionen führen würde. Ebenfalls ist eine Ausrichtung mittels Giesskannenprinzip zu befürchten, da die Gelder nicht zwingend dort verwendet werden, wo sie erhoben wurden. Eine gemeindeübergreifende Verwendung wird weitgehend abgelehnt. Dies kann auch zu einer ablehnenden Haltung des Stimmvolks bei zukünftigen Bauprojekten führen, das beispielsweise einem grossen Bauprojekt zustimmt, welches sogar mit finanzieller Unterstützung der Gemeinde zustande kommt, wobei die Mehrwertabgabe zugunsten ortsfremder Projekte oder für Auszonungen in anderen Gemeinden verwendet wird.

Lösungsansatz:

Im Kanton Zürich ist nicht mit sehr vielen entschädigungspflichtigen Auszonungen zu rechnen (vgl. Baudirektion Kanton Zürich, 2016, 9 und 15). Dies bedeutet, dass die entsprechenden Mittel aus (Neu-)Einzonungen reichen, um die Auszonungen auszugleichen, und sogar Geld zur Finanzierung von raumplanerischen Massnahmen im Sinn von Art. 3 RPG zur Verfügung stehen könnte (beispielsweise Erstellung von öffentlichen Parkanlagen). Es ist zu empfehlen, sämtliche Erträge, welche aus Auf- und Umzonungen generiert werden, den Gemeinden zu überlassen und den kantonalen Mehrwertausgleichsfonds ausschliesslich mit Mehrwertabgaben aus (Neu-)Einzonungen zu füllen. Die Einnahmen sollten möglichst parzellenscharf innerhalb einer Gemeinde eingesetzt werden. Auf keinen Fall dürfen die Abgaben für Kosten verwendet werden, welche mit ordentlichen Steuergeldern finanziert werden müssen.

Schlüsselproblem – Baurecht

Im Falle, dass der Baurechtsgeber die öffentliche Hand ist, welche nicht abgabepflichtig wäre, würde keine Abgabe erhoben werden. Dies würde bedeuten, dass der Baurechtsnehmer auch keinen Mehrwertausgleich be-



zahlen müsste. In der Konsequenz würden Gelder für raumplanerische Massnahmen fehlen und es könnte zu einer Ungleichbehandlung kommen. Im Allgemeinen wird das Thema Baurecht in der Diskussion rund um die Mehrwertabgabe ungenügend oder überhaupt nicht thematisiert, was zukünftig bei ersten Fällen zu gerichtlichen Auseinandersetzungen führen wird, wenn keine verbindliche Regelung im Mehrwertausgleichsgesetz ausformuliert wird.

Lösungsansatz:

Lösungsansätze bezüglich Baurecht sind in Abklärungen mit Baurechtsexperten zu suchen. Zukünftige Regelungen für Wohnbaugenossenschaften, welche in den meisten Fällen subventioniertes Bauland im Baurecht von der öffentlichen Hand erhalten, um preisgünstigen Wohnraum anzubieten, müssten neu erarbeitet werden. Ein zusätzlicher Gesetzesartikel oder später eine Behandlung auf Stufe Verordnung ist unabdingbar.

5 RESULTATE DER GEMEINDEUMFRAGE

Als Teil der empirischen Untersuchungen wurden die 168 Gemeinden des Kantons Zürich zur Teilnahme an einer anonymen Online-Umfrage eingeladen. Ziel der Umfrage war es u.a., die Einstellung der Gemeinden zum Vernehmlassungsentwurf des Zürcher Mehrwertausgleichsgesetzes zu erfahren.

Rund 30 Prozent der Gemeinden fanden sich bereit, an dieser Umfrage teilzunehmen. Die Auswertung dieser Gemeindeumfrage lieferte die Erkenntnis, dass der Mehrwertausgleich auf Gemeindeebene weitestgehend begrüsst wird. So wird auch der zweistufige Ansatz, wie er im Kanton Zürich angedacht ist, von der breiten Mehrheit der Gemeinden positiv beurteilt. Auffallend ist, dass unter den städtischen Gemeinden die Zustimmung zum zweistufigen Ansatz deutlich höher ist als in ländlichen Gemeinden. Die Umfrage zeigt, dass sich die Gemeinden auch bei (Neu-)Einzonungen eine zweistufige Lösung wünschen. Sie hätten gerne die Möglichkeit, auf (Neu-)Einzonungen ebenfalls eine Mehrwertabgabe erheben zu können (analog Mehrwertausgleichslösung bei Auf- und Umzonungen).

Über zwei Drittel der teilnehmenden Gemeinden lehnen den vom Kanton definierten Maximalsatz von 15 Prozent ab. Daraus resultiert, dass sich die meisten Gemeinden die Möglichkeit wünschen, auf Auf- und Umzonungen einen höheren Abgabesatz als 15 Prozent erheben zu können.

Der Grossteil der Gemeinden lehnt es ab, dass die Einnahmen aus (Neu-)Einzonungen vollumfänglich in

einen kantonalen Fonds fliessen. Ebenso wäre die Mehrheit der Gemeinden nicht dazu bereit, dass die Einnahmen aus Auf- und Umzonungen oder einen Teil davon ausserhalb der Gemeinden Verwendung fänden.

Die Grafik veranschaulicht die klare Zustimmung der Gemeinden auf die Frage, ob es eine Mehrwertabgabe auf Aufzonungen geben soll.

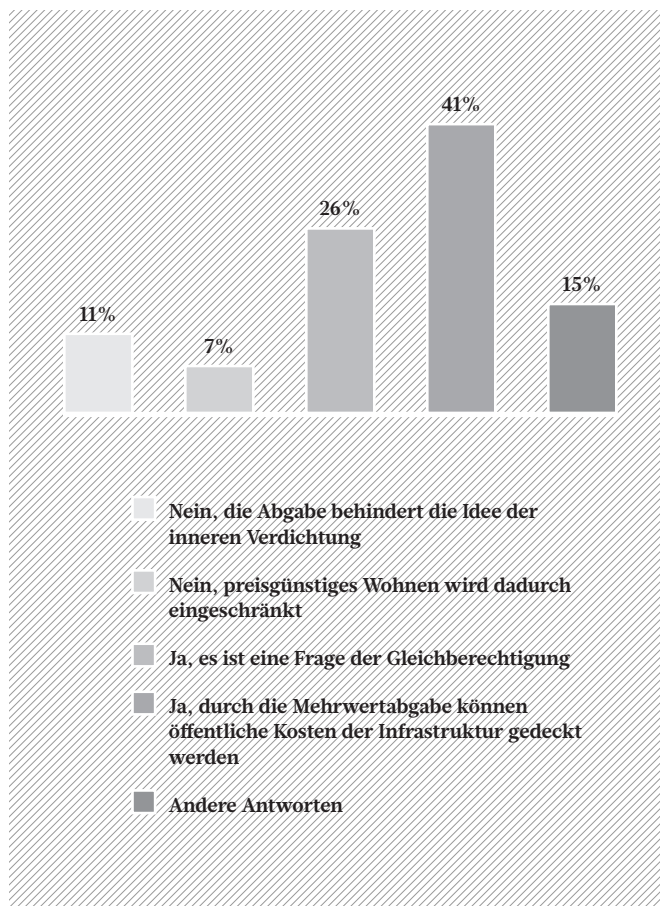


ABBILDUNG 1: Übersicht Meinung der Gemeinden zur Mehrwertabgabe auf Aufzonungen.

Bei der Frage nach der Richtigkeit der Abgabe auf Umzonungen waren die Pro- und Kontra-Argumente ähnlich verteilt wie bei der Frage nach der Richtigkeit der Abgabe auf Aufzonungen. Es ist aus Sicht der Gemeinden demnach so, dass keine unterschiedliche Haltung zwischen der Abgabe auf Auf- und Umzonungen zu erkennen ist. Die Akzeptanz ist gleich.

Auf die Frage, welche Höhe ein Abgabesatz für die unterschiedlichen Zonenänderungen haben sollte, zeigt sich, dass vor allem auf (Neu-)Einzonungen ein höherer Abgabesatz gewünscht wird.

Nachfolgende Grafik zeigt die von den Gemeinden angegebenen Abgabesätze:

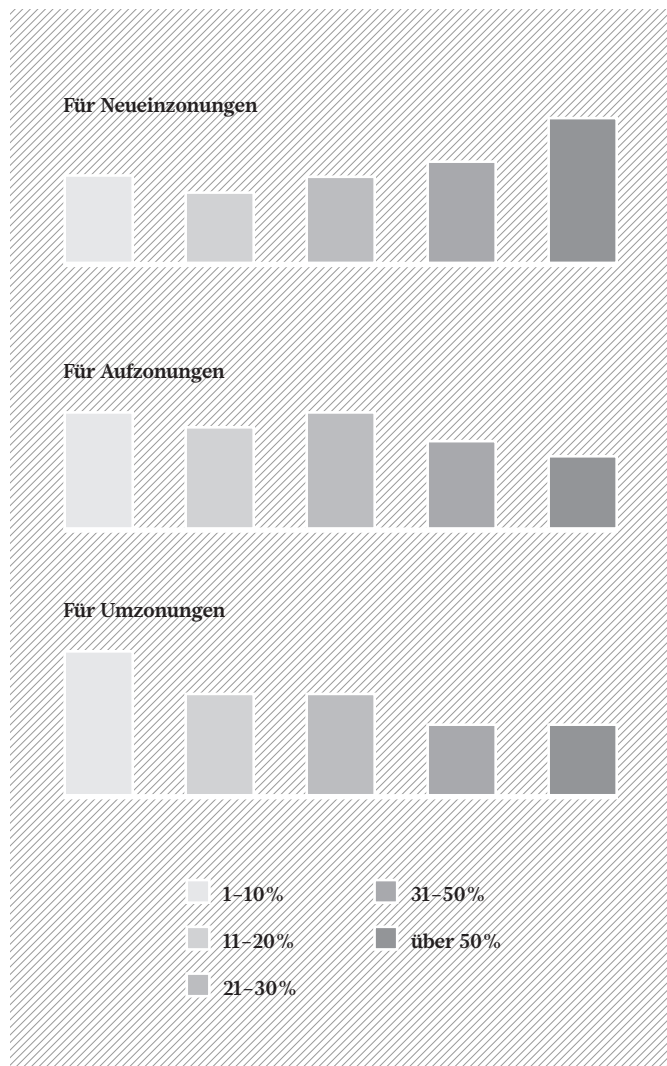


ABBILDUNG 2: Übersicht Einschätzung der Gemeinden zu den Abgabesätzen.

Die Sätze der Mehrwertabgabe auf (Neu-)Einzonungen wurden von den Gemeinden tendenziell höher gewählt als jene für Auf- und Umzonungen. Ein erstaunliches Resultat, da die Abgabe auf (Neu-)Einzonungen nicht den Gemeinden zukommt, wohl aber ein Anteil der Abgaben aus Auf- und Umzonungen. Es steht für die Gemeinden hier eher im Vordergrund, Anreize für das Verdichten zu schaffen und deshalb die Abgabe bei Auf- und Umzonungen etwas tiefer anzusetzen.

Bei der Frage nach der Bemessungsgrundlage geht ganz klar hervor, dass die Gemeinden die Differenz der

Verkehrswertschätzung vor und nach der Realisierung als die sinnvollste Bemessungsgrundlage erachten.

Auch der Frage, ob die Abgabe durch städtebauliche Verträge anstatt einer monetären Abgeltung entrichtet werden könnte, stehen die Gemeinden tendenziell offen gegenüber.

6 FAZIT/SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die verschiedenen empirischen Untersuchungen ergaben, dass die gewählte Zürcher Umsetzungsstrategie in der Diskussion auf breite Akzeptanz, auch bei den Gemeinden, stösst. Der vorgelegte Gesetzesentwurf wird im Ansatz und Vergleich zu anderen Kantonslösungen als pragmatisch und minimal bezeichnet. Er lässt den Gemeinden Freiraum in der Umsetzung, wodurch den örtlichen Gegebenheiten Rechnung getragen werden kann. Die Gemeinden können dadurch ihre politischen und raumplanerischen Absichten durch eine ortsbezogene Umsetzung des Mehrwertausgleichs unterstützen (beispielsweise Verzicht auf Abgaben bei Auf- und Umzonungen, Ansiedlung Gewerbe, Förderung der Verdichtung, Mittel gegen Baulandhortung etc.).

Die Ergebnisse der Befragungen lassen zudem den Schluss zu, dass keine Schwierigkeiten in Bezug auf das Planungsziel der inneren Verdichtung und die Schaffung von preisgünstigem Wohnraum erwartet werden. Ebenfalls werden mit dem Mehrwertausgleich keine treibenden Effekte auf die Boden-, Miet- und Eigentumspreise in Verbindung gebracht. Diese Einschätzungen sind jedoch reine Vermutungen und können empirisch nicht belegt werden.

Es werden faire, nachvollziehbare und alle Akteure gleichbehandelnde Regelungen gewünscht, sodass jederzeit die Rechts- und Planungssicherheit gewahrt bleibt. Von Spezial- und Ausnahmeregelungen soll – soweit wie möglich – Abstand genommen und die Idee des Mehrwertausgleichs nicht mit der Schaffung von preisgünstigem Wohnraum vermischt werden. Für die Gleichbehandlung und Akzeptanz wäre das schädlich und es würde gleichzeitig die Umsetzung komplizierter machen.

Das Mehrwertausgleichsgesetz wird im Sommer 2017 nach Auswertungen der Vernehmlassung überarbeitet dem Zürcher Regierungsrat zur Prüfung unterbreitet. Anschliessend wird die zuständige Kommission voraussichtlich im 2018 den neuen Gesetzesentwurf beraten und Ende 2018 die Vorlage dem Kantonsrat überweisen. Per 30. April 2019 soll das Mehrwertausgleichsgesetz in Kraft treten (aktuelle Information seitens ARE ZH).



ARE ZH: Vorstellungsveranstaltung MAG, Konferenzzentrum Walcheturm, Walchestr. 6, Zürich, 7. Juli 2016.

BAUDIREKTION KANTON ZÜRICH: Mehrwertausgleich: Umsetzung im Kanton Zürich, Erläuterungen und Gesetzesentwurf, Mai 2016. Abgerufen 23. Juli 2016, von <https://www.zh.ch/internet/de/aktuell/news/medienmitteilungen/2016/regierungsrat-gibt-gesetz-zum-mehrwertausgleich-in--vernehmlassung/_jcr_content/contentPar/downloadlist/downloaditems/134_1464100291631.spooler.download.1464100239366.pdf>./BD_Mehrwertausgleichsgesetz_Broschuere.pdf>.

BÜHLMANN, L. / PERREGAUX DUPASQUIER, C. / KISSLING, S.: Der Mehrwertausgleich im revidierten Raumplanungsgesetz, 2013. R&U 2013(4), 1-22.

EGLOFF, E.: Die Mehrwertabgabe nach Art. 5 RPG: Eine Darstellung unter Einbezug von steuerrechtlichen und anderen nicht raumplanungsrechtlichen Aspekten, 2008. R&U 2008(3), 1-19.

GEMEINDE MURI BEI BERN: Reglement über den Ausgleich von Planungsmehrwerten / Totalrevision - Vernehmlassung, Gemeinde Muri bei Bern, 30. September 2016. Abgerufen 21. März 2017, von <http://www.muri-guemligen.ch/fileadmin/muriguemligench/03_Politik/Vernehmlassungen/Reglement_Planungsmehrwertausgleich_-_Vernehmlassung.pdf>.

REGIERUNGSRAT KANTON ZÜRICH: Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich, Sitzung vom 16. März 2016, 229. Mehrwertausgleichsgesetz (MAG); Ermächtigung zur Vernehmlassung. Abgerufen 23. Juli 2016, von <[https://www.notes.zh.ch/appl/rrbzhch.nsf/0/C12574C2002FAA1FC1257F5700545195/\\$file/229.pdf?OpenElement](https://www.notes.zh.ch/appl/rrbzhch.nsf/0/C12574C2002FAA1FC1257F5700545195/$file/229.pdf?OpenElement)>.

REGIERUNGSRAT KANTON ZÜRICH: Regierungsrat gibt Gesetz zum Mehrwertausgleich in die Vernehmlassung, 25. Mai 2016. Abgerufen 30. Juni 2016, von <<https://www.zh.ch/internet/de/aktuell/news/medienmitteilungen/2016/regierungsrat-gibt-gesetz-zum-mehrwertausgleich-in--vernehmlassung.html>>.

TSCHANNEN, P. / ZIMMERLI, U. / MÜLLER, M.: Allgemeines Verwaltungsrecht (4. Aufl., 2014). Bern, Stämpfli Verlag AG.

VLP-ASPAN: Antworten zu den Ergänzungsfragen in Sachen Mehrwertausgleich. 28. August 2013. Bern. Abgerufen 23. Juli 2016, von <http://www.vlp-aspan.ch/sites/default/files/mehrwertausgleich_fragen_kpk.pdf>.

VLP-ASPAN: Tabelle: Vergleich der kantonalen Regelungen (Stand 4. Juli 2016) - Mindestinhalt. Abgerufen 31. Juli 2016, von <http://www.vlp-aspan.ch/sites/default/files/tabelle_vergleich_kantone_mwa_a3_160704.pdf>.

WÜEST PARTNER: 3. Mehrwertabgabe: Potenziale und Herausforderungen, 2015. *Immo-Monitoring* 2015(2) - Sommer-Update, 22-32.

Die Autoren**MATTHIAS ODERMATT** (*Bild o.l.*)

ist studierter Jurist (lic. iur. HSG) und schloss 2016 das Nachdiplomstudium «MAS ZFH Real Estate Management» an der HWZ ab. Er ist für die Quality1 AG, eine Tochtergesellschaft der Allianz Suisse, tätig.

CLAUDIO QUINTER (*Bild o.r.*)

ist selbständiger Immobilienunternehmer bei Derungs Quinter Immobilien und der Vermietungsplattform WarmesBett. MAS ZFH in Real Estate Management, Dipl. Bauprojekt- und Immobilienmanager HF NDS.

MARKUS REICHLER (*Bild u.r.*)

ist studierter Architekt «Dipl.-Ing. (FH)» und schloss 2016 das Nachdiplomstudium «MAS ZFH Real Estate Management» an der HWZ ab. Er ist seit 2008 als Architekt für die Harder Haas Partner AG tätig.



Der Baurechtsvertrag und seine Komplexität

Von Urs Bürgy, Adrian Fritz und Marc Hendry

Baurechtsverträge zwischen Land- und Gebäudeeigentümer regeln alle wesentlichen Vertragspunkte. Dabei wird die Liegenschaft mit einer Dienstbarkeit belastet und es entstehen für eine vereinbarte Laufzeit praktisch zwei einzeln handelbare Grundstücke, nämlich Land und Baute. Vertragsmässig bestehen – anders als z.B. im Mietrecht – praktisch keine Einschränkungen. Es lohnt sich daher, mögliche Auswirkungen von Vertragsbestimmungen sehr genau zu beachten. Neben den unterschiedlichen Baurechtsmodellen wird im ersten Teil dieser Publikation auch auf die ökonomischen Auswirkungen dieses komplexen Vertragswerks eingegangen.

EINLEITUNG

Die Grundidee des Baurechts liegt darin, einem Dritten das Recht zu gewähren, auf dem eigenen Boden eine Baute zu erstellen und zu erhalten. Dabei wird in diesem Artikel das Baurecht als Dienstbarkeit (Art. 779 ZGB Abs. 1) behandelt und ist nicht zu verwechseln mit dem öffentlich-rechtlichen Baurecht der Bauvorschriften.

Das Baurecht durchbricht das Akzessionsprinzip, wonach Bauten und Grundstück untrennbar miteinander verbunden sind (Art. 667 ZGB Abs. 1). Somit wird eine Aufteilung zwischen Grundeigentum und Eigentum am Bauwerk ermöglicht. Abbildung 1 (S. 48) zeigt diese Auflösung während der Laufzeit des Baurechts und die anschliessende Wiedervereinigung nach Ende der Baurechtsdauer.

GESCHICHTLICHE ENTWICKLUNG

Die erste ähnliche Form des Baurechts fand bereits im frühen Rom im Sinne eines Erbbaurechts Anwendung. Die neu eroberten Gebiete des damaligen Kaiserreiches wurden den einzelnen Bauern auf lange Dauer gegen Entgelt zur Bewirtschaftung überlassen. Ebenfalls finden wir den Grundgedanken des Baurechts im germanischen Recht vor allem in der Gründerleihe, die den ersten Siedlern neu gegründeter Städte ein Stück Bauland zwar nicht zum Eigentum, aber zur dauerhaften Nutzung verschafften (Raissig, 1960, 1).

Im 15. Jahrhundert wurde im zentraleuropäischen Gebiet die Bodenleihe dann weitgehend in freies Grundeigentum umgewandelt, sodass das Baurecht praktisch bedeutungslos wurde (Raissig, 1960, 1).

In der Schweiz lebte der Gedanke des Baurechts als Mittel kommunaler Boden- und Wohnpolitik erst zu Beginn des letzten Jahrhunderts wieder auf. Im Jahr 1912 wurde es rudimentär mit den zwei Gesetzesartikeln Art. 675 ZGB (als Ausnahme vom Akzessionsprinzip) und Art. 770 ZGB (mit dem Grundsatz der freien Vererblichkeit und Übertragbarkeit und als Beispiel selbständiger und dauernder Rechte, die als Grundstücke in das Grundbuch aufgenommen werden können) im Zivilgesetzbuch verankert. In den ersten Jahren erlangte es aber praktisch keine Bedeutung. Zu gross war die Rechtsunsicherheit aufgrund der mangelhaften gesetzlichen Grundlagen (Freimüller, 1967, 25).

Durch die plötzlich einsetzende starke Zunahme der Bevölkerung in den Städten und die damit verbundene bauliche Ausdehnung in der Mitte des 20. Jahrhunderts begannen die Stadtverwaltungen, häufig unterstützt durch die Bürgergemeinden, nach Lösungen zu suchen. Die Städte erwarben mit einem sprunghaften Anstieg Land zwecks vorsorglicher Landanbindung für den künftigen Selbstbedarf einerseits, und andererseits, um Mietzinssteigerungen bekämpfen und langfristige Bauplanungen lösen zu können. Die Städte konnten es sich aber nicht leisten, die hohen Anschaffungskosten ertragslos stehen zu lassen. In dieser Situation bot sich das Baurecht als anpassungsfähiges und für die öffentliche Hand dienliches Rechtsinstrument an (Aemisegger/Stüdeli, 1983, 3–4).

Infolge des wachsenden Interesses am Baurecht musste die Gesetzesgrundlage überarbeitet und verbessert werden. Nach einer 10-jährigen Ausarbeitung zur Revision der Bestimmungen über das Baurecht wurde die gesetzliche Grundlage schlussendlich mit der Baurechtsrevision von 1965 geregelt und optimiert.

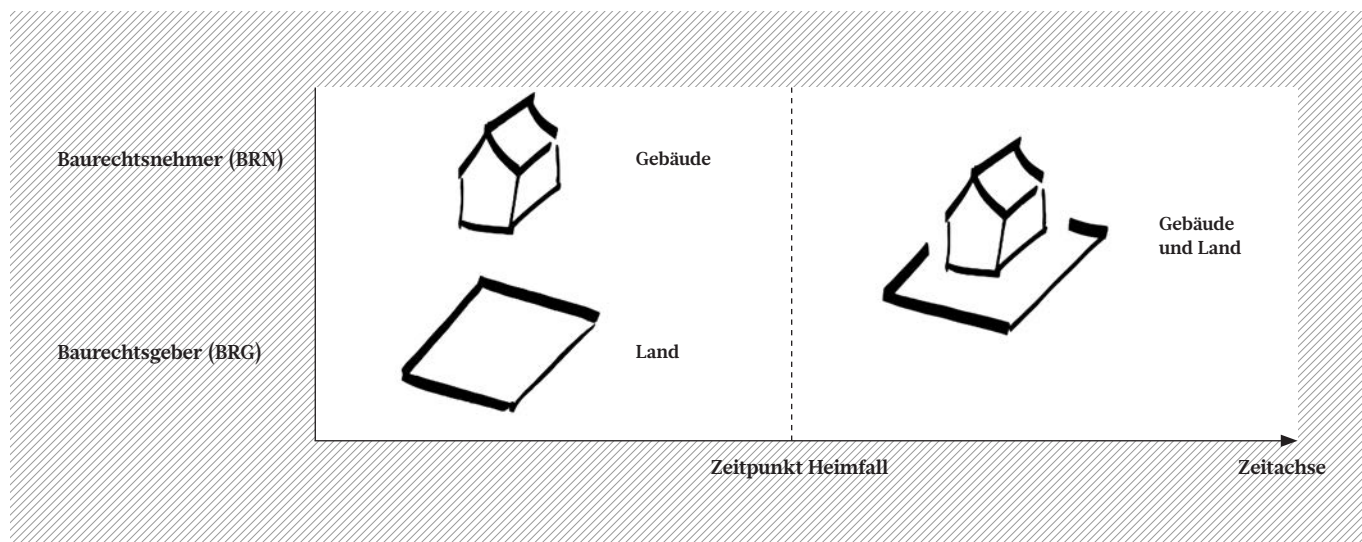


ABBILDUNG 1: Durchbrechung des Akzessionsprinzips; Auflösung des Baurechts zum Zeitpunkt des Heimfalls (Bürgy/Fritz/Hendry, 2016, 4).

DAS SELBSTÄNDIGE UND DAUERENDE BAURECHT

Mit dieser Revision wurde neu auch die Bestimmung über die Frist von mindestens 30 und maximal 100 Jahren für selbständige und dauernde Baurechte eingeführt. Dabei darf ein Baurecht aber beliebig oft verlängert werden, wobei jedoch die Gesamtlaufzeit inkl. Verlängerungsoptionen jeweils nicht mehr als 100 Jahre betragen darf (Freimüller, 1967, 25).

Ist das Baurecht selbständig und dauernd, kann es auf Begehren des Berechtigten als Grundstück ins Grundbuch aufgenommen werden (Art. 779 Abs. 1 ZGB), wodurch der Baurechtsnehmer sein Recht dinglich belasten und z.B. belehnen kann.

STELLENWERT DES BAURECHTS IM JAHR 2016

Unsere Recherchen im Rahmen unserer Masterthesis haben ergeben, dass in der Schweiz aktuell ca. 47 650 selbständige und dauernde Baurechte bestehen. Wir müssen aber davon ausgehen, dass die effektive Anzahl Baurechte noch etwas höher liegt, da teilweise keine statistischen Werte vorlagen oder uns nicht zur Verfügung gestellt werden konnten. Die Interpretation der Anzahl Baurechte pro Kanton zeigt, dass von 0,62% (tiefste Anzahl; Kanton Jura) bis zu 10,61% (höchste Anzahl; Kanton Uri) der eingetragenen Grundstücke eine erhebliche Bandbreite besteht. Die Verbreitung ist regional sehr unterschiedlich, so kommen verschiedene lokale Verdichtungen vor, wie z.B. im Kanton Basel-Stadt oder

auch in Appenzell Innerrhoden. Anzahlmässig deutlich am meisten Baurechte bestehen im Kanton Bern mit 16 341 Stück (Stand Juli 2016). Nichtsdestotrotz sind Baurechte aber kein städtisches Phänomen, auch wenn Städte wie Bern, Biel oder Basel als «Hochburgen» für Baurechte bekannt sind. Werden nämlich die von Wüest Partner erhobenen Zahlen ins Verhältnis zur höheren Grundstücksdichte der Städte gesetzt, wird ein vergleichsweise grosser Anteil an Baurechtsliegenschaften in den Agglomerationen ersichtlich. Es scheint, dass insbesondere Gemeinden mit Baulandreserven und einem räumlichen Bezug zu einem wirtschaftlichen Zentrum eine hohe Baurechtsdichte aufweisen.

Die nachfolgende Tabelle (S. 49) zeigt die 10 Kantone mit dem prozentual höchsten Anteil an Baurechtsliegenschaften. Die Angaben stammen von den einzelnen Kantonen selber, von Betreuern der Geoinformationssysteme oder zum Teil von den Grundstückinspektoren.

Kanton Uri weist 1226 selbständige und dauernde Baurechte der Korporationsbürgergemeinde auf. Dabei handelt es sich um kantonale Baurechte in den Alpbieten auf öffentlichem Grund, welche meist Bauern für Alphütten oder Ställe gewährt werden. Daneben bestehen zusätzlich 794 Baurechte auf dem Gemeindegebiet der Einwohnergemeinde Uri.

Im Kanton Schwyz sind noch nicht ganz alle Baurechte vermessen, tendenziell liegt die effektive Zahl etwas höher.



| Kanton | Summe Grundstücke | Summe Baurechte | % - Anteil |
|-----------------------|-------------------|-----------------|------------|
| Uri | 19 038 | 2020 | 10,61% |
| Appenzell Innerrhoden | 11 364 | 533 | 4,60% |
| Basel-Stadt | 21 845 | 913 | 4,18% |
| Zug | 28 883 | 751 | 2,60% |
| Nidwalden | 11 927 | 299 | 2,50% |
| Bern | 695 281 | 16 341 | 2,35% |
| Schwyz | 49 629 | 963 | 1,94% |
| Basel-Landschaft | 131 525 | 2134 | 1,62% |
| Schaffhausen | 45 357 | 726 | 1,60% |
| Graubünden | 230 473 | 3 499 | 1,52% |

TABELLE 1: Die 10 Schweizer Kantone mit der höchsten Anzahl selbständiger und dauernder Baurechte im Verhältnis zur Anzahl Liegenschaften (Bürgy/Fritz/Hendry, 2016).

Die Möglichkeit zur Errichtung eines Baurechts wird heute sowohl durch die öffentliche Hand als auch durch juristische oder natürliche Personen genutzt. So tritt in ungefähr der Hälfte aller Fälle die öffentliche Hand als Baurechtsgeberin auf; Baurechtsnehmer hingegen sind überwiegend Aktiengesellschaften (Wüest Partner, 2011, 71).

VOR- UND NACHTEILE

Folgende Gründe sprechen für oder gegen die Eintragung eines Baurechtsvertrages.

Vorteile:

- Der Baurechtsgeber bleibt Eigentümer des Grundstücks und kann sich somit das Vermögen für spätere Zeiten auf sichere Art und Weise erhalten.
- Wer sich nicht zum Bauen berufen fühlt, muss sein Vermögen nicht brachliegen lassen oder verkaufen, sondern kann durch ein Baurecht eine regelmässige Einnahme sichern.
- Eine Möglichkeit für die Nutzung von Einstellhallen.
- Der Baurechtsgeber kann sich auch trotz Baurecht gewisse Rechte sichern, welche es ihm ermöglichen, die Entwicklung auf seinem Grundstück zu verfolgen und mitzubestimmen resp. abzuwehren.
- Da das Grundstück im Eigentum bleibt, profitiert der Baurechtsgeber von der Wertsteigerung des Landes.
- Es kann als generationenübergreifendes Instrument verstanden werden.

- Für den Baurechtsgeber sind keine Vorinvestitionen für das Land nötig.
- Baurechtsnehmer wie bspw. eine Wohnbaugenossenschaft können nur so ihren Zweck (Angebot von günstigen Mietwohnungen) erfüllen.

Nachteile:

- Durch die Vergabe eines Baurechts hat der Baurechtsgeber nur noch sehr beschränkte Verfügungsgewalt über die Entwicklung auf seinem Grundstück.
- Der Baurechtsgeber muss am Ende der Laufzeit eine Baute mit grossen Risiken betreffend Zustand, Rendite oder Mietmisch finanzieren.
- Oft ist der Baurechtsnehmer in der schwächeren Position, nach dem Motto «c'est à prendre ou à laisser», da die Nachfrage das Angebot weitgehend übersteigt.
- Bei Nichteinigung bei der Baurechtsverlängerung fällt das Gebäude heim.
- Nicht überall ist das Baurecht beliebt, da sich auch Gefahren verbergen und ein Potenzial für Streitigkeiten (komplexe Materie) besteht.
- Bei der Prüfung der Tragbarkeit (z.B. für den Neubau eines Gebäudes) ist auch der Baurechtszins zu berücksichtigen.
- Vertragliche Bedingungen können den Baurechtsnehmer einschränken (z.B. Höhe Mietzinsniveau oder Einhaltung von Qualitätsstandards).
- Der Baurechtsnehmer partizipiert nicht an der Wertsteigerung des Landes.

UNTERSCHIEDLICHE BAURECHTSMODELLE

In unserer Recherche sind wir auf zwei Modelle zur Berechnung des Baurechtszinses gestossen, welche von einem offen formulierten Vertrag abweichen:

Das Zürcher Modell leitet sich von der Barwertberechnung ab und addiert die abgezinsten, zukünftigen Baurechtszinse zu einer Einmalzahlung, welche bereits bei Vertragsabschluss zu leisten ist.

Die Idee des Zürcher Modells ist, das Konfliktpotenzial von praktisch nicht vorhersehbaren Entwicklungen auszuschalten. Der Baurechtszins leitet sich in der Regel von verschiedenen Faktoren wie Landwertentwicklung und Indexentwicklungen ab. Mit dem Zürcher Modell sollen diese Faktoren – sowie der damit verbundene Verwaltungsaufwand – eliminiert werden.

Sicherlich kann gesagt werden, dass nach Unterzeichnung eines Baurechtsvertrages nach dem Zürcher

Modell für beide Parteien eine langfristige Regelung ohne Risiken im Bereich der Wert- und Zinsanpassungen vorliegt. Dennoch gelingt es diesem Modell nicht, alle Risiken komplett auszuschalten. Korrekterweise muss die Frage nach der Entwicklung des Landwertes auch hier zwangsläufig bei den Vertragsverhandlungen auf den Tisch gebracht werden. Ein Baurechtsgeber würde einen Verlust erleiden, wenn er die Rechnung mit dem bestehenden Landwert machen würde, ohne die zukünftige Landpreisentwicklung zu berücksichtigen (Annahme: steigender Landpreis). Die Durchschnittsberechnung dieser zukünftigen Entwicklung birgt somit ein Konfliktpotenzial, welches zwar nicht im Verlauf der Baurechtsdauer, dafür bereits bei den Vertragsverhandlungen aufkommt. Ausserdem ist der Zinssatz Verhandlungssache und die Heimfallregelung muss individuell geregelt werden.

In unserer Recherche haben wir kein angewandtes Beispiel nach dem Zürcher Modell prüfen können, da solche Fälle vermutlich sehr selten vorkommen.

Das Basler (partnerschaftliche) Modell bleibt im Gegensatz zum Zürcher Modell dem Prinzip der jährlichen Zinszahlung treu, stützt sich aber bei der Berechnung des Zinses auf eine faire Anpassung im Verhältnis zwischen dem absoluten Bodenwert und dem Substanzwert.

Dieses Modell basiert auf einem gleichberechtigten Ansatz, welcher berücksichtigt, dass weder Landanteil noch Baute zu dominant werden und somit ein Verlustgeschäft für eine der Parteien entstehen könnte.

Zur Ermittlung des Baurechtszinses stellt sich die Frage, welches der Anteil des Baurechtsgebers beziehungsweise der Anteil des absoluten Bodenwertes an den Gesamtanlagekosten (Bodenwert und Gebäudewert, siehe Abb. 2) ist, und weist dem Baurechtsgeber vom Ertrag der Liegenschaft einen entsprechenden Anteil als Baurechtszins zu. Anders ausgedrückt: Der Baurechtsgeber erhält vom Nettoertrag der Liegenschaft einen Anteil entsprechend seinem Anteil (Bodenwert) am Wert der gesamten Immobilie (Bodenwert und Gebäudewert) (Studer/Frey/Rüst, 2001, 25).

Mit dem gleichen Ansatz kann auch die Heimfallentschädigung errechnet werden. Auszugehen ist hierbei vom Marktwert der Liegenschaft im Heimfallzeitpunkt. Auch hier kommt der partnerschaftliche Gedanke zum Tragen, wodurch die Heimfallentschädigung durch den prozentualen Anteil der Bauten im Verhältnis zum Marktwert der gesamten Immobilie (Bodenwert und Gebäudewert) festgesetzt wird.

Aufteilung der Gesamtanlagekosten (fiktives Beispiel)

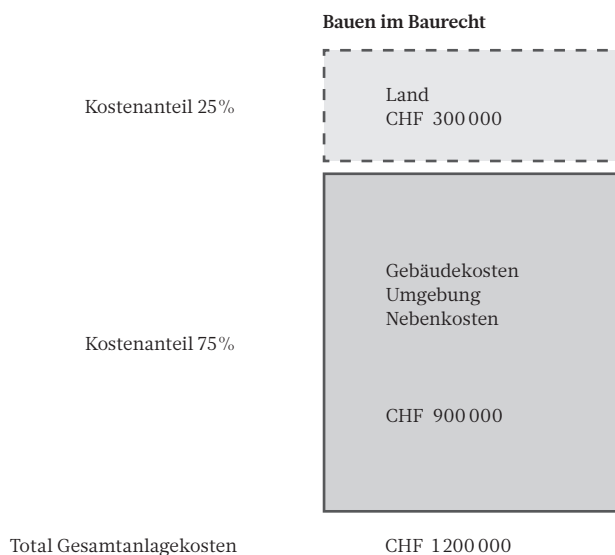


ABBILDUNG 2: Schematische Kostenaufteilung zwischen Land und Gebäude (Bürgy/Fritz/Hendry, 2017).

Nebst dem Basler Modell bietet zudem das Lageklassenbaurecht nach Francesco Canonica, «Die Bewertung von Baurechten» (2016) eine vereinfachte Berechnungsart. Dieser verwendete Ansatz der Lageklassen ist einfacher zu handhaben und stützt sich auf den relativen Land- und Bauwert ab. Als Idee wird auch hier der Nettoertrag im Verhältnis zwischen Baute und Land aufgeteilt. Die Wertaufteilung geschieht aber – im Unterschied zum partnerschaftlichen Baurechtsmodell – über die Lageklasse.

BEWERTUNG EINER LIEGENSCHAFT IM BAURECHT

Verkehrswert- oder Marktwertermittlungen bestehender Baurechte sind u.a. immer dann relevant, wenn eine Finanzierung oder eine Handänderung geplant ist. Sie bilden die Grundlage für weitere Verhandlungen. Der Immobilienbewerter hat sich dabei an die stipulierten Vorgaben des Baurechtsvertrages zu halten und muss diese korrekt abbilden (RICS, 2007).

Bei der Bewertung eines Baurechtes gilt es, die befristete Zeit des Vertrages wertmässig zu ermitteln und zu unterscheiden. Korrekterweise werden solche Fälle mit Barwerten oder auf den Bewertungsstichtag dis-



kontierten Wertbeiträgen abgebildet. Die Swiss Valuation Standards bezeichnen die Barwertmethode als geeignet.

Zuerst wird dabei der Verkehrswert für das bezeichnete Objekt ermittelt, als ob kein Baurecht bestünde. Anschliessend wird der Verkehrswert gemäss den Bestimmungen im Baurechtsvertrag weiter bearbeitet und auf Baurecht und Bodengrundstück aufgeteilt.

Für den Baurechtsgeber bestehen folgende Wertelemente:

- der auf den Bewertungsstichtag diskontierte Verkehrswert der ganzen Liegenschaft, wie wenn kein Baurecht bestünde (Bauten und Land),
- zuzüglich Barwert der bis Baurechtsablauf noch geschuldeten Baurechtszinse,
- abzüglich der per Bewertungsstichtag diskontierten Heimfallentschädigung, (Canonica, 2016, 127)

Für den Baurechtsnehmer bestehen folgende Wertelemente:

- der im Verhältnis der Restdauer reduzierte Verkehrswert der ganzen Liegenschaft, wie wenn kein Baurecht bestünde (Bauten und Land),
- abzüglich Barwert der bis Baurechtsablauf noch geschuldeten Baurechtszinse,
- zuzüglich der per Bewertungsstichtag diskontierten Heimfallentschädigung, (Canonica, 2016, 127)

Die Summe der beiden ermittelten Wertanteile entspricht wieder dem Gesamtwert, wie wenn kein Baurecht bestehen würde. Es scheint logisch und nachvollziehbar zu sein, dass eine Liegenschaft durch einen Baurechtsvertrag nicht mehr Wert haben kann, als wenn einem einzelnen Besitzer Land und Baute gemeinsam gehören.

Da selbständige und dauernde Baurechte Liegenschaften wertmässig in zwei Teile aufteilen, kann es je nach Vertragsausgestaltung vorkommen, dass sowohl der Boden die Baute oder umgekehrt die Baute den Boden dominiert.

Der Einfluss der Vertragskomponenten (Baurechtszins, Heimfallregelung, Teuerungs- und Anpassungsregelungen) kann zu drei grundlegenden Situationen führen:

1. Der Boden dominiert die Baute

Überall dort, wo die Summe der Vertragsvereinbarungen den Baurechtsgeber in eine dominante Stellung

setzt oder sich die Bedingungen der Vertragsvereinbarungen objektiv betrachtet extrem zugunsten des Baurechtsgebers entwickelt haben, wird das einen negativen Einfluss auf die Verkäuflichkeit des Baurechtes haben. Boden dominiert Baute bedeutet, dass der Baurechtsnehmer einen wirtschaftlichen Nachteil während der Baurechtsdauer erfährt. Hier können mindestens zwei Möglichkeiten bestehen:

- Der Baurechtsnehmer wird übervorteilt und merkt in Unkenntnis der Festlegung nicht, dass die Basis z.B. der Baurechtszinsfestlegung nicht fair definiert worden ist. Im Falle eines Wiederverkaufs würde er diesen Nachteil in einem tieferen Verkehrswert erfahren müssen.
- Wenn der Baurechtsnehmer bewusst einen Nachteil in Kauf nimmt, wird er für sich persönlich (und seine wirtschaftliche Rechnung) den Standortvorteil so hoch gewichtet, dass er trotzdem bereit ist, diese Dominanz zu akzeptieren. Was bei einer zukünftigen Handänderung jedoch auch zu einem tiefen Verkehrswert bis zu einem «non valeur» führen kann, da auf dem Markt eventuell kein weiterer Käufer bereit ist, diesen Nachteil im gleichen Sinn zu akzeptieren.

2. Die Baute dominiert den Boden

Baute dominiert Boden bedeutet, dass der Baurechtsnehmer einen wirtschaftlichen Vorteil während der Baurechtsdauer erfährt. Das kann durchaus bewusst erfolgt sein. Dies geschieht im Falle aller sozialen, vergünstigt abgegebenen baurechtsbelasteten Grundstücke, z.B. zugunsten von Wohnbaugenossenschaften mit sozialem Hintergrund, um in der Anwendung damit vergünstigten Wohnraum zu ermöglichen. Bei Wohnbaugenossenschaften handelt es sich in der Regel bewusst um vereinbarte Vergünstigungen. Es können aber auch über die Zeit für den Baurechtsgeber ungünstige Vertragsinhalte ungewollt zu dieser Situation geführt haben. Der Baurechtsnehmer profitiert in diesen Fällen von der entstandenen Situation. Je nach Vertragsdauer kann dieses Ungleichgewicht bei fehlender Vereinbarung über die Kontrolle oder Anpassung der Werte sehr lange bestehen.

3. Ausgewogene Baurechtssituationen

Im Jahr 1987 veröffentlichte die Basler Kantonalbank die Studie «Der partnerschaftliche Baurechtszins». Ziel der Studie war es, zu untersuchen, wie das Zusammenwirken von Baurechtsgeber und Baurechtsnehmer nach wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Gesichtspunkten

Vergleichsrechnung (fiktives Beispiel)

| | Normales Bauen | Bauen im Baurecht |
|--|---|---|
| | Land CHF 300 000 | Land CHF 300 000 Baurechtszins 4,5% |
| | Gebäudekosten Umgebung Nebenkosten CHF 900 000 | Gebäudekosten Umgebung Nebenkosten CHF 900 000 |
| Total Anlagekosten | CHF 1 200 000 | CHF 900 000 |
| Notwendiges Eigenkapital 20% | CHF 240 000 | CHF 180 000 |
| Fremdfinanzierung | CHF 960 000 | CHF 720 000 |
| Tragbarkeitsberechnung mit 5% Modellrechnung | | |
| Belastung | CHF 48 000 | CHF 36 000 |
| Zzgl. Baurechtszins | – | CHF 13 500 |
| Total Zinsen | CHF 48 000 | CHF 49 500 |
| Zinsen = max. 35% Belastung | | |
| Notwendiges Einkommen | CHF 137 100 | CHF 141 400 |

ABBILDUNG 3: Tragbarkeitsanalysen im Vergleich (Bürgy/Fritz/Hendry, 2016, 30).

ten auf eine faire Grundlage abgestützt werden kann (Studer/Frey/Rüst, 2001, 5).

Als Grundlage sollen weder Baute noch Boden eine dominierende Rolle einnehmen, sondern ausgewogen und partnerschaftlich betrachtet und beurteilt werden. Ausgehend von dem Gesichtspunkt, dass beide Teile benötigt werden, um als Liegenschaft nachhaltig erfolgreich zu sein, sollen auch beide Teile entsprechend ihrem Engagement partizipieren. Vertragsklauseln für die Anpassung des Baurechtszinses an die Marktsituation, mit dem Ziel der wirtschaftlichen Gleichstellung von Baurechtsgeber und Baurechtsnehmer über die Zeit, sind als zwingende Grundlage vorhanden.

FINANZIERUNG EINER LIEGENSCHAFT IM BAURECHT

Kritisch für die Finanzierung sind Baurechte mit kurzer Laufzeit und einem Heimfall null. Es wird hier beson-

ders beachtet, dass die Belehnung in diesen Fällen vor/ bei Heimfall zurückgeführt wird. Teilweise wird eine Finanzierung bei kurzen Laufzeiten und diesem Heimfallszenario sogar abgelehnt.

Die Baurechtszinsvereinbarung ist für die Finanzierung wesentlich, da der Baurechtsgeber einen gesetzlichen Anspruch auf die pfandrechtliche Sicherstellung von drei Jahreszinsen hat. Diese wird in den meisten Fällen auf der Baurechtsliegenschaft im ersten Rang eingetragen und tangiert so das finanzierende Institut, welches dadurch in den zweiten Rang gelangt, und ebenfalls den Kunden, welcher damit eine tiefere Gesamtfinanzierung erhält. Zudem werden die Baurechtszinsen in der Tragbarkeitsanalyse mitberücksichtigt. Die so oftmals als Vorteil betrachtete Situation der um den Landwert reduzierten Finanzierung wird im Bereich der Tragbarkeit durch die Mitberücksichtigung der Baurechtszinsen und allenfalls durch die höheren Amortisationen bei einem «Heimfall null»-Szenario wieder



geschmälert. Als oft genannter Nachteil kann der Baurechtsnehmer nicht an der Wertsteigerung des Landes profitieren.

DIE KOMPLEXITÄT EINES VERTRAGES

Ein Baurechtsvertrag ist ein sehr komplexes Vertragswerk, welches über eine Dauer von mehreren Jahrzehnten abgeschlossen wird. Die zukünftigen Entwicklungen sind dabei nicht vorhersehbar. Die Mehrheit der beteiligten Vertragsparteien begründet ein Baurecht einmalig und sieht sich dabei vielen unbekanntem Komponenten ausgesetzt. Die Parteien sind dabei – anders als im Mietrecht – weniger an Formvorschriften gebunden und verfügen somit über einen weit grösseren Gestaltungsspielraum. Umso wichtiger ist es, Verträge so abzuschliessen, dass diese auch bei später auftretenden Fragestellungen faire Lösungsansätze bieten können. Auf die dazu relevanten Faktoren wird in der nächsten Ausgabe des Swiss Real Estate Journals spezifischer eingegangen.

RAISSIG, D. W.: Die Revision des Baurechts. 1960, Zürich.

FREIMÜLLER, H.-U.: Die Stellung der Baurechtsdienstbarkeit im System der dinglichen Rechte. 1967, Bern: Stämpfli & Cie.

AEMISEGGER, H. / STÜDELI, R.: Das Baurecht des Zivilgesetzbuches als Mittel einer aktiven Baulandpolitik der öffentlichen Hand. 1983, Bern: Schweiz. Vereinigung für Landesplanung.

CANONICA, F.: Die Bewertung von Baurecht, Nutzniessung und Wohnrecht. 2016, Bern: Stämpfli Verlag AG.

STUDER, T. / FREY, R. L. / RÜST, P.: Der partnerschaftliche Baurechtszins. 2001, Basler Kantonalbank.

WÜEST PARTNER: (Februar 2011). *Baurecht unter der Lupe*. Abgerufen 21. Mai 2016, von <https://www.wuestundpartner.com/dms/bewertung/segmente/Kap7_Baurecht_unter_der_Lupe.pdf>.

BÜRGI, U. / FRITZ, A. / HENDRY, M.: Masterthesis: Lösungsansätze aus der Analyse von bestehenden Baurechtsverträgen selbständiger und dauernder Baurechte bezüglich problematischen Vertragsinhalt. August 2016.

RICS: Swiss Valuation Standards (SVS). 2007, Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.

Die Autoren**MARC HENDRY** (*Bild o.l.*)

schloss 1998 an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV in Bern sein betriebswirtschaftliches Studium ab. Seit über 10 Jahren leitet er das Corporate Real Estate der Heilarmee Schweiz und hat 2016 den Master in Real Estate Management an der HWZ abgeschlossen.

**ADRIAN FRITZ** (*Bild o.r.*)

erwarb im 2012 das Diplom zum eidg. dipl. Immobilien-treuhänder und ist seither bei der Post Immobilien M&S AG im Facility Management und als Projektleiter mit Schwerpunkt Prozessoptimierung angestellt. 2016 schloss er den Master in Real Estate Management an der HWZ ab.

URS BÜRGI (*Bild u.r.*)

1983 FH Burgdorf Arch. HTL. 1993 Nachdiplom Informatik IWI Luzern. Ab 2001 Immobilienbewerter Credit Suisse. Seit 2007 Leiter Bewertungswesen Bern Mittelland. 2016 MAS REM HWZ Zürich.





Wertminderung von Eigenheimen durch Fluglärm

Von Adrian Brügger

Durch die Einführung des Südanflugs haben die Gebiete rund um den Flughafen Zürich eine starke Veränderung erlebt. Diese schlägt sich in den Preisen der Eigenheime nieder. Es werden bereits bestehende Studien zum Thema aufgezeigt und mit derjenigen des Autors verglichen.

Um die Jahrtausendwende ging es darum, eine Nachfolge für den Staatsvertrag der Schweizerischen Eidgenossenschaft mit der Bundesrepublik Deutschland zu definieren. Da die Verhandlungen über die neue Vereinbarung jedoch nach fünf Runden noch immer nicht abgeschlossen werden konnten, kündigte Deutschland die bis anhin gültige Vereinbarung (Flughafen Zürich AG, o.J.). Nachdem der Staatsvertrag mit Deutschland ausgelaufen war, musste eine andere Lösung für die Anflüge auf den Flughafen Zürich gesucht werden. Die Anflüge über das deutsche Staatsgebiet wurden in den Morgen- und Abendstunden verboten. So kann das Konzept des Nordanflugs nur noch während des Tages eingesetzt werden. Während der Randzeiten wurde man gezwungen, auf andere Anflugkonzepte auszuweichen. Aus diesem Grund ist der Flughafen Zürich seit dem Donnerstag, 30. Oktober 2003, vom Bundesamt für Zivilluftfahrt BAZL ermächtigt, das Konzept des Südanflugs zu betreiben (Neue Zürcher Zeitung, 2003). Der Südanflug wurde vorher nicht eingesetzt, da in den Gebieten südlich des Flughafen Zürichs eine sehr hohe Bevölkerungsdichte vorliegt (vgl. Abbildung 1.1, S. 56). Dies führte dazu, dass die Eigenheimbesitzer in der Region der südlichen Pistenverlängerung der Piste 34 wahrscheinlich eine Verminderung der Verkehrswerte von ihren Liegenschaften hinnehmen mussten. Auf diesem Hintergrund wurde vom Autor eine Bachelor-Arbeit mit folgendem Titel verfasst: «Quantifizierung der Wertverluste von Eigenheimen im Vergleich zu den Kosten für Ausgleichszahlungen zur Wiederübernahme der Anflüge über Deutschland» (Brügger, 2015). Da-

bei wurde die folgende Hypothese geprüft: «Die Wertverluste der Eigenheime in der Südanflugschneise des Flughafen Zürichs sind höher als allfällige Ausgleichszahlungen an die Bevölkerung in den betroffenen süddeutschen Gemeinden» (vgl. Abbildung 1.2, S. 57). Sofern diese Hypothese bestätigt werden kann, würde dies bedeuten, dass – im gesamten volkswirtschaftlichen Kontext – mit der heutigen Lösung unnötig Werte zerstört wurden, da die vernichteten Vermögenswerte höher sind als die Kosten für eine Ausgleichszahlung. Die Höhe der geforderten Ausgleichszahlungen wurde auf Basis einer Befragung geschätzt und mit den geschätzten Wertverlusten der betroffenen Eigenheime südlich des Flughafens verglichen. Aus Abbildung 1.1 ist vorab ersichtlich, dass die betroffenen Gebiete im Norden des Flughafens viel weniger stark besiedelt sind als die betroffenen Gebiete südlich des Flughafens.

In der Studie sind in einem ersten Schritt hypothetische geforderte Ausgleichszahlungen berechnet worden. Diese basieren auf zwölf Interviews bei der betroffenen Bevölkerung in den Gemeinden Hohentengen a.Hr., Oberlauchringen sowie Waldshut-Tiengen im Süden Deutschlands. Die Befragung fand quantitativ wie auch qualitativ statt, um die Gemütslagen sowie die explizite Meinungen der befragten Personen aufzunehmen. Dies hatte den Vorteil, vollständig auf die befragten Personen eingehen zu können und daraus weitere wichtige Informationen zu diesem Thema zu gewinnen, was für Nachfolgestudien eine gute Grundlage bietet. Diese erhobenen Daten wurden zur Schätzung einer Ausgleichszahlung an die betroffene Bevölkerung in den süddeutschen Gebieten genutzt.

Zu Beginn des Interviews mussten die Probanden die Art der gewünschten Ausgleichszahlung nennen. Möglich waren Barzahlungen, aber auch Sachleistungen. Es wurden nicht nur Vorschläge zur Art der Ausgleichsleistungen aufgezeigt, sondern die befragten Personen wurden dazu aufgefordert, eigene Vorschläge einzubringen. Von dieser Möglichkeit wurde auch rege Gebrauch gemacht.

Anschliessend folgte die Frage nach der Höhe der Leistung. Diese Abstufung diente dazu, sich zuerst vertiefter mit der Art eines Ausgleichs auseinanderzusetzen, um danach die Höhe des Ausgleichs realistischer und weniger emotional abschätzen zu können. So wurde gewährleistet, dass die erhobenen Resultate aussagekräftiger sind.

Die Resultate zeigten, dass ein kostenloser, inner-europäischer Flug ab dem Flughafen Zürich, eine Barabgeltung oder das kostenlose Parking in den Parkhäusern des Flughafen Zürichs am beliebtesten waren.

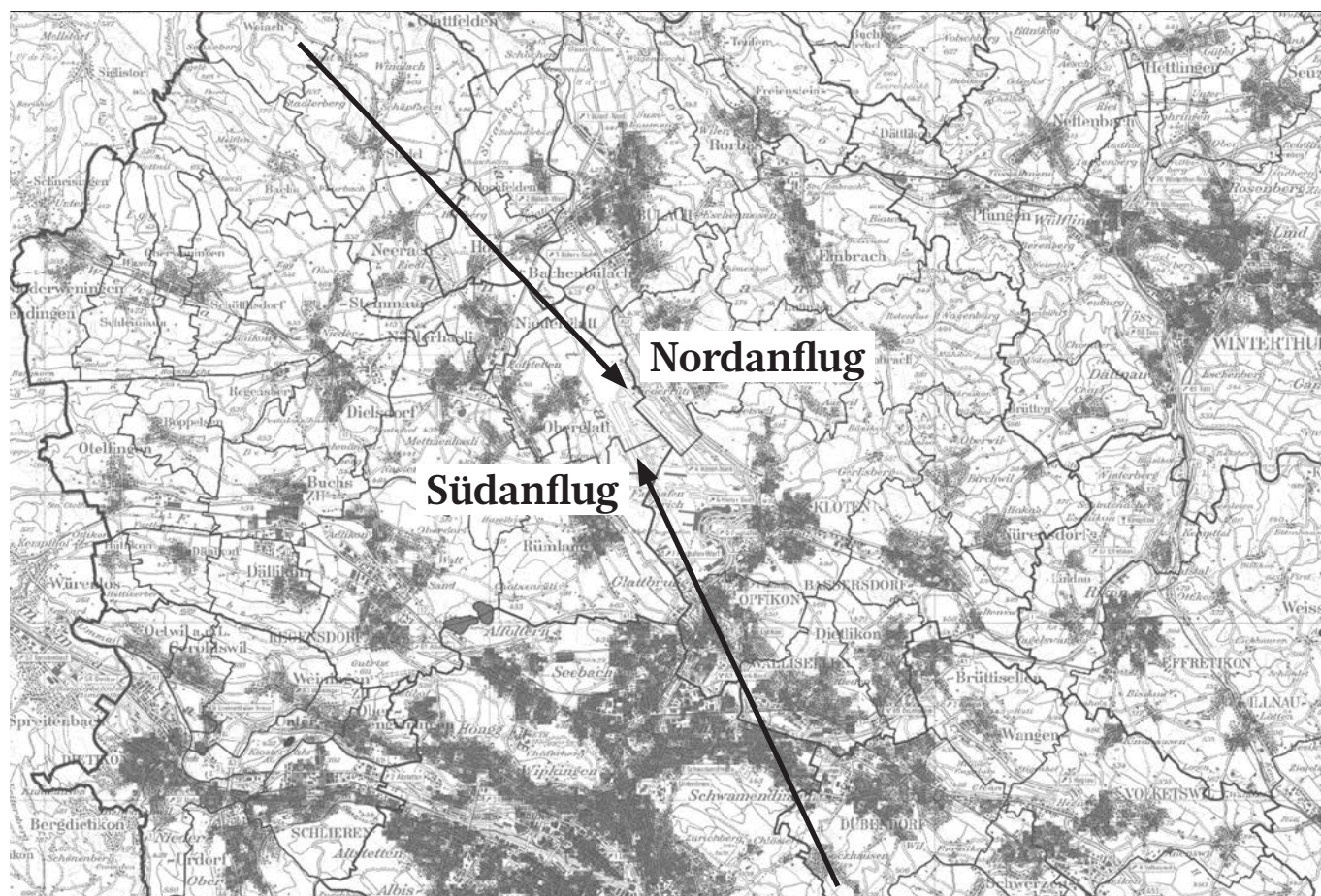


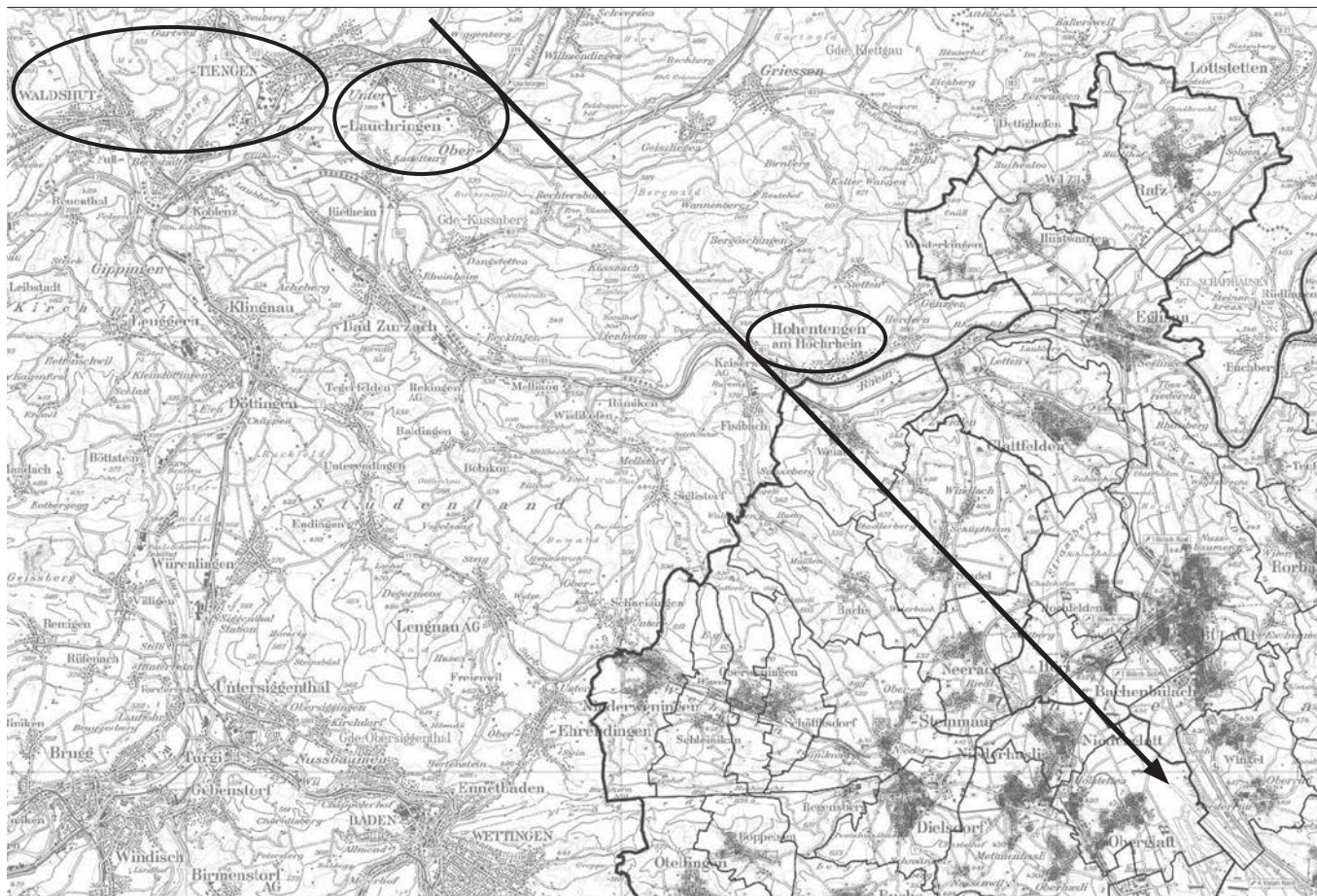
ABBILDUNG 1.1: Bevölkerungsdichte um den Flughafen Zürich, Quelle: in Anlehnung an Kanton Zürich, GIS, 2017.

Weiter wurden die Personen zur geforderten Höhe der Entschädigung befragt. Wie aus unten stehender Tabelle ersichtlich ist, wurde die höchste frankenmässige Entschädigung bei dem Europaflug, mit einem Betrag von CHF 599 (Medianwert) pro Person und Jahr, gefordert. Am moderatesten fiel die geforderte Bargeldabgeltung mit CHF 115 (Median) pro Jahr und betroffener Person aus.

| Variante der Entschädigung | Median in CHF/Person/Jahr |
|---|---------------------------|
| Kostenloses Flughafenparking für zwei Wochen | 131 |
| Kostenloser Flug innerhalb Europa ab Flughafen Zürich | 599 |
| Barabgeltung | 115 |

TABELLE 1: In Anlehnung an Brügger, 2015, 59.

Der zweite Teil der Bachelor-Thesis des Autors behandelt die Wertverluste der Eigenheime im Süden des Flughafen Zürichs durch den Südanflug seit dem Herbst 2003. Die Hypothese geht davon aus, dass diese Wertverluste die hypothetischen Entschädigungsleistungen an die Bevölkerung in den betroffenen Gemeinden in Deutschland decken würden. Die Berechnung wurde auf der Basis der Daten des Swiss Real Estate Datapools (SRED) durchgeführt. Dieser Datenpool erfasst unter anderem die Verkaufspreise von Schweizer Einfamilienhäusern und Eigentumswohnungen seit dem Jahr 2000. Die Daten werden von der Credit Suisse, der UBS und der Zürcher Kantonalbank im Rahmen von Hypothekarkreditvergaben erfasst und anonymisiert in diesem Datenpool zur Verfügung gestellt (Swiss Real Estate Datapool, 2017). Um die Wertverluste respektive die nicht realisierte Wertsteigerung durch den Südanflug bestimmen zu können, wurden die Eigenheim-Transaktionen in zwei unterschiedliche Gebiete eingeteilt.



ABILDUNG 1.2: Grossraum nördlich des Flughafen Zürichs mit den Gemeinden im süddeutschen Raum, Quelle: in Anlehnung an Kanton Zürich, GIS, 2017.

Ein Gebiet, das vom neuen Südanflug seit 2003 betroffen ist, und ein Gebiet, das nicht betroffen ist. Weiter mussten die Datensätze in zwei zeitlich getrennte Gruppen aufgeteilt werden. Die Transaktionen bis Mitte 2003 zeigen die Kaufpreissteigerungen der beiden Gebiete auf, bevor der Südanflug eingeführt wurde. Die Gruppe ab Mitte 2003 zeigte die Preisentwicklung der beiden Gebiete nach der Einführung des Südanflugs. Für jede dieser vier Gruppen ist ein eigenes lineares Modell erstellt worden. Die aus den Modellen resultierenden Koeffizienten wurden danach einander gegenübergestellt, wodurch ermöglicht wurde, die nicht realisierte Wertsteigerung aufzuzeigen. Aus Abbildung 2.1 (S. 58) geht hervor, dass die betroffenen Gemeinden generell ein tieferes Preisniveau für Eigenheime hatten als die nicht betroffenen Gemeinden. Die Preisentwicklungen der beiden Regionen waren vor Mitte 2003 jedoch parallel. Abbildung 2.2 (S. 58) zeigt, dass beide Regionen auch nach Einführung des Südanflugs Verkaufspreissteige-

rungen erreicht haben. Die Preissteigerungen verliefen aber ab Mitte 2003 in den beiden Gebieten nicht mehr parallel: Die neu vom Fluglärm betroffenen Gebiete mussten nun geringere Preissteigerungen hinnehmen.

Diese Daten legen die Vermutung nahe, dass die Einführung der Südanflüge eine dämpfende Wirkung auf die Wertsteigerung der betroffenen Grundstücke hatte.

Zu Beginn wurde die Hypothese aufgestellt, dass die Wertverluste der Eigenheime in der Südanflugschneise des Flughafen Zürichs allfällige Ausgleichszahlungen an die Bevölkerung in den betroffenen süddeutschen Gemeinden übersteigen. Diese Hypothese wurde aufgrund von Schätzungen in dieser Untersuchung bestätigt (Brügger, 2015, 79). Das bedeutet, dass aus Sicht eines grösser gefassten ökonomischen Standpunkts mit der aktuellen Lösung der Südanflüge Vermögenswerte unnötigerweise vernichtet wurden und Ausgleichszahlungen für alle Betroffenen die bessere Lösung gewesen wären.

Bis Mitte 2003

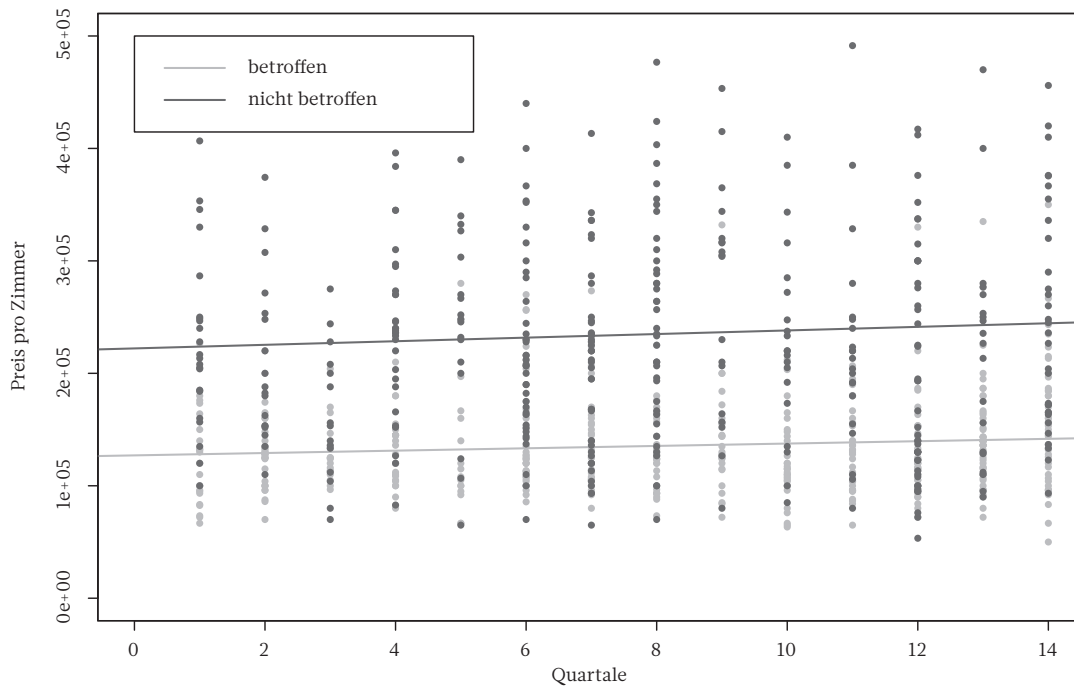


ABBILDUNG 2.1: Wertentwicklung von Eigenheimen der betroffenen und nicht betroffenen Gebiete vor Einführung des Südanflugs Mitte 2003, Quelle: Brügger, 2015, 116.

Ab Mitte 2003

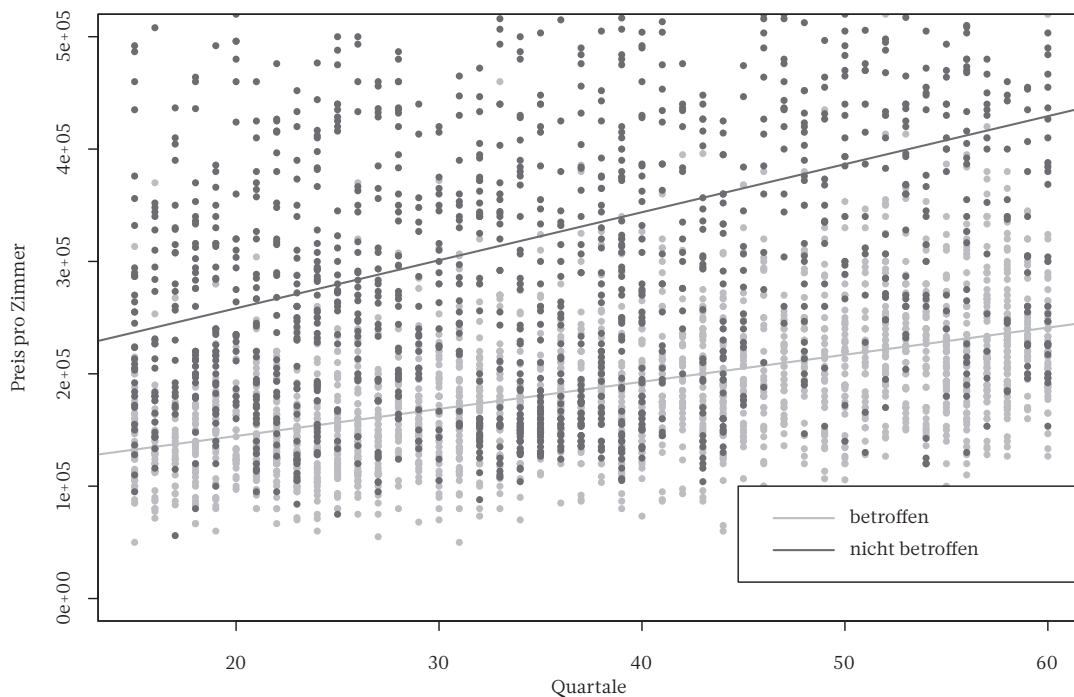


ABBILDUNG 2.2: Wertentwicklung von Eigenheimen der betroffenen und nicht betroffenen Gebiete nach Einführung des Südanflugs Mitte 2003, Quelle: Brügger, 2016, 117.



Salvi (2008) hat die Eigenheimpreise mittels einer um die räumliche Eigenschaft erweiterten, hedonischen Methode analysiert. Seiner Meinung nach sind bestehende hedonische Methoden selten geeignet, die Lärmsituation exakt abzubilden, da die Lage in den meisten Fällen nicht in die Modellierung mit einbezogen wurde. Aus diesem Grund hat er genauere Standortdaten in seine Analyse mit einbezogen und so ein genaueres Modell erstellen können. So konnten die unterschiedlichen Lärmbelastungen berücksichtigt werden. Im Gegensatz zur vorher genannten Untersuchung, hat er in seiner Arbeit eine andere Grundvoraussetzung und deshalb nicht nur die Regionen, die vom Südanflug betroffen sind, sondern sämtliche Gebiete rund um den Flughafen Zürich in die Studie mit einbezogen. Im Teil «The Impact of Airport Noise on Housing Prices» unterscheidet er vier Faktoren für die Berechnung: In einem ersten Schritt hat er die statistische Auswertung um die räumliche Komponente mit Fluglärm ergänzt. Weiter hat er die Lärmbelastung aufgrund der real vorherrschenden Zustände vor Ort erfasst, da seiner Meinung nach die reine Distanz zum Flughafen nicht ausschlaggebend sein kann, da so die territorialen Geländeeigenschaften nicht berücksichtigt werden. Der dritte Punkt, welcher seine Arbeit von anderen unterscheidet, ist, dass seine Auswertungen mithilfe von Daten aus dem Geoinformationssystem GIS um zusätzliche Eigenschaften wie zum Beispiel Strassenverkehrslärm erweitert wurde. Weiter muss berücksichtigt werden, dass seine Untersuchung auf einer anderen Datenbasis aufgebaut ist.

Mithilfe der Karten für die Fluglärm-Immissionen von der Eidgenössischen Materialprüfungsanstalt Empa konnten die Gebiete einem Immissionslevel zugeordnet werden. Alle Regionen, die den Grenzwert von 50 Dezibel (db) am Tag und 40 db in der Nacht nicht überschritten, wurden als normale Gebiete ohne Fluglärm bewertet. Bei den betroffenen Gebieten wurde ein Modell ausgearbeitet, das errechnet, wie viel der Preisabschlag pro zusätzlichen Dezibel Lärmbelastung beträgt. Die Studie zeigt, dass die typischen Preiserminderungen, die betroffene Liegenschaften hinnehmen müssen, im Bereich von 2 bis 8% liegen. Konkret wurde eine Preiserminderung von 0,97% pro db (über dem Grenzwert) beobachtet.

Eine weitere Studie, die zu diesem Thema veröffentlicht wurde, ist diejenige der Zürcher Kantonalbank. Die Studie «Ruhe bitte!» zeigt auf, wie die Mieten durch die Lage und Umweltqualität beeinflusst werden (Zürcher Kantonalbank, 2011). Wie der Titel der Studie bereits aufzeigt, werden in dieser Studie sämtliche

Lärmemissionsquellen berücksichtigt, und nicht nur diejenige der Luftfahrt. Ebenfalls werden der Bahn- und der Strassenverkehr in das Modell integriert. In diesem Punkt geht die Studie somit weiter. Wie bereits in der Studie von Salvi (2008) wurden auch hier die Lärmdaten mittels des Geoinformationssystems GIS ausgewertet.

Auch in dieser Studie wurde mittels der hedonischen Methode ein Modell zur Bewertung der Mietzinse angewendet. Für die Berechnung wurden vier Hauptflussfaktoren in das Modell aufgenommen. An erster Stelle wurden die Eigenschaften der Wohnung (wie Wohnfläche, Zimmeranzahl etc.) bewertet. Die Erklärungsfaktoren zwei und drei beinhalten die Makro- und die Mikrolage. Zu guter Letzt wurde die wertmindernde Eigenschaft der Lärmimmissionen berücksichtigt. Wie bei Salvi (2008) wurden auch in dieser Studie die Grenzwerte für den Beginn einer Belastung festgelegt: Diese liegen während des Tages bei maximal 50 db und in der Nacht bei 40 db. Laut dieser Studie wirken sich die Grenzüberschreitungen pro Dezibel jeweils wie folgt auf den Mietzins aus: Bahnlärm -0,26%, Strassenlärm -0,19% und pro db Fluglärm -0,11%. Wichtig ist zu beachten, dass sich diese Belastungen bei mehrfacher Einwirkung kumulieren.

Aus den Studien wird ersichtlich, dass sich die Kaufpreise von Eigenheimen stärker verändern als die Mieten. Jede Untersuchung bestätigt aber, dass Lärmimmissionen über einem normalen Grenzwert, auch Fluglärm, eine negative Auswirkung auf den Wert eines Wohnobjekts haben.

Interessant wäre nicht nur eine Ermittlung der Wertminderung auf Eigenheime in Abhängigkeit der konkreten Lärmbelastung, sondern auch in Abhängigkeit der Uhrzeit, zu welcher die Belastungen stattfinden, denn die Lärmemissionen sind nicht zu jeder Tages- und Nachtzeit gleich störend. Anstelle von mathematischen Berechnungsmethoden wäre es auch interessant, mehr Befragungen bei der betroffenen Bevölkerung durchzuführen, um ihre Forderungen nach Kompensationszahlungen besser zu verstehen und um ihre Ansprüche noch besser quantifizieren zu können.

Aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung und der Zunahme des Flugverkehrs sowie der immer höheren Bevölkerungsdichte wird dieses Thema auch in den nächsten Jahren an Wichtigkeit gewinnen. Es bleibt zu hoffen, dass Entscheide zukünftig nicht nur auf politischer Ebene gefällt werden, sondern dass vor allem die Forderungen und Bedürfnisse der Betroffenen erfasst und erfüllt werden. Dadurch werden für alle Betroffenen bessere Lösungen erreicht.

BRÜGGER, ADRIAN RENÉ: Quantifizierung der Wertverluste von Eigenheimen im Vergleich zu den Kosten für Ausgleichszahlungen zur Wiederübernahme der Anflüge über Deutschland, Bachelor-Thesis HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich, Zürich, 2015.

FLUGHAFEN ZÜRICH AG: Flughafengeschichte. Online (13.3.2017): <<http://www.flughafen-zuerich.ch/unternehmen/flughafen-zuerich-ag/flughafengeschichte>>, o.J.

KANTON ZÜRICH: Geoinformationssystem GIS, Online (13.3.2017): <<http://maps.zh.ch/>>.

NEUE ZÜRCHER ZEITUNG: Südanflüge definitiv ab Donnerstag – Keine aufschiebende Wirkung der Beschwerden. Online (13.3.2017): <<http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/newzzDMA9YYZT-12-1.321724>>, 2003.

SALVI, MARCO: Assessing Airport Noise, Demand for Quietness and Land-Structure Substitution: Three Applications of the Hedonic Model in Switzerland, Dissertation, École Polytechnique fédérale de Lausanne, Lausanne, 2008.

SWISS REAL ESTATE DATAPOOL: SRED Data-pool. Online (13.3.2017): <<http://www.sred.ch/datapool/>>, 2017.

ZÜRCHER KANTONALBANK ZKB: Ruhe bitte!, Zürich, 2011.

Der Autor



ADRIAN RENÉ BRÜGGER

optimiert bei der Post Immobilien Management und Services AG die Prozesse und Schnittstellen im Bereich des gesamtheitlichen Immobilienmanagements. An der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich hat er 2015 seinen Bachelor in Betriebsökonomie mit dem Major General Management abgeschlossen. Durch die langjährige Mitarbeit im Immobilienbereich der Schweizerischen Post hat er Erfahrungen in verschiedenen Teilbereichen (Bewirtschaftung über Facility Management bis hin zu Bauprojekten) gesammelt und all diese Teilbereiche dabei unterstützt, effizienter zusammenzuarbeiten und Schnittstellen zu eliminieren. So ist das theoretische, an der HWZ erlernte Wissen direkt mit der Praxis vertieft worden. Betriebs- und Prozessoptimierungen gehören zu seinen primären Stärken.