

Working Paper

Nachhaltigkeit im Management von Wohnimmobilien

Juli 2007

Astrid Heymann

06/08

1 Problemstellung

Seit über 30 Jahren wird die Nachhaltigkeitsdiskussion öffentlich geführt. Das Handlungsfeld Bauen und Wohnen stellt einen Kernpunkt dieser Debatte dar: Bauen und Wohnen betrifft alle und ist für einen beträchtlichen Teil des Ressourcenverbrauchs verantwortlich.

In der Regel sind diese Entscheide auf ökonomische Kriterien abgestellt. Der heutige Markt und die in die Zukunft hochgerechnete Zahlungsbereitschaft bestimmen den Wert der Immobilien. In wie weit gesellschaftliche und ökologische Kriterien berücksichtigt werden, ist wenig transparent. Gesellschaftlich verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, d.h. der Ansatz der Corporate Social Responsibility (CSR), gewinnt auch in der Immobilienbranche an Bedeutung. Überlegungen zum nachhaltigen Management einer Immobilie über den gesamten Lebenszyklus sind Teil dieser Betrachtungsweise (RICS, 2007).

Das Thema der Nachhaltigkeit hat auch in der Finanzindustrie Einzug gehalten. Eine Nachhaltigkeitsbeurteilung für direkte oder indirekte Immobilienanlagen hat sich auf dem Markt jedoch noch nicht etablieren können. Von unterschiedlichen Interessensgruppen der Finanz- und Immobilienbranche werden verschiedene Ansätze verfolgt oder noch untersucht. Englische Immobilienfirmen sind mit der Entwicklung praxistauglicher Instrumente zur Zeit führend.

Die Immobilienbewertung kann und wird in dieser Hinsicht eine Schlüsselposition einnehmen. Nur auf diesem Weg ist nachzuweisen, dass nachhaltige Gebäude langfristig werthaltiger sind. Die Bestrebungen der europäischen und internationalen Fachverbände, standardisierten Beurteilungssysteme in der Immobilienbewertung zur transparenten Dokumentation der Bewertungsgutachten zu etablieren, haben bisher nur in den Fällen Erfolg, wo sie zwingend gefordert werden. Regulierungsmassnahmen wie Basel II und die internationalen Rechnungslegungsstandards (IFRS) haben in dieser Hinsicht einen grossen Einfluss auf die zunehmende Transparenz der Bewertungs- und Beurteilungsmethoden von Immobilien.

Gemäss Brundtland-Definition (Hauff, 1987) geht es bei der Nachhaltigkeit um den dringend notwendigen gesellschaftlichen Konsens und seine konsequente Umsetzung, die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen so haushälterisch zu nutzen, damit die nachfolgenden Generationen die gleichen Bedingungen auf der Erde vorfinden werden, wie die zur Zeit auf ihr lebenden Generationen zur Verfügung haben. (Rogall, 2003) Jedoch würde ein auf diese Grundsätze ausgerichtetes Handeln von unserer Gesellschaft wesentliche Veränderungen erfordern.

Die moderne Ressourcenökonomie vertritt in dieser Hinsicht die Theorie, dass der zur Reduzierung oder Vermeidung des Ressourcenverbrauchs notwendige Strukturwandel langfristig die Triebkraft für die Entwicklung unserer Gesellschaft darstellt (Bretschger, 2005).

In der aktuellen Marktsituation kann der Nachweis, dass die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten zu einer Wertsteigerung der Liegenschaften führt, nur schwer oder in manchen Märkten gar nicht erbracht werden. Einer steigenden Nachfrage nach Immobilien als Investitionsobjekte steht ein knappes Angebot gegenüber und die Marktpreise liegen oft über den Bewertungsergebnissen. Die Entwicklung von Strategien, um das vorhandene überschüssige Kapital im Immobilienmarkt zu investieren, steht im Vordergrund. Gleichzeitig besteht die Gefahr des Wertverlustes bestehender

Investitionsobjekte auf Grund des erwarteten Nachfragerückgangs in den dezentralen Lagen (Ecoplan & Fahrländer, 2007).

Folgende Fragen ergeben sich aus der Nachhaltigkeitsdebatte und den immobilienwirtschaftlichen Überlegungen:

- Welches sind die relevanten Kriterien, die für Investitionsentscheide im Management von Wohnimmobilien von Bedeutung sind?
- Welche dieser Kriterien erfüllen die Aspekte der Nachhaltigkeit?
- In wie weit werden in der Immobilienbewertung die Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigt?
- Welche Aspekte der Nachhaltigkeit sind zukünftig notwendiger Bestandteil eines nachhaltigen Managements von Wohnimmobilien?

2 Vorgehen

Auf der Grundlage eines Vergleichs bestehender Beurteilungssysteme wird ein „Nachhaltiger Kriterienkatalog“ erstellt. Anhand der Analyse der Instrumente der Pensimo Management AG, die Grundlagendaten für die Untersuchung zur Verfügung stellte, werden die „nachhaltigen“ Kriterien aufgezeigt, die heute vom Portfoliomanagement berücksichtigt werden. Abschliessend werden konkrete, kommunizierbare und umsetzbare Handlungsempfehlungen für die Integration von heute nicht berücksichtigten Nachhaltigkeitsaspekten im Management von Wohnimmobilien formuliert.

Die Methodik der vorliegenden Arbeit orientiert sich an der qualitativen Inhaltsanalyse (Flick, 2000). Diese Methodik ist den Kommunikationswissenschaften entlehnt und dient generell dazu, textliches Material oder auch jegliche andere Form von Kommunikationsmaterial zu analysieren. Die Analyseform hat heute Eingang in verschiedene Wissenschaften gefunden. Die moderne Inhaltsanalyse versteht sich als systematisches Instrument, mit dessen Hilfe theoretisches Material unter Einhaltung einer festgelegten Regelmässigkeit auf seinen Inhalt, seine Systematik und seinen Sinngehalt untersucht werden kann. Das untersuchte Material muss hierzu zwingend in seinem Zusammenhang, d.h. unter Angabe der Herkunft, der Autoren, des Anwendungsbereichs und der Zielsetzungen dargestellt werden. Das Ziel dieser Technik ist die Präzisierung der Untersuchungsarbeit.

3 Inhalt

„Nachhaltigkeit im Immobilienmanagement“ ist ein schwer zu fassendes und kaum einzugrenzendes Thema, dies konnte die Literatur- und Internetrecherche nur bestätigen. Die vorliegende Untersuchung beschränkt sich auf das Portfoliomanagement von bestehenden Wohnimmobilien.

3.1. Vergleich der Beurteilungssysteme

Grundlage des Diskurses über die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Management von Wohnimmobilien und die relevanten zukünftigen Handlungsfelder ist ein Vergleich qualitativer

Immobilien-Beurteilungssysteme aus der Schweiz, Österreich, Deutschland, Grossbritannien und den USA.

Die Indikatoren, Messgrößen und die zu Grunde liegende Daten sind bei allen untersuchten Beurteilungssystemen nicht einsehbar. Für eine wissenschaftlich fundierte Aussage darüber, welchen Einfluss die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten beim Management von Wohnimmobilien auf den Wert der Liegenschaften hat, sind einheitliche Indikatoren und Messgrößen sowie öffentlich zugängliche Datengrundlagen jedoch eine Grundvoraussetzung. Grundsätzlich bleibt die Frage offen, in wie weit sich subjektive Entscheide in der Immobilienwirtschaft überhaupt auf objektive Beurteilungssysteme abstützen lassen.

Der Vergleich der ausgewählten Risiko- und Nachhaltigkeitsratings zeigt, dass die verschiedenen Systeme trotz unterschiedlichen Zielsetzungen in vielen Fällen übereinstimmende Kriterien enthalten. Folgende Beurteilungssysteme sind Gegenstand der Untersuchung:

Risikorating	
TEGoVA	„Das Objekt- und Marktrating ist ein standardisiertes Verfahren, um die nachhaltige Qualität einer Immobilie in ihrem relevanten Markt darzustellen. Massstab der Qualität ist die mittelfristige Verkäuflichkeit der Immobilie zu einem angemessenen Preis.“
Scoring Modell Kristin Wellner	„Qualitative Beurteilungen von Immobilienportfolios sind durch die Anwendung der Scoring-Analyse quantifizierbar. Beurteilungskriterien, Gewichtung und Auswertung des Scoring-Modells müssen durch Immobilien-Experten abgesichert werden.“
15-er Probe Pensimo Management AG	Die 15-er Probe der Pensimo Management AG hat die Funktion eines internen Immobilien Ratings. Es dient in der Hauptsache als Triage-Instrument und als eine Grundlage für Investitionsentscheide.

Tabelle 1: Untersuchte Risikoratings

Nachhaltigkeitsrating	
ABS-Immobilien-Rating®	Das ABS-Immobilien-Rating© prüft Immobilien im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeit. Auf der Grundlage der Ergebnisse werden die Konditionen und die Zinsgestaltung der ABS-Hypotheken festgelegt.
Nachhaltigkeitsrating für öffentliche Liegenschaften der Stadt Zürich	Das Nachhaltigkeitsrating stellt alle aus der Sicht des Portfoliomanagements relevanten Informationen zum Immobilienportfolio der öffentlichen Liegenschaften systematisch dar. Es ist strategisches Planungs- und Kommunikationsinstrument für die zukünftige Massnahmenplanung und die damit verbundenen Investitionsentscheide.
British Land	Monitoring Instrument als Bestandteil folgender Unternehmensstrategie: „Our aim is to construct sustainable buildings whilst maintaining commercial viability, long-term profitability and enhancement of our reputation.“

Tabelle 2: Untersuchte Nachhaltigkeitsratings

3.1.1 „Nachhaltiger Kriterienkatalog“

Der „Nachhaltiger Kriterienkatalog“, als Fazit des Vergleichs der Beurteilungssysteme, enthält die Kriterien, die vom Portfoliomanagement bestehender Wohnimmobilien berücksichtigt werden sollten und beurteilt werden können.

Der Katalog ist analog zum Ansatz des Portfoliomanagement Modells (Bohne-Winkel, 1994) in die beiden Matrixdimensionen „Objekt- und Standortqualität“ und „Marktattraktivität“ unterteilt. Der Katalog stellt eine Grundlage dar und dient als „Werkzeugkasten“, d.h. die konkrete Auswahl der Kriterien erfolgt je nach Zielsetzung der jeweiligen Anwendung. Das Ziel des „Nachhaltigen Kriterienkatalogs“ ist kein quantitatives Gesamtergebnis, sondern die strukturierte Datenerfassung, -aufbereitung und transparente Darstellung der Einzelergebnisse im Sinne eines Monitoring. Die einzelnen Kriterien werden auf Grund dessen nicht gewichtet.

3.1.2 Untersuchung Immobilienportfolio Imoka

Das von der Pensimo Management AG geführte Portfolio der Imoka Immobilien-Anlagestiftung ist weiterer Gegenstand der Untersuchung. Sämtliche bei der Bewertung der Objekte berücksichtigten Kriterien bzw. ihre Indikatoren werden dem „Nachhaltigen Kriterienkatalog“ gegenübergestellt. Die Gegenüberstellung zeigt, dass ein Teil der Kriterien des Katalogs zur „Good General Practice“ des Portfoliomanagement gehört jedoch eine Vielzahl der Kriterien des „Nachhaltigen Kriterienkataloges“ nicht systematisch berücksichtigt wird. Die Kriteriengruppe *Kunden* sowie die Kriterien der *Ökologie* werden bei der Beurteilung generell nicht berücksichtigt. Innerhalb der anderen Kriteriengruppen und Untergruppen bestehen weitere Abweichungen bezüglich einzelner Kriterien.

3.2 Integration von Nachhaltigkeitsaspekten

Mit dem „Russian Doll Modell“ von O’Riordan (2001) wird das Prinzip der Nachhaltigkeit auf eine unübliche Weise dargestellt. Die ökonomische Entwicklung steht als Kern des gesellschaftlichen Wohlstandes im Zentrum und wird von der sozialen und ökologischen Dimension begrenzt. Die Darstellung ist Grundlage der folgenden Überlegungen.

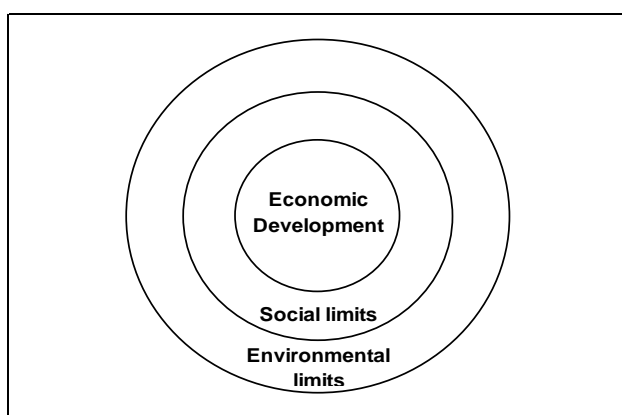


Abbildung 1: Russian Doll Modell, O’Riordan

Die Immobilienstrategie, die dazu dient, das bestehende Wohnungsangebot der künftigen Nachfrage anzupassen, kann nicht nur auf ökonomische Faktoren abgestützt werden. Die sozialen und ökologischen Aspekte bilden den Rahmen für das wirtschaftlich orientierte Handeln, so auch in der Wohnungswirtschaft. Grundsätzlich bedeutet eine positive Bewertung möglichst vieler „nachhaltiger“ Kriterien allgemein betrachtet zwar eine Wertsteigerung der Liegenschaften. Die reine Wertsteigerung

sagt jedoch nichts darüber aus, ob die Zahlungsbereitschaft der Kunden, d.h. der Mieter, für diese Kriterien auch tatsächlich vorhanden ist.

Verschiedene Untersuchungen belegen jedoch, dass ökologische und soziale Kriterien im Management von Wohnimmobilien an Bedeutung gewinnen. Wo ein Überangebot an Wohnraum auf dem Markt besteht, sind Kriterien wie Kundenmanagement und Image schon heute relevant. Beeinträchtigungen von Gesundheit und Wohlbefinden werden zunehmend als finanzielles Risiko erkannt. Für den Bereich der Betriebsenergie werden weiterführende staatliche Regulierungsmassnahmen erwartet. Zudem etablieren sich auf den europäischen Immobilienmärkten verschiedene Energiespar-Labels.

Für die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das Management von Wohnimmobilien können zusammenfassend folgende Gründe genannt werden:

- Ressourcenverknappung und Preissteigerung
- Staatliche Regulierung
- Gesellschaftlicher Konsens
- Verbraucherempfehlung
- Marketinginstrument zur Kundengewinnung

3.3 Marktprognosen der Pensimo Management AG

Eine Integration der bisher nicht berücksichtigten Nachhaltigkeitskriterien in das Management muss sich an der Zielsetzung Pensimo Management AG orientieren, diese kann wie folgt formuliert werden:

Nachhaltiges Management von Wohnimmobilien verfolgt das Ziel, das bestehende Wohnungsangebot der zukünftigen Nachfrage so anzupassen, dass die Werthaltigkeit und damit die Zukunftsfähigkeit der von der Pensimo Management AG geführten Immobilienportfolios und damit auch der Managementorganisation langfristig gesichert werden können.

Sie geht davon aus, dass die Schweizer Gesellschaft in den nächsten Jahren einem grossen sozialen und demographischen Wandel unterliegen wird. Auf diesem Hintergrund wurden die Beratungs- und Forschungsunternehmen Ecoplan und Fahrländer & Partner beauftragt, Grundlagen und Daten zur Optimierung einer nachhaltigen Ertrags- und Wertentwicklung der Immobilienportfolios der Pensimo-Gruppe zu erarbeiten. Die Marktprognosen der abschliessenden Studie „EFICAS“ (Ecoplan & Fahrländer, 2007), zeigen, dass die Liegenschaften der von der Pensimo geführten Immobilienportfolios in Märkten mit unterschiedlichen Nachfragetrends situiert sind.

In den Märkten mit zukünftig sinkender Nachfrage empfehlen Ecoplan und Fahrländer künftig die Mikrolagen und die Objektqualitäten vertiefter zu analysieren. Auch in schwächeren Märkten haben gute Mikrolagen langfristig Potential und ebenso haben gute Objektqualitäten einen entscheidenden Einfluss auf die langfristige Vermietbarkeit der Liegenschaften. Massnahmen zur Verbesserung der Objektqualitäten werden jeweils auf dem Hintergrund der zukünftigen Entwicklung der Makrolage und der jeweiligen Mikrolage auf ihre Rentabilität überprüft werden.

3.4 Zukünftige Handlungsfelder

Auf der Grundlage genereller Entwicklungstendenzen, den Marktprognosen der Studie Eficas und dem „Nachhaltigen Kriterienkatalog“ werden folgende zukünftigen Handlungsfelder für ein nachhaltiges Management von Wohnimmobilien beschrieben und entsprechende Kriterien sowie Indikatoren benannt:

- Kundenmanagement
- Image
- Nutzung und Erschliessung
- Gesundheit und Wohlbefinden
- Gebäude
- Energie
- Boden und Landschaft

Die Kriterien des „Nachhaltigen Kriterienkatalogs“, die heute in den standardisierten Bewertungsinstrumenten berücksichtigt werden, gehören zur „Good General Practice“ und werden aus diesem Grund nicht weitergehend untersucht.

3.4.1 Kundenmanagement

Der Begriff „Kunde“ ist heute in fast allen Bereichen des täglichen Lebens eingeführt. Auf Grund von Nachfragerückgängen und damit zunehmendem Kostendruck hat in vielen Bereichen der Wirtschaft ein Umdenken stattgefunden. Auch im Mietwohnungsmarkt werden die Kunden künftig die Qualität des Wohnraumangebotes mitgestalten (Boyd, 2005). Das Kundenmanagement ist zentrales Thema der Diskussion um die Professionalisierung der Immobilienbewirtschaftung. Die Immobilienbranche hat den wirtschaftlichen Nutzen von kundenorientierten professionellen Dienstleistungen erkannt. Die British Land hat das Kundenmanagement als „Key Performance Indicator“ definiert und verwendet zur Performancemessung ein Kundenzufriedenheitsrating.

3.4.2 Image

Die qualitativen Eigenschaften von Immobilien treten nicht nur bei sinkender Nachfrage in den Vordergrund. Der Bereich des Marketings findet Eingang in das Immobilienmanagement. Wohnen wird zunehmend zu einem Produkt; das Image des eigenen Wohnortes wird stärker gewichtet, und die Imagepflege wird Bestandteil der Unternehmensstrategie (Wullkopf, 2003).

Die Ausdifferenzierung der Lebensstile durchdringt die sozialen Schichten und die Lebensphasen. Der Ausdruck des eigenen Lebensstils wird sich am ehesten in der Wohnungseinrichtung niederschlagen. Im Hochpreissegment des Wohnungsbaus sollten zukünftig den Bedürfnissen der verschiedenen Lebensstile vermehrt Beachtung geschenkt werden. Das vorhandene Marktpotential wurde bisher kaum ausgeschöpft (Van Wezemaal, 2005).

3.4.3 Nutzung und Erschliessung

Service- und Dienstleistungseinrichtung werden in der Regel ebenso wie die Barrierefreiheit mit Wohnen im Alter in Verbindung gebracht. Die klassische Concierge mit ihrem Dienstleistungsangebot ist erst in jüngster Zeit mit Pilotprojekten auf dem Wohnungsmarkt in Erscheinung getreten. Die ähnlichen Bedürfnisse berufstätiger Einpersonenhaushalte und alleinstehender älterer Menschen

werden in Wohnungsangeboten mit Service zu einer Synthese zusammengefasst. Auf Grund dessen kann man davon ausgehen, dass diese Objektqualitäten nicht nur in Märkten mit einem hohen Anteil älterer Bevölkerung relevant werden (Gilg/Schaeppi, 2007).

Dem Aussenraum kommt in den letzten Jahren eine immer grössere Bedeutung zu. Ein gut besonnener, ausreichend grosser Aussensitzplatz, ein Balkon oder eine Loggia stehen schon lange hoch oben auf der Wunschliste bei der Wohnungssuche.

3.4.4 Gesundheit und Wohlbefinden

Das Thema Gesundheit und Wohlbefinden ist in unserer modernen Gesellschaft, die sich intensiv mit Fragen der körperlichen Fitness und der gesunden Ernährung beschäftigt, schon längst um die Qualität der Wohn- und Arbeitsräume erweitert worden. Die entsprechenden Präferenzen bei der Wohnungswahl sind schon heute damit zu erklären. Die Bereitstellung von Wohnräumen von diesbezüglicher Qualität kann nur vom Markt eingefordert werden.

3.4.5 Gebäude

Mit dem steigenden Wohlstand und der zunehmenden Bedeutung von Freizeit sind neue Wohnbedürfnisse entstanden. Die Vielfalt unterschiedlicher Lebensstile erfordert deutlich flexiblere Grundrisse gleichzeitig beanspruchen die kleineren Haushaltegrössen immer mehr Fläche (Schneider / Spellerberg, 1999). Der Wohnraum ist als Lebensraum definiert und muss die Flexibilität für individuelle Gestaltung bieten. Die Kennzahl Anzahl Zimmer im Verhältnis zur Gesamtfläche der Wohnung beschreibt den Indikator Grosszügigkeit der Wohnung.

Das Ausnutzungspotential einer Liegenschaft bemisst sich anhand der gesetzlich vorgeschriebenen Ausnutzung und dem tatsächlich gebauten Gebäudevolumen. Seit der Erstellung des Gebäudes kann eine Umzonung vorgenommen worden sein, die eine wesentlich höhere Ausnutzung ermöglicht oder die erlaubte Ausnutzung wurde bei der Erstellung unterschritten. Eine transparente Darstellung, welche Liegenschaften über ein solches Potential verfügen, wird empfohlen.

3.4.6 Energie

Die Gesamtenergiestatistik der Schweiz aus dem Jahr 2005 zeigt, dass der Anteil am Endverbrauch an Energieträgern für die Haushalte 27% beträgt. Steigende Energiepreise und verstärkte staatliche Regulierungsmassnahmen werden mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten.

Erneuerungsmassnahmen zur künftigen Energiesparung sind heute wirtschaftlich, wenn Investitionskosten und Energiekosteneinsparungen über den gesamten Lebenszyklus in die Berechnung einbezogen werden. Eine zukünftige systematische Berücksichtigung der energetischen Gebäudequalität bei der Beurteilung von Wohnimmobilien erscheint auf diesem Hintergrund notwendig (BFE, 2001/2005).

3.4.7 Boden und Landschaft

Das Bedürfnis nach Nähe zur Natur hat in den letzten Jahren über alle Lebensstilgruppen hinweg an Bedeutung gewonnen hat. In Märkten mit sinkender Nachfrage kann die Qualität der Aussenräume als Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz am Ort genutzt werden.

Die minimale Bodenversiegelung ist ein Kriterium mit „Vorbildcharakter“ und muss im Zusammenhang mit einem ökologisch nachhaltigen Management berücksichtigt werden. Die Tarife für die Abwassergebühren könnten zukünftig als Anreizsystem genutzt werden.

3.5 Gewichtung der Handlungsfelder

Für die verschiedenen Nachfragetrends können unterschiedliche Objektqualitäten wichtig sein. Die Chancen und Risiken von Investitionsentscheide zur Verbesserung der Objektqualität sind immer von der jeweiligen Marktsituation abhängig.

Das bedeutet z. B. für den Energiebereich, dass in Märkten sinkender Nachfrage die energetische Sanierung einer Liegenschaft ein höheres Risiko darstellt als in Märkten mit steigender Nachfrage. Gerade an guten Mikrolagen kann trotz allgemein sinkender Nachfrage eine energetische Sanierung zur Verbesserung der Objektqualität die Nachfrage stärken. In Märkten mit steigender Nachfrage sollten unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit Massnahmen zur energetischen Sanierung zwingend forciert werden.

Für die strategische Ausrichtung des bestehenden Portfolios bedeutet das, die Handlungsfelder im Bezug auf die unterschiedlichen Nachfragetrends zu gewichten. In der folgenden Tabelle wird für die zukünftigen Handlungsfelder eine mögliche Gewichtung entworfen.

	Handlungsfelder	Indikator	Sinkende Nachfrage	Unveränd. Nachfrage	Steigende Nachfrage
Kunden	Mietermix / Mieterbonität	Mieterspiegel	●●●	●	●
Management	Kundenzufriedenheit	Kundenbefragung	●●●	●	●
Gestaltung	Image	Kundenbefragung	●●●	●	●
	Einbindung in das Umfeld	Expertenurteil	●●●	●	●
Nutzung /	Dienstleistung / Serviceangebot	Angebot / Entfernung	○	○	○
Erschliessung	Aussensitzplätze (ausreichende)	Grösse / Lage	○	○	○
	Barrierefreies Wohnen	Barrierefreiheit	○	○	○
Gesundheit / Wohlbefinden	Qualität Raumlufte	Raumlufte messung	●	●	●
	Tageslichtnutzung	Beleuchtungsstärke	●	●	●
	Strahlung (NIS) / EMF	Antennen	●	●	●
	Sommerlicher Wärmeschutz	Sonnenschutz	●	●	●
	Schallübertragung	Baukonstruktion	●	●	●
	Sicherheit		●	●	●
	Umgebungslärm	Lärmbelastung	●	●	●
Gebäude / Bausubstanz	Bedarfsgerechtes Wohnangebot	Wohnungssplit /-typ	○	●●●	●●●
	Optimale Ausnutzung	Ausnutzungsziffer	○	●●●	●●●
Betriebs- energie	Energieeffizienz	Primärenergiebedarf	○	●	●●●
	Gebäudehülle	Heizwärmebedarf / NF	○	●	●●●
	Deckung Energiebedarf	CO2-Emission	○	●	●●●

	Handlungsfelder	Indikator	Sinkende Nachfrage	Unveränd. Nachfrage	Steigende Nachfrage
	Anlagentechnik	Anlagenaufwandszahl	○	●	●●●
	Elektrogeräte E-Klasse	Energieklasse	○	●	●●●
Boden /	Minimale Bodenversiegelung	Anteil versiegelt. Fläche	●	●	●
Landschaft	Qualität Aussenräume	Qualität / Lage / Grösse	○	●	●
<p>●●● Obligation <i>Generelle Zahlungsbereitschaft vorhanden</i></p> <p>● Empfehlung <i>Nachhaltiges Management</i></p> <p>○ Überprüfung <i>Massnahmenentscheid in Abhängigkeit von Mikrolage und Bedarf</i></p>					

Tabelle 11: Gewichtung der Handlungsfelder zu Nachfragetrends

3.6 Exkurs: Messstandards

Welche „nachhaltigen“ Kriterien den Wert von Immobilien tatsächlich beeinflussen, kann erst dann empirisch untersucht werden, wenn sich geeignete Indikatoren und Messgrössen für diese Kriterien als Standard durchgesetzt haben.

Indikatoren, die die Wettbewerbsfähigkeit der Immobilien beschreiben, unterscheiden sich in der Hinsicht, in wie weit für einen Performancevergleich Marktdaten zur Verfügung stehen oder ob es sich um einen unternehmensinternen Benchmark handelt. Die Datenlage verbessert sich im Zuge der Professionalisierung der Immobilienmärkte zunehmend. Führend in dieser Hinsicht sind weiterhin die angelsächsischen Märkte. Auf dem Schweizer Markt werden bisher vornehmlich drei Indikatoren verwendet: Leerstand, Angebotsmenge und Preis. Anhand der Preise und der Leerstandsziffer ist ein Performancevergleich der eigenen Wettbewerbsfähigkeit mit dem Markt möglich.

Die Schlüsselindikatoren der empfohlenen Kriterien dienen in erster Linie dem unternehmensinternen Benchmarking. Um neue Indikatoren auf dem Markt einzuführen, sind die laufende Veröffentlichung und Harmonisierung der Messstandards eine notwendige Voraussetzung.

4 Fazit

In verschiedenen Studien zum Thema Nachhaltigkeit im Immobilienmanagement wird von Fachleuten erwogen, die bestehenden Bewertungsinstrumente um die Aspekte der Nachhaltigkeit zu ergänzen, d.h. z.B. Nachhaltigkeitsindikatoren in die DCF-Methode einzubetten. Die DCF-Methode zeigt jedoch gerade in Märkten mit schwankender oder stark steigender Nachfrage ihre Schwächen. Der Markt bestimmt die Immobilienpreise und beeinflusst damit rückwirkend auch die Bewertungsergebnisse. Die DCF-Methode um Nachhaltigkeitsindikatoren zu ergänzen, wird auf Grund dessen nicht empfohlen.

Die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten im Immobilienmanagement erfordert entweder Anreize oder zwingende Notwendigkeiten. Die Diskussion um die Auswahl der Kriterien zur Beurteilung der

Nachhaltigkeit wird von Ökonomen als eines der wesentlichen Hindernisse für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten genannt (Bretschger, 2005).

Die Anwendung des Pareto-Prinzips, mit 20% eingesetzter Mittel 80% der Ergebnisse zu erzielen, wird in dieser Diskussion grösstenteils vernachlässigt. Im Pareto-Prinzip sieht die Autorin den Ansatz, durch die Beschränkung auf wenige effektive Massnahmen, die kommunizierbar und messbar sind, wesentliche Zielsetzungen eines nachhaltigen Managements zu erreichen. Die „Key Performance Indicators“ der Immobilien-Investmentgesellschaft British Land zeigen, wie dieses Prinzip in der Praxis angewendet werden kann.

Auf der Grundlage der diskutierten Handlungsfelder und ihrer Gewichtung sollten Schlüsselindikatoren für das unternehmensinterne Benchmarking festgelegt werden. Als Beitrag zur Verbesserung der Transparenz der Immobilienmärkte, sollten die Indikatoren und Messgrössen sowie die Ergebnisse soweit wie möglich veröffentlicht werden. Nur durch eine kontinuierliche Veröffentlichung werden mittelfristig auch Performancevergleiche auf der Grundlage von Marktdaten möglich.

Folgende Schlüsselindikatoren werden in der ersten Auswahl empfohlen:

- Die Einführung eines Kundenzufriedenheitsratings für die interne und externe Unternehmenskommunikation und die Analyse der Kundenstruktur; das Kundenmanagement wird eine der künftigen Kernkompetenzen der Objektbewirtschaftung.
- Die Erhebung der Kennzahl „Grosszügigkeit der Wohnung“ (Anzahl Zimmer / Hauptnutzfläche)
- Die Erhebung von Energiekennzahlen analog zur Systematik des Energieausweises

Die vorhandenen Instrumente des Portfolio-Managements sollten in diesem Zusammenhang zu einem transparenten Monitoring-System weiterentwickelt werden, das zur Analyse und für das laufende Controlling über den gesamten Managementprozess genutzt werden kann.

Literaturverzeichnis

- (1) Bohne-Winkel, Stephan [*Strategisches Management von Immobilienfonds, 2004*]: Das strategische Management von offenen Immobilienfonds: unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, Diss. ebs, Schriften zur Immobilienökonomie, Bd. 1, Köln 1994.
- (2) Boyd, Terry [*Asses worth of environmental and social characteristics, 2005*]: Can we asses the worth of environmental and social characteristics in investment property?, Queensland University of technology, Brisbane, Australia 2005, <http://www.prres.net/Proceedings/..%5CPapers%5CBoyd_Assess_Environmental_Social_Characteristics_Investment_Property.pdf>, Abrufdatum: 08.07.2007, 17.55 Uhr.
- (3) Bretschger, Lucas [*Nachhaltigkeitsdebatte, 2005*]: Die Nachhaltigkeitsdebatte krankt an zu viel Beliebigkeit. Zentrale Erkenntnisse der Ökonomie zur langfristigen Entwicklung, Neue Zürcher Zeitung, Themen und Thesen der Wirtschaft, 30. April / 1. Mai 2005, p. 31.
- (4) Ecoplan & Fahrländer Partner [*EFICAS, 2007*]: EFICAS, Langfristige Perspektiven im Schweizer Immobilienmarkt, Pensimo Management AG (Hrsg.), 2007
- (5) Flick, Uwe / v. Kardorff, Ernst / Steinke, Ines [*Qualitative Forschung, 2000*]: Qualitative Forschung, Ein Handbuch, Reinbeck bei Hamburg, Oktober 2000.
- (6) Gilg, Mark / Schaeppi, Werner [*Lebensräume, 2007*]: Lebensräume, Auf der Suche nach zeitgemäßem Wohnen, Zürich 2007.
- (7) Hauff, Volker (Hrsg.) [*Brundtland-Bericht, 1987*]: Unsere gemeinsame Zukunft, Der Brundtland-Bericht, Der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven 1987.
- (8) O'Riordan, Tim (ed. by) [*Globalism, localism and identity, 2001*]: Globalism, localism and identity fresh perspectives on the transition to sustainability, London 2001.
- (9) RICS [*Surveying sustainability, 2007*]: Surveying sustainability: a short guide for the property professional, June 2007, <<http://www.rics.org/NR/rdonlyres/1DDCA812-8A7E-4FCE-A2AA02365BA3C21F/0/SurveyingSustainabilityJune2007.pdf>>, Abrufdatum: 06.07.2007, 13.01 Uhr.
- (10) Rogall, Holger [*Akteure der nachhaltigen Entwicklung, 2003*]: Akteure der nachhaltigen Entwicklung: der ökologische Reformstau und seine Gründe, München 2003.
- (11) Schneider, Nicole / Spellerberg, Annette [*Lebensstile, 2007*]: Lebensstile, Wohnbedürfnisse und räumliche Mobilität, Opladen 1999.
- (12) Van Wezemaal, Joris Ernst [*Investieren im Bestand, 2005*]: Investieren im Bestand, Ein handlungstheoretische Analyse der Erhalts- und Entwicklungsstrategien von Wohnbau-Investoren in der Schweiz, St. Gallen 2005.
- (13) Wullkopf, Uwe [*Strategisches Management für nachhaltige Sanierung, 2005*]: Strategisches Management für eine nachhaltige Sanierung der Nachkriegsbestände, in: ETH Wohnforum: Erneuerungsstrategien im internationalen Vergleich, 2005.