

Swiss Real Estate Journal/ N° 20

Geldwäscherei im Immobilienmarkt in der Schweiz – 17

Fabian Teichmann, Léonard Gerber, Marie-Christin Falker

Auswirkung digitaler Technologien auf Immobilientransaktionen von institutionellen Anlegern – 25

Jelena Oertle

Wohnbedürfnisse von Zweipersonenhaushalten in Zentrumszonen – 36

Martin Oberrauter, Andrijana Pantic

Bauliche Massnahmen von mittelgrossen Wohnbaugenossenschaften – Herausforderungen und Lösungsansätze – 46

Nancy Ernst, Philipp Furrer, Andreas Pfister, Markus Ulrich

Property Management 2.0 – 55

Andrea Wegmüller, Andrei Roth, Marcel Gurrath, Oliver Mötteli

Senioren als besonderes Marktsegment auf dem Mietwohnungsmarkt – 4

Joëlle Zimmerli

Verdichtung oder Zersiedelung in der Schweiz von 2009 bis 2017? – 10

Timo Hänni, Christian Kraft

Swiss Real Estate Journal/ N° 20

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. Luciano Gabriel
Prof. Dr. Peter Ilg
Dr. Rudolf Marty
Claudio Müller
Prof. Dr. Thomas Rautenstrauch
Kurt Ritz
Dr. Giuseppe Santagada

Redaktion

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

Verlag

Schulthess Juristische Medien AG
Zwingliplatz 2, Postfach 2218, CH-8021 Zürich
Internet: www.schulthess.com
Geschäftsführender Verleger: Firas Kharrat
Produktmanagement: Laura Truschinski

Kundenservice

E-Mail: service@schulthess.com
Tel. +41 (0)44 200 29 29
Fax +41 (0)44 200 29 28
Anschrift: Schulthess Juristische Medien AG,
Kundenservice, Zwingliplatz 2,
Postfach 2218, CH-8021 Zürich

Bezugsbedingungen

Jahresabonnement: CHF 104
(für Studierende CHF 80)
Einzelheft: CHF 58, zzgl. Versandkosten
Alle Abo-Preise inkl. 2,5% MWST, zzgl.
Versandkosten von CHF 4 innerhalb der
Schweiz (Versandkosten für Lieferung ins
Ausland: CHF 22). Studentenpreis gegen
Vorlage eines gültigen Nachweises.
Abonnementkündigungen sind mit einer
Frist von 8 Wochen zum Ende des berech-
neten Bezugsjahres möglich.

Anzeigenverkauf und -beratung

Fachmedien Zürichsee Werbe AG,
Laubisrütistrasse 44, CH-8712 Stäfa,
Tel. +41 (0)44 928 56 17,
marc.schaettin@fachmedien.ch

Urheber- und Verlagsrechte

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten
Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.
Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber
Datenbanken und ähnlichen Einrichtun-
gen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne
schriftliche Genehmigung des Verlages in
irgendeiner Form – sämtliche technische
und digitale Verfahren – reproduziert oder
in eine von Maschinen, insbesondere von
Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare
Sprache übertragen werden.

Erscheinungsweise

Das Swiss Real Estate Journal erscheint
2-mal jährlich, 11. Jahrgang

Zitierweise

SREJ 20/2020 S.10

ISSN 1664-364X

Spezialthemen zum Mietwohnungsbau und zur Digitalisierung

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

Auch in dieser Ausgabe haben wir für Sie Beiträge aus schweizerischen Konferenzen und Masterarbeiten der Immobilienbranche zusammengestellt, die uns in den letzten 6 Monaten vom

Thema oder vom Inhalt her besonders fasziniert haben. Wir haben sie in die beiden Ebenen «**Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt**» und «**Bau, Betrieb**» unterteilt.

Die Ebene «**Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt**» greift vier Artikel zum Mietwohnungsbau und zur Digitalisierung heraus.

Kurz nach dem Eintreten der Corona-Krise wurden zahlreiche Prognosen zu den Auswirkungen auf den Immobilienmarkt gemacht. Praktisch allen Prognosen gemeinsam war die Auffassung, dass der Mietwohnungsmarkt kaum wesentlich beeinflusst werden würde. Somit wird auch das Überangebot an Mietwohnungen an peripheren Lagen noch einige Zeit bestehen bleiben. Joëlle Zimmerli publiziert in ihrem Artikel über «Senioren auf dem Mietwohnungsmarkt» die Zusammenfassung einer umfassenden Studie, die erlaubt, dieses Marktsegment besser zu verstehen und, unter anderem, für neu erstellte Mietwohnungen an peripheren Lagen zu gewinnen. Noch prominenter als das Thema «Wohnen im Alter» ist das Thema «verdichtetes Wohnen». Hänni und Kraft analysieren anhand einer neuen Datenbank mit knapp 50 000 Bauprojekten von 2009 bis 2017, ob es gelungen ist, den Wohnungsbau in der Schweiz zu verdichten oder ob dies weiterhin eine Wunschvorstellung bleibt. Wenn viel investiert wird, stellt sich immer wieder die Frage, ob auch illegale Gelder in den Immobilienmarkt fliessen. Teichmann erläutert mit einer detaillierten Fallstudie, wie gewaschenes Geld aus illegalen Transaktionen im privaten Mietwohnungsmarkt in Neu- und Altbauten angelegt wird und weshalb es für die legalen Akteure auf dem Immobilienmarkt so schwierig ist, solche Transaktionen zu erkennen und illegale Konkurrenten der FINMA zu melden, um sie aus dem Markt zu drängen. Zum Schluss zeigt Oertle, wo die neuen digitalen Technologien in Transaktionsprozessen von Wohnimmobilien, aber auch von anderen Renditeobjekten, erfolgreich angewendet werden und wo noch Potenzial besteht.

Auf der Ebene «**Bau, Betrieb**» haben wir drei Artikel ausgewählt. Über Jahrzehnte war die Nachfrage nach Mietwohnungen so hoch, dass Marktforschungen zu den Wohnbedürfnissen von Mietern kaum durchgeführt werden mussten: Was gebaut wurde, wurde schnell und zu guten Preisen vermietet. Aufgrund des Überangebotes von Mietwohnungen und dem Kampf um Kunden/Mieter in peripheren Lagen wird es auch in gut erschlossenen Lagen für die einzelnen Investoren zunehmend wichtiger, Wohnungen zu bauen, welche die Bedürfnisse der Mieter besser erfüllen als jene der Konkurrenz. Nachdem in einem früheren Journal die Wohnbedürfnisse von Singles detailliert erfasst wurden, haben Oberrauter und Pantic das häufig sehr zahlungskräftige Segment der Zweipersonenhaushalte analysiert. Neben institutionellen und privaten Investoren sind Genossenschaften wichtige Akteure auf dem Mietwohnungsmarkt. Viele zu den Boomzeiten der Genossenschaften erstellte Bauten stehen nun vor grosszyklischen Renovationen und oder haben aufgrund von neuen Bau- und Zonenordnungen erhebliche neue Nutzungspotenziale. Gerade solche grossen Bauprojekte stellen die oft ehrenamtlichen Geschäftsführer und Vorstände von kleineren Genossenschaften vor erhebliche Herausforderungen. Das Autorenteam Ernst, Furrer, Pfister und Ulrich zeigen in ihrem Artikel nicht nur den Problembereich auf, sondern erarbeiten auch Lösungen. Das Thema Mietwohnungen schliessen das Autorenteam Wegmüller, Roth, Gurrath und Mötteli mit neuen Modellen zur Organisation der Immobilienverwaltung, unter dem Titel Property Management 2.0, ab.

Im Namen der Herausgeber und des Fachbeirates bedanke ich mich herzlich bei den Autorinnen und Autoren für ihre spannenden, innovativen und vielseitigen Beiträge. Mein Dank geht auch an den Schulthess Verlag für die gute Zusammenarbeit.

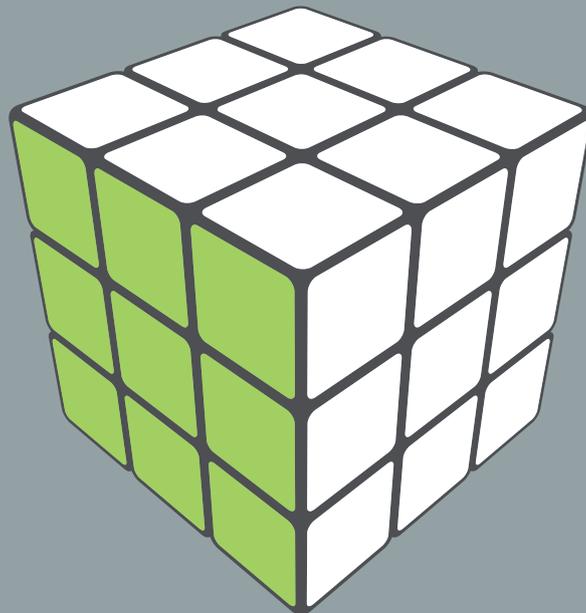
Peter Ilg

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

Senioren als besonderes Marktsegment auf dem Mietwohnungsmarkt

Von Joëlle Zimmerli

Wohnen im Alter bedeutet für viele Senioren wohnen als Mieter. Wer Senioren als Marktsegment besser einordnen kann, kann Liegenschaften auch für diese Altersgruppe positionieren, sich bei Erstvermietungen und Leerstand neue Zielgruppen erschliessen oder gelassener Erneuerungen planen, von denen auch Senioren betroffen sind.

Babyboomer sind die erste – und vielleicht letzte – Generation, die das Einfamilienhaus zur gleichwertigen Wohnform neben der Mietwohnung gemacht hat: Etwa jede zweite über 65-jährige Person wohnt im Einfamilienhaus (Quellen: BFS Strukturhebung, Gebäude- und Wohnungsstatistik). In urbanen Räumen überwiegt allerdings nach wie vor der Anteil an Senioren, der zur Miete wohnt (Quellen: ebd.). Weil die grosse Mehrheit der Senioren plant, möglichst lange in ihrer Wohnung zu bleiben, oder allenfalls in eine altersgerechtere Mietwohnung umzuziehen (Höpflinger, Hugentobler und Spini 2019, 96), kommen Vermieter nicht darum herum, sich mit dem Wohnen im Alter auseinanderzusetzen. Denn was die wenigsten Senioren suchen, sind alterssegregierte Wohnsiedlungen oder Residenzen, auch wenn solche «Seniorenprodukte» bei Investoren beliebt sind (Zimmerli und Schmidiger 2016).

Dieser Artikel zeigt, was es braucht, Senioren als Mietersegment zu erschliessen oder bei der Wohnungssuche zu unterstützen. Er basiert auf der Studie «Seniorenfreundliche Zugänge zum Mietwohnungsmarkt» (Zimmerli 2019). Für die Studie wurden über 200 institutionelle und gemeinnützige Eigentümer und Liegenschaftsverwaltungen mit einem standardisierten Fragebogen befragt. Weitere Erkenntnisse lieferten Datenauswertungen sowie vier Fallbeispiele, die sich mit dem Zugang von Senioren zum Mietwohnungsmarkt auseinandersetzen.

SENIOREN TICKEN ALS POTENZIELLE MIETER NORMAL, ABER ANDERS

Senioren machen sich bei der Wohnungssuche andere Gedanken als jüngere Personen. Die folgenden Abschnitte fassen zusammen, weshalb sie ein normales, aber dennoch anderes Marktsegment sind. Wer die Unterschiede versteht, kann Vermarktungsbotschaften und Vermietungsprozesse stärker auf die Bedürfnisse von Senioren ausrichten und erkennt besser, welche Wohnsiedlungen sich besonders gut für sie eignen.

Die Pensionierung bringt eine neue Freiheit: Wohnen im Alter fängt eigentlich schon in der Erwerbszeit an, lange vor der Pensionierung. Ein wichtiger Auslöser für eine Neubeurteilung der Wohnsituation ist oft der Auszug der Kinder, mit dem die Phase des sogenannten Empty-Nests beginnt (Perrig-Chiello und Höpflinger 2009). Paare und Alleinerziehende stellen sich die Frage, in welchem Wohnumfeld sie alt werden möchten. Ab diesem Moment der Neubeurteilung fangen (angehende) Senioren an, auf Wohnungsangebote anzusprechen.

Mit der Pensionierung kommt die neue Freiheit: Pensionierte haben mehr Zeit für sich selbst und für andere. Neue Tagesabläufe schaffen Gelegenheiten, Gewohntes zu verändern und Neues auszuprobieren. Die Fallstudie «Pensionierte als Zielgruppe von Erstvermietungen» zeigt: Mit einem gut getimten «Downsizing» oder dem Verkauf eines Einfamilienhauses werfen sie Ballast ab und schaffen mehr Spielraum (Zimmerli, Ciritoglu et al. 2019). Weil Pensionierte nicht mehr an Arbeitswege gebunden sind, sind sie freier bei der Wahl des Wohnstandorts. Sie haben mehr Zeit für die Wohnungssuche und können als Erstmieter zur Belegung neuer Siedlungen beitragen: Sie sind da, wenn andere bei der Arbeit sind.

Pensionierte entscheiden bewusster: Vor der Pensionierung gibt es viele Gründe zum Umziehen: Man wechselt den Job, zieht mit dem Partner zusammen oder braucht mehr Wohnraum für Kinder. Oft muss es schnell gehen. Im Pensionsalter werden solche Gründe seltener. Die Veränderung der Wohnsituation setzt in der Regel eine bewusste Entscheidung voraus, die gut begründet sein will. Senioren haben oft auch deshalb ein grösseres Informationsbedürfnis als Jüngere. Sie suchen den Kontakt zu Vertrauenspersonen und brauchen Zeit, um Einschätzungen zur Wohnung in Gesprächen mit Verwandten und Bekannten zu validieren und Entscheidungen abzusichern (Rischanek und Amann 2004, 46).



Mit dem Alter haben Veränderungen eine höhere Tragweite: Häufig schaffen ältere Menschen bei der Wohnungssuche einen anderen Bezugsrahmen für die Zukunft als Jüngere. Viele stellen sich vor, ihre möglicherweise letzte längere Lebensphase in der neuen Wohnung zu verbringen. Die Entscheidung für eine Wohnung erhält deshalb eine hohe Tragweite. Wenn alles stimmt, führt ein Umzug zu einer hohen Sesshaftigkeit. Vermieter merken dies durch eine geringere Fluktuation. Die Fallstudie «Vermittlung finanzieller Härtefälle für günstige Wohnungen» zeigt aber auch, dass Senioren sich bei Zweifeln selbst dann gegen eine angebotene Wohnung entscheiden, wenn sie keine wirkliche Alternative haben (Zimmerli, Stutz und Thomi 2019).

Die Pensionierung verändert die Einkommenssituation: Nach der Pensionierung entfallen Einkommen und Erwerbsmöglichkeiten. Ein nicht unwesentlicher Anteil der (alleinstehenden) Senioren ist früher oder später auf Ergänzungsleistungen angewiesen (BSV 2018). Höhere Mieten müssen in der Regel durch Verzicht kompensiert werden. Senioren mit tiefen Renten und bescheidenen Vermögen sind deshalb auf tiefe Bestandsmieten angewiesen und können ihre Wohnsituation auch dann nicht optimieren, wenn sie eigentlich wollen. Obwohl vereinzelt Angehörige einspringen, ist es alles andere als selbstverständlich, dass Kinder die Wohnkosten ihrer Eltern mitfinanzieren. Diese Erfahrung haben pensionierte Berufsleute aus der Bewirtschaftungsbranche gemacht, die Senioren mit wenig Mitteln bei der Wohnungssuche begleiteten (Zimmerli, Stutz und Thomi 2019).

Pensionierte machen sich andere Gedanken zur Tragbarkeit: Auch Senioren, für die Marktmieten tragbar wären, sind oft nicht bereit, Marktmieten zu bezahlen: Wer zu zweit eine Wohnung sucht, macht sich häufig auch Gedanken, ob die Miete nach dem Verlust des Partners noch tragbar wäre. Andere befürchten, dass Ersparnisse nicht reichen, um ihren Lebensstil lange genug angemessen zu finanzieren, oder dass sie ihren Nachkommen nichts mehr vererben können.

SENIOREN AUF WOHNUNGSSUCHE SIND ABER AUCH NICHT GLEICH SENIOREN

Wenn sich Senioren – freiwillig oder nicht – auf Wohnungssuche begeben, kommt es nicht selten vor, dass sie dies das erste Mal nach Jahrzehnten tun. Die Suche beginnt damit, sich erst einmal zurechtzufinden und sich an die Marktrealitäten zu gewöhnen. Dieser Anpassungsprozess gelingt den einen besser als den an-

deren. Manche sind aufgrund des Berufs- oder Privatlebens mehrmals umgezogen und kennen sich bestens mit dem Wohnungsmarkt aus. Senioren auf Wohnungssuche sind deshalb nicht gleich Senioren.

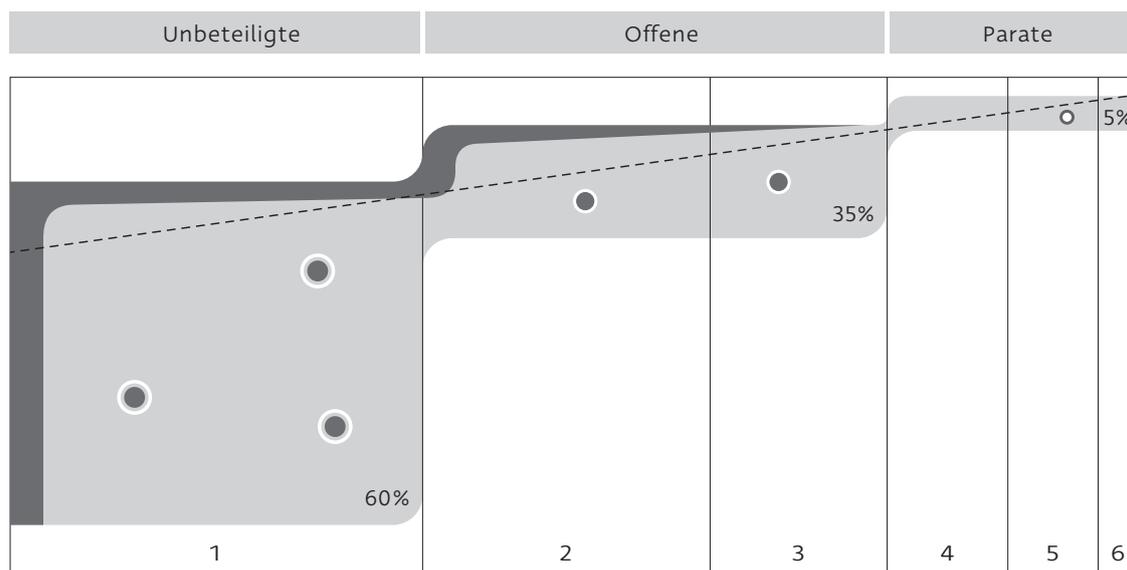
Die Studie «Seniorenfreundliche Zugänge zum Mietwohnungsmarkt» macht eine Modellierung von vier Zielgruppensegmenten von Wohnungssuchenden: Die kleinste Gruppe sind die Paraten, die proaktiv auf Wohnungssuche sind und ohne Weiteres auf Wohnungsangebote ansprechen (Abbildung 1, Seite 6). Der Indikator für diese Gruppe ist die Umzugsquote von Senioren, die bei gut fünf Prozent liegt (Höpflinger, Hugentobler und Spini 2019, 96). Die zweite Zielgruppe sind die Offenen. Diese setzen sich gedanklich mit einem Wohnungswechsel auseinander, sind aber noch nicht genügend informiert oder bereit, auf ein konkretes Angebot anzusprechen. Der Indikator zur Quantifizierung dieser Gruppe ist die Umzugsbereitschaft, die bei Senioren bei rund 35 Prozent liegt (Zimmerli 2014). Übrig bleibt die Gruppe der Unbeteiligten, die sich nicht mit einem Wohnungsumzug auseinandersetzt. Sie machen rund 60 Prozent aus.

Die Darstellung der Zielgruppen auf Abbildung 1 zeigt auch, dass Ereignisse, die ungeplant zur Wohnungssuche führen, etwa eine Veränderung des Gesundheitszustands oder eine Kündigung, alle Zielgruppen treffen können. Je nachdem, welcher Zielgruppe Senioren angehören, werden sie auf «unterschiedlichem Fuss» erwischt. An dieser Stelle erscheint auch die vierte Zielgruppe der Überforderten: Diese reagieren nicht oder nur schlecht auf Ereignisse. Gemäss der Fallstudie «Pensionierte als Betroffene von Leerkündigungen» machen sie allerdings nur wenige Prozente aus (Zimmerli, Rohrer et al. 2019). Überforderte sind eine Querschnittszielgruppe: Sie können unter den Unbeteiligten, den Offenen oder selten auch unter den Paraten vorkommen.

Die folgenden Abschnitte beschreiben die Zielgruppen, ihre Bedürfnisse und in welcher Phase der Wohnungssuche sie auf welche Massnahme ansprechen.

DIE PARATEN

Die kleinste Zielgruppe sind die Paraten. Sie machen geschätzte fünf Prozent des 65plus-Segments aus. Parate sind aktiv auf Wohnungssuche oder bereit für einen Wohnungswechsel. Sie kennen den Markt und sprechen bei Erstvermietungen, Leerkündigungen oder Umzugsangeboten gut auf Wohnungsangebote an. Auch Parate können unterstützt werden.



● ○ Ereignis / Kündigung / Überforderte

1 Gedankenanstoss | 2 Information Wohnungsmarkt | 3 Wohnungssuche
4 Entscheidungszeit/Vermittlung | 5 Umzugsplanung | 6 Wohnungsangebot

ABBILDUNG 1: Zielgruppen im 65plus-Segment (Zimmerli 2019, 144).

Längere Reservationszeit: Die Entscheidung für eine Wohnung respektive einen Umzug hat auch für die Paraten eine hohe Tragweite. Sie werden schneller als Mieter gewonnen, wenn sie nicht zu Entscheidungen gedrängt werden. Längere Reservationsfristen und damit die Möglichkeit, eine Entscheidung nochmals ein paar Nächte zu überschlafen, schaffen Vertrauen und Sicherheit. Dazu braucht es nicht nur Vermarkter und Bewirtschafter mit Fingerspitzengefühl, sondern auch Eigentümer, die die notwendige Flexibilität gewähren.

Spezialbehandlung: Viele Senioren, insbesondere Alleinstehende, suchen bezahlbare moderne 2-Zimmer-Wohnungen in einer gut versorgten und durchmischten Nachbarschaft, möglichst mit Lift, Balkon, Abstellraum und schönem Ausblick. Solche Wohnungen sind auch in entscheidungsfreudigeren jüngeren Marktsegmenten beliebt. Tiefere Fluktuationsraten kompensieren in der Regel den Mehraufwand, der durch längere Reservationszeiten oder aufwendigere Bonitätsabklärungen für Senioren entstehen.

Zielgruppengerechte Information und Kontaktmöglichkeiten: Pensionierte orientieren sich in der Regel an vertrauenswürdigen Ausschreibungskanälen und suchen den persönlichen Kontakt zu Vermietern und Verwaltungen. Selbst Parate setzen sich wiederholt und vertieft mit Angeboten auseinander, um Unsicherheiten bezüglich des Wohnobjekts, der Nachbarschaft und des Umfelds zu reduzieren. Sie wollen sich plastisch vorstellen, wie ihr zukünftiges Zuhause funktioniert. Um den Informations- und Kommunikationsbedarf der Paraten zu stillen, brauchen Vermieter und Liegenschaftsverwaltungen gut erreichbare Ansprechpersonen, die sich auf deren Anliegen einlassen.

DIE OFFENEN

Eine deutlich grössere Gruppe als die Paraten sind die Offenen. Sie machen geschätzt einen Drittel des 65plus-Marktes aus. Offene spielen mit dem Gedanken, irgendwann einmal umzuziehen, sind aber nicht aktiv auf



Wohnungssuche und auch noch nicht bereit, umzuziehen. Sie ahnen aber, dass sie früher oder später umziehen müssen.

Neubauprojekte früh ankündigen: Offene interessieren sich oft für Neubauprojekte in ihrem Wohnumfeld oder an Lagen, die ihnen gefallen, und schauen sich Baustellen an. Investoren und Entwickler können den Weg von Gedankenspielen zu konkreten Umzugsplänen ebnen, indem sie die altersgerechten Qualitäten ihrer Projekte schon früh über Baustellen- und Informationsstafeln hervorheben. Sie können Offenen auch lange vor dem offiziellen Vermietungsfenster ermöglichen, sich persönlich zu informieren, beispielsweise im Rahmen von Informationsveranstaltungen, Messeauftritten oder persönlichen Gesprächen. Der Zusatzaufwand lohnt sich insbesondere, wenn Wohnüberbauungen an eher schwer vermietbaren Lagen für Erwerbstätige erstellt werden oder ein Mietwohnungsüberangebot besteht.

Mieter an den Markt heranzuführen: Das Interesse am Objekt reicht oft nicht aus, um Mieter zu einem Umzug zu bewegen. Wer sich an tiefe Bestandsmieten gewöhnt hat, tut sich oft schwer damit, den Markt realistisch einzuschätzen: Offene müssen Angebote auf dem Mietwohnungsmarkt einordnen können. Dabei helfen Benchmarks und Vergleichsobjekte: Was bieten und kosten moderne Wohnungen? Was sind quartierübliche Marktmieten? Gibt es in der Gemeinde oder Region Lagen, die Pensionierten, die keinen Arbeitsweg haben, ein altersfreundliches Wohnumfeld bieten? Die entsprechenden Informationen können von Eigentümern und Liegenschaftsverwaltungen angeboten werden.

Wohnmobilität langjähriger Mieter fördern: Offene langjährige Mieter von Familienwohnungen, die in marktunüblichen Bestandsmieten «gefangen» sind, können mit dem richtigen Angebot zu einem Umzug in kleinere, aber moderne Wohnungen ermutigt werden. Mietern, die damit rechnen, dass sich ihre persönlichen und finanziellen Umstände einschneidend ändern könnten, kann ein Umzug in kleinere und preisgünstigere Wohnungen erleichtert werden, beispielsweise über Wartelisten. Mit Blick auf absehbare Erneuerungen, aber auch um tiefe Quadratmeterpreise auf kleinere Wohnflächen zu transferieren, kann es sich lohnen, langjährigen Mietern proaktiv Alternativen zu günstigen Konditionen anzubieten. Die Opportunitätskosten von Bestandsmieten müssen transparent berechnet werden, und Bewirtschafter brauchen einen Anreiz, den Mehraufwand auf sich zu nehmen.

Hilfe bei der Wohnungssuche und bei der Bewerbung: Offene, die lange nicht mehr umgezogen sind,

wissen oft nicht, wie man sich heute für Mietwohnungen bewirbt. Sie können mit Factsheets und Kursen oder über direkte Ansprechpartner mit den Anforderungen an Bewerbungen vertraut gemacht werden, insbesondere mit den Nachweisen für die Tragbarkeit von Mietwohnungen. Informationen können von Wohnungsanbietern und/oder Verbänden, sozialen Institutionen, spezialisierten Dienstleistern oder der öffentlichen Hand aufbereitet werden.

DIE ÜBERFORDERTEN

Die meisten Eigentümer und Bewirtschafter werden früher oder später mit Überforderten konfrontiert: mit Mietern, die ihre Wohnsituation anpassen müssen, aber mit dem Anpassungsdruck nicht umgehen können. Überforderte bleiben oft so lange unentdeckt, bis ein Umzug unabdingbar wird. Es handelt sich um eine relativ kleine Gruppe, die bei Umzugsangeboten und Leerkündigungen auf eine Unterstützung angewiesen ist, die häufig nur mithilfe von Partnern oder Angehörigen geleistet werden kann.

Identifizieren: Die wichtigste Massnahme für Wohnungsanbieter ist die Identifikation von Überforderten im Vorfeld von Leerkündigungen. Dabei helfen auch Kooperationen mit sozialen Institutionen, Quartierakteuren, Hauswarten, Betreuungs- oder Reinigungspersonal, die sich regelmässig vor Ort oder in den Wohnungen aufhalten und ein Vertrauensverhältnis zu älteren Mietern aufgebaut haben. Wohnungsanbieter müssen in der Lage sein, Hinweisen auf Überforderte mit dem nötigen Fingerspitzengefühl nachzugehen und kompetente Partner beizuziehen.

DIE UNBETEILIGTEN

Die grosse Mehrheit der Senioren gehört zu den Unbeteiligten. Diese setzen sich entweder nicht mit dem Thema Wohnen im Alter auseinander oder haben sich gegen einen Umzug entschieden. Zu den Unbeteiligten gehören auch latent Überforderte, die nicht akzeptieren wollen, dass ihre aktuelle Wohnsituation keine Basis für die Zukunft ist: weil es keinen Lift gibt, weil sie sich die Miete irgendwann nicht mehr leisten können, weil eine Sanierung ansteht, weil die Einkaufsmöglichkeiten eingeschränkt sind oder weil sie als Alleinstehende mit der Bewältigung des Alltags überfordert sind. Unbeteiligte sind nur schwer zu erreichen und treten in der Regel erst bei Ereignissen in Erscheinung.

AUSBLICK

Senioren können als (Neu-)Mieter Nachteile haben: Sie tun sich häufig schwerer mit Veränderungen als Jüngere, investieren mehr Anstrengung in die Wohnungssuche und erfordern mehr Aufmerksamkeit im Vermietungsprozess. Senioren haben als Marktsegment aber auch Vorteile: als treue bestehende oder neue Mieter. Sie haben in der Regel stabile finanzielle Verhältnisse, verringern mit ihrer höheren Sesshaftigkeit die Fluktuation in der Liegenschaft und sorgen dafür, dass Wohnsiedlungen auch dann belebt werden, wenn andere bei der Arbeit sind.

Die Modellierung von Senioren in unterschiedliche Zielgruppen unterstützt Eigentümer und Liegenschaftsverwaltungen darin, ältere Mieterinnen und Mieter besser einzuschätzen. Je besser sie Senioren einordnen können, desto leichter fällt es ihnen, sie bei Vermietungen zu erreichen, ihnen passende Angebote zu machen oder sie in Erneuerungsprozessen zu begleiten.

Um Senioren den Zugang zum Wohnungsmarkt zu erleichtern, müssen sich Wohnungsanbieter, die sich für dieses Marktsegment interessieren, richtig aufstellen. Sie brauchen soziale Kompetenzen, müssen seniorenfreundliche Prozesse definieren und die Triage in die unterschiedlichen Zielgruppen machen: Wer nicht erkennt, welche Senioren zu den Paraten, zu den Offenen oder zu den Unbeteiligten gehören, kann keine passenden Angebote machen.

Um den 65plus-Markt zu entwickeln, braucht es mehr als Kommunikationsmassnahmen; es braucht auch eine bessere Koordination zwischen Investoren, Entwicklern und Bewirtschaftern. Wenn altersgerechte Wohnungen erstellt werden, sollten Senioren auch bei den Vermietungszielen berücksichtigt und in Erstvermietungsprozessen angemessen unterstützt werden.

Entgegen der weitverbreiteten Vorstellung, dass Senioren nur in ihrer lange Jahre gemieteten Wohnung alt werden möchten, hat Wohnen im Alter für Senioren häufig einen Umzug zur Folge. Der langfristige Weg, Unbeteiligte zu Offenen und Offene zu Paraten zu machen, liegt darin, eine Kultur des Umziehens im Alter zu fördern. Liegenschaftsverwaltungen können signalisieren, dass Umzugswünsche aufgenommen und bei Wohnungswechseln berücksichtigt werden. Erstvermieter können Porträts nutzen, die positive Erfahrungen mit einem Umzug vermitteln. Das inspiriert Senioren, über die eigene Wohnsituation nachzudenken – und früher oder später auf Wohnungsangebote anzusprechen.

BSV (2018): «Statistik der Ergänzungsleistungen zur AHV und IV 2017.» Bern.

HÖPFLINGER, F., V. HUGENTOBLER UND D. SPINI (2019): Wohnen in den späten Lebensjahren. Zürich: Seismo Verlag.

PERRIG-CHIELLO, P. UND F. HÖPFLINGER (2009): Die Babyboomer: Eine Generation revolutioniert das Alter. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

RISCHANEK, U. UND W. AMANN (2004): Seniorenbezogene Konzepte für Neubau und Sanierung. Wien: Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie.

ZIMMERLI, J. (2014): «Räumliche Entwicklung und Umzugsbereitschaft der Babyboomer.» In: Age Report III, F. Höpflinger und J. van Weeze-mael (Hrsg.), 179–87. Zürich: Seismo-Verlag.

ZIMMERLI, J. (2019): Demografie und Wohnungswirtschaft. Seniorenfreundliche Zugänge zum Mietwohnungsmarkt. Zürich: Eigenverlag.

ZIMMERLI, J., F. CIRITOGU, D. FASCIATI, J. CAPIELLO UND M. GRESCHNER (2019): «Pensionierte als Zielgruppe von Erstvermietungen.» In: Seniorenfreundliche Zugänge zum Mietwohnungsmarkt, J. Zimmerli: 79–93. Zürich: Eigenverlag.

ZIMMERLI, J., B. ROHRER, MV WINTERTHUR, LIVIT AG, DR. STEPHAN À PORTA-STIFTUNG UND HEV ZÜRICH (2019): «Pensionierte als Betroffene von Leerkündigungen.» In: Seniorenfreundliche Zugänge zum Mietwohnungsmarkt, J. Zimmerli: 109–26. Zürich: Eigenverlag.

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

ZIMMERLI, J., P. STUTZ UND H.P. THOMI (2019): «Vermittlung finanzieller Härtefälle für günstige Wohnungen.» In: Seniorenfreundliche Zugänge zum Mietwohnungsmarkt, J. Zimmerli: 127–38. Zürich: Eigenverlag.

*Die Autorin***DR. JOËLLE ZIMMERLI**

Soziologin und Planerin FSU, ist mit ihrem Büro Zimraum GmbH in der Areal-, Stadt- und Regionalentwicklung tätig. Sie erarbeitet strategische Grundlagen und entwickelt Projekte an der Schnittstelle zwischen gesellschaftlichen, raumplanerischen und wohnungswirtschaftlichen Fragestellungen und nutzt dazu Methoden der empirischen Sozialforschung. 2015 hat sie ihre Dissertation zum Thema Wohnen im Alter an der Leibniz Universität Hannover abgeschlossen. Seit 2018 unterrichtet sie an der TU Berlin im Ausbildungsgang Real Estate Management das Fach «Stadtsoziologie».

Verdichtung oder Zersiedelung in der Schweiz von 2009 bis 2017?

Die Rolle des institutionellen Mietwohnungsbaus in der Raumentwicklung

Von Timo Hänni und Christian Kraft

Im Zentrum dieses Artikels steht die Analyse der verdichtenden Wirkung von 47 000 bewilligten Wohnbauprojekten im Zeitraum von 2009 bis 2017, erhoben vom Docu Media Bauinfo-Center. Die Ergebnisse zeigen, dass der dynamische Mietwohnungsbau die städtische Verdichtung stark positiv beeinflusst. Institutionelle Investoren und Wohnbaugenossenschaften sind besonders treibende Kräfte. Diese Entwicklung verdrängt jedoch zugleich das selbstgenutzte Wohneigentum aus den Städten. Die Ausweichbewegungen des Wohneigentums in die Peripherie hat eine stark zersiedelnde Wirkung, weshalb die Verdichtung insgesamt nur langsam voranschreitet.

1 AUSGANGSLAGE

Die Erschliessung einer Immobilie ist aus wirtschaftlicher, räumlicher und ökologischer Perspektive zentral. Energetisch lassen sich Immobilien im Lebenszyklus optimieren. Ihre Lage lässt sich dagegen nicht verändern. Zwar ist es möglich, Lagequalitäten durch zusätzliche Infrastrukturen zu verbessern. Doch Eigentümer können diese langsamen Prozesse selten beeinflussen.

Die Gründe für die hohe Relevanz von Lagekriterien für nachhaltige Wohnimmobilien liegen auf der Hand: hohe Lebens- und Wohnqualitäten für Bewohner, geringe Risiken für Eigentümer, geringe induzierte Mobilität durch kurze Wege, geringer Landverbrauch und

geringer Ressourcenverbrauch pro Kopf durch erhöhte und akzeptierte Dichte.

Um wirtschaftlich und nachhaltig zu investieren, müssen Entwickler und Eigentümer somit Um- und Neubauinvestitionen im Sinne der effizienten Ressourcenallokation an die richtigen Standorte lenken. Dass dies in den letzten zehn Jahren nur eingeschränkt gelungen ist, zeigt dieser Artikel mit der geografischen Verortung von gut 500 000 neu geplanten oder bewilligungspflichtig sanierten Wohnungen gemäss Baubewilligungen des Docu Media Bauinfo-Center. 38% dieser Wohnungen sind gut bis sehr gut mit dem öffentlichen Verkehr erschlossen. Diese finden sich meistens an beliebten Stadt- und Ortszentren mit erhöhter Nutzungsdichte. Hier decken sich urbane Wohnqualitäten mit geringem Landverbrauch, kurzen Wegen und langfristiger Sicherheit für Eigentümer. Die ÖV-Gütekategorie dient in diesem Sinne als einfaches Mass der Lagequalität mit hoher Korrelation zur Bevölkerungsdichte.

Die Analyse der georeferenzierten Projektdaten zeigt einen markanten Unterschied zwischen neu gebauten Mietwohnungen und selbstgenutztem Wohneigentum. Zwar spiegeln die Zahlen die Stadt-Land-Struktur der Segmente wider (Mietobjekte werden tendenziell eher in städtischen und Eigentumsobjekte in ländlichen Lagen realisiert). Doch dass zu 79% an sehr gut erschlossenen Lagen Mietwohnungen entstehen und zu 63% an sehr schlecht erschlossenen Lagen Wohneigentum, überrascht dennoch.¹ Diese Relationen sind auch bei Ausschluss von 10 000 Kleinprojekten und Einfamilienhäusern stabil.

Aus dieser Perspektive steht es insgesamt nicht gut um die Verdichtung und die Wahl nachhaltiger Standorte. Das selbstgenutzte Wohneigentum ist Hauptverursacher dieser Situation – selbst ohne Einfamilienhäuser. Ein Lageindikator aus dem Verhältnis von guten zu schlechten Lagen verdeutlicht zudem den mangelhaften Fortschritt bezüglich Verdichtung seit 2009. Der Neubau im Eigentum findet öfters in schlechten als guten Lagen statt, was die Zersiedelungsproblematik verschärft (negativer Bereich). Der Neubau im Mietsegment hingegen baut öfters in guten als schlechten Lagen und trägt somit zur Verdichtung bei (positiver Bereich). Immerhin hat der dynamische innerstädtische Mietwohnungsbau diese Entwicklung seit 2013 positiv beeinflusst. Seit 2016 ist die Anzahl neugebauter Woh-

¹–Diese Werte gelten unter Bereinigung nicht definierter Eigentumsform. Bei ca. 30% aller Projekte von 2009 bis 2018 bleibt es offen, ob Miet- oder Eigentumswohnungen angestrebt werden. Diese Dunkelziffer ist nahezu konstant für alle Erschliessungsqualitäten und Jahre.

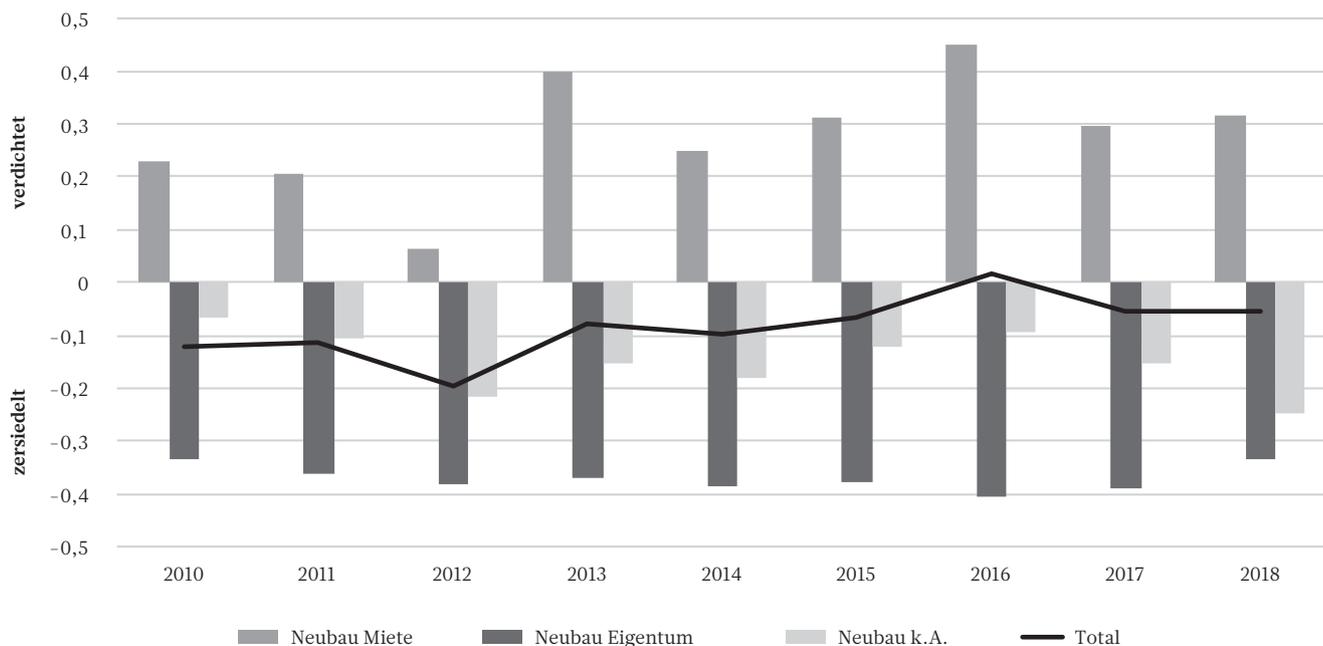


ABBILDUNG 1: Verhältnis gut erschlossene zu schlecht erschlossenen Wohnungen; Quelle: Baublatt / Bauinfo-Center Docu Media, 2017, Hochschule Luzern.

nungen an verkehrstechnisch gut erschlossenen Lagen nahezu gleich hoch wie jene an schlecht erschlossenen Standorten. Der Lageindikator hat sich damit nahe null eingependelt (Abbildung 1, oben).

Innerhalb des Segmentes neuer Mietwohnungen lassen sich die geografischen Anlagestrategien der Eigentümer ablesen. Grosse institutionelle Investoren können auf den ersten Blick mit hohen Indikatorwerten bezüglich Verdichtung durch eine professionelle Auswahl sehr zentraler und gut erschlossener Lagen überzeugen. Wohnbaugenossenschaften bewegen sich ebenfalls deutlich im positiven Bereich, jedoch nicht in gleicher Masse wie stark auf Zentrums-lagen fokussierte Investoren. Auch im Entwicklungsmarkt zeichnen sich klare Muster ab: Entwickler mit starkem Fokus auf den institutionellen Wohnungsbau wählen sehr gut erschlossene Standorte. Bei Entwicklern mit stärkerem Fokus auf Stockwerkeigentum fällt das Ergebnis durchwachsen aus. Auch hier bestätigt sich erneut, dass sich an den bestens erschlossenen Lagen die Mietwohnungen durchsetzen.

Diese deskriptiven Analysen legen die Vermutung nahe, dass professionelle Investoren mit ihrem klaren Fokus auf Mietwohnungen an sehr gut erschlossenen Lagen insgesamt deutlich zur räumlichen Nachhaltigkeit im Wohnungsmarkt beitragen. Diese Hypothese wird im Folgenden ökonomisch überprüft.

2 ÖKONOMETRISCHE ANALYSE

Urbane Transformation wird wissenschaftlich oftmals durch die Analyse von Satellitenbildern quantifiziert.² Die hier präsentierte Alternative besteht in der Analyse georeferenzierter Projektinformationen im Wohnsegment gemäss Baubewilligungen des Docu Media Bauinfo-Center. Der Datensatz enthält Informationen zu 47 000 Bauprojekten mit 500 000 Wohnungen, die zwischen 2009 und 2017 eine Baubewilligung erhalten haben.

² – Herold, Goldstein, & Clarke, 2003, 286–302.

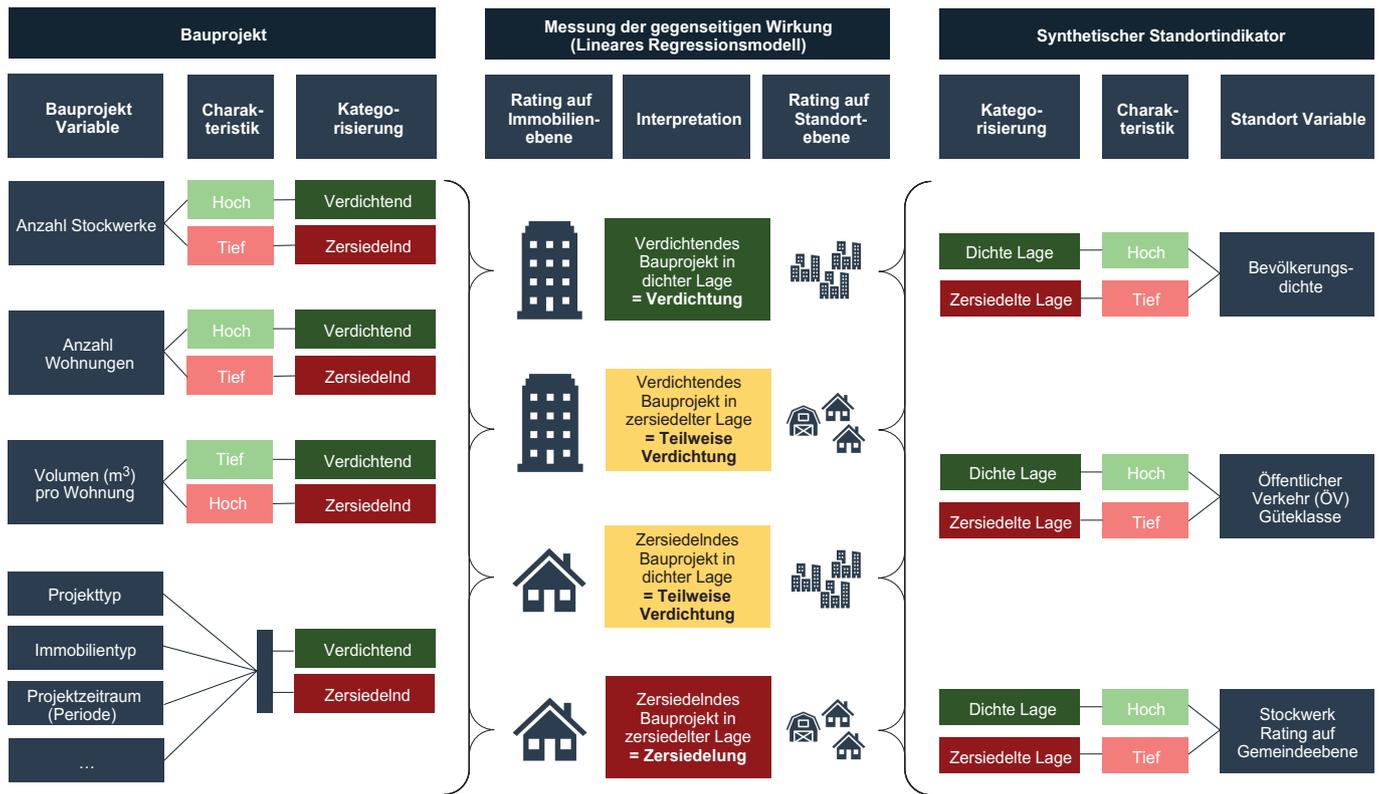


ABBILDUNG 2: Forschungsdesign; Quelle: eigene Darstellung.

2.1 Forschungsdesign

Abbildung 2 (oben) zeigt die Systematik schematisch. Im ersten Schritt werden Faktoren identifiziert, die zur Erklärung der verdichtenden Charakteristik eines Bauprojekts wertvoll sind, beispielsweise Anzahl Stockwerke.³ Im Datensatz werden diese Faktoren anschliessend untersucht und in der Folge klassifiziert. Somit wird es möglich, jedem Bauprojekt eine relative Bewertung in den jeweiligen Faktoren zuzuweisen und dadurch den verdichtenden Charakter eines jeden Bauprojekts zu bestimmen.

Im zweiten Schritt werden gleichermassen Faktoren identifiziert, die das räumliche Gebiet in Bezug auf die Dichte beschreiben, beispielsweise Bevölkerungsdichte.⁴ Jedem Bauprojekt wird eine räumliche Dichteklasse zugeordnet (synthetischer Standortindikator).

Im dritten Schritt wird die Wechselwirkung der bauprojektspezifischen und räumlichen Faktoren analysiert. Gemäss dieser Logik wird der grösste Verdichtungseffekt erreicht, wenn verdichtende Bauprojekte in bereits verdichteten Gebieten geplant werden.

2.2 Forschungsfragen

Im Zentrum der Analyse stehen zwei Forschungsfragen:

1. Hat zwischen 2009 und 2017 eine räumliche Verdichtung stattgefunden (bauliche Dichte und Nutzungsdichte, abgebildet im synthetischen Standortindikator)?
2. Besteht ein signifikanter Unterschied zwischen institutionellen und nicht institutionellen Investoren betreffend verdichtende Bautätigkeit?

³–Gordon, Mace, & Whitehead, 2016, 11–13. ⁴–Boyko & Cooper, 2011, 1–61 & Ng, 2010, 1–16.



2.3 Variablen und Analyse

Die abhängige Variable ist der synthetische Standortindikator.⁵ Je höher dessen Wert, desto dichter ist der Ort des Projektes. Neben der Frage, ob die institutionelle Investorengruppe stärker verdichtet plant, lassen sich die Einflüsse einer Vielzahl an Projektcharakteristiken auf die Dichtesituation analysieren. Die vollständige Liste der Variablen ist in der Regressionstabelle ersichtlich (Tabelle 1, rechts). Mehrheitlich handelt es sich um Dummy-Variablen. So kann zum Beispiel zwischen Neubau (Referenzvariable), baulicher Erweiterung, Aussen- oder Innenrenovation unterschieden werden. Die Qualität und das Ausmass der Renovation ist jedoch unbekannt.

Lesebeispiele für die Tabelle 1:

- Wird das Regressionsmodell mit der gesamten Stichprobe gerechnet (mittlere Spalte), weist der Regressionskoeffizient der unabhängigen Variable *Anzahl Stockwerke* einen Wert von 20,595 auf. Wird nun der synthetische Standortindikator eines Bauprojekts geschätzt, werden die konkreten Informationen dieses Objekts in der Regressionsgleichung ergänzt. Wenn das Beispielobjekt fünf Stockwerke hat und einer Innenrenovation unterzogen wurde, sieht die Gleichung folgendermassen aus (unabhängige Variablen *Einfamilienhaus* bis und mit *Bauherr ist Wohnbaugenossenschaft* werden nicht aufgeführt):

$$\begin{aligned} \text{Synthetischer Standortindikator} &= 5 * 20.595 \\ &+ 0 * 104.714 + 0 * 92.572 + 1 * 80.44 + \dots \\ &+ 444.096 \end{aligned}$$

- Die Koeffizienten der unabhängigen Variablen *Anzahl Stockwerke* und *Innenrenovation* weisen positive Werte auf und haben somit einen positiven Einfluss auf den synthetischen Standortindikator. Ein Ferienhaus weist hingegen einen deutlich negativen Koeffizienten von -78,073 auf und zersiedelt somit stärker als beispielsweise ein Zweifamilienhaus mit einem Koeffizienten von -15,66.
- Die *** bedeuten, dass die statistische Signifikanz der unabhängigen Variable *Anzahl Stockwerke* in höchstem Masse gegeben ist.
- Der Wert 0,558 gibt den Standardfehler des Regressionskoeffizienten der unabhängigen Variable *Anzahl Stockwerke* an und ist somit ein Indiz für die Präzision der Schätzung.
- Die Werte im rechten Teil der Tabelle 1 repräsentieren das Resultat, wenn die Regression ausschliesslich mit der Stichprobe der institutionellen Investoren gerechnet wird.

Abhängige Variable: Synthetischer Standortindikator		
Erklärende/unabhängige Variablen	Gesamte Stichprobe	Institutionelle Investoren-Stichprobe
Anzahl Stockwerke	20,595*** (0,558)	11,125*** (1,511)
Bauliche Erweiterung	104,714*** (2,91)	151,667*** (14,302)
Aussenrenovation	92,572*** (8,076)	101,263*** (25,948)
Innenrenovation	80,44*** (2,387)	115,191*** (11,553)
Einfamilienhaus	-33,902*** (2,571)	-91,101*** (30,888)
Ferienhaus	-78,073*** (15,733)	-
Bauernhaus	-133,887*** (8,499)	-301,255** (124,575)
Terrassenhaus	-27,892*** (6,87)	-71,946 (87,728)
Zweifamilienhaus	-15,66** (6,873)	-95,207 (71,689)
Loft	24,116 (19,211)	-5,272 (62,089)
Wohnung	29,85*** (4,898)	32,583 (24,835)
Alterswohnung	-14,227** (5,684)	44,844 (37,647)
Studentenwohnung	66,586*** (20,753)	107,995 (72,103)
Reihenhaus	-6,152 (4,912)	-49,274 (51,854)
Projektierung nach revidiertem Bauplanungsgesetz	-3,698** (1,618)	-8,372 (8,902)
Eigentumsobjekt	-30,987*** (1,907)	-21,2* (12,751)
Keine Angabe zu Eigentumsverhältnissen	-22,294*** (2,182)	-6,521 (11,005)
Bauherr ist institutioneller Investor	57,29*** (4,437)	-
Bauherr ist Wohnbaugenossenschaft	33,093*** (5,631)	-
Constant	444,096*** (2,615)	532,302*** (10,484)
N	24 722	816
R ²	0,193	0,257
Bereinigtes R ²	0,192	0,242
Residual Std. Error	122,609	123,475
F Statistik	310,874*** (df=19; 24 703)	17,295*** (df=16; 800)

Signifikanzniveau: * p < 0,1; ** p < 0,05; *** p < 0,01

TABELLE 1: Regressionstabelle; Quelle: eigene Darstellung.

5 – Zusammengesetzt aus den Variablen Bevölkerungsdichte, ÖV-Güteklasse und einem Stockwerk Rating auf Gemeindeebene.

2.4 Ergebnisse

Die Ergebnisse entsprechen den einzelnen Erwartungen. Arbeiten im Bestand finden zum Beispiel in dichten Umgebungen statt, was auf die hohe Sanierungstätigkeit in Zentren hindeutet. Interessant sind zudem die Unterschiede zwischen Zielgruppen: Während Studentenwohnungen eine stark verdichtende Wirkung haben, entstehen Alterswohnungen in einem weniger dichten Umfeld. Selbstgenutztes Wohneigentum wirkt sich zersiedelnd aus, besonders stark ist der Effekt bei Ferienhäusern. Die Umsetzung des revidierten Raumplanungsgesetzes hat sich nicht positiv ausgewirkt. Auch wenn insgesamt eine Verdichtung über den Gesamtzeitraum stattgefunden hat, wirken Projektierungen nach 2015 weniger stark verdichtend als Projekte zuvor. Institutionelle Bauherren heben sich im gesamten Sample mit einem starken Effekt ab, ebenso wie Wohnbaugenossenschaften mit einem etwas geringeren Unterschied: Die überwiegend urban geprägten räumlichen Investitionsstrategien institutioneller Investoren führen dazu, dass sich diese Bauherrengruppe vom gesamten Projektsample abhebt und in der Beobachtungsperiode deutlich stärker verdichtende Objekte realisiert hat.

Die Erklärungskraft des Modells ist mit einem R^2 (Bestimmtheitsmass) von 0,19 jedoch gering. 19% der Varianz des synthetischen Standortindikators kann durch die Projektcharakteristika erklärt werden. Im kleineren Subsample der institutionellen Investoren steigt die Erklärungskraft leicht auf 25,7% an, bleibt aber tief. Andere Faktoren, wie zum Beispiel das Ertragspotenzial der Standorte oder die Verfügbarkeit von inneren Nutzungsreserven⁶ im verdichteten Kontext, dürften die Erklärungskraft des Modells verbessern.

2.5 Diskussion der Ergebnisse

Ziel dieser Analyse ist es festzustellen, ob in der Schweiz im Zeitraum von 2009 bis 2017 eine städtische Verdichtung stattgefunden hat. Dieser Frage wird durch die Analyse von ca. 47 000 Schweizer Bauprojekten nachgegangen. Die Regressionsergebnisse zeigen unter einem gewissen Vorbehalt, dass zwischen 2009 und 2017 insgesamt eine Verdichtung urbaner Gebiete stattgefunden hat: Verdichtende Bauprojekte entstanden in dichten Umgebungen oder wurden in diesen saniert. Der dynamische Mietwohnungsbau hat den städtischen Raum verdichtet. Dieser Trend überwiegt und wird von insti-

tionellen Investoren und Wohnbaugenossenschaften stark positiv beeinflusst. Die räumlichen Investitionsstrategien schärfen den Fokus auf dichte städtische Räume. Das Modell mit reduziertem institutionellem Sample unterstreicht dieses Ergebnis. Es beschreibt den synthetischen Standortindikator wesentlich besser als die Modelle, die sämtliche Bauprojekte enthalten (R^2 wird um ca. 33% auf 25,7% erhöht). Abschliessend lässt sich festhalten, dass die Bautätigkeit institutioneller Investoren zu einer stärkeren Verdichtung beigetragen hat im Vergleich zu anderen Investorengruppen. Diese wissenschaftliche Untersuchung bestätigt somit in einigen wichtigen Bereichen das «Bauchgefühl» des Praktikers.

2.6 Methodische Grenzen

Die angewandte Methode kategorisiert die Lage jedes Bauprojekts in Bezug auf deren Dichte (synthetischer Standortindikator). Dasselbe geschieht für jedes Bauprojekt in Bezug auf deren Verdichtungscharakteristik. Aufgrund von teilweise mangelnder Verfügbarkeit von Datenpunkten (wie z.B. Quadratmeter pro Wohnung) wurden vereinfachende Annahmen getroffen, und die finalen Regressionsmodelle werden zudem stark durch Dummy-Variablen dominiert. Spezifischen Merkmalen der Bauprojekte wird dadurch nur oberflächlich Rechnung getragen. Technisch gesehen sind einige Modellannahmen zudem nur eingeschränkt erfüllt. Tendenziell heteroskedastische Residuen⁷ treten genauso auf wie Probleme der Multikollinearität⁸ zwischen erklärenden Variablen. Letztlich wäre die Verfügbarkeit innerer Reserven ein wichtiger Indikator mit anzunehmender starker und überlagernder Erklärungskraft.

2.7 Praktische und theoretische Implikationen

Die Entwicklung von Mietwohnungen an zentralen Lagen mit hoher Bevölkerungsdichte hat die städtische Verdichtung der letzten zehn Jahre schweizweit begünstigt. Professionelle Bauherren, Investoren und Genossenschaften fördern diese Entwicklung. Demgegenüber steht der ungebrochene Trend zersiedelnder

⁶ – Bereits bebaute/genutzte Flächen, die aufgrund von Umzonung effizienter genutzt werden könnten. Beispielsweise eine Liegenschaft, die neu mit fünf anstelle von drei Stockwerken bebaut werden kann.

⁷ – Der grafische Output einer linearen Regression zeigt eine lineare Kurve auf einem Diagramm mit x- und y-Achse. Die effektiv beobachteten Werte können im selben Diagramm auch eingezeichnet werden. Die Abstände der effektiven Werte zu der linearen Kurve sind die sogenannten Residuen. Im Idealfall sind diese Residuen zufällig in einer gleichmässigen Wolkenform entlang der linearen Kurve verteilt (homoskedastische Residuen). Zeigt sich jedoch ein Muster in der Verteilung der Residuen (heteroskedastische Residuen), kann dies die Aussagekraft der linearen Regression beeinträchtigen, da diese offensichtlich gewisse Bereiche der effektiven Werte besser und andere schlechter schätzt (Field, 2009, 229–249). ⁸ – Die erklärenden Variablen sind stark gleichläufig. Lesebeispiel: Ein Objekt mit vielen Stockwerken (Variable A) hat auch eine verhältnismässig hohe Anzahl an Wohnungen (Variable B) (Newbold, Carlson, & Thorne, 2013, 574–577).



Eigentumsprojekte. Die angestrebte Verdichtung macht lokal grosse Fortschritte, kommt dadurch insgesamt betrachtet jedoch kaum vom Fleck.

Auch wenn Preiseffekte in dieser Analyse nicht berücksichtigt werden, so muss dennoch davon ausgegangen werden, dass diese eine grosse Rolle spielen: Tragbares Wohneigentum kann nur dort entstehen, wo Bauland mit geringen Planungsrisiken verfügbar ist. Somit hat die hohe Zahlungsbereitschaft für innere Landreserven in den Städten zur Realisierung von Mietwohnungen auch zersiedelnde Nebeneffekte in Form von Ausweichbewegungen der Wohneigentumsprojekte in die Peripherie. Der Ansatz der räumlichen Projektanalyse zeigt jedoch, dass ein datengestütztes Monitoring der räumlichen Implikationen von Bauprojekten mit weiteren Modifikationen möglich ist.

2.8 Weiterführende Fragen

In weiterführenden Arbeiten müssen die Preiseffekte sowie der Einfluss des öffentlichen Verkehrs auf die Verdichtung untersucht werden. In diesem Kontext wird erwartet, dass hohe Preise in städtischem, gut erschlossenem Raum sowie die stetig verbesserte Vernetzung von ländlichen Regionen die Zersiedelung unterstützen.

BAUBLATT / BAUINFO-CENTER DOCU MEDIA. (2017). Schweizer Baugesuche von 2009 bis 2017.

HEROLD, M., GOLDSTEIN, N.C., & CLARKE, K.C. (2003). The spatiotemporal form of urban growth: measurement, analysis and modeling. *Remote Sensing of Environment* 86, 286–302.

FIELD, A. (2009). *DISCOVERING STATISTICS USING SPSS*. SAGE Publications Ltd. Gordon, I., **MACE, A., & WHITEHEAD, C. (2016).** *Defining, Measuring and Implementing Density Standards in London*. London School of Economics.

BOYKO, C., & COOPER, R. (2011). Clarifying and Re-Conceptualising Density. *Progress in Planning*, 76, 1–61.

NG, E. (2010). *Designing High-Density Cities*. London, UK: Earthscan.

NEWBOLD, P., CARLSON, W.L., & THORNE, B.M. (2013). *Statistics for Business and Economics*. Pearson Education Limited.

Die Autoren**TIMO HÄNNI**

Timo Hänni hält einen BSc in Betriebsökonomie, einen MSc in Real Estate und einen MSc in International Banking & Finance. Im Real Estate Studiengang erarbeitete Timo Hänni den ökonomischen Teil dieser Publikation im Rahmen seiner Masterarbeit. Seit Oktober 2019 ist Timo Hänni für Vontobel im Rahmen eines Graduate Trainee Program im Bereich Platforms & Services tätig. Zuvor war er beim VZ VermögensZentrum und bei der Valiant Bank in unterschiedlichen Positionen angestellt.

**CHRISTIAN KRAFT**

Dr. Christian Kraft ist Dozent und Co-Leiter des Masterprogrammes Real Estate am Institut für Finanzdienstleistungen der Hochschule Luzern. Er unterrichtet in der Aus- und Weiterbildung und erarbeitet Unternehmenslösungen in Forschungs- und Beratungsprojekten. Von 2015 bis 2017 leitete Christian Kraft das Real Estate Consulting bei Implexia mit Schwerpunkt Immobilienentwicklung im Bestand. Von 2008 bis 2014 war er für die Credit Suisse als Ökonom und Leiter Immobilienresearch Schweiz tätig.



Geldwäscherei im Immobilienmarkt in der Schweiz

Von Fabian Teichmann, Léonard Gerber und
Marie-Christin Falker

Dieser Artikel veranschaulicht, wie im Immobilienmarkt der Schweiz Geldwäscherei betrieben werden kann. Hierzu werden anhand einer qualitativen sowie einer quantitativen Studie konkrete Methoden der Geldwäscherei auf dem Immobilienmarkt diskutiert. Es wird ausserdem aufgezeigt, dass die Immobilienmethode, verglichen mit anderen bekannten Methoden der Geldwäscherei, eine profitable Geldanlage für gewaschenes Geld darstellen kann.

EINLEITUNG

Im Rahmen der Geldwäscherei werden illegale Einkünfte aus Vortaten, wie beispielsweise dem Drogen- oder Waffenhandel, anhand verschiedener Methoden «reingewaschen», sodass sie im Nachhinein verwendet werden können, ohne Aufschluss auf die Vortat zu geben. Insbesondere besteht der Geldwäschereiprozess aus drei Schritten: Platzierung, Layering und Integration. Im Rahmen der Platzierung werden die grössten Hinweise auf die Vortat beseitigt. Während des Layerings wird die Herkunft der Gelder weiter verschleiert und gleichzeitig Plausibilität fabriziert. Im letzten Schritt, der Integration, wird das gewaschene Geld in den Wirtschaftskreislauf integriert. An dieser Stelle sollte es Strafverfolgern kaum mehr gelingen, die Herkunft der Gelder nachzuvollziehen.

Aufgrund der Regulierungsdichte im Finanzsektor weichen Geldwäscher vermehrt auf weniger regulierte Sektoren aus. Es wird behauptet, auch die Immobilienbranche zähle zu diesen Sektoren. Immobilienmakler, -verkäufer und Notare sind oftmals nicht in der

Lage, dies zu erkennen, da Liegenschaften zum grossen Teil mit schon gewaschenen Geldern über reguläre Banktransfers bezahlt werden. Zusätzlich ist es für sie und auch für Compliance-Experten in der Branche kaum möglich, Bargeldzahlungen «unter dem Tisch» beim Kauf von Liegenschaften oder während Renovationsarbeiten an Handwerker aufzudecken. Der vorliegende Artikel illustriert konkrete Methoden zur Geldwäscherei und zur Anlage von gewaschenen Geldern in der Immobilienbranche, welche im Rahmen einer Fallstudie rekonstruiert wurden. Ziel ist es, das Bewusstsein von Maklern, Notaren, Handwerkern und Verkäufern zu fördern, sodass sie auffällige Transaktionen eher erkennen und der Meldestelle für Geldwäscherei (MROS) melden können. Bevor die empirischen Ergebnisse vorgestellt werden, beschreibt dieser Artikel kurz den Stand der Literatur, den rechtlichen Rahmen zur Bekämpfung der Geldwäscherei und die in der Forschung verwendete Methodik.

STAND DER LITERATUR

Die vorhandene Literatur konzentrierte sich in der Vergangenheit mehrheitlich entweder auf Mechanismen zur Verhinderung von Geldwäscherei oder auf die Abschätzung des Volumens der jährlich gewaschenen Vermögenswerte (Bagella et al., 2019, 896; Takàts, 2007, 4). Diese Schätzungen waren aufgrund fehlender Daten nicht überzeugend. Dennoch wurde allgemein anerkannt, dass die Geldwäscherei ein globales Problem darstellt (Harvey, 2004, 339; Van Duynne, 1994, 62; Walker, 1999, 36) und die bisherigen Bemühungen zur Bekämpfung der Geldwäscherei sich als unzureichend erwiesen haben (Schneider, 2008, 309 ff.).

In der Schweiz wurde im Jahr 2019 eine Änderung des Geldwäschereigesetzes (GwG) beschlossen, welche die Konformität der Gesetzgebung mit internationalen Standards sicherstellen soll. Hierbei wurden unter anderem Schwellenwerte für Barzahlungen im Bereich Edelmetall- und Edelsteinhandel gesenkt und Sorgfaltspflichten für bestimmte Dienstleistungen im Zusammenhang mit Gesellschaften und Trusts eingeführt.¹ Innerhalb der EU trat am 10. Januar 2020 die 5. Geldwäscherichtlinie des Europäischen Parlaments und Rates² in Kraft. Obwohl neben nationalen Gesetzgebern auch auf die Bekämpfung der Geldwäscherei

¹ – BBl 2019 5451. ² – Richtlinie (EU) 2018/843 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 30. Mai 2018 zur Änderung der Richtlinie (EU) 2015/849 zur Verhinderung der Nutzung des Finanzsystems zum Zwecke der Geldwäsche und der Terrorismusfinanzierung und zur Änderung der Richtlinien 2009/138/EG und 2013/36/EU.

und Korruption spezialisierte Organisationen wie die Financial Action Task Force (FATF) oder Transparency International in den letzten Jahren ihre Regulierungen deutlich verschärft haben, bleibt Geldwäscherei weiterhin eines der besorgniserregendsten Probleme für die globale Wirtschaft (Teichmann & Sergi, 2018, 31 ff.).

Insbesondere berichtete das United States Department of State im Jahr 2019, die Geldwäscherei stelle trotz robuster Massnahmen weiterhin ein signifikantes Problem auf Landes- und multilateraler Ebene dar. Weiterhin argumentierte das US Department of State, es sei unmöglich abzuschätzen, wie viel Geld genau gewaschen würde, beruft sich jedoch auf Studien, gemäss welchen die Geldwäscherei circa 2–5% des globalen Bruttoinlandsproduktes ausmacht (United States Department of State, Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs, 2019, 16).

Forscher, welche sich mit der Geldwäscherei auseinandersetzen, beschreiben zwar häufig die verschiedenen Phasen der Geldwäscherei, nämlich die Platzierung, das Layering und die Integration in den Wirtschaftskreislauf, aber nicht die konkreten Schritte der Straftäter (Graber, 2009, 2; Trechsel, 1997, 14). Auch aktuelle Quellen konzentrieren sich weiterhin primär auf die Prävention der Geldwäscherei (Alexander, 2016; Fronzetti Colladon & Remondi, 2017; Weber et al., 2019); selten bis nie wird das Phänomen jedoch aus Sicht der Straftäter analysiert. Die oben erwähnte Financial Action Task Force (FATF) beispielsweise analysiert die nationale Umsetzung der Anti-Geldwäscherei-Normen und koordiniert so die globalen Anstrengungen zur Bekämpfung der Geldwäscherei (Alexander, 2001, 231). Die überwiegende Mehrheit der FATF-Empfehlungen konzentriert sich jedoch primär auf den Finanzsektor. Andere Sektoren, wie der Immobiliensektor, haben indessen in der Vergangenheit weniger Aufmerksamkeit erhalten.

RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

A. Straftatbestand

Gemäss der Änderung des Strafgesetzbuches (SR 311.0 [nachfolgend StGB]) vom 12. Juni 1989 ist die Geldwäscherei im Sinne von Art. 305^{bis} StGB ein Verfahren, das es ermöglicht, das Vorhandensein, die illegale Herkunft oder die Verwendung von Vermögenswerten aus einer qualifizierten Straftat oder einer Steuerstraftat zu verschleiern, um den Anschein zu erwecken, dass dieses Vermögen aus einer rechtmässigen Tätigkeit stammt (Botschaft zur Änderung des Strafgesetzbuches, BBl 1989 961, 962). Es genügt, dass die fragliche Handlung

so beschaffen ist, dass sie dazu beiträgt, die Identifizierung der Herkunft, die Entdeckung oder die Einziehung der betreffenden Vermögenswerte zu vereiteln (BGE 136 IV 188, E. 6.1; BGE 128 IV 117, E. 7a).

Das Strafgesetz ahndet Geldwäscherei mit einer Strafe von bis zu drei Jahren Freiheitsstrafe oder einer Geldstrafe (Art. 305^{bis} Abs. 1 StGB). In schweren Fällen gemäss Absatz 2 wird ein Freiheitsentzug von höchstens fünf Jahren angeordnet. Zusätzlich geht mit der Freiheitsstrafe eine Geldstrafe von bis zu 500 Tagessätzen einher. Es sei darauf hingewiesen, dass die passive Privatbestechung, also die Inanspruchnahme eines nicht gebührenden, das heisst nicht monetären, Vorteils im Zusammenhang mit der dienstlichen Tätigkeit im privaten Sektor, nach Artikel 305^{bis} Abs. 1 StGB, ebenso wie die Annahme eines ungerechtfertigten Vorteils nicht strafbar ist, wenn es sich nicht um eine Vortat handelt. Ein Beispiel für die passive Privatbestechung wäre die Zuteilung von Studienplätzen im Gegenzug für Gefälligkeiten wie die Mitnutzung eines Ferienhauses. Geldwäscherei aus Privatkorruption wird daher nur dann geahndet, wenn sie mit einer qualifizierten Steuerstraftat oder einer Straftat zusammenhängt.

B. Massnahmen zur Verhinderung der Geldwäscherei

Das Bundesgesetz zur Bekämpfung der Geldwäscherei und Terrorismusfinanzierung (nachfolgend GwG genannt) reguliert die Bekämpfung der Geldwäscherei nach Art. 305^{bis} StGB, die Bekämpfung der Terrorismusfinanzierung nach Art. 260^{quinquies} Abs. 1 StGB sowie die Sorgfaltspflicht bei Finanztransaktionen (Art. 1 GwG).

Finanzintermediäre wie Banken, Versicherungen oder Effektenhändler sind im Rahmen der Sorgfaltspflicht (Art. 3 ff. und 8a GwG) verpflichtet, den wirtschaftlich Berechtigten sowie Gegenstand und Zweck der gewünschten Geschäftsbeziehung zu identifizieren (Art. 4 und 6 GwG). Auch die Identität des Vertragspartners ist anhand von Belegen zu überprüfen (Art. 3 GwG) (Lengauer/Ruckstuhl, 2017, 313). Nach Art. 6 Abs. 2 GwG besteht auch die Pflicht, den wirtschaftlichen Hintergrund und Zweck der Transaktion oder Geschäftsbeziehung zu klären (Herren, 2019, 107). Weiterhin müssen alle Transaktionen und Abklärungen schriftlich dokumentiert werden (Art. 7 GwG) (Fuchs, 2017, 31). Schliesslich ist zu beachten, dass die Sorgfaltspflicht auch dann greift, wenn die Geschäftsbeziehung nur geringwertige Wirtschaftsgüter betrifft (Art. 7a GwG).

Darüber hinaus begründet das GwG eine Meldepflicht an die Meldestelle für Geldwäscherei (Art. 23



GwG), wenn ein Finanzintermediär weiss oder den begründeten Verdacht hat, dass Vermögenswerte im Rahmen einer Geschäftsbeziehung mit Terrorismusfinanzierung oder Geldwäscherei zusammenhängen (Art. 9 GwG) (Lengauer/Ruckstuhl, 2017, 214). Zudem müssen Vermögenswerte, die mit der Meldung nach Art. 9 Abs. 1 lit. c in Zusammenhang stehen (Art. 10 GwG), automatisch eingefroren werden.

Händler unterliegen den gleichen Pflichten wie Finanzintermediäre, sofern der im Rahmen eines Handelsgeschäfts erhaltene Geldbetrag CHF 100 000 übersteigt (Art. 8a GwG) (Nagel/Zysset, 2018, 150). Der Immobilienhändler unterliegt somit nur dann den Verpflichtungen des GwG, wenn er beruflich mit Immobilien (Art. 15 GwG) gegen Bargeld (Art. 13 GwG) handelt (Art. 14 GwG).³

Finanzintermediäre werden von der FINMA (Art. 12 lit. a GwG) oder der ESBK (Art. 12 lit. b GwG) beaufsichtigt⁴ bzw. müssen sich einer von der FINMA anerkannten Selbstregulierungsorganisation anschliessen (Art. 24 GwG). Händler (Art. 2 lit. b GwG und 13 ff. GwV) unterliegen hingegen keiner direkten Aufsicht (Fuchs, 2017, 30). Sie müssen ihre Prüfer jedoch anweisen, die Erfüllung ihrer Pflichten nach Art. 8a GwG in Übereinstimmung mit Art. 15 GwG zu überprüfen.

Der Gewerbetreibende, seine Wirtschaftsprüfer, der Finanzintermediär und die FINMA sind verpflichtet, der MROS Mitteilung zu machen, wenn begründeter Verdacht besteht, dass Straftaten nach Art. 9 Abs. 1 und 1^{bis} resp. Art. 15 Abs. 5 lit. a bis c GwG begangen wurden (Art. 9a Abs. 1 und 1^{bis}, 15 und 16 GwG) (Nagel/Zysset, 2018, 141). Die MROS informiert die zuständigen Strafverfolgungsbehörden, wenn sie von gewöhnlichen Straftaten oder von Straftaten nach diesem Gesetz oder dem Finanzmarktrecht Kenntnis erlangt (Art. 38 GwG) (Lengauer/Ruckstuhl, 2017, 323).

METHODISCHE VORGEHENSWEISE

Aufgrund des vorab identifizierten Literaturmangels wurde eine explorative Forschungsmethodik gewählt. Insbesondere wurden 58 Interviews mit Präventionsexperten aus der Schweiz, Österreich, Deutschland und Liechtenstein, die im Finanzsektor und in der Strafverfolgung tätig sind, durchgeführt. Ausserdem wurden zehn von Gerichten in Europa verurteilte vermeintliche Geldwäscher befragt. Die Befragten wurden ge-

beten, sich in die Lage eines Kriminellen zu versetzen und zu rekonstruieren, wie diese Person bestehende Compliance-Massnahmen möglicherweise umgehen könnte, um inkriminierte Gelder via dem Immobilienmarkt zu waschen. Um zu gewährleisten, dass mutmassliche Straftäter sich ohne Angst vor potenziellen strafrechtlichen Konsequenzen äussern konnten, wurden die betroffenen Interviewpartner bewusst nicht nach persönlichen Erfahrungen gefragt. Stattdessen wurden hypothetische Situationen besprochen. Gleichzeitig wurde ihnen Anonymität zugesichert. Die Aussagen der Geldwäscher wurden nach jedem Interview transkribiert, um ihre Anonymität zu wahren und anschliessend mit den Aussagen der Präventionsexperten kontrastiert. Hingegen wurden alle Experteninterviews aufgezeichnet, um eine möglichst genaue Transkription zu gewährleisten. Auch die Aussagen der Präventionsexperten wurden anonymisiert. Anschliessend wurden alle Aussagen der Befragten einer qualitativen Analyse nach Mayring (2010, 5) unterzogen. Insbesondere wurden Gruppen gebildet und Schlüsselaussagen abgeleitet und kategorisiert. Diese wurden anschliessend anhand einer Triangulation nach Healy und Perry (2000, 118) auf ihre Objektivität, Zuverlässigkeit und Validität analysiert.

Anhand der Interviews mit sowohl vermeintlichen Geldwäschern als auch Präventionsexperten wurde die Schlussfolgerung, dass Kriminelle zunehmend auf weniger regulierte Sektoren, wie beispielsweise Immobilien, ausweichen, um ihre inkriminierten Gelder zu waschen, abgeleitet. Basierend auf den Ergebnissen der qualitativen Analyse wurden dementsprechend die folgenden drei Hypothesen, welche Gegenstand einer quantitativen Befragung von 184 Compliance-Experten aus dem Bankensektor waren, gebildet. Aufgrund der Tatsache, dass Immobilienkäufe normalerweise via Banktransfer abgewickelt werden, war das Ziel zu untersuchen, ob Compliance-Berater im Bankensektor sich der Methoden zur Geldwäscherei im Immobiliensektor bewusst sind beziehungsweise bereits mit diesen in Berührung gekommen sind:

1. Compliance-Experten aus dem Bankensektor glauben, dass der Immobiliensektor eine wichtige Rolle bei der Geldwäscherei spielt.
2. Compliance-Experten aus dem Bankensektor sind selten mit Geldwäschereifällen im Zusammenhang mit der Immobilienbranche konfrontiert.
3. Compliance-Experten aus dem Bankensektor glauben, dass sie in allen Fällen Geldwäschereiaktivitäten im Zusammenhang mit der Immobilienbranche nicht erkennen würden.

³ – Gewerblicher Handel (Art. 14 GwV) mit Beizug Dritter (Art. 15 GwV) gegen Bargeld (Art. 13 GwV); vgl. Wyss, Art. 2 GwG N 7 ff. ⁴ – Die Finanzmarktaufsicht wird geregelt durch das Finanzmarktaufsichtsgesetz (SR 956.1) und das GwG, vgl. FUCHS, 2017, 29.

EMPIRISCHE ERGEBNISSE

A. Konkrete Ansätze von Kriminellen

Vor dem Erwerb von Immobilienprojekten müssen Geldwäscher erste Vorkehrungen in die Wege leiten. Intelligente Geldwäscher vermeiden im Hinblick auf die vorab genannten Sorgfaltspflichten die Involvierung einer Bank beim Kauf der Liegenschaft. Stattdessen nutzen sie ihre Immobiliengesellschaften, um Immobilienprojekte vollständig aus eigenen Mitteln zu finanzieren. Beispielsweise etablieren sie mit der Hilfe von Strohmännern Unternehmen. Zu diesem Zweck könnte ein Straftäter einen Schweizer Bürger ohne Strafregistereintrag engagieren. Das bedeutet nicht, dass der Strohmann ein «unbescholtener» Bürger ist; die Person lässt sich die Dienstleistung gut bezahlen und ist sich der Auswirkungen bewusst. Indem der Geldwäscher den Strohmann mit Geld ausstattet, kann dieser eine Gesellschaft in der Schweiz gründen. Es wird jedoch notwendig sein, dass der Schweizer Strohmann die Herkunft des Geldes begründet. Eine plausible Erklärung wäre beispielsweise, man habe die Gelder geerbt. In 26 Kantonen fallen für direkte Nachkommen, Eltern, Ehegatten, eingetragene Partner und gemeinnützige Stiftungen oder die öffentliche Hand teilweise keine Erbschaftssteuern an. Diese Erklärung wäre natürlich nur plausibel, wenn eine Person im Umfeld des Strohmannes kürzlich verstorben ist.

Anschliessend gründet die Schweizer Gesellschaft des Strohmannes eine Tochtergesellschaft in Liechtenstein. Diese ist zu 100% im Besitz der schweizerischen Gesellschaft. Hier wird ein Geschäftsführer mit Gewerbebewilligung benötigt. Dieser kann jedoch auch in der Schweiz wohnhaft sein. Daraufhin gründet die liechtensteinische Tochtergesellschaft eine Gesellschaft in einer von Dubais Freihandelszonen. Hier können Gesellschaften zu 100% von Ausländern gehalten werden. Die liechtensteinische Gesellschaft kann Dividenden an die Schweizer Gesellschaft ausschütten. Die Schweizer Gesellschaft kann eine Dividende an ihren alleinigen Aktionär – namentlich den Schweizer Strohmann – ausschütten. Damit hätte der Schweizer Strohmann die Vermögenswerte in seinem Privatvermögen.

Die Firma in Dubai wird z.B. Beratungsdienstleistungen wie beispielsweise wiederkehrende Marktpotenzialanalysen an «Kunden» erbringen. Für diese werden Rechnungen gestellt und anhand inkriminierter Gelder beglichen. Da Dubai eine äusserst bargeldintensive Stadt ist, erregen auch regelmässige Bargeldeinzahlungen zur Begleichung dieser Rechnungen nicht zwingend das Aufsehen der lokalen Banken. Gegenüber den

schweizerischen Behörden könnte man erklären, dass es sich faktisch um Vermögenswerte des Schweizer handelt. Über den oben beschriebenen Weg der Intercompany Dividenden gelangen dann die Gewinne der Tochterfirma in Dubai zur Muttergesellschaft in der Schweiz, wo sie an den Schweizer Aktionär, den Strohmann, ausgeschüttet werden. Somit gelangen auch die Gelder vom ausländischen Bankensystem in das Schweizer Bankensystem und können anschliessend für den Kauf von Immobilien in der Schweiz genutzt werden.

Beim Kauf ist es zudem besser, Immobilien in ländlichen Gebieten, in denen sich die Einwohner kennen, zu meiden. Durch den Kauf von Immobilien in anonymen Städten hingegen kann die Aufmerksamkeit von Nachbarn oder lokalen Politikern vermieden werden. Zudem müssen Geldwäscher auch sicherstellen, dass die gekauften Projekte eine bestimmte Grösse nicht überschreiten, um nicht die Aufmerksamkeit der Stadt auf sich zu ziehen. Aus Sicht der Kriminellen ist es daher besser, eine Vielzahl kleinerer Objekte zu kaufen.

Anhand einer weiteren Facette im Kaufprozess kann der Strohmann inkriminierte Vermögenswerte direkt waschen: Ein Teil des Immobilienpreises kann aufgrund der damit einhergehenden Steuerersparnis für den Verkäufer «unter dem Tisch», das heisst zusätzlich zum tiefer beurkundeten Transaktionspreis, verdeckt in bar bezahlt werden. Die Steuerersparnis veranlasst Verkäufer oftmals noch, den Geldwäschern Rabatte auf den Kaufpreis anzubieten. Diese Rabatte können bis zu 50% der steuerlichen Einsparungen erreichen. Hierbei liegt der Anreiz für den Verkäufer darin, dass durch die Barzahlung (welche nicht deklariert wird) die Grundstücksgewinnsteuern niedriger ausfallen. Barzahlungen sollten jedoch 30% des Marktwertes nicht überschreiten, um die Plausibilität des beurkundeten Verkaufspreises zu gewährleisten. Intelligente Geldwäscher schulen nach Vollzug der Transaktion die Verkäufer in der Ausgabe des Bargeldes, damit diese kein unerwünschtes Aufsehen erregen.

Verkäufer, welche sich in einem Scheidungsverfahren mit Errungenschaftsbeteiligung befinden, könnten besonders an einer teilweisen Barzahlung interessiert sein: Im Normalfall wäre die Errungenschaft im Rahmen der Errungenschaftsbeteiligung hälftig unter den Beteiligten aufzuteilen. Eine Barzahlung hingegen könnte vor der Partnerin verborgen werden. Barzahlungen sind auch im Rahmen der Renovierung eine geeignete Methode zur Geldwäscherei. In solchen Fällen werden an vertraute Handwerker 70% der erbrachten Leistungen in Rechnung gestellt und per Banküberweisung legal beglichen, und 30% wird bar ohne Rech-



nung bezahlt. Diese Methode ist auch gut geeignet, um Bargeld aus dem Drogenverkauf in der Schweiz zu waschen. Gemäss Aussagen der Interviewpartner akzeptieren die Handwerker diese Regelungen häufig, da sie so Einkommenssteuern und Mehrwertsteuer sparen. Gleichzeitig gewähren sie mutmasslich Rabatte bei Barzahlung ihrer Leistungen. In der Schweiz wurde im Jahr 2005 von mehr als 700 000 Schwarzarbeitern berichtet; die meisten von ihnen seien Schweizer. Daraufhin wurde am 17. Juni 2005 das Bundesgesetz zur Bekämpfung der Schwarzarbeit verabschiedet. Auch Handwerker wurden damals wie auch heute in Medienberichten explizit als Risikogruppe für Schwarzarbeit genannt.⁵

Da 70% der Arbeiten in Rechnung gestellt werden, verfügen beide Parteien gleichzeitig über ein Dokument, welches den Behörden bescheinigt, dass die erbrachten Leistungen durch Mittel aus legitimen Quellen vergütet wurden. Die oben genannten Steuerersparnisse ermöglichen den Geldwäschern eine erhöhte Rentabilität auf ihren Immobilien gegenüber ihren legal tätigen Konkurrenten im Immobiliensektor. Im nächsten Schritt vermieten Geldwäscher die erworbenen und renovierten Immobilien. Wird eine Immobilie unmittelbar nach der Renovierung veräussert, kann eine erhebliche Preiserhöhung ein Hinweis auf illegale Aktivitäten sein. Hierbei können die Behörden davon ausgehen, dass der von den Geldwäschern beim Kauf der Immobilie gezahlte Preis höher war als der angegebene Preis. Vermieten die Täter die Immobilien jedoch einige Jahre, bevor sie sie weiterverkaufen, wird ein Verkaufsgewinn als plausibler angesehen.

B. Aufdeckungsrisiken

Die Aufrechterhaltung der Plausibilität ist unerlässlich. Wird ein Teil des Preises bar «unter dem Tisch» bezahlt, muss der Saldo hoch genug bleiben, um eine oberflächliche Prüfung zu bestehen. So ist es beispielsweise plausibel, dass ein Investor ein Haus zu einem Preis kauft, der 25% unter dem Marktwert der betroffenen Immobilie liegt. Eine solche Differenz kann durch mangelnde Liquidität des Verkäufers oder das kleine Volumen der

Transaktion gerechtfertigt sein. Ein Verkauf einer Immobilie zu einem Preis, der 75% unter ihrem Marktwert liegt, ist jedoch nicht plausibel.

Intelligente Geldwäscher vermeiden ausserdem Direktzahlungen aus Offshore-Firmen. Es erscheint verdächtig, dass eine Schweizer Immobiliengesellschaft über eine Offshore-Firma mit Sitz in Dubai oder Fidschi finanziert wird. Infolgedessen werden Gelder – wie eingangs beschrieben – von Dubai oder Fidschi eher an eine zweite Finanzgesellschaft in Liechtenstein überwiesen. Aus Liechtenstein werden die Mittel an die Schweizer Gesellschaft überwiesen. Die Schweizer Behörden werden nur die liechtensteinische Gesellschaft sehen, wodurch die Transaktion weit weniger ungewöhnlich erscheinen wird.

Weiterhin behalten intelligente Geldwäscher ihre Konkurrenten im Auge. Aufgrund der oben genannten Wettbewerbsvorteile könnten andere Unternehmen der Immobilienbranche Verdacht schöpfen und die Geldwäscher den Behörden melden. Auch dieses Risiko wird begrenzt, wenn der Kriminelle die Plausibilität aller Transaktionen aufrechterhält und möglichst diskret arbeitet.

C. Perspektiven der Compliance-Experten

Im Einklang mit der ersten Hypothese gaben 76,1% der Befragten an, dass sich Geldwäscher vermehrt in nicht regulierte Sektoren begeben. Beispiele für nicht regulierte Sektoren, welche für die Geldwäscherei missbraucht werden, sind unter anderem der Kunsthandel (De Sanctis, 2013) und neu auch digitale Währungen wie Bitcoin (Chainalysis, 2020, 8–16). Darüber hinaus glauben 75%, der Immobilienmarkt sei gut für die Geldwäscherei geeignet, da sie gemäss eigenen Angaben meist nicht in der Lage sind, Fälle von Geldwäscherei über Immobilien zu erkennen. Genauer gesagt berichteten 83,7% der Compliance-Experten, dass sie selten mit Geldwäschereifällen im Zusammenhang mit dem Immobiliensektor konfrontiert werden, wodurch die zweite Hypothese bestätigt wird. Auch sind 79,9% der befragten Compliance-Experten der Ansicht, dass sie in den meisten Fällen nicht in der Lage sind, Geldwäschereiaktivitäten im Zusammenhang mit dem Immobiliensektor zu erkennen. Damit wird auch die dritte Hypothese bestätigt. Letztlich sei zu erwähnen, dass der Erstautor jüngst erneut 20 schweizerische Compliance-Beauftragte zu dem Thema befragte, welche unisono festhielten, dass die im Rahmen des Artikels detaillierten Methoden aus ihrer Sicht nahezu risikofrei für den Straftäter sind. Im Weiteren gaben sie an, dass «ihre» Schweizer Bank im Rahmen eines Immobilien-

⁵ – Vgl. bspw. ANGELI, T. & BENZ, D.: Profit auf der Schattenseite (21.6.2005). Abrufbar unter: <<https://www.beobachter.ch/gesetze-recht/schwarzarbeit-profit-auf-der-schattenseite>> (Stand: 25.3.2020); MARTINEK, T.: «Handwerker und ihre Tricks: 12 Tipps für den Umgang mit Professionisten (28.1.2020). Abrufbar unter: <<https://www.trend.at/services/handwerker-tricks-tipps-umgang-professionisten-5018361>> (Stand: 25.3.2020).

verkaufs ihres Kunden an den Strohmännchen problemlos das Geld der Bank des Strohmännchens angenommen hätte, da die Bank des Strohmännchens eine reguläre Schweizer Bank wäre und somit alle Compliance-Prüfungen schon durchgeführt hätte.

IMPLIKATIONEN

Eine weiterführende Regulierung der Immobilienbranche betreffend Geldwäscherei dürfte im Hinblick auf die vorab illustrierten Ergebnisse wohl kaum zu einer Verbesserung der Situation führen. Es erscheint wenig sinnvoll, Makler und Notare zu Geldwäschereiprventionsmassnahmen zu verpflichten. Ausserdem sollten Makler aufgrund mangelnder Expertise kaum in der Lage sein, «unter dem Tisch» getätigte Barzahlungen zu erkennen, es sei denn, die regulären Transaktionen wären absurd tief. Derart tiefe offizielle Banküberweisungen würde aber kaum ein Straftäter tätigen, da sie zu viel Aufmerksamkeit erregen würden. Notare und Makler haben ausserdem kaum geeignete Instrumente zur Verfügung, um Geldwäschereirisiken beurteilen zu können.

Aufgrund dessen besteht der Zweck des vorliegenden Artikels vielmehr in einer Sensibilisierung der Branche für Geldwäschereirisiken. Akteure müssen sich bewusst sein, dass ein Geldwäschereisiko überhaupt besteht, sodass sie im Zweifel gewisse Projekte ablehnen können, um nicht zu dem Problem beizutragen oder eine Meldung an die MROS machen können. Gleichzeitig sollte der Gesetzgeber sich der Tatsache bewusst sein, dass Geldwäschereiprventionsmassnahmen kein Allheilmittel für jeden Sektor darstellen. Da die beschriebene Methode kaum ein Entdeckungsrisiko birgt, sind andere Massnahmen zur Bekämpfung der Kriminalität notwendig.

Im Speziellen muss sichergestellt werden, dass bei weltweit tätigen Banken einheitlich hohe Standards zur Bekämpfung der Geldwäscherei etabliert werden, auch wenn lokal gegebenenfalls mehr Spielraum erlaubt wäre. So wird sichergestellt, dass Bargeld aus beispielsweise Drogenhandel nicht in das Bankensystem gelangt. Entscheidend in der Bekämpfung der Geldwäscherei ist nach wie vor der Bankensektor, da via dem Immobiliensektor gewaschene Gelder letztendlich im Rahmen der Integration wieder dem Finanzsystem zugeführt werden. Daher sollte der Bankensektor global im Fokus regulatorischer Bemühungen stehen.

FAZIT

Der Immobiliensektor in der Schweiz ist ausserordentlich gut für die Geldwäscherei geeignet. Insbesondere die konkret anwendbaren Methoden haben jedoch bisher wenig Beachtung in der Literatur gefunden. Da im Normalfall Immobilien nicht bar gezahlt werden, ist es besonders wichtig, dass Banken die Vorschriften zur Bekämpfung der Geldwäscherei sorgfältig befolgen und bei Bedarf entsprechend anpassen. In der Praxis tun Banken dies normalerweise auch – ein grösseres Problem stellen Offshore-Netzwerke dar. Insbesondere Darlehensverträge für internationale Finanzierungen stellen hierbei einen Risikofaktor dar, da man durch sie den Mitteltransfer, beispielsweise Überweisungen, rechtfertigen kann. Daher ist es wichtig, dass Finanzinstitute international kooperieren und Transparenz fördern, sodass beispielsweise verdächtige Zahlungsflüsse besser nachvollzogen werden können. Für den Fall, dass Bargeld inoffiziell gezahlt wird, ist es für aussenstehende Banken, Makler und Notare ansonsten kaum möglich, dies aufzudecken.

Die in dieser Studie dargestellten praktischen Methoden eignen sich für alle Phasen der Geldwäscherei, nämlich die Platzierung, das Layering und die Integration. Aufgrund der Steuerersparnis durch Barzahlungen bei Kauf und Renovierung ist die Geldwäscherei im Immobilienbereich tendenziell vorteilhafter als in anderen Branchen. Letztendlich ist diese Methode mit wenigen Risiken verbunden, was dadurch bestätigt wird, dass Compliance-Experten der Ansicht sind, dass sie in den meisten Fällen Geldwäscherei im Zusammenhang mit der Immobilienbranche nicht erkennen können.



ALEXANDER, R.C.H.: «Insider dealing and money laundering in the EU: Law and Regulation». Routledge, 2016.

BAGELLA, MICHELE / BUSATO, FRANCESCO / ARGENTIERO, AMEDO: «Money laundering in a micro-founded dynamic model: simulations for the US and the EU-15 economies». *Review of Law & Economics*, vol. 5 N° 2/2009, 879–902.

CHAINALYSIS: The 2020 State of Crypto Crime – Everything you need to know about darknet markets, exchange hacks, money laundering and more. Abrufbar unter: <<https://go.chainalysis.com/rs/503-FAP-074/images/2020-Crypto-Crime-Report.pdf>> (Heruntergeladen am 31.1.2020).

DE SANCTIS, FAUSTO MARTIN: «Money Laundering through Art». Springer International Publishing Switzerland, 2013.

FRONZETTI COLLADON, ANDREA / REMONDI, ELISA: «Using social network analysis to prevent money laundering». *Expert Systems with Applications*, 67/2017, 49–58.

FUCHS, STEFAN: «Die Steuergeldwäscherei im Schweizer Recht Darstellung und Würdigung des Bundesgesetzes zur Umsetzung der 2012 revidierten Empfehlungen der GAFI/FATF im Steuerbereich». Haupt Verlag, 2017, 17–44.

GRABER, CHRISTOPH K.: «Das neue GWG: Gesetzesausgabe mit englischer Übersetzung, Ausführungserlassen und Anmerkungen». Schulthess, 2009.

HARVEY, JACKIE: «Compliance and reporting issues arising for financial institutions from money laundering regulations: a preliminary cost benefit study». *Journal of Money Laundering Control*, vol. 7 N° 4/2004, 333–346.

HERREN, NICOLAS C.: «L'obligation de communiquer: Les soupçons fondés» de l'art. 9 LBA, *Semaine judiciaire*, 2/2019, 107–144.

KERN, ALEXANDER: «The international anti-money-laundering regime: The role of the financial action task force». *Journal of Money Laundering Control*, vol. 4 N° 3/2001, 231–248.

LENGAUER, DANIEL / RUCKSTUHL, LEA: «Compliance». Schulthess, 2017, 196–324.

MAYRING, PHILIPP: «Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken». Beltz, 2010.

NAGEL, THOMAS / ZYSSET, PASCAL: «Der Räumliche Geltungsbereich des Geldwäschereigesetzes». *GesKR* 2018, 140–155.

SCHNEIDER, FRIEDRICH: «Money laundering and financial means of organised crime: some preliminary empirical findings». *Global Business and Economics Review*, vol. 10 N° 3/2008, 309–330.

TAKÁTS, ELŐD: «A theory of «crying wolf»: The economics of money laundering enforcement». *IMF Working Paper*, 2007, 7–81.

TEICHMANN, FABIAN / SERGI, BRUNO S.: «Compliance in multinational corporations». Emerald Publishing, 2018.

TRECHSEL, STEFAN: «Geldwäscherei: Prävention und Massnahmen zur Bekämpfung», Schulthess Polygraphischer Verlag.

UNITED STATES DEPARTMENT OF STATE, BUREAU OF INTERNATIONAL NARCOTICS AND LAW ENFORCEMENT AFFAIRS: «International narcotics control strategy report, Volume II, money laundering», März 2019. Abrufbar unter:

<<https://www.state.gov/wp-content/uploads/2019/03/INCSR-Vol-INCSE-Vol.-2-pdf.pdf>> (Stand: 26.3.2020).

VAN DUYN, PETRUS C.: «Money-laundering: Estimates in fog», *Journal of Financial Crime*, vol. 2 N° 1/1994, 58–74.

WALKER, JOHN: «How big is global money laundering?». *Journal of Money Laundering Control*, vol. 3 N° 1/1999, 25–37.

WEBER, MARK ET AL.: «Anti-money laundering in Bitcoin: Experimenting with graph convolutional networks for financial forensics». *Cornell University Tutorial at the 25th SIGKDD Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, 2019.

WYSS ET AL.: «GwG Kommentar / AMLA Commentary – Schweizerisches Geldwäschereigesetz mit weiteren Erlassen / Swiss Anti-Money Laundering Act with other laws». 3. Auflage, Zürich, 2019, 51–60.

Die Autoren**FABIAN TEICHMANN** (*Bild o.l.*)

RA Dr. iur. Dr. rer. pol. Fabian Teichmann, LL.M. ist Rechtsanwalt und Notar in der Schweiz und leitet mehrere Beratungsgesellschaften.

LÉONARD GERBER (*Bild u.l.*)

Léonard Gerber ist studentischer Mitarbeiter bei der Teichmann International (Schweiz) AG.

MARIE-CHRISTIN FALKER (*Bild o.r.*)

Marie-Christin Falker ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Teichmann International (Schweiz) AG.



Auswirkung digitaler Technologien auf Immobilien-transaktionen von institutionellen Anlegern

Von Jelena Oertle

Im Zuge der digitalen Entwicklungen entstehen in der Immobilienwirtschaft neue Märkte, Produkte und Dienstleistungen. Unter anderem verändern sich die Art und Weise, wie die Immobilien gehandelt werden. Daraus ergibt sich die Frage, wie digital die Immobilientransaktionen werden können: Können diese künftig «auf Knopfdruck» durchgeführt werden?

EINLEITUNG

Immobilien¹ gehören seit jeher zur Asset-Allocation-Strategie der institutionellen Anleger², und abhängig von der Anlagestrategie können sie einen erheblichen Teil der Assets eines Anlagegefässes darstellen. Der Kauf einer Immobilie ist für institutionelle Anleger ressourcen- und kostenintensiv und kann sich somit über mehrere Monate erstrecken. Zur Durchführung eines Immobilientransaktionsprozesses werden eine fundierte Analyse und der Einbezug eines interdisziplinären Expertenteams vorausgesetzt. Die Komplexität der Immobilientransaktionen im institutionellen Bereich spiegelt sich auch in der gestiegenen Nachfrage nach Beratungsleistungen wider.³

1 – Mit ihrer tiefen Korrelation zu anderen Finanzanlagen, relativ hoher und stabiler Cashflow-Renditen, ihrem Charakter als Realwertanlage sowie partiellem Inflationsschutz tragen die Immobilien zu einer optimalen Portfoliodiversifikation bei. Zur steigenden Nachfrage nach Immobilien in den vergangenen Jahren hat besonders das Tiefzinsumfeld seinen Beitrag geleistet (Abegglen & Bianchi, 2017, 152–153). **2** – Unter dem Begriff der institutionellen Anleger sind die professionellen Investoren mit erheblichem Anlagebedarf wie z.B. Versicherungen, Pensionskassen, Anlagefonds, Immobilienaktiengesellschaften, Investmentbanken und weitere zu verstehen. **3** – Der Rückgriff auf externe Ressourcen erfolgt dabei i.d.R. mit dem Ziel, von den Methodenkompetenzen und der unternehmensübergreifenden Erfahrung der Berater zu profitieren. Ein Beratungsmandat kann beispielsweise einzelne steuerliche Aspekte oder die ganze M&A-Advisory abdecken (Sattler, 2010, 58–60).

Auch im heutigen digitalen Umfeld werden Immobilien in den meisten Fällen traditionell und somit manuell gehandelt. Institutionelle Immobilientransaktionen beschränken sich jährlich auf einige wenige, dafür oft komplexe Immobilien.⁴ Folglich ist der Anreiz, die Transaktionen zu digitalisieren, viel tiefer als im privaten Markt, in welchem oft einfache Immobilien gehandelt werden. Nichtsdestotrotz ist heute aus technischer Sicht vieles digitalisierbar, und teilweise werden Technologien für die Unterstützung eines RE-Transitionsprozesses eingesetzt. In diesem Kontext ergibt sich zunächst die Frage: Inwiefern wurden die Transaktionen bereits digitalisiert, und wie viel Potenzial ist dafür noch vorhanden?

PROZESS DER IMMOBILIENTRANSAKTIONEN IN EINEM DIGITALEN UMFELD

«Auch wenn die Immobilienwirtschaft und ggf. Immobilientransaktionen nicht direkt Treiber dieser Entwicklungen sein werden, ist sie doch aufgrund ihrer vielfältigen Aufgaben und Tätigkeitsfelder von vielen dieser Themen⁵ direkt betroffen.»⁶ Zweifellos zeigt eine Literatur- und Internetrecherche im Bereich der Digitalisierung eine grosse Themenvielfalt auf. In diesem Artikel werden die bedeutendsten digitalen Technologien und vor allem diejenigen, welche einen potenziellen Beitrag bei den Immobilientransaktionen leisten können, beleuchtet (vgl. Abbildung 1). Unter dem Begriff Digitalisierung wird hier nicht die reine Umwandlung von analogen zu digitalen Daten verstanden (z.B. Scanning), sondern der Begriff beinhaltet darüber hinaus die EDV-unterstützte Automatisierung der Standardarbeitsabläufe.

Ein Immobilienkauf bzw. -verkauf wird in einem Prozess abgewickelt, in welchem schlussendlich das Eigentum über ein Grundstück auf den Käufer übertragen wird. Im Gegenzug bezahlt der Käufer dem Verkäufer einen Kaufpreis. Im Vorfeld müssen aber auch andere Handlungen in einem Prozess, dem sogenannten

4 – Grundsätzlich lässt sich sagen, dass eine Automatisierung der Prozesse umso einfacher wird, je weniger personalisierte, massgeschneiderte Dienstleistungen und Produkte gefragt sind. Somit kann von der Economics of Scales profitiert werden. Wie Clement und Schreiber (2016) andeuten, sind «die fixen Kosten der Entwicklung digitaler Güter [...] im Vergleich zu den variablen Kosten (z.B. für Reproduktion und Vertrieb) hoch». (49). **5** – Einerseits dominieren die Themen wie Cloud Computing, Big Data und Internet der Dinge. Andererseits sind die Stichwörter BIM-Technologie, Gebäudesensorik und Virtual Reality ebenfalls aktuell. Zudem ist häufig die Rede von disruptivem Potenzial der Blockchain-Technologie und deren Anwendungen in Form von Kryptowährungen und Smart Contracts. Nicht zuletzt werden die Zukunftsthemen wie Künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und autonome Systeme und Robotik besprochen. Der Trend zum Crowdfunding gehört ebenfalls dazu. **6** – Bölting, Königsmann & Neitzel, 2016, 7.

RE-Transaktionsprozess, abgeschlossen werden. Nach einem klassischen M&A-Prozess⁷ gibt es in der Regel die folgenden vier Phasen: 1) Vorphase, 2) Unterzeichnung, 3) Vollzug und 4) Integrationsphase.⁸ Für eine vertiefende Analyse ist jedoch eine detailliertere Aufteilung sinnvoll (vgl. Abbildung 1, Seite 27). Dazu wird zusätzlich die Investmentstrategie als eine weitere Phase des Prozesses definiert.

Phase 1 – Investmentstrategie

In der Investmentstrategie werden strategische Managementvorgaben anhand einer Entscheidungsgrundlage getroffen. Dank verfügbaren digitalen Technologien hat die Entscheidungsgrundlage ein grosses Potenzial zu voller Automatisierung (vgl. Abbildung 1). Vor allem ermöglichen KI-basierte Technologien eine umfassende Analyse des Immobilienmarktes sowie deren Entwicklungstrends. Der Begriff Künstliche Intelligenz (KI, Englisch: artificial intelligence) bezieht sich auf Computerprogramme, welche Aufgaben mit einer der menschlichen Intelligenz vergleichbaren lösen. Insbesondere kann ein Anwendungsbereich der KI, der sogenannte Robo Advisor, hier von Bedeutung sein. Ein Robo Advisor soll die Dienstleistungen eines traditionellen Finanzberaters digitalisieren und automatisieren. Anhand von Big Data⁹ des Anlagemarktes und Anlagepräferenzen des Kunden wird die Anlagestrategie vorgeschlagen und eine automatisierte Anlage des Kundenvermögens ermöglicht.

Phase 2 – Objektanalyse

Diese Phase beinhaltet eine Markt- und Objektanalyse, die Analyse der potenziellen Investoren sowie eine Entscheidung über die Transaktionsstrategie: direkte Investorenansprache oder Bieterverfahren. Ebenfalls gehört die Erstellung einer *Longlist* von möglichen Investoren zu den Aufgaben.

In heutiger Praxis werden Gebäudedaten, insbesondere von älteren Liegenschaften, oftmals nicht digital erfasst. Eine grundlegende Voraussetzung für die Automatisierung dieser Phase stellen jedoch digitalisierte

Gebäudedaten dar. Dank BIM (Building Information Modelling) ist es bereits heute möglich, die Gebäudedaten aus der Planung und dem Bau zu übernehmen. Darüber hinaus ermöglicht das erweiterte BIM, dass auch Nutzerdaten integriert werden und «später für den Betrieb oder die Verwaltung der Immobilie weiter genutzt werden» (Bölting, Königsmann & Neitzel, 2016, 45). Für das automatisierte Gebäudemanagement kommt insbesondere die Gebäudesensorik zur Anwendung. Die Sensoren, wie z.B. Mikrofone und Bildsensoren, messen analoge Werte, welche in digitale Ton-, Bild- und Videoaufnahmen umgewandelt werden können.

Phase 3 – Datenmanagement

In der Datenmanagement-Phase erfolgt eine Zusammenstellung aller objektrelevanten Unterlagen. Das grundlegende Hindernis für die Automatisierung dieser Phase ist die Tatsache, dass objektbezogene Unterlagen nicht bereits vor der Transaktion zur Verfügung stehen und erst gesammelt werden und in eine digitale Form umgewandelt werden müssen.

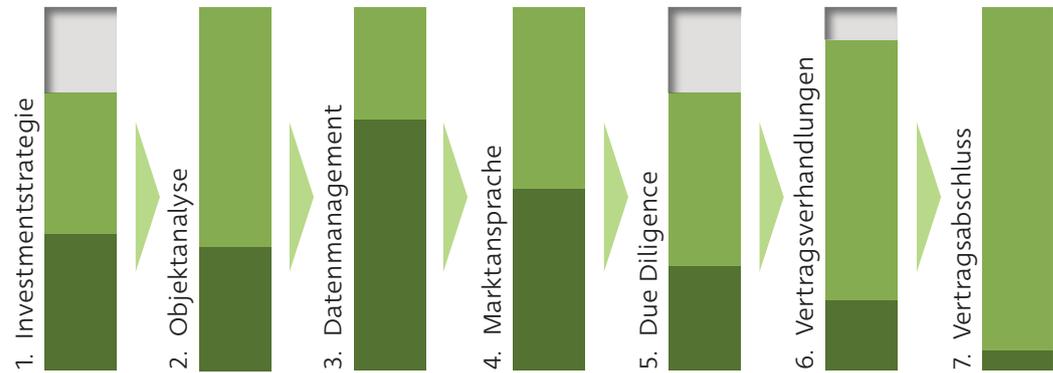
Dank virtuellen Datenräumen wurde bereits das Management und die Bereitstellung der Gebäudedaten¹⁰, das Management der Kaufinteressenten, das Reporting sowie das Tracking automatisiert. Den Kaufinteressenten wird ein Zugriff eines solchen virtuellen Datenraums über das Internet gewährleistet. Als virtueller Datenraum wird ein Anwendungsbereich der Cloud-Technologie bezeichnet, der einen digitalen Speicher und einen hochsicheren Onlineaustausch von Unterlagen zwischen den Beteiligten ermöglicht.¹¹ Darüber hinaus wird unter dem Begriff Cloud Computing der Einsatz von Hardware und Software zur Bereitstellung eines Dienstes über ein Netzwerk, typischerweise über das Internet, verstanden.

Phase 4 – Marktansprache

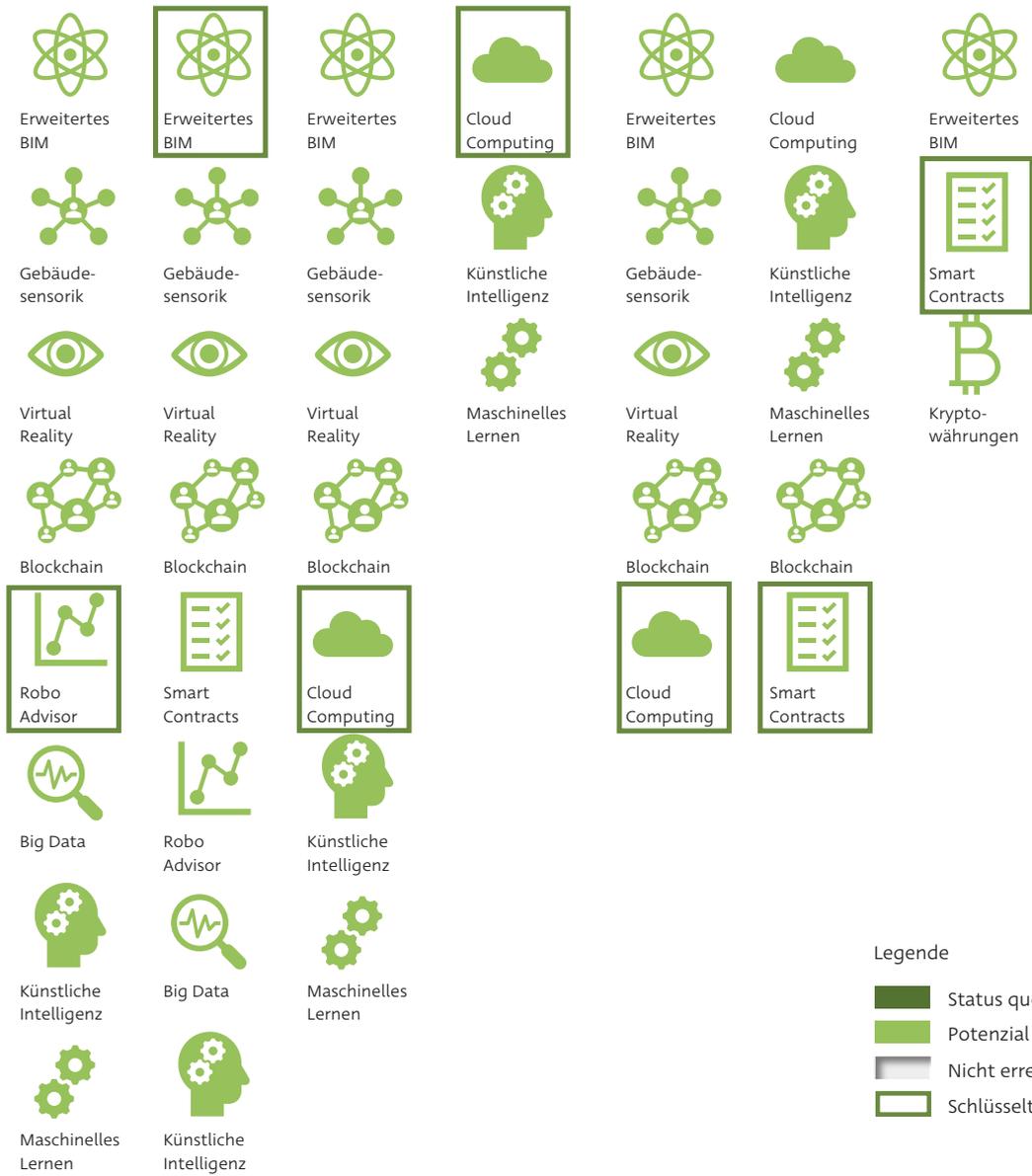
Wie bereits erwähnt, wird heute die Erstellung, Erfassung und der Versand der notwendigen Unterlagen über einen virtuellen Datenraum automatisch durchgeführt. Dank Erfassung von Investorendatenbanken ist ein automatisiertes *Matching* zwischen den Anforderungen des Käufers und den Verkaufsobjekten mit hoher Trefferquote durchaus denkbar. Eine Vertraulichkeitserklärung (*Non Disclosure Agreement*), ein indikatives Angebot (*Non Binding Offer*) oder eine Absichtserklärung (*Letter of Intent, LOI*) können bereits heute

7 – Häufig wird der Begriff Mergers and Acquisitions (M&A) verwendet, welcher aber aus dem angelsächsischen Wirtschaftsraum entstanden ist und aus dem Bereich der Unternehmenstransaktionen wie Fusionen, Unternehmenskäufe, Spin-offs und weiteren stammt (vgl. Engelhardt, 2017; Von Gömöry, 2015). Es kann angemerkt werden, dass die Immobilien in der Schweiz mit einem Kaufvertrag verkauft werden, welcher sich an einen klassischen Immobilienkaufvertrag richtet und gewisse Abweichungen zu internationalen M&A Standards aufweist (Vischer & Hänni, 2012, 614). 8 – Vischer & Hänni, 2012, 614; Abegglen & Bianchi, 2017, 157. 9 – Der Begriff Big Data steht für «grosse Datenmengen, die gespeichert, verarbeitet, ausgewertet und teilweise neu vernetzt werden». Es besteht jedoch eine gewisse Unschärfe. Der Begriff «Big Data» bezeichnet einerseits «die Menge erhobener Daten», andererseits «die Vielfalt der Daten sowie ihre Vernetzung» (Bölting, Königsmann & Neitzel, 2016, 32).

10 – KI-basierende Erkennungssoftwares kommen hier bereits heute zum Einsatz. 11 – Drooms, ohne Datum, S. 3.



Transaktionsprozess



Anwendbare digitale Technologien

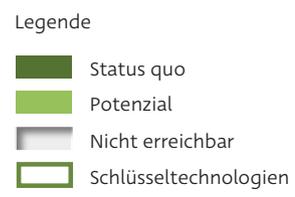


ABBILDUNG 1: Digitalisierungspotenzial der Immobilientransaktionen; Quelle: eigene Darstellung.

digital abgewickelt und unterzeichnet werden. Es muss jedoch bedacht werden, dass aus rechtlichen Gründen nicht bei allen Investoren, wie beispielsweise Fonds, eine digitale Unterschrift zugelassen ist.

Phase 5 – Due Diligence

Die Automatisierung der Due-Diligence-Phase wird dank einem virtuellen Datenraum angekurbelt. Kaufinteressenten haben dadurch die Möglichkeit, Vertrauenspersonen oder Experten (z.B. Bewerter oder Banken) Zugang zu allen Unterlagen zu ermöglichen. Darüber hinaus können virtuelle Besichtigungen eine technische Due Diligence unterstützen. Virtuelle Besichtigungen sind ein Anwendungsbereich der Virtual Reality (VR). Unter diesem Begriff wird eine Darstellung und gleichzeitige Wahrnehmung der Wirklichkeit und ihrer physikalischen Eigenschaften in einer, in Echtzeit computergenerierten, interaktiven virtuellen Umgebung verstanden.

Der Einsatz der Experten ist jedoch für diese Phase unabdingbar. Es ist ein grundlegendes Effizienzhindernis, dass es immer zwei Due Diligence¹² gibt, eine vom Käufer und die andere vom Verkäufer. Einer der Gründe dafür ist es, dass die Haftung des Verkäufers für eine Vendor Due Diligence zurzeit ausgeschlossen ist.

Phase 6 – Vertragsverhandlungen

Eine Einschätzung des Potenzials und somit des Kaufpreises sowie bilaterale Vertragsverhandlungen sind nicht digitalisierbar. Dank KI-basierter Software sowie maschinellem Lernen können verschiedene Bewertungstools eine entscheidungsfähige Grundlage über den Kaufpreis liefern. Maschinelles Lernen ist eine Art von Künstlicher Intelligenz, die einem Computer die Fähigkeit zu lernen bietet, sobald neue Daten vorhanden sind. Somit besteht das Potenzial, die zukünftigen Entwicklungen des Immobilienmarktes zu antizipieren.

Phase 7 – Vertragsabschluss

Einer Digitalisierung des Vertragsabschlusses steht heute die Tatsache entgegen, dass fast jeder institutionelle Investor über einen eigenen Standardvertrag verfügt und nur wenige Transaktionen pro Jahr durchführt. Nichtsdestotrotz wäre aus technischer Sicht ein grosser Teil des Vertragsabschlusses digitalisierbar. Beispielsweise wäre mit dem Anschluss an ein zentrales digitalisiertes System eine automatisierte Ausgabe

des Zahlungsverprechens seitens eines Finanzinstitutes ermöglicht. Darüber hinaus würde eine Digitalisierung von Grundbuchdaten¹³ die digitale Abwicklung einer öffentlichen Beurkundung des Vertrages ermöglichen. Nicht zuletzt ist es denkbar, dass ein Kaufpreis mit Kryptowährungen¹⁴ bezahlt wird.

Abschliessend könnte durch die Standardisierung und Digitalisierung der Kaufverträge sowie den Einsatz von Smart-Contract-Technologien ein Vertrag digital abgeschlossen werden. Bei Smart Contracts oder intelligenten Verträgen handelt sich nicht um «Vereinfachungen bei Vertragsabschlüssen [...], sondern um Automatismen bei der Vertragserfüllung».¹⁵ Zu bestimmten Zeitpunkten überprüfen Smart Contracts automatisch zuvor festgelegte Bedingungen und bestimmen, ob eine Transaktion ausgeführt oder rückabgewickelt wird. Smart Contracts stellen einen Anwendungsbereich der Blockchain-Technologie dar, welche eine dezentrale, fast fälschungssichere, transparente und (im Idealfall) autoritätsfreie virtuelle Infrastruktur abbildet.¹⁶ Die Blockchain-Technologie kann die Datentransaktionen ohne vertrauenswürdige Intermediäre validieren.

DIGITALE PLATTFORMEN ALS TREIBER DER DIGITALEN ENTWICKLUNG

Digitale Entwicklungen im Immobilienbereich treiben vor allem zwei Arten von Unternehmen: Proptech (*Property Technology*) und Fintech (*Financial Technology*). Laut einer Studie der Universität Oxford ist der Bereich *Real Estate Fintech* eine Überschneidungskategorie, die sich auf die Unternehmen und Plattformen bezieht, die in den Immobilien- und Kapitalmärkten tätig sind.¹⁷ In diesem Bereich sind einige Onlineplattformen im schweizerischen institutionellen Bereich entstanden, die den Prozess von RE-Transaktionen digital abbilden können. Die Abbildung 2A (Seite 29) zeigt, dass die di-

¹² – Gewisse digitale Plattformen für den Immobilienhandel bieten eine unabhängige treuhänderische Due Diligence für beide Parteien, den Käufer und Verkäufer. Inwiefern der Käufer diesen Daten vertrauen wird, bleibt offen.

¹³ – Dafür laut Voshmgir (2016), «wenn eine Urkunde einmal auf der Blockchain registriert wurde, so ist diese digitale Urkunde für immer auf der öffentlichen Blockchain verschlüsselt verbrieft und kann von jedem eingesehen werden, der einen Autorisierungsschlüssel hat» (21). ¹⁴ – Kryptowährungen sind die dezentralen und virtuellen Währungen, die durch die Blockchain-Technologie ermöglicht werden. Durch den Anwendungsfall des Bitcoins, erste Kryptowährung und funktionsfähiges bankenunabhängiges Geld, wurde Blockchain bekannt. Laut dem Bericht des Bundesrates zu virtuellen Währungen in Beantwortung der Postulate Schwaab (13.3687) und Weibel (13.4070) (2014) unterscheiden sich die Kryptowährungen «von E-Geld folglich insofern, dass diese Währungen nicht durch ein gesetzliches Zahlungsmittel unterlegt sind. Virtuelle Währungen existieren lediglich als digitaler Code und haben deswegen auch kein materialisiertes Gegenstück, beispielsweise in Form von Münzen oder Noten» (8). Der Vorteil, Transaktionen mit Blockchain durchzuführen, ist eine schnelle, automatisierte, meistens gebührenfreie Ausföhrung. ¹⁵ – Sury, 2018, 2. ¹⁶ – Matuscheck, 2017. ¹⁷ – Baum, 2017, 8.

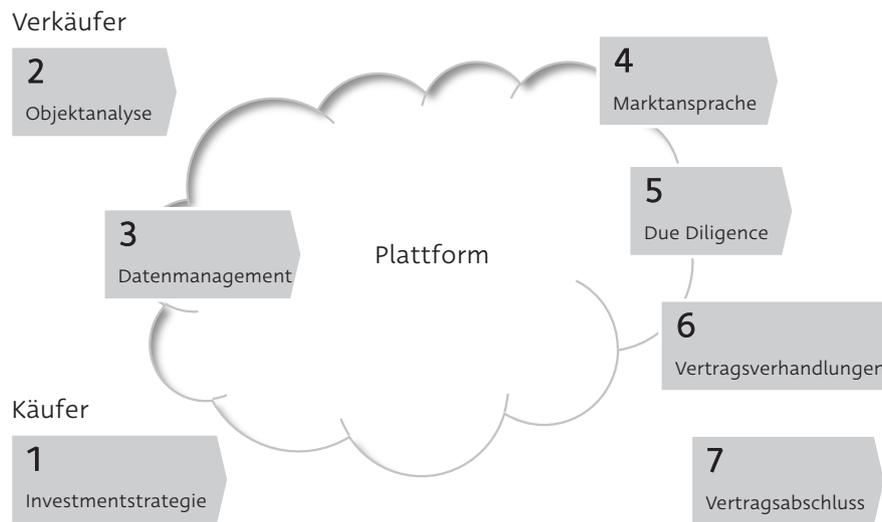


ABBILDUNG 2A: Heutige digitale Plattform für Immobilientransaktionen. Transaktionsabschluss nach 3-6 Monaten; Quelle: eigene Darstellung.

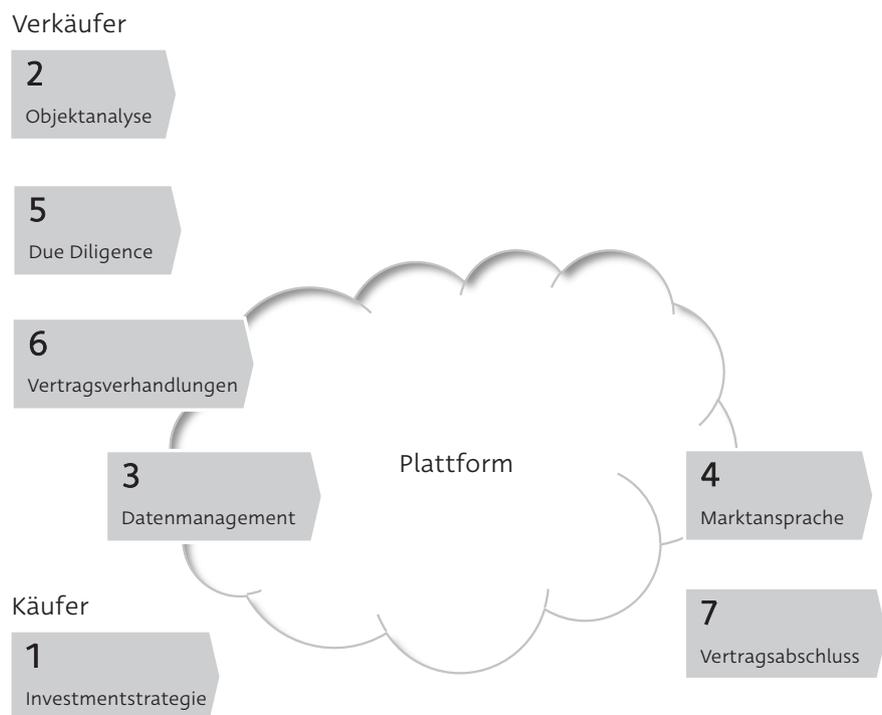


ABBILDUNG 2B: Digitale Plattform für die schnelle Abwicklung von Immobilientransaktionen. Transaktionsabschluss nach 7 Tagen; Quelle: eigene Darstellung.

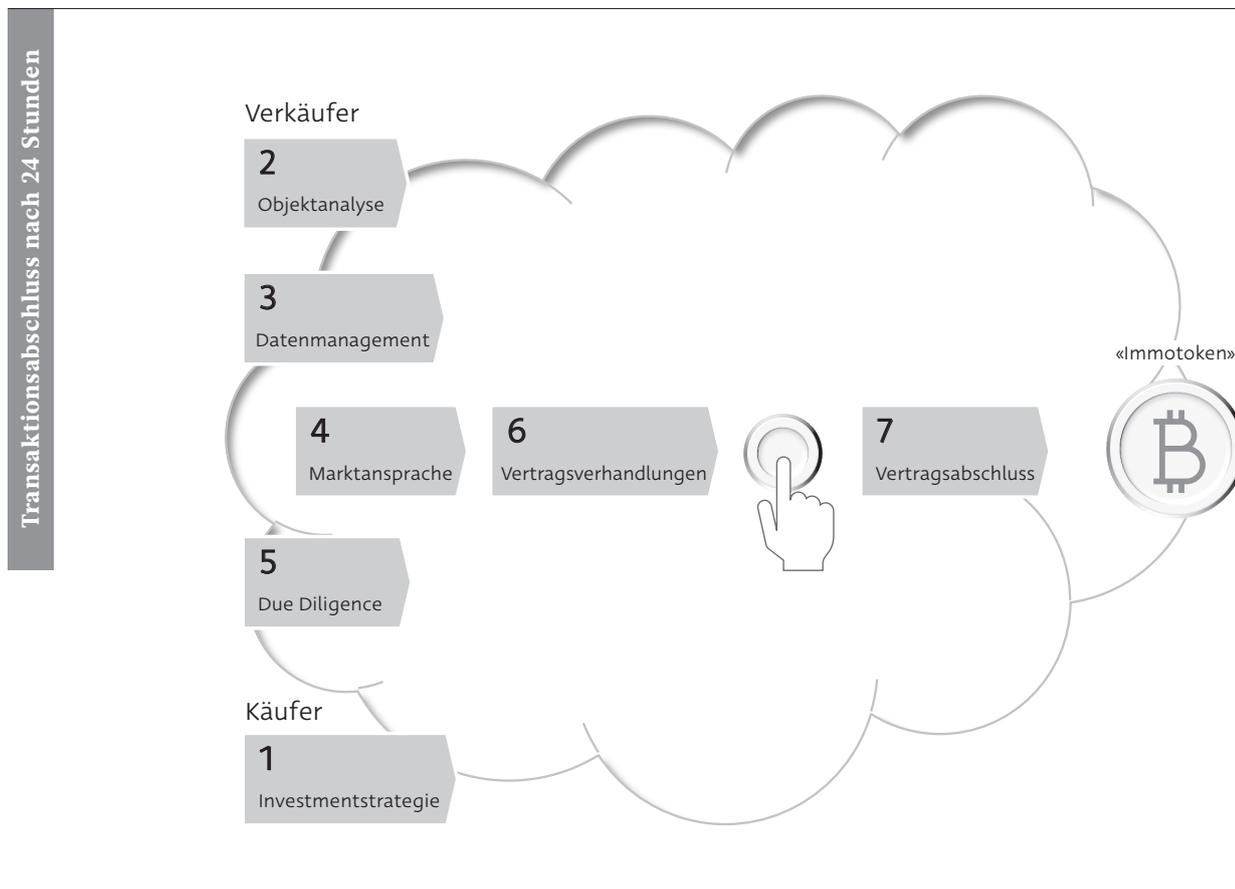


ABBILDUNG 2C: Digitalisierte Immobilientransaktionen der Zukunft. Transaktionsabschluss in 24 Stunden; Quelle: eigene Darstellung.

gitale Plattform der Firma Deal Estate AG ein Teil des RE-Transaktionsprozesses – von einer Datenaufbereitung über die Marktansprache bis hin zu Vertragsverhandlungen – durchführen kann.

Dahingegen bietet die Crowdhouse AG die Immobilien (Mieteigentum oder Alleineigentum) mit einem festen Preis und somit bereits verhandelten Kaufvertragsbedingungen an. Dadurch wird ein Abschluss des Immobilienkaufs innerhalb weniger Tage möglich.¹⁸ Die Abbildung 2B (Seite 29) veranschaulicht deren Funktionsweise: Das Datenmanagement auf der Plattform wird erst dann getätigt, wenn eine Objektanalyse (Phase 2), Due Diligence (Phase 5) sowie die Vertragsverhandlungen (Phase 6) getätigt worden sind.

¹⁸ – Die Crowdhouse-Plattform von Crowdhouse AG bietet neuerdings die Möglichkeit, nicht nur Mieteigentumsanteile zu kaufen, sondern die ganze Immobilie zu einem festen Preis zu erwerben.

ZUKUNFT VON IMMOBILIENTRANSAKTIONEN

Die Entwicklungstrends, verfügbare Technologien sowie Besonderheiten des schweizerischen Immobilienmarktes zeigen das Potenzial für die Entwicklung einer **Smart-Plattform**. Eine solche digitale Plattform (dargestellt in Abbildung 2C, oben) wäre in der Lage, eine Immobilientransaktion «auf Knopfdruck» durchzuführen. Darüber hinaus optimiert sie sich dank KI und maschinellem Lernen stetig. Sie wird über alle relevanten Gebäudedaten verfügen, die aus der Planungs- und Erstellungsphase sowie aus dem Betrieb und der Verwaltung in Echtzeit zusammengestellt worden sind.¹⁹ Die Datenerfassung wird mittels der BIM-Technologie, Gebäudesensoren, Virtual Reality sowie Blockchain-

¹⁹ – Heute werden im Gegensatz dazu die Daten erst nach einem Kauf-/Verkaufsentscheid erfasst.



Technologie ermöglicht. Ebenfalls werden die potenziellen Investoren mit ihren Anlagepräferenzen und ihrer Bonität in einer Datenbank erfasst.

Wenn der Verkäufer seine Absicht angekündigt hat, eine Immobilie zu verkaufen, werden die Daten zu dieser Immobilie veröffentlicht (Phase 4). Anhand der Investmentstrategie der Kaufinteressenten führt die Plattform ein einfaches *Matching* zwischen den Anlageanforderungen unterschiedlicher Investoren und verfügbaren Immobilien durch. Im nächsten Schritt werden die passenden Investoren über die Kaufmöglichkeit dieser Immobilie informiert. Nach einem automatisierten Bieterverfahren wird mit dem ausgewählten Käufer in bilaterale Vertragsverhandlungen eingestiegen. Die Besonderheiten zu einem standardisierten Kaufvertrag werden definiert, und anschliessend wird automatisch ein Smartvertrag mit den objektspezifischen Daten sowie Grundbuchdaten und Finanzierungsdetails erstellt. Per Knopfdruck wird die Immobilie erworben. Dank der Blockchain- und Smart-Contract-Technologie wird ein Kaufvertrag automatisch abgewickelt und die entsprechenden Informationen dem Grundbuch mitgeteilt. Gleichzeitig wird der Kaufpreis in einer wertstabilen Kryptowährung bezahlt.

Dem neuen Eigentümer der Immobilie wird ein *Immotoken* übergeben, der über alle Immobilieneckdaten verfügt und somit einen digitalen Zwilling der Immobilie darstellt. So können in der Zukunft institutionelle Investoren nicht nur Immobilien, sondern auch Immobilienanteile auf dem Markt kaufen. Darüber hinaus ermöglicht dieser sogenannte *Anlage-Token*²⁰ einen Echtzeitüberblick über die gehaltene Immobilie.

FAZIT UND AUSBLICK

Die Ergebnisse der Experteninterviews²¹ sowie einer theoretischen Analyse haben gezeigt, dass die Immobilientransaktionen von der Digitalisierung bereits beeinflusst sind und in unterschiedlichem Ausmass ein

weiteres Digitalisierungspotenzial ausweisen (siehe Abbildung 1, Seite 27).²²

- Nebst einer Investmentstrategie (Phase 1), die ein Know-how des Managements benötigt, und einer Due Diligence (Phase 5), die Expertenwissen, um die komplexen Zusammenhänge zu beurteilen, benötigt, ist vieles digitalisierbar. Dennoch sind die bilateralen Vertragsverhandlungen (Phase 6) auch in der Zukunft unabdingbar.
- Die Automatisierung einer Investmentstrategie (Phase 1) sowie die Objektanalyse (Phase 2) hängen stark von der digitalen Datenerfassung und -verfügbarkeit ab. In dem Sinn ist die Beschaffung der digitalen Grundlage die Hauptvoraussetzung für die Digitalisierung der RE-Transaktionen.
- Datenmanagement (Phase 3) und Marktansprache (Phase 4) haben grundsätzlich viel mit dem Prozessmanagement zu tun. Cloudbasierte Datenräume werden bereits als Standard in der Praxis der institutionellen Investoren angewendet und ermöglichen eine einfache Strukturierung und Verwaltung der Daten sowie des RE-Transaktionsprozesses.
- In Bezug auf die Digitalisierung der Vertragsverhandlungen (Phase 6) und eines Vertragsabschlusses (Phase 7) ist bisher nicht viel gemacht worden. So ist die Erfassung der Grundbuchdaten oder die Standardisierung der Kaufverträge derzeit noch kein aktuelles Thema. Wenn dies aber geschieht, kann durch die Automatisierung eine hohe Effizienz erreicht werden. Weiteres Potenzial zeigen Blockchain²³ und Smart Contracts, die vor allem eine Datensicherheit und Kostensenkung ermöglichen können.

Im institutionellen Bereich vorhandene digitale Plattformen können bereits heute einen Teil des RE-Transaktionsprozesses erfolgreich abbilden und verwalten. Ein grosses Potenzial zeigen innovative Geschäftsmodelle, bei welchen Vertragsverhandlungen mit dem Verkäufer im Voraus durchgeführt werden und somit der

²⁰ – Ein Anlage-Token repräsentiert und bildet Immobilienwerte ab. ²¹ – Um den aktuellen Digitalisierungsstand sowie das -potenzial analysieren zu können, wurden auch einige Experten befragt. Die Befragten kommen aus den Bereichen Transaktionsberatung, Brokerage, Digitalisierungsstrategie bei den institutionellen Anlegern, Onlineplattformen für den Immobilienhandel, Digitalisierungsstrategie als Dienstleistung, Asset-Management der institutionellen Anleger, digitale Datenräume und digitale Währungen. Es sind sowohl traditionelle als auch jüngere Unternehmen vertreten.

– Herr Claudio Rudolf, FRICS, Partner und Head Real Estate Switzerland bei Ernst & Young AG
 – Herr Sergio Günthard, Co-Head of Capital Markets bei CBRE Schweiz
 – Herr Peter Wullschleger, Mitglied und Delegierter des Verwaltungsrates bei Deal Estate AG
 – Herr Fabian Hürzeler, Product and Service Manager, Real Estate Portfolio Management bei Swiss Life Asset-Management >

– Herr Martin Diem, Real Estate Consultant bei Pom+Consulting AG
 – Herr Daniel Tochtermann Pedio, Managing Director, Head of Global Real Estate Mandates & Advisory bei Credit Suisse
 – Herr Jan Hoffmeister, Managing Director bei Drooms AG
 – Frau Brigitte Luginbühl, CEO & Head Real Estate bei Crypto Real Estate AG (Swiss Real Coin)

²² – Die einzelnen Phasen der RE-Transaktionsprozesse unterscheiden sich untereinander im Digitalisierungsfortschritt und im Digitalisierungspotenzial. Dazu hat sich herausgestellt, dass die menschliche Komponente nicht immer ersetzbar ist. ²³ – Allerdings ist Blockchain, und somit sind es auch Smart Contracts und Kryptowährung, sehr energieintensiv und somit ohne grundlegende Veränderungen im Energiebereich kaum zukunftstauglich.

ganze Transaktionsprozess innerhalb von wenigen Tagen abgeschlossen werden kann.

Unabhängig davon, ob die Blockchain-Technologie angewendet wird oder nicht, könnten aus technischer Sicht die Immobilientransaktionen in der Zukunft «auf Knopfdruck» durchgeführt werden. Wenn die Absicht, eine Immobilie zu kaufen bzw. verkaufen, gegeben ist, werden die bilateralen Vertragsverhandlungen durchgeführt und anschliessend eine Immobilientransaktion in Echtzeit abgeschlossen. Mit dem Kauf von Immobilienwerten würden auch sogenannte Immotokens erworben, die über sämtliche Immobiliendaten verfügen.

Für die Umsetzung eines digitalen RE-Transaktionsprozesses bzw. die Anwendung der digitalen Verkaufsplattformen in der institutionellen Praxis bestehen viele Herausforderungen. Ein diversifizierter und illiquider Markt, hohe Kosten der Umsetzung und grosse Zukunftsrisiken stellen der Sinn einer Digitalisierung von Immobilientransaktionen in grosse Frage. Darüber hinaus bringen die digitalen Technologien Rechtsunsicherheiten mit sich und bedürfen regulatorischen Anpassungen, was wiederum Zeit benötigt. Der grösste Handlungsbedarf besteht jedoch bei der Digitalisierung der zugrunde liegenden Daten²⁴, welche als Basis aller digitalen Veränderung dient.

ABEGGLEN, SANDRO / BIANCHI, LUCA: Regulierung indirekter Immobilienanlagen. Ausgestaltungsmöglichkeiten und ausgewählte Unterstellungsfragen nach Schweizer Recht. *GesKR*, 2017 (2), 152–171.

BAUM, ANDREW: *PropTech 3.0: the future of real estate*. University of Oxford. 2017.: Gefunden unter <http://eureka.sbs.ox.ac.uk/6485/1/122037%20PropTech_FINAL.pdf>.

BÖLTING, TORSTEN / KÖNIGSMANN, THOMAS / NEITZEL, MICHAEL: *Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft. Chancen und Risiken*. Bochum: InWIS, 2016.

CLEMENT, REINER / SCHREIBER, DIRK: *Internet-Ökonomie. Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft*. Springer, 2016. ISBN 978-3-642-36718-2.

DROOMS: *Whitepaper – 3 Schritte zur Automatisierung der Asset-Vermarktung und des Teaser-Prozesses*. Gefunden unter <<https://drooms.com/de/ressourcen/whitepaper>>.

ENGELHARDT, CLEMENS: *Mergers & Acquisitions: Strategien, Abläufe und Begriffe im Unternehmenskauf*. Wiesbaden, Springer, 2017. DOI 10.1007/978-3-658-17066-0.

MATTI, DANIEL / RITZ, KURT: Due-Diligence-Prozesse bei Immobilientransaktionen – Aspekte einer systematischen Prüfung des Immobilienerwerbs. *Der Schweizer Treuhänder*, 2005 (5), 360–365.

MATUSCHECK, MILOSZ: Blockchain – eine Technologie revolutioniert unser ganzes Denken. NZZ Online. Gefunden unter <<https://www.nzz.ch/meinung/kommentare/new-kids-on-the-blockchain-ld.1319020>>.

SATTLER, MATTHIAS: Vereinbarkeit von Abschlussprüfung und Beratung. In Köhler, K.-U. Marten, R. Quick, R. Klaus, & M. Wölz (Hrsg.). *Auditing und Accounting Studies*. Gabler, 2010.: DOI 10.1007/978-3-8349-6393-2.

SURY, URSULA: Smart Contracts – oder wie smart können Contracts sein? Gefunden unter <<https://www.dieadvokatur.ch/publikationenFachartikel/Smart-Contracts.pdf>>.

VISCHER, MARKUS / HÄNNI, LUCAS: Lehren aus der M&A-Praxis für den Immobilienkauf. *Aktuelle Juristische Praxis / Pratique Juridique Actuelle AJP/PJA*, 2012 (5), 613–626.

VON GÖMÖRY, CHRISTINE: Grundwissen zum Ablauf von M&A-Transaktionen. *Zeitschrift für das juristische Studium ZJS*, 2015, 8(2), 153–157.

YOSHMGIR, SHERMIN: *Blockchains, Smart Contracts und das Dezentrale Web*. Berlin: Technologie Stiftung, 2016.

WEBER, VIKTOR: *Digitale Transformation und Innovation in der deutschen Immobilienbranche 2017*. CBRE. Gefunden unter <<https://researchgateway.cbre.com/layouts/GKCSearch/DownloadFile.ashx?PublicationID=Mzg2OTE%253D&user=SmFuaW51LkRyZXBoYWxAY2JyZS5jb20%253D>>.



Die Autorin



JELENA OERTLE

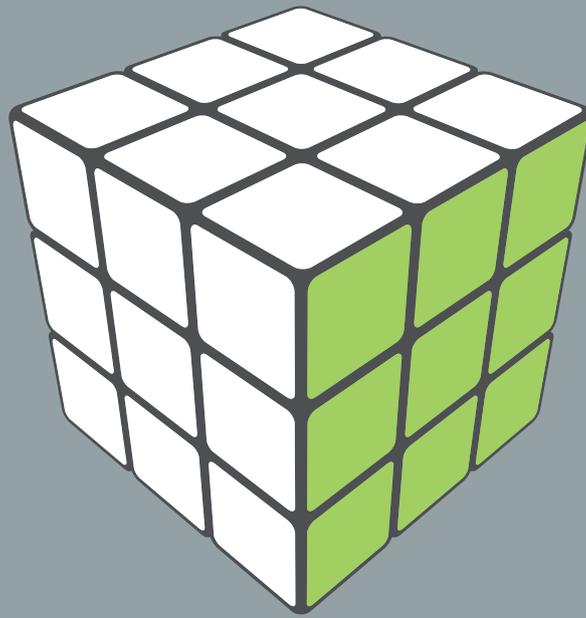
ist Dipl.-Ing. Architektin und MAS UZH in Real Estate (CUREM). Sie bringt ihre Planungs- und Managementkompetenzen als Projektleiterin Entwicklung in die Wetter Gruppe ein. Sie arbeitet in der Abteilung Immobilien und gehört seit 2017 zum Team. Sie verfügt über eine langjährige Erfahrung in der Planung, Projektierung und Projektleitung. Nach dem abgeschlossenen Architekturstudium an der Universität Belgrad arbeitete sie als Leiterin Architektur – erst in Belgrad, Serbien, und anschliessend in Zürich. Zuletzt war sie als leitende Entwurfsarchitektin an Mixed-Use Grossprojekten tätig.

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

Wohnbedürfnisse von Zweipersonenhaushalten in Zentrumszonen

Eine Bedarfsanalyse am Mietwohnungsmarkt

Von Martin Oberrauter und Andrijana Pantic

Knapp ein Drittel der Schweizer Bevölkerung kann den Zweipersonenhaushalten zugeordnet werden. Die überwiegende Anzahl der Zweipersonenhaushalte sind Paare. Ziel der wissenschaftlichen Untersuchung ist die empirische Herausarbeitung der Wohnbedürfnisse von Zweipersonenhaushalten insbesondere von Paaren, damit Investoren und Eigentümer auf deren Bedürfnisse im Rahmen von Projektentwicklungen am Mietwohnungsmarkt reagieren können.

EINLEITUNG

Vor allem Paare, die häufig über zwei Einkommen verfügen, leben überwiegend in den Innenstädten. Sie können sich das vorhandene Angebot an Wohnungen auch leisten und nehmen das kulturelle Angebot gerne wahr. Die Thesis befasst sich damit, ein detailliertes Verständnis der Wohnbedürfnisse von Zweipersonenhaushalten zu erfassen. Die Wünsche und Anliegen der Mieter aus einer breit angelegten Befragung (Field-Research) wurden analysiert und ausgewertet. Aus den Untersuchungsergebnissen wurden Empfehlungen für die verschiedenen Akteure am Mietwohnungsmarkt erarbeitet. Die Arbeit basiert auf einer Masterarbeit des Autors und der Autorin (Wohnbedürfnisse von Zweipersonenhaushalten in Zentrumszonen).

HAUSHALTSENTWICKLUNG IN DER SCHWEIZ

Anhand einer Auswertung statistischer Erhebungen konnte in einem theoretischen Teil in Bezug auf die Bevölkerungsentwicklung festgehalten werden, dass

Zweipersonenhaushalte in Zukunft noch zunehmen werden (Wohnbedürfnisse von Zweipersonenhaushalten in Zentrumszonen, Masterarbeit 2019). Knapp ein Drittel der Schweizer Bevölkerung kann in der aktuellen Lebenssituation den Zweipersonenhaushalten zugeordnet werden. Nach Angaben des Bundesamtes für Statistik gab es zum Ende des Jahres 2017 in der Schweiz ca. 3,7 Mio. Privathaushalte, wobei in gut einem Drittel dieser Haushalte nur eine Person (16% der ständigen Wohnbevölkerung) und in knapp einem Drittel der Haushalte zwei Personen lebten (ca. 29% der ständigen Wohnbevölkerung) (Bundesamt für Statistik, 2018).

Diese Angaben verdeutlichen gemäss der Abbildung 1, dass die Zweipersonenhaushalte die von den meisten Schweizern gewählte Haushaltsform mit den damit verbundenen und unterschiedlichen Lebensformen ist. 29% der Schweizer Bevölkerung lebt in Zweipersonenhaushalten. Dabei handelt es sich um Paare ohne Kinder, Paare, deren Kinder bereits den elterlichen Haushalt verlassen haben, verheiratete und nicht verheiratete Paare und Paare in einer eingetragenen Lebensgemeinschaft. Auch sind Wohngemeinschaften eine weitere anzutreffende Wohnform (Abbildung 1, Seite 37).

ENTWICKLUNG AUF DEM MIETWOHNUNGSMARKT IN DER SCHWEIZ

Viele Investoren ringen auf den hoch entwickelten Kapitalmärkten nach neuen Anlagemöglichkeiten. Der Wohnungsbau ist für viele Investoren aufgrund der tiefen Leerstandsquoten in den Zentrumsregionen sehr attraktiv, da in diesen Regionen Renditen oberhalb der Verzinsung alternativer festverzinslicher Wertpapiere erzielt werden können.

Die Analyse des Mietwohnungsmarktes in der Schweiz ist besonders wichtig für Investoren, da durch sie das Angebot auf dem Mietwohnungsmarkt gesteuert wird. Derzeit ist aufgrund der hohen Anzahl an Baugesuchen, vor allem in den Schweizer Grosszentren, im Bereich des Mietwohnungsbaus noch keine Trendwende zu erkennen. Das Angebot von neuen Mietwohnungen ist im Verhältnis zur Zahl von neuen Haushalten bereits deutlich höher. In Anbetracht der wachsenden Neubautätigkeit dürften sowohl das Angebot an neuen Mietwohnungen wie auch die Leerstände nochmals wesentlich anwachsen (Wüest Partner, 2019, 2).

Im heutigen Wohnungsbestand ist zu erkennen, dass ein Grossteil der angebotenen Wohnungen eine mittlere Grösse mit drei oder vier Zimmern aufweist. Zur aktuellen Wohnsituation führt das Bundesamt für Sta-

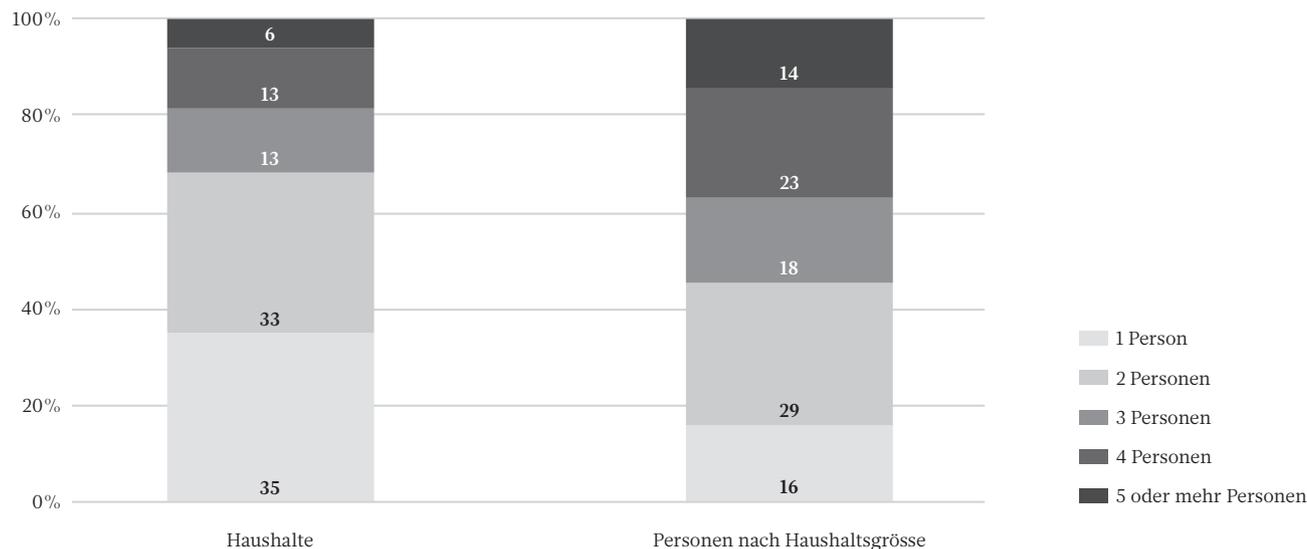


ABBILDUNG 1: Haushalte und Personen nach Haushaltsgrösse; Quelle: Bundesamt für Statistik (2018, o. S.).

tistik weiter aus, dass etwas weniger als die Hälfte der Schweizer Bevölkerung (41%) 2017 in einer 3- oder 4-Zimmer-Wohnung gewohnt hat und 45% in einer Wohnung mit ein oder zwei Zimmern (Bundesamt für Statistik, 2019, 1).

Auch wenn kleine Wohnungen mehr nachgefragt werden, etwa auch als Zweitwohnungen in den Zentren, hat sich doch auch die durchschnittliche Wohnfläche je Mieter vergrössert (Feigl, 2015, 34). Im Vergleich zum Bevölkerungswachstum ist die Wohnbautätigkeit nicht so ausgebaut worden, wie es den tatsächlichen Bedürfnissen entsprechen würde (Wohnbedürfnisse von Zweipersonenhaushalten in Zentrumszonen, Masterarbeit 2019). Das wird auch aus der folgenden Abbildung 2 (Seite 38) deutlich. «Die öffentlichen Auftraggeber – also Bund, Kantone und Gemeinden – investierten in den Neubau weniger (-1,6%), und auch der Umbau (-1,7%) hat sich rückläufig entwickelt. Die privaten Auftraggeber erhöhten ihre Investitionen sowohl bei den Umbauprojekten (+0,4%) wie auch bei den Neubauprojekten (+2,3%)» (Bundesamt für Statistik, 2019, 3) und produzieren so weiterhin ein Überangebot an Wohnungen, obwohl die Anzahl an neuen Einwohnern zurückgeht.

Was die Investoren möglicherweise von einer verstärkten Wohnbautätigkeit abhält, ist die Zunahme an Leerwohnungen. Aus der nachfolgenden Abbildung 3 (Seite 39) ist zu erkennen, dass die 3-Zimmer- und 4-Zimmer-Wohnungen die höchste Anzahl Leerwohnungen aufzeigen.

TRENDS IN URBANEN RÄUMEN

Wohnen wird in der heutigen Zeit immer spezieller, es entwickelt sich immer mehr weg von der traditionellen Wohnung, die ausschliesslich dem Leben diene. Es kommt aufgrund einer steigenden Anzahl von Homeoffice-Arbeitsplätzen und von jungen Kreativen zu einer Vermischung von Wohnen und Arbeiten (Efremidis, 2017, 264).

Zu den neuesten urbanen Entwicklungen gehören alle Formen von Co-Living und Co-Working auch in Kombination, d.h. auch Clusterwohnungen und Mikroapartments. Diese neuen Wohnkonzepte sind auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtet und decken daher nicht die Nachfrage des gesamten Marktes ab. Daher ist es nicht erstaunlich, dass viele dieser neuen urbanen Entwicklungen in der Schweiz nur durch einzelne Pro-

jekte umgesetzt worden sind oder sich noch in der Konzeptionierungsphase befinden. Die Umfrage im Rahmen dieser Untersuchung hat jedoch aufgezeigt, dass diese Entwicklungen an den Bedürfnissen der meisten Zweipersonenhaushalte vorbeiziehen, da sie als innovative Konzepte vor allem für ein Segment der Zweipersonenhaushalte ausgerichtet sind: Für Arbeitsnormaden und die jüngere Generation sind diese Wohnkonzepte sehr interessant.

Erstaunlich ist, dass derzeit nur ein geringer Bedarf an Co-Living vorhanden ist. Aus Sicht der Autoren sollte dennoch das Angebot dafür ausgebaut werden, da sich ein Trend zur Zweitwohnung abzeichnet (Wohnbedürfnisse von Zweipersonenhaushalten in Zentrumszonen, Masterarbeit 2019). In der umgesetzten empirischen Befragung wurden ausschliesslich Zweipersonenhaushalte ausgewertet. Der aus der Sharing Economy kommende Trend zu Mikroapartments und Clusterwohnungen betrifft eher das Segment der Einpersonenhaushalte. Gelegentlich wird eine Nach-

frage auch durch das Angebot bestimmt. Das ist bei den Co-Working-Spaces in den Schweizer Grossstädten der Fall, die bereits von vielen Freelancern und Unternehmen in Anspruch genommen werden.

EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Die Arbeit fokussiert sich auf Zweipersonenhaushalte von Paaren, die sich bewusst für ein Leben in Schweizer Stadtzentren entschieden haben. Es wurden auch kleine Wohngemeinschaften oder Alterswohnungen als Wohnform für Paare untersucht.

Zur Umfrage wurden renommierte Praxispartner grösserer Immobilienverwaltungen beigezogen. Von den rund 12000 angeschriebenen Mietern gingen 445 Umfrageresultate ein. Für die effektive Auswertung waren 213 Resultate verwertbar. Bei der überwiegenden Anzahl der Befragten handelt es sich um Haushalte von Paaren (171). Die Wohngemeinschaften (25) sowie Alleinerziehende mit Kind unter 18 Jahre (11) als

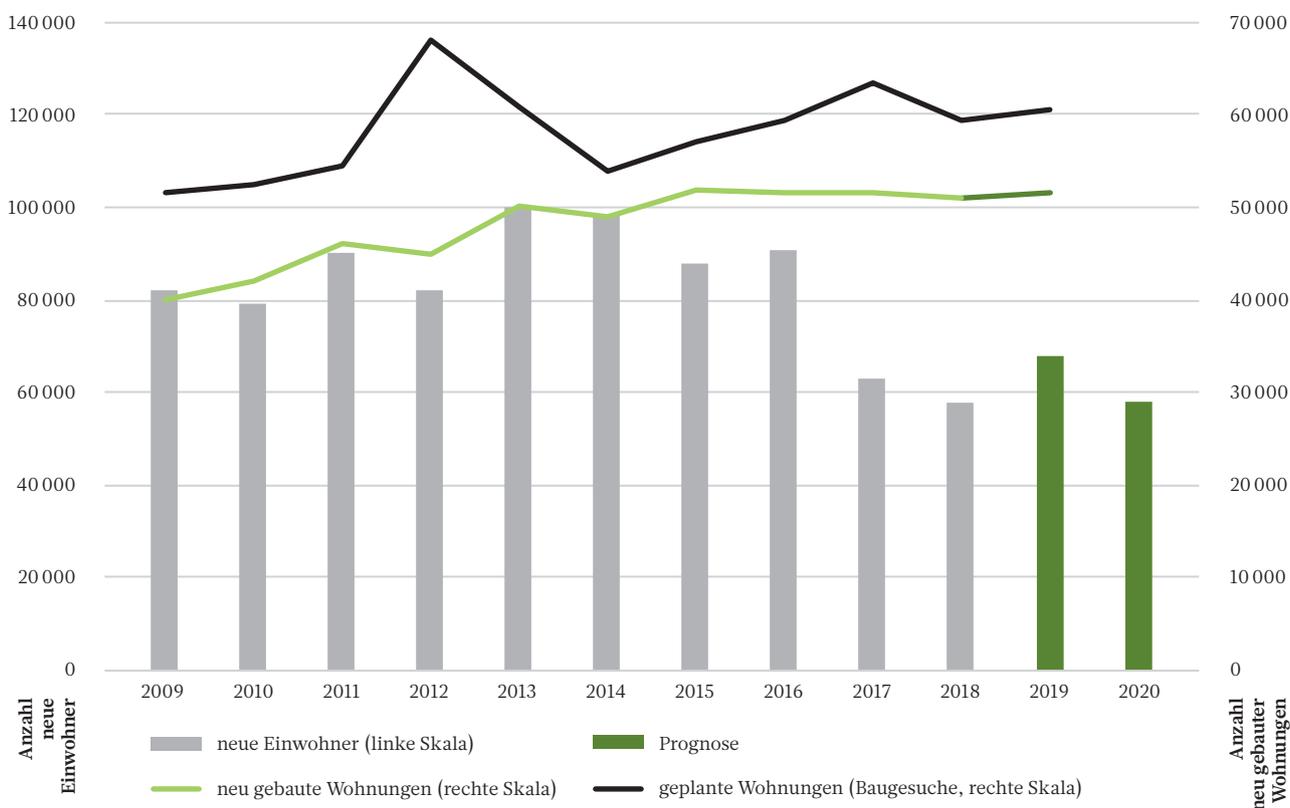


ABBILDUNG 2: Bevölkerungswachstum und Wohnbautätigkeit; Quelle: Wüest Partner (2019, 1).

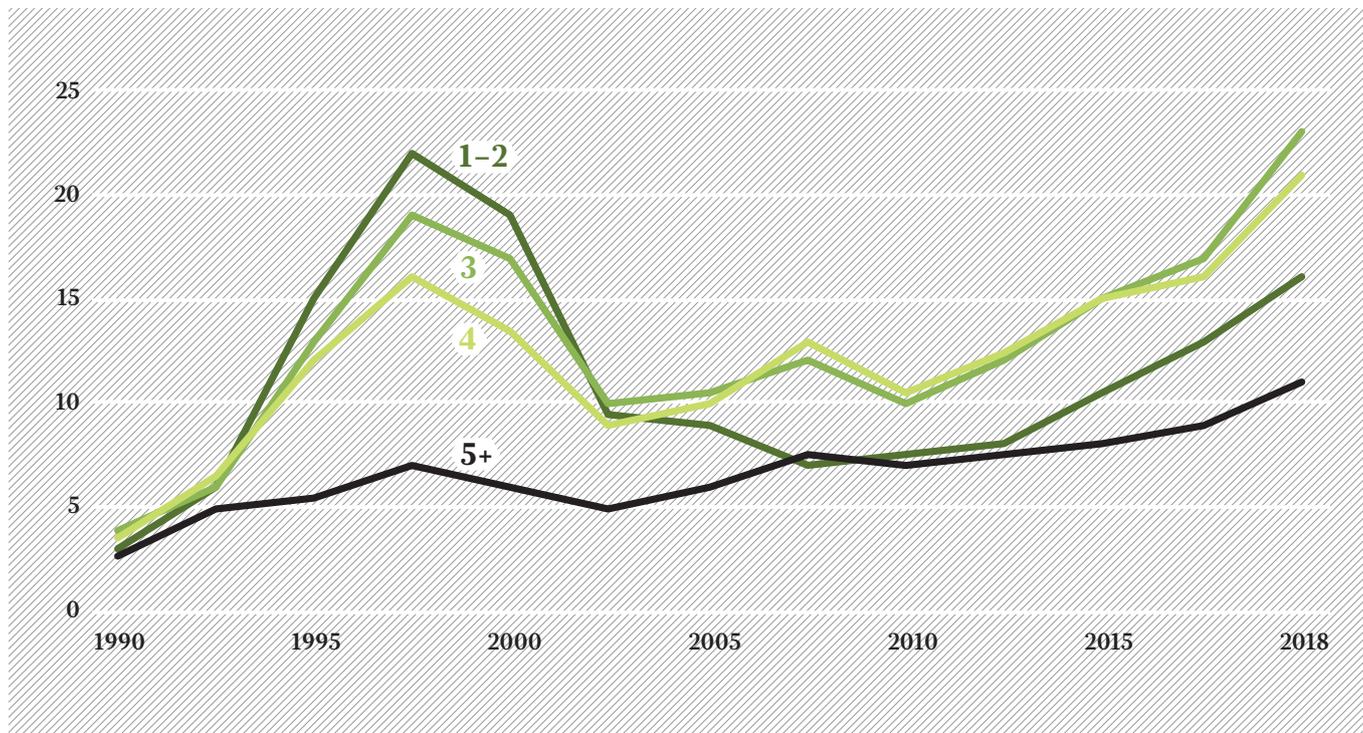


ABBILDUNG 3: Leerwohnungen nach Zahl der Zimmer, in 1000; Quelle: Bundesamt für Statistik (2019, S. 3).

auch diejenigen mit Kind über 18 Jahre (6) waren mit einem weitaus geringeren Anteil vertreten. Dies widerspiegelt sich auch in der Frage nach dem Einkommen. Die Haushalte mit einem sehr niedrigen Einkommen sind unterrepräsentiert. Am stärksten vertreten sind die Haushalte mit einem Einkommen über CHF 180 000 (25%). Sie sind grösstenteils Doppelverdiener und vertreten das wahrscheinlich wohlhabendste Segment am Schweizer Mietwohnungsmarkt.

UMFRAGEERGEBNISSE

Grundvorstellung Miete

Zu Beginn des Fragekataloges wurden die Umfrageteilnehmer gebeten anzugeben, in welcher Höhe ihre grundsätzliche Bruttomietzinsvorstellung liegt. Es ist zu erkennen, dass die Befragten mit tieferen Einkommen etwa ein Drittel ihres Einkommens angeben. Je höher das Einkommen, desto tiefer der Anteil an Miete zum Einkommen. Dennoch sind die höheren Einkommensklassen bereit, mehr Miete zu bezahlen als die tieferen Einkommensklassen. Im Gesamtergebnis liegt der Durchschnitt der Mietzins-Grundvorstellung bei CHF 2050 brutto pro Monat, wobei die Einkommens-

klasse von über CHF 180 000 pro Jahr und Haushalt (25% der Befragten) bereit sind, CHF 2825 pro Monat Miete zu bezahlen.

Mietdauer und Haushaltsform

Bei der Betrachtung der Mietdauer pro Haushaltsform ist zu erkennen, dass die Alleinerziehenden mit Kind unter 18 Jahren am längsten in der gleichen Mietwohnung leben (40% über 10 Jahre). Wiederum ist die Mietdauer bei den Wohngemeinschaften mehrheitlich kurzfristig und nicht dauerhaft (31% weniger als 1 Jahr). Sie ziehen am häufigsten um. Bei den Paarhaushalten ist die Dauer von 3 bis 5 Jahren mit einem Anteil von 29% der Befragten am häufigsten anzutreffen.

Mikrolage

Bei der Frage nach der maximalen Fusswegdistanz zu den öffentlichen Verkehrsmitteln kommt deutlich zum Ausdruck, dass kaum eine Haushaltsform bereit ist, mehr als 10 Minuten, sprich max. 800 m Fussweg in Kauf zu nehmen. Bei der Frage nach der Distanz zu den Einkaufsmöglichkeiten verschiebt sich das Bild etwas. Ein Grossteil der Befragten nehmen einen Fussweg zwischen 400 m und 1200 m in Kauf, das heisst bis zu

15 Minuten. Die Nähe zu Schulen und Kindergärten ist den Befragten grösstenteils unwichtig, da mehrheitlich kinderlose Zweipersonenhaushalte an der Umfrage teilgenommen haben.

Mikrologie, Umgebung und Individualverkehr

Die Top-3-Bedürfnisse der Paarhaushalte sind eine zentrale Mikrologie, eine ruhige Wohnlage sowie die Nähe zu den öffentlichen Verkehrsmitteln. Erstaunlicherweise sind den Paaren Bars/Restaurants/Nightlife eher unwichtig. Beim Individualverkehr sind die Paare der Meinung, dass die Wohnlage gut mit dem Auto erreichbar sein soll, ein Tiefgaragen- oder Autoabstellplatz sowie ein Besucherparkplatz ist ihnen wichtig. Alle Haushaltsformen beurteilen im Gegensatz zur allgemein verbreiteten Meinung, dass der Mobility-Standort sowie die Ladestationen für das E-Fahrzeug sowie E-Bike eher unwichtig sind.

Raumaufteilung

Ein Grossteil der Befragten favorisieren eine 3- bis 3,5-Zimmer-Wohnung (49%) sowie eine 4- bis 4,5-Zimmer-Wohnung (28%). Je höher das Einkommen, desto stärker der Wunsch nach mehr Zimmern. Auch dies lässt auf das finanzstarke Segment der Paare zurückführen.

Wohnfläche, Geschoss und Raumangebot

Erstaunlich wiederum ist die Erkenntnis, dass der Flächenbedarf der einkommensschwachen Haushalte sich nur gering von den finanzstarken Haushalten unterscheidet. Im Durchschnitt liegt dieser über alle Einkommensgruppen bei 105m², was deutlich über dem Schweizer Durchschnitt von 44m² pro Person in Haushalten mit mehr als einer Person liegt (Bundesamt für Statistik, 2019, 1). Am beliebtesten sind bei den Zweipersonenhaushalten die Attika- bzw. Dachgeschosswohnungen. Immerhin 35% aller Befragten favorisieren eine Gartenwohnung. Im Vergleich zu den Singlehaushalten haben die Zweipersonenhaushalte weniger Angst vor Einbrüchen. Das Raumangebot soll durch einen Balkon/Terrasse/Loggia, ein Keller- oder Estrichabteil ergänzt werden. Oft in Wohnüberbauungen erstellte Gemeinschafts- und Hobbyräume werden als eher unwichtig bewertet.

Ausstattung

Bei der Ausstattung sind die Topbedürfnisse helle Räume bzw. viel Fensterfläche, eine gute Schallisolierung sowie eine Gegensprechanlage. Dieses Bedürfnis widerspie-

gelt die moderne Bauweise bei Neubauten. Das Bedürfnis nach einer umweltfreundlichen Bauweise und einer kontrollierten Lüftung kann ebenfalls als eher wichtig eingestuft werden. Über alle Haushaltsformen hinweg sind die Dusche, der Waschturm in der Wohnung sowie der praktische Stauraum innerhalb der Wohnung die stärksten Bedürfnisse. Die Badewanne wird stärker von den Alleinerziehenden mit Kind als den Paaren und Wohngemeinschaften geschätzt. Das Cheminée oder der direkte Zugang vom Schlaf- zum Badezimmer ist eher unbedeutend. Der Parkett als Bodenbelag wird von 59% der Befragten favorisiert. Die Küche soll für 58% der Befragten offen, für 19% geschlossen sein. Für immerhin 23% spielt es keine Rolle.

Küche

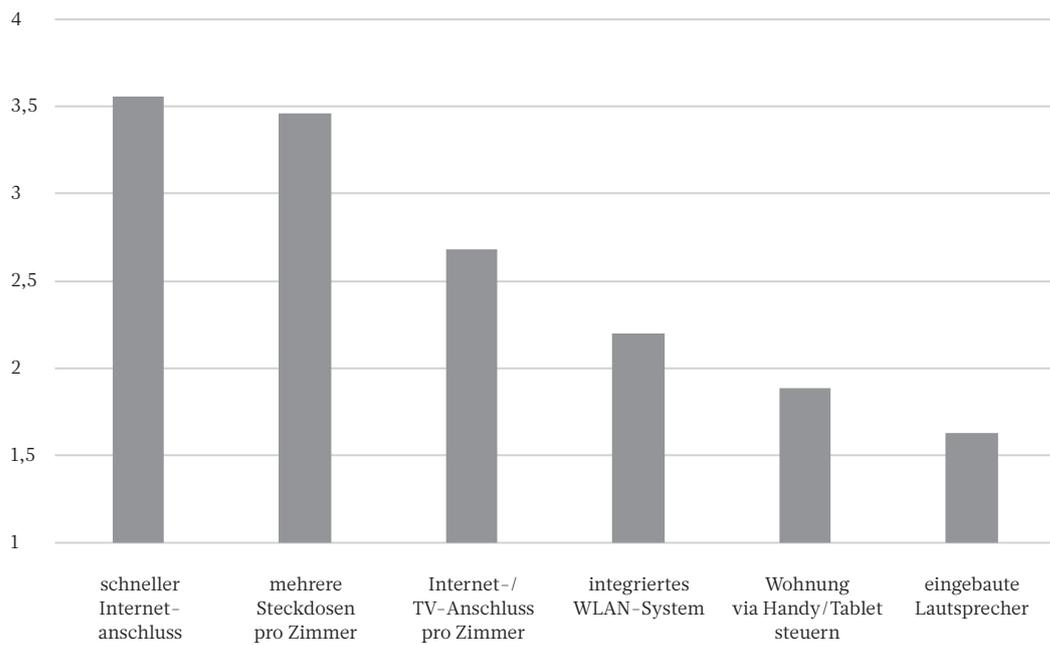
Deutlich am wichtigsten ist den Befragten der Geschirrspüler, gefolgt von einem grossen Kühlschrank und einer grosszügigen Arbeitsfläche. Der Steamer bzw. Kombisteamer, die Mikrowelle oder das Induktionskochfeld schneiden eher nebensächlich ab. Bei der Küchenabdeckung waren sich die Befragten zu 68% einig, dass eine Steinabdeckung die richtige Wahl ist. Auch hier wird erkannt, dass die Paarhaushalte ein finanzstarkes Segment sind, die sich im Vergleich zu Keramik, Chromstahl oder Kunstharz das teuerste Material leisten wollen.

Technologie

Bei den Fragen nach den Technologieansprüchen zeigt sich die höchste Bedeutung beim schnellen Internetanschluss sowie mehreren Steckdosen in den Zimmern. Interessanterweise kosten diese Bedürfnisse in der Projektentwicklung nicht viel, bringen aber viel. Es besteht nur ein geringes Bedürfnis nach einem bereits integrierten WLAN-System. Offenbar möchten die Befragten selbst entscheiden, welches System bei welchem Anbieter sie verwenden. Die moderne Vernetzung und Steuerung der Wohnung (Heizung, Verbrauch, Sonnenstoren, Kaffeemaschine etc.) via Tablet oder Handy ist ebenfalls ein eher unterdurchschnittliches Bedürfnis. Auch die bereits eingebauten Lautsprecher werden nur von Einzelnen geschätzt (Abbildung 4, Seite 41).

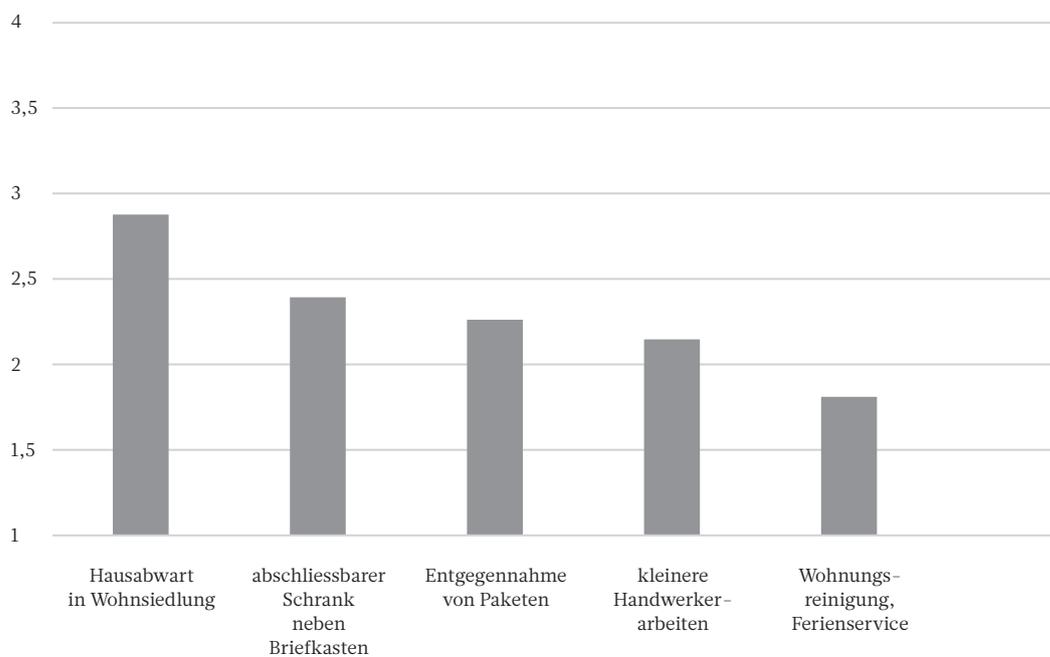
Dienstleistungen

Die Dienstleistungen schneiden im Gesamtergebnis eher unterdurchschnittlich wichtig ab, obwohl dieses Segment sich solche Zusatzdienstleistungen leisten könnte. Nur der Hauswart in der Wohnsiedlung ist für die Befragten von Bedeutung (Abbildung 5, Seite 41).



Technologiebedürfnisse

ABBILDUNG 4: Technologiebedürfnisse; Quelle: eigene Darstellung aus Umfrageresultaten.



Dienstleistungsbedürfnisse

ABBILDUNG 5: Dienstleistungsbedürfnisse; Quelle: eigene Darstellung aus Umfrageresultaten.

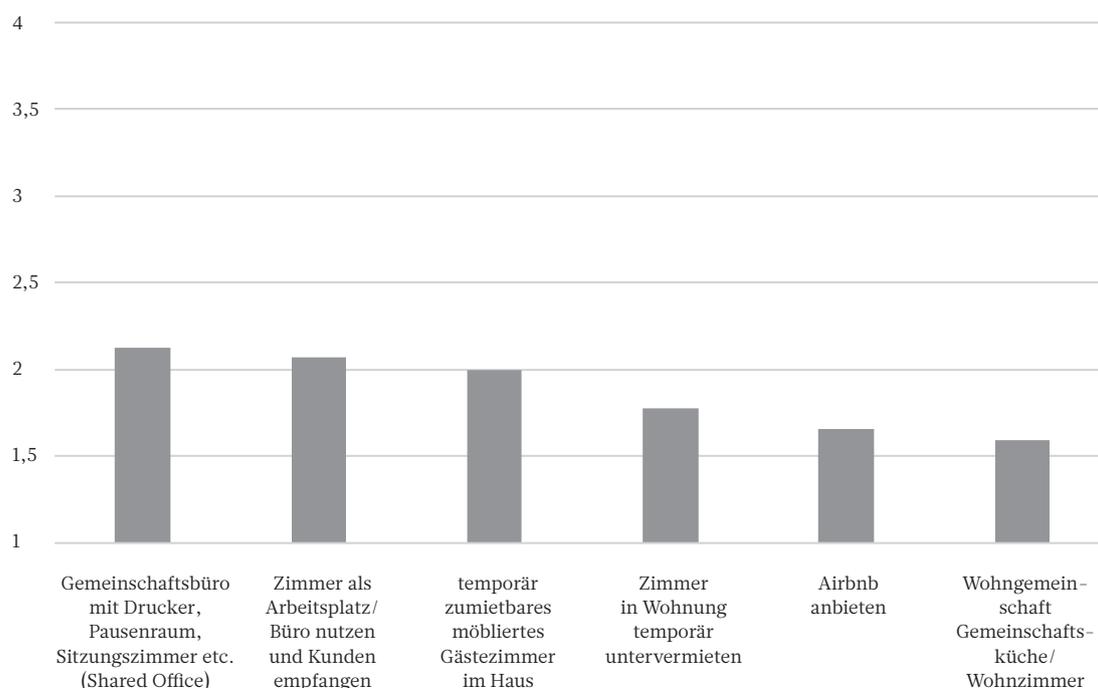


ABBILDUNG 6: Soziales Gefüge; Quelle: eigene Darstellung aus Umfrageresultaten.

Soziales Gefüge

Die Trendprognosen rund um das Thema Sharing Economy und Co-Living scheinen sich nicht zu bestätigen. Generell können sich die Zweipersonenhaushalte diese Wohnformen eher weniger vorstellen (Abbildung 6, oben).

Zahlungsbereitschaft

Die Befragten wurden zu Beginn der Umfrage gebeten anzugeben, wo die grundsätzliche Vorstellung des Bruttomietzinses liegt. Zum Schluss der Umfrage wurden die Teilnehmer aufgefordert anzugeben, wie hoch die Bereitschaft wäre, für die ideale Wohnung mehr Miete zu bezahlen. Diese Werte wurden verglichen bzw. gegenübergestellt.

Die Alleinverdiener (mehrheitlich Saläre zwischen CHF 80 000 und 120 000) waren im Durchschnitt grundsätzlich bereit, CHF 2107 Bruttomiete pro Monat zu bezahlen. Zum Schluss der Umfrage waren die Befragten bereit, für die ideale Wohnung im Durchschnitt CHF 2271 Bruttomiete pro Monat zu bezahlen. Dies

entspricht einer potenziellen Bereitschaft, pro Monat CHF 164 (+8%) mehr Miete zu bezahlen.

Bei den Doppelverdienern (mehrheitlich Saläre über CHF 180 000) lag der Durchschnittswert der Grundsatzmiete sogar etwas tiefer als bei den Alleinverdienern. CHF 2075 Bruttomiete pro Monat waren die Doppelverdiener grundsätzlich bereit zu bezahlen. Die ideale Wohnung darf hingegen im Durchschnitt CHF 2601 kosten. Dies entspricht einer potenziellen Bereitschaft, pro Monat CHF 526 (+26%) mehr Miete zu bezahlen. Hält man sich vor Augen, dass CHF 100 Miete mehr pro Monat den Ertragswert der Liegenschaft (Kapitalisierungssatz 4%) um CHF 30 000 anhebt, so lohnt es sich sehr, zumindest die kleinen Anpassungen im Innenausbau vorzunehmen. Bei der Frage, für welchen Mehrwert die Beteiligten bereit wären, mehr Miete zu bezahlen, ist über alle Vergleiche hinweg die Lage auf Platz Nummer 1. Gefolgt von der Umgebung, dem Raumangebot sowie der Ausstattung, wobei hier Unterschiede je Haushaltsform und Einkommen bestehen. Z.B. ist der höchsten Einkommensgruppe die Umgebung etwas wichtiger als das



Raumangebot. Bei den Einkommenschwächsten hingegen geht das Raumangebot vor. Für Dienstleistungen und Co-Living sind die Zweipersonenhaushalte grösstenteils nicht zu begeistern und entsprechend auch nicht bereit, dafür mehr Miete zu bezahlen.

HYPOTHESEN

Im Rahmen der Masterarbeit 2019 (Wohnbedürfnisse von Zweipersonenhaushalten in Zentrumszonen, ab Seite 53), wurden folgende Hypothesen aufgestellt und getestet:

Hypothese I: Bedarf nach technologisch vernetzten und ökologisch nachhaltigen Wohnungen

Die Hypothese des Bedarfs an einer technologisch vernetzten und ökologisch nachhaltigen Wohnung kann nicht gänzlich bestätigt werden. Die Befragten sind nicht bereit, für technologische Vernetzung mehr Miete zu bezahlen. Dennoch ist der schnelle Internetanschluss sowie mehrere Steckdosen pro Zimmer ein starkes Bedürfnis. Jedoch können sie sich vorstellen, für eine ökologisch nachhaltig ausgestattete Wohnung mehr Miete zu bezahlen.

Hypothese II: Bedarf nach Co-Living

Die Hypothese des Bedarfs an Co-Living bzw. Shared-Office-Angeboten kann nicht bestätigt werden. Entgegen der publizierten Trendentwicklung aus der Literatur findet dieses Angebot aktuell keine Abnehmer. Die Befragten können sich kaum vorstellen, innerhalb der Wohnung einen Arbeitsplatz einzurichten oder ein komplett ausgestattetes Büro in der Wohnanlage temporär anzumieten. Mehr als die Hälfte der Befragten ist nicht bereit, für dieses Angebot mehr Miete zu bezahlen.

Hypothese III: Bedarf nach optimal erschlossener Mikrolage

Die Hypothese des Bedarfs an einer optimal erschlossenen Mikrolage kann klar bestätigt werden. Die Befragten sind über alle Haushaltsformen und Lohnklassen hinweg bereit, mehr Miete für eine optimale Mikrolage zu bezahlen. Rund 90% der Befragten gaben an, für die Lage mehr Miete in Kauf zu nehmen. Zu den Top-Bedürfnissen der Mikrolage gehören die Nähe zu den öffentlichen Verkehrsmitteln, die Nähe zu Einkaufsmöglichkeiten, die Nähe zum Arbeitsort sowie die Nähe zu Naherholungsgebieten. Die Befragten wünschen sich eine zentrale und dennoch ruhige Wohnlage. Auch dafür sind sie bereit, mehr Miete zu bezahlen.

FAZIT

Im Rahmen dieser Arbeit wurde empirisch untersucht, wie sich die Wohnbedürfnisse von Zweipersonenhaushalten in den Schweizer Städten entwickelt haben und wie die Immobilienprojektentwicklung darauf reagieren kann. Interessant ist die Erkenntnis, entgegen der weitverbreiteten Annahme, urbane Trends wie Co-Living oder Shared-Economy seien ein starkes Bedürfnis, dass dies zumindest für das Segment des Zweipersonen- bzw. Paarhaushaltes nicht zutrifft. In den letzten Jahren wurde viel an peripheren Standorten gebaut, wo die Leute nicht unbedingt wohnen wollen (wo demnach der Leerstand relativ hoch ist). Dies gilt v.a. für gut verdienende Zweipersonenhaushalte. In den beliebten Stadtzentren besteht nach wie vor eine Wohnungsknappheit. Die Aussage, es sei grundsätzlich genügend Wohnraum für Zweipersonenhaushalte vorhanden, muss somit relativiert werden. Das wohl finanzstärkste Segment hat hohe Bedürfnisse an den Mietwohnungsbau. Erstaunlicherweise sind diese für die Investoren, Eigentümer und Projektentwickler nicht immer mit hohen Entwicklungskosten in Verbindung zu bringen. Ein schneller Internetanschluss oder mehrere Steckdosen pro Zimmer sind in der Entwicklung günstig, können sich aber positiv auf die Miete und die Rendite des Objekts auswirken. Ein freundlicher Hauswart, der kleinere Reparaturarbeiten erledigen kann, werden von den Paaren ganz besonders geschätzt. Wenn der lichtdurchflutete Neubau möglichst nahe an den öffentlichen Verkehrsmitteln liegt, dieser eine gute Schallisolierung aufweist und die Immobilie ökologisch nachhaltig ausgestattet ist, können die Bedürfnisse der Paarhaushalte sehr gut abgedeckt werden.

BUNDESAMT FÜR STATISTIK (BFS): Haushalte, 2018.

BUNDESAMT FÜR STATISTIK (BFS): Bau und Wohnungswesen, 2019.

WÜEST PARTNER: Immobilienmarkt Schweiz, 2019.

EFREMIDIS: Trends und Herausforderungen in der Wohnungswirtschaft, 2017.

MASTERARBEIT: Wohnbedürfnisse von Zweipersonenhaushalten in Zentrumszonen, 2019.

*Die Autoren***MARTIN OBERRAUTER**

ist dipl. Architekt FH und absolvierte den Master in Real Estate Management im Jahr 2019. Er arbeitet in der Bauleitung im Bereich Neubau bei der Allreal Generalunternehmung AG, ist für die Umsetzung von verschiedenen Projekten verantwortlich und vertritt die Interessen der Bauherrschaft.

**ANDRIJANA PANTIC**

ist Immobilienbewerterin mit eidg. FA und absolvierte den Master in Real Estate Management im 2019. Sie arbeitet als Portfoliomanagerin beim Kanton Zürich und ist zuständig für die strategische Steuerung von kantonalen Immobilien.

Bauliche Massnahmen von mittelgrossen Wohnbaugenossenschaften – Herausforderungen und Lösungsansätze

Von Nancy Ernst, Philipp Furrer, Andreas Pfister
und Markus Ulrich

In Zürich und Umgebung sind gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften wichtige Marktteilnehmer. Viele Genossenschaften sind klein, haben keine professionellen Strukturen und weisen einen älteren Liegenschaftsbestand auf. Wie planen und führen diese Genossenschaften ihre baulichen Massnahmen aus, und welche Optimierungsmöglichkeiten gibt es?

EINLEITUNG

Viele Bauten gemeinnütziger Wohnbauträger stammen aus den Blütezeiten der Genossenschaftsbewegung in der ersten Hälfte des vorigen Jahrhunderts und dem Beginn der Hochkonjunktur, wobei insbesondere in den Fünfziger- und Sechzigerjahren in der Region Zürich Wohnungsnot herrschte (Kurz, 2000, 9) (Böniger & Frei, 2009, 82). Viele Liegenschaften müssen heute saniert werden oder haben zum Teil das Ende ihres Lebenszyklus erreicht. Dies stellt viele Wohnbaugenossenschaften vor grosse Herausforderungen (Schmid, 2005, 106–107) (Abbildung 1, Seite 47).

Die meisten Wohnbaugenossenschaften haben einen relativ kleinen Wohnungsbestand. Dieser reicht häufig von einer Handvoll bis zu einigen Hundert Wohnungen. Für diese Organisationen lohnt es sich meist nicht, eine eigene Geschäftsstelle zu betreiben oder eigene Mitarbeitende einzustellen, welche sich um bauliche Massnahmen kümmern.

Gleichzeitig ist der Vorstand mit seiner strategischen Funktion weder das geeignete Gremium noch in der Lage, operative Aufgaben als Nebenamt zu übernehmen.

Weiter sind die Anforderungen an Wohnbaugenossenschaften in verschiedenen Bereichen (Finanzen, Recht, Ansprüche der Mieter etc.) deutlich gestiegen (Van Wezemaal, 2005, 90–92). Zunehmend ist eine Abnahme der Freiwilligenarbeit festzustellen, und es bestehen Schwierigkeiten, geeignete Vorstandsmitglieder zu gewinnen. Hinzu kommt der politische Anspruch, den Anteil preisgünstiger Wohnungen zu erhöhen (Stadtrat von Zürich, 2011, 11–14).

Mit dieser Ausgangslage stellen sich bei mittelgrossen Wohnbaugenossenschaften folgende Fragen:

- Wie werden Erneuerungszyklen erkannt und eingehalten?
- Wie werden bauliche Massnahmen (Sanierungen, Erweiterungen oder Ersatzneubauten) organisiert, mit welchen Projektstrukturen werden sie umgesetzt, und auf welchen Grundlagen basieren die Entscheidungen (z.B. Leitbild, Bauleitbild etc.)?
- Wie werden übrige Sanierungsthemen (Wohnen im Alter, energetische Massnahmen, Ausnutzungspotenzial/Verdichtung) berücksichtigt?
- Wie werden die Massnahmen finanziert?

Aus den genannten Voraussetzungen wurde die These abgeleitet, dass mittelgrosse Wohnbaugenossenschaften für die Umsetzung baulicher Massnahmen nicht effizient organisiert sind. Als bauliche Massnahmen werden eine umfassende Sanierung, tiefere bauliche Eingriffe oder ein Ersatzneubau definiert. Eine effiziente Organisation bedarf einer Bauherrenkompetenz sowie geeigneter Strukturen, die eine weitgehend reibungslose Planung und Umsetzung erlauben.

DIE GEMEINNÜTZIGE GENOSSENSCHAFT

Die genossenschaftliche Idee beruht auf dem Prinzip der gemeinsamen Selbsthilfe einer Gruppe von Personen mit dem Zweck, günstigen Wohnraum zu erstellen und zu vermieten. Mit der Organisation in der Rechtsform einer Genossenschaft (OR, Art. 828 ff.) und der damit verbundenen persönlichen Mitgliedschaft ergeben sich einige Rechte und Pflichten, die über das blosses Mieten einer Wohnung hinausgehen. Bei Mitgliedergenossenschaften entscheiden die Bewohnenden selber über ein bauliches Vorhaben mit. Je kleiner eine Genossenschaft ist, desto grösser ist das Gewicht jedes einzelnen Mitgliedes.

Aufgrund der Kalkulation der Mietzinse nach den effektiven Kosten (sogenannte Kostenmiete) sind die Mietzinse im Durchschnitt günstiger als auf dem übrigen Mietwohnungsmarkt (Stadt Zürich, Büro für Wohnraumförderung, 2015). Zudem besteht eine hohe

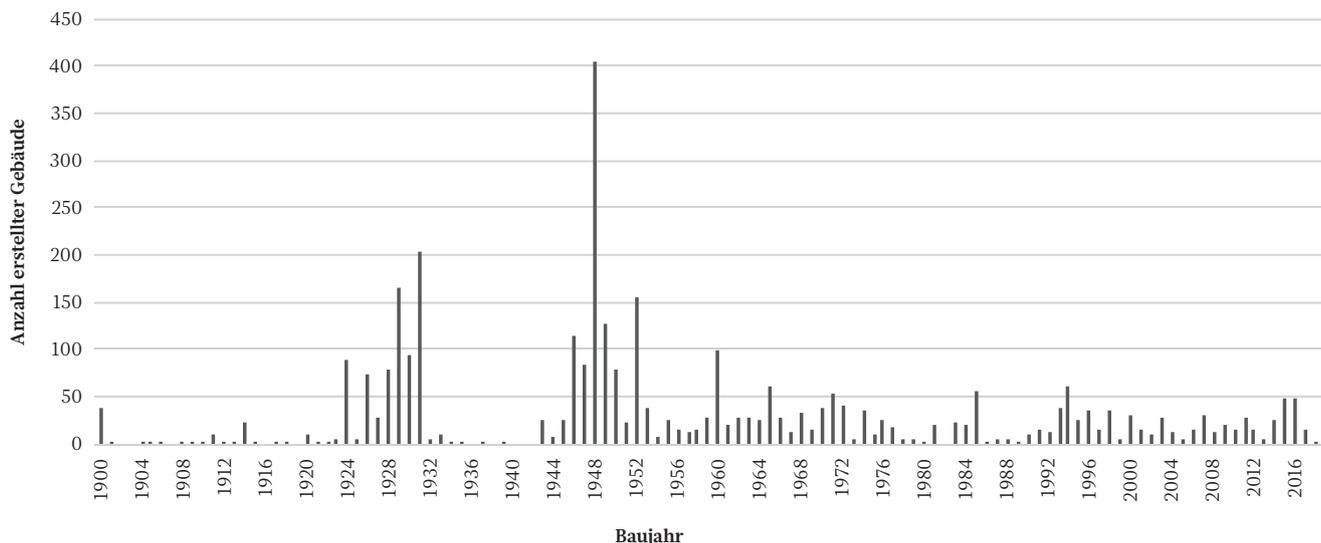


ABBILDUNG 1: Anzahl Gebäude nach Baujahr seit 1900; Quelle: eigene Darstellung, Daten: wbg Zürich/Gebäuderegister.

Wohnsicherheit, da eine Kündigung nur mit dem Ausschluss aus der Genossenschaft möglich ist. Die Mitglieder können aktiv am Genossenschaftsleben teilnehmen sowie mitbestimmen und mitgestalten. Um Mitglied einer Wohnbaugenossenschaft zu werden, müssen Anteilscheine gezeichnet werden (wbg Schweiz, o.J.-b).

Auch heute ist die Genossenschaftsidee immer noch aktuell. Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Solidarität haben vielfach einen hohen Stellenwert (Schmid, 2009, 9). Die Verwaltung erfolgt bei kleinen Wohnbaugenossenschaften häufig durch ihre Mitglieder oder den Vorstand und bei grösseren Genossenschaften durch eine eigene Geschäftsstelle.

Die meisten Genossenschaften sind in einem Dachverband organisiert und verstehen sich trotz grosser Unterschiede als Teil der Genossenschaftsbewegung. Als Mitglieder von Wohnbaugenossenschaft Schweiz Regionalverband Zürich (wbg Zürich) qualifizieren sich gemäss Statuten (Art. 5, Abs. 2) hauptsächlich folgende

Organisationen: «Als aktive Mitglieder werden Wohnbaugenossenschaften sowie andere gemeinnützige Wohnbauträger aufgenommen, deren Hauptzweck die Erstellung und Abgabe preisgünstigen Wohnraums ist» (wbg Zürich, o.J.). Der Verband erbringt auch zahlreiche Beratungsdienstleistungen für seine Mitgliedsorganisationen.

SEGMENTIERUNG DER GENOSSENSCHAFTEN IM RAUM ZÜRICH

In dieser Studie werden Genossenschaften untersucht, welche mutmasslich mehr als eine Liegenschaft in ihrem Bestand halten. Dies wird ab einer Grössenordnung von mehr als zwölf Wohnungen vermutet. Ab einem Bestand von mehr als 500 Wohnungen wird von professionellen Geschäftsstellenstrukturen ausgegangen, was die Obergrenze der untersuchten Genossenschaften darstellt (Tabelle 1, unten).

Kategorie	Anzahl Wohnungen	(erwartete) Charakteristika
kleine Genossenschaft	0–12 Wohnungen	selbstverwaltete Genossenschaft mit maximal einem Mehrfamilienhaus
mittelmittlere Genossenschaft	13–500 Wohnungen	mehr als ein Mehrfamilienhaus oder eine Siedlung, klassische Organisationsstruktur mit Vorstand und teilweise Angestellten
grosse Genossenschaft	ab 501 Wohnungen	mehrere Siedlungen mit professioneller Geschäftsstelle

TABELLE 1: Kategorisierung der Wohnbaugenossenschaften.

Die Analyse der Daten der Mitglieder von wbg Zürich zeigt, dass rund zwei Drittel aller Genossenschaften zu den «mittelgrossen Wohnbaugenossenschaften» gezählt werden können. Die Abbildung 2 (unten links) verdeutlicht den hohen Anteil an kleinen und mittelgrossen Wohnbaugenossenschaften.

Abbildung 2 zeigt eindrücklich, dass nur 16% aller Mitglieder von wbg Zürich einen Bestand von mehr als 500 Wohnungen aufweisen. Bei der kumulierten Anzahl der Wohnungen, welche die Mitglieder von wbg Zürich halten, zeigt sich allerdings ein anderes Bild. Jene Organisationen mit mehr als 500 Wohnungen, die gemäss Abbildung 2 nur 16% aller Verbandsmitglieder ausmachen, besitzen fast drei Viertel aller gemeinnützigen Wohnungen (Abbildung 3, unten rechts).

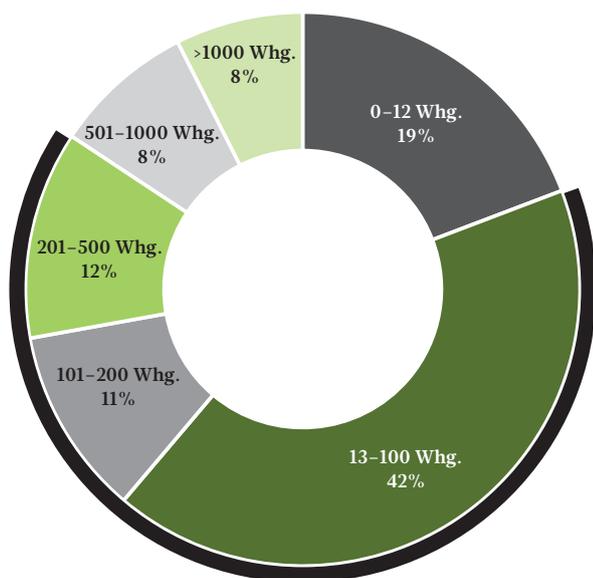
ONLINEUMFRAGE

Das Ziel der empirischen Untersuchung in Form einer Umfrage bei mittelgrossen Genossenschaften in der Region Zürich war herauszufinden, ob diese ihr Portfolio effizient steuern. Dazu wurde im Zeitraum vom 13.4. bis 6.6.2019 eine Onlineumfrage bei mittelgross-

sen Wohnbaugenossenschaften in der Region Zürich durchgeführt. Dafür wurden 172 Mitglieder von wbg Zürich per E-Mail eingeladen, welche über einen Bestand von 10 bis 600 Wohnungen verfügen. Die Auswertung der Onlineumfrage basiert auf 43 vollständig ausgefüllten Fragebogen, was einem Rücklauf von 25% der angeschriebenen Genossenschaften entspricht. Nachfolgend werden einige Auswertungen der Befragung erläutert.

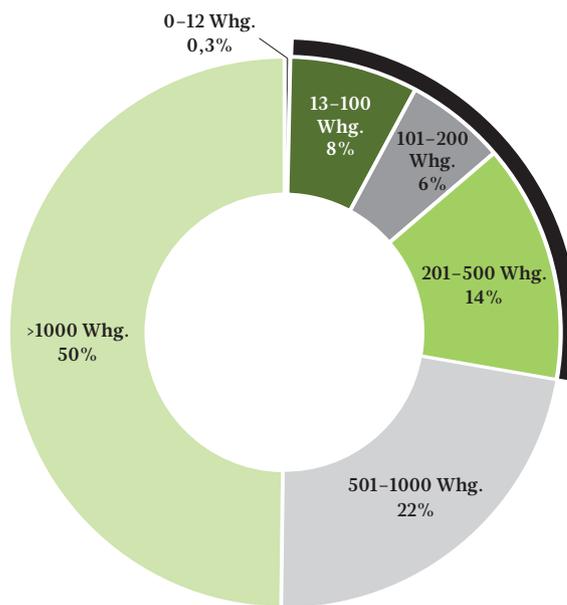
VORHANDENES FACHWISSEN IN DEN VORSTÄNDEN

Es wurde nach dem vorhandenen Fachwissen in den Vorständen gefragt. Dabei zeigt sich hier ein breites Spektrum: Fachwissen in den Bereichen Finanzen wird angeführt vor Sozialem, Bau, Architektur und Bewirtschaftung. Interessanterweise findet sich Fachwissen in den Bereichen Bau und Architektur bei allen Genossenschaften ab ungefähr 150 Wohnungen. Bei den kleineren fehlen allerdings diese für Sanierungsvorhaben entscheidenden Fachbereiche in der Tendenz häufiger, wie die Regressionsgerade in Abbildung 4 (Seite 49) zeigt.



■ untersuchte Genossenschaften

ABBILDUNG 2: Prozentualer Anteil der Genossenschaften nach Kategorie der Wohnungsanzahl; Daten: wbg Zürich.



■ untersuchte Genossenschaften

ABBILDUNG 3: Kumulierte Anzahl Wohnungen nach Kategorie der Wohnungsanzahl; Daten: wbg Zürich.



Fachwissen Bau und Architektur im Vorstand

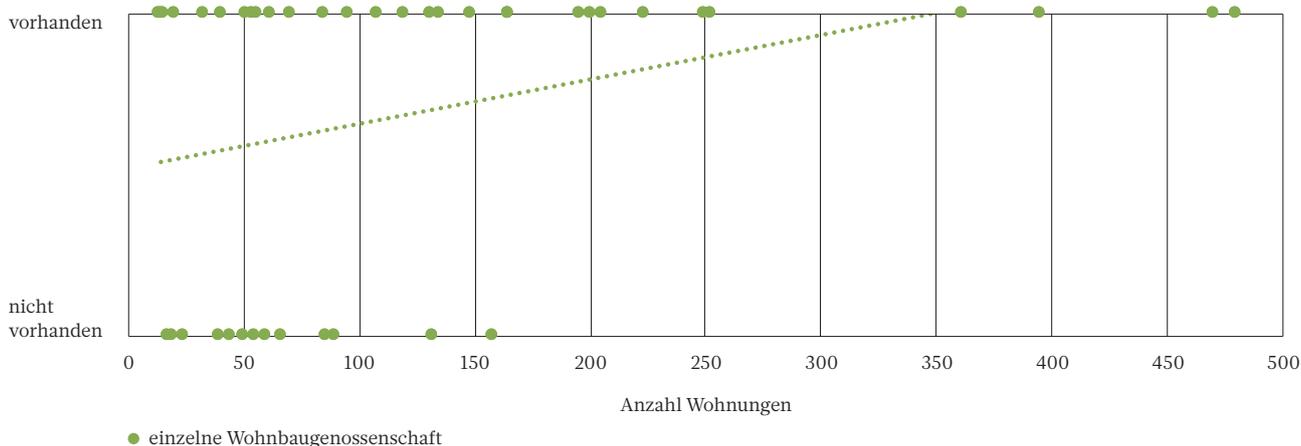


ABBILDUNG 4: Vorhandenes Fachwissen über Bau/Architektur im Vorstand in Abhängigkeit zur Wohnungsanzahl;
Quelle: eigene Darstellung (Onlineumfrage).

AUSLÖSER BAULICHER MASSNAHMEN

Die Auslöser für bauliche Massnahmen sind vielfältig. Jene Genossenschaften, welche über keine strategische Liegenschaftsplanung verfügen, nennen häufiger Mängel bzw. Schäden oder Mieterwechsel als Auslöser für bauliche Massnahmen. Energetische Verbesserung wird von Genossenschaften mit strategischer Liegenschaftsplanung häufiger genannt. Die Erstellung eines Bauleitbildes hilft Erneuerungszyklen zu erkennen und einzuhalten.

Grössere Wohnbaugenossenschaften orientieren sich häufiger an einer strategischen Liegenschaftsplanung, beispielsweise in Form eines Bauleitbildes, wogegen kleinere Organisationen häufiger auch Mieterwechsel als Anlass für eine kleinere bauliche Massnahme nehmen. Mängel oder Schäden sind als Auslöser bei den untersuchten Genossenschaften unabhängig vom Wohnungsbestand etwa gleich häufig (Abbildung 5, Seite 50).

ORGANISATION BAULICHER MASSNAHMEN

Den 28 Umfrageteilnehmenden (65%), welche in den letzten 15 Jahren eine umfassende Sanierung begleitet oder miterlebt haben, wurde die Frage nach der Organisation der baulichen Massnahme gestellt. Die interne

Organisation erfolgt unterschiedlich. Möglich sind die direkte Organisation durch den Vorstand, durch Gründung einer Baukommission respektive durch das vorhandene Bauressort im Vorstand. Bei fehlendem Fachwissen kann auch ein externer Bauherrenberater beigezogen werden. Abbildung 6 (Seite 51) zeigt, wie häufig welche Kombination gewählt wird.

Am häufigsten wurde die Kombination Planung durch ein Bauressort oder eine Baukommission und Beizug eines externen Bauherrenberaters gewählt. Danach folgt die Kombination Planung durch den Vorstand und Bauressort oder Baukommission sowie zusätzlicher Beizug eines Bauherrenberaters. Nur bei vier Genossenschaften (14%) übernimmt der Vorstand die ganze Organisation alleine. Die Bauvorhaben werden somit mehrheitlich effizient organisiert. Um eine effiziente und professionelle Führung der Genossenschaft zu gewährleisten, konzentriert sich der Vorstand generell auf die strategischen Aufgaben. Vor allem im Bauwesen ist der strategische Teil je nach Anzahl Wohnungen vom operativen Bereich zu trennen.

WEITERE BAULICHE THEMEN

Wenn bei einer Liegenschaft eine Sanierung ansteht, werden teilweise auch weitere Themen wie Grundrissveränderung bzw. Attraktivitätssteigerung, energeti-

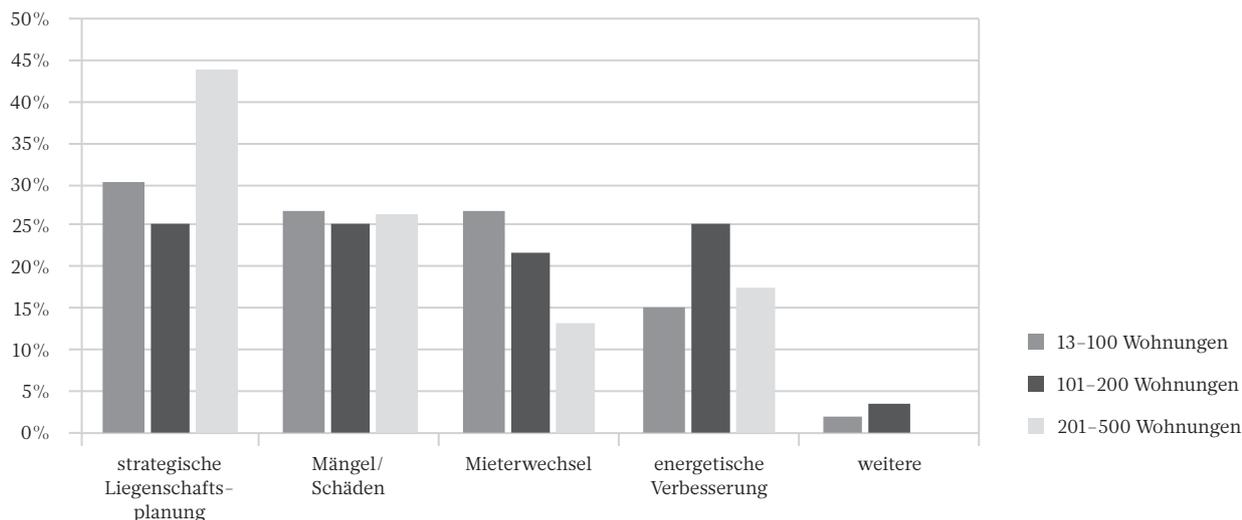


ABBILDUNG 5: Auslöser für bauliche Massnahmen, gruppiert nach Wohnungsbestand der Genossenschaft; Quelle: eigene Darstellung (Onlineumfrage).

sche Massnahmen, Wohnen im Alter, Ausnutzungsreserven, Ersatzneubau, Erhalt von Fördergelder / -beiträgen berücksichtigt und umgesetzt. Wenn kein Fachwissen im Bereich Bau und Architektur vorhanden ist, wird diesen weiteren Themen insbesondere energetischen Massnahmen, Ausnutzungsreserven und «Wohnen im Alter» weniger oder keine Beachtung geschenkt.

Zudem zeigt sich beim Thema «Wohnen im Alter», dass zwar für eine Mehrheit der Befragten dieses Thema sehr wichtig ist. Jedoch besteht zwischen Absicht und Umsetzung ein grosser Unterschied beziehungsweise lassen sich diese Themen nicht immer umsetzen. Die Gründe führen von zu hohen Kosten und damit verbundenen Mietzinserhöhungen zu fehlender Akzeptanz bei Vorstandsmitgliedern.

BEFRAGUNGEN VON EXPONENTEN DER WOHNBAUGENOSSENSCHAFTEN

Mit den Erkenntnissen aus der Onlineumfrage wurden zehn mündliche Befragungen bei Vorstandsmitgliedern von mittelgrossen Wohnbaugenossenschaften durchgeführt. Die Herausforderungen werden anhand konkreter Beispiele veranschaulicht.

Die Schwierigkeit, Nachfolger der teilweise überalterten Vorstände zu finden, begleitet viele der Befragten. Es wird erwähnt, dass freiwillige, jüngere und engagierte Personen mit Fachwissen sehr schwierig zu finden seien.

Beim Sanierungsprozess wurde darauf hingewiesen, dass Spezialwünsche die Arbeit verteuerten und auch den Prozess verlangsamen würden. Zu viele Vertreter in der Baukommission von direkt betroffenen Mietenden führen zu Individualwünschen und schlussendlich zu einem «Flickenteppich» bei den Ausbauten.

Nicht vorausschauende Planung, insbesondere bei Siedlungen mit älteren Bewohnenden, wurde genannt. Das Beispiel eines nicht ebenerdig erstellten Liftanbaus ist zwar gut gemeint, nützt den betroffenen gehbehinderten Bewohnern jedoch wenig.

Viele Genossenschaften sehen eine Verpflichtung, weitere bauliche Massnahmen, wie zum Beispiel eine Verdichtung, zu prüfen. Schwierig werde die Umsetzung, wenn die Bewohnenden nur die Nachteile solcher Erweiterungen sehen und sich dagegen zur Wehr setzen. Insbesondere bei kleinen Genossenschaften sei dies der Fall. Es bestehe zudem keinerlei politische Verpflichtung oder wirtschaftliche Notwendigkeit, zusätzlichen Wohnraum zu erstellen.

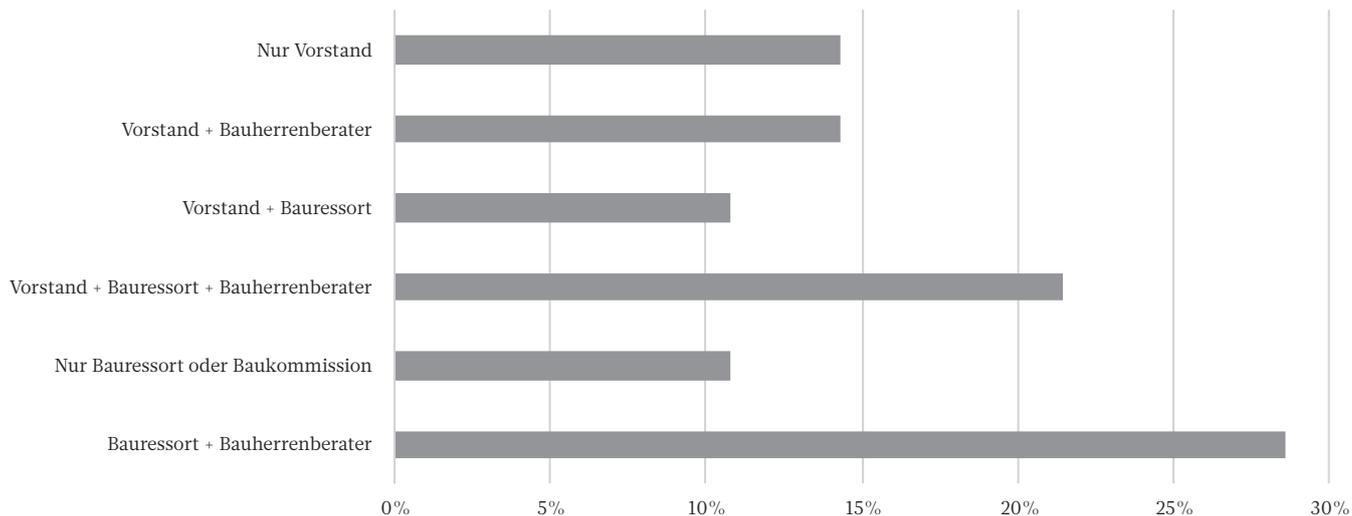


ABBILDUNG 6: Organisation baulicher Massnahmen; *Quelle: eigene Darstellung (Onlineumfrage).*

ZUSAMMENFASSUNG UND EXPERTENDISKUSSION

Die eingangs aufgestellte These, wonach mittelgrosse Wohnbaugenossenschaften für die Umsetzung baulicher Massnahmen nicht effizient organisiert sind, ist etwas pauschal formuliert und trifft nicht in jedem Fall zu. Dies liegt einerseits daran, dass das untersuchte Spektrum von Wohnbaugenossenschaften von 13 bis 500 Wohnungen sehr gross ist. Andererseits gibt es durchaus kleinere Genossenschaften, die im Vorstand über Know-how im Bereich Bau und Immobilien verfügen und so fachlich mit den grösseren Organisationen mithalten können. Generell kann jedoch festgestellt werden, dass in Bezug auf die Organisationsstrukturen von Baugenossenschaften eine zunehmende Professionalisierung mit steigender Wohnungsanzahl stattfindet. Dies dürfte die These stützen, dass insbesondere kleinere Genossenschaften weniger effiziente Strukturen zur Umsetzung baulicher Massnahmen aufweisen.

Im Rahmen der Interpretation der ausgewerteten Daten und erstellten Analysen wurden zusätzlich Gespräche mit ausgewiesenen Fachexperten im gemeinnützigen Wohnungsbau geführt, welche die Resultate der Untersuchung bestätigen. Aus den gewonnenen Er-

kenntnissen wird das Optimierungspotenzial in Form von Empfehlungen zuhanden der Wohnbaugenossenschaften und der Dachverbände erläutert.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AN WOHNBAUGENOSSENSCHAFTEN

Organisation der Genossenschaft

In Bezug auf die Organisation sollen Verantwortlichkeiten klar festgelegt und Aufgaben delegiert werden. Der Vorstand übernimmt oft eine Doppelrolle in strategischer und operativer Hinsicht. Dies führt dazu, dass die beiden Themenkreise vermengt und so Unklarheiten entstehen. Für bauliche Themen sind zwingend Kommissionen oder Ressorts zu bilden.

Die Auswertung zeigt, dass bei einer Sanierung oder einem Ersatzneubau fachliche Kompetenz ein entscheidender Erfolgsfaktor darstellt. Die Wohnbaugenossenschaften sollten daher darauf achten, dass der Vorstand mit entsprechenden Fachkräften besetzt ist. Ergänzend können auch externe Spezialisten beigezogen werden.

Bei kleineren Wohnbaugenossenschaften werden die administrativen Tätigkeiten vielfach vom Vorstand übernommen. Ein Zusammenschluss der Verwaltungs-

tätigkeiten mit anderen Wohnbaugenossenschaften ist daher empfehlenswert. Dies könnte beispielsweise mit der Gründung einer gemeinsam betriebenen Geschäftsstelle umgesetzt werden. Ein weiterer Lösungsansatz kann sein, dass eine kleinere Wohnbaugenossenschaft ihre Geschäftsstelle beziehungsweise operative Tätigkeit an eine grössere Genossenschaft angliedert. Die Zusammenarbeit von kleineren Baugenossenschaften kann bis hin zu Fusionen führen.

Immobilienportfoliomanagement

Bei den Liegenschaften ist eine systematische und periodische Zustandserfassung vorzunehmen. Damit erhält die Wohnbaugenossenschaft die notwendige Gewissheit, wann eine Sanierung vorzusehen ist. Zudem können gegebenenfalls verschiedene Eingriffe zusammengefasst werden. Dies vereinfacht die Planung und verschafft jederzeit eine Übersicht über die nächsten Jahre.

Es ist anzustreben, dass jede Wohnbaugenossenschaft über ein Bauleitbild verfügt. Der Vorstand ist somit gezwungen, sich nicht nur über die nächsten ein bis zwei Jahre mit der Entwicklung seiner Genossenschaft zu befassen, sondern über die nächsten Jahrzehnte. Eine langfristig ausgerichtete Sanierungsplanung hilft, sich mit den eigenen Grundsätzen, Werten, Visionen und Zielen seiner Genossenschaft auseinanderzusetzen.

Da Mängel vielfach ein Auslöser für Sanierungen sind, werden weitere bauliche Themen zu wenig berücksichtigt. Es ist zu empfehlen, dass diesen Themen zukünftig mehr Beachtung geschenkt wird. So kann beispielsweise das Thema «Wohnen im Alter» in Absprache und Einbezug der Standortgemeinde erfolgen. Zudem gibt es Vergünstigungen bei der Finanzierung oder Subventionen, wenn energetische Massnahmen mitberücksichtigt werden (Energie-Experten c/o EKZ Energieberatung, o.J.).

Umsetzung baulicher Massnahmen

Um eine Sanierung erfolgreich durchführen zu können, ist es empfehlenswert im Sinne des Genossenschaftsgedankens, die Mitglieder in Form eines Mitwirkungsprozesses einzubeziehen. Damit wird eine Sanierung breiter abgestützt und getragen, was ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein gutes Gelingen ist.

Die Organisation ist strikt auf den Bauprozess auszurichten, und es ist konsequent mit Baukommissionen oder Arbeitsgruppen zu arbeiten. Externe Partner sind zur Entlastung des Vorstandes frühzeitig einzubeziehen, falls entsprechendes Know-how fehlt.

Bauliche Massnahmen sind nach dem Grundsatz «so viel wie nötig, so wenig als möglich» vorzunehmen. Zu starke Individuallösungen sind aufgrund der zukünftigen Vermietbarkeit möglichst zu vermeiden.

EMPFEHLUNGEN AN DIE DACHVERBÄNDE DER BAUGENOSSENSCHAFTEN

Obwohl die kleinen und mittleren Baugenossenschaften zusammen nur über rund einen Viertel des genossenschaftlichen Wohnungsbestandes verfügen, stellen sie mit dreiviertel der Verbandsmitglieder von wbg Zürich die Mehrheit. Diese Erkenntnis der Segmentierung ihrer Mitglieder gilt es, im Verband in Erinnerung zu rufen und zu schärfen. Sodann ist es sinnvoll, dass das Segment der mittelgrossen Baugenossenschaften angemessen im Vorstand von wbg Zürich vertreten ist. Damit kann sichergestellt werden, dass die spezifischen Bedürfnisse dieser Mitgliedergruppe adäquat vertreten werden.

Um Schritte für die Professionalisierung der Organisation von kleinen und mittleren Baugenossenschaften und zur Etablierung eines Immobilienportfoliomanagements einzuleiten, muss eine Sensibilisierung für die Notwendigkeit dieses Strukturwandels erfolgen. Der Verband hat die Möglichkeit, direkt betroffene Vorstände mit zielgerichteten Informationen zu versorgen und Handlungsvarianten aufzuzeigen.

Es gibt bereits ein breit gefächertes Angebot an Verbandsdienstleistungen im Baubereich wie strategische Planung des Liegenschaftsportfolios, Bau, Verwaltung, Unterhalt, Wohnen im Alter und energetische Fragen (wbg Schweiz, o.J. -a) (Maerki, 2014). Partiiell kann dieses Angebot ergänzt werden, z.B. mit der Bereitstellung eines Musterbauleitbildes, diversen Checklisten oder Vorlagen sowie dem Einkauf und der Lizenzvergabe von Immobiliensoftware. Eine Plattform für die Vermittlung geeigneter Akteure wäre ebenfalls hilfreich.

Der Verband hat mit den Informationen über seine Mitglieder beste Voraussetzungen, diese miteinander zu vernetzen. Die bestehenden Gefässe der regelmässigen Treffen für Geschäftsführende und Präsidierende sprechen eher die grossen oder bereits gut vernetzten Genossenschaften an. Die Förderung und Stärkung lokaler Plattformen, wie beispielsweise die Interessengemeinschaft der Wohnbaugenossenschaften in Uster, kann als mögliche Ergänzung betrachtet werden.



AUSBLICK

Den notwendigen Strukturwandel weiter voranzutreiben und die vorgeschlagenen Empfehlungen und Massnahmen umzusetzen, ist für einzelne Baugenossenschaften und den Verband eine grosse und langfristige Aufgabe. Eine Fortsetzung dieser Studie könnte eine vertiefte Ausarbeitung der Vorschläge oder einen Vergleich beinhalten, wie grosse, professionelle Baugenossenschaften bauliche Themen angehen.

Durch eine Stärkung der mittelgrossen Baugenossenschaften in ihren baulichen Kompetenzen kann dieses Segment ihren Immobilienbestand nachhaltig unterhalten, erweitern und zu gesellschaftlichen und ökologischen Themen wie «Wohnen im Alter», Verdichtung oder energetische Massnahmen einen Beitrag leisten.

BÖNIGER, M., & FREI, B. (2009). *4 × 25: Günstig wohnen in Zürich* (Stadt Zürich, Präsidialdepartement, Statistik Stadt Zürich, Hrsg.). Statistik Stadt Zürich.

ENERGIE-EXPERTEN C/O EKZ ENERGIEBERATUNG. (O.J.). *Energiefranken/Energie Experten*. Abgerufen 20. Juli 2019, von <<https://www.energie-experten.ch/de/energiefranken.html>>.

KURZ, D. (2000). Wurzeln und Entwicklungslinien des gemeinnützigen Wohnens. In *Wegweisend wohnen: Gemeinnütziger Wohnungsbau im Kanton Zürich an der Schwelle zum 21. Jahrhundert*. Scheidegger & Spiess.

MAERKI, D. (2014). *Wünsche und Bedürfnisse von kleineren Wohnbaugenossenschaften* (Schriftenreihe WBG, Dokumentationsstelle Forschung und Innovation/Band 8) [Umfrageauswertung]. wbg Zürich.

SCHMID, P. (2005). *Die Wohnbaugenossenschaften der Schweiz* [Studie].

SCHMID, P. (2009). *Die Geschichte der Wohnbaugenossenschaften und der Genossenschaftsidee* (Merkblatt Nr. 62). wbg Schweiz. <https://www.wbg-schweiz.ch/data/Nr_62_Geschichte_und_Genossenschaftsidee_8339.pdf>.

STADT ZÜRICH, BÜRO FÜR WOHNRAUMFÖRDERUNG (HRSG.). (2015). *Kostenmiete im gemeinnützigen Wohnungsbau/ Berechnung der jährlich höchstzulässigen Mietzinssumme («Faustregel», gem. Städt. Mietzinsreglement Art. 2 ff.)*.

STADTRAT VON ZÜRICH. (2011, SEPTEMBER 21). Wohnpolitischer Grundsatzartikel in der Gemeindeordnung: «Bezahlbare Wohnungen für Zürich» (Gegenvorschlag des Gemeinderats zu drei Volksinitiativen). *Abstimmungszeitung Stadt Zürich*, «Zürich stimmt ab 27.11.2011», 11–14.

VAN WEZEMAEL, J.E. (2005). *Investieren im Bestand: Eine handlungstheoretische Analyse der Erhalts- und Entwicklungsstrategien von Investoren in der Schweizer Wohnimmobilienwirtschaft*. Universität Zürich.

WBG SCHWEIZ. (O.J.-A). *Beratung/wbg Schweiz*. Abgerufen 7. August 2019, von <<https://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/beratung>>.

WBG SCHWEIZ. (O.J.-B). *Was ist eine Genossenschaft?/wbg Schweiz*. Abgerufen 9. Juli 2019, von <https://www.wbg-schweiz.ch/information/genossenschaftlich_wohnen/was_ist_eine_genossenschaft>.

WBG ZÜRICH. (O.J.). *Statuten/wbg Zürich*. Abgerufen 19. Juli 2019, von <<https://www.wbg-zh.ch/verband-page/statuten/>>.

Die Autoren**NANCY ERNST** (*Bild o.l.*)

bewertet als eidg. Immobilienbewerterin und MAS ZFH REM beim Hauseigentümerversband Aargau Liegenschaften und doziert an der Kaderschule Zürich.

ANDREAS PFISTER (*Bild u.l.*)

plant und entwickelt als dipl. Architekt ETH und MAS ZFH REM bei G. + A. Pfister Architektur AG baubiologische Wohnbauten in Zürich und Graubünden.

PHILIPP FURRER (*Bild o.r.*)

präsidiert als Betriebsökonom FH und MAS ZFH REM die Baugenossenschaft des Kaufmännischen Verbandes Zürich und arbeitet als Finanzierungsexperte Bau/Immobilien bei der Zürcher Kantonalbank.

MARKUS ULRICH (*Bild u.r.*)

leitet als eidg. Immobilitentreuhänder und MAS ZFH REM die Filiale Dübendorf der Zürcher Kantonalbank.



Property Management 2.0:

Welche organisatorische und strategische Ausrichtung benötigt eine Immobiliendienstleistungsfirma, um in den nächsten Jahren am Markt nachhaltig bestehen zu können?

Von Andrea Wegmüller, Andrei Roth, Marcel Gurrath und Oliver Mötteli

Die Notwendigkeit der innovativen Weiterentwicklung haben die Property-Management-Unternehmen erkannt. Die Branche ist durch heterogene Marktteilnehmer geprägt, welche nach individuellen Lösungen verlangen. In praxisorientierten Handlungsempfehlungen werden Nutzen und Risiken identifiziert, ausgerichtet auf Organisation und Strategie.

EINLEITUNG

Die klassische kaufmännische Immobiliendienstleistung der Bewirtschaftung von privat oder institutionell gehaltenen Immobilien blickt auf eine über drei Dekaden florierende Entwicklung zurück. Im Vergleich zu anderen Branchen funktionierte die Immobilienwirtschaft auch während vergangener Wirtschaftsschwankungen sehr gut. Die gegenwärtige Lage und die verstärkte Entwicklung auf dem Finanzmarkt mit der Situation der Niedrigzinsen verstärkten die Zuflucht in die sicherere Anlageklasse Immobilien zusätzlich.

DAS PROPERTYMANAGEMENT UND SEIN UMFELD

Der Begriff Propertymanagement ist ein moderner Begriff für die klassische Tätigkeit des Bewirtschafters resp. früher auch bekannt als Liegenschaftsverwalter. Das Propertymanagement setzt die Vorgaben des Real-Estate-Asset-Managements mit definierten Teilprozessen sowie Leistungsanforderungen objektbezogen um. Der Propertymanager ist die erste Ansprechperson für

diverse Anspruchsgruppen, wie etwa der Mieter oder die Eigentümerschaft. Das Aufgabenprofil umfasst die Planung, die Steuerung auf Objektebene, Reportings an das Asset-Management, die Budgeteinhaltung und das Risikomanagement (Kämpf-Dern, 2008, 43; Pfnür, 2010, 43).

Die wenigsten Branchen verfügen über langjährige, vertraglich abgesicherte Auftragsvolumen, welche sich im Normalfall mit einem Honoraranteil von 3% bis 5% von den Mietzinseinnahmen einer Liegenschaft berechnen (Mietzinse, Nebenkosten etc.), so resultiert für ein Property-Management-Unternehmen ein durchschnittlicher Deckungsbeitrag von 30% bis 50% (Honorareinnahmen minus sämtliche Personalkosten). Diese aufgezeigten Opportunitäten, in Verbindung mit den tiefen Einstiegshürden, ermöglichten in kurzer Zeit die Entstehung unzähliger Immobiliendienstleistungsunternehmen in verschiedensten Firmengrößen und Komplexität mit unterschiedlichem Anspruch an Qualität, Professionalität und Dienstleistungsverständnis.

Die unterschiedlichen Ansichten, Bedürfnisse und Erwartungen der Marktteilnehmer (Investoren, Eigentümer, Mieter, Immobiliendienstleister etc.) brachten bereits in der Vergangenheit ein hohes Konfliktpotenzial mit sich. Obwohl in den letzten Jahren eine starke Bautätigkeit stattgefunden und die Bevölkerung eine kontinuierliche Zunahme erfahren hat, sehen sich die Unternehmungen nun immer höheren Anforderungen und Risiken ausgesetzt (Bundesamt für Statistik, 2019).

Die Knappheit an attraktiven Wohn- und Geschäftsflächen in guten Lagen liess zum Nachteil der Endnutzer (Mieter) die Entstehung eines Anbietermarktes zu. Verursacht durch diese bequeme Marktstellung der meisten Immobiliendienstleister sah sich die Branche nicht wirklich dazu veranlasst, sich elementar weiterzuentwickeln oder eine verstärkte Fokussierung auf den Endnutzer vorzunehmen (Gebäude und Wohnregister der Stadt Zürich, 2019).

Seit bald zehn Jahren erfährt der Markt eine Kehrtwende. Eine Sättigung in den Segmenten Büro-, Geschäfts- und Retailflächen ist erreicht. Der Absorptionshunger nach Mietobjekten im Wohnbereich im teuren Preissegment ist ebenso rückläufig. Diese nachlassende Nachfrage führt unweigerlich zu teilweise sinkenden Mietzinsen sowie zur Stärkung der Verhandlungsposition seitens der Mieter. Der höchste Stand der Leerwohnungsziffer betrug 1998 in der Schweiz 1,85%, sie fiel bis im Jahr 2009 auf 0,90% und steigt seither kontinuierlich an. Die Zahl leer stehender Wohnungen am Stichtag 1. Juni 2018 stieg gegenüber dem Vorjahr

um 8020 Einheiten auf insgesamt 72 294 an. Die Leerwohnungsziffer liegt demnach aktuell bei 1,62% (Gebäude und Wohnregister der Stadt Zürich, 2019).

Diese Situation hat Einfluss auf die Einnahmen aufgrund der bestehenden Honorarmodelle, die sich heute als fixer prozentualer Anteil an den Mietzinseinnahmen berechnen. Eine Zunahme der Intensität in der Kundenbetreuung sowie höhere Personalkosten sind die Folge. Die weitere Entwicklung der Unternehmen in der Immobiliendienstleistungsumgebung hängt in Zukunft auch davon ab, welche digitalen Technologien Einzug halten. Treibende Kraft ist die zunehmende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft sowie der Markteintritt von unterschiedlichsten PropTech-Unternehmen.

Es existiert eine reale Bedrohung durch disruptive Geschäftsmodelle für die heutigen funktionierenden Unternehmungen. Mit dem Markteintritt von unterschiedlichen Plattformlösungen wird den Investoren und Endnutzern ein einfacher Zugang zu geeigneten Instrumenten in sämtlichen Dienstleistungsbelangen geboten. Die geführten Interviews zeigen im Branchenvergleich, dass eine Veränderungsbereitschaft der heutigen Marktteilnehmer nicht spürbar vorhanden ist.

Marktanteile Immobilienbesitzer

Als mögliche Immobilienbesitzer wird zwischen privaten Personen, institutionellen Investoren, Genossenschaften, Firmen und der öffentlichen Hand unterschieden. Um eine Übersicht über die Besitzstruktur von Immobilienanlegern zu erhalten, wird der Gesamtwert sämtlicher vermieteter Liegenschaften verwendet. Dieser beträgt total 1647 Mia. CHF, wovon 892 Mia. CHF auf Wohnimmobilien und 755 Mia. CHF Geschäftsliegenschaften fallen. Eigentumswohnungen und Einfamilienhäuser mit Marktwerten von 726 Mia. CHF und 873 Mia. CHF sind in diesem Gesamtwert nicht enthalten (Bundesamt für Umwelt, 2015, 4) (Abbildung 1, unten).

Privatpersonen halten mit 67% den grössten Anteil an Wohnimmobilien. Der Anteil institutioneller Anleger ist deutlich geringer und verteilt sich auf 17% – hiervon halten die Pensionskassen mit 41% den grössten Anteil an Wohnimmobilien (Bundesamt für Umwelt, 2015, 4).

Marktpotenzial Immobiliendienstleister

«Die Kalkulation des jährlichen Marktpotenzials für die Bewirtschaftungsleistungen ergibt sich aus dem Immobilienbestand und seinen Flächen und kann auf der

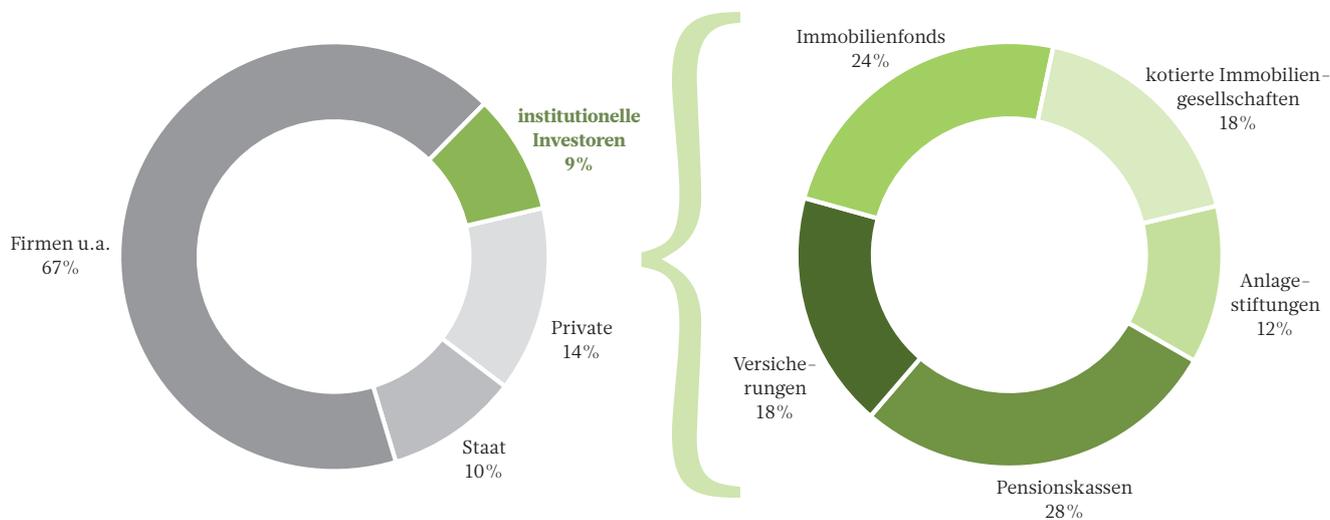


ABBILDUNG 1: Bestand der vermieteten Wohnimmobilien nach Besitzstruktur; Quelle: in Anlehnung an Bundesamt für Umwelt, 2015, 4.



	Geschossfläche	Ver- und Entsorgung (ohne reine Energie)		Reinigung		Instandhaltung		Sicherheit		Abgaben		Verwaltung		Portfoliomanagement		Bewirtschaftung Total		Potenzial Total
	Mio. m ²	CHF/ m ²	Mia. CHF	CHF/ m ²	Mia. CHF	CHF/ m ²	Mia. CHF	CHF/ m ²	Mia. CHF	CHF/ m ²	Mia. CHF	CHF/ m ²	Mia. CHF	CHF/ m ²	Mia. CHF	CHF/ m ²	Mia. CHF	Potenzial
Wohngebäude	621	4,6	2,8	13,8	8,6	13,5	8,4	2,6	1,6	3,5	2,2	7,2	4,5	0,5	0,3	45,6	28,4	
EFH	203		0,9		2,8		2,7		0,5		0,7		1,5		0,1		9,3	
MFH	418		1,9		5,8		5,6		1,1		1,5		3,0		0,2		19,1	
Nichtwohngebäude	319	6,9	2,2	15,0	4,8	17,9	5,7	4,1	1,3	2,8	0,9	6,6	2,1	0,6	0,2	53,9	17,2	
Bewirtschaftung Total	940		5,0		13,4		14,1		3,0		3,1						45,6	

TABELLE 1: Marktpotenzial Bewirtschaftung; Quelle: in Anlehnung an Staub & Rütter, 2014, 15.

Basis von charakteristischen Bewirtschaftungskosten pro m² errechnet werden» (Staub & Rütter, 2014, 15). Es beläuft sich auf ein Honorarvolumen von ca. 45,6 Mia. CHF pro Jahr (Tabelle 1, oben).

Markteintrittsbarrieren Schweiz

Wenn die Attraktivität von verschiedenen Branchen beurteilt wird –, fällt auf, dass starke Unterschiede bestehen. So fällt es manchen Unternehmen leicht, höhere Gewinne in gewissen Branchen zu erreichen als in anderen (Porter M.E., 2010, 31). Die Branchenstrukturen sind durch die Unternehmen intensiv zu analysieren. Die Marktteilnehmer in der Schweiz sind stark regional verankert und zeichnen sich durch vereinzelte grosse und viele kleine Unternehmen aus. Grundsätzlich sind die generellen Eintrittsbarrieren eher niedrig, jedoch auch die selbständige Preisbestimmung durch die langjährigen Anbieter ist tief. Der schweizerische Markt ist mit knapp 8,5 Mio. Einwohnern im Vergleich z.B. zu Deutschland mit knapp 83 Mio. Einwohnern deutlich kleiner. Trotzdem schränkt die bestehende Vielfalt an regulatorischen Massnahmen das Potenzial für einen Markteintritt ein. Einflüsse in den Bereichen der Auslandskonjunktur oder Wechselkursschwankungen sind kaum erwähnenswert, so ist der Bereich der Immobilienbewirtschaftung mit Ausnahme von Zweitwohnungen oder touristisch genutzten Immobilien sehr binnenorientiert (Credit Suisse AG, 2017).

PropTech

«PropTech» ist die Abkürzung von «Property Technology» und beschreibt zum einen moderne technologische Entwicklungen im Bereich der Immobilienbranche. Zum anderen bezeichnet der Begriff «PropTech» die Unternehmen, die mit der Entwicklung von modernsten benutzerorientierten Anwendungen Abläufe und Prozesse optimieren oder sogar neu erfinden» (Buchelt, 2018). «Obwohl digitale Technologien mitunter bahnbrechende Auswirkungen auf den gesamten Immobiliensektor haben könnten, verhalten sich die meisten Akteure weiterhin verhalten – und bleiben hinter ihren Möglichkeiten zurück: So bewerteten fast die Hälfte aller Befragten (46 Prozent) den Einfluss von digitalen Innovationen auf ihr Unternehmen als signifikant, aber nur 12 Prozent vergaben Spitzennoten, wenn es um die eigene Innovations- und Digitalreife geht» (Buchelt, 2018). Die Zahl neuer PropTech-Unternehmen steigt in den letzten Jahren rasant an. Zählte die PropTech-Landkarte der Schweiz im Juli 2017 knapp 100 Unternehmen, waren es bereits per Mai 2019 deren 212 (Schwyter, 2019).

Es wird erwartet, dass dieser Trend sich fortsetzen wird und immer mehr Bereiche und Prozesse im klassischen Property Management und in der Vermarktung stärker digitalisiert werden (Schwyter, 2019). Trotz der oben erwähnten Zurückhaltung und Skepsis gegenüber neuen Technologien sowie der Bedrohungsängste fin-

det auf der Seite der bisher etablierten Immobilienunternehmen zunehmend eine Aufbruchstimmung statt: Immer mehr kunden- und marktorientierte Dienstleister sehen diese Entwicklungen als Chance für den Aufbau von neuen und geschäftsunterstützenden Instrumenten. «Die alteingesessenen Unternehmen sehen sich entsprechend herausgefordert und reagieren vermehrt mit Übernahmen und Beteiligungen» (Torcasso, 2018) (Abbildung 2, unten).

Die aus Befragungen und Vergleichen entstehenden Erkenntnisse erlauben seit wenigen Jahren erste Aussagen zur Festlegung des Reifegrads der Immobilienwirtschaft in diesem Bereich. Gemäss einer Umfrage von Ernst & Young AG, Basel, ist die Verwendung von digitalen Technologien bei einigen Befragungsteilnehmern in unterschiedlichsten Ausprägungen bereits im Gange: Diverse Institutionen befassen sich mittlerweile mit der Analyse des technologischen Fortschritts – mit der Digitalisierung – in der hiesigen Immobilienwirtschaft (Ernst & Young AG, 2019).

Handlungsfelder

Aus den Erkenntnissen der geführten Experteninterviews sowie den Onlineumfragen kristallisieren sich aus den analysierten Kernaussagen relevante Handlungsfelder heraus, welche nachfolgend einer Kategorisierung nach Sparten zugeordnet werden. Dabei wird eine Gliederung nach den Themengruppen vorgenommen:

- Allgemeine Themen: Digitalisierung
- Kunden- und Mieterbetreuung
- Standard- und Ökosysteme
- Mitarbeiter

Die Struktur basiert auf einer eigenen Einschätzung der Gewichtung bezüglich der Einflüsse auf Strategie und Organisation in einer Unternehmung. Ebenso wird die Relevanz nach den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen berücksichtigt (Tabelle 2, Seite 59).

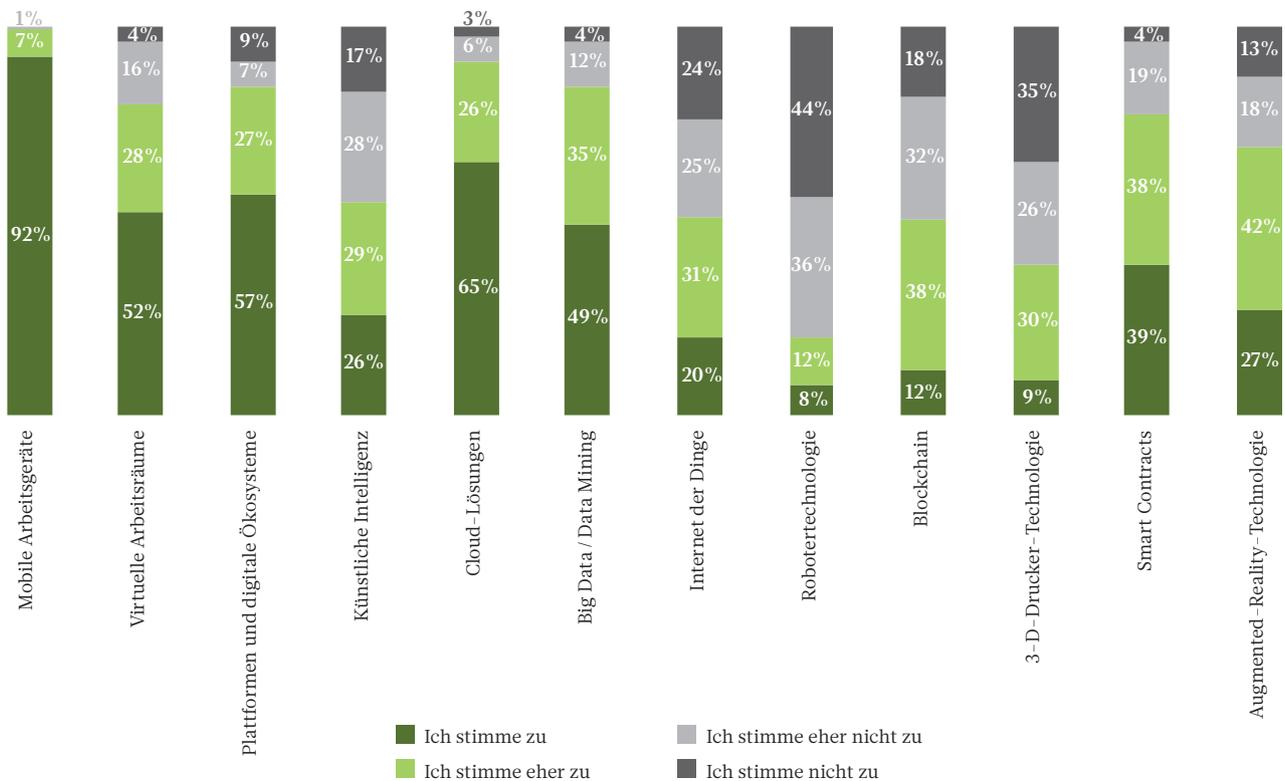


ABBILDUNG 2: Geplante digitale Technologien; Quelle: in Anlehnung an Ernst & Young AG, 2019.

Kat	Pos	Quelle	Handlungsfeld	Betrifft		Anspruchsgruppen				Rating
				S	O	MA	E	MI	L	
Allg. Digitalisierung	01	L	Höhere Flexibilität durch Digitalisierung							++++
	02	L	Schlechte Datenqualität bei Auftragsvergaben							++++
	03	L	Inexistente automatisierte Disposition							++
	04	P	Technologische Entwicklungen							+++++
	05	P	Umgang mit Innovationen							+++++
	06	E	Einfluss der Digitalisierung und Trends							+++++
	07	E / P	Fehlende digitale Kompetenzen							++++
Kunden und Mieterbetreuung	08	L	Mangelnde Wertschätzung des Lieferanten							+++
	09	L	Fehlen von beruflich ausgebildetem Personal							+++
	10	L	Einfache Terminkoordination und Erreichbarkeit							+++
	11	MA	Fehlendes Dienstleistungsverständnis							+++++
	12	E / MI	Hohe Fluktuation							++++
	13	P / E / MI	Unzureichende Mieterbetreuung / Kommunikation							++++
	14	P / E / MI	Fehlende Dienstleistungserbringung und -mentalität							+++++
	15	MI	Zusatzdienstleistungen bei Geschäftsflächenmietern							+++++
	16	P	Silolösungen zu integralen Lösungen entwickeln							++++
	17	P / E	Fehlende Kundenanalyse und -orientierung							++++
	18	E	Wachstum und Heterogenität der Kunden							++++
	19	E	Fehlende Spezialisierung auf Nutzergruppen							++++
Standards und Ökosysteme	20	E	Vertrauensbasis Kunde-Mitarbeiter							+++
	21	E	Effizienzsteigerungseffekte erkennen							+++
	22	E	Fehlendes Know-how-Management							+++++
	23	MA / L	Fehlende Automatisierung							+++
	24	MI	Fehlende Bereitschaft für neue Prozesse / Instrumente							++++
	25	P	Austausch mit PropTech-Unternehmen							+
	26	P / E	Keine umfassende Marktplatzlösungen / Ökosysteme							+++++
	27	MA / L	Starre und ineffiziente Prozesse							+++++
	28	L	Fehlen eines Branchenstandards							+++++
Mitarbeiter	29	L	Partnerschaften fehlen							++
	30	L	Keine standardisierten Abläufe							+++
	31	MA	Hohe Komplexität / Generalisten							++++
	32	MA	Dezentralisierung von Organisationseinheiten							+++
	33	MA	Veraltete Arbeitszeitmodelle, Rollen und Funktionen							+++++
	34	MA	Innovationsstau in der Branche / fehlende Investitionen							+++++
	35	P	Einfluss Digitalisierung auf Stellenprofile							+++
	36	E	Kostenreduktionen beim Personal							+++++

Legende: Kat = Kategorie / Pos = Position / L = Lieferant / P = PropTech / E = Eigentümer / MI = Mieter / MA = Mitarbeiter / S = Strategie / O = Organisation

TABELLE 2: Erkannte Handlungsfelder; Quelle: eigene Darstellung.

ERKENNTNISSE

Die durch die Autoren durchgeführte Untersuchung hat mittels einer empirischen Erhebung (Interviews und Onlineumfragen) unter Berücksichtigung sämtlicher Anspruchsgruppen gezeigt, dass die vielfältigen Handlungsfelder hauptsächlich in den Bereichen der technologischen Entwicklungen (Digitalisierung), der fehlenden Kooperationen und dem bestehenden Innovationsstau in der Branche angesiedelt werden. Diese Erkenntnisse wurden in Kombination mit der Bewertung der Faktoren durch die Autorschaft aufgrund ihrer persönlichen Erfahrungswerte und Einschätzung der zukünftigen Entwicklungen verknüpft. Daraus entstanden die in der unten stehenden Rangliste (Tabelle 3) bewerteten Handlungsempfehlungen nach Priorität. Der Fokus liegt hierbei stets bei der strategischen und organisatorischen Eingliederung in einer Unternehmung.

Um die Ergebnisse aus der Rangliste der Handlungsempfehlungen zu verdeutlichen, werden diese nun in einer Portfoliostrategie grafisch dargestellt. Die Positionierung ist wie folgt zu interpretieren: Je höher die Wertschöpfung ist, desto weiter rechts im Diagramm ist die Handlungsempfehlung angesiedelt. Bei einer hohen Umsetzbarkeit wird in der vertikalen Rasterung eine hohe Positionierung erreicht. Durch die Einordnung in eine Portfoliostrategie wird eine klare Priorisierung ermöglicht, welche Handlungsempfehlungen schnell umsetzbar sind und welche eine hohe Wertschöpfung bringen (Abbildung 3, Seite 61).

«Ökosysteme und Plattformen»

Ein Ökosystem ist die Bildung eines Netzwerks aus Partnern sämtlicher Stakeholder, um so neue Formen der Zusammenarbeit zu erschaffen. Die dynamische Kooperation steht dabei im Vordergrund. Die konkurrierende Denkweise und isolierte Zielbetrachtung wird zugunsten einer kooperativen Leistungserbringung in höchster Qualität abgelöst. Nachhaltige Synergieeffekte entstehen durch eine Schaffung einer zentralen Plattform. Die vorhandenen Silolösungen werden integriert. Dieser Bereich bietet eine hohe Wertschöpfung bei einer einfachen Umsetzbarkeit.

Der Hauptnutzen der Umsetzung von Ökosystemen entsteht dabei vor allem im Bereich des integralen Lösungsansatzes. Die Immobiliendienstleister sollen sich von Silolösungen hin zu kooperierenden Netzwerkpartnern bewegen. So zum Beispiel in Form einer Kooperation im Bereich eines gemeinsamen Lieferantenportals mit gemeinsamen Vorgaben für die Lieferantenbewertung o.Ä. Die Entstehung von neuen Geschäftsmodellen mit zusätzlichen Einnahmen wird dadurch gefördert. Ebenso wächst durch Kooperation die Beratungskompetenz, und ein Wissenstransfer in die eigene Unternehmung findet statt. Demgegenüber stehen die Risiken einer erhöhten Transparenz gegenüber sämtlichen Marktteilnehmern. Einer Akzeptanz des konkurrenzfreien Denkens bei Mitarbeitern und Kunden gilt es, genügend Aufmerksamkeit zu schenken.

Rangliste Handlungsempfehlungen	
Rang 1	Ökosysteme und Plattformen
Rang 2	Innovatives und modulares Dienstleistungsangebot
Rang 3	Dynamische und individualisierte Prozesslandschaft
Rang 4	Spezialisierung
Rang 5	Wissensdatenbank (Quick Win)
Rang 6	Innovationsmanagement
Rang 7	Branchenstandards
Rang 8	Zukünftige Arbeitsplatzmodelle

TABELLE 3: Rangliste Handlungsempfehlungen.

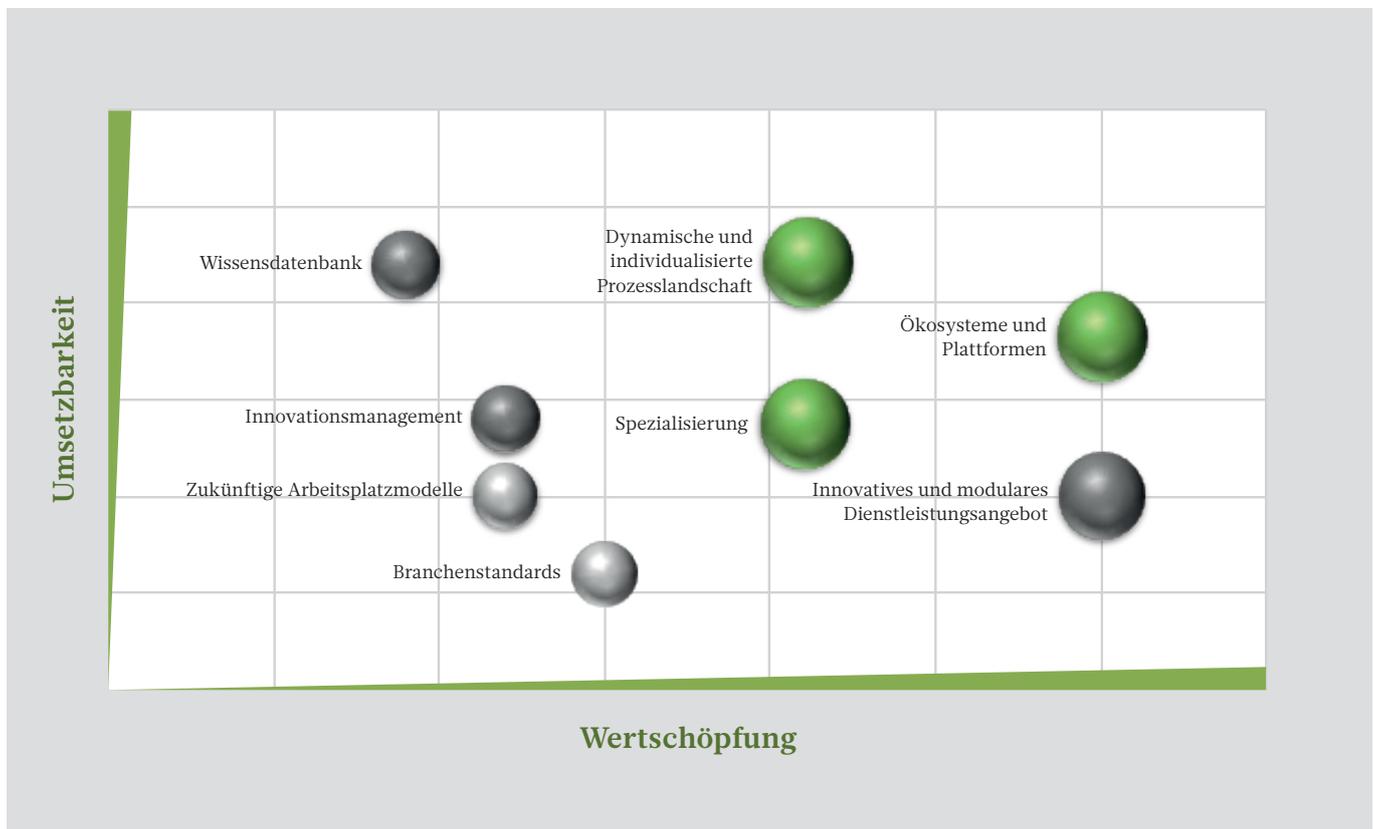


ABBILDUNG 3: Portfoliostrategie; Quelle: eigene Darstellung.

«Innovatives und modulares Dienstleistungsangebot»

Die Einführung von modularisierten Dienstleistungen und Produkten bietet in der Standardisierung und der multiplen Wiederverwendungsmöglichkeit hohes Wertschöpfungspotenzial. Durch eine Festlegung von klaren und kundenorientierten Kriterien lässt sich das gesamte Leistungsspektrum in einzelne, abgrenzbare Module unterteilen. Kunden bestellen anbieterunabhängig je nach Anforderungen durch Zusammenstellungen der einzelnen Elemente massgeschneiderte, individuelle und bedürfnisdeckende Leistungen. Unterstützt durch Fachpersonal, greifen die Spezialisierung und das modulare Dienstleistungsangebot schnittstellengerecht ineinander. Ein standardisiertes Spektrum an Leistungen entsteht mit effizienten und effektiven Abwicklungsprozessen. Pro Modul (z.B. Inkasso) entsteht eine transparente Preisgestaltung, welche Kunden (Eigentümer und Mieter) einfach vergleichen können.

Der Hauptnutzen der Einführung von innovativen und modularen Dienstleistungsangeboten besteht in der Erweiterung und Einführung eines transparenten

Dienstleistungsangebotes. Mittels einzeln abgegrenzter Module erhalten Kunden eine anbieterunabhängige Leistungserfüllung. Eine flexible Auswahl durch die Nutzergruppen der Eigentümer oder Mieter erschliesst für Immobiliendienstleister neue Märkte und Kundensegmente. Auf dieser Basis entstehen Franchising- und produktspezifische Transaktionen. Die grössten Risiken liegen bei einem Verlust der Alleinstellungsmerkmale und in der Koordination der vergrösserten Kundenreichweite.

Quick Win

Ergänzend zu den beiden priorisierten Empfehlungen entsteht ein Quick Win (kurzfristiger Erfolg) mit dem Aufbau einer Wissensdatenbank, d.h., sämtliche relevanten Informationen für die ordentliche Ausübung der Property-Management-Aufgaben werden systematisch strukturiert und aktuell gehalten. Das Wissen der Mitarbeiter ist ein fundamentales Kapital in jedem Unternehmen. Die hohe Fluktuation der Immobiliendienstleister führt dazu, dass ein Grossteil des Wis-

sens mit jedem Wechsel verloren geht. Das Wiederaneignen der Informationen belastet die Ressourcen und die Kundenbindung unnötig. Durch den Aufbau einer Wissensdatenbank kann die Dienstleistungsqualität und Effizienz deutlich gesteigert werden. Im Bereich der Kundenbindung ermöglicht sie in Form einer CRM-Lösung eine verbesserte Beziehungspflege.

Eine Umsetzung kann kostengünstig und schnell realisiert werden. Trotz hoher Wertschöpfung bietet diese Lösung einen hohen Effizienzgewinn für die Mitarbeiter und bekämpft die aufgrund der hohen Fluktuation entstehenden Wissenslücken in der Unternehmung.

FAZIT

Im Grundsatz ermöglicht eine Aufnahme sämtlicher Handlungsempfehlungen in die strategische und organisatorische Planung weitere nachhaltige Erfolgsfaktoren für Immobiliendienstleister. Eine geplante Umsetzung der jeweiligen Handlungsempfehlungen ist individuell auf die Bedürfnisse der Unternehmen anzupassen. Eine offene Haltung gegenüber den aktuellen Trends und Entwicklungen am Markt bildet eine gesunde Basis für eine beständige Weiterentwicklung der Unternehmen.

AUSBLICK

Trotz Berücksichtigung unterschiedlicher Aspekte der strategischen und organisatorischen Strukturen der Immobiliendienstleister ist jede Firma individuell und im Einzelfall zu betrachten. Eine Verallgemeinerung der Forschungsergebnisse und eine Adaption für sämtliche Anspruchsgruppen ist demnach nicht möglich. Die vorgestellten Handlungsempfehlungen verstehen sich als konzeptionelle Ideen – ob aber damit eine nachhaltige erfolgreiche Dienstleistung in Zukunft erbracht werden kann, wird sich in einer stringenten Umsetzung zeigen.



- BUCHELT, J. (13.9.2018).** *Gründerszene*. (KPMG)
Abgerufen am 6.2019 von [Gründerszene.de](https://www.gruenderszene.de):
<<https://www.gruenderszene.de/gs-connect/kpmg/changing-futures/proptech-branch-kpmg-2015-1601>>.
- BUNDESAMT FÜR STATISTIK. (2019).**
Bevölkerung.
- BUNDESAMT FÜR UMWELT. (2015).**
Institutionelle Investoren Schweiz: Customer Journey.
- CREDIT SUISSE AG. (JANUAR 2017).**
Branchenhandbuch 2017. Brugg.
- ERNST & YOUNG AG, B. (2019).** *Digitalisierungsstudie Immobilienbranche Schweiz*. Basel: Ernst & Young AG.
- GEBÄUDE- UND WOHNREGISTER DER STADT ZÜRICH. (MÄRZ 2019).** Handänderungsstatistik.
- KÄMPF-DERN, A. (2008).** Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilien- und Facilities Management. (Z. Immobilienökonomie, Hrsg.) 2/2008, 59–68. o.V. (2006). *DIN EN 15221*. DIN Deutsches Institut für Normung e.V.
- PFNÜR, A. (2010).** *Modernes Immobilienmanagement (3. Aufl.)*. Berlin, Deutschland: Springer-Verlag.
- PORTER, M.E. (2010).** *Wettbewerbsstrategie*. Michigan.
- SCHWYTER, H. (6.5.2019).** *Proptechnews.ch*.
Abgerufen am 06.2019 von <<https://proptechnews.ch/2019/05/06/>>.
- STAUB, P., & RÜTTER, H. (2014).** *Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft der Schweiz*. Zürich: pom+, HEV Schweiz (Hrsg.).
- TORCASSO, D. (3.1.2018).** *Handelszeitung*.
Abgerufen am 6.2019 von *Handelszeitung/Unternehmen*: <<https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/startups-revolutionieren-immobilienmarkt>>.

Die Autoren**ANDREI ROTH** (*Bild o.l.*)

Andrei Roth ist CEO der Ziegler Immobilien AG in Thalwil und blickt auf eine über 20-jährige Berufs- und Führungserfahrung bei diversen namhaften Immobilienunternehmungen zurück.

ANDREA WEGMÜLLER (*Bild u.l.*)

Regionenleiter Bewirtschaftung Ost bei PRIVERA AG. Ausbildung: Immobilienbewirtschafter mit eidg. FA, Dipl. Immobilien-Treuhänder und Master Real Estate Management ZFH.

MARCEL GURRATH (*Bild o.r.*)

Marcel Gurrath ist Abteilungsleiter Bewirtschaftung bei Livot AG. Er ist seit mehr als 18 Jahren in der Immobilienbranche tätig und u.a. als Dozent beim SVIT Zürich im Einsatz.

OLIVER MÖTTELI (*Bild u.r.*)

Geschäftsführer der OMIT Bewirtschaftung AG in Dietikon. Über 15 Jahre in der Bewirtschaftung und Vermarktung von Immobilien tätig. Nebenbei Schlichter und Prüfungsexperte.