

INTERVIEW: MARIE SEILER

# «Die Betriebsphase muss ressourcenschonender werden»

» Marie Seiler ist Partnerin bei PwC Schweiz und leitet die Abteilung Real Estate Advisory. Wir sprachen mit ihr über die aktuellen Herausforderungen im Immobilienmarkt, über Nachhaltigkeit und über den Stellenwert der Betriebsphase bei Bewertungen von Immobilien.

Interview: Stefan Kühnis

Marie Seiler und ihre Abteilung Real Estate Advisory von PwC Schweiz bewerten und analysieren Immobilien, machen Buy-Side-Beratungen und begleiten Sell-Side-Transaktionen, insbesondere komplexere Transaktionen. Hinzu kommen die strategische Beratung für Asset Manager, Organisationsberatungen und – im Moment hochaktuell – die Implementierung von Nachhaltigkeit für Portfolios und ganze Immobilienunternehmen.



Bilder: zvg

«Was uns über die nächsten fünf Jahre stark beschäftigen wird, ist die Nachhaltigkeit», sagt Marie Seiler.

## WIE WIRD MAN LEITERIN DER ABTEILUNG REAL ESTATE ADVISORY BEI PwC SCHWEIZ?

Ich studierte anfangs Finanzmathematik und Finanzmanagement in meiner Heimat Tschechien. Dann wechselte ich nach Freiburg im Breisgau und studierte dort Kapitalmärkte und Immobilienökonomie. Parallel machte ich ein Studium zur Sachverständigen und lernte Immobilien zu bewerten. Dann stieg ich in die Branche ein, ziemlich «straight forward». Im jungen Alter von 25 Jahren begann ich bei PwC Schweiz und bin heute immer noch da.

## SIE BEARBEITEN VIELE THEMENBEREICHE – WO LIEGT DER SCHWERPUNKT?

Ich wurde früher stark durch die Bewertung geprägt und habe diesen Bereich hier auch eine Zeit lang geleitet. Das war eine gute Schule, weil man die Immobilie von allen Seiten kennenlernt. Ich war aber schon immer stark im strategischen Bereich und habe mich deshalb darauf ausgerichtet. PwC Schweiz ist ganz besonders rund um Spezialliegenschaften gut aufgestellt. Wir machen zum Beispiel viel für das Gesundheitswesen, haben hier ein internationales Team aufgebaut, das heutzutage von Dubai aus nur Hotels berät, und wir werden das Thema Infrastruktur immer stärker anschauen. Das ist in der Schweiz ein noch weitgehend unbearbeitetes Thema, und wir glauben, dass hier in Zukunft sehr viel investiert wird. Mein Schwerpunkt bleibt definitiv im strategischen Bereich, ausserdem bin ich im Transaktionsbereich sehr aktiv.

## PwC IST EIN RIESIGER TANKER.

Das ist so. Wir haben beispielsweise eine sehr starke Revisionsabteilung. Das schränkt uns in der Beratung manchmal ein, weil wir Interessenskonflikte vermeiden müssen. Andererseits gibt uns das unglaublich viel Einsicht in den Markt, weil wir auch für unsere Audit-Kollegen viele «Expert Opinions» machen – für einige sehr grosse Immobilienportfolios, beispielsweise von Banken oder Versicherungen. Das hilft uns zu beobachten, was auf dem Markt passiert.

## WO GIBT ES DENN NOCH GROSSE HERAUSFORDERUNGEN ODER POTENZIALE IN DER IMMOBILIENWELT?

Was uns über die nächsten fünf Jahre stark beschäftigen wird, ist die Nachhaltigkeit. Das ist in allen Industrien ein Thema, und die Immobilienbranche ist besonders exponiert. Gebäude verursachen einen grossen Teil der CO<sub>2</sub>-Emissionen und des Energieverbrauchs. Deshalb ist es auch eine der Branchen, die sich am schnellsten bewegen muss. Sie ist sich heute noch bei weitem nicht genügend bewusst, dass hier ein grosser Handlungsbedarf besteht. Im Winter publizierte die NZZ in einem Artikel, dass in der Schweiz noch jede zweite Heizung durch eine Ölheizung ersetzt wird. Das ist unverantwortlich.

Sowohl das BAFU als auch der EU-Aktionsplan geben vor, dass wir uns möglichst rasch von fossilen Brennstoffen wegbewegen sollen. Es kann also nicht sein, dass wir jetzt noch eine neue Ölheizung mit einer Lebensdauer von 25 bis 30 Jahren installieren und keine weiteren energetischen Massnahmen vornehmen. Man weiss nicht, wie schnell die Regulierung mit konkreten Anforderungen kommen wird. Aber wenn sie kommt, müssen sich besonders die grossen Immobilieneigentümer sehr schnell anpassen. Ein Anlagegefäss wird nur nachhaltig, wenn mindestens 70 oder 75 Prozent der Anlagen darin auch nachhaltig sind. Das ist heute noch nicht so. Wir haben in der Schweiz zwar einen guten Baustandard und strenge Vorschriften für Gesamtanierungen und Neubauten, aber die Investitionen im Bestand werden in den nächsten Jahren zunehmen müssen. Ein drastischer Anstieg der CO<sub>2</sub>-Abgabe oder Vorschriften für Pensionskassen, die nur noch Investitionen in nachhaltige Anlagen erlauben – solche Veränderungen bedeuten ein finanzielles Risiko für die Branche.

**RUND UM NACHHALTIGKEIT IST ENERGIE NATÜRLICH EIN GROSSES THEMA. WELCHE ANDEREN FRAGEN IN DIESEM BEREICH BESCHÄFTIGEN SIE?**

Es geht beispielsweise auch darum, wie man mit Abfall umgeht, und was noch oft vernachlässigt wird, ist die Mobilität. Mit den heutigen Standards kann man zwar ein sehr nachhaltiges Gebäude haben, das aber nur mit dem Auto erreichbar ist. Da stellt sich die Frage, inwieweit eine solche Überbauung noch nachhaltig ist. Bei einem neuen Areal sollte man als erstes mit der Gemeinde und dem Kanton diskutieren, wie eine effiziente ÖV-Anbindung sichergestellt werden kann. Trotzdem bleibt auch die Erschlies-

sung mit dem Auto vorerst wichtig. Ich persönlich war ein bisschen enttäuscht, dass der Rosengartentunnel vom Stimmvolk abgelehnt wurde. Zur Argumentation, dass es sich um eine Milliarde Franken für ein paar hundert Meter Strasse handelt, muss ich sagen: es sind nicht nur ein paar Hundert Meter Strasse, es ist ein ganzes Quartier. Betrachtet man die vielen Neubauten in Oerlikon, wird der Verkehr an der Rosengartenstrasse weiter zunehmen. Es ist klar, dass der Individualverkehr nicht die Zukunft sein kann, aber es wird noch ein oder zwei Generationen dauern, bis wir auf ihn verzichten können und werden. Die Infrastruktur müsste sich darauf noch stärker ausrichten.

**UM AUF INDIVIDUALVERKEHR ZU VERZICHTEN, MÜSSTE MAN DIE STADT AUCH MEHR VERDICHTEN.**

Die Verdichtung in der Stadt Zürich schreitet schnell voran. Viel Altbestand wird abgebrochen und deutlich dichter bebaut. So lange die Stadt attraktiv bleibt und Lebensqualität bietet, ist das gut. Solche Überbauungen sind auch sofort vermietet oder verkauft. Die Verdichtung wird weiter vorangehen, und irgendwann kommt die Situation wie in vielen Innenstädten der europäischen Metropolen, dass das Auto kaum noch eine Option mehr ist.

**INWIEFERN SIND NACHHALTIGE UND WIEDERVERWERTBARE BAUMATERIALIEN EIN THEMA?**

Das ist zwar ein Thema, wird aber nicht bei allen Nachhaltigkeitslabels gleich stark gewichtet. Bei den weit verbreiteten internationalen Labels ist das Recycling von Materialien ein Kriterium, und es macht auch Sinn. Besonders wenn man in der Stadt

Anzeige

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

**zhaw** Life Sciences und Facility Management  
IFM Institut für Facility Management

**Weiterbildung mit Zukunft!**

Lehrgänge (CAS, DAS, MAS) in Facility Management

Informieren Sie sich über das Studienangebot und besuchen Sie uns an den Infoanlässen.

**NEU!** BIM for FM

Melden Sie sich jetzt an!  
[zhaw.ch/ifm/weiterbildung](http://zhaw.ch/ifm/weiterbildung)

Zürcher Fachhochschule

so viel abreisst und neu baut, ist es schade, wenn man das Material einfach entsorgt.

### **WELCHE ROLLE SPIELT DIE BETRIEBSPHASE IN DER ANALYSE UND BEWERTUNG VON IMMOBILIEN?**

Sie spielt eine sehr wichtige Rolle, solange wir uns beim Eigentümer als Selbstnutzer befinden. Sobald der Betrieb auf den Mieter überwältigt werden kann, fällt das aktuell noch zu wenig ins Gewicht. Die Betriebsphase ist jedoch in der Nachhaltigkeitsfrage ein zentrales Thema. Wenn Eigentümer heute etwas planen, denken sie nicht viel über die Kosten der Mieter nach. Dagegen denken die Mieter heute wesentlich nachhaltiger. Das «Green Image» ist ein wichtiger Aspekt im Marketing. Daher kommt immer mehr Druck auf die Eigentümer. Wenn man ein Gebäude baut, dessen Betrieb nicht nachhaltig durchdacht ist, wird der Mieter es nicht mieten wollen. Wir bewegen uns also alle in die gleiche Richtung: Der Betrieb muss ressourcenschonender werden.

### **WIE STARK IST DENN DIESER DRUCK BEREITS?**

Die Eigentümer verspüren ihn noch nicht sehr stark. Aber alle haben wahrgenommen, dass sich die Denkweise am Markt gerade schnell verändert. Besonders Eigentümer, die mit Europa verbunden sind, sehen sich bereits zu einem gewissen Grad den europäischen Regulierungen ausgesetzt. Diesen Druck gibt es auch. Und sollten Pensionskassen künftig nur noch in grüne Produkte investieren dürfen, möchten sie auch nicht das ganze Portfolio von heute auf morgen verändern müssen, wenn eine solche Regulie-

**«SOLANGE DER BETRIEB VON DEN MIETERN GETRAGEN WIRD, SPIELT DIE BETRIEBSPHASE IN DER BEWERTUNG AKTUELL NOCH KEINE ALLZU GROSSE ROLLE.»**

rung kommt. Deshalb wählen sie schon heute entsprechend grüne Produkte aus. So bewegt sich der Markt bereits, ohne dass es eine Regulierung gibt.

### **BEI DEN LETZTEN WAHLEN WURDE GRÜNER GEWÄHLT. WAS IST DADURCH ZU ERWARTEN?**

Viele Immobilienentwickler meinten: es wird teuer. Ich denke: jein. Die Umstellung wird uns vorerst etwas kosten, wird sich aber auszahlen. Ich finde es sicher besser, wenn es nicht zu einer starken und abrupten Regulierung auf diesem Gebiet kommt. Es

muss aber auch erkannt werden, dass dies ein politisches Thema ist, das von der Bevölkerung getragen und unterstützt wird. Das finde ich sehr positiv. Wenn man bereits heute gut plant, stehen wir in Zukunft alle besser da als heute. Wir haben ein paar Beispiele durchgerechnet, und es wurde klar, dass Gebäude mit hohem und mittlerem Energieverbrauch wesentlich an Wert verlieren werden. Wertbeständig oder sogar wertsteigernd bleiben nur Gebäude mit einem tiefen Energieverbrauch.

### **WIE NEHMEN SIE DAS FM BEI PWC SCHWEIZ IN IHREM ARBEITSALLTAG WAHR?**

Wir sind mit unserer Corporate Real Estate Abteilung im Austausch, beispielsweise rund um neue PwC-Standorte. Kürzlich zogen wir in Luzern um, von einem Gebäude in der Nähe des Bahnhofs direkt in den Bahnhof. Das ist die besterschlossene Lage. Wir legen viel Wert auf die Mobilität, sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Kunden. Fünf Minuten vom Bahnhof entfernt – das ist das Maximum, das für uns noch akzeptabel ist. Ansonsten haben wir einen starken Fokus auf Arbeitsplatzkonzepte. Das Durchschnittsalter unserer Mitarbeiter liegt bei rund 34 Jahren. Also brauchen wir ansprechende Arbeitsplätze, damit wir junge Talente anziehen können. Im FM dreht sich bei uns entsprechend viel um diese Arbeitsplatzkonzepte.

### **WIE DIGITALISIERT SIND IHRE ARBEITSPLÄTZE?**

Wir sind schon ziemlich digital. Wir bestellen digital Getränke während des Meetings, wir buchen Sitzungszimmer online oder direkt am Screen vor dem freien Raum. Das Reinigungsunternehmen scannt Barcodes, um den Fortschritt der Arbeit zu dokumentieren. Die Gebäudetechnik in Neubauten erlaubt heutzutage noch mehr. Wir können zum Beispiel noch nicht die Lüftungen nach Anzahl der Personen im Raum automatisch regulieren oder ausschalten. Das wäre aber aus Sicht des Energieverbrauchs sicher wünschenswert. Auch unser Empfang ist noch nicht voll digital, dafür aber sehr freundlich und persönlich.

### **BAUT MAN DENN ÜBERHAUPT NOCH FÜR HUNDERT JAHRE?**

Eher nicht. Viele Bereiche, wie zum Beispiel das Spitalwesen, entwickeln sich so schnell und verändern die Abläufe und Prozesse so radikal, dass man wahrscheinlich kaum für mehr als 40 Jahre planen kann. Ein Bürogebäude kann man dagegen für eine längere Lebensdauer bauen, wenn es flexibel genug ausgestaltet ist. Früher gab es auch bei uns noch klassische Grossraumbüros, heute planen wir mit Ruhezeiten, Begegnungszonen, Teamarbeitsplätzen, Transparenz und Kommunikation. Flexibilität und Umnutzung muss man heute von Beginn an miteinbauen. Das ist nicht einfach. **«**