



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Masterthesis

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

***Abbruchbewirtschaftung von Mehrfamilienhäusern –
Mögliche Vorgehensweisen für Lebensversicherer
als institutionelle Investoren***

Verfasser:

Simon Haus
General Wille-Strasse 360, 8706 Feldmeilen
simon.haus@swissonline.ch
+41 (79) 405 7873

Eingereicht bei:

Dr. Rainer A. Suter

Abgabedatum:

10. August 2012

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Executive Summary	VII
1 Einleitung	8
1.1 Problemstellung.....	8
1.2 Zielsetzung	9
1.3 Abgrenzung	9
1.4 Vorgehensweise.....	10
2 Grundlagen und deren Erkenntnisse zur Abbruchbewirtschaftung	11
2.1 Die Immobilie.....	11
2.1.1 Rechtliche Eigenschaften.....	11
2.1.2 Physisch-materielle Eigenschaften	11
2.1.3 Wirtschaftliche Eigenschaften	11
2.1.4 Soziale Eigenschaften	11
2.2 Einordnung Abbruchbewirtschaftung	12
2.3 Rechtliche Grundlagen.....	13
2.3.1 Werkeigentümerhaftung nach Art. 58 OR.....	13
2.3.2 Verantwortlichkeit des Grundeigentümers nach Art. 679 ZGB	13
2.3.3 Mietrecht.....	14
2.3.4 Weitere Gesetze und Vorschriften im Zusammenhang mit dem Gebäudeunterhalt	19
2.4 Lebenszyklusmodelle	20
2.4.1 Produktlebenszyklus in der Betriebswirtschaftslehre	20
2.4.2 Marktlebenszyklus in der Volkswirtschaft	22
2.4.3 Immobilienwirtschaftliche Lebenszyklustheorien.....	23
2.4.4 Fazit und Gegenüberstellung der Lebenszyklusmodelle	30
2.5 Management von Bestandsimmobilien am Beispiel von Lebensversicherer ...	33
2.5.1 Charakteristik von Lebensversicherern.....	34
2.5.2 Organisation.....	35
2.5.3 Rechnungslegung und Bewertung	36
2.5.4 Management.....	38

2.6	Bauten der Boomjahre in der Schweiz und deren Herausforderung	41
2.6.1	Wirtschaftliche Dimension	43
2.6.2	Aus bautechnischer Sicht	49
2.6.3	Fazit anhand der SWOT- Analyse	52
3	Berechnung der Abbruchbewirtschaftungsperiode	53
3.1.1	Ausgangslage	53
3.1.2	Berechnungsmodell.....	54
4	Die 3 Erfolgsfaktoren im Rahmen der Umsetzung	55
4.1	Stringenter Planungsprozess und die Zusammenhänge verstehen	55
4.2	Positionierung in der Vermietung	57
4.3	Kreative Instandhaltung und Instandsetzung	58
5	Fallbeispiele	60
5.1	Fallbeispiel 1: Mehrfamilienhaus mit Baujahr 1971, Kanton Aargau	60
5.2	Fallbeispiel 2: Mehrfamilienhäuser mit Baujahr 1975, Kanton Zürich	61
6	Schlussbetrachtungen	62
6.1	Fazit	62
6.2	Diskussion	64
6.3	Ausblick.....	64
Anhang 1:	Berechnungsgrundlage Fallbeispiel 1	65
Anhang 2:	Berechnungsgrundlage Fallbeispiel 2	66
Anhang 3:	Interviewpartner	67
Anhang 4:	Leitfaden für die strukturierten Interviews	68
Literaturverzeichnis		70

Abkürzungsverzeichnis

AVO	Verordnung über die Beaufsichtigung von privaten Versicherungsunternehmen
BPV	Bundesamt für Privatversicherungen
BWG	Bundesamt für Wasser und Energie
DCF	Discounted Cash Flow
IFRS	International Financial Reporting Standards
INREV	European Association for Investors in Non-listed Real Estate Vehicles
LRV	Luftreinhalteverordnung
NPV	Net Present Value
NIV	Niederspannungs- Installationenverordnung
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung anhand des Haus der Immobilienökonomie	9
Abbildung 2: Vorgehenskonzept der vorliegenden Arbeit.....	10
Abbildung 3: Schematische Darstellung des Produktlebenszykluses eines Produktes	21
Abbildung 4: Phasen im Lebenszyklus einer Immobilie.....	24
Abbildung 5: Allgemeine Entwertungskurve und der ideale Instandsetzungszeitpunkt	26
Abbildung 6: Geschwindigkeit der Kapitalwertminderung (BKP 2) mit idealem Instandsetzungszeitpunkt.....	27
Abbildung 7: Instandsetzungszyklus und Bewohnbarkeitsschwelle	28
Abbildung 8: Vergleich Umsatz- und Gewinnverlauf Produkt und Immobilie	31
Abbildung 9: Multidisziplinäres Fachwissen als Grundlage für die Management- kompetenz.....	34
Abbildung 10: Beispiel Organisation eines Versicherers mit REIM Abteilung	36
Abbildung 11: Komponenten der Rendite für Bestandsliegenschaften und deren Wertehebel.....	38
Abbildung 12: Bautätigkeit in der Schweiz am Beispiel der Wohnungsproduktion	41
Abbildung 13: Konzentration der Schweizer Wohngebäude aus der Bauperiode 1961 bis 1980	44
Abbildung 14: Konzept zur Berechnung der Abbruchbewirtschaftungsperiode.....	53
Abbildung 15: Berechnungsmodell Abbruchperiode	54
Abbildung 16: Prozessplanung Abbruchbewirtschaftung in Kombination mit Ersatzneubau.....	55
Abbildung 17: Verlauf NPV und Netto-Erträge.....	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterscheidung von Mängelarten	15
Tabelle 2: Mängelrechte und deren Voraussetzungen.....	16
Tabelle 3: Lebensdauertabelle und Kostenanteil der Bauteile	27
Tabelle 4: Gegenüberstellung der Lebenszyklusmodelle	32
Tabelle 5: Ertragswirksame Positionen in Bezug auf Abbruchbewirtschaftung	39
Tabelle 6: Durchschnittliche Netto-Wohnfläche in m2 pro Zimmerzahl.....	46
Tabelle 7: Qualitätsprofil einer Wohnung	47
Tabelle 8: Soll-Miete pro Quadratmeter nach Bauperiode.....	48
Tabelle 9: Nicht realisierte Miete nach Bauperiode	48
Tabelle 10: Unterhalt und Investitionen	49
Tabelle 11: Netto-Cash-Flow pro m2	49
Tabelle 12: Verwendete Baumaterialien und deren Eigenschaften.....	51
Tabelle 13: Vitalfunktionen und allfällige Massnahmen zur Behebung	58
Tabelle 14: NPV und Netto-Erträge über die Zeit.....	60

Executive Summary

Sanieren oder Abbruch und neu bauen? Diese Frage zählt mittlerweile zu den Standardfragen bei Eigentümern, sobald aperiodische Sanierungsmassnahmen bei älteren Wohnliegenschaften anstehen. Insbesondere davon betroffen sind Mehrfamilienhäuser aus den Boomjahren (1960er bis 1980er Jahren). Wie untergeordnet im Lebenszyklus eines Gebäudes nach wie vor die Endphase einer Liegenschaft ist, mag man daran erkennen, dass es noch keine allgemein gültige Definition oder Literatur kaum über diese Phase gibt. Demzufolge wird sie in der vorliegenden Arbeit „Abbruchbewirtschaftung“ genannt und befasst sich auf Objektebene mit der Phase ab dem Entscheid für einen Ersatzneubau bis zum Abbruch.

Ein Vergleich der Lebenszyklusmodelle aus der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre mit dem Immobilienzyklus ist insofern problematisch, da die Immobilie standortgebunden ist und nicht wie Produkte in Stückzahlen beliebig multipliziert oder mühelos vom Markt genommen werden kann. In der technischen Lebenszyklusbetrachtung von Immobilien sollten die Bauteile idealerweise periodisch alle 25 bis 30 Jahre instand gestellt werden, was teilweise lediglich 50% der tatsächlichen Lebensdauer entspricht. Die wirtschaftliche Lebensdauer ist daher auch wesentlich kürzer als die technische.

Die Restnutzungsdauer der Immobilie kann in zwei Phasen unterteilt werden: Reduzierter Regelbetrieb und Zwischennutzung. Dabei sind die Unterhaltskosten auf die Vitalfunktionen (Heizung, Dach) des Gebäudes und auf Massnahmen für eine begrenzte weitere Vermietbarkeit zu reduzieren. Die Restnutzungsdauer wird durch die Summe der zukünftigen Netto-Erträge und die Wertsteigerung des Grundstücks durch den geplanten Ersatzneubau definiert. Die Summe muss im Minimum dem Marktwert vor Sanierung entsprechen, damit keine Wertverluste entstehen. Exogene Einflüsse welche beispielsweise den Diskontsatz beeinflussen, können die Restnutzungsdauer verkürzen oder verlängern.

Aufgrund der mietrechtlichen Rahmenbedingungen und des Planungsprozesses ist für den Fall, dass das bestehende Gebäude durch einen Ersatzneubau ersetzt werden soll, eine Vorlaufzeit von mindestens zwei bis drei Jahren notwendig.

Im Rahmen der Umsetzung sind die Erfolgsfaktoren: eine Multidisziplinäre Prozessplanung, die Positionierung des Produkts sowie eine kreative Instandhaltungs- und Instandsetzungsplanung.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Sanieren oder Abbruch und neu bauen? Diese Frage zählt mittlerweile zu den Standardfragen bei Eigentümern, sobald aperiodische Sanierungsmassnahmen bei älteren Wohnliegenschaften anstehen. Insbesondere davon betroffen sind Mehrfamilienhäuser aus den 1960er und 1970er Jahren, welche letztlich nach den technisch orientierten Lebenszyklusmodellen die Lebensdauer noch nicht erreicht haben. Die Thematik zur Entscheidungsfindung zwischen Gesamtsanierung oder Ersatzneubau wurde in den letzten zehn Jahren breit diskutiert. Dies resultierte in einem Konsens zu einem Vorzug von Ersatzneubauten, so dass diese mittlerweile als „salonfähig“ betrachtet werden. Demgegenüber steht die marginale Beachtung zum Weg dorthin, sprich zur vorgängigen Phase des Ersatzneubaus, der Abbruchbewirtschaftung. Das Angebot von Projektentwicklern, Architekten, Facility Managern, Finanzierungsmodellen etc. ist weitgehend auf die Neubautätigkeit ausgerichtet. Wie untergeordnet im Lebenszyklus eines Gebäudes nach wie vor die Endphase einer Liegenschaft ist, mag man daran erkennen, dass es noch keine allgemein gültige Definition oder Literatur für diese Phase gibt.

Für Schweizer Lebensversicherer, als grösste institutionelle Investoren von Wohnportfolios, sind die Bestandsportfolios die Eckpfeiler des Total Returns. In der heutigen Marktsituation, in welcher Immobilien zu höheren Preisen und folglich zu tieferen Renditen angeboten werden, liegt der Fokus in der Bestandsoptimierung.

Auf Objektstufe werden für alle Liegenschaften entsprechende Strategien erarbeitet. Aus diesen Strategien wird die Ertrags- und Investitionsplanung (Objektbusinesspläne) entwickelt, welche als Grundlage für die Bewirtschaftung dient. Der Entscheid zum Ersatzneubau ist rasch gefällt, die Herausforderung liegt in der Erarbeitung und der interdisziplinären Umsetzung dieses Businessplans.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser vorliegenden Arbeit ist es, anhand von Mehrfamilienhäusern aus den Boomjahren, die Phase der Abbruchbewirtschaftung als Produkt mit einem ökonomischen Ende darzustellen und zu charakterisieren. Dies soll einerseits dem Real Estate Asset Manager (Eigentümergebetreuer) helfen, die Nutzungsdauer bis zum Ersatzneubau zu definieren. Andererseits soll aus den Erkenntnissen und den Erfolgsfaktoren in der Umsetzung die Grundlage zur Erarbeitung des Objektbusinessplans geschaffen werden. Anhand all dieser Faktoren sollen Rückschlüsse auf Portfolioebene hinsichtlich eines einheitlichen Umgangs mit den Bestandsimmobilien aus den Boomjahren erfolgen.

1.3 Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit befasst sich auf Objektebene mit der Phase ab dem Entscheid für einen Ersatzneubau bis zum Abbruch. Eine Auseinandersetzung über die Vor- und Nachteile eines Ersatzneubaus wird nicht geführt.¹ Die Phase der Bewirtschaftung auf Abbruch wird aus der Sicht einer Versicherung (Lebensversicherungsgelder), welche in Direktanlagen investiert, geschrieben. Dabei wird ausschliesslich auf Mehrfamilienhäuser zu Renditezwecken eingegangen. Aufgrund des beschränkten Umfangs dieser Arbeit wird auf eine mathematische Auseinandersetzung von verschiedenen Berechnungsmodellen und deren Sensitivitätsanalysen verzichtet.

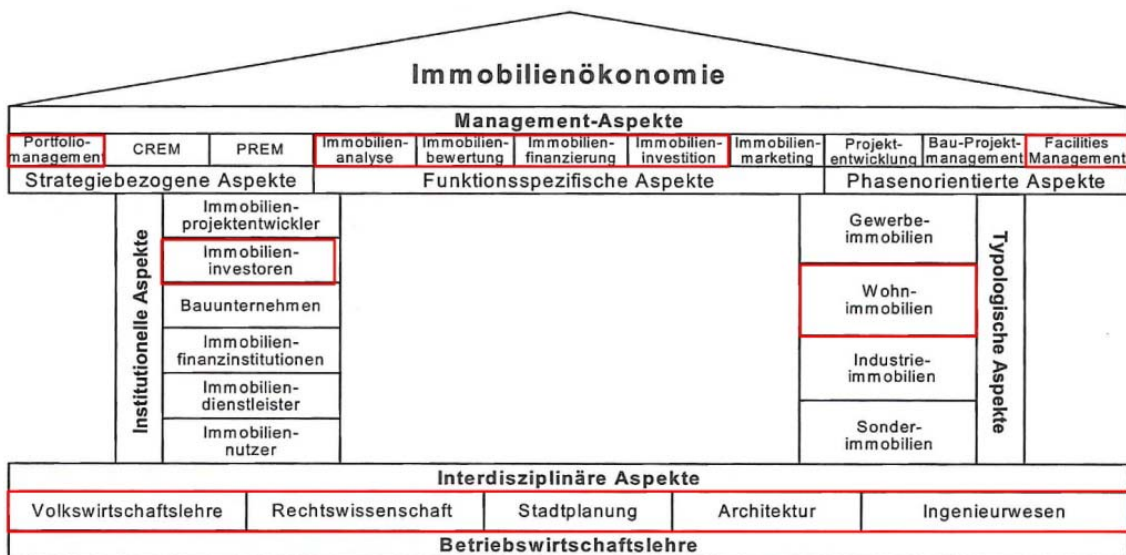


Abbildung 1: Abgrenzung anhand des Haus der Immobilienökonomie, Schulte/Schäfers, S.58 in Schulte (2008), S. 3

¹ Für die Vor- und Nachteile eines Ersatzneubaus wird auf zwei Arbeiten verwiesen: Ott et al. 2002, „Neubau statt Sanieren“ und Pfister et al. 2010, „Ersatzneubau, Hemmnisse und Anreize“

1.4 Vorgehensweise

Über die Phase der Abbruchbewirtschaftung sind keine allgemeingültige Grundlagen vorhanden. Deshalb wurde für diese vorliegende Arbeit eine explorative und qualitative Vorgehensweise gewählt.

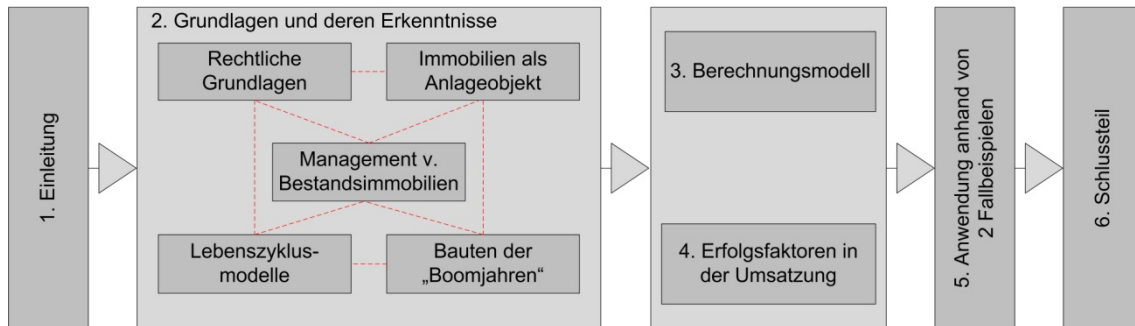


Abbildung 2: Vorgehenskonzept der vorliegenden Arbeit

Im einleitenden Kapitel wird die Problemstellung definiert und das Thema abgegrenzt. Im folgenden Hauptteil werden auf multidisziplinärer Ebene die Grundlagen und deren Erkenntnisse zur Abbruchbewirtschaftung erarbeitet. Dabei wird versucht, auf der Basis von verschiedenen Lebenszyklusmodellen, Analogien zum Immobilienzyklus und zur letzten Phase des Rückgangs herauszuarbeiten. Die Erarbeitung der Grundlagen erfolgt unter anderem aufgrund fehlender Literatur und vielschichtiger Themenbereiche auf Experteninterviews. Mit der Verknüpfung der „Bausteine“ aus dem Kapitel 2 werden die Voraussetzung für die Berechnung der Abbruchbewirtschaftungsdauer sowie die Erfolgsfaktoren geschaffen, welche folglich im Kapitel 3 beschrieben werden. Anhand von 2 Fallbeispielen werden diese veranschaulicht. Der Schlussteil beinhaltet ein Fazit zur vorliegenden Arbeit, eine kritische Würdigung sowie Rückschlüsse im Umgang mit Liegenschaftsbeständen aus den Boomjahren.

2 Grundlagen und deren Erkenntnisse zur Abbruchbewirtschaftung

2.1 Die Immobilie

2.1.1 Rechtliche Eigenschaften

Die rechtswissenschaftliche Betrachtung setzt bei der Definition des Grundstücks an. Nach Art. 655 ZGB stellen Grundstücke Grundeigentum dar, welche im Grundbuchregister aufzunehmen sind. Dem Eigentümer eines Grundstücks steht das Recht zu, über seinen Besitz zu verfügen, ihn zu gebrauchen, in vielfältiger Art und Weise zu nutzen, zu ändern oder zu veräußern. Grundstücke bestehen im Sinne einer Vermögens- und Rechtseinheit aus einem festbegrenzten Teil der Erdoberfläche, der Parzelle, sowie den dazu gehörigen Bauten, Einrichtungen oder Pflanzen. Demzufolge können die Begriffe Grundstücke, Liegenschaften und Immobilien synonym verwendet werden.²

2.1.2 Physisch-materielle Eigenschaften

Die physisch-materiellen Eigenschaften beziehen sich auf das Grundstück und das darauf stehende Gebäude. Das Grundstück und die Immobilie zeichnen sich durch ihre Immobilität und Heterogenität aus. Diese Eigenschaften zeichnen auch die Handelbarkeit der Immobilie als Wirtschaftsgut aus. Eine rein materielle Betrachtung des Gebäudes ist zu eng gefasst. Schlussendlich wird das Gebäude und das Grundstück durch ihren Nutzen definiert.³

2.1.3 Wirtschaftliche Eigenschaften

Die Wirtschaftswissenschaften unterscheiden ein investitionstheoretisches und produktionstheoretisches Verständnis von Immobilien. Beim investitionstheoretischen Verständnis sind Immobilien Kapitalanlagen oder Sachvermögen, während die produktionstheoretische Sicht vom Verständnis der Immobilie als Produktionsfaktor ausgeht. Der wirtschaftliche Charakter ergibt sich bei beiden Sichtweisen aus dem Nutzen. Nicht die historischen Herstellungskosten bestimmen den zukünftigen Wert, entscheidend ist, welcher wirtschaftliche Wert kann damit erzielt werden.⁴

2.1.4 Soziale Eigenschaften

Wohnen ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Nach der Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow gehört das Wohnen nach den Existenzbedürfnissen an zweiter Stelle zu

² Vgl. Suter 1995, S. 7

³ Vgl. Schulte 2005, S. 7

⁴ Vgl. Schulte 2005, S. 10

den materiellen Sicherheitsbedürfnissen. Erst wenn diese Bedürfnisse gestillt sind, stehen Aspekte wie die Individualität und Selbstverwirklichung an.

2.2 Einordnung Abbruchbewirtschaftung

In der Fachliteratur ist keine einheitliche und allgemeingültige Definition für die Phase nach dem Entscheid für den Ersatzneubau bis zum Abbruch zu finden. Demzufolge wird diese Phase „Abbruchbewirtschaftung“ genannt. Die Abbruchbewirtschaftung beschreibt aus Eigentümersicht die Phase nach dem Entscheid für den Ersatzneubau bis zum tatsächlichen Abbruch. Demnach hat diese Phase einen definierten Beginn und ein definiertes Ende.

In Anwendung der Normstrategien⁵ von Bone-Winkel (1998) entspricht die Abbruchbewirtschaftung weitgehend den Eigenschaften der Abschöpfungs-, Devestitions- oder Revitalisierungsstrategie. Diese Strategien haben folgende Eigenschaften:⁶

- Ziel: Abschöpfung der Gewinne oder Objektverkauf.
- Aktionen: Maximierung der Ausschüttungsrendite unter Vermeidung von grösseren Kapital- und Managementeinsatzes oder Kapitalfreisetzung und Realisierung von Wertsteigerungen durch Objektverkauf. Im Ausnahmefall Redevelopment des Objekts als strategische Alternative, um in attraktivere Markt- und Wettbewerbspositionen zu gelangen.
- Ausschüttungsrendite: Kurzfristig positiv, langfristig negativ (vice versa bei Revitalisierungen).
- Wertentwicklungen: Gering.
- Risiko: gering (hoch bei Revitalisierungen)
- Ökonomischer Horizont: Kurzfristig (mittelfristig bei Revitalisierungen)
- Bedeutung: Die Immobilien sind in der Regel ältere Bestandsobjekte und tragen zum gegenwärtigen Gewinn des Portfolios bei, ohne weitere Investitionen zu erfordern. Im Allgemeinen sind über die Haltedauer entstandene Wertsteigerungen durch Desinvestitionen zu realisieren, um das Kapital produktiveren Zwecken zuzuführen.

Der Begriff Abbruchbewirtschaftung wird in der Allgemeinbevölkerung negativ bewertet. Dies aufgrund von gesellschaftlichen („Verslumung“ von Quartieren, zieht Ein-

⁵ Bone-Winkel 1998 unterscheidet zwischen fünf Normstrategien: Investitions- und Wachstumsstrategie, Abschöpfungs-, Desinvestitions- oder Revitalisierungsstrategie, Offensivstrategie, Übergangsstrategie und Defensivstrategie.

⁶ Bone-Winkel 1998, S.254

kommensschwache Steuerzahler an oder zerstört im Endeffekt günstigen Wohnraum durch die Ersatzneubauten) und ökologischen Aspekten (hohe Energiekosten und hoher CO₂-Ausstoss).

Was die ökologischen Aspekte betrifft, so führt die Abbruchbewirtschaftung mittelfristig jedoch zu einer Verbesserung der Energiebilanz.: Der Mehraufwand an Primärenergie für die Erstellung des Ersatzneubaus kann durch den geringeren Betriebsenergieaufwand während der Nutzungszeit wieder eingespart werden.⁷

Hinsichtlich der gesellschaftlichen Aspekte führt die Abbruchbewirtschaftung in erster Linie zu bezahlbarem Wohnraum, der vor allem bei der gegenwärtigen hohen Neubauproduktion und den tiefen Leerstandquoten sehr gefragt ist. Die Verslumung ist ein Problem, welchem durch die Bewirtschaftung (Auswahl der Mieter) sowie durch allfällige „Soft-Sanierungen“ entgegengewirkt werden kann.

2.3 Rechtliche Grundlagen

Dieses Kapitel soll eine Übersicht über die wesentlichen rechtlichen Rahmenbedingungen in der Abbruchbewirtschaftung aus der Eigentümersicht von Mietwohnungen aufzeigen. Die folgenden Ausführungen basieren auf den Gesetzesgrundlagen, Vorlesungsunterlagen zum Thema Mietrecht und einem strukturierten Interview zu diesem Thema mit dem Mietrechtsexperten Rechtsanwalt Lukas Polivka aus Basel.⁸ Das Steuerrecht und die Lex Koller wird in diesem Kapitel nicht behandelt.

2.3.1 Werkeigentümerhaftung nach Art. 58 OR

Der Eigentümer eines Gebäudes oder eines anderen Werkes hat den Schaden zu ersetzen, den diese infolge von fehlerhafter Anlage oder Herstellung oder von mangelhafter Unterhaltung verursachen. Daraus resultiert eine Unterhaltspflicht, um Unfälle wie beispielsweise Stolperfallen bei Zugangswegen oder Abstürze zu vermeiden.

2.3.2 Verantwortlichkeit des Grundeigentümers nach Art. 679 ZGB

Wird jemand dadurch, dass ein Grundeigentümer sein Eigentumsrecht überschreitet, geschädigt oder droht ihm Schaden, so kann er auf Beseitigung der Schädigung oder auf Schutz gegen drohenden Schaden und auf Schadenersatz klagen.

⁷ Vgl. Ott et al. 2002, S. 46-47

⁸ Der Leitfaden zum Interview ist im Anhang 4 zu finden.

2.3.3 Mietrecht

Das Mietrecht bildet ein ideologisches Spannungsfeld zwischen Investoreninteressen und existentiellen Grundbedürfnissen (vgl. Kapitel 2.1.4). Dabei ist bei der Auslegung des Mietrechts besonders zu beachten, dass das Mietrecht die weitgehende Auflösung der Vertragsfreiheit durch Einführung von zwingenden Bestimmungen darstellt. Diese dürfen nicht zum Nachteil des Mieters abgeändert werden (vgl. Art. 273c OR).⁹ Das Mietrecht gestattet dem Vermieter Mehrleistungen am Mietobjekt auszuführen und den Mietzins im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten zu erhöhen. Als Mehrleistungen gelten nach Art. 14 Abs. 2 VMWG insbesondere auch energetische Massnahmen. Das aktuelle Mietrecht sieht in seiner Konzeption keine spezifische Förderung des Ersatzneubaus vor. Aus Sicht des Ersatzneubaus und der Abbruchbewirtschaftung von Wohnobjekten sind aus dem Mietrecht folgende Aspekte massgebend:

- Mietvertrag
- Gebrauchstauglichkeit
- Zumutbarkeit
- Sperrfristen
- Kündigung
- Erstreckung
- Zwischennutzung

2.3.3.1 Mietvertrag

Nach Art. 253 OR verpflichtet sich der Vermieter durch den Mietvertrag, dem Mieter eine Sache zum Gebrauch zu überlassen und der Mieter, dem Vermieter dafür einen Mietzins zu leisten. Der Mietzins ist somit das Entgelt, das der Mieter dem Vermieter zur Überlassung der Sache schuldet (Art. 257b OR).

Der Vermieter ist verpflichtet, dem Mieter das Mietobjekt in einem zum vorgesehenen Zweck geeigneten und in einem gebrauchstauglichen Zustand zu übergeben und in diesem zu erhalten (Art. 256 OR). Abweichende Vereinbarungen zum Nachteil des Wohnungsmieters sind nichtig (zwingendes Recht).

Der Mieter ist verpflichtet, das anvertraute Eigentum sorgfältig zu gebrauchen und auf Nachbarn und Hausbewohner Rücksicht zu nehmen (Art. 257f OR). Zudem muss der Mieter Mängel, die er nicht selber zu beseitigen hat, dem Vermieter melden. Wenn er dies nicht tut, haftet er für den Schaden (Art. 257g OR). Der Mieter muss Arbeiten an

⁹ Rohrer 2011, S. 4

der Sache dulden, wenn sie zur Beseitigung von Mängeln oder zur Behebung oder zur Vermeidung von Schäden notwendig sind (Art. 257h OR).

2.3.3.2 Gebrauchstauglichkeit (Mangel)

Basis der Gebrauchstauglichkeit ist Art. 256 Abs. 1 OR. Dieser verpflichtet den Vermieter, dem Mieter die Mietsache in einem zum vorgesehenen Gebrauch tauglichen Zustand zu übergeben. Als Mangel gilt, was am vorhergesehenen Gebrauch als nicht „tauglich“ gilt. Bei einer Wohnung wäre dies beispielsweise ein Heizungs- oder Dachmangel. Anspruch auf schöne Aussicht oder ruhige Lage besteht indessen nicht. Ausgangspunkt ist der Mietvertrag mit der Zweckbestimmung und den entsprechenden Zusicherungen. Zu berücksichtigen sind insbesondere der Mietzins, das Alter des Gebäudes und der Ausbaustandard, denn der Mieter hat lediglich Anspruch auf die Behebung von Mängeln, welche mit dem Mietobjekt zusammenhängen. In unseren Breitengraden muss jedoch davon ausgegangen werden, dass die Küche Bestandteil einer Mietwohnung ist. Folglich muss diese im Mietvertrag nicht explizit erwähnt werden. Fehlt jedoch ein Geschirrspüler in der Küche und wurde dies im Mietvertrag nicht erwähnt, kann dies nicht als Mangel deklariert werden. Ein fehlender Kühlschrank gilt hingegen als Mangel.

Das Mietrecht unterscheidet drei verschiedene Formen von Mängeln:

Mängelart	Beispiele
schwerwiegende Mängel (Art. 259b lit. a OR): Wenn die Tauglichkeit zum vorausgesetzten Gebrauch erheblich beeinträchtigt oder gar ausgeschlossen ist.	Fehlen von Warmwasser und ungenügende Heizung und ungenügender Schutz gegen Witterung.
gewöhnliche Mängel (Art. 259b lit. b OR): Wenn die Tauglichkeit zum vorausgesetzten Gebrauch zwar vermindert, aber nicht ausgeschlossen oder erheblich beeinträchtigt ist.	In einem Zimmer blättert die Tapete oder der Wandanstrich ab. Technische Einrichtungen wie Kühlschrank, Waschmaschine, Kochherd usw. sind defekt.
kleinere Mängel (Art. 259 OR): Beeinträchtigt den Gebrauch einer Sache nicht oder nur unwesentlich und kann mit relativ geringem Aufwand durch Reinigung oder Ausbesserung behoben werden.	Defekte Sicherungen oder Reinigen des verstopften Abflusses.

Tabelle 1: Unterscheidung von Mängelarten

Der Mieter hat im Weiteren folgende Mängelrechte:

Mängelrechte nach OR	Voraussetzungen ¹⁰
Mängelbeseitigung (Art. 259b, Art. 259c OR)	Anspruch auf Beseitigung ist grundsätzlich unbeschränkt, ausser: Mangel ist nicht im Einflussbereich des Vermieters, Mangel ist rechtlich nicht behebbbar oder die Behebung ist unverhältnismässig.
Mietzinsherabsetzung (Art. 259d OR)	Anspruch auf Mietzinsherabsetzung besteht ab dem Zeitpunkt, an dem der Vermieter vom Mangel Kenntnis erhält bis der Mangel behoben ist oder die Beeinträchtigung aufgehört hat. Wenn der Mangel nicht beseitigt werden kann, ist eine definitive Herabsetzung möglich. Der Vergleich wird zwischen dem aktuellen, mit Mängeln behafteten Zustand der Mietsache und dem vertragskonformen, mängelfreien Zustand angestellt. Dabei ist der Nettomietzins massgebend. Beispiele aus der Rechtsprechung sind unter www.mietrecht.ch zu finden.
Schadenersatz (Art. 259e OR)	Der Mieter muss beweisen, dass ein Mangel vorliegt, welcher vom Vermieter zu beheben ist, und dass er deswegen einen Schaden erlitten hat (Kausalzusammenhang, Höhe des Schadens und Verschulden des Vermieters).
Übernahme des Rechtsstreits (Art. 259f OR)	Macht eine Drittperson ein dingliches Recht geltend (z.B. Eigentum an der Wohnung), kommt Art. 259f OR zur Anwendung. Macht die Drittperson ein obligatorisches Recht geltend (z.B. Doppelvermietung), kommt Art. 259f OR nicht zur Anwendung. Dabei kann lediglich ein Schadenersatzanspruch des Mieters gegenüber dem Vermieter erhoben werden.
Mietzinshinterlegung (Art. 259g ff. OR)	Vorausgesetzt, dass der Mangel behoben werden kann und mit schriftlicher Ansetzung einer "angemessenen Frist" sowie die Hinterlegung muss vor der Fälligkeit erfolgen.
Fristlose Kündigung (Art. 259b lit. a OR)	Bei schwerwiegendem Mangel, den der Vermieter kennt und nicht innert „angemessener“ Frist (keine Fristansetzung notwendig) beseitigt oder kein gleichwertiges Ersatzobjekt anbietet.

Tabelle 2: Mängelrechte und deren Voraussetzungen

Alle Mängelrechte können gleichzeitig ausgeübt werden, die Kündigung macht aber den Anspruch auf Beseitigung des Mangels hinfällig. Zudem bestehen die Mängelrechte (mit Ausnahme von Schadenersatzanspruch) unabhängig von einem Verschulden des Vermieters.¹¹ Bei der Beurteilung der Mängel sind auch die Höhe des Mietzinses sowie die Zumutbarkeit massgebend.

¹⁰ Voraussetzungen aus Vorlesungsunterlagen von Gsponer (2012), S. 24-44 und Rohrer (2011), S.63-82

¹¹ Vgl. Gsponer 2012, S. 25

2.3.3.3 Zumutbarkeit

Die Frage der Zumutbarkeit wird insbesondere bei der Beurteilung der Mietzinsherabsetzung und bei der Bemessung der Erstreckungsfrist gestellt. Die sogenannte Unbewohnbarkeitsschwelle (vgl. Abbildung 7) ist letztendlich eine Frage der Zumutbarkeit. Dies ist ein unbestimmter Rechtsbegriff und wird jeweils im Einzelfall ausgelegt. Beispielsweise wird der Mangel eines Heizungsausfalls im Sommer anders als im Winter beurteilt.

2.3.3.4 Kündigungssperrfrist

Die sogenannte Kündigungssperrfrist ist in Art. 271a Abs. 1 lit. e OR definiert. Vor Ablauf von drei Jahren nach Abschluss eines mit dem Mietverhältnis zusammenhängenden Schlichtungs- oder Gerichtsverfahrens darf der Vermieter dem Mieter nicht kündigen. Diese Sperrfrist kann auch bei einer aussergerichtlichen Einigung zustande kommen. Insbesondere kann diese Sperrfrist bei Inanspruchnahme von Mängelrechten, Anfechtung der Nebenkostenabrechnung oder bei Senkungsbegehren durch Hypothekarzinsanpassungen entstehen.

Ausgenommen von einer Kündigungssperrfrist sind folgende Sachverhalte (Art. 271a Abs. 3 OR):

- Dringender Eigenbedarf
- Zahlungsverzug (Art. 257d OR)
- Vertragsverletzung seitens Mieter (Art. 257f OR)
- Veräusserung (Art. 261 OR)
- wichtige Gründe (Art. 266g OR)
- Konkurs des Mieters (Art. 266h OR)

2.3.3.5 Kündigung

Gemäss Art. 266c OR kann eine Mietwohnung je nach Kanton mit einer Frist von drei Monaten auf einen ortsüblichen Termin oder nach Ablauf der dreimonatigen Mietdauer gekündigt werden. Der Mieter kann unter den in Art. 272 OR erwähnten Voraussetzungen Erstreckung verlangen.

2.3.3.6 Erstreckung

Der Mieter kann gestützt auf Art. 272 OR die Erstreckung eines befristeten und eines unbefristeten Mietverhältnisses verlangen. Erste Voraussetzung für eine Erstreckung des Mietverhältnisses ist eine gültige Kündigung. Die maximale Erstreckungsdauer bei

Mietwohnungen beträgt 4 Jahre (Art. 272b OR). Bei der Interessensabwägung berücksichtigt die zuständige Behörde insbesondere folgende Kriterien:

- a. Umstände des Vertragsabschlusses und Inhalt des Vertrags.
- b. Dauer des Mietverhältnisses (Beziehungsnetz zum Umfeld).
- c. Persönliche, familiäre und wirtschaftliche Verhältnisse der Parteien und deren Verhalten. Familien mit schulpflichtigen Kindern und Pflegebedürftige erhalten erfahrungsgemäss eine längere Erstreckungsfrist.
- d. bei Eigenbedarf, die Dringlichkeit.
- e. Verhältnisse auf dem örtlichen Mietwohnungsmarkt.

Bei einem Ersatzneubau werden insbesondere die Planungsreife des Ersatzneubaus sowie der Zeitpunkt der Kündigung für die Bemessung der Erstreckungsfrist beurteilt. Damit nicht der Eindruck entsteht, dass auf Vorrat gekündigt wird, ist die beste Voraussetzung, die Baueingabe direkt nach der Kündigung einzureichen. Somit kann auch das Risiko von allfälligen Anfechtungen, die durch die Publizierung des Baubewilligungsprojektes entstehen und die damit verbundenen Sperrfristen vermieden werden.

Die Erstreckungsfrist kann unter anderem ausgeschlossen werden, wenn die Dauer des Mietverhältnisses im Hinblick auf ein bevorstehendes Abbruch- oder Umbauvorhaben ausdrücklich zeitlich beschränkt wird (Art. 272a lit. d. OR), oder der Vermieter dem Mieter einen gleichwertigen Ersatz für die Wohnräume anbietet (Art. 272a Abs. 2 OR).

2.3.3.7 Zwischennutzung

Mietverträge für Wohnräume können unbefristet oder befristet abgeschlossen werden. Bezüglich einer Wiedervermietung respektive einer Zwischennutzung bis zum Baubeginn oder bis zum Erhalt der Baubewilligung, können befristete Mietverträge mit Ausschluss der Erstreckungsfrist gemäss Art. 272a Abs.1 lit. d. OR abgeschlossen werden. Eine mögliche Vertragsklausel könnte wie folgt lauten:

„Der Vertrag ist kündbar mit einer Frist von 3 Monaten auf jedes Monatsende, endigt aber in jedem Fall am Ende des zweiten nach dem Eintritt der Rechtskraft einer Baubewilligung für das geplante Abbruchvorhaben folgenden Monats, in jedem Fall aber spätestens am 30. März 2013. Eine Erstreckung ist in Anwendung von Art. 272a lit. d OR ausgeschlossen.“¹²

Mit solchen „Zwischennutzungsverträgen“ wird zwar die Erstreckung ausgeschlossen, der Mieter hat aber immer noch das Recht, 60 Tage vor Ablauf des befristeten Mietver-

¹² Rohrer 2011, S. 235

hältnisses, das Verfahren bei der Schlichtungsbehörde einzuleiten. Dies könnte das Bauvorhaben wiederum verzögern. Wenn das befristete Mietverhältnis nach Ablauf des Ereignisses oder der Frist stillschweigend weitergeführt wird, wandelt es sich in ein unbefristetes Mietverhältnis um, welches wiederum gekündigt werden muss.

2.3.4 Weitere Gesetze und Vorschriften im Zusammenhang mit dem Gebäudeunterhalt

Die Vielfalt der Gesetze und Vorschriften auf Bundes- und Kantonsebene sowie die örtlichen Anwendungsbestimmungen erschweren eine Übersicht. In diesem Abschnitt wird auf die relevanten Vorschriften hingewiesen, welche für den Liegenschaftsbesitzer Auflagen zur Folge haben und so zu allfälligen Kosten führen können. Die Situation wird je nach Standort der Liegenschaft erschwert, da die Anwendung der Bundesgesetze und deren Verordnungen nach Ermessen der Kantone oder sogar der Gemeinden gehandhabt werden, die sie mehr oder minder streng anwenden. In Anbetracht der oben erwähnten Umstände muss sich die Erhaltung auch während der Abbruchbewirtschaftung von Liegenschaften auf diejenigen Kontrollmassnahmen beschränken, die von Gesetzes wegen zu beachten sind.¹³

Niederspannungs- Installationsverordnung (NIV)

Gemäss Art. 5 NIV hat der Werkseigentümer oder der von ihm bezeichnete Vertreter dafür zu sorgen, dass die Elektroinstallationen immer den festgesetzten Anforderungen entsprechen. Er muss auf Verlangen den entsprechenden Sicherheitsnachweis erbringen. Alle 20 Jahre muss eine periodische Kontrolle der Anlagen durch einen Experten erfolgen.¹⁴

Luftreinhalteverordnung (LRV)

Basierend auf Luftreinhalteverordnung kann bei Überschreitung der Emissions-Grenzwerte eine Sanierungspflicht für die Feuerungsanlage (Heizbrenner) entstehen (Art. 8 LRV). Für die Sanierung der Anlage wird eine Frist angesetzt. Auf die Sanierung kann verzichtet werden, wenn sich der Eigentümer verpflichtet, innert einer angemessenen Frist die Anlage stillzulegen (Art. 8 Abs. 3 LRV).

Brandschutzgesetz

Die Vorgaben zur Brandverhütung unterliegen den kantonalen Gesetzgebungen. Diese können voneinander abweichen. Im Allgemeinen beziehen sich die Vollzugsverordnungen

¹³ Bundesamt für Konjunkturfragen 1992, S. 27

¹⁴ Anhang zur Verordnung über elektrische Niederspannungsanlagen 2012

gen auf die verschiedenen derzeit gültigen technischen Normen, insbesondere auf die Anweisungen der Feuerpolizei der kantonalen Feuerversicherungsanstalten. Diese Vorschriften gelten für Neubauten wie für bestehende Bauten. Bestehende Bauten und Anlagen, welche den neuen Vorschriften nicht genügen, können im bisherigen Zustand geduldet werden (Bestandsgarantie), sofern sie keine unmittelbare Gefahr bilden. Bei wesentlichen Veränderungen ist die Liegenschaft den Vorschriften anzupassen.

Durch die immer weitere Verschärfung von Normen sowie durch die Möglichkeit der Durchsetzbarkeit durch Bund und Kantone, können zukünftig beträchtliche Kostenrisiken bei älteren, unsanierten Liegenschaften entstehen.

2.4 Lebenszyklusmodelle

Die Immobilie als Vermögensanlage, wie die in dieser Arbeit beschriebenen Mehrfamilienhäuser, unterliegt im Zeitverlauf einem Nutzungs- und Investitionszyklus. Die Phase des Rückgangs, in welcher auch die Abbruchbewirtschaftung stattfindet, ist ebenfalls ein Bestandteil des Lebenszykluses. Im folgenden Kapitel wird die Übertragbarkeit von Lebenszykluskonzepten aus anderen Wissenschaftsdisziplinen auf den Immobilienlebenszyklus untersucht. Die Betriebs- und Volkswirtschaftslehre unterscheidet verschiedene Produkt- bzw. Marktzyklen von Konsumgütern. Auch die Immobilienwirtschaft betrachtet die Immobilie für Anlagezwecke heutzutage als Produkt. Eine Mietwohnung ist ebenfalls ein Konsumgut, welches im Gegensatz zu anderen Konsumgütern nur während der Phase der Nutzung dem Markt entzogen wird. Dabei wächst die Bedeutung von Nutzungs- und Sanierungszyklen hinsichtlich der Lebensdauer der Immobilie. Für andere Wirtschaftsgüter ist es weitgehend unbestritten und ein wünschenswertes Ziel, eine positive wirtschaftliche Nutzung weit über die kalkulierte Lebensdauer hinaus zu haben.

2.4.1 Produktlebenszyklus in der Betriebswirtschaftslehre

In der Betriebswirtschaft wurde der produktbezogene Lebenszyklus schon in den 1950er Jahren entwickelt. Das Konzept des Produktlebenszyklus beschreibt unabhängig von der technischen Lebensdauer eines Produktes die Gesetzmässigkeiten bezüglich des Umsatzverlaufs eines Produktes während einer als begrenzt angenommenen Lebensdauer.¹⁵ Dabei werden die Phasen von der Markteinführung bis zum Exit eines marktfähigen Produkts durchlaufen. Die Literatur zeigt hinsichtlich der Anzahl und Differenzierung der Phasen keinen Konsens. Typischerweise lassen sich jedoch die Phasen Einfüh-

¹⁵ Vgl. Thommen 2004, S. 153

rung, Wachstum, Reife und Rückgang unterscheiden (vgl. Abbildung 3). Unabhängig von der Dauer der Phasen und dem Umsatz erzielt jedes Produkt zu Beginn wachsende und anschliessend sinkende Erträge. Die Position des Produktes in seinem Lebenszyklus und die Dauer der Phasen sind schwierig vorherzusagen. Die Boston Consulting Group entwickelte in den 1960er Jahren die Vier-Felder-Matrix zur Analyse eines Produktportfolios. Basierend auf den Phasen werden die Geschäftsfelder in der Matrix als Question-Marks (Einführung), Stars (Wachstum), Cash-Cows (Reife) und Poor Dogs (Rückgang) bezeichnet.

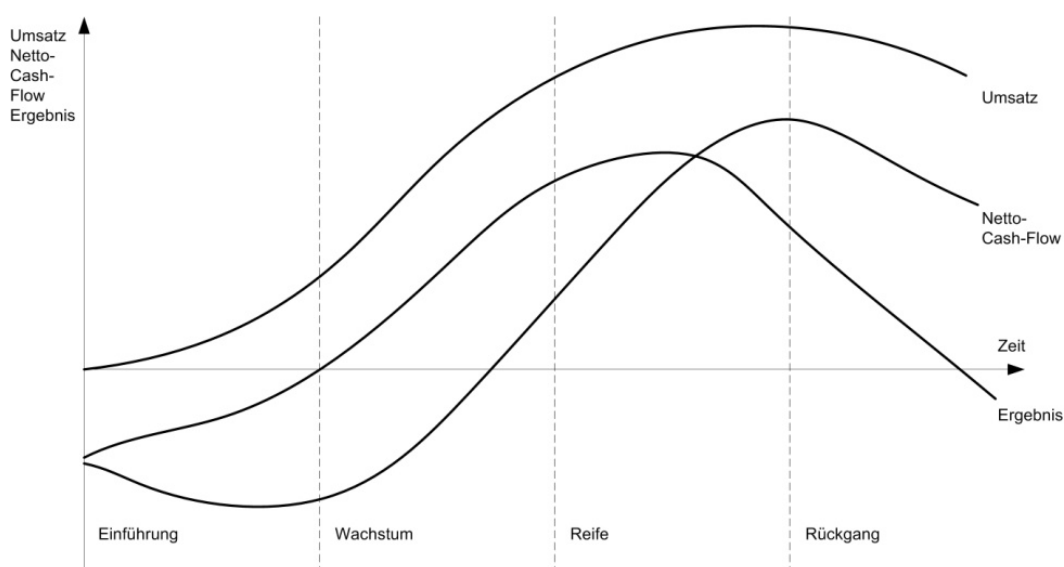


Abbildung 3: Schematische Darstellung des Produktlebenszykluses eines Produktes, Kreilkamp (1987), S.134

Während in der Phase der Entwicklung nur Kosten angefallen sind, wird in der Einführungsphase mittels moderater Preise für eine schnelle Verbreitung gesorgt und die ersten Erlöse stellen sich ein. Befriedigt das Produkt ein echtes Bedürfnis und steigen die Gewinne, dann befindet es sich in der Wachstumsphase. In dieser Phase treten oft Konkurrenzprodukte auf. Das Unternehmen muss über den Konsolidierungskurs und eine weitere Expansion entscheiden.¹⁶ In der Reifephase beginnt der Wendepunkt der Umsatzkurve. In dieser Phase wird der höchste Gewinn erzielt. Bis dahin sollten die Investitionen weitgehend amortisiert sein. Der Umsatz und die Gewinne nehmen ab. In dieser Phase sollten spätestens Produktinnovationen zur Verfügung stehen. Ursache des Umsatzrückgangs kann in erster Linie die Ablösung durch neue Produkte aufgrund von neuen Innovationen, welche beispielsweise in Bezug auf Preis und Qualität eine bessere Problemlösung darstellen, sein.¹⁷ Eine Abgrenzung der Phasen lediglich aufgrund der

¹⁶ Vgl. Bizer et al. 2010, S. 24

¹⁷ Vgl. Thommen 2004, S. 155

Umsatzkurve ist nur sehr schwer möglich. Es sind weitere Informationen durch systematische Marktforschung erforderlich, um zu bestimmen, in welcher Lebenszyklusphase sich das Produkt befindet. Indikatoren, die eine bessere Abgrenzung der Phasen erlauben, sind neben dem Umsatzwachstum beispielsweise technologische Entwicklungen, Stabilität der Abnehmerpreise, Eintrittsbarrieren.¹⁸

2.4.2 Marktlebenszyklus in der Volkswirtschaft

Zyklusmodelle finden nicht im isolierten Raum statt, sondern innerhalb eines volkswirtschaftlichen Umfeldes: In Märkten. Die zentralen Elemente sind Angebot, Nachfrage und Preis.¹⁹ Diese Märkte unterliegen ebenfalls einem Lebenszyklus, der eng mit dem Produktlebenszyklus verknüpft ist. Daher ist auch das Konzept des Marktlebenszyklus aus den Überlegungen zum Produktlebenszyklus abgeleitet worden. Entsprechend wurde auch die Kurve des Umsatzverlaufs übernommen.²⁰ Hier setzt insbesondere die Wettbewerbstheorie an. Die Märkte bestimmen das Umfeld für Produkte und werden durch sie geprägt. Im Allgemeinen dauern Marktlebenszyklen länger an als Produktlebenszyklen. Im Vordergrund stehen dabei nicht das Produkt oder das Unternehmen an sich, sondern die sich über die Zeit veränderten Marktstrukturen und Wettbewerbsbedingungen.

Auch die Marktlebenstheorie unterscheidet Phasen. In der Literatur sind Anzahl der Phasen sowie deren Benennung nicht gänzlich übereinstimmend. Aberle (1992) bezeichnet die Phasen wie folgt: Experimentierphase, Expansionsphase, Ausreifephase sowie Stagnations- und Rückbildungsphase.²¹ Die Experimentierphase beabsichtigt die Marktdurchdringung, so dass in der Regel monopolistische Anbieterstrukturen vorherrschen. Erst in der Expansionsphase treten mehrere Anbieter auf dem Markt auf und es entsteht ein Wettbewerb. In Abhängigkeit der Nachfrageelastizität kommt es zu mehr oder weniger starken Preisnachteilen. Die verschiedenen Anbieter konkurrieren neben den Preisen auch mit der Qualität ihrer Produkte. In der Ausreifephase verändert sich die Wettbewerbssituation, da die Produkte stärker ausdifferenziert werden. In der Stagnations- und Rückbildungsphase wird der Wettbewerb intensiviert. Durch das Auftreten neuer Produkte kann auch der Marktaustritt von Unternehmen und Produkten die Folge sein.²² Im Verlauf des Lebenszyklus des Marktes verändern sich jedoch nicht nur die

¹⁸ Vgl. Kreilkamp 1987, S. 135

¹⁹ Vgl. Schulte 2008, S. 7

²⁰ Vgl. Kreilkamp 1987, S. 144

²¹ Vgl. Bizer et al. 2010, S. 25

²² Vgl. Bizer et al. 2010, S. 26

Struktur und Stabilität der Nachfrage, gleichzeitig ändern sich auch die Struktur und die Regeln des Wettbewerbs.²³

Auch beim Marktlebenszyklusmodell stellt sich die Frage nach der genauen Abgrenzung der einzelnen Phasen. Die Abgrenzung der Phasen ist nicht klar definierbar und die Phasen können sich auch überschneiden.²⁴ Zudem variieren die Phasen von Markt zu Markt und oft ist unklar in welcher Phase sich der jeweilige Markt befindet. Manche Märkte können sogar einzelne Phasen überspringen oder in der Rückbildungsphase durch eine Marktbelebung wieder in eine Expansionsphase kommen.²⁵ Als Prognosemodell ist es daher nur eingeschränkt nutzbar. Auf konsolidierter Ebene wird dem Konzept durchaus eine Berechtigung als Grundlage von Investitionsentscheidungen eingeräumt. Bei der Bewertung der einzelnen Phasen ist insbesondere auf die Kontextabhängigkeit der einzelnen Phasen zu achten und die jeweilige Marktkonstellation sowie das Umfeld zu berücksichtigen.²⁶

2.4.3 Immobilienwirtschaftliche Lebenszyklustheorien

Das Lebenszyklusmodell sowie die Betrachtung von Lebenszykluskosten in der Immobilienwirtschaft sind, verglichen mit den Produkt- und Marktlebenszyklen, neu. In Phasen von wirtschaftlichen Krisen gewannen Lebenszyklusbetrachtungen im Allgemeinen an Bedeutung. In Folge der Energiekrisen ab 1976 erlangten die Lebenszyklusbetrachtungen auch für das Bauwesen an Aktualität.²⁷ Die wesentliche Veränderung besteht darin, neben den Herstellungskosten (der traditionellen Investitionsrechnung) auch die Nutzungs- und Entsorgungskosten in die Investitionsentscheidung miteinzubeziehen.²⁸

Obschon verschiedene Begriffsdefinitionen existieren, lässt sich das Grundprinzip wie folgt beschreiben: „Als Immobilien-Lebenszyklus wird die zeitliche Abfolge von Prozessen von der Entstehung eines Gebäudes über die verschiedenen Nutzungen hinweg bis zum Abriss bezeichnet“.²⁹ Ein allgemeingültiges Modell und ein Konsens über die Anzahl und Begrifflichkeit der Phasen ist in der Literatur nicht zu finden. Quante (2011) hat die gängigen Immobilienzyklusphasen der deutschen und englischen Literatur zusammengestellt. Die Modelle beziehen sich mehrheitlich auf denselben Grundsatz, welcher drei Phasen beinhaltet: Eine Entwicklungsphase, eine Planungsphase und eine

²³ Vgl. Kreilkamp 1987, S. 144

²⁴ Vgl. Bizer et al. 2010, S. 26

²⁵ Vgl. Kreilkamp 1987, S. 145

²⁶ Vgl. Bizer et al. 2010, S. 26

²⁷ Vgl. Pelzeter 2006, S. 9

²⁸ Vgl. Wallbaum 2011, S. 53

²⁹ Schulte 2005, S. 211

Nutzungsphase.³⁰ Der Abbruch wird lediglich als Ende dargestellt. Diese Phasen werden in der Literatur meistens in Unterzyklen oder Unterphasen aufgeteilt. Eine Erklärung dafür liegt in den verschiedenen Managementaufgaben der einzelnen Phasen, welche sich je nach Hauptakteur und Ergebnis wesentlich ändern können. Obwohl die Projektentwicklungsphase einen Bruchteil der Nutzungsphase darstellt, wird diese Phase in eine Vielzahl von Unterphasen unterteilt.

Zum Beginn des Immobilien-Lebenszyklus steht die Projektentwicklungsphase (neudeutsch „Development“), welche in Unterphasen wie Initiierung, Konzeption, Konkretisierung, Projektmanagement und Projektvermarktung unterteilt werden kann.³¹ In der nächsten Phase der Planung, wird die Realisierung und Inbetriebnahme zusammengefasst. Die anschließende Nutzungsphase kann verschiedene Nutzungszyklen beinhalten. Davor kann jeweils eine neue Planungs- und Umbauphase stehen. Am Ende steht der Abriss oder eine umfassende Sanierung, welche kostenmässig und vom Aufwand her einem Abriss nahe kommt. Dies wird aus der Abbildung 4 ersichtlich. Die Abgrenzung der Phasen kann durch die damit verbundenen Aktivitäten klar definiert werden.

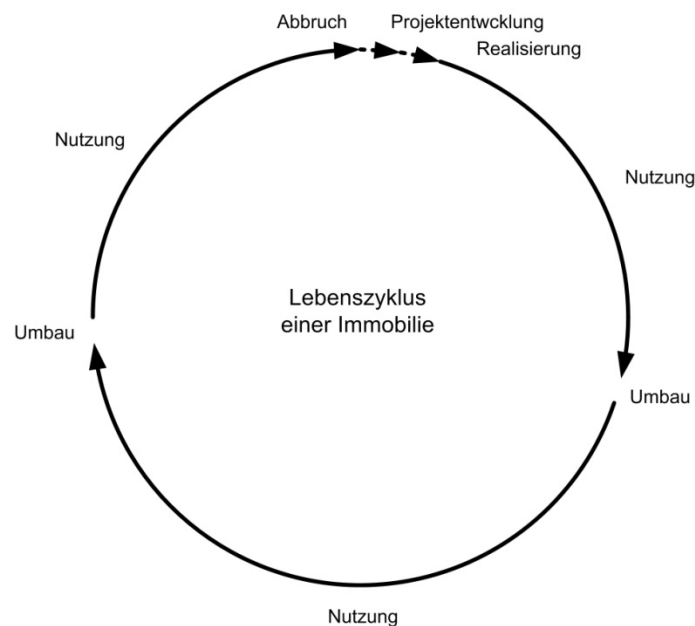


Abbildung 4: Phasen im Lebenszyklus einer Immobilie, in Anlehnung an Quante (2011), S.39.

Basis der heutigen Lebenszyklustheorien von Immobilien ist die Immobilienökonomie, welche als interdisziplinäre Wissenschaft Betriebswirtschaftslehre mit Ingenieurwesen und Architektur verknüpft.³² So kann die technische Lebensdauer einer Immobilie beispielsweise 100 Jahre dauern und deren wirtschaftliche Nutzung nur ca. 30 Jahre. Daher

³⁰ Vgl. Quante 2011, S. 39

³¹ Vgl. Schulte/Bone-Winkel 2002, S. 40

³² Vgl. Bizer et al. 2009, S.26

muss die Lebenszyklustheorie nicht nur in Abhängigkeit der technischen Lebensdauer der Immobilie betrachtet werden, es sollte auch eine Unterscheidung zwischen technischen und wirtschaftlichen Zyklen durchgeführt werden. Nach Schulte (2005) bestimmen drei Dimensionen den Lebenszyklus einer Immobilie. Er unterteilt die wirtschaftliche Dimension in eine markt- und finanzwirtschaftliche.³³ Dies wohl in Anlehnung an die enge Verknüpfung der Produkt- und Marktzyklustheorie. Verständlichkeitshalber werden im folgenden Abschnitt die Aspekte der markt- und finanzwirtschaftlichen Dimension vereint unter der wirtschaftlichen Dimension beschrieben.

2.4.3.1 Technische Dimension

Die technische Dimension beinhaltet das Grundstück und den physischen Baukörper, der die Prozesse der Planung und Entstehung sowie die Veränderungen, Alterung und des Abrisses durchläuft. Das Ende der technischen Lebensdauer ist erreicht, wenn die Immobilie ihre Funktion nicht mehr erfüllen und dieser Zustand auch durch bauliche Massnahmen nicht mehr hergestellt werden kann.³⁴

Die Lebensdauer der einzelnen Bauteile ist ein Konglomerat verschiedener Materialien mit unterschiedlicher Lebensdauer.³⁵ Einerseits wird diese Lebensdauer durch das Endprodukt und die Fertigstellung der Immobilie (die Qualität des Nutzungskonzeptes, den architektonischen Erscheinungswert des Gebäudes, die Fachplanungen, die verwendeten Materialien und die Qualität der Bau- und Ausbauleistungen) bestimmt, welches nach Schulte (2005) dem Nutzungspotenzial respektive dem Nutzungsvorrat entspricht. Andererseits wird die Dauer durch die Nutzung und deren Abnutzung bestimmt. Die Abnutzung ist die unvermeidbare Abnahme des Abnutzungsvorrates und kann in zahlreichen Formen auftreten, wie: Verschleiss, Alterung, Korrosion, Ermüdung und Witterung.³⁶

Der Abnutzungsprozess verläuft nach den physikalischen Gesetzmässigkeiten, kann aber aufgrund einer Vielzahl möglicher Einflüsse auch zufällige Eigenschaften haben. Deshalb lässt sich die Dauer nur in Form von Lebensdauertabellen und Erfahrungswerten bestimmen (vgl. Abbildung 5). Falsche Prognosen durch die hier aufgelisteten Einflüsse sind jedoch gering.³⁷ Allfällige mietrechtliche Konsequenzen bzw. Ertragsausfäll-

³³ Vgl. Schulte 2005, S. 215 - 216

³⁴ Vgl. Schulte 2005, S. 215

³⁵ Vgl. Meyer-Meierling 1999, S. 384

³⁶ Vgl. Schulte 2005, S. 215-219

³⁷ Ebda.

le wie in Kapitel 2.3.3.2 Gebrauchstauglichkeit beschrieben, sind durch den Ausfall von Gebäudeteilen (Bsp. Heizung) zu beachten.

Neben der Abnutzung können auch Beschädigungen (Nutzerverhalten, Naturgewalten, Brand etc.) und/oder Mängel (Schimmel, Wasserinfiltrationen etc.) den Nutzungsvorrat reduzieren.³⁸

Eine dritte Ursache der Abnahme des Nutzungsvorrates können exogene Einflüsse sein, wie beispielsweise ein geänderter Bedarf der Nutzer.³⁹

Die Abnahme des Nutzungsvorrats durch die oben erwähnten Einflüsse kann durch Überwachung (Funktionskontrollen), Instandhaltung (Bewahren der Gebrauchstauglichkeit durch einfache Massnahmen), Instandsetzung (Wiederherstellen der Sicherheit und der Gebrauchstauglichkeit für eine bestimmte Zeit) oder gar durch Ersatz und Veränderung (Anpassung an neue Anforderungen) verlangsamt werden.⁴⁰ Die folgende Abbildung 5 beschreibt die Abnahme des Nutzungsvorrats und der ideale Instandsetzungszeitpunkt aus physisch materieller Sicht innerhalb eines Sanierungszyklus gemäss Abbildung 4. Das Modell nach Schröder (1992) ermittelt den idealen Instandsetzungszeitpunkt, in dem Folgeschäden durch den Zerfall des Bauteils im Verhältnis zum Bauteilalter und Instandsetzungskosten gering sind. Daraus resultiert, dass der ideale Instandsetzungszeitpunkt je nach Bauteil bei 50 bis 70% der Lebensdauer liegt.⁴¹

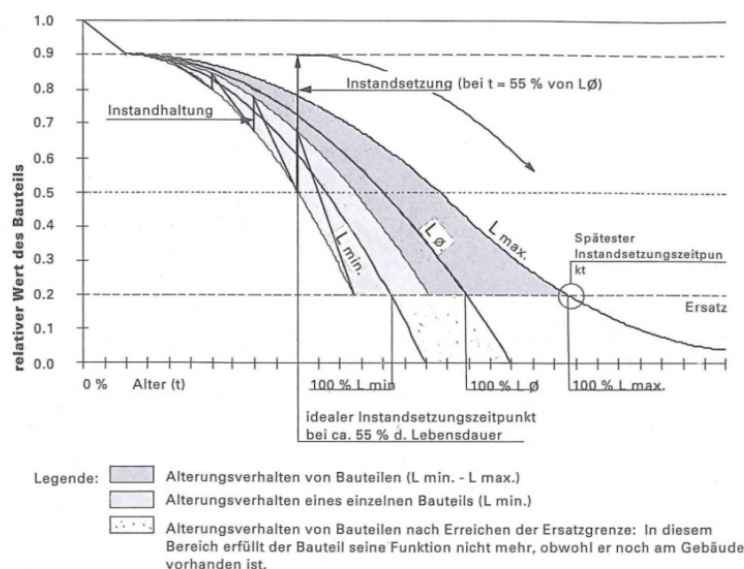


Abbildung 5: Allgemeine Entwertungskurve und der ideale Instandsetzungszeitpunkt, in Anlehnung an Merminod (1984), S. 20.

³⁸ Ebda.

³⁹ Ebda.

⁴⁰ Vgl. Meyer-Meierling 2000, S. 381

⁴¹ Vgl. IP Bau, Alterungsverhalten von Bauteilen 1994, S. 21

Anhand des Modells gemäss Abbildung 5 lassen sich pro Bauteil die idealen Ersatzzeitpunkte sowie der früheste (L min.) und späteste Instandsetzungszeitpunkt (L max.) ermitteln.

Bauteil	Lebensdauer (L max)	Idealer Instandsetzungszeitpunkt	Anteil an Erstellungskosten (BKP 2)
Rohbau	120	77	37.2%
Flachdach	30	22	2.2%
Fassade	60	38	5.8%
Fenster	45	29	7.3%
Elektroanlagen	60	44	5.6%
Wärmeerzeugung	40	20	0.5%
Wärmeverteilung	75	56	3.1%
Übrige Technik	40	20	2.0%
Sanitär (ohne Küchen)	45	33	6.3%
Innenausbau	45	29	30%

Tabelle 3: Lebensdauertabelle und Kostenanteil der Bauteile, in Anlehnung an Schröder, J. (1997)

Die gewerkabhängige Geschwindigkeit der Kapitalwertminderung der Bauteile ist beispielhaft in Abbildung 6 dargestellt. Zur Veranschaulichung betragen die (Abbildung 6) kumulierten Bauteilwerte (BKP 2) des Gebäudes 10 Mio (Erstellungskosten). Der Innenausbau, welcher 30% des Wertes entspricht, wird dabei am schnellsten und das Grundstück überhaupt nicht abgeschrieben. Aus technischer Sicht sind die idealen Instandsetzungszeitpunkte alle 25 bis 30 Jahre.

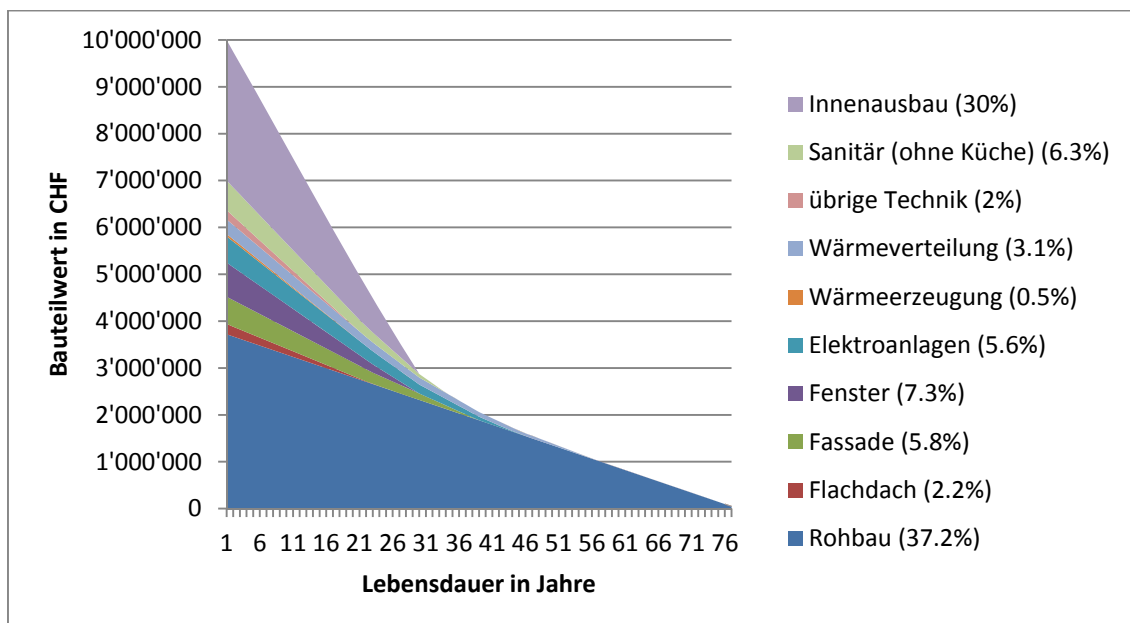


Abbildung 6: Geschwindigkeit der Kapitalwertminderung (BKP 2) mit idealem Instandsetzungszeitpunkt
Mit dem Abriss endet letztendlich die Lebensdauer des Gebäudes. Das Ende der Nutzung ist jedoch kaum durch die technische Lebensdauer bestimmt. Häufig ist der Abriss

können. Zudem können vertragliche Verpflichtungen oder gesetzliche Einschränkungen (z.B. Kündigungsschutz) dieser Handlungsfreiheit entgegenstehen.⁴⁴ „Die ökonomisch beste alternative ‚Nutzung‘ kann im Übrigen auch im Leerstand bestehen, wenn Instandhaltungsaufgaben und andere Kosten nicht durch entsprechende Erträge abgedeckt sind und auch keine andere rentable Nutzung möglich erscheint.“⁴⁵

Aus Sicht eines institutionellen Investors mit einem langfristigen Anlagehorizont, beginnt die Lebenszyklusbetrachtung typischerweise mit dem Kauf und endet mit dem Verkauf einer Immobilie (in der beruflichen Umgangssprache ist jedoch meist damit die erste Nutzung gemeint). Deshalb sollte bei den Angaben zur wirtschaftlichen Lebensdauer auch zwischen Gebäude, Eigentümer oder Nutzung unterschieden werden.⁴⁶

Wie die Produktezyklustheorie ist auch die Immobilienzyklustheorie nicht isoliert zu betrachten. Der Lebenszyklus einer Immobilie steht ebenfalls in einem volkswirtschaftlichen Kontext. Durch exogene Schocks, mikro- und makroökonomische Zyklen, aber auch durch den Werte- und Strukturwandel wird der Lebenszyklus verkürzt oder verlängert.⁴⁷ Im Verhältnis zu den technischen Einflüssen sind diese exogenen Einflüsse enorm. Anders als bei der Produkt- und Marktlebenszyklustheorie ist die Immobilie immer heterogen und standortgebunden.

Die technische Dimension und die exogenen Einflüsse werden schlussendlich analog der Nettoumsatzkurve (vgl. Kapitel 2.4.1) anhand von Zahlungsströmen betrachtet – und machen es somit zu einer eigenständigen Anlageklasse. Der Betrachtungszeitraum der Zahlungsströme wird mit der Lebensdauer bzw. dem Anlagehorizont gleichgesetzt.

Am Anfang steht die Investitionsausgabe. Im Falle einer Bestandsliegenschaft entspricht dies dem Kaufpreis. Der Kaufpreis wird unter anderem durch die zukünftigen Zahlungsströme (Netto-Mieteinnahmen), welche im Betrachtungszeitraum erwirtschaftet werden und deren risikoadjustierte Verzinsung bestimmt. Die Investitionsausgabe zu Beginn ist im Verhältnis zu den Einnahmen und Ausgaben der Nutzungsphase sehr hoch.⁴⁸

Die laufenden Ausgaben beinhalten die Kosten, welche für Verwaltung, Betrieb- und die Instandhaltung notwendig sind. Nicht zahlungswirksame Ausgaben wie beispielsweise Abschreibungen finden in dieser Betrachtung keine Berücksichtigung. Auf die

⁴⁴ Vgl. Schulte 2005, S. 212

⁴⁵ Schulte 2005, S. 212

⁴⁶ Vgl. Schulte 2005, S. 213

⁴⁷ Vgl. Schulte 2005, S. 220

⁴⁸ Vgl. Schulte 2005, S. 224

Mieter umlegbare Bewirtschaftungskosten (Heiz- und Nebenkosten), welche für die Zahlungsströme zwar ebenfalls nicht relevant sind, werden aber von den Mietern als gleichwertige Kostenkomponente gesehen und beeinflussen daher die erzielbare Nettomiete. Deshalb sind diese Kosten ebenfalls in die Lebenszyklusbetrachtung einzubeziehen. Die Instandsetzungskosten sind vom Lebenszyklus besonders abhängig.⁴⁹ Gegen Ende der Lebenserwartung von Bauteilen steigen Ausfallwahrscheinlichkeiten oft nahezu sprunghaft an. Zudem fallen bei Mieterwechsel höhere Instandsetzungskosten an.

Die laufenden Einnahmen aus der Vermietung hängen unter anderem auch davon ab, wo sich die Immobilie im Lebenszyklus befindet. Die Immobilie in Bezug auf den sogenannten Nutzungsvorrat wird durch Abnutzung, Beschädigungen, aber auch durch sich ändernde Nutzungsanforderungen hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit verringert. Die erzielbare Marktmiete sinkt im Vergleich zu moderneren Wohnungen und gleichzeitig kann das Leerstandsrisiko steigen.⁵⁰ Dies führt zu einer Qualitätsminderung des Wohnungsangebotes. Diese Wohnungen werden somit für einkommensschwächere Nachfrager erschwinglich, was zu einem sogenannten „Filtering-Down-Prozess“ führt. Umgekehrt führen Verbesserungen in Form von Umbauten oder Sanierungen unter Umständen zu einem Wechsel von einkommensstärkeren Nachfragern, wobei dadurch ein „Filtering-Up-Prozess“ entsteht.⁵¹

Das gestiegene Ertragsrisiko bei Immobilien mit niedrigem Nutzungsvorrat schlägt sich normalerweise in höheren Renditeanforderungen von Investoren nieder. Unter Beachtung der gesetzlichen Restriktionen besteht jederzeit die Möglichkeit ein bestehendes Gebäude abzureissen und durch ein Neuprojekt zu ersetzen, oder es im Zuge einer Kernsanierung zu einem „Fast-Neubau“ aufzuwerten. Diese Handlungsoptionen sind dann ökonomisch sinnvoll, wenn die geforderte Verzinsung der Investitionskosten durch die erwarteten Mieteinnahmen hinsichtlich der Mehreinnahmen erbracht wird. Zu diesem Zeitpunkt ist das Ende der wirtschaftlichen Lebensdauer erreicht.⁵²

2.4.4 Fazit und Gegenüberstellung der Lebenszyklusmodelle

Die Anwendung der Produktlebens- und Marktlebenszyklustheorien auf Immobilien ist insofern problematisch, als dass die Immobilie standortgebunden ist und nicht wie Produkte in Stückzahlen beliebig multipliziert oder mühelos vom Markt genommen werden

⁴⁹ Vgl. Schulte 2005, S. 224

⁵⁰ Vgl. Schulte 2005, S. 224-225

⁵¹ Vgl. Jenkis et al. 2001, S. 98

⁵² Vgl. Schulte 2005, S. 226-227

kann. Jede Immobilie ist durch den Mikro- und Makrostandort sowie durch das Gebäude einzigartig. Beim Produktlebenszyklus ist die „Break-Even“-Betrachtung die Grundlage, bei der Erlös und Kosten eines Produktes gleich hoch sind. Hingegen ist bei der Immobilienlebenszyklusbetrachtung aus Vermögenssicht die stetige, risikoadäquate Verzinsung über den Zeitraum des eingesetzten Kapitals wesentlich. So fallen bei beiden zu Beginn sehr hohe Anfangskosten an: Bei Immobilien für die Planung, Erstellung oder Kauf und bei Konsumgütern für die Forschung und Entwicklung, jedoch sind diese im Vergleich zu Immobilien verhältnismässig niedriger. Ein Konsumgut wird am Verkaufserlös, Absatz und am Marktanteil gemessen. Bei Immobilien sind aufgrund der hohen Anfangsinvestition und des langen Amortisationshorizonts die technische Lebensdauer und die Planung von Umnutzungen oder Sanierungen von grosser Bedeutung. Ebenfalls kann davon ausgegangen werden, dass sich die Kosten in der Nutzung einer Immobilie über die Zeit immer mehr erhöhen, während steigende Absatzzahlen bei Konsumgütern während der Wachstums- und Reifephase durch Skaleneffekte zu einer Abnahme der Stückkosten führen.

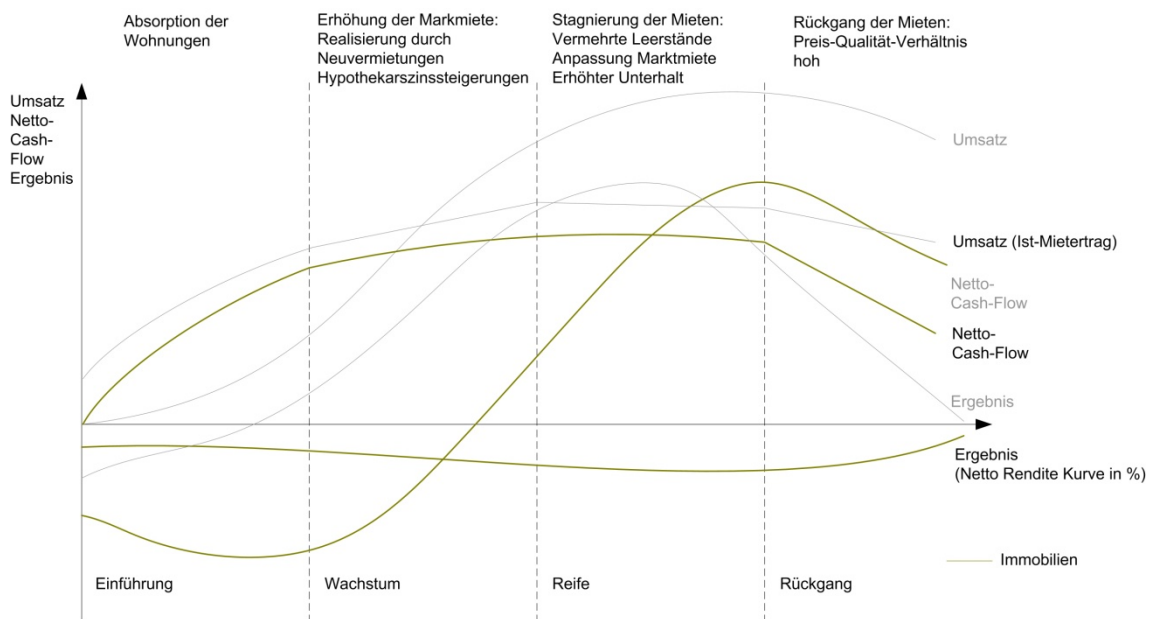


Abbildung 8: Vergleich Umsatz- und Gewinnverlauf Produkt und Immobilie

Aus der Gegenüberstellung der verschiedenen Zyklusmodellen ist ersichtlich, dass die Phasen von Produkt- und Marktzyklen im Wesentlichen durch den Verlauf der Umsatzkurve und des Ergebnisses bestimmt werden, dies ungeachtet der technischen Lebensdauer. Hingegen wird das Immobilienlebenszyklusmodell durch technische Prozessschritte und deren Akteure, welche es für die Realisierung und Nutzung einer Immobilie benötigt, bestimmt.

Phasen			Produktelebenszyklus	Marktlebenszyklus	Immobilienlebenszyklus	
					Entwicklung	Produkt und technische Lebensdauer definiert
					Realisierung, Erwerb	Anschaffungswert
Einführung	Moderate Preise für rasche Verbreitung		Experimentierphase	monopolistisches Produkt	Nutzen	Hohe Erträge, keine Investitionen
Wachstum	Investition in Produkt		Expansion	Wettbewerb		Wiedervermietung, Ertragspotenziale realisieren, Leerstände vermeiden.
Reife	Amortisation der Investition		Ausreifung			Wiedervermietung, Anpassung der Marktmiete, erste Sanierungszyklen (Synchronisierung technische vs. wirtschaftliche Lebensdauer), Prüfung der Rentabilität, Neupositionierung, Innovationen
Rückgang	Produktinnovationen Preisnachlässe, Rascher Abbau der Bestände, Marketingmassnahmen		Stagnation	Keine Nachfrage, hohes Angebot		Ausgaben minimieren, Instandhaltung, Ausschöpfen des Nutzungsvorrates, Preisnachlässe
Entsorgung /Recycling	Rücknahme des Produktes				Entsorgung/ Recycling	

Tabelle 4: Gegenüberstellung der Lebenszyklusmodelle

Ausgehend davon, dass jedes Produkt eine beschränkte Lebensdauer auf dem Markt besitzt und eine Mietwohnung ein Konsumgut ist, können insbesondere für die allgemein gehaltene Nutzungsphase der Immobilie aus dem Produkte- und Marktlebenszyklus relevante Informationen für die Entscheidungsfindung und deren Handlungsanweisungen abgeleitet werden. Die Nutzungsphase unterscheidet im Wesentlichen nur zwischen Sanierungs- und Nutzungszyklen. Dabei kann gerade hier das Verständnis der Produkte- und Marktzyklustheorie Entscheidungen bezüglich anfallenden technischen Massnahmen erleichtern, damit die technische nicht über die wirtschaftliche Lebensdauer hinausgeht.

Der Abbruch in Bezug auf die Phase des Rückgangs wird in der Immobilienlebenszyklustheorie nur am Rande erwähnt. Anders als beim Produktelebenszyklus sollte die Produkteinnovation im Sinne von Entscheid zum Ersatzneubau nicht erst in der Phase des Rückgangs sondern bereits in der Reifephase erfolgen. In der Phase des Rückgangs wird versucht, das Produkt mit möglichst geringem Mittelbedarf möglichst lange zu verkaufen, um die Lagerbestände abzubauen. Dabei werden beispielsweise Kosmetikartikel mit neuen Verpackungen und entsprechendem Marketing neu angepriesen oder in der Modebranche eigene Outletstores betrieben, um Raum- und Personalkosten zu optimieren. Dabei spielt die Qualität des Produktes zumeist eine untergeordnete Rolle.

2.5 Management von Bestandsimmobilien am Beispiel von Lebensversicherer

Gemessen am Marktwertvolumen von Immobilien zu Renditezwecken, sind die Lebensversicherer die grössten Bestandsimmobilieneigentümer der Schweiz. Allerdings sind die Lebensversicherer Eigentümer von lediglich 3.6% aller Mehrfamilienhäuser und 3.3% aller Wohnungen, dennoch halten sie als Einzeleigentümer die grössten Mietwohnungsbestände in der Schweiz. Ein bedeutender Anteil dieses Mietwohnungsportfolios stammt aus den „Boomjahren“ zwischen 1960 und 1980, welches mehrheitlich einen ersten Sanierungszyklus durchlaufen hat.

Bei Lebensversicherern besteht das Anlagevermögen neben Immobilien aus weiteren Anlageklassen wie Aktien, Obligationen, Hypotheken (Multi-Asset Portfolio). Der Vermögensanteil aus direkten- und indirekten Immobilien beträgt ca. 5% bis 15%. Zweck der Immobilien ist, die damit verbundenen langlaufenden Verpflichtungen durch einen dauerhaften Geldfluss abzusichern. Dies geschieht unter anderem durch den verfügbaren Liegenschaftenertrag aus Miet- und Pachteinahmen.

Der Einfluss des Managements auf die Performance ist bei Immobiliendirektanlagen wesentlich höher als beispielsweise bei Aktien und Obligationen. Denn im Unterschied zu Immobilien als Direktanlage, ist der Eigentümer immer auch oberster verantwortlicher Entscheidungsträger (CEO des Unternehmens „Immobilien“). Zur „Asset Allocation“ (Wahl des Marktes) und zum „Stock picking“ (Wahl des Titels/Objektes) kommt somit das Asset Management hinzu.⁵³



Abbildung 9: Multidisziplinäres Fachwissen als Grundlage für die Managementkompetenz, CUREM Ansatz

Dieses Kapitel basiert nebst einem Literaturstudium auf drei strukturierten Interviews mit den Immobilienexperten der drei grössten Lebensversicherer in der Schweiz (SwissLife, AXA, Zürich).⁵⁴

2.5.1 Charakteristik von Lebensversicherern

Wie eingangs erwähnt, investieren Versicherungsunternehmen, die Lebensversicherungen betreiben einen wesentlichen Vermögensanteil des gebundenen Vermögens in Immobilien. Zentral ist einerseits der langfristige, verfügbare Liegenschaftenertrag (Netto-Cash-Flow), andererseits die Wertänderung durch die Realisierung von Ausnützungspotenzialen und Marktmieten (vgl. Kapitel 2.1.3). Zudem besteht durch den Mittelzufluss aus neuen Versicherungsgeldern ein stetiger Anlagedruck, der wiederum durch Akquisitionen oder Entwicklungen im Bestand entschärft werden muss.

2.5.1.1 Anlagerichtlinie

Die privaten Versicherungsunternehmen werden durch die Finma beaufsichtigt. Die Lebensversicherungen sind insbesondere hinsichtlich ihrer Immobilienanlagen stark reguliert. Die Anlagerichtlinie regelt, in Ergänzung zu den gesetzlichen und verord-

⁵³ Vgl. Loepfe 2011, S. 17

⁵⁴ Der Leitfaden zum Interview ist im Anhang 4 zu finden.

nungsrechtlichen Vorschriften, die Aktiven die dem gebundenen Vermögen⁵⁵ zugewiesen werden können. Für Immobiliendirektanlagen zu Rendite Zwecken sind in Bezug auf die Anlagerichtlinie für gebundenes Vermögen unter anderem folgende Aspekte wesentlich:

- Als zulässige Werte gelten nur inländische Wohn- und Geschäftshäuser im Eigentum der Versicherung.
- Die Grundstücke dürfen nicht belehnt sein (100% Eigenkapital).
- Für Direktanlagen (Renditeliegenschaften) sind die Marktwerte nach IFRS/US GAAP oder Swiss GAAP-FER einzusetzen. Wenn keine geprüften Werte herangezogen werden können, sind die Objekte nach der Ertragswert oder DCF Methode zu bewerten.
- Bei der Erstbewertung gilt der Anschaffungswert unter Einbezug der Transaktionskosten.

Die Anlagerichtlinie gibt somit die Rahmenbedingungen für die Eigentümer- und Portfoliostrategie vor.

2.5.1.2 Anlagestrategie

Grundsätzlich wird zwischen Eigentümerstrategie, auch Investmentstrategie genannt, Portfoliostrategie und Objektstrategie unterschieden.

Die Anlagerichtlinie gibt weitgehend die Eigentümerstrategie vor. Aufgrund des langfristigen Anlagehorizontes und der 100% Eigenkapitalisierung sind die Lebensversicherer per se Investoren mit einem niedrigen Risiko-Rendite-Profil. Daraus wird die Portfoliostrategie abgeleitet, welche unter anderem durch Einschränkungen bei der Nutzung (nur Wohnen und Geschäftshäuser an zentralen Lagen), Standort (nur inländische Direktanlagen) sowie Eigentumsformen (Alleineigentümer oder mehr als 50% am Miteigentum) mehrheitlich durch die Anlagerichtlinie gegeben ist. Schlussendlich wird pro Liegenschaft eine Objektstrategie definiert, welche wiederum kongruent mit den Zielen der vorher genannten Strategien ist.

2.5.2 Organisation

Die Vermögensverwaltung von direkten und indirekten Immobilienanlagen ist personalintensiver als beispielsweise das Management von Aktien oder Obligationen. Daher sind diese Abteilungen auch entsprechend grösser aufgestellt. Durch das grosse Anlage-

⁵⁵ Das Versicherungsunternehmen muss die Ansprüche aus Versicherungsverträgen durch ein gebundenes Vermögen sicherstellen (Art. 17 VAG).

volumen in Immobilien und im Rahmen der Professionalisierung des sogenannten Real Estate Investment Management sind die operativen (Bewirtschaftung, Facility Manager, etc.) von den strategischen Eigentümerfunktionen getrennt und ausgelagert. Die Abbildung 10 zeigt eine Organisation in der Praxis.

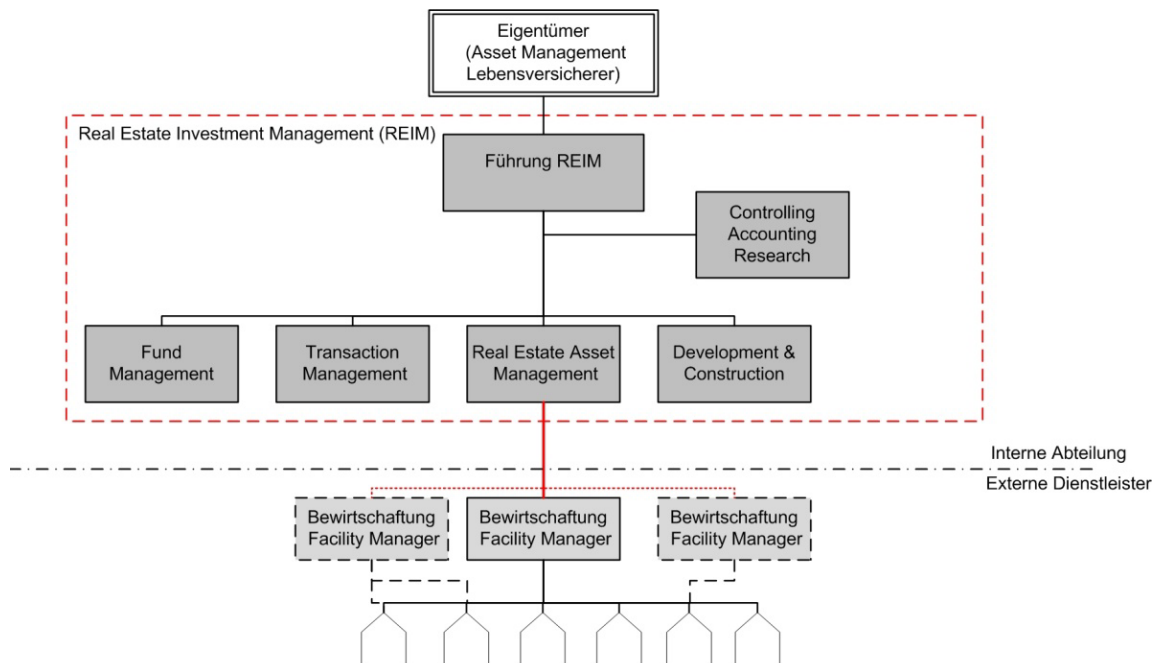


Abbildung 10: Beispiel Organisation eines Versicherers mit REIM Abteilung

Der Begriff „Real Estate Asset Management“ ist in der Immobilienwirtschaft nicht eindeutig definiert. Für diese Arbeit wird die Definition nach Teichmann (2007) verwendet: „Das wertorientierte, strategische und operative Vermögens- bzw. Wertschöpfungsmanagement von Immobilien auf der Objektebene nach den Zielen und Vorgaben des Investors bzw. Eigentümers. Das Real Estate Asset Management bezeichnet das Zusammenwirken aller hierfür erforderlichen Tätigkeiten und unterstützt dabei die treuhänderische Wahrnehmung der Eigentümerfunktion.“⁵⁶

2.5.3 Rechnungslegung und Bewertung

Nach der Anlagerichtlinie für gebundenes Vermögen (vgl. Kapitel 2.5.1.1) sind für Liegenschaften zu Renditezwecken die Marktwerte nach IFRS-/US GAAP oder Swiss GAAP-FER einzusetzen. Die grossen Lebensversicherer in der Schweiz bilanzieren ihre Vermögensanlagen nach den International Financial Reporting Standards (IFRS).

Nach IAS 40 (International Accounting Standards) sind Liegenschaften zu Renditezwecken („investment property“), welche als Vermögensanlage zur Erzielung von Mieter-

⁵⁶ Teichmann 2007, S. 18

trägen oder Wertzuwachs (oder beidem) dienen, zu den aktuellen Marktwerten zu bewerten. Der Standard gewährt eine freie Wahl zwischen dem Kostenwert-System oder dem Verkehrswert-System.

- Das Kostenwert-System erfasst die Immobilie als Vermögenswert zunächst zum Anschaffungswert (Anlagewert). Die weitere Behandlung des Vermögenswertes entspricht dem „benchmark treatment“ nach IAS 16. Der sogenannte Buchwert darf nur innerhalb einer festgelegten Toleranz über dem erzielbaren Nettoverkaufserlös (Verkehrswert minus Kosten) liegen. Daher müssen die Immobilien im Kostenwert-System ebenfalls periodisch anhand der DCF Methode bewertet werden. Aufwendungen, welche einen wirtschaftlichen Nutzen haben, werden dem Buchwert zugeschlagen (aktiviert). Nach dem Kostenwert-System wird der Gebäudewert systematisch über die Nutzungsdauer abgeschrieben. Die gewählte Abschreibungsdauer soll die Art und Weise widerspiegeln, in welcher der wirtschaftliche Nutzen verbraucht wird. Es kann schneller abgeschrieben werden, wenn die betriebliche (wirtschaftliche) Nutzungsdauer kürzer ist als die technische. Gebäude und Land werden separat aufgeführt. Land kann nicht abgeschrieben werden.⁵⁷ Nach diesem System werden also Anlagewerte, Buchwerte und Verkehrswerte (Marktwerte nach DCF-Methode) ermittelt.
- Wählt das Unternehmen das Verkehrswert-System, so sind spätere Veränderungen jeweils über die Erfolgsrechnung der Immobilie zu erfassen. Bei diesem Verfahren kommt es jeweils zu unrealisierten Gewinnen oder Verlusten, welche abhängig vom Ertrag und Aufwand sind. Systematische Abschreibungen nach Nutzungsdauer, wie beim Kostenwert-System, werden in diesem Verfahren nicht berücksichtigt. Demzufolge ist ein „Sanierungsstau“ bereits im Verkehrswert abgebildet. Wertvermehrende Aufwendungen werden auch bei diesem Verfahren dem aktuellen Buchwert (Verkehrswert) zugeschlagen (aktiviert), sofern der wirtschaftliche Nutzen über den ursprünglichen Standard hinausgeht.⁵⁸

Bei beiden Systemen sind die Erfolgsrechnung (Ertrag und Aufwand) sowie der Objektbusinessplan mit der Zukunftsplanung für die Ertragswertmethode (DCF) von grosser Bedeutung. Die Sanierungskosten müssen insbesondere beim Verkehrswert-System

⁵⁷ Vgl. Böckli 2000, S.93-204

⁵⁸ Vgl. Böckli 2000, S.204-205

richtig abgebildet werden, damit keine Sonderabschreibungen (Impairments) bei der Bewertung von Handlungsmöglichkeiten anfallen.

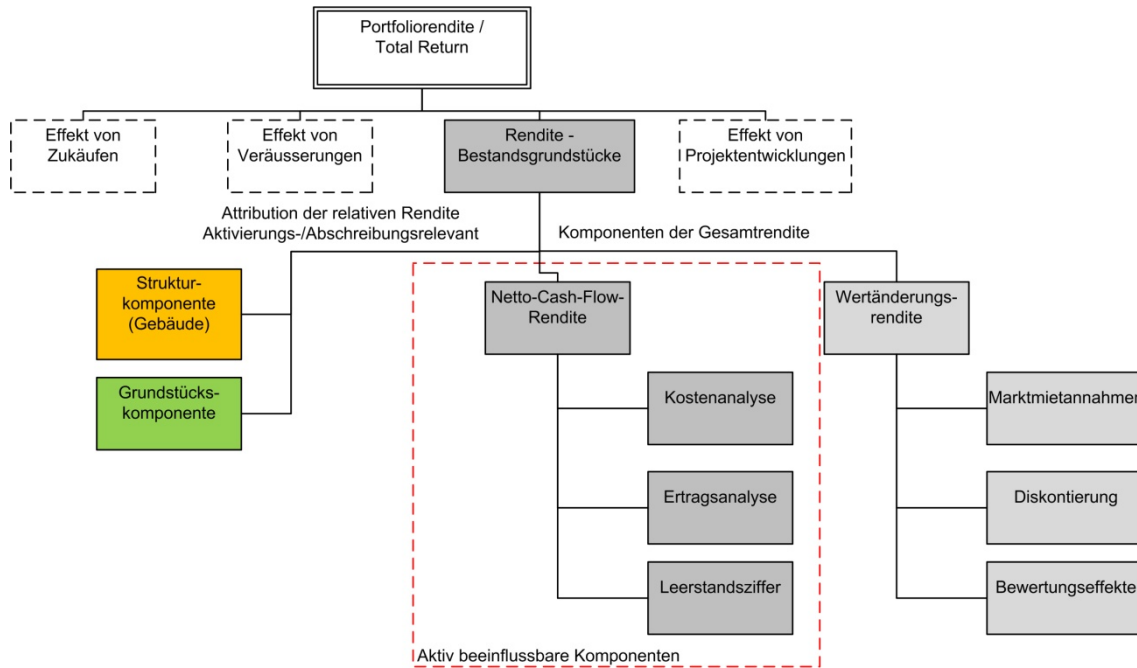


Abbildung 11: Komponenten der Rendite für Bestandsliegenschaften und deren Wertehebel, in Anlehnung an Felker (2012), S. 30

2.5.4 Management

Mit dem Management ist der Real Estate Asset Manager gemeint, der als CEO des Unternehmens „Immobilien“⁵⁹ verantwortlich für Objektstrategie und deren Umsetzung pro Immobilie in jeder Phase des Lebenszyklus ist.

Für den Asset Manager stellen sich im Rahmen der Abbruchbewirtschaftung folgende Herausforderungen:

- Massengeschäft (führen und nicht verwalten)
- Objektbusinessplan (Cash-Flow Analyse)
- Umsetzung und Kommunikation (Interdisziplinarität)
- Projektentwicklung im Bestand

2.5.4.1 Massengeschäft

Ein Real Estate Asset Manager führt eine durchschnittliche Portfoliogrösse von rund 1 Mrd. Schweizer Franken. Um eine Überperformance von einer Immobilie zu erreichen, ist eine aktive Auseinandersetzung mit jeder Immobilie im Portfolio notwendig.⁶⁰ Eine Liegenschaft, welche auf Abbruch bewirtschaftet wird, benötigt mehr Ressourcen als

⁵⁹ Vgl. Loepfe 2010, S.73

⁶⁰ Vgl. Quante 2011, S. 61

eine vollvermietete Wohnimmobilie im Zentrum der Stadt Zürich. Dabei besteht das Risiko, dass durch fehlende Ressourcen das Asset Management sich vorwiegend um das Massengeschäft kümmert und sich zu wenig um Chancen/Risiken spezieller Objekte kümmern kann.

2.5.4.2 Objektbusinesspläne

Auf der Basis der Objektstrategie wird ein Objektbusinessplan pro Liegenschaft erstellt. In diesem Businessplan sind unter anderem Marktmietzinse, jährliche Budgetplanung (Leerstände, Unterhalt und Betrieb) sowie die Investitionsplanung (auf 10 Jahre) abgebildet. Dieser Businessplan dient als Controlling-Instrument und wird periodisch überprüft. Die Abbruchbewirtschaftung weicht aufgrund der begrenzten Nutzungsdauer (Abbruch), der Kostenbremse hinsichtlich Instandhaltung und Instandsetzung und deren Auswirkungen auf die Vermietbarkeit von den anderen Businessplänen mit „Regelbetrieb“ ab. Ausgehend von der Definition der Abschöpfungsstrategie (vgl. Kapitel 2.2) wird die Gewinnmaximierung durch die Reduktion von Betriebs- und Unterhaltskosten (Instandhaltung und Instandsetzung) angestrebt. Folgende wesentliche Aspekte sollten bei der Gewinnmaximierung (Nettoertrag $\div$ Marktwert) beachtet werden.

> 1% des Soll-Netto-Ertrags	
Nebenkosten Mieter	Hohe Nebenkosten bedrängen den Nettoertrag.
Soll-Netto-Ertrag	Positionierung, klarer Preisvorteil. Vorsicht bei der Bewertung hinsichtlich der Inflation.
Leerstand	Kann ökonomisch sinnvoll sein, wenn die Wiedervermietungskosten oder Kosten durch Verzögerung des Ersatzneubaus dadurch nicht risikoadäquat verzinst werden können. Ein Risiko von Hausbesetzungen kann entstehen.
Verwaltungskosten	Durch Rahmenverträge sind die Verwaltungskosten unabhängig vom Aufwand stetig.
allg. Unterhalt & Reparaturen (Instandhaltung)	Vernachlässigung des Unterhalts kann eine Reduktion der Lebensdauer der Bauteile zur Folge und Auswirkungen auf die Wiedervermietbarkeit haben. Beschränkung auf die betriebs- und sicherheitsnotwendigen Bauteile.
Unterhalt Mietobjekt während Mietdauer	Kleinere Reparaturen sind durch den Mieter zu leisten. Der Anspruch des Mieters auf den Unterhalt steigt linear zur Höhe des Mietzinses.
Unterhalt Mietobjekt bei Mieterwechsel	Der Umfang ist abhängig von Ist-Miete zu Marktmiete.
Unterhalt Gebäude, Anlagen, Umgebung (Instandsetzung)	Beschränkung auf die betriebsnotwendigen Bauteile wie Heizung. Vorsicht bei Aktivierung der Baukosten und den folgenden Abschreibungen bei Abbruch.
= Netto-Mietertrag (Free-Cash-Flow)	

Tabelle 5: Ertragswirksame Positionen in Bezug auf Abbruchbewirtschaftung, in Anlehnung an Vorlesung Loepfe 2012, S. 33

2.5.4.3 Umsetzung und Kommunikation

Bei der Umsetzung des Businessplans in Bezug auf die Abbruchbewirtschaftung wird die Komplexität durch die vielen Beteiligten erhöht. Die Interessen der Beteiligten divergieren erheblich und dies kann zu Ineffizienz und zu finanziellen Schäden führen. So sind beispielsweise die Bewirtschaftungsverträge infolge der Masse eines Gesamtportfolios allgemein formuliert (Rahmenverträge) und nicht individuell auf Objektstrategien ausgelegt. Das heisst, Mietverträge bis zu einem bestimmten Mietertrag oder Ausführungen im Rahmen des bewilligten Budgets liegen in der Kompetenz des Bewirtschafters. Dies kann dazu führen, dass der Bewirtschafter zum Ende der Abbruchbewirtschaftung noch Mietverträge abschliesst, die zu einer Verzögerung des Bauprojektes führen oder unnötige Instandsetzungen im Rahmen des bewilligten Budgets beauftragt. Meist fehlt es am technischen Verständnis und der Erfahrung, die für unterhaltsintensive Liegenschaften notwendig sind. Die externe Bewirtschaftung und das Facility Management (Hauswart bei Wohnobjekten) haben wenige Anreize die Strategie umzusetzen. Dies liegt hauptsächlich daran, dass die Bewirtschaftung dasselbe Honorar für eine intensiv betreute Liegenschaft wie für eine „normale“ Wohnliegenschaft erhält. Daher ist für den Bewirtschafter das Idealobjekt möglichst in einem neuwertigen Zustand, vollvermietet und unter der Marktmiete vermietet. Für die Hauswartung gelten etwa dieselben Eigenschaften.

Die Projektentwicklung im Bestand wie auch grössere Sanierungen werden vorwiegend durch die interne Projektentwicklungs- und Bauabteilung realisiert. Der Projektentwickler als Baufachmann hat tendenziell den Drang das Bestandsobjekt bald möglichst abzureissen und das Neubauprojekt zu realisieren. Hingegen ist die Gesamtpformance unter anderem von der wirtschaftlichen Lebensdauer des Bestandsobjekts abhängig. Die Verantwortung auf der Objektebene liegt beim Asset Manager, da sein Portfolio schlussendlich auch das Neubauprojekt beinhaltet.

Für die erfolgreiche Umsetzung der Objektstrategie auf operativer Ebene ist es letztendlich entscheidend, dass keine Wissensasymmetrien unter den Beteiligten entstehen. Ein allfälliger Wissensvorsprung des Beauftragten kann zu einem eigennützigen Verhalten führen.⁶¹

⁶¹ Vgl. dazu die Principal-Agent-Theorie von Jensen, M./Meckling, B. (1976)

2.5.4.4 Projektentwicklung im Bestand

Die Projektentwicklung im Bestand ist der zweite Wertehebel (neben der Optimierung des Netto-Mietertrag) für eine Performancesteigerung auf Objektebene. Die Projektentwicklung im Bestand befasst sich hauptsächlich mit der Erhöhung des Ertragswertes durch Ausschöpfung baurechtlicher Möglichkeiten oder durch Umnutzungen. Bei der Projektentwicklung handelt es sich grundsätzlich um folgende Ausgangslagen:

- Standort sucht Projektidee (und Kapital)
- Projektidee sucht Standort (und Kapital)
- Kapital sucht Standort und Projektidee
- Zudem spielt der Faktor Zeit mit (Entwicklungszyklen, Marktzyklen und Projektlebenszyklus)

Bei einem Ersatzneubau ist der Standort und das Kapital vorhanden. Durch den laufenden Mietertrag kann der Faktor Zeit weitgehend in Bezug auf allfällige positive Zyklen ausgenützt werden (Ausübung einer Realoption).

2.6 Bauten der Boomjahre in der Schweiz und deren Herausforderung

In den Jahren von 1960 bis 1980 stieg die Wohnungsproduktion auf das doppelte (ca. 80'000 Wohnungen pro Jahr) an. In dieser Zeitspanne entstanden 30% des heutigen Mietwohnungsbestands. Diese rege Bautätigkeit verdient also zu Recht den Namen „Boomjahre“.

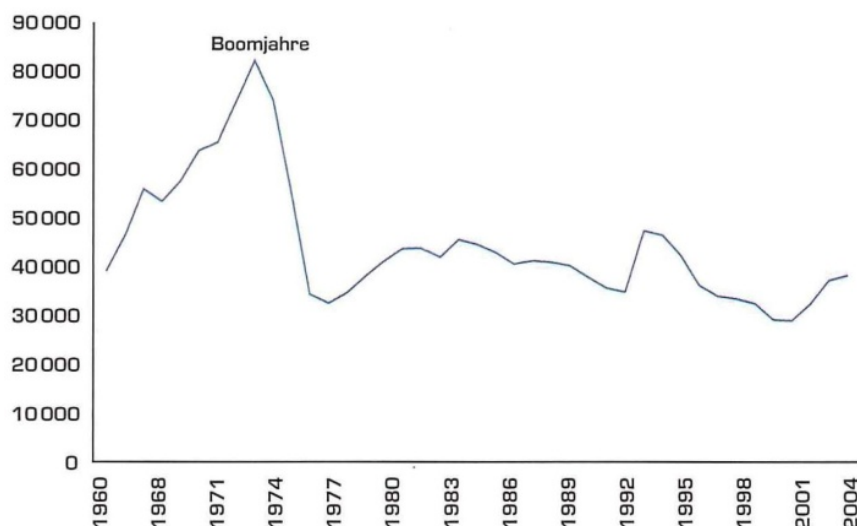


Abbildung 12: Bautätigkeit in der Schweiz am Beispiel der Wohnungsproduktion, 1960-2006 (Wohnproduktion pro Jahr), Hofer (2009), S. 208

Uta Hassler schreibt anlässlich einer Tagung an der ETH zu Bauten der Boomjahre, (Paradoxien der Erhaltung) folgendes: „Die 60er und 70er Jahre des 20. Jahrhunderts

sind für die Jüngeren weit zurückliegende Geschichte, für die Älteren Jugenderinnerung. In der Baugeschichte sind die beiden Jahrzehnte eine wichtige und eigentümliche Zeit - zwei Jahrzehnte, die ein letztes Mal die Hoffnungen der Moderne verwirklichen wollten, noch wachstumseuphorisch, fortschrittsoptimistisch, auf Technik, Steuerung und Beherrschbarkeit der Systeme vertrauend. Es ist eine Zeit grosser Projekte - von der Mondfahrt bis hin zum Schnellen Brüter -, aber auch die Zeit, in der ein deutscher Forschungsminister riet, im Falle eines explodierenden Atomkraftwerkes müsse man nur eine Zeitung über den Kopf halten und hinter dem nächsten Mäuerchen Schutz suchen. Der Autoverkehr, die Einfamilienhäuser, die Erschliessung in der Fläche erleben europaweit einen Höhepunkt. Die Bevölkerung wächst, der Wohnraum pro Kopf ebenfalls; Einkaufszentren und Gewerbegebiete entstehen ausserhalb der alten Städte, man baut neue Städte für Touristen in den Alpen und am Meer.“⁶²

Anders als in den Nachbarländern wurde die Schweiz von einer baulichen Zerstörung im Zweiten Weltkrieg vollständig verschont. Daher verliefen die Boomjahre hier weniger spektakulär als andernorts. Im Zeitraum zwischen 1960 und 1980 wurden zirka 30% des heutigen Wohnungsbestandes erstellt.⁶³ Durch die stark wachsende Mobilität und das günstige Wirtschaftsumfeld stieg der Bodenverbrauch hauptsächlich in den suburbanen Bezirken (Beispielsweise Dietikon, Spreitenbach etc.) und entlang der Verkehrsachsen bis zu den 1990er Jahren explosionsartig.

Zu dieser Zeit entstanden Grossforschungseinrichtungen auf Äckern und in Wäldern. Das System der Wissenschaften wird in den neuen „Universitäts-Satelliten (ETH Hönggerberg, ETH Lausanne etc.) neu erfunden und die Zuordnungen und Verknüpfungen neu gedacht. Im Zentrum stand zu dieser Zeit die rationale Steuerung der Prozesse. Ein Ideal, dass die Architektur dieser Jahre auszeichnete und auch als Leitbild für Hochschulstrukturen galt. Im Vordergrund standen neue Bausysteme, Optimierungen des Bauablaufs, Netzpläne, neue Autobahnknoten und Tiefgarage.“⁶⁴ Heutige Themen wie individuelle Wohnformen, flexible Grundrissstrukturen, altersgerechte Wohnungen oder ökologische Aspekte fanden wenig Beachtung.

Die aktuellen Debatten über die Probleme der Erhaltung und des Umbaus des Schweizer Gebäudebestandes werden daher nicht unwesentlich durch die Bauten der Boomjahre und deren Charakteristika beeinflusst. Für den überwiegenden Teil dieses Bestandes,

⁶² Hassler 2009, S. 8

⁶³ Vgl. BFS 2010

⁶⁴ Vgl. Hassler 2009, S. 8

der gemäss der technischen Betrachtungsweise des Lebenszyklus einem Renovationsbedarf unterliegt, stellen sich angesichts einer nachhaltigen Entwicklung nicht nur die materiellen und ökonomischen Fragen, sondern auch jene den sozialen, kulturellen und funktionalen Qualitäten des Gebäudes. Gemäss Nachhaltigkeitsrating von Wüest&Partner haben die Liegenschaften aus den Boomjahren die tiefsten Objekteigenschaften. Dies trifft insbesondere auf die Gebäude aus der Bauperiode von 1961 bis 1970 zu. Wie aber sieht die Realität der Mehrfamilienhäuser dieser Zeit aus heutiger Sicht aus und wo liegen in der Bewirtschaftung solcher Immobilien die Herausforderungen? Diese Frage wird im folgenden Kapitel anhand der technischen und wirtschaftlichen Dimension des Lebenszyklus behandelt. Am Ende des Kapitels werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken solcher Objekte aufgezeigt.

2.6.1 Wirtschaftliche Dimension

Bezüglich der wirtschaftlichen Dimension soll der Fokus auf folgende zentrale Faktoren gerichtet werden:

- Wohnungsbestand aus den Boomjahren
- Standort
- Raumplanung
- Werte- und Strukturwandel
- Mieter und Wohnungseigenschaften
- Erneuerungsverhalten
- Benchmark im Vergleich zu Neubauten

Die Erarbeitung dieser Faktoren basiert auf zwei methodischen Vorgehensweisen: Einem Literaturstudium und einer Befragung der drei grössten Lebensversicherer zum „Produkt“ Wohnungen aus den Boomjahren.⁶⁵ Die Befragung erfolgte mittels strukturierter Interviews.

2.6.1.1 Wohnungsbestand aus den Boomjahren

Von den 4.1 Mio Wohnungen sind 70% seit dem 2. Weltkrieg entstanden. Wie zu Beginn des Kapitels erwähnt, stammen ca. 30% des heutigen Wohnungsbestandes aus den Jahren 1960 bis 1980. Diese Wachstumswelle entstand, als zwischen 1960 und der Mitte der 1970er Jahre die Wohnungsproduktion von rund 40'000 Wohnungen pro Jahr auf das Doppelte anstieg. Zur Zeit der ersten Ölkrise brach sie relativ schnell ein und bewegte sich seither bis heute wieder auf einem durchschnittlichen Niveau von 36'000 bis

⁶⁵Der Leitfaden zum Interview ist im Anhang 4 zu finden.

44'000 Wohneinheiten Nettozugang pro Jahr. Bis 1970 bildeten die Gemeinden der Agglomeration noch ein relativ kompaktes Siedlungsgebiet. Zehn Jahre später ist die Anzahl an Neubauten erheblich gestiegen und dies weiter bis zur Immobilienkrise in den 1990er Jahren. Die Bauten der Boomjahre entstanden anders als in Deutschland nicht in den Kernstädten, sondern bildeten Agglomerationsgürtel, die sogenannte „Zwiebelringe“, wie Franz Eberhard diese für die Stadt Zürich bezeichnete. Diese „Zwiebelringe“ wuchsen auch im Kanton und in der Agglomeration Zürich stetig weiter.⁶⁶

2.6.1.2 Standort

Bei der Bewertung einer Liegenschaft spielt das Gebäude und die Architektur eine untergeordnete Rolle. Im Vordergrund stehen Makro- und Mikrolage. Die Immobilie definiert sich als Standort, welcher durch das Umfeld bestimmt wird. Die Abbildung 13 illustriert, dass die Liegenschaften einerseits entlang der Verkehrsachsen erstellt worden sind. Andererseits in den Agglomerationen der Grossstädte, welche wie „Zwiebelringe“ den ersten Agglomerationsgürtel definieren. Das Immobilienrating von Wüest&Partner bewertet „Lage und Erreichbarkeit“ nach Bauperiode höher als die heutigen Neubauten (exklusiv Ersatzneubauten).

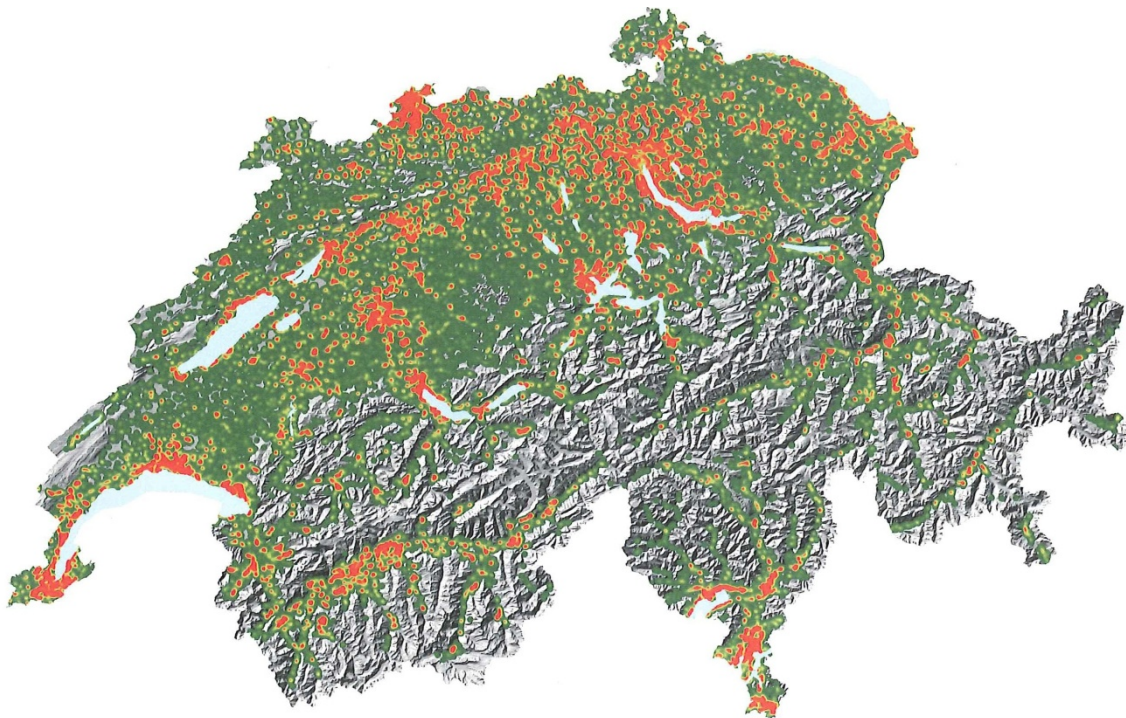


Abbildung 13: Konzentration der Schweizer Wohngebäude aus der Bauperiode 1961 bis 1980, Behnisch (2009), S.259

⁶⁶ Hofer 2009, S. 204

2.6.1.3 Raumplanung

Durch die hohe Nachfrage an Wohnraum wachsen die Agglomerationen weiterhin nach aussen. Anhand der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung sind die verfügbaren Baulandreserven jedoch am falschen Ort und in den Kernstädten und deren Agglomerationen (Metropolitanregionen) nicht ausreichend vorhanden.⁶⁷ Gestützt auf den Artikel 75 der Bundesverfassung und im Raumplanungsgesetz (Zweckmässige und haushälterische Nutzung des Bodens) ist der Bund zusammen mit Kantonen und Gemeinden bereits bemüht, die Verdichtung nach innen zu fördern. Dies kann den Handlungsdruck in Bezug auf die Bauten der Boomjahre, welche sich meist im ersten Agglomerationsgürtel befinden, erhöhen. Das Raumkonzept Schweiz beschreibt unter anderem folgendes Ziel:

„Bund, Kantone, Städte und Gemeinden sichern Umfang und Qualität der natürlichen Ressourcen. Die raumplanerischen Entscheide sorgen für einen haushälterischen Umgang mit dem Boden. Zum Schutz der natürlichen Ressourcen werden die Siedlungen nach innen entwickelt. Die Landschaft hat einen eigenständigen Wert. Auf die weitere Erschliessung und Bebauung unbebauter Räume wird verzichtet. Die Partner reduzieren den Energieverbrauch der Siedlungen, stärken die erneuerbaren Energien und schonen die Gewässer, das Trinkwasser und die Luft.“⁶⁸

Im Kanton Zürich wird die angestrebte Verdichtung in verkehrsmässig gut erschlossenen Zentren Strategiekonform umgesetzt. Im Zeitraum von 1997 bis 2007 wurde durch Ersatzneubauten eine Verdoppelung des Rauminhalts und einer Vervierfachung des Wohnungsbestands realisiert. Von den 811 (Kanton Zürich) abgebrochenen Gebäude, welche zugunsten von Neubauten abgebrochen wurden, stammen 57 Prozent aus der Bauperiode 1940 bis 1960 und 12% aus den Jahren 1960 bis 1980.⁶⁹

2.6.1.4 Werte- und Strukturwandel

Das Bundesamt für Statistik prognostiziert gegenwärtig einen anhaltenden Bevölkerungsanstieg.⁷⁰ Zudem soll sich die Alterung der Bevölkerung, insbesondere die Anzahl der Personen über 65 Jahren bis zum Jahr 2060 um 89% erhöhen.⁷¹ In den Regionen, in denen sich die Mehrzahl der Liegenschaften aus den Boomjahren befinden, leben zirka zwei Drittel der Schweizer Bevölkerung. In diesen Regionen wird auch der grösste An-

⁶⁷ Vgl. ARE 2008, S. 5

⁶⁸ UVEK et al. 2012, S. 10

⁶⁹ Vgl. Koll-Schretzenmayr 2009, S. 16

⁷⁰ Vgl. BFS 2010, S.33

⁷¹ Vgl. BFS 2010, S.25

stieg verzeichnet. Somit sind und werden zahlreiche Personen mit diesen Bauwerkseigenschaften konfrontiert.⁷² So ist beispielsweise festzustellen, dass der Bedarf an altersgerechten Wohnungen, an die Raumakustik oder die elektronische Verkabelung (Telefon und Internet in jedem Zimmer) einer Wohnung immer mehr an Gewicht bei der Wohnungssuche gewinnt.⁷³

2.6.1.5 Der Mieter und die Wohnungseigenschaften

Der Mieter mietet eine Wohnung mit den vorhandenen Eigenschaften an einem Standort. Der Mieter bezahlt für den Nutzen den er aus dem Mietobjekt ziehen kann. Dies bedeutet, dass der Mieter innerhalb seiner finanziellen Möglichkeiten nur so viel bezahlt, wie es ihm die Summe aller „Nutzen“ der Wohnungen, inkl. des Standorts Wert sind.⁷⁴ Die Wohnungseigenschaften können nach ihrer Art (Terrassenwohnungen, Maissonette, Loft, etc), Grösse und nach ihrem Ausbaustandard unterschieden werden.

Hinsichtlich der Wohnungsart sind die Wohnungen aus den Boomjahren weitgehend homogen als Etagenwohnungen erstellt worden. Die Erdgeschosswohnungen sind vorwiegend im Hochparterre liegend und Wohnungen mit Gartensitzplatz kaum vorhanden.

Bei der relativen Wohnungsgrösse schneidet eine Boomjahre-Wohnung im Vergleich zu einer Neubauwohnung schlecht ab (vgl. Tabelle 6). Dies ist unter anderem mit dem stetig steigenden Flächenbedarf pro Kopf zu begründen.⁷⁵

Bauperiode	Vor 1960	1960/69	1970/79	1980/89	1990/91	2000/05
1-Zimmer-Whg	31	32	32	36	37	42
2-Zimmer-Whg.	50	53	57	59	63	67
3-Zimmer-Whg.	70	70	74	82	86	95
4-Zimmer-Whg	86	94	95	102	104	115
5-Zimmer-Whg	113	113	120	129	130	137

Tabelle 6: Durchschnittliche Netto-Wohnfläche in m² pro Zimmerzahl, Geiger (2006), S. 24

Das stark normierte Angebot an Mietwohnungen entspricht nicht mehr den heutigen individuellen Lebensstilen und Haushaltsformen. Hat eine heutige 4-Zimmerwohnung 2 vollwertige Nasszellen sind bei den Boomjahre-Wohnungen weitgehend nur eine Nasszelle oder WC und Bad separat vorzufinden. Auch bei der Zimmergrösse ist die familiä-

⁷² Vgl. Behnisch 2009, S. 259

⁷³ Vgl. ImmoBarometer 2012, S. 17

⁷⁴ Vgl. Geiger 2006, S. 10

⁷⁵ Geiger 2006, S.24

re Struktur (Zimmer: Kind 1, Kind 2 und Eltern) von dazumal anhand der Wohnungsgrösse und Struktur definiert. Weitere Defizite sind im Vergleich zu Neubauwohnungen im Ausbaustandard und bezüglich der Wohnungseigenschaften wie Balkongrösse, Komfort und Grösse von Bad und Küche, Lärmisolation oder das Vorhandensein eines Personenaufzugs auszumachen.⁷⁶ Eine positive Eigenschaft ist sicherlich die grosszügige Umgebung der Überbauungen.

Bewertung	-2	-1	0	+1	+2
Nutzung					
Relative Wohnungsgrösse	B	N	N	N	N
Grundrissqualität	B	B	N	N	
Standard					
Ausbau/Standard Küche	B	N	N	N	N
Ausbau/Standard Bad	B	B	N	N	N
Anzahl Nasszellen	B	B	N	N	
Wärmedämmung	B	N	N	N	
Private Aussenräume	B	B	N	N	
Lifterschliessung	B	B	B	N	N
Parking	B	N	N	N	
Ausnutzung					
Ausnutzung bestehend	B	B	B	N	N

Tabelle 7: Qualitätsprofil einer Wohnung (B= Boomjahre / N= Neubau), Hofer (2009), S. 209

Durch die hohe Neubautätigkeit und eine allfälligen Sättigung müssen die Angebote sich immer mehr durch einen klaren Preisvorteil oder durch einen besonderen Mehrwert positionieren.

2.6.1.6 Erneuerungsverhalten aus wirtschaftlicher Sicht

Den grösste „Sanierungsstau“ weisen die Bauten aus den Boomjahren auf. Der jährliche Finanzaufwand für die Instandsetzungen der Wohnbauten wird in der Schweiz auf 10Mia Franken pro Jahr geschätzt.⁷⁷ Durch die Professionalisierung bei den institutionellen Investoren ist das Erneuerungsverhalten nicht mehr von Sachzwängen getrieben. Aus heutiger Sicht waren insbesondere die Sanierungen zwischen 1985 und 1995 kontraproduktiv. Durch die Ölkrise und das etappenweises Erneuerungsverhalten (zuerst Fassaden- und dann Innensanierung), wurden einerseits beschränkt dauerhafte Materialien verwendet, andererseits haben diese Bauteile mehrheitlich die wirtschaftliche Lebensdauer noch nicht erreicht. Dies führt zu einem Erneuerungs dilemma und erschwert we-

⁷⁶ Vgl. ImmoBarometer 2010, Abbildung 11

⁷⁷ Vgl. Hofer 2009, S. 195

sentlich die Handlungsfreiheit in der Entscheidungsfindung von strategischen Möglichkeiten.

Das Erneuerungsverhalten der institutionellen Eigentümer ist abhängig von der Eigentümer- und deren Objektstrategie, welche überwiegend durch den Kapitalmarkt und die Lage des Objekts beeinflusst wird (vgl. 2.5.1.2). Aufgrund der heterogenen Lagen ist ein einheitliches Erneuerungsverhalten für Bauten aus den Boomjahren nicht festzustellen. Jedes Objekt wird jeweils einzeln betrachtet. Zentrale Faktoren für den Entscheid einer Sanierung sind unter anderem die Verzinsung der Sanierungskosten durch Mietzinserhöhungen, Sanierungskosten, Objekteigenschaften (Wettbewerbsfähigkeit) sowie allfällige Risiken bei der Wiedervermietung. Liegenschaften aus den Boomjahren weisen erhebliche Mängel in der Struktur und im Standard (vgl. Tabelle 7) auf. Hinzu kommt, dass sie teilweise noch über Ausnutzungspotenziale verfügen. Das Beheben dieser Defizite ist mit hohem Finanzaufwand verbunden, welcher sich durch das Mietrecht in Kombination mit dem örtlichen Mietzinsniveau nicht risikoadäquat verzinsen lässt. Über günstige Mietpreise ist hingegen die Marktfähigkeit solcher Liegenschaften erreichbar, was auch die Leerstandquote bestätigt.

2.6.1.7 Benchmark

Die folgenden Benchmarkangaben basieren auf dem IAZI Benchmark für Immobilien per 31.12.2012, der einen hohen Anteil an Wohnliegenschaften (48%) von Lebensversicherern beinhaltet. Die Angaben beschränken sich auf die ertragswirksamen Positionen im Vergleich zu Neubauten.

Soll-Miete pro Quadratmeter nach Bauperiode [CHF/m² p.a.] ⁷⁸

Bauperiode	1961-1970	1971-1980	2001-
Median	202	210	244

Tabelle 8: Soll-Miete pro Quadratmeter nach Bauperiode, IAZI Benchmark (2011), S.89

Zu beachten sind die kleineren Grundrisse als die heutigen Wohnungen (vgl. Tabelle 6).

Nicht realisierte Miete nach Bauperiode [in % der Soll-Nettomiete] ⁷⁹

Bauperiode	1961-1970	1971-1980	2001-
Median	0.9%	1.2%	2.2%

Tabelle 9: Nicht realisierte Miete nach Bauperiode, IAZI Benchmark (2011), S. 69

Die Leerstandquote wie auch die Wohnungsfluktuation ist bei Neubauten nachweislich höher. Dies könnte auch einer der Gründe für die höhere Differenz sein. Zu beachten ist

⁷⁸ Division der Soll-Miete mit der Nutzfläche der Liegenschaft nach SIA 416

⁷⁹ Differenz zwischen Soll- und Ist-Miete zur Soll-Miete

jedoch, dass bei den Werten 1961 bis 1980 sanierte wie unsanierte Wohnungen enthalten sind.

Unterhalt und Investitionen nach Bauperiode [in % der Soll-Nettomiete]⁸⁰

Bauperiode	1961-1970	1971-1980	1981-1990	2001-
Median	10.2	10.6	11.6	4.1

Tabelle 10: Unterhalt und Investitionen, IAZI Benchmark (2011), S. 138

Aus der Ergänzung des Benchmarkwertes für Liegenschaften aus der Bauperiode 1981-1990 ist ersichtlich (unter der Annahme, dass diese noch nicht saniert wurden), dass die Sollmiete der unsanierten Liegenschaften zu sanierten eine Differenz von ca. 1.4% von der Sollmiete aufweist.

Netto-Cash-Flow pro Quadratmeter nach Bauperiode [CHF/m² p.a.]⁸¹

Bauperiode	1961-1970	1971-1980	2001-
Median	149	151	200

Tabelle 11: Netto-Cash-Flow pro m², IAZI Benchmark (2011), S. 99

In Anbetracht der kleineren Wohnungsgrössen der Bauperioden 1960 bis 1980 ist die Differenz zu den Bauten nach 2001 noch höher zu gewichten.

Entgegen der höheren Leerstandquote bei Bauten nach 2001 (nicht realisierte Miete, Tabelle 9) ist die Produktivität pro Quadratmeter substanziell höher als bei Liegenschaften aus den Boomjahren. Hingegen ist auf dem Transaktionsmarkt festzustellen, dass Bestandsliegenschaften zu höheren Preisen gehandelt werden als Neubauten. Zudem werden Liegenschaften mit einem „Sanierungsstau“ zum selben Preis in Bezug auf die risikoadäquate Verzinsung angeboten wie eine sanierte.

2.6.2 Aus bautechnischer Sicht

Die folgenden Ausführungen basieren auf einem Literaturstudium und einem strukturierten Interview zu diesem Thema mit dem Immobilienexperten Rolf Truninger.⁸²

Die ambitionierten architektonischen Konzepte der Boomjahre basieren auf Maschinenmetaphern. Technik bestimmte Form und Funktion der Bauten.⁸³ Das Bauen zu dieser Zeit ist infolge der hohen Wohnungsnachfrage weitgehend standardisiert worden. Daher sehen auch die meisten Bauten aus dieser Zeit gleich aus. Die Differenzierung (Heterogenität) der Immobilien ist somit nur durch den Standort gegeben. Die Projekt-

⁸⁰ Alle Zahlungswirksamen Aufwände wie Instandhaltung und Instandsetzungen in % der Soll-Miete

⁸¹ Division des Netto-Cash-Flow (Soll-Miete abzgl. Leerstand und aller auszahlungswirksamen Aufwände) mit der Nutzfläche der Liegenschaft nach Sia 416

⁸² Der Leitfaden zum Interview ist im Anhang 4 zu finden.

⁸³ Vgl. Hassler, S. 54

entwicklung wurde damals von Baumeistern geprägt, welche das Ziel hatten, die Bauten möglichst rasch und kostengünstig zu erstellen. Es wurden Materialien mit z.T. kurzer Haltbarkeit (Bsp. Flachdächer, Sanitärrohre etc.) verbaut. Zudem entsprechen die Boomjahre Bauten durch neue Vorschriften und Normen nicht mehr den heutigen Sicherheitsanforderungen. Die 1970 herausgegebene Norm SIA 160, „Norm für die Belastungsannahmen“ enthielt erstmals Bestimmungen zur erdbebengerechten Gestaltung von Gebäuden und führte in Form von einfachen horizontalen Verstärkungsmassnahmen Regeln für die Erdbebenbemessung von Bauwerken ein. In der 1989 eingeführten SIA Norm 160, Einwirken auf Tragwerke wird die Gefährdung von Erdbeben vertieft und verschärft berücksichtigt. Rund 90% der in der Schweiz bestehenden Hochbauten wurden jedoch vor 1989 und ca. 70% vor 1970 projektiert und erstellt. Diese Gebäude sind in der Regel nicht speziell auf Erdbeben ausgelegt und genügen diesen Anforderungen voraussichtlich auch nicht.⁸⁴

2.6.2.1 Verwendete Materialien und deren Eigenschaften

Bauteil	Lebensdauer ⁸⁵	Bemerkungen	Grenze Gebrauchstauglichkeit
Konventionelle Fassadenputze	bis 75	Abhängigkeit exponierter Lage und Schutz durch Vordach.	Grossflächig abfallende Putzflächen,
Fassadenputze aus Kunststoff	15 bis 25	Seit den 1960er Jahren angewendet, wesentlich kürzere Lebensdauer.	Wassereintritt im Innenbereich.
Flachdach aus Kunststoff (wenig Steildächer zu dieser Zeit)	25-35	In Abhängigkeit der Materialien, Foliendächer haben eine kürzere Lebensdauer.	Undicht und Wassereintritt in die darunterliegenden Wohnungen.
Fenster (Kunststoff/Holz)	20 – 45	Ab 1973 wurden Isolierverglasungen verwendet. Lebensdauer in Abhängigkeit der Witterungseinflüsse.	Schliessung der Fenster nicht mehr funktioniert, Wassereintritt mit Folgeschäden.
Sanitärinstallationen Guss, Stahl, Stahl verzinkt, Kupfer, Kunststoff und Eternit	20 bis 50	Abwasserleitungen aus Stahl haben die kürzeste Lebensdauer. Mitte 1970er Jahren kam eine neue Vorschrift hinsichtlich der Rohrdurchmesser für die Frischwasserleitungen.	Wohnungen ohne Frisch- und Abwassererschliessung. Rohrleitungsbruch in der Wohnung.

⁸⁴ Vgl. BWG 2005, S. 1

⁸⁵ IP Bau, Alterungsverhalten von Bauteilen und Unterhaltskosten, S. 98-104

Bauteil	Lebensdauer ⁸⁵	Bemerkungen	Grenze Gebrauchstauglichkeit
Küchen (Metall und Holzwerkstoffe)	20-35	Abhängig vom Gebrauch und den Anforderungen. Elektrogeräte Lebensdauer von ca. 10-15 Jahren	Keine Kochmöglichkeit.
Wärmeerzeugung (Gas, Öl)	15-25	Die Lebensdauer der Wärmeverteilung ist durch den geschlossenen Kreislauf wesentlich höher.	Keine Heizung im Winter. Kein Warmwasser.
Elektrisch	ca. 50	Abhängig von den Vorschriften und heutigen Anforderungen.	Kein Strom in der Wohnung. Elektrische Geräte wie Kochherd funktionieren nicht.
Lifтанlagen	20-35	Liftbetreiber mahnt nach entsprechendem Alter ab. Neue kantonale Vorschriften hinsichtlich Unfallgefahr bei offenen Kabinen.	Abhängig von den Anzahl Stockwerken
Oberflächen (Eichenparkett, Linoleum, Tapete)	40-50	Abhängig von der Nutzungsintensität	Schwierig zu definieren

Tabelle 12: Verwendete Baumaterialien und deren Eigenschaften

2.6.2.2 Sanierungsstand

Im Rahmen der ersten Ölkrise 1973 wurde 1988 die entsprechende Sia-Norm (380/1) in Kraft gesetzt, die verbindlichen Grenzwerte für den Energieverbrauch vorschrieb. Fassadenflächen wurden minimal nachgedämmt, Holzfenster durch sogenannte Sanierungsfenster aus Kunststoff ersetzt und die undichten Kunststoffdachdächer („Sarnafildächer“) mit einem neuen Dachaufbau überdeckt. Gesamtsanierungen wurden damals nicht realisiert. Demzufolge bestehen die heutigen Bauten aus dieser Zeit entweder weitgehend aus einem Flickwerk oder sie wurden in den letzten 10 Jahren schon einmal komplett saniert.

2.6.2.3 Bauphysikalische Eigenschaften

Ein üblicher Neubau aus den 1970er Jahren benötigt pro m² Wohnfläche ca. 22 Liter. Ein Neubau nach den neuen Mustervorschriften (2008) benötigt lediglich 4.8 Liter pro m².⁸⁶

Eine weitere Schwäche dieser Bauten ist die Akustik, insbesondere in Bezug auf den Körperschall. Diese ist auch kaum zu beheben.

⁸⁶ Konferenz Kantonalen Energiedirektionen (EnDK), 2011

2.6.2.4 Asbesthaltige Baustoffe

Die Verwendung von asbesthaltigen Baustoffen wurde ab 1989 mit einer Übergangsregelung bis 1991 verboten. Insbesondere im Raum Basel wurden in den Boomzeiten asbesthaltige Materialien eingesetzt. So zum Beispiel asbesthaltiger Plattenmörtel, welcher bei einer Küchen-/Badsanierung zu hohen Kosten führen kann.

2.6.3 Fazit anhand der SWOT- Analyse

Aufgrund der Analyse sollen nun die wichtigsten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Bauten aus den Boomjahren hier aufgezeigt werden:

2.6.3.1 Stärken:

Im Vergleich zu den gegenwärtigen Neubauten ist der Standort vielerorts besser. In Bezug auf die Dichte der Bauten bieten die Liegenschaften eine grosszügige Umgebung. Die einfache Gebäudekonzeption (wenig Haustechnik) sowie die effizienten Grundrisse sind weitere Stärken der Gebäude aus den Boomjahren.

2.6.3.2 Chance:

Die grösste Chance bietet sicherlich die Raumentwicklung hinsichtlich der Verdichtung nach innen. Damit werden allfällige zusätzliche Ausnutzungspotenziale geschaffen, welche wiederum für Ersatzneubauten sprechen.

2.6.3.3 Schwächen:

Die grössten Schwächen sind die unflexiblen Grundrissstrukturen (ausgenommen „Göhner-Siedlungen“), der ungenügende Schallschutz sowie der hohe Energieverbrauch. Zudem ist ein Aufzug bei Gebäuden mit fünf Geschossen (inkl. Hochparterre) im Allgemeinen nicht vorhanden.

2.6.3.4 Risiken:

Als grösstes Risiko werden die verschärften Energievorschriften eingestuft, welche die Handelbarkeit solcher Liegenschaften einschränken könnte.

3 Berechnung der Abbruchbewirtschaftungsperiode

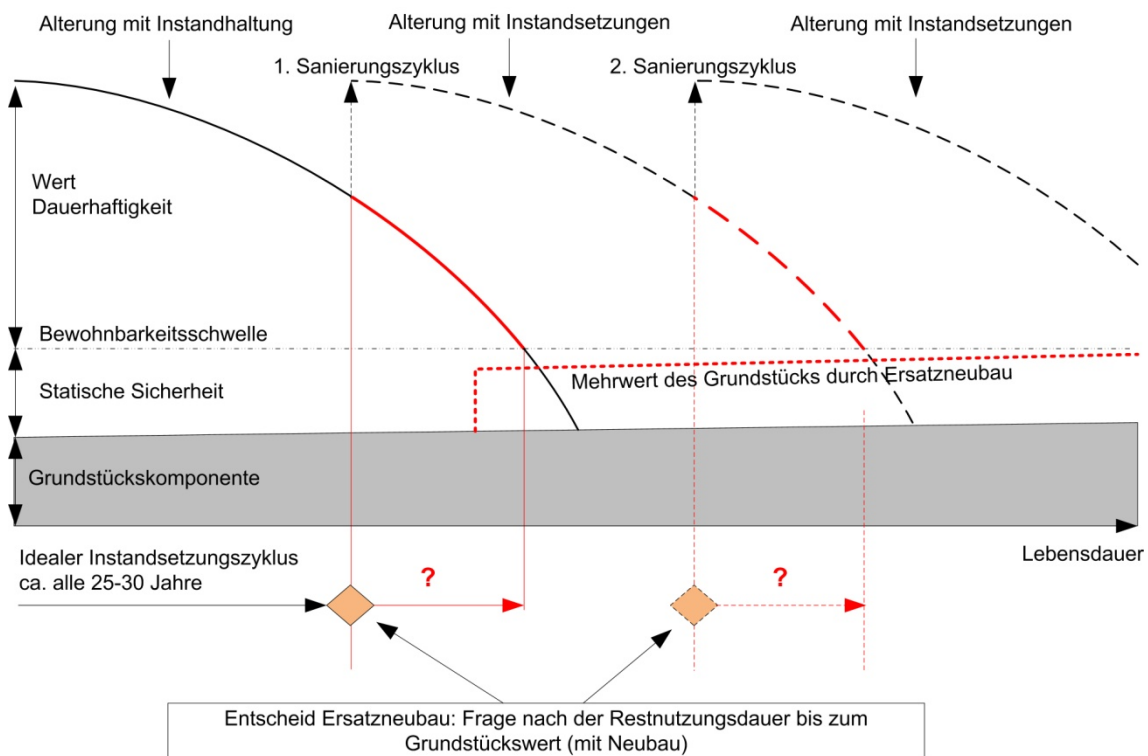


Abbildung 14: Konzept zur Berechnung der Abbruchbewirtschaftungsperiode, in Anlehnung an Meyer-Meierling (2000), S. 392

3.1.1 Ausgangslage

Wie im Kapitel 2.4.3 beschrieben, nimmt der Nutzungsvorrat anhand des Alterungsverhaltens und der laufenden Instandhaltungsmassnahmen ab. Der ideale Instandsetzungszeitpunkt für eine Gesamtsanierung wird mit 25 bis 30 Jahren angegeben (vgl. Kapitel 2.4.3.1). Die Evaluation von alternativen, strategischen Handlungsmöglichkeiten wie beispielsweise dem „Ersatzneubau“ wird aufgrund der Markteinschätzung auf Objektebene spätestens zum Zeitpunkt geprüft, in dem die Planung einer Gesamtsanierung ansteht. Aus wirtschaftlicher Perspektive steht bezüglich eines Ersatzneubaus die Frage nach dem Abschreibungsbedarf des verbleibenden Gebäudewerts (vgl. Kapitel 2.5.3) sowie nach dem Zeitpunkt des Abbruchs im Zentrum. Der Bilanzwert der Immobilie wird anhand der DCF Methode definiert (IFRS-Verkehrswert-System). Das Ziel besteht nun darin, die wirtschaftliche und technische Nutzung möglichst unter Vermeidung von aktivierbaren Investitionen (vgl. Kapitel 2.5.3) bis auf den Grundstückswert (mit Ersatzneubau) weiter zu führen. Die Wertschöpfung des Ersatzneubaus wird auf dem Grundstückswert realisiert.

3.1.2 Berechnungsmodell

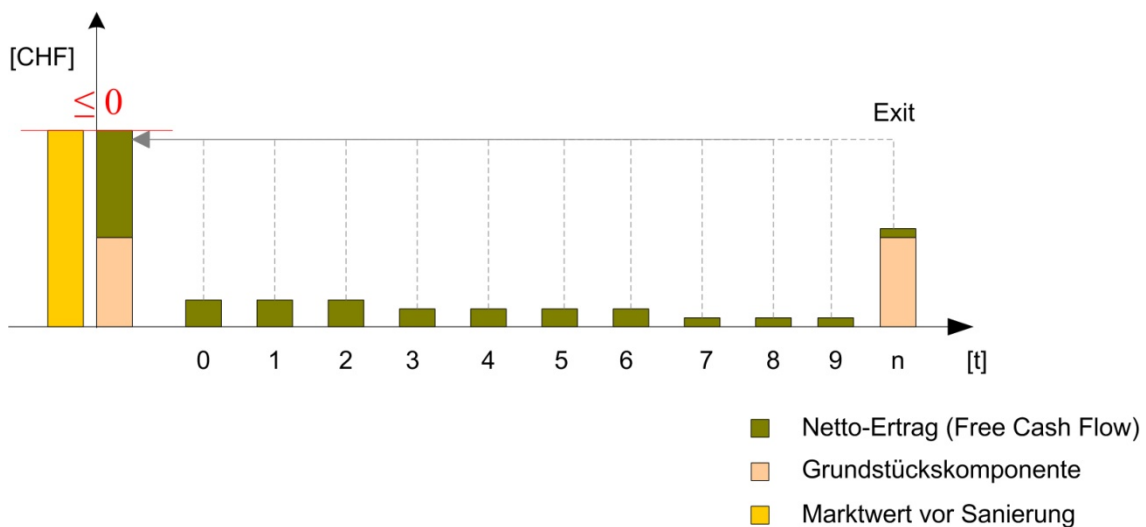


Abbildung 15: Berechnungsmodell Abbruchperiode

Die Ermittlung der wirtschaftlichen Restnutzungsperiode erfolgt anhand des Net-Present-Value (NPV). Dabei werden die überschüssigen Liegenschaftenerträge über die Restnutzungsdauer sowie der Grundstückswert mit Ersatzneubau auf den heutigen Zeitpunkt diskontiert. Die Restnutzungsdauer umfasst den Zeitraum bis die Summe aller Netto-Mieterträge und des Grundstückswerts im Minimum dem Marktwert vor Sanierung entspricht. Im Modell ist dies der Zeitpunkt vor der Sanierung, wenn die strategischen Handlungsoptionen verglichen werden.

Für das Modell wird derselbe Diskontsatz wie beim „Status Quo“ (Bewertung vor Sanierung) angewendet, weil davon ausgegangen werden kann, dass die Markt- und Objektrisiken vor der Sanierung dieselben sind, wie zum Zeitpunkt der Bewertung der Abbruchphase. Das Risiko der Abbruchphase wird im Wesentlichen im Mietertrag (Marktmiete und Leerstand) und in den Unterhaltskosten berücksichtigt. Bei Marktschwankungen wird der Diskontsatz während den periodischen Bewertungen entsprechend angepasst. Dies hat einen proportionalen Einfluss auf die Restnutzungsdauer.⁸⁷

Der Leerstand (Phase Ersatzneubau) und die Abbruchkosten des bestehenden Gebäudes werden in dieser Betrachtung nicht berücksichtigt und sind Bestandteil der Projektentwicklungsrechnung des Ersatzneubaus.

⁸⁷ Der ideale Zeitpunkt könnte auch anhand der Optionspreismethode ermittelt werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die Ausführung der Optionspreismethode jedoch verzichtet.

4 Die 3 Erfolgsfaktoren im Rahmen der Umsetzung

Die folgenden Erfolgsfaktoren beziehen sich im Wesentlichen auf Liegenschaften aus den Boomjahren gemäss Kapitel 2.6.

4.1 Stringenter Planungsprozess und die Zusammenhänge verstehen

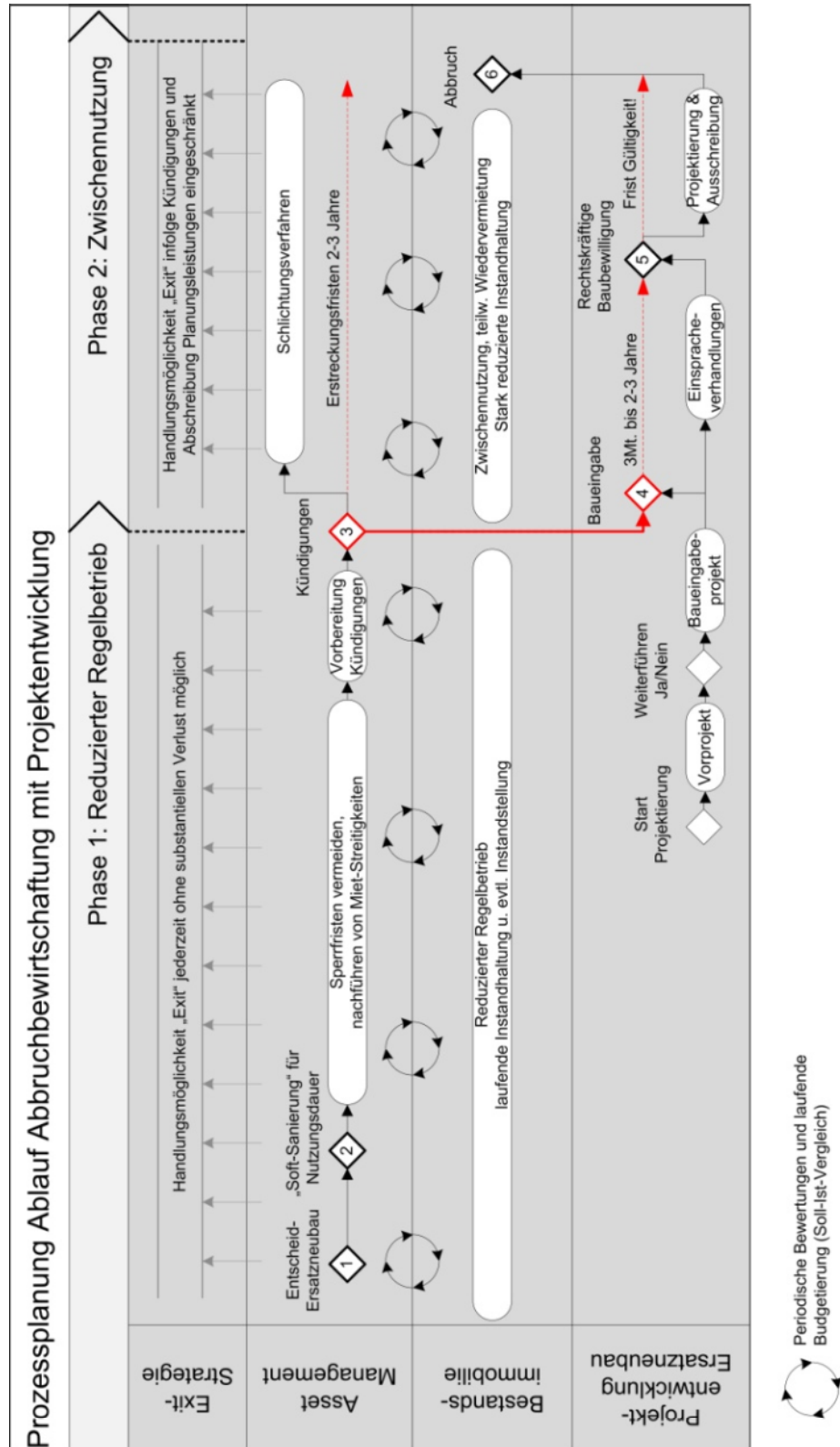


Abbildung 16: Prozessplanung Abbruchbewirtschaftung in Kombination mit Ersatzneubau

Aus der Berechnung (vgl. Kapitel 3) geht hervor, wie lange die Restnutzungsphase bis zum Abbruch dauert. Aufgrund einer Gegenüberstellung von strategischen Handlungsmöglichkeiten hat sich der Eigentümer für den Ersatzneubau entschieden (Meilenstein Nr.1). Als Entscheidungsgrundlage dient unter anderem eine umfassende Zustandsanalyse der Bestandsimmobilie. Aus dieser Analyse ergeben sich die wesentlichen Aussagen über die technischen Risiken für die weitere Nutzungsphase (Status Quo). Eine allfällige Massnahmenplanung für diese Nutzungsphase wird zusammen mit der Bewirtschaftung definiert („Soft-Sanierung“, Meilenstein Nr. 2). Im sogenannten reduzierten Regelbetrieb (Phase 1) werden die laufende Instandhaltung und allfällige Instandsetzungen (durch Massnahmenplanung) auf die Vitalfunktionen und die für die Vermietung relevanten Bauteile reduziert. Dies benötigt eine entsprechende Sensibilisierung und Instruktion der Bewirtschaftung. Die Bewertungen werden auf der Basis des Businessplans periodisch weitergeführt. Das Instrument der Budgetplanung ist dabei ein wichtiges Controlling-Instrument.

Den Mietern wird während des reduzierten Regelbetriebs die Absicht des Eigentümers nicht mitgeteilt. Dies ist für die Vermietbarkeit sowie für allfällige provozierte Kündigungssperrfristen von grosser Bedeutung. Die Bewirtschaftung ist bemüht, während dieser Phase keine Streitigkeiten durch Hypothekarzinssenkungen oder -Steigerungen zu provozieren und überprüft laufend mögliche Risiken.

Um Erstreckungsfristen und negativen Schlagzeilen entgegenzuwirken, ist eine sorgfältige Vorbereitung notwendig. Der Zeitpunkt der Kündigung ist ein wichtiger Ermessensfaktor bei der Beurteilung der Erstreckungsfrist (Zeit, um eine Ersatzwohnung zu finden) und sollte daher ökonomisch möglichst früh erfolgen. Zudem ist eine einheitliche Sprachregelung mittels professioneller Kommunikation („Projekt ins richtige Licht stellen“) zu definieren. Da die Form der Kündigung durch das Mietrecht nur in schriftlicher Form erfolgen kann, ist von vorgängigen Mieterversammlungen abzuraten. Eine Nachbetreuung für eine Ersatzwohnung durch ein „Care-Team“ hat sich in der Praxis hingegen bewährt.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist der Planungsstand zum Zeitpunkt der Kündigung (vgl. Kapitel 2.3.3.5). Die Baueingabe sollte idealerweise im Anschluss der Kündigung eingereicht werden (Meilenstein Nr. 4). Die Verantwortung des Ersatzneubaus wird durch Development&Construction (vgl. Abbildung 10) wahrgenommen. Die Vorbereitungsphase des Ersatzneubaus ist abhängig vom Zeitpunkt der Baueingabe in Abhängigkeit der Kündigung.

Die Einsprachefrist zur Baueingabe, die folgende rechtskräftige Baubewilligung sowie die Erstreckungsfristen bei den laufenden Mietverträgen sind im Rahmen der Zwischennutzung mittels befristeten Mietverträgen ökonomisch zu steuern.

Während der gesamten Nutzungsphase bestehen Risiken, wie beispielsweise hoher Leerstand durch einen Angebotsüberschuss oder einen Planungsstopp durch eine bevorstehende Zonenänderung. Diese Faktoren können die Umsetzung der Strategie und des Businessplan verunmöglichen. Durch den geringen Mitteleinsatz der Abbruchbewirtschaftung besteht jederzeit die Möglichkeit (Realoption), eine Gesamtsanierung durchzuführen oder eines Verkaufs der Liegenschaft. Beide Varianten (Sanierung oder Verkauf) haben während des Regelbetriebs ausser dem „Time-Lag“ (Planungsverzögerung bei einer Sanierung von einem Jahr) oder Transaktionsdauer einer Liegenschaft von zirka einem halben Jahre sowie den Planungskosten keine nennenswerten Wertverluste zur Folge. Nach der Kündigung der Mietverträge besteht die Realoption „Exit“ ebenfalls weiter. Die Leerstände und die höheren Planungskosten schränken folglich dann die Optionseinlösung ein.

4.2 Positionierung in der Vermietung

Durch die Vermietung werden aktiv die Ertragskomponenten Marktmiete, Debitorenverluste und Leerstand gesteuert. Bei der Erstellung des Objektbusinessplans muss somit über die Nutzungsphase eine Prognose des Soll-Mietertrags sowie des Leerstands getroffen werden. Der Verlauf des Netto-Ertrags entspricht der Abbildung 8.

Im Regelbetrieb (vgl. Abbildung 16) sind die Erträge in der Regel noch weitgehend durch die unbefristeten Mietverträge gesichert. Auf eine Erhöhung aufgrund von Hypothekarzinssteigerungen sollte in dieser Phase verzichtet werden. Somit können Streitigkeiten und allfällig folgende Kündigungssperrfristen vermieden werden (vgl. 2.3.3.4). Die Marktmietzinsannahmen für die Wiedervermietungen sollten sich über den Preis positionieren. Die grössten Kostentreiber sind Wohnungssanierungen infolge Wiedervermietung. Daher sollte darauf geachtet werden, die Mieter möglichst lange in den Wohnungen halten zu können.

Ab dem Zeitpunkt, wo die Mieter, wie auch Mietinteressenten über den geplanten Ersatzneubau informiert werden, steigt das Risiko von Kündigungen und die Wiedervermietung wird schwieriger. In dieser Phase der Zwischennutzung bedingt es einer weiteren Positionierung über den Preis. Auch Marketingmassnahmen sind zu prüfen, ebenso die Höhe des Mietzinsdepot. Bei Mietern mit schlechten Referenzen sollte man jedoch weiterhin restriktiv sein, da diese die noch bestehende Mietern zur frühzeitigen Kündi-

gung bewegen (vgl. Kapitel 2.4.3.2 „Filtering-Down-Prozess“). In Regionen, welches sich für studentisches Wohnen eignet, sind befristete Mietverträge mit einem tiefen Anfangsmietzins attraktiv, damit kann das Ertrags- und Leerstandrisiko über die Restnutzungsdauer minimiert werden. Bei vielen Einzelmietverträgen sollte ab dem Zeitpunkt der Kündigung auf eine Wiedervermietung aufgrund von Erstreckungsfristen weitgehend verzichtet und ein „gewillkürter“ Leerstand bis zum Abbruch in Kauf genommen werden.

4.3 Kreative Instandhaltung und Instandsetzung

Der Zustand des Gebäudes muss die prognostizierten Erträge über die Restnutzungsdauer ermöglichen. Bewirtschaftung auf Abbruch bedeutet nicht per se, alle Ausgaben zu stoppen. Es stellt sich die Frage: Für wie lange soll die Massnahme zur Sicherstellung der Vermietbarkeit halten und dazu sind kreative Lösungen gefragt.

Die Massnahmen für Instandhaltung und Instandsetzung können in zwei Aspekte kategorisiert werden:

- Vitalfunktionen (Bewohnbarkeitsschwelle)
- Massnahmen zur Erhöhung der Vermietbarkeit

Die Definition der Vitalfunktionen in Anlehnung an die in der Medizin lebensnotwendigen Vorgänge (Atmung, Kreislauf, Wachzustand) kann demnach für Bauteile angewandt werden. Die Beurteilung der Vitalfunktionen erfolgt aufgrund des Ausmasses von Folgeschäden und den mietrechtlichen Mietzinsherabsetzungsrisiken⁸⁸.

Bauteil	Ertragsrisiko (Richtwerte Mietzinsreduktion)	Mögliche Massnahmen
Flachdach	Bis 50% (je nach Ausmass und Standort des Wassereintritts)	Instandhaltung: Fehlbare Stellen schwierig zu orten. Hohes Kostenrisiko durch Instandsetzung.
Heizung (Brenner, Kessel und Boiler)	20 bis 100% (Abhängig von Jahreszeit)	Instandhaltung und Instandsetzung: Einfache Behebung, temporäre Lösungen möglich.
Aufzug (sofern vorhanden)	8 bis 20% (je nach Geschoss)	Instandhaltung: Sicherheitsrisiko, Einzelmassnahmen für beschränkte Nutzung möglich

Tabelle 13: Vitalfunktionen und allfällige Massnahmen zur Behebung

⁸⁸ Die Beurteilung der Mietzinsherabsetzung ist immer eine Einzelfallbeurteilung. Daher sind die Richtwerte nicht als allgemeingültig zu interpretieren.

Zusätzlich zu den Vitalfunktionen sollte sich die Instandhaltung auf Betonabplatzungen und Dichtungsfugen im Witterungsbereich fokussieren. Betonabplatzungen können Armierungseisen freilegen, welche durch die Witterungseinflüsse zu Folgeschäden an der Statik führen.

Massnahmen zur Erhöhung der Vermietbarkeit beschränken sich auf das äussere Erscheinungsbild, die Oberflächen (Mietobjekt), Küche und Badezimmer.

Ein gepflegtes äusseres Erscheinungsbild kann gegen „Filtering-Down-Prozess“ (Kapitel 2.4.3.2) wirken. Ein Fassadenanstrich hat eine Nutzungsdauer von ca. 10 Jahren und kann bei einer Restnutzungsdauer von 10 Jahren wiederum gut vertretbar sein.

Die Oberflächen im Mietobjekt beziehen sich auf Bodenbeläge und Wandanstriche. Die dazumal verwendeten „Klötzliparkette“ in den Wohnzimmer sind robust und können ohne weiteres aufgefrischt werden. Die anderen Bodenbeläge können bei Bedarf mit geringem Mitteleinsatz mit Laminatbelägen ersetzt werden. Malerarbeiten sind die günstigsten Arbeiten mit hoher Wirkung. Daher sollte auch hier die Kostenbremse nicht zu ausgeprägt angewendet werden.

Defekte Küchengeräte sind durch Geräte von anderen Liegenschaften im Portfolio, welche gesamtsaniert werden, zu ersetzen. Die Küchenmöbel sind weitgehend Schreinerarbeiten, welche durch handwerkliches Geschick durch den Hauswart oder „Allrounderfirmen“ wieder instand gestellt werden können. Die dunklen, farblichen Zeitzeugen können mit einem neuen Anstrich für die Nutzungsdauer aufgefrischt werden (Plattenbeläge wie Küchenmöbel).

Die oben genannten Arbeiten beschränkten sich grösstenteils auf Maler, Schreiner, Bodenleger und Sanitär. Durch Rahmenverträge mit „Allrounderfirmen“ könnten die Kosten weiter gesenkt werden.

Den laufenden Unterhalt wie beispielweise Reparaturen am Mietobjekt, welche nicht zulasten des Mieters sind, kann ein guter Hauswart im Rahmen seines Auftrags erledigen. Leider sind diese Hauswarte heute Seltenheit und es werden Elektriker oder Sanitärinstallateure im Regietarif mit horrenden Anfahrtspauschalen beauftragt. Auch hier gibt es sogenannte „Allrounder“, welche diese Arbeiten zu günstigeren Tarifen erledigen.

5 Fallbeispiele

Aufgrund sensibler Daten wurden die Angaben zum Standort jeweils anonymisiert.

5.1 Fallbeispiel 1: Mehrfamilienhaus mit Baujahr 1971, Kanton Aargau



Das Mehrfamilienhaus mit 20 Mietwohnungen wurde 1971 am Stadtrand einer mittelgrossen Stadt im Kanton Aargau erbaut. 1994 wurde die Fassade mit einer Kompaktaussendämmung gedämmt und das undichte Flachdach mit einem neuen Dach überdeckt. Infolge der Schäden an Fassade und Flachdach, den nicht überwältzbaren

Sanierungskosten und den vorhandenen Ausnutzungsreserven (und Marktpotenzial), hat sich die Eigentümerin für einen Ersatzneubau entschieden.

Ermittlung der Restnutzungsdauer

Marktwert vor Sanierung:	2.21Mio
Diskontsatz (2010)	5.35%
Ertragswert 10 Jahre	1.07Mio
Barwert Grundstück	1.2Mio
./. Marktwert v. Sanierung	2.21Mio
Net Present Value	0.06Mio
Bei Restnutzungsdauer bis:	2020

Die Berechnungsgrundlagen ist im Anhang 1 zu finden.

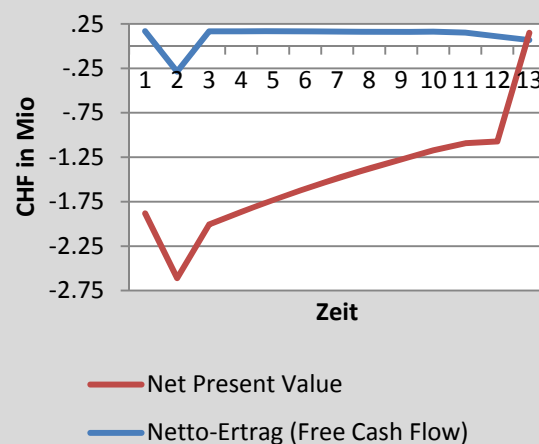


Tabelle 14: NPV und Netto-Erträge über die Zeit

Massnahmen zur Sicherung der Vermietbarkeit bis 2020



Infolge der grossen Fassadenschäden und des Wassereintritts entschied sich die Eigentümerin die Fassade für die Restnutzungsdauer zu streichen und das Flachdach zu flicken. Die Heizung stammt aus dem Jahr 1994 und kann ohne ausserordentliche Massnahmen noch bis 2020 weiter betrieben werden. Die Wohnungen sind vollvermietet und

bei Wohnungswechsel werden für die Wiedervermietung die entsprechenden Massnahmen getroffen.

5.2 Fallbeispiel 2: Mehrfamilienhäuser mit Baujahr 1975, Kanton Zürich



Die Mehrfamilienhäuser mit 111 Mietwohnungen wurden 1975 in einer Agglomerationsgemeinde erstellt. Im Zeitraum zwischen 1988 bis 1991 wurden die Flachdächer und 1994 wurde die Heizung saniert. Wasserinfiltrationen durch das schadhafte Flachdach verursachen Wassereintritte bei den darunter liegenden Wohnungen. Infolge der anste-

henden Schäden am Flachdach, den nicht überwälzbaren Sanierungskosten und den vorhandenen Ausnutzungsreserven (und Marktpotenzial) hat sich die Eigentümerin für einen Ersatzneubau entschieden.

Ermittlung der Restnutzungsdauer

Marktwert vor Sanierung:	19.1Mio
Diskontsatz (2010)	5.54%
Ertragswert 10 Jahre	10.6Mio
Barwert Grundstück	8.7Mio
./. Marktwert vor Sanierung	19.1Mio
Net Present Value:	0.2Mio
Bei Restnutzungsdauer bis:	2019
Die Berechnungsgrundlage ist im Anhang 2 zu finden	

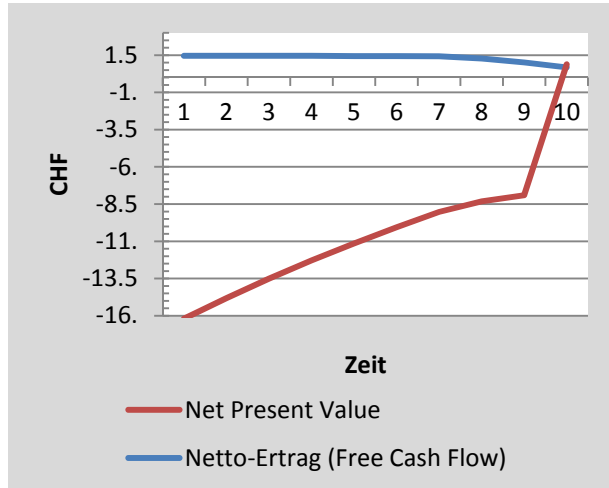


Abbildung 17: Verlauf NPV und Netto-Erträge

Die Restnutzungsdauer bei mindestens gleich bleibendem Marktrisiko (Diskontsatz) liegt bei 10 Jahren (2019). Bei sinkendem Diskontsatz und/oder steigendem Bodenwert kann die Restnutzungsdauer entsprechend verkürzt werden. Dies gilt es jährlich zu überprüfen.

Massnahmen zur Sicherung der Vermietbarkeit

Hinsichtlich der Vitalfunktionen kann die Heizung bis 2019 ohne ausserordentliche Massnahmen weiter betrieben werden. Das Flachdach wird als Risiko eingestuft. Dieses Risiko ist im Leerstand und in den Unterhaltskosten abgebildet. Für die Wiedervermietbarkeit werden bei Mietwohnungswechsel die Wohnungen im Regelbetrieb wieder instand gestellt. In der Zwischennutzungsphase wird der Marktmietzins gesenkt und je nach Instandstellungsaufwand die Wohnung nicht mehr vermietet.

6 Schlussbetrachtungen

6.1 Fazit

Der Begriff „Abbruchbewirtschaftung“ scheint auf den ersten Blick trivial. Die Herausforderung liegt jedoch im Detail und in den interdisziplinären Zusammenhängen (vgl. Abbildung 16).

Der Vergleich der Lebenszyklusmodelle aus der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre mit dem Immobilienzyklus ist insofern problematisch, da die Immobilie standortgebunden ist und nicht wie Produkte in Stückzahlen beliebig multipliziert oder mühelos vom Markt genommen werden kann. Beim Produktlebenszyklus ist die „Break-Even“-Betrachtung die Grundlage, bei der Erlös und Kosten eines Produktes gleich hoch sind. Hingegen ist bei der Immobilienlebenszyklusbetrachtung aus Vermögenssicht die stetige, risikoadäquate Verzinsung über den Zeitraum des eingesetzten Kapitals wesentlich. Die Lebensdauer wird somit durch den ökonomischen Nutzen der Liegenschaft definiert.

Die Gebäudeeigenschaften sind unter anderem von der technischen Lebensdauer abhängig. In der technischen Lebenszyklusbetrachtung sollten die Bauteile idealerweise periodisch alle 25 bis 30 Jahre instand gestellt werden, was teilweise lediglich 50% der tatsächlichen Lebensdauer entspricht. Die Gebäude aus den Boomjahren weisen Struktur-schwächen bei den Wohnungsgrößen auf. Durch die stetig steigenden Anforderungen an die bauphysikalischen Eigenschaften (Lärmisolation, Wärmeverbrauch) sowie die Bedürfnisse an individuelle Wohnformen senken zudem die Wettbewerbschancen gegenüber Neubauten. Durch die derzeit tiefen Leerstandquoten, die besseren Standort-eigenschaften und den tendenziell günstigeren Mietzinsen ist gegenüber den neueren Bauten, das Preis-Leistungsverhältnis hingegen weiterhin konkurrenzfähig. Die Raum-planungsentwicklung, welche eine innere Verdichtung in den Kernstädten und deren Agglomerationen anstrebt, kann den Anreiz für Ersatzneubauten erhöhen.

Aufgrund der Bewertungsmethodik und Rechnungslegung können Lebensversicherer keine ertragswirksamen Rückstellungen (Sanierungsfonds) vornehmen. Der wirtschaftlich ideale Zeitpunkt des Ersatzneubaus ist dann gegeben, wenn der Marktwert vor Sanierung im Minimum demselben Wert entspricht, welcher der Summe von den erwirtschafteten Netto-Mieteinnahmen während der Restnutzungsperiode und der Wertsteigerung des Grundstückes durch den Ersatzneubau entspricht.

Während der Restnutzungsdauer ist der Eigentümer bestrebt, durch das Reduzieren der Instandhaltungs- und Instandsetzungskosten, die Ausschüttungsrendite zu maximieren.

Die Restnutzungsdauer kann in zwei Phasen unterteilt werden: Reduzierter Regelbetrieb und Zwischennutzung. Während des reduzierten Regelbetriebs ist der Eigentümer bis zur Kündigung der Mietwohnung bestrebt, möglichst keine Mieterwechsel und Mieterstreitigkeiten durch vernachlässigten Unterhalt zu provozieren. Die notwendigen Instandhaltungsarbeiten werden daher auf die Vitalfunktionen und die Vermietbarkeit reduziert. Um Kosten zu senken sind dabei kreative Lösungsmöglichkeiten gefragt.

Aufgrund der mietrechtlichen Rahmenbedingungen und des Planungsprozesses ist für den Fall, dass das bestehende Gebäude durch einen Ersatzneubau ersetzt werden soll, eine Vorlaufzeit von mindestens zwei bis drei Jahren notwendig. Eine sorgfältig geplante Vorbereitungsphase der Kündigungen mit einer anschliessenden Betreuung der gekündeten Mieter, kann das Mass der Erstreckungsfristen reduzieren. Der Planungsstand zum Zeitpunkt der Kündigung ist für die Beurteilung der missbräuchlichen Kündigung wesentlich. Daher ist die Baueingabe direkt nach der Kündigung einzureichen.

Die Lebensversicherer halten als Einzeleigentümer die grössten Mietwohnungsportfolios in der Schweiz. Diese grossen Portfolios werden durch das interne Real Estate Management als Eigentümervertreter geführt. Dabei liegt die grösste Herausforderung in der Masse auf Objektebene. Eine Abbruchbewirtschaftung benötigt ein hohes interdisziplinäres Engagement aller Beteiligten. Beispielsweise kann aufgrund fehlender Anweisungen in der Zwischennutzungsphase ein unbefristeter Mietvertrag abgeschlossen werden, welcher wiederum zu einem Risiko für die Verzögerung des gesamten Ersatzneubauprojektes führen kann. Daher sind die Erfolgsfaktoren in der Umsetzung die stringente Planung, das Verstehen von „Ursache und Wirkung“ und die adäquate Kommunikation zwischen den Beteiligten.

Für die Bewertung ist es zentral, dass eine realistische Investitionsplanung gemacht wird. Für Bauten aus den Boomjahren sollte dies aufgrund der standardisierten Objekteigenschaften möglich sein. Dabei sind jedoch die stetig steigenden Anforderungen laufend zu überprüfen. Damit kann vermieden werden, dass durch zu niedrige Investitionskosten die Marktwerte zu hoch sind und somit strategische Handlungsoptionen nicht wirtschaftlich erscheinen.

6.2 Diskussion

Die vorliegende Arbeit hat die Phase der Abbruchbewirtschaftung aus der Sicht eines Lebensversicherers definiert und charakterisiert. Mit der Erarbeitung der Grundlagen und deren Verknüpfung sind die Grundlagen für den Asset Manager zur Objektbusinessplan-Erarbeitung und deren Umsetzung geschaffen. Daraus lassen sich Schlüsse über die Chancen und Risiken der Abbruchbewirtschaftung für Bauten aus den Boomjahren ziehen.

Allerdings konnten im Rahmen dieser Arbeit die notwendigen Berechnungsmodelle auf Objektebene zur Herleitung der Restnutzungsdauer einer Abbruchbewirtschaftungsperiode nur ungenügend erarbeitet werden.

Rückschlüsse auf Portfolioebene hinsichtlich der Bestandsportfolios aus den Boomjahren konnten durch das Aufzeigen der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken teilweise gezogen werden.

Durch die derzeitige Mietwohnungsmarktsituation mit den tiefen Leerstandquoten besteht insbesondere bei der Abbruchbewirtschaftung das Risiko einer „Momentum-Betrachtung“. Wenn beispielsweise hohe Leerstände in unsanierten Liegenschaften die Netto-Rendite mindern, steht die Beurteilung einer Sanierung in einem anderen Kontext.

Kritisch zu hinterfragen ist, ob das Real Estate Management eines Lebensversicherers, durch die Masse an Immobilien und die externe Vergabe der Verwaltungsdienstleistungen neben dem Tagesgeschäft genügend Aufwand für solch komplexe, individuelle Bewirtschaftungsstrategien aufbringen kann.

6.3 Ausblick

Basierend auf den Erkenntnissen aus dieser Arbeit liegt ein ergänzender Untersuchungsbedarf auf Portfolio- und Objektebene der Bauten aus den Boomjahren vor.

Auf Portfolioebene wäre es interessant die Auswirkungen und ein allfälliges Potenzial eines „Sanierungsmoratoriums“ über eine zu bestimmende Zeit zu prüfen.

Aufgrund der homogenen Gebäudeeigenschaften der Boomjahre-Bauten und der zukünftig zu erwartenden inneren raumplanerischen Verdichtung, könnte abgeleitet werden, welche Liegenschaften längerfristig weiterbetrieben werden sollen und bei welchen sich eine Abbruchbewirtschaftungs-Strategie aufdrängt.

Anhang 2: Berechnungsgrundlage Fallbeispiel 2

Fallbeispiel 2: Berechnung der Restnutzungsdauer										Zwischennutzungsdauer					EXIT				
										2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Marktwertschätzung										0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Teuerung										100.00%	101.00%	102.00%	103.00%	104.00%	105.00%	106.00%	107.00%	108.00%	109.00%
Anpassung Mietzinse										100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Soll Mietertrag										1'742'960	1'742'960	1'742'960	1'742'960	1'742'960	1'742'960	1'690'000	1'690'000	1'690'000	1'690'000
Mietzinserhöhung/-Senkung										0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Teuerungsbereinigt										0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leerstand										-4.00%	-4.00%	-4.00%	-4.00%	-5.00%	-5.00%	-6.00%	-15.00%	-30.00%	-50.00%
										-68'718	-68'718	-68'718	-68'718	-87'148	-87'148	-101'400	-253'500	-507'000	-845'000
Ist Mietertrag										1'673'242	1'673'242	1'673'242	1'673'242	1'655'812	1'655'812	1'588'600	1'436'500	1'183'000	845'000
Betriebskosten										-97'700	-97'700	-97'700	-97'700	-97'700	-97'700	-95'000	-95'000	-95'000	-95'000
Instandhaltungskosten										-117'900	-117'900	-117'900	-117'900	-117'900	-117'900	-60'000	-60'000	-60'000	-60'000
Total Betriebs- & Insth.-kosten										-215'600	-215'600	-215'600	-215'600	-215'600	-215'600	-155'000	-155'000	-155'000	-155'000
Teuerungsbereinigt										-215'600	-217'756	-219'912	-222'088	-224'224	-226'380	-164'300	-169'850	-167'400	-168'950
Baurechtszins										0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nettoerfolg										1'457'642	1'455'486	1'453'330	1'451'174	1'431'588	1'429'432	1'424'300	1'270'650	1'015'600	676'050
EXIT Wert Grundstück Ersatzneubau																			
Investitionen										0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Teuerungsbereinigt										0	0	0	0	0	0	0	0	0	14'70'000
Free Cashflow										1'457'642	1'455'486	1'453'330	1'451'174	1'431'588	1'429'432	1'424'300	1'270'650	1'015'600	14'846'050
Diskontierungsfaktor										1.000	0.948	0.888	0.851	0.806	0.764	0.724	0.686	0.650	0.616
DCF										1'457'642	1'379'084	1'304'758	1'234'435	1'153'851	1'091'637	1'030'621	871'177	659'780	913'8125
Nutzungsdauer										Berechnung Net Present Value Barwerte Netto-Erträge (FCF) Barwert Grundstück abzgl. Marktwert per 31.3.2009 Diskontsatz									
Diskontsatz										Net Present Value [CHF]									
										10'589'090 8'721'999 -19'106'000 215'089									

Anhang 3: Interviewpartner

Institutionelle Investoren:

- Swiss Life Property Management, Zürich
Interview vor Ort am 18. Juni 2012 mit:
Herr Walter Kuen, Head Portfolio Management
Herr Marino Küng, Teamleiter Neubauten
Herr Kurt Baumgartner, Teamleiter Sanierungen

- Zurich Investment Management & Real Estate, Zürich
Interview vor Ort am 18. Juni 2012 mit:
Herr Marcel Rova, Portfolio Manager

- Axa Investment Managers Schweiz AG, Zürich
Interview vor Ort am 14. Juli 2012 mit:
Herr Nigel Volkart, Head Asset Management, Real Estate

Rechtsgelehrter:

- NEOVIUS, Basel
Interview vor Ort am 11. Juni mit:
Herr Lukas Polivka lic. jur., Advokat LL. M.

Immobilien Controlling

- Qualicasa AG, Wiesendangen
Interview vor Ort am 6. Juli mit:
Herr Rolf Truninger, Geschäftsführer

Anhang 4: Leitfaden für die strukturierten Interviews

Fragen zum Management von Bestandsliegenschaften (Kapitel 2.5) und Bauten der Boomjahren in der Schweiz und deren Herausforderungen (Kapitel 2.6)

Allgemeine Fragen zum Immobilienportfolio

- Anzahl Mietwohnungen im Direktbestand?
- Anteil der Wohnungen mit Baujahr zwischen 1960 und 1980 (Boomjahren) in % aller Wohnungen?
- Anteil bereits sanierter Wohnungen (ca. in %) und bereuen Sie die Sanierungen aus heutiger Sicht?
- Besteht eine allgemeine Sanierungsstrategie für Liegenschaften aus den Boomjahren?
- Stärken / Schwächen der Liegenschaften aus den Boomjahren?
- Nach welchem Rechnungslegungsstandard werden die Liegenschaftswerte bilanziert (IFRS, statutarisch, andere)?
- Werden Abschreibungen nach der technischen Lebensdauer vorgenommen?

Spezifische Fragen zur Abbruchbewirtschaftung im Kontext von Ersatzneubauten

- Bereits Ersatzneubauten von „A-Z“ realisiert?
- Aus welchen Gründen für den Ersatzneubau entschieden?
- Erstellungsjahr der Abbruchliegenschaften?
- Einflussfaktoren in der Abbruchbewirtschaftung (vom Entscheid bis zur Realisierung Ersatzneubau)?
- Fanden Alternativnutzungen in den Wohnungen statt (Bsp. Studentenwohnungen)?
- Wie lange hätten sich diese Wohnungen ohne ausserordentliche Massnahmen (Bsp. Küche, Badsanierung) bis zur Unbewohnbarkeit vermieten können (bei den heutigen Marktgegebenheiten)?
- Führen sie einen besonderen internen Prozess für die Abbruchbewirtschaftung?
- Idealer Zeitpunkt für den Entscheid eines Ersatzneubaus?
- Herausforderung des Portfolio-/Asset Manager in der Zusammenarbeit mit der Liegenschaftsbewirtschaftung in der Ausführung solcher Abbruchstrategien?

- Kaufen Sie im heutigen Markt noch Liegenschaften aus den Boomjahren mit einem „Unterhaltssstau“ und wenn ja, werden ausserordentliche Sanierungskosten in der Akquisitionsbewertung für die ersten 10 Jahre noch berücksichtigt?

Fragen zu rechtlichen Grundlagen (Kapitel 2.3)

- Gibt es eine rechtliche Definition für die sogenannten „Abbruchbewirtschaftung“?
- Was für Risiken müssen aus Ihrer Sicht in Bezug der Eigentümerhaftung beachtet werden?
- Wofür bezahlt der Mieter Miete und was für Rechte bekommt er dafür?
- Wie würden Sie mietrechtlich den Begriff „Unbewohnbarkeitsschwelle“ definieren (diese Begriffsdefinition stammt aus einem Sanierungszyklusmodell)?
- Was für Funktionen muss eine Wohnung im Minimum gewährleisten?
- Können Mietzinsreduktionen aufgrund von mangelnder Funktion kategorisiert werden (nach Senkungshöhe und ausserterminliche Kündigungsgrund)?
- Was für Risiken bestehen im Kündigungsverfahren und worauf muss besonders geachtet werden?
- Zu welchem Zeitpunkt würden Sie den Mietern kündigen, wenn ein Ersatzneubau bevorsteht (idealer und spät möglicher Zeitpunkt)?
- Wie würden Sie die Kündigung aussprechen (Bsp. 2 Jahre im Voraus = 1 Jahr + inkludiertes Jahr Fristerstreckung)?
- Wird bei der Erstreckungsfrist zwischen günstigem und mittlerem Wohnungsmietpreissegment unterschieden?
- Wie würden Sie die Mietverträge bei einer Zwischennutzung (Wiedervermietung bis zum Abbruch) ausgestalten (Form, allfällige Koppelung an Baubewilligungen)?
- Ist der Mieter berechtigt, gegen das Baubewilligungsprojekt des Ersatzneubaus einzusprechen?
- Sehen Sie weitere rechtliche Risiken, welche im Zusammenhang mit einer Abbruchbewirtschaftung stehen (höhere Anfechtungsgefahr bei der Nettorendite)?

Fragen zu immobilienwirtschaftliche Lebenszyklustheorien (Kapitel 2.4.3) und Bauten der Boomjahren (Kapitel 2.6)

Das Interview zu diesem Thema mit Herrn Rolf Truninger beinhaltet keine Einzelfragen sondern das oben genannte Thema. Daher werden an dieser Stelle keine Fragen aufgeführt.

Literaturverzeichnis

- Aberle, G. (1992): Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik, Stuttgart.
- Bone-Winkel, S. (1998): Immobilienportfoliomanagement, in: Schulte K.-W./Bone-Winkel, S./Thomas, M. (Hrsg.): Handbuch Immobilien Investitionen, Köln 1998, S. 215-269.
- Bizer, K./Christopf, E./Knieling, J./ Stuess, I. (Hrsg.) (2010): Nachfrageorientiertes Nutzungszyklus-Management, Detmold 2010
- Bundesamt für Energie (Hrsg.) (2002): Neubauen statt Sanieren, Forschungsarbeit, Bern 2002
- Bundesamt für Energie (Hrsg.) (2005): Mobilisierung der energetischen erneuerungspotenziale im Wohnbaubestand, Forschungsarbeit, Bern 2005
- Bundesamt für Konjunkturfragen (Hrsg.) (1992): IP Bau Gebäudeunterhalt, Handbuch für die Zustandsbeurteilung Bern, 1992
- Bundesamt für Statistik (Hrsg.) (2011): Bau- und Wohnungswesen 2010, Neuchâtel 2011
- Bundesamt für Wasser und Energie (BWG) (2005), Beurteilung der Erdbbensicherheit bestehender Gebäude Konzeption und Richtlinie für die Stufe 1, Bern 2005
- Brueggeman, W.B./Fisher J.D. (2011): Real Estate Finance and Investments, 14. Auflage, International Edition, New York 2011
- Christen, K./Meyer-Meierling, P. (1999): Optimierte Zyklen und Finanzierung der Instandsetzung, in: Schweizer Ingenieur und Architekt 117(1999)8, S. 163-166
- Felker Ch. (2012): Performancemessung und Attribution, Vorlesungsunterlagen CUR-REM
- Gsponer D. (2012): Vertiefungslehrgang Immobilien-Bewirtschaftung, Miete und Pacht Thema 2: Mängel am Mietobjekt, Basel 2012
- Gondring, H./Wagner, T. (2010): Real Estate Management. Handbuch für Studium und Praxis, München 2010
- Jenkis, Helmut W. (2001): Kompendium der Wohnungswirtschaft, 4. Ergänzte Auflage München 2001

- Koll-Schretzenmayr, M./Kramp S. (2009): Wohnqualität unter Druck, in: NZZ 01(2009)192, S.16
- Kreilkamp, E. (1987): Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse, strateg. Frühaufklärung/Portfolio-Management, Berlin 1987
- Loepfe, A. (2010): Mythos Sanierungsstau, in: NZZ 01(2010)69, S.73
- Loepfe A. (2011): Einführung in das Modul 5, operatives Immobilienmanagement, Vorlesungsunterlagen CUREM
- Loepfe, A. (2012): Real Estate Management in der Praxis, Vorlesungsunterlagen CUREM
- Merminod, P./Maire, F./Vicari, (1984): Handbuch MER, Methode zur Ermittlung der Kosten der Wohnungserneuerung, Bern 1984
- Meyer-Meierling, P. (2000): Gesamtleitung von Bauten, Zürich 2010
- Quante, Rainer (2011): Praxishandbuch Immobilien Asset Management, Köln 2011
- Schröder, J. (1992): Zustandsbewertung grosser Gebäudebestände, Systembeschrieb und Rechenmodell, Zürich 1992
- Schulte, K.-W. (2005): Immobilienökonomie. Band I. betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Auflage, München 2005
- Schulte, K.-W. (2008): Immobilienökonomie. Band IV. Volkswirtschaftliche Grundlagen, München 2005
- Statistisches Amt des Kantons Zürich (Hrsg.) (2010): Ersatzneubau von Wohnungen immer wichtiger, in: statistik.info 03(2010)
- Suter, R. A. (1995): Anlageentscheide bei Immobilien, Bamberg 1995 (zugl. Diss. Univ. St.Gallen 1995)
- Teichmann, S.A. (2007): Bestimmung und Abgrenzung von Managementdisziplinen im Kontext des Immobilienmanagements, in: Zeitschrift für Immobilienökonomie 2(2007), S.18
- Wallbaum, H./Kytzia, S./Kellenberger, S. (2011): Nachhaltig Bauen, Zürich 2011

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Abbruchbewirtschaftung von Mehrfamilienhäusern – mögliche Vorgehensweisen für Lebensversicherer als institutionelle Investoren“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 10.08.2012

Simon Haus