Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in der Wertschöpfungskette bei Planung und Verkauf von Stockwerkeigentumsprojekten im Grossraum Zürich: Eine qualitative Analyse aus Perspektive der Immobilienentwickler

Verfasser: Staubli
Remo
Hofackerstrasse 46, 8032 Zürich
remo_staubli@bluewin.ch
+41 76 380 03 83

Eingereicht bei: Dr. Bruno Bächi

Abgabedatum: 04.09.2025

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis IV

Abbildungsverzeichnis V

Tabellenverzeichnis VI

Executive Summary VII

1. Einleitung 1

1.1 Ausgangslage 1

1.2 Zielsetzung 2

1.3 Methodik und Gliederung der Arbeit 3

2. Theoretische Grundlagen 4

2.1 Immobilienentwicklung 4

2.1.1 Ablauf und Phasen 4

2.1.2 Arten und Strategien von Immobilienentwicklern 8

2.1.3 Stakeholdermanagement 9

2.1.4 Finanzierung 10

2.2 Stockwerkeigentum 12

2.2.1 Historische Einbettung 12

2.2.2 Grundlagen des Stockwerkeigentums in der Projektentwicklung 12

2.2.3 Stockwerkeigentum in der Schweiz und im Grossraum Zürich 17

3. Empirische Untersuchung 20

3.1 Forschungsgegenstand 20

3.1.1 Forschungsdesign 20

3.1.2 Zielgruppe und Datenerhebung 21

3.2 Auswertung der Ergebnisse aus den Experteninterviews 22

3.2.1 Planungsphase 23

3.2.2 Vermarktungsphase 28

3.2.3 Trends und Ausblick 33

3.2.4 Fazit 34

3.3 Fallstudie 35
3.3.1 Einleitung und Fallbeschreibung 35
3.3.2 Analyse 36
4. Abschliessende Betrachtung 43
4.1 Schlussfolgerungen 43
4.2 Implikationen und Einschränkungen 44
4.3 Ausblick 45
Literaturverzeichnis 46
Anhang 49

Abkürzungsverzeichnis

BFS	Bundesamt für Statistik
BKP	Baukostenplan
bspw.	beispielsweise
BWO	Bundesamt für Wohnungswesen
etc.	et cetera
et al.	et alii
exkl.	exklusive
inkl.	inklusive
i.d.R.	in der Regel
KUB	Kammer Unabhängiger Bauherrenberater
o. D.	ohne Datum
SIA	Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein
STWE	Stockwerkeigentum
STEWG	Stockwerkeigentumsgemeinschaft
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sachenrechtliche Aufteilung des Stockwerkeigentums 13
Abbildung 2: Kauf einer Eigentumswohnung – schematischer Prozess..... 16
Abbildung 3: Relative Wohneigentumsquote Schweiz 2013-2023 18
Abbildung 4: Entwicklung Eigentumswohnungen Kanton Zürich 2013–2023 19
Abbildung 5: Bauprozess der Fallstudie 36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stakeholder und ihr Einfluss auf den Erfolg 10
Tabelle 2: Expertengruppe für die Interviews 22
Tabelle 3: Faktoren mit Einfluss auf den Projekterfolg 34

Executive Summary

Die vorliegende Arbeit untersucht die zentralen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in der Wertschöpfungskette bei Planung und Verkauf von Stockwerkeigentumsprojekten im Grossraum Zürich. Ziel ist es, die spezifischen Schwierigkeiten von Immobilienentwicklungen in diesem Segment herauszuarbeiten und praxistaugliche Lösungsansätze aufzuzeigen. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, bestehend aus zehn Experteninterviews mit Immobilienentwicklern sowie einer detaillierten Fallstudie zu einem aktuellen Entwicklungsprojekt. Die Interviews wurden transkribiert, systematisch ausgewertet und mit den theoretischen Grundlagen sowie den Ergebnissen der Fallstudie abgeglichen.

Die Ergebnisse zeigen, dass in der Planungsphase die Produktdefinition eine Schlüsselrolle einnimmt. Ein unzureichend auf Standort und Nachfrage abgestimmter Wohnungsmix führt direkt zu Absatzproblemen und Preisabschlägen. Darüber hinaus stellen die Anforderungen finanzierender Institutionen, insbesondere hohe Vorverkaufsquoten, eine wesentliche Hürde dar, die Entwickler häufig zu einem frühzeitigen Markteintritt zwingt. Auch das Stakeholdermanagement erweist sich als kritischer Erfolgsfaktor: Während eine gelungene Kommunikation mit Gemeinden und Nachbarn Konflikte minimieren kann, führen restriktive Auflagen oder architektonische Zielkonflikte zu Verzögerungen. Zuletzt ist auch die Stabilität von Projektteams bedeutend, da personelle Wechsel bei Fachplanern und Bauunternehmen regelmässig zu Verzögerungen und Effizienzverlusten führen.

In der Verkaufsphase zeigte sich, dass der Zeitpunkt des Vermarktungsstarts strategisch sorgfältig gewählt werden muss. Ein frühzeitiger Start ermöglicht zwar wertvolle Marktdaten, kann jedoch Unsicherheiten und Kundenverwirrung zur Folge haben. Käuferwünsche und Individualisierungen steigern die Attraktivität des Produkts, verursachen jedoch erhebliche Mehrkosten und Störungen im Bauprozess, wenn sie zu spät berücksichtigt werden. Weiterhin wurde deutlich, dass eine differenzierte Preisfestlegung und eine gründliche Marktanalyse essenziell ist: Während makroökonomische Daten eine Basis liefern, entscheidet die Mikrolage oft über den Absatz. Schliesslich beeinflusst das Zahlungsmodell nicht nur die Käuferfreundlichkeit, sondern auch die Liquidität des Entwicklers. Dies stellt einen Aspekt dar, der im Fallbeispiel zu zusätzlichen Belastungen führte.

Resümierend lässt sich vermerken, dass der Erfolg von Stockwerkeigentumsprojekten entscheidend davon abhängt, ob es gelingt, die Herausforderungen der Planungs- und

Verkaufsphase kohärent zu verknüpfen. Projekte, die Markt, Finanzierung, Stakeholder und Käuferinteressen in Einklang bringen und durch stabile Projektteams getragen werden, sind sowohl ökonomisch erfolgreicher als auch nachhaltig kundenorientierter.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Erste integrierte Bauprojekte in der Schweiz wurden durch Hatt Haller und Ernst Göhner bereits um 1920, kurz nach dem Ersten Weltkrieg, realisiert. Mit dem einsetzenden Bauboom der 1950er Jahre entwickelten sich daraus erste Geschäftsmodelle, die sämtlichen Stufen der immobilienwirtschaftlichen Wertschöpfungskette abdeckten. Diese umfassten die Planungs- und Realisierungsphase sowie die anschliessende Veräusserung oder die langfristig ertragsorientierte Bewirtschaftung der Immobilien (KUB, 2017, S. 84-85).

Kurze Zeit darauf, im Jahr 1965, wurde das Stockwerkeigentum in der Schweiz gesetzlich eingeführt. Seither hat es sich zu einer zentralen Wohnform entwickelt und wesentlich zur Förderung des Wohneigentums beigetragen (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2024). Der Anteil der Wohneigentumsquote liegt heute bei rund 36 %, wovon ein erheblicher Teil auf Stockwerkeigentum entfällt. Im internationalen Vergleich handelt es sich jedoch um einen eher niedrigen Wert. So lag die Eigentumsquote im Jahr 2019 in Italien bei 77 %, in Frankreich bei 58 %, in Österreich bei 53 % und in Deutschland bei 45 % (BWO, 2024).

Gleichzeitig bleibt der Traum von den „eigenen vier Wänden“ in der Schweizer Bevölkerung stark verankert. Die Nachfrage nach Wohneigentum ist hoch, was sich auch in der Preisentwicklung widerspiegelt. Getrieben wird diese Dynamik vor allem durch die anhaltende Zuwanderung, stockende Bautätigkeit sowie ein hohes Mietpreisniveau (UBS Switzerland AG, 2024). Zwischen 2000 und 2023 stiegen die Preise für Eigentumswohnungen in der Schweiz um 136,5 % (BWO, 2024).

Diese Entwicklung hat vermehrt Immobilienentwickler auf den Plan gerufen, die von den Renditechancen solcher Projekte profitieren möchten. In Zürich wurden 2011 rund 75 % der Neubauwohnungen im Stockwerkeigentum erstellt (Caroni, 2015; KUB, 2017, S. 121). Gleichzeitig bringt die Entwicklung und Vermarktung solcher Objekte spezifische Herausforderungen mit sich, die eine sorgfältige Planung und eine professionelle Vermarktungsstrategie erfordern.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, die zentralen Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung und beim Verkauf von

Stockwerkeigentumsprojekten zu identifizieren und deren Einfluss auf den Projekterfolg zu analysieren.

1.2 Zielsetzung

Angesichts des bisherigen Forschungsstands soll diese Arbeit dazu beitragen, die bestehende Forschungslücke im Bereich Projektentwicklungen im Stockwerkeigentum zu schliessen. Von der Wissenschaft wurde das Gebiet der Immobilienentwicklung nämlich über einen längeren Zeitraum gemieden (KUB, 2017, S. 113). Das berufliche Netzwerk des Autors aus seiner bisherigen Tätigkeit in der Immobilienbranche soll genutzt werden, um Informationen von Fachleuten mit spezifischer Erfahrung im Bereich Projektentwicklung im Stockwerkeigentum und detaillierten Zugang zu einer Einzelfallstudie zu erhalten. Die Befragung dieser Experten und die Analyse einer Fallstudie bilden die Grundlage der vorliegenden Arbeit und sollen qualitative Daten zur Beantwortung der Forschungsfragen liefern.

Der Projektentwicklungsprozesses im Stockwerkeigentum umfasst im weiteren Sinne die Initiierung, Konzeption, Planung, Realisierung und Vermarktung entsprechender Bauprojekte (Blecken & Meinen, 2020, S. 14). Allerdings sind die spezifischen Herausforderungen sowie die entscheidenden Erfolgsfaktoren von Entwicklungsprozessen im Stockwerkeigentum bislang nicht umfassend erforscht. Ziel dieser Arbeit ist es daher, zu analysieren, welche zentralen Herausforderungen typischerweise im Rahmen einer Projektentwicklung im Stockwerkeigentum auftreten und welche Faktoren massgeblich zum erfolgreichen Abschluss solcher Projekte beitragen. Gleichzeitig soll untersucht werden, wie diese Herausforderungen in unterschiedlichen Organisations- und Projektstrukturen bewältigt werden und inwieweit die identifizierten Erfolgsfaktoren dort zum Tragen kommen. Daraus ergeben sich die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit:

1. ***Welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren ergeben sich bei der Planung von Stockwerkeigentumsprojekten und inwiefern wirken sie sich auf den Erfolg der Projekte aus?***

2. ***Welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren treten entlang der Wertschöpfungskette beim Verkauf von Stockwerkeigentumsprojekten auf und wie beeinflussen sie den Erfolg dieser Projekte?***

1.3 Methodik und Gliederung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit besteht aus der Einleitung (Kapitel 1) einem theoretischen Teil (Kapitel 2), einem empirischen Teil (Kapitel 3) und der Schlussbetrachtung (Kapitel 4).

Im theoretischen Teil werden der aktuelle Forschungsstand sowie die Grundlagen aus den Bereichen Immobilienentwicklung und Stockwerkeigentum untersucht. Bei der *Immobilienentwicklung* liegt der Fokus auf dem Ablauf von der Projektidee bis zur Realisierung, den unterschiedlichen Typen von Immobilienentwicklern, deren Strategien sowie den beteiligten Stakeholdern und den besonderen Rahmenbedingungen. Im Themenbereich *Stockwerkeigentum* werden hingegen insbesondere die rechtlichen Grundlagen und aktuelle Entwicklungen in der Schweiz sowie in Zürich beleuchtet.

Im empirischen Teil werden Interviews mit Branchenexperten geführt. Deren Aussagen werden verglichen und mit dem aktuellen Forschungsstand in Relation gesetzt. Die Fragen zielen auf die Eigenheiten der Projektentwicklung im Stockwerkeigentum, vor allem in der Planungs- und Verkaufsphase. Anhand induktiv gebildeter Kategorien werden gemeinsame Aussagen im Zusammenhang mit Herausforderungen und Erfolgsfaktoren herausgeschrieben, welche zukünftigen Entwicklern dabei helfen sollen, ihre Stockwerkeigentumsprojekte optimal zu organisieren. Die zehn 17- bis 56-minütigen Interviews werden alle aufgezeichnet und anschliessend transkribiert. Die gewonnenen Erkenntnisse werden zusammengefasst und verglichen. Anschliessend werden dieselben Aspekte mit einer Fallstudie detailliert analysiert. Dies soll helfen, die Aussagen der Experten zu überprüfen und mit einer realen Fallstudie ins Verhältnis zu setzen.

Die zehn interviewten Personen sind alle bei namhaften Projektentwicklungsfirmen in leitenden Positionen angestellt und zum Teil selbst Bauherren. Die Interviews werden anonymisiert, um den Schutz sensibler Angaben zu internen Abläufen und Zielsetzungen zu gewährleisten.

Die Fallstudie ist ein Immobilienentwicklungsprojekt im Grossraum Zürich, welches die erstellten Wohnungen im Stockwerkeigentum verkauft. Aus Datenschutzgründen wird auf die Nennung von Zahlen, Detailinformationen und Namen verzichtet.

Gender-Hinweis

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

2. Theoretische Grundlagen

Dieser Abschnitt der Arbeit dient dazu, die theoretischen Grundlagen für den anschliessenden empirischen Teil zu legen. Da sich die Untersuchung auf Immobilienentwicklungen konzentriert, die im Stockwerkeigentum veräussert werden, gliedern sich die Unterkapitel in *Immobilienentwicklung* und *Stockwerkeigentum.*

2.1 Immobilienentwicklung

«Immobilienentwicklung im engeren Sinn ist das Zusammenführen von Projektidee, Grundstück, Kapital und Nutzer mit dem Ziel, Mehrwert zu schaffen» (Diederichs, 2006, S. 6)

Die Immobilienentwicklung stellt keinen linearen, klar abgegrenzten Prozess dar, sondern ist ein komplexes Zusammenspiel zahlreicher Faktoren und Akteure. Der Treiber jeder Immobilienentwicklung ist die Erwirtschaftung von Mehrwert. Da die Projektabwicklung sich häufig über einen langen Zeitraum erstreckt (oft mehrere Jahre oder sogar Jahrzehnte), sind Vorsicht und Weitsicht geboten. Häufig wird ein erheblicher Anteil des eingesetzten Kapitals, sei es Eigen- oder Fremdkapital, über einen längeren Zeitraum hinweg gebunden. Kleine Planungsfehler können dabei erhebliche Auswirkungen auf den Erfolg und die Wirtschaftlichkeit des Projekts haben. Dabei gilt es nicht nur aktuelle Marktbedingungen, sondern auch globale Megatrends sowie Nachhaltigkeit, demografische Veränderungen und Migration, Bedürfnisse der Gemeinschaft, technologische Entwicklungen und vieles mehr in die Planung einzubeziehen. Eine äusserst genaue und vorausschauende Ressourcenplanung ist entscheidend, um finanzielle, personelle und materielle Mittel optimal zu koordinieren und Risiken frühzeitig zu minimieren. Um all diese Ressourcen bewegen sich zahlreiche Interessengruppen. Zu den wichtigsten Stakeholdern zählen potenzielle Käufer oder Nutzer, die zuständige Gemeindeverwaltung, Finanzierungsinstitute wie Banken sowie weitere öffentliche und private Interessengruppen (u. a. Nachbarn, Gemeinden etc.) (KUB, 2017, S. 112-123).

Im Folgenden werden die beschriebenen Themen im Detail betrachtet, um als Basis für die empirische Untersuchung ein Grundverständnis für die Gegebenheiten rund um die Immobilienentwicklung zu erlangen.

2.1.1 Ablauf und Phasen

Von der ersten Idee bis zur Umsetzung eines Projekts sind viele unterschiedliche Probleme zu meistern und Stufen zu durchlaufen. Getrieben von Angebot- und

Nachfrageveränderungen wird zuerst Flächenbedarf erzeugt (Blecken & Meinen, 2020, S. 11). Um diesen Bedarf zu decken und eine Projektidee überhaupt umsetzen zu können, müssen grundsätzlich vier Elemente zusammengeführt werden: Kapital, Land, Nutzung und die Idee selbst. Sobald diese Elemente vereint sind (bspw. wenn ein Investor mit einer Projektidee von einem Landeigentümer eine Bauparzelle kauft), kommt es zur Projektinitiierung und eine Reihe von Prozessen wird in Gang gesetzt (KUB, 2017, S. 124).

Um die Phasen und den Ablauf der Immobilienentwicklung detailliert beschreiben zu können, ist es erforderlich, einen Start- und einen Endpunkt zu bestimmen. Laut Diederichs (2006, S. 6) kann zwischen der Projektentwicklung im «engeren» und im «weiteren» Sinne unterschieden werden. Während beide Varianten mit einem Projektanstoss, also der Initiierung beginnen, unterscheiden sie sich im Endpunkt. Die Entwicklung im «engeren» Sinne beinhaltet die Phasen Initiierung und Konzeption und die Entwicklung im «weiteren» Sinne endet mit der Fertigstellung und der anschliessenden Übergabe.

Gemäss der Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB (2017, S. 124-125) teilt sich der Prozess der Immobilienentwicklung in fünf Teilschritte, wobei die einzelnen Projektentwicklungsphasen nicht klar voneinander abgegrenzt werden können: Grundlagen (sammeln; 1), Analyse (ordnen; 2), Synthese (bewerten; 3), Idee (kreieren; 4) und Projekt (produzieren; 5). Marketing und Kommunikation verteilen sich gleichmässig über alle Phasen. Auch Blecken und Meinen (2020, S. 14) beschreiben den Prozess der Immobilien-Projektentwicklung als ein Phasenmodell mit den fünf Teilphasen Projektinitiierung (1), Projektkonzeption (2), Projektkonkretisierung (3), Projektrealisierung (4) und Projektvermarktung (5). Letztere verläuft, wie von der KUB (2017, S. 125) beschrieben, parallel zu allen Projektphasen: vom Start bis zur Nutzung. Demnach beginnt die Immobilienentwicklung zusammenfassend mit einer Projektidee und endet mit der Fertigstellung des Bauprojekts bzw. der Übergabe an den Endabnehmer. In der Schweiz wird vielfach mit Leistungsphasen 1 bis 6 des Schweizerischen Ingenieur- und Architektenvereins (SIA) gearbeitet. Hier beginnt der Entwicklungsprozess mit der strategischen Planung (1), gefolgt von Vorstudien (2), Projektierung (3), Ausschreibung (4), Realisierung (5) und Bewirtschaftung (6) (SIA, 2014) .

Es zeigt sich, dass die Phasen der Initiierung und der Konzeption von zentraler Bedeutung für die kurz- und langfristige Wirtschaftlichkeit eines Projekts sind. Dies ist darauf

zurückzuführen, dass die Möglichkeit zur aktiven Kostenbeeinflussung bereits ab dem Zeitpunkt der Grundstückssicherung stark eingeschränkt ist und mit dem Übergang in die Realisierungsphase nur noch in geringem Umfang besteht (Rottke & Thomas, 2017, S. 527). Nachfolgend werden die einzelnen Teilphasen (hier 1–4) genauer beleuchtet.

Initiierung (1)

Ausgelöst durch einen Auftrag, entweder durch Dritte oder den Entwickler selbst, folgt eine ausführliche Sammlung von Informationen, um eine Entscheidungsgrundlage und Strategie zu schaffen, mit dem Ziel, die Risken zu minimieren und die Chancen zu maximieren. Dabei gilt es die speziellen Eigenschaften einer Immobilie genaustens zu prüfen, denn sie hält den Status eines «besonderen Gutes» inne. Einerseits ist die Standortgebundenheit einzubeziehen, da der Standort fast so wichtig ist wie die Eigenschaften des Objekts. Andererseits besteht eine Inhomogenität zwischen Immobilien, welche die Vergleichbarkeit und somit die Preissetzung erschwert. Dazu kommen die Kostspieligkeit und der damit einhergehende grosse Kapitaleinsatz sowie eine lange Produktionszeit (i. d. R. vergehen viele Jahre von Projektbeginn bis zur Fertigstellung) und die enorme Lebensdauer einer Immobilie (KUB, 2017, S. 126-128).

Zuletzt werden bei der Entwicklung von Immobilien Flächen geschaffen, welche von einem Endnutzer abgenommen werden. Dementsprechend ist in einer frühen Phase schon abzuschätzen, was unter den gegebenen Umständen der beste Produkt-Markt-Fit ist. Aus einer Mischung von Primärdaten (selbst gewonnen) oder Sekundärdaten (durch Anbieter wie Wüest Partner oder IAZI) lässt sich eine fundierte Grundlage schaffen. Eine Investition in diese Daten lohnt sich, da sie im Vergleich zur totalen Investitionssumme relativ gering ist und unsaubere Analysen kostspielige Folgen haben können. Vor der zweiten Phase der Projektentwicklung sollten grundsätzlich die Potenziale abgeschätzt, Szenarien gebildet und grobe Strategien definiert werden (KUB, 2017, S. 129-134).

Konzeption (2)

Die in der ersten Phase gewonnenen Informationen und Grundlagen sollen nun verfeinert und anhand tiefergehender Machbarkeitsanalysen mögliche Projekte konkretisiert werden. Bestandteil dieser Analysen sind Marktanalysen (bspw. Bevölkerungsentwicklung oder Prognosen über die Wertentwicklung), Standortanalysen (Analyse der Makro- und Mikrolage) sowie Zielgruppen- und Konkurrenzanalysen (KUB, 2017, S. 135-139). Sobald die Machbarkeit der Projekte definiert wurde, kommt es zur Auswahl des optimalen Projekts, wobei eine Projektstruktur abgleitet und ein

Planerteam ausgewählt wird. Als nächster Meilenstein wird eine rechtskräftige Baubewilligung angestrebt, auf deren Basis der Entwickler auch die Finanzierung (mehr dazu in Kapitel 2.1.5) sichert und Verträge mit möglichen Ankerinvestoren abschliesst. Abschliessend kommt es zum Baustart und die Phase 3, die «Realisierung», beginnt (Blecken & Meinen, 2020, S. 12-15).

Realisierung (3)

In dieser Phase wird das rechtskräftig bewilligte Bauprojekt ausgeschrieben, erstellt, in Betrieb genommen und an den Besteller (das kann ein Dritter oder der Projektentwickler selbst sein) übergeben. Das Ziel der Ausführung besteht aus «der vertrags- und plankonformen, fristgerechten und mängelfreien Erstellung des bestellten (Bau-)Werks unter Einhaltung der anerkannten Regeln der Baukunde» (KUB, 2017, S. 386). Die Bauausführung kann dabei in unterschiedlichen Modellen erfolgen. Laut KUB (2017, S. 369 ff.) sind die nachfolgenden vier Möglichkeiten die am häufigsten gebrauchten:

1. *Realisierung mit Einzelunternehmern:* Der Bauherr hält die Werkverträge mit den Unternehmen direkt (bspw. Sanitärinstallateur, Baumeister, Fensterbauer etc.), wobei die Gesamtleitung von einem Bauleiter übernommen wird.
2. *Realisierung mit Generalunternehmer:* Der Bauherr hat einen Werkvertrag mit dem Generalunternehmer, welcher sämtliche Bauleistungen ausführt und wiederum die Verträge mit den Subunternehmern regelt. Einzig Verträge mit den Planern (Architekten und Fachplaner) werden direkt vom Unternehmer und Bauherrn geschlossen.
3. *Realisierung mit Teil-Generalunternehmer:* Der Bauherr hat einen Vertrag mit einem Generalunternehmer, welcher aber nicht alle Arbeiten, sondern nur Teilarbeiten ausführt (bspw. nur Baumeisterarbeiten). Die anderen Gattungen werden von Unternehmern ausgeführt, welche die Verträge direkt mit dem Bauherrn haben.
4. *Realisierung mit Totalunternehmer:* Bei diesem Modell werden alle Verträge der ausführenden und planenden Unternehmungen mit dem Totalunternehmer geschlossen. Der Bauherr hat einen Werkvertrag mit dem Totalunternehmer.

Für die erfolgreiche Ausführung und Abgabe sind die fachlichen und persönlichen Qualifikationen des Gesamtprojekt- und Bauleiters (oft Architekt, GU oder TU) sowie eine gewisse Agilität im Umgang mit Fehlbesetzungen (Auswechslung nicht funktionierender Stellen) wichtig (KUB, 2017, S. 385-386).

Vermarktung (4)

Die Vermarktung des Projekts ist die einzige Phase, welche nicht sequenziell, sondern parallel zu allen anderen Phasen verläuft (Blecken & Meinen, 2020, S. 14). Bereits bei der Projektinitiierung spielt das Marketing eine zentrale Rolle und eine klar definierte Strategie ist erforderlich. Finanziert werden Immobilienprojekte durch den Endabnehmer (bspw. Mieter oder Käufer), welcher mit einem adäquaten Marketing-Mix und den vier Ps (Product, Price, Place und Promotion) adressiert werden soll. Da bei der Projektinitiierung der «Place» bereits gegeben ist, sind «Product» (bspw. Anzahl Zimmer, Ausbaustandard, Anzahl Garagen etc.) und «Price» (Festlegung der Verkaufspreise) in den ersten zwei Phasen (Initiierung und Konzeption) im Detail zu analysieren und festzulegen, so dass bei «Promotion» (bspw. Werbung vor Ort auf Werbetafeln, Vermarktung auf Online-Plattformen etc.) alle Variablen festgelegt sind (KUB, 2017, S. 169 ff.). Erst wenn das Projekt übergeben und abgenommen wurde, ist die Projektentwicklung abgeschlossen.

2.1.2 Arten und Strategien von Immobilienentwicklern

Nach KUB (2017, S. 89) lassen sich bei der Immobilienentwicklung vier Typen von Projektentwicklern unterscheiden, welche sich hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Zielsetzung sowie in der Art ihrer Beauftragung unterscheiden:

1. *Trader Developer:* Der Entwicklungsgewinn steht im Vordergrund. Trader Developer kaufen Land mit Fremd- und Eigenkapital, entwickeln Projekte darauf und verkaufen entweder bewilligte Bauprojekte («Develop and Sell»; KUB, 2017, S. 121) oder führen den Bau selbst aus und verkaufen fertiggestellte Projekte an Investoren oder als Stockwerkeigentum direkt an Endabnehmer («Develop, Build and Sell»; KUB, 2017, S. 121). Weitere Strategien sind «Build and Sell» (Kaufen eines bewilligten Projekts, Erstellung und Verkauf) und «Build, Operate and Sell» (wie «Build and Sell» nur mit Vermietung der Liegenschaft, bis ein Käufer gefunden wird; KUB, 2017, S. 121-122).
2. *Investor Developer:* Langfristige Rendite als Ziel. Investor Developer entwickeln und erstellen Projekte für ihr eigenes Portfolio. Sie erwerben Grundstücke mit Fremd- und Eigenkapital und erwirtschaften Einnahmen durch die laufende Nutzung («Buy, Build and Hold»; KUB, 2017, S. 119).
3. *Service Developer:* Entwicklung von Immobilien im Auftragsverhältnis und dementsprechend ohne Involvierung von Risikokapital (KUB, 2017, S. 89).

4. *Seed-Money Developer:* Steigen ein, bevor Grundstücke, Bewilligungen oder Investoren gesichert wurden. Nach Beendigung der Vorentwicklungsphase treten Seed-Money Developer zurück, indem sie das Projekt an Investor oder Trader Developer verkaufen (KUB, 2017, S. 89)

Für Immobilienentwicklungen gibt es unterschiedliche Nachfrager (bspw. private, institutionelle Anleger, öffentliche Hand, Generalunternehmungen, Totalunternehmungen etc.), und nicht selten sind es auch verschiedene Institutionen, welche sich zusammenspannen und Entwicklungen vorantreiben (Alda & Hirscher, 2016, S. 37). Neben diesen Projektbeteiligten gibt es noch viele weitere Interessengruppen rund um Immobilienentwicklungen, welche auf den Erfolg des Projekts Einfluss nehmen. Im folgenden Abschnitt wird auf diese Stakeholder Bezug genommen.

2.1.3 Stakeholdermanagement

Für Unternehmen im Allgemeinen sind die Berücksichtigung der Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder und die Gestaltung des Verhältnisses mit diesen für das langfristige Überleben von zentraler Bedeutung (Müller-Stewens & Lechner, 2011, S. 154 f.). Da Immobilienprojekte wegen ihrer Grösse, der ökonomischen, ökologischen und anderer Auswirkungen auf die Gesellschaft viele verschiedene Gruppen tangieren, werden diese sich entsprechend involvieren, was Chancen, aber auch Risiken bringen kann. Folglich ist es entscheidend, die relevanten Stakeholder frühzeitig zu identifizieren und entsprechend zu adressieren (KUB, 2017, S. 532-535). Tabelle 1 zeigt eine Übersicht über die verschiedenen Stakeholder und deren Einfluss.

Nachdem die Stakeholder projektspezifisch identifiziert wurden, gilt es den richtigen Umgang zu finden, so dass die Risken minimiert und die Chancen maximiert werden. Immobilienentwickler sollten dementsprechend ihre Stakeholderbeziehungen kontinuierlich pflegen – nicht erst dann, wenn Probleme auftauchen. Eine offene und vollständige Information der Beteiligten aus erster Hand ist stets vorzuziehen. Der Dialog sollte frühzeitig angestossen, strukturiert geführt und lückenlos dokumentiert werden. Nur wenn alle Interessengruppen laufend beobachtet, interpretiert und eingebunden werden, können negative Folgen minimiert und positive maximiert werden (KUB, 2017, S. 532-535).

Stakeholder	Einfluss	Beispiele negativer Einfluss
Behörden	stark	Baubehörde verweigert Bewilligung
Planer	mittel	Architekt erstellt fehlerhaften Ausführungsplan
Subunternehmer	mittel	Fehlerhafte Arbeit und mangelnde Koordination
Finanzierungspartner	stark	Bank kündigt Baukredit
Nachbaren	mittel	Einsprachen durch Nachbaren
Gemeinschaften	hoch	Einsprachen durch Quartiervereine
Konkurrenz	schwach	Kaufpreisanpassungen von Konkurrenten
Medien	stark	Berichterstattung über fehlende Nachhaltigkeit
Nutzer	stark	Änderungen von Anschlüssen für bspw. Küche während Bauprozess

Tabelle 1: Stakeholder und ihr Einfluss auf den Erfolg (in Anlehnung an Blecken & Meinen, 2020, S. 20-26; KUB, 2017, S. 534)

2.1.4 Finanzierung

Die Komplexität einer Immobilienentwicklung ist nicht nur bezüglich des Bauprozesses und der Interessengruppen, sondern auch in Sachen Finanzierung hoch. Während mit Eigenkapital und Fremdkapital grundsätzlich zwei Finanzierungsarten zugänglich sind, stellt sich die Frage nach der optimalen Zusammensetzung, der Auswahl der Instrumente und dem perfekten Zeitpunkt des Einsatzes der Finanzierungsmöglichkeiten. Da das Risiko von Eigenkapitalgebern hoch ist (bspw. durch lange Entwicklungsdauer und hohen Kapitaleinsatz), sind die Anforderungen an eine angemessene Eigenkapitalrendite beträchtlich und eine Finanzierung mit 100 % Eigenkapital ist wenig sinnvoll (Blecken & Meinen, 2020, S. 27). Dementsprechend ist ein hoher Anteil an Fremdkapital und ein intensiver Austausch mit kreditgebenden Institutionen nötig. Immobilienentwicklungen können einen erheblichen Zeitaufwand mit sich bringen und über längere Zeit negative Cashflows produzieren, da die Investitionsdauer hoch ist und erst gegen Ende Cash-Inflows anfallen. Deshalb ist es umso wichtiger, geeignete Finanzierungsinstrumente zu finden (KUB, 2017, S. 548 ff.).

Eigenkapital vs. Fremdkapital

Grundlage der Finanzierungshöhe ist eine Betrachtung der Gesamtanlagekosten, welche oft in Landkosten und Baukosten (bspw. Kostenvoranschlag mit Hilfe des Baukostenplans [BKP]) aufgeteilt werden. Anhand von Benchmarks werden dann die

Anlagekosten mit der Projektbewertung (vielfach mit der Discounted-Cashflow-Methode) verglichen. Je höher der entstehende Residualwert, desto kreditwürdiger ist das Projekt (KUB, 2017, S. 553; Blecken & Meinen, 2020, S. 28).

Während der Wert des Eigenkapitals je nach Geschäftsgang schwankt und keine zeitlich fixierte Rückgabeverpflichtung hat, sind beim Fremdkapital eine Laufzeit und auch Zins- bzw. Tilgungszahlungen klar definiert. Fremdkapital wird meist nur mit der Kopplung an Sicherheiten vergeben. Klassisch sind die Kredite über Grundpfandtitel besichert. Des Weiteren kann vertraglich festgehalten werden, dass zukünftige Cash-Inflows (über Mietzinserträge) als Besicherung dienen. Im Falle von Baufinanzierungen von Promotionsprojekten werden die Baukredite erst nach einer bestimmten Quote an vorverkauften, beurkundeten Kaufverträgen (zwischen 35 % und 60 %) ausgelöst. Ebenso gibt es sogenannte «Blankofinanzierungen», wobei einzig und allein die Bonität des Schuldners als Sicherung dient. Dies Form der Finanzierung ist jedoch eher selten (KUB, 2027 S. 556-557).

Traditionell werden die Anlagekosten eines Projekts in der Schweiz mit einer Hypothek im Umfang von bis zu 80 % mit Fremdkapital finanziert, wobei die verbleibenden 20 % mit Eigenkapital finanziert werden. Damit die Institute Kredite in dieser Höhe vergeben, haben sie gewisse Forderungen, ohne die eine Finanzierung nicht in Frage kommt (KUB, 2017, S. 553 ff.):

1. *Nachweis der Eigenmittel im investierenden Vehikel*
2. *Vorliegen einer gültigen Baubewilligung*
3. *Vorliegen von Mietverträgen oder Vorverkäufen (z. T. zwischen 40 % und 60 %) trotz unvollendetem Projekt*
4. *Vorweisung von Bonitäten und Garantien der ausführenden General- oder Totalunternehmung*

Um einen positiven Leverage-Effekt zu erzielen, gibt es unterschiedliche Varianten, mit denen die Immobilienkredite differenziert werden können. Verschiedene Stellschrauben sind bspw. die Laufzeit des Kredits (kurzfristig, mittelfristig, langfristig), die Rückzahlung (Blockkredit [kurz- bis langfristig], Tilgungskredit, Unternehmenskredit), die Zinsgestaltung (fest oder variabel) oder die Form des Kredits (Vor- und Zwischenfinanzierung, Endfinanzierungskredit, Hypothek, Lombardkredit etc.) (Alda & Hirscher, 2020, S. 128).

2.2 Stockwerkeigentum

2.2.1 Historische Einbettung

Das Konzept des Stockwerkeigentums lässt sich bis in die Antike zurückverfolgen. Im Kanton Wallis finden sich bereits seit dem 12. Jahrhundert Hinweise auf Stockwerkeigentum, und auch andere Kantone wie Freiburg, Waadt, Tessin, Genf und Neuenburg haben das Stockwerkeigentum früh eingeführt. In den Kantonen Zürich, Glarus, Thurgau, Zug und Schaffhausen war das Stockwerkeigentum hingegen eine Seltenheit, und auch im Jahr 1912, bei Inkrafttreten des Zivilgesetzbuches, suchte man das Stockwerkeigentum noch vergeblich. Der Bestand von Stockwerkeigentum blieb dabei bestehen, während Neugründungen unmöglich waren. Aufgrund der steigenden Nachfrage wurde dann aber 53 Jahre später, am 1. Januar 1965, das Schweizerische Zivilgesetzbuch (ZGB) revidiert und das Stockwerkeigentum in Form von Art. 712a bis 712t ZGB vom 10.12.1907 (Stand: 01.01.2019, SR 210) wieder eingeführt (Wermelinger, o. D.).

Weitere 50 Jahre später ist im Jahr 2011 anzunehmen, dass rund eine Million Stockwerkanteile gegründet wurden, mit steigender Tendenz. Während der Anteil an der Grundgesamtheit der Wohnungen (Anteil selbstbewohnter Wohnungen im Stockwerkeigentum [STWE]) mit 36 % im internationalen Vergleich relativ gering ist, hat die Bedeutung in der Schweiz aber seit der Einführung 1965 stark zugenommen und sich zwischen 1990 und 2000 auf rund 240’000 Einheiten verdoppelt und zwischen 2000 und 2011 auf insgesamt 373’500 erhöht (Caroni, 2015; Hauri, o. D.).

2.2.2 Grundlagen des Stockwerkeigentums in der Projektentwicklung

Bezeichnung und Aufbau

«Stockwerkeigentum ist ein besonders ausgestaltetes, an einer Liegenschaft oder an einer selbständigen und dauernden Baurechtsdienstbarkeit bestehendes Miteigentum, bei welchem die Befugnisse des Stockwerkeigentümers sowie die gemeinschaftlichen Elemente vom Gesetzgeber ausdrücklich vorgegeben werden» (Wermelinger, o. D.).

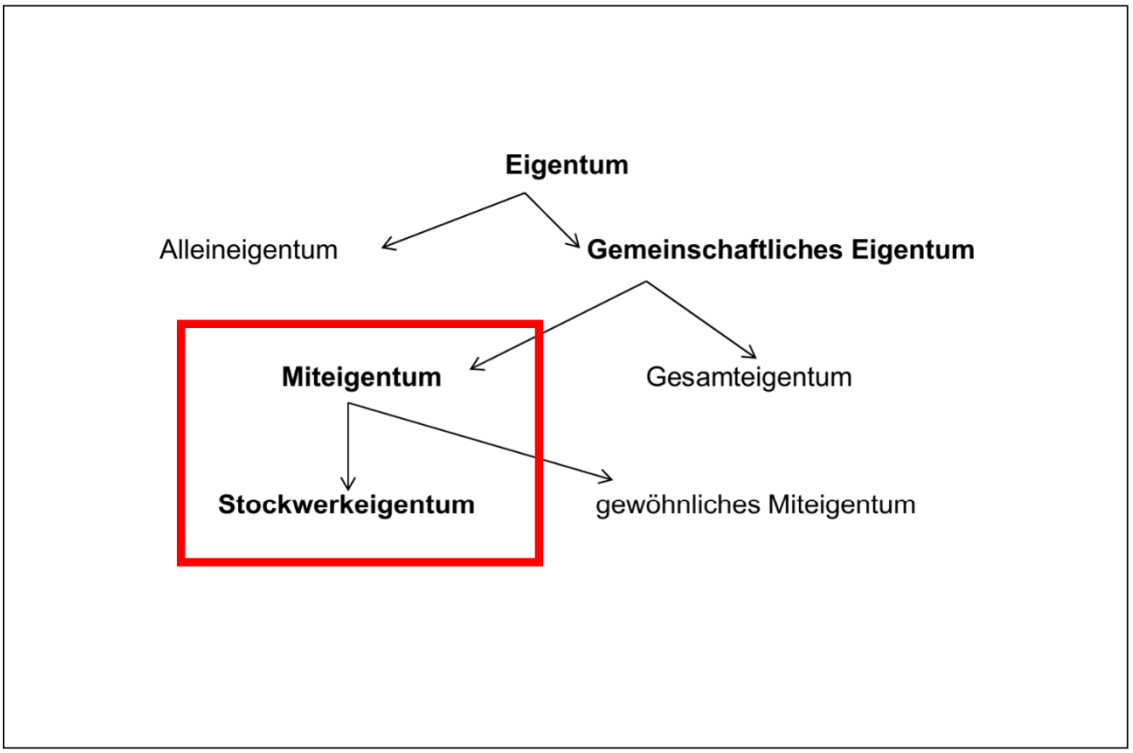

Abbildung 1: Sachenrechtliche Aufteilung des Stockwerkeigentums (in Anlehnung an Wermelinger, o. D.)

Das Stockwerkeigentum ist eine Sonderform des Miteigentums (vgl. Abbildung 1). Während jeder Stockwerkeigentümer über ein Sonderrecht an Bestandteilen des Gebäudes verfügt, gehört ihm gleichzeitig im Miteigentum das Grundstück inkl. des Gebäudes. Die Eigentümer können über dieses Sonderrecht gewisse Teile (bspw. Wohnung, sonstige Räume etc.) verwalten, ausschliesslich nutzen und gestalten. Die gemeinschaftlichen Teile, welche nicht zum Sonderrecht ausgeschieden werden dürfen (bspw. Treppenhaus, Fassade, Dach, Veloräume, Haustechnik, Gärten etc.) oder in der Begründung des Stockwerkeigentums als gemeinschaftlich erklärt werden (bspw. Gerätezimmer, Bastel- und Spielräume etc.) werden durch eine Gemeinschaft der Miteigentümer, die sogenannte Stockwerkeigentumsgemeinschaft (STWEG), verwaltet und unterhalten. Für Teile des Grundstücks, welche nach dem Gesetz zwingend gemeinschaftlich sein müssen (bspw. Balkone, Terrassen, Gärten; Art. 712 Abs. 2 ZGB), lässt sich über die Begründung eines ausschliesslichen Benutzungsrechts (auch Sondernutzungsrechte) die jeweilige Fläche der Wohneinheiten zuweisen, so dass sichergestellt ist, dass nur die Eigentümer der Wohnung die Flächen nutzen können, obwohl sie allen gehört (bspw. der Garten, der direkt an die Wohnung angrenzt). Geregelt ist das Stockwerkeigentum im ZGB Sachenrecht Art. 712a ff. (Birrer, 2021, S. 14-16, S. 20).

Begründungsakt

Bevor überhaupt in der eigenen Stockwerkeigentumswohnung gelebt werden kann, muss auf einem gegebenen Grundstück zuerst das Stockwerkeigentum begründet werden. Falls einem Immobilienentwickler Land gehört und er ein Bauprojekt plant, dessen Wohnungen er im Stockwerkeigentum verkaufen möchte, braucht es eine Erklärung (sogenannte Begründungserklärung) gegenüber dem zuständigen Grundbuchamt (inkl. öffentlicher Beurkundung), dass Miteigentumsanteile gebildet und zum Stockwerkeigentum ausgestaltet werden. In dieser Erklärung müssen folgende drei Punkte geregelt werden (Saldo Ratgeber, 2025, S. 40-41):

1. *Beschrieb des aufzuteilenden Grundstücks*
2. *Aufteilungsplan mit räumlicher Abgrenzung der zum Sonderrecht ausgeschiedenen Teile und deren Zuteilung an die Stockwerkeinheiten*
3. *Beschreibung der Wertquoten und Wertanteile jeder Einheit am gesamten Grundstückswert*

Eines der wichtigsten Konzepte für die Eigentümer der Einheiten ist die Wertquote. Sie bestimmt, in welchem Ausmass sie am Grundstück und den gemeinschaftlichen Teilen beteiligt sind und dementsprechend auch die gemeinschaftlichen Kosten (bspw. Unterhalt oder Reparaturen des Treppenhauses) tragen müssen. Weiter werden gewisse Beschlüsse in der Stockwerkeigentumsgemeinschaft anhand der Wertquoten und nicht nach Köpfen entschieden. Dasselbe gilt für die Berechnung des Eigenmietwerts für die Steuern, Einnahmen bei vermieteten Parkplätzen (welche niemandem allein gehören), Verteilung der Versicherungssumme bei einem Brandfall (Totalschaden) und Umfang der Haftung von Schulden von der Gemeinschaft. In der Praxis werden oft die Wohnfläche (inkl. Innenwände, exkl. Aussenwände und Schächte) ins Verhältnis der gesamten Wohnfläche über alle Einheiten gesetzt. Mit verschiedenen Faktoren (Höhe des Stockwerks, nutzbare Aussenflächen etc.) wird die Quote dann verfeinert, so dass sie insgesamt wieder 1 ergibt. Grundsätzlich darf der Grundeigentümer aber jede beliebige Berechnungsweise heranziehen (Birrer, 2021, S. 24-25; Saldo Ratgeber, 2025, S. 43-44).

Stockwerkeigentümergemeinschaft, Versammlung, Hausordnung und Reglement

Ein Kauf einer Stockwerkeigentumswohnung ist untrennbar mit dem Beitritt der Stockwerkeigentümergemeinschaft des Mehrfamilienhauses verbunden und man lebt von nun an in einer Gemeinschaft. Dies ist mit verschiedenen Rechten, aber auch Pflichten verbunden. Die Hauptaufgabe der STWEG besteht darin, die gemeinschaftlichen Teile

zu verwalten (Bestimmungen über Nutzung, Erneuerung und Unterhalt). Die STWEG ist dabei keine eigene juristische Person (auch keine einfache Gesellschaft), kann aber in ihrem Namen klagen und betreiben sowie eingeklagt und betrieben werden und Verträge (bspw. für Wartung oder Unterhalt) abschliessen. Um ihren Verpflichtungen nachzukommen, verfügt die STWEG über ein eigenes Vermögen, welches durch Zahlung von Beiträgen der einzelnen Mitglieder gespeist wird (Birrer, 2021, S. 111).

Zur Durchsetzung der Bedürfnisse der Gemeinschaft wird das gesetzlich vorgeschriebene Organ, die Stockwerkeigentümerversammlung, beigezogen. Dies betrifft alle Aufgaben, die nicht durch das Gesetz, den Begründungsakt oder das Reglement (vgl. unten) geregelt sind, sowie Vereinbarungen, welche nicht einem anderen Organ zugewiesen wurden. Die Versammlung muss mindestens einmal pro Jahr stattfinden und verlangt die Anwesenheit (oder Vertretung) von mindestens 50 % der Wertquoten der Stockwerkanteile und mindestens der Hälfte der Eigentümer. Gleichzeitig müssen mindestens zwei Eigentümer anwesend oder vertreten sein. Andernfalls ist die Versammlung nicht beschlussfähig (gemäss Art. 712p ZGB) (Saldo Ratgeber, 2025, S. 127-129).

Die wichtigste Grundlage des Zusammenlebens in einer STWEG ist das Reglement, welches die Aufgaben der Verwaltung, die zweckmässig Nutzung der gemeinschaftlichen Teile, die Rechte und Pflichten der Stockwerkeigentümer, die Organisation der Gemeinschaft, die Abgrenzung zu den Sonderrechtsteilen und die Kostenverteilung regelt. Diesem untergeordnet regelt die Hausordnung das tägliche Zusammenleben und führt die reglementarischen Vorschriften detaillierter aus (bspw. Richtlinien bezüglich Ruhezeiten, Musizieren, Tierhaltung, Liftbenützung, Gestaltung der Balkone etc.). Falls ein Sachverhalt weder im Reglement noch in der Hausordnung geregelt ist, muss das Gesetz konsultiert werden. Die Artikel 712a bis 712t im ZGB können dabei Abhilfe schaffen (Birrer, 2021, S. 104 ff.; Saldo Ratgeber, 2025, S. 70 ff.).

Wohnungskauf ab Plan

Bei Immobilienprojekten mit dem Ziel, Wohnungen im STWE zu verkaufen, möchte der Bauherr möglichst viele Einheiten bereits während der Bauphase verkaufen (vgl. 2.1.1.). Dies bezeichnet man als «Verkauf ab Plan». Je früher im Bauprozess der Käufer eine Wohnung kauft, desto höher ist sein Risiko (bspw. Bankrott des Entwicklers, Wohnung sieht anders aus als ausgewiesen, Mehrkosten, Lieferverzögerungen, Baumängel etc.). Da die Wohnung noch nicht fertiggestellt ist, aber schon vorher gekauft wird, sieht der Kaufvertrag für eine Wohnung ab Plan anders aus als für eine Wohnung ab Fertigstellung.

Typischerweise sind u. a. der Baubeschrieb (detailliertes Dokument mit allen versprochenen Leistungen des Entwicklers), das STWE-Reglement, Vertragspläne und die Regelung der Gewährleistungen Bestandteil des Vertrags. Ein schematischer Kaufprozess einer Eigentumswohnung ist in Abbildung 2 dargestellt (Saldo Ratgeber, 2025, S. 20-23).

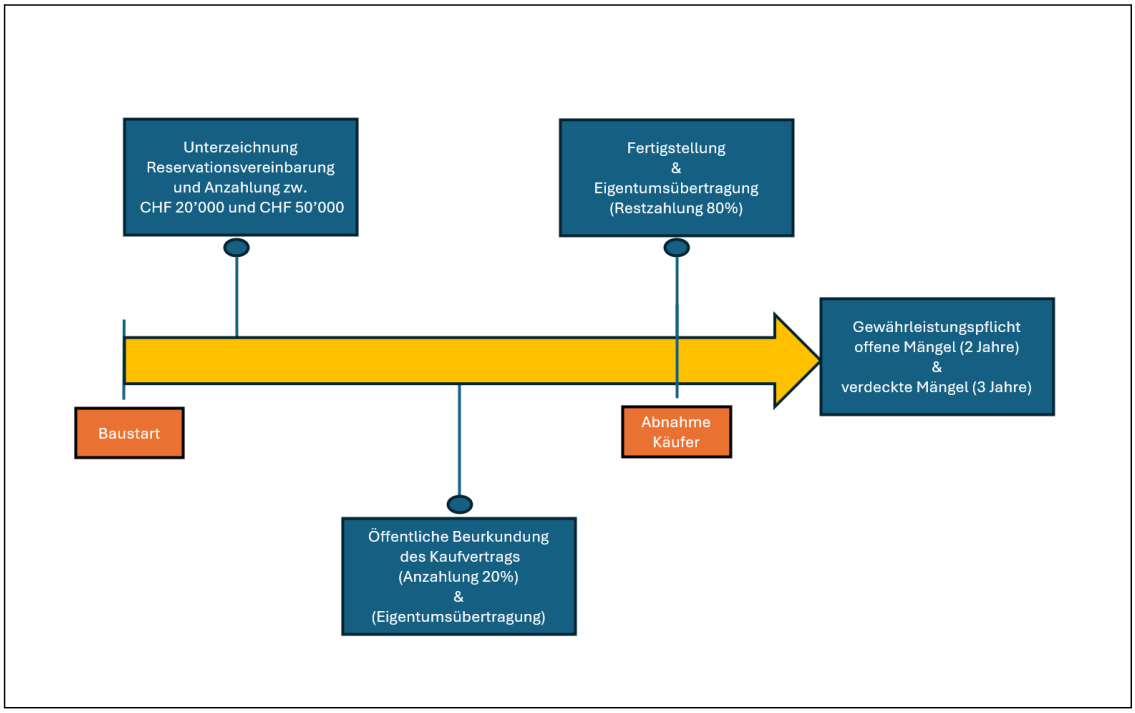

Abbildung 2: Kauf einer Eigentumswohnung – schematischer Prozess (in Anlehnung an Saldo Ratgeber, 2025, S. 20 ff.)

Für den Erwerb eines Grundstücks (auch eine STWE-Einheit hat ein eigenes Grundbuchblatt und gilt somit als Grundstück) müssen zwei Anforderungen erfüllt sein: Erstens muss ein *Erwerbsgrund* vorliegen (bspw. Kauf, Schenkung oder Tausch) und zweitens die *Eintragung ins Grundbuch* stattgefunden haben. Da beim Kauf ab Plan der Zeitpunkt der Eigentumsübertragung (Anmeldung und Eintragung ins Grundbuch) nicht immer mit der Beurkundung (und Unterzeichnung des Kaufvertrags) kongruent ist, muss darauf geachtet werden, dass auch die Anmeldung zu einem späteren Zeitpunkt stattfindet, da erst dann das Eigentum auf den Käufer übergeht (Art. 656-657 ZGB).

Sobald die Wohnung per «Abnahme» übergeben wurde und die Eigentumsübertragung stattgefunden hat, gehen Nutzen und Risiken auf den Käufer über und die Fristen der Gewährleistungspflichten beginnen (vgl. Abbildung 2). Der Verkäufer hingegen ist gegenüber dem Gesetz verpflichtet, für die Mängelfreiheit zu sorgen und dementsprechend bestehende Mängel nach Abnahme zu beseitigen. Dabei gibt es

grundsätzlich zwei Möglichkeiten, diese Gewährleistung für Mängel zu regeln: Falls im Kaufvertrag nicht anders festgelegt, greift das Obligationenrecht (Art. 216 bis 221 OR), andernfalls die SIA-Norm 118, welche für Käufer vorteilhafter ist (Birrer, 2017, S. 80-82).

Der Kauf einer STWE-Wohnung ist komplex und stellt Käufer vor potenzielle Stolpersteine. Ein Vorteil besteht aber darin, dass ein Mitbestimmungsrecht für den Innenausbau (Auswahl Bodenbeläge, Küche, Sanitärapparate, Schreinermöbel etc.) besteht. Dementsprechend kann der Käufer unter Einhaltung gewisser Budgets eine Auswahl an Materialien und Apparaten treffen, welche dann verbaut werden müssen. Je nach Timing, Koordination und Kommunikation kann dies aber Probleme zur Folge haben (Generalunternehmer muss bestehende Anschlüsse umbauen, Mehr- und Minderkosten sind nicht klar geregelt etc.) (Saldo Ratgeber, 2025, S. 21).

2.2.3 Stockwerkeigentum in der Schweiz und im Grossraum Zürich

Laut den Erhebungen des Bundesamts für Statistik (BFS) aus dem Jahr 2025 umfasste der Wohnungsbestand in der Schweiz im Jahr 2023 insgesamt 4’012’999 Wohneinheiten. Davon wurden 1’435’039 Einheiten als selbstbewohntes Eigentum genutzt. Dies entspricht einer Wohneigentumsquote von 35.8 %, die im internationalen Vergleich als relativ niedrig einzustufen ist und in den vergangenen 10 Jahren sogar rückläufig war (vgl. Abbildung 3). Der Anteil des selbstbewohnten Stockwerkeigentums am Gesamtbestand beträgt 12.29 % bzw. 493’249 Einheiten. Im Jahr 2013 lag der Anteil des selbstbewohnten Wohneigentums bei 404’876 Einheiten, was 11.46 % des Gesamtbestandes entsprach. Die Wohneigentumsquote lag im Jahr 2013 noch bei 37.5 %. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Wohneigentumsquote in der Schweiz zwischen 2013 und 2023 von 37.5 % auf 35.8 % zurückgegangen ist. Dieser Rückgang weist darauf hin, dass das selbstbewohnte Wohneigentum insgesamt an Bedeutung verloren hat. Gleichzeitig hat sich der Anteil des selbstbewohnten Stockwerkeigentums am Gesamtbestand von 11.46 % auf 12.29 % erhöht. Daraus folgt, dass das Stockwerkeigentum innerhalb der Eigentumsformen eine wachsende Bedeutung einnimmt, während andere Eigentumskategorien (insbesondere Einfamilienhäuser) an Gewicht verloren haben. Der Anstieg des Stockwerkeigentums konnte den generellen Rückgang der Wohneigentumsquote jedoch nicht kompensieren.

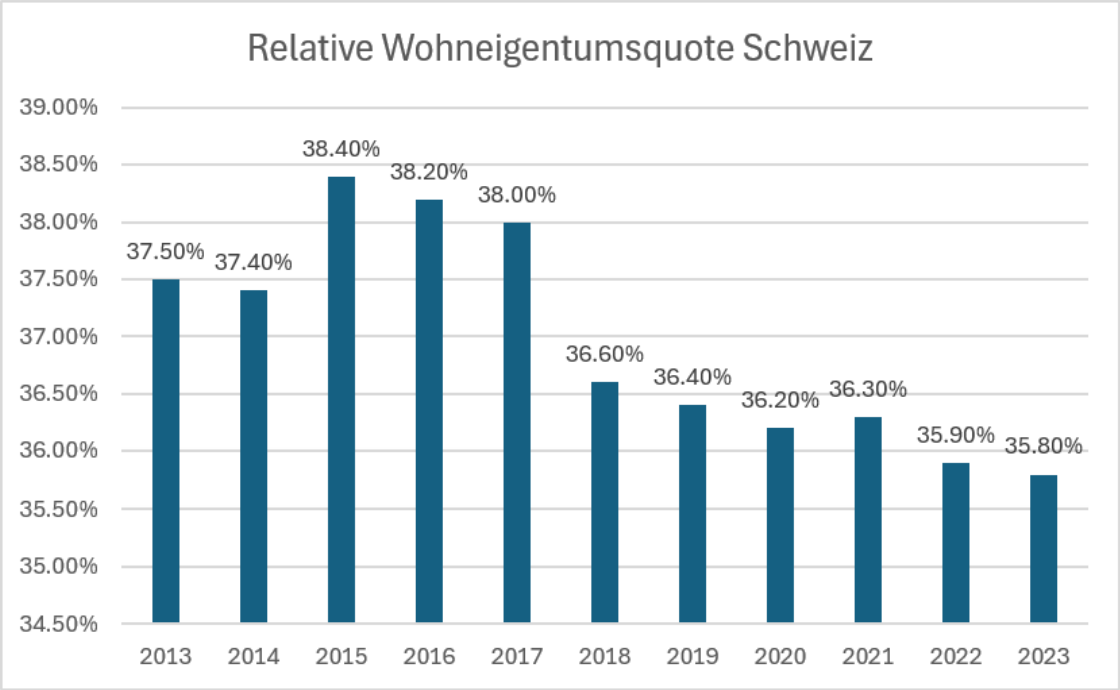

Abbildung 3: Relative Wohneigentumsquote Schweiz 2013-2023 (in Anlehnung an Bundesamt für Statistik, 2025)

Wie gesamtschweizerisch der Anteil an Stockwerkeigentumswohnungen über die letzten Jahre zugenommen hat, so zeigt sich auch im Kanton Zürich ein ähnliches Bild. Absolut gesehen bestanden in Zürich im Jahr 2023 rund 81’505 selbstbewohnte Eigentumswohnungen. Dies entspricht einer Zunahme von 17.13 % von 2013 bis 2023 (BFS, 2025, vgl. Abbildung 4). Laut einer Analyse der Zürcher Kantonalbank (ZKB) existieren im Kanton Zürich 111’000 Stockwerkeigentumseinheiten, was jeder fünften Wohnung in Mehrfamilienhäusern entspricht. Dabei ist anzunehmen, dass die Differenz zwischen der Analyse der ZKB und den Schätzungen des BFS vermietete Wohnungen sind, die sich im Stockwerkeigentum befinden. Die mit 26.71 % im schweizweiten Vergleich niedrige Wohneigentumsquote lässt sich auf die dichte städtische Bebauung bereits vor 1965 (vor Einführung des Stockwerkeigentums) sowie auf die historisch dominierende Mietwohnungsstruktur zurückführen. Da in den Städten kaum Flächen und Neubauten zur Verfügung stehen, entstand ein erheblicher Teil des STWE durch Umwandlung bestehender Mietliegenschaften (Lareida et al., 2025).

Auch die Entwicklung der Preise lässt auf eine tendenziell steigende Nachfrage schliessen. In den vergangenen Jahren haben die Preise deutlich angezogen. Getrieben durch das Tiefzinsumfeld, das knappe Angebot und die aufgrund der Pandemie gestiegene Nachfrage verzeichneten insbesondere städtische Gebiete wie die Stadt Zürich, Thalwil oder Herrliberg Preiszunahmen von circa CHF 450’000 innerhalb von

5 Jahren. Der Medianpreis in Erlenbach stieg auf CHF 2’270’000, was einem Zuwachs von CHF 650’000 entspricht. Somit hat sich die Preisspanne zwischen urbanen und ländlichen Regionen erheblich vergrössert. Für die Summe einer Einheit in Erlenbach lassen sich in Fischenthal fast vier Wohnungen kaufen. Für Wohneigentumssuchende ist die Eigentumswohnung eine attraktive Alternative zu einem Haus, da ein Drittel aller Eigentumswohnungen im Kanton Zürich immer noch für unter CHF 1’000’000 zu erwerben ist (Lareida et al., 2025).

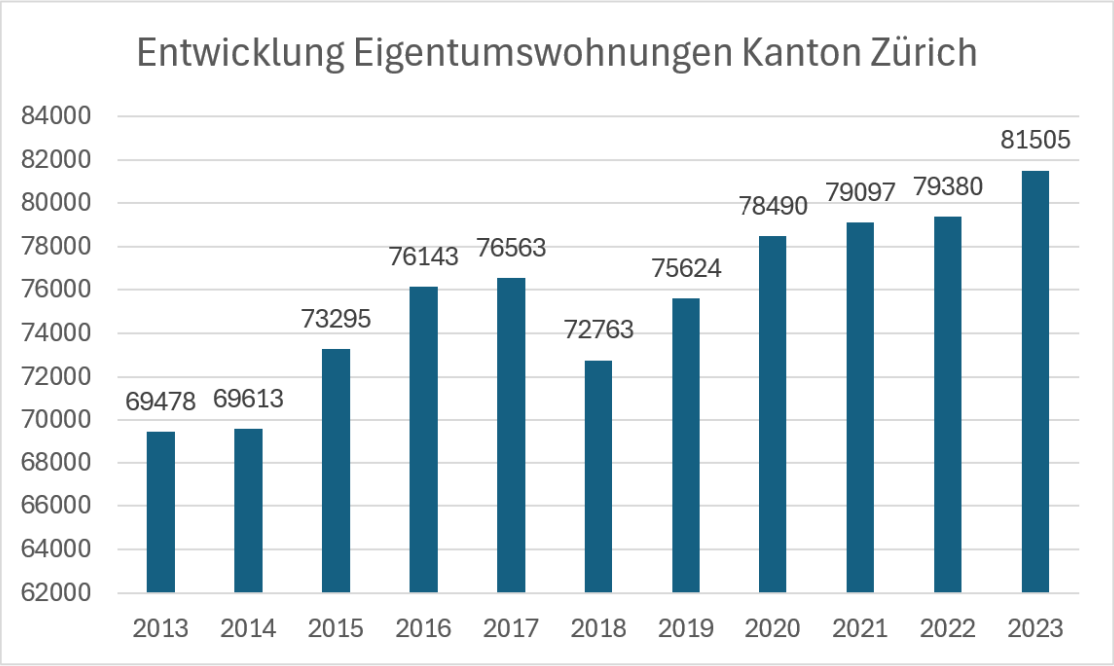

Abbildung 4: Entwicklung Eigentumswohnungen Kanton Zürich 2013–2023 (in Anlehnung an BFS, 2025)

3. Empirische Untersuchung

3.1 Forschungsgegenstand

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden Grundlagen der Immobilienentwicklung und des Stockwerkeigentums erläutert sowie wichtige Konzepte in diesem Zusammenhang vermittelt. Des Weiteren wurde ein Überblick über die aktuellen Verhältnisse des Bestandes von Wohneigentum in der Gesamtschweiz, aber auch über den Grossraum Zürich gegeben. Im empirischen Teil sollen die im theoretischen Teil dargelegten Konzepte überprüft und divergierende sowie zutreffende Aussagen dargestellt werden. Anhand von qualitativen Daten, welche aus Experteninterviews und einer Einzelfallstudie gewonnen werden, werden Herausforderungen herausgefiltert, Lösungsansätze diskutiert sowie generelle Erfolgsfaktoren abgeleitet.

3.1.1 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden in Anlehnung an den aktuellen Forschungsstand die Methoden des *qualitativen Experteninterviews* und der *Fallstudienanalyse* ausgewählt.

Die Datenerhebung anhand von Experteninterviews zeichnet sich durch den besonderen Status der Befragten aus. Die Experten fungieren als „Wissensvermittler“ und erörtern damit den Zugang zu spezifischem, kontextgebundenem Wissen, welches auf subjektiver Erfahrung basiert (Helfferich, 2019, S. 669-671). Die für diese Arbeit befragten Experten wurden aufgrund ihrer Tätigkeit im Bereich Immobilienentwicklung mit Verkauf im Stockwerkeigentum identifiziert, da sie über exklusives Fachwissen verfügen, das anderweitig schwer zugänglich ist. Ziel ist es, dieses «Sonderwissen» systematisch zu erfassen (Bogner et al., 2009, S. 18).

Dem Ansatz von Wassermann (2015, S. 57) folgend, wurde das Leitfadeninterview als Form der Datenerhebung ausgewählt. Diese Methodik kombiniert Offenheit mit einer strukturierten Herangehensweise und orientiert sich an der Regel «So offen wie möglich, so strukturiert wie nötig» (Helfferich, 2019, S. 670). Zu diesem Zweck wurde ein semistrukturierter Fragebogen entwickelt, welcher im ersten Teil die Planungsphase, im zweiten Teil die Verkaufsphase, im dritten Teil die Stakeholder und im vierten Teil Ausblicke und Trends thematisiert (vgl. Anhang). Durch eine einheitliche Erhebung zentraler Themen und Unterthemen konnte die Vergleichbarkeit der Ergebnisse sichergestellt werden, während die flexible Leitfadenstruktur zugleich Raum für individuelle Vertiefungen im Gesprächsverlauf liess. Damit wurde dem Gütekriterium

einer «methodisch kontrollierten und reflektierten Subjektivität» der qualitativen Forschung Rechnung getragen (Helfferich, 2019, S. 683).

Die Experteninterviews sind durch eine dynamische und kommunikative Gesprächssituation geprägt, in der auch unvorhersehbare Entwicklungen auftreten können (Wassermann, 2015, S. 59). Um diese Einflüsse zu steuern, wurden alle Interviews persönlich (vor Ort oder über ein Onlinemeeting) durchgeführt. Die Gespräche wurden mit einer Applikation auf dem Mobiltelefon aufgezeichnet und im Anschluss vollständig transkribiert, um die Grundlage für eine qualitative Inhaltsanalyse zu bilden. Anschliessend wurden die relevanten Textstellen paraphrasiert und es wurden Kategorien induktiv entwickelt (Kaiser, 2014, S. 91). Diese werden in Kapitel 3.2, bei der Auswertung der Experteninterviews, abgearbeitet. Aus Gründen der Vertraulichkeit werden die Namen der Interviewpartner anonymisiert und die Aufnahmen und Transkripte sind nur für die Betreuungspersonen dieser Arbeit zugänglich.

Eine Fallstudienanalyse ist eine empirische Forschungsmethode, die sich mit einem aktuellen Phänomen innerhalb seines realen Kontexts befasst. Sie beantwortet u. a. die Wie-Fragen. Dabei hat der Autor sich dazu entschieden, eine sogenannte Einzelfallstudie durchzuführen, um ein möglichst nahes Praxisbeispiel beizuziehen. Der zu untersuchende Fall (das Projekt) zeichnet sich durch komplexe Zusammenhänge interner und externer Faktoren aus. Die Fallstudie erlaubt es, eine detaillierte Analyse der Zusammenhänge unter realen Bedingungen zu vollziehen (Yin, 2003, S. 5 ff). Aus Datenschutzgründen wurden allzu detaillierte Angaben ausgeklammert.

3.1.2 Zielgruppe und Datenerhebung

Da der Autor dieser Arbeit zum gegebenen Zeitpunkt selbst in der Immobilienentwicklung tätig war, konnte er über sein geschäftliches und privates Netzwerk Experten für die Interviews gewinnen. Des Weiteren durfte der Autor ein ihm nahestehendes aktuelles Immobilienentwicklungsprojekt mit Verkauf im Stockwerkeigentum als Fallstudie in die Arbeit einbeziehen.

Die befragten Experten (n = 10) bestehen aus Personen, welche (aktuell oder in der Vergangenheit) direkt mit Stockwerkeigentumsentwicklungen zu tun haben bzw. hatten. Einerseits handelt es sich um Personen, welche in kleineren und grösseren öffentlichen Firmen arbeiten, andererseits um Personen, welche Eigentümer privater Firmen sind, die Immobilienentwicklungen durchführen. Die Experteninterviews fanden zwischen dem 22.07.2025 und dem 20.08.2025 statt. Die Interviews wurden entweder persönlich am

Arbeitsort der Experten oder online per Teams-Telefonat geführt. Eine detaillierte Auflistung folgt in Tabelle 2. Für die Zitate im folgenden Teil wurden die jeweiligen Kennungen (IDs) verwendet.

Zur sprachlichen Unterstützung wurde punktuell ein KI-gestütztes Schreibwerkzeug (ChatGPT) eingesetzt. Die inhaltliche Erarbeitung, Analyse sowie Interpretation der Ergebnisse wurden jedoch komplett eigenständig durchgeführt. Der Einsatz von KI beschränkte sich auf stilistische Anpassungen und hatte keinerlei Einfluss auf die wissenschaftliche Substanz der Arbeit.

ID	Rolle	Firmenart	Form	Datum	Länge
EXP1	Mitglied GL / Eigentümer	privat	online	22.07.2025	55:46min
EXP2	Partner	privat	online	22.07.2025	45:36min
EXP3	Leiterin Akquisition	öffentlich	online	23.07.2025	56:28min
EXP4	Projektleiter	privat	persönlich	23.07.2025	25:34min
EXP5	Mitglied GL / Projektentwickler	privat	online	28.07.2025	44:14min
EXP6	Mitglied GL / Projektentwickler	privat	online	30.07.2025	25:29min
EXP7	Mitglied GL / Eigentümer	privat	persönlich	04.08.2025	35:48min
EXP8	Mitglied GL / Eigentümer	privat	persönlich	15.08.2025	23:46min
EXP9	Projektleiter	öffentlich	persönlich	16.08.2025	17:32min
EXP10	Projektleiter	öffentlich	online	20.08.2025	28:11min

Tabelle 2: Expertengruppe für die Interviews (eigene Darstellung)

3.2 Auswertung der Ergebnisse aus den Experteninterviews

Nachdem die Experteninterviews paraphrasiert wurden, konnten mittels induktiver Kategorisierung Themen bestimmt werden. Die Unterteilung der Themen folgt der Aufteilung im Leitfaden der Interviews : *Planungsphase* (vgl. 3.2.1), *Verkaufsphase* (vgl. 3.2.2.) und *Trends & Ausblick* (vgl. 3.2.3). Als wichtigste Faktoren für die Planungsphase stellten sich die *Produktdefinition (1), Anforderungen finanzierender Institutionen (2), Stakeholdermanagement (3)* und *Rolle stabiler Projektteams (4),* heraus. Für die Verkaufsphase zeigten sich der *Zeitpunkt Vermarktungsstart (5), Käuferwünsche und Individualisierungen (6), Preisfestlegung und Marktanalysen (7)* und *Zahlungsmodelle (8)* als wichtige Instrumente.

3.2.1 Planungsphase

Produktdefinition (1)

Die Produktdefinition wird von den meisten Experten als zentraler Erfolgsfaktor einer Projektentwicklung gesehen. Fehler bei der Definition des Endprodukts in dieser frühen Entwicklungsphase gelten als nur schwer oder gar nicht korrigierbar. Es ist gemäss EXP1 entscheidend, bereits das Grundprodukt marktgerecht zu definieren (Interview, 22.07.2025). Mehrere Befragte betonen, dass die Verantwortung der Produktdefinition beim Entwickler liegen muss. Architekten liefern wichtige gestalterische Impulse, sollten jedoch nicht die Steuerung übernehmen, da sie häufig wenig pragmatisch und eher design- als marktorientiert handeln (EXP1, Interview, 22.07.2025; EXP10, Interview, 20.08.2025). Die Produktdefinition umfasst dabei verschiedene Aspekte wie den Wohnungsmix, die Grössenverteilung, die Preisstrategie und den Innenausstattungsstandard.

Bezüglich des Wohnungsmix verwenden die Befragten unterschiedliche Strategien. Einige setzen eher auf Flexibilität. So berichtet bspw. ein Experte, dass er die Grundrisse variabel gestaltet, so dass bei Ausbauwünschen von Kunden einfache Anpassungen möglich sind. Dies lässt sich mit vielen Leichtbauwänden (lassen sich schnell wieder entfernen) oder durch die Anordnung der Fallleitungen, so dass auch Nasszonen verschoben werden können, gewährleisten (EXP8, Interview, 15.08.2025). Ebenso setzt EXP3 auf einfache Anpassungsmöglichkeiten (Interview, 23.07.2025). Beispielsweise gestaltet er die Küchentiefe mit 70 cm grösser als die Küchenelemente (normalerweise 60 cm), so dass Anpassungen nach dem Rohbau (bspw. Kühlschrank auf der anderen Seite der Küche) mit weniger Aufwand verbunden sind (bspw. ohne die Wand aufzuspitzen und Leitungen zu verschieben). Andere wiederum orientieren sich eher an einem marktorientierten Ansatz. Beispielsweise beschreibt EXP2, dass er systematisch Konkurrenzprodukte analysiert und den Wohnungsmix so gestaltet, dass er sich von bestehenden Produkten differenziert (Interview, 22.07.2025).

Mehrere Experten machen deutlich, dass die Lage massgeblich bestimmt, wie das Produkt auszusehen hat. In urbanen Zentren mit hohen Bodenpreisen, muss das Endprodukt entsprechend hoch positioniert sein, mit gehobenem Ausbaustandard und attraktiver Architektur (EXP5, Interview, 28.07.2025; EXP7, Interview, 04.08.2025). In ländlichen Umgebungen hingegen sollte eher auf bezahlbare Einheiten gesetzt werden, die eine breite Käuferschaft ansprechen (EXP6, Interview, 30.07.2025).

Es lässt sich festhalten, dass die Produktdefinition das Fundament eines erfolgreichen Stockwerkeigentumsprojekts ist. Sie muss marktorientiert erfolgen, die Besonderheiten des gegebenen Standorts berücksichtigen und genügend Flexibilität für Käuferwünsche beinhalten. Entwickler, die diese Verantwortung klar übernehmen, minimieren Risiken und schaffen die Basis für eine erfolgreiche Vermarktung.

Anforderungen finanzierender Institutionen (2)

Ohne eine adäquate Finanzierung kann ein Immobilienprojekt nicht durchgeführt werden. Wie in Kapitel 2.1.4 beschrieben, besteht eine Finanzierung aus Eigenkapital und Fremdkapital. In der Praxis wird der Anteil an Fremdkapital oft so hoch wie möglich gewählt, so dass die Eigenkapitalrendite maximiert wird. Die Fremdfinanzierung wird oft in Land- (Hypothek zum Kauf des Grundstücks) und Baukredit geteilt. Die Anforderungen der Banken werden von nahezu allen Interviewpartnern als eine der zentralen Hürden der Projektentwicklung angesehen. Besonders im Bereich Stockwerkeigentum wirkt sich die Vorgabe von Vorverkaufsquoten zur Auslösung einer Baufinanzierung unmittelbar auf den Ablauf und die Risikostruktur der Projekte aus.

Mehrere Experten heben hervor, dass u. a. die Umsetzung von Basel III dazu geführt hat, dass Banken heute in der Regel 50 % Vorverkäufe verlangen, bevor eine Baufinanzierung freigegeben wird (EXP5, Interview, 28.07.2025; EXP8, Interview, 15.08.2025). Teilweise werden sogar höhere Quoten gefordert, insbesondere bei Projekten mit erhöhtem Risiko oder wenig gefragter Lage (EXP7, Interview, 04.08.2025). Diese Vorgaben können dazu führen, dass Projektentwickler bereits in frühen Planungsphasen in die Vermarktung investieren müssen, obwohl die Planungs- und Bewilligungsprozesse noch nicht abgeschlossen sind. Weiter ist es möglich, dass bei Nichterreichung der Vorverkaufsquote mit Eigenmitteln gebaut werden muss, so dass das Risiko seitens der Entwickler weiter steigt (vgl. Fallstudie 3.4.2).

Besonders für kleinere Entwickler sind die Bankenanforderungen eine erhebliche Belastung. Ein Experte erklärt, dass Firmen ohne grossen Eigenkapitalpuffer oder ohne die Möglichkeit, auf Partnernetzwerke zurückzugreifen, dadurch zunehmend vom Markt gedrängt werden (EXP1, Interview, 22.07.2025). Während grössere Firmen Vorfinanzierungen über konzerninterne Strukturen abfedern können, geraten kleinere Firmen unter Druck (EXP3, Interview, 23.07.2025). Andere nennen Modelle, bei denen Banken bereit sind, bei besonders renommierten Entwicklern auch mit geringeren Quoten

in Vorleistung zu gehen, allerdings nur auf Basis von langjährigem Vertrauen und bewährter Zusammenarbeit (EXP1, Interview, 22.07.2025).

Ein weitere Aspekt ist die Auswirkung auf den Wohnungsmix. Mehrere Experten betonen, dass kleinere, erschwinglichere Einheiten leichter vorverkauft werden können und somit den Finanzierungsanforderungen besser entsprechen (EXP3, Interview, 23.07.2025; EXP6, Interview, 30.07.2025). Luxuswohnungen oder grossflächige Einheiten benötigen hingegen oft deutlich längere Vorlaufzeiten, was die Erfüllung der Bankauflage erschwert. Ein Experte beschreibt sogar, dass er die Verkaufspreise der Wohnungen bewusst am unteren Ende des Spektrums ansetzt, so dass er die Vorverkaufsquote schnell erreicht, den Baukredit auslösen kann und somit wieder Kapital für neue Projekte frei wird (EXP7, Interview, 04.08.2025).

Letztlich lässt sich festhalten, dass die Banken eine dominante Rolle in der Steuerung von Stockwerkeigentumsprojekten besitzen. Hohe Vorverkaufsquoten zwingen Entwickler zu frühzeitiger Marktorientierung, finanzieller Disziplin (Liquiditätsplanung) und zum Aufbau belastbarer Netzwerke. Während grosse Entwickler diese Hürde meist erfolgreich meistern, wirken die Vorgaben für kleinere Akteure zunehmend als Markteintrittsbarriere.

Stakeholdermanagement (3)

Ein Immobilienprojekt beinhaltet den Austausch und die Zusammenarbeit mit zahlreichen Interessengruppen (vgl. 2.1.3). Das Management dieser Stakeholder (Gemeinden, Nachbarn, Banken, Architekten und ausführende Firmen) wurde in allen Interviews als wichtiges Element erachtet. Es gibt zahlreiche Projekte, welche nicht aufgrund finanzieller oder technischer Hürden weniger erfolgreich sind, sondern wegen mangelnder Kommunikation und unzureichendem Einbezug wichtiger anderer Akteure.

Viele Befragte betonen, dass die Zusammenarbeit mit den Gemeinden frühzeitig und auf Augenhöhe beginnen sollte. Ein Experte erklärt, dass es problematisch sei, die Gemeinde erst im Rahmen des Baugesuchs einzubeziehen, da dies häufig zu erheblichen Verzögerungen im Projektablauf führe (EXP7, Interview, 04.08.2025). Ebenso wurde im Interview mit EXP6 hervorgehoben, dass ein offener Dialog mit den Baubehörden essenziell ist, um politische Widerstände und Einsprachen zu verhindern (Interview, 30.07.2025). Ein anderer Entwickler setzt bewusst auf regelmässige Standortgespräche mit Bauämtern oder sogar Stadträten (EXP9, Interview, 16.08.2025).

Die Nachbarschaft gilt ebenfalls als besonders sensibles Stakeholderfeld. Mehrere Experten berichten, dass Einsprachen von Nachbarn häufig zu massiven Verzögerungen führen (EXP1, Interview, 22.07.2025; EXP5, Interview, 28.07.2025; EXP10, Interview, 20.08.2025). Um dies zu verhindern, empfehlen sie transparente Kommunikation, Informationsveranstaltungen und im Extremfall sogar Projektanpassungen (EXP3, 23.07.2025).

Auch Banken gelten als wichtige Stakeholder, welche gepflegt werden müssen. Sie stellen die finanziellen Mittel bereit und haben somit grossen Einfluss auf den Erfolg des Projekts. Mit guten Konditionen (bspw. tiefen Zinssätzen oder Vorverkaufsquoten) können Vorteile erwirtschaftet werden. Eine langjährige Beziehung und das Vertrauen der Bank sind dabei entscheidend, um flexible Bedingungen zu erhalten (EXP1, Interview, 22.07.2025).

Die Befragten sind sich weitgehend einig, dass Architekten einen wichtigen Beitrag zur Qualität eines Projekts leisten, insbesondere im Hinblick auf Gestaltung, Grundrisslösungen und Wettbewerbselemente. Entscheidend ist, dass es eine klare Aufgabenteilung gibt, wobei der Entwickler die wirtschaftliche Steuerung des Projekts behält und die Suche nach Kreativlösungen beim Architekten angesiedelt ist (EXP3, Interview, 23.07.2025).

Die Zusammenarbeit mit Generalunternehmern (GU) und Totalunternehmern (TU) wird in den Interviews unterschiedlich bewertet, von allen aber als wichtig beurteilt. Mehrere Befragte beschreiben, dass Projekte mit etablierten und erfahrenen GU/TU häufig reibungsloser verlaufen, auch wenn diese höhere Kosten verursachen (EXP5, Interview, 28.07.2025; EXP8, Interview, 15.08.2025). Vor allem wenn man regelmässig mit demselben GU/TU arbeitet, profitiert man von eingespielten Prozessen und gegenseitigem Vertrauen (EXP4, Interview, 23.07.2025). Andere Experten schildern, dass die Zusammenarbeit mit einem GU oder TU eine gewisse Abhängigkeit erzeugt, welche nicht immer wünschenswert ist. Einige Unternehmen verfügen über (oder sind selbst) eigene Bauabteilungen oder setzen auf ein stärker differenziertes Modell, bei dem einzelne Gewerke direkt beauftragt und koordiniert werden. Dies ermöglicht mehr Kontrolle über Kosten und Qualität, erfordert jedoch ein höheres Mass an interner Steuerung (EXP2, Interview, 22.07.2025).

Über alle Interviews hinweg zeigt sich, dass das Stakeholdermanagement ein Schlüsselfaktor für den Projekterfolg ist. Entwickler müssen Gemeinden und Nachbarn

frühzeitig einbeziehen, Vertrauen zu Banken aufbauen, Architekten klar steuern und mit zuverlässigen Baupartnern zusammenarbeiten.

Rolle stabiler Projektteams (4)

Die Stabilität und Kontinuität von Projektteams wurde in den Interviews mehrfach als entscheidender Faktor für die erfolgreiche Durchführung eines Projekts hervorgehoben. Dabei zeigt sich, dass nicht allein die technische Planung oder die Finanzierung über den Projekterfolg entscheidet, sondern insbesondere das Zusammenspiel und die Verlässlichkeit der beteiligten Personen und Subunternehmen.

Verschiedene Befragte betonen, dass ein eingespieltes Team massgeblich zur Effizienz beiträgt. Häufige Wechsel von Schlüsselpersonen führen hingegen zu Wissensverlust, Verzögerungen und erhöhter Fehleranfälligkeit. Entwickler, die mit stabilen Teams arbeiten, können Prozesse schneller und zuverlässiger abwickeln (EXP6, Interview, 30.07.2025; EXP4, Interview, 23.07.2025; EXP9, Interview, 16.08.2025).

Besondere Bedeutung kommt der Rolle des Projektleiters zu. Mehrere Interviewpartner betonen, dass Projekte erfolgreicher verlaufen, wenn eine Person das Projekt von Beginn bis zur Fertigstellung begleitet. Diese Kontinuität ermöglicht eine konsistente Steuerung, verbessert die Kommunikation mit Stakeholdern und erhöht die Transparenz im gesamten Ablauf (EXP1, Interview, 22.07.2025; EXP3, Interview, 23.07.2025).

Auch die Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern, insbesondere mit Fachplanern, Generalunternehmen und Maklern, profitiert von der Kontinuität. Mehrere Interviewpartner berichten, dass langfristige Kooperationen mit vertrauten Partnern Risiken reduzieren und Vertrauen schaffen. Solche Beziehungen ermöglichen eingespielte Prozesse, was sich positiv auf Kosten- und Terminsicherheit auswirkt (EXP4, Interview, 28.07.2025; EXP7, Interview, 04.08.2025; EXP10, Interview, 20.08.2025).

Ein weiterer Punkt, der von verschiedenen Interviewten hervorgehoben wurde, ist die Bedeutung einer engen Abstimmung zwischen den internen Abteilungen wie Vertrieb und Bauleitung. Fehlende Abstimmung kann zu widersprüchlichen Entscheidungen und Ineffizienz führen. Stabile Teams, die interdisziplinär arbeiten und regelmässig kommunizieren, gelten daher als entscheidend, um Projekte erfolgreich umzusetzen (EXP8, Interview, 15.08.2025; EXP2, Interview, 22.07.2025).

Die Befragungen zeigen, dass die Stabilität von Projektteams weit mehr bedeutet als organisatorische Effizienz. Sie schafft Vertrauen bei Käufern, erleichtert die Zusammenarbeit mit externen Partnern und sichert die Konsistenz über die gesamte Projektlaufzeit. Damit wird die Kontinuität der beteiligten Personen als einer der zentralen Erfolgsfaktoren in der Entwicklung von Stockwerkeigentum betrachtet.

3.2.2 Vermarktungsphase

Zeitpunkt Vermarktungsstart (5)

Der Zeitpunkt des Vermarktungsstarts wird in den Interviews unterschiedlich bewertet, stellt aber in alle Fällen einen strategischen Schlüsselentscheid dar. Die Wahl hängt dabei von externen Rahmenbedingungen wie Bankauflagen und Baubewilligungsverfahren, aber auch von unternehmensspezifischen Faktoren wie Liquidität, Risikobereitschaft und Marktorientierung ab.

Einige Befragte verfolgen eine konservative Strategie und beginnen mit der Vermarktung erst nach Erhalt der rechtskräftigen Baubewilligung. Begründet wird dies damit, dass potenzielle Käufer ein hohes Mass an Planungssicherheit verlangen und erst mit einer gültigen Bewilligung Vertrauen in die Realisierung entsteht. Zudem minimiert dieses Vorgehen das Risiko, dass Vorverträge aufgrund von Projektänderungen angepasst oder storniert werden müssen (EXP7, Interview, 04.08.2025; EXP8, Interview, 15.08.2025). Des Weiteren hebt EXP6 (Interview, 30.07.2025) hervor, dass die Beurkundung verkaufter Wohnungen aus Steueroptimierungsgründen ohnehin erst nach Baustart erfolgen sollte.

Andere plädieren hingegen für einen frühzeitigen Marktauftritt, teilweise bereits in der Projektierungs- und Wettbewerbsphase. Sie nutzen Landingpages, Adresslisten oder erste Vermarktungsveranstaltungen, um Interessenten frühzeitig anzulocken. Diese Vorgehensweise unterstützt insbesondere die Erfüllung der von Banken geforderten Vorverkaufsquote und kann die Eigenmittelbelastung in der Startphase reduzieren (EXP1, Interview, 22.07.2025; EXP2, Interview, 22.07.2025; EXP9, Interview, 16.08.2025).

Ein weiterer Aspekt, den mehrere Interviewpartner hervorheben, ist die Marktsensibilität. Entwickler passen den Vermarktungsstart bewusst an konjunkturelle Rahmenbedingungen und Zinsentwicklungen an. In Phasen hoher Nachfrage und tiefer Zinsen wird der Markteintritt tendenziell vorgezogen, während in unsicheren Phasen eine

Verzögerung strategisch sinnvoll sein kann (EXP4, Interview, 28.07.2025; EXP6, Interview, 30.07.2025).

Unabhängig vom gewählten Zeitpunkt besteht Konsens darüber, dass ein kohärentes Zusammenspiel von Vermarktung, Planung und Finanzierung entscheidend ist. Ein zu früher Start ohne ausreichende planerische Grundlage birgt die Gefahr, Erwartungen nicht erfüllen zu können, während ein zu später Start den Kapitalbedarf erhöht und Chancen im Marktumfeld aufs Spiel setzen kann (EXP3, Interview, 23.07.2025; EXP4, Interview, 23.07.2025).

Die Interviews verdeutlichen, dass es keinen absolut richtigen Zeitpunkt für den Vermarktungsstart gibt. Vielmehr hängt die Entscheidung von Projektkontext, Unternehmensstrategie und Marktbedingungen ab. Zwei Grundmodelle lassen sich unterscheiden: das konservative Modell mit Start nach rechtskräftiger Baubewilligung und das progressive Modell mit frühem Markteintritt. Beide Modelle erfordern ein hohes Mass an strategischer Analyse und professionellem Projektmanagement.

Käuferwünsche und Individualisierung (6)

Die Berücksichtigung von Käuferwünschen stellt in der Entwicklung von Stockwerkeigentum eine der grössten Herausforderungen dar. In allen Interviews, in denen das Thema zur Sprache kam, wurde betont, dass die Balance zwischen Standardisierung und Individualisierung entscheidend für den Projekterfolg ist.

Im mittleren Preissegment verfolgen viele Entwickler eine Strategie der Standardisierung, häufig durch die Verwendung von vordefinierten Ausbaulinien und Ausstattungspaketen (bspw. drei verschiedene Standards). Diese Vorgehensweise erleichtert die Abwicklung, reduziert Kosten und minimiert die Komplexität während der Bauphase. So wurde mehrfach darauf hingewiesen, Änderungswünsche der Käufer ohne klare Strukturen zu erheblichen Verzögerungen und Mehrkosten führen können (EXP4, Interview, 23.07.2025; EXP7, Interview, 04.08.2025).

Demgegenüber wird im hochpreisigen Segment ein erhebliches Mass an Individualisierung erwartet. Käufer im Luxussegment fordern flexible Grundrisslösungen, massgeschneiderte Ausstattungen und hochwertige Materialien. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, haben einige Entwickler Prozesse geschaffen, um Änderungswünsche systematisch aufzunehmen, zu bewerten und in den Bauprozess zu integrieren. Mehrere Experten berichten von eigenen Abteilungen in ihren

Unternehmen, welche sich ausschliesslich mit Änderungswünschen von Käufern beschäftigen (EXP5, Interview, 28.07.2025; EXP7, Interview, 04.08.2025).

Trotz der unterschiedlichen Ansätze besteht Konsens darüber, dass klare Fristen und Deadlines nötig sind, um die Änderungswünsche zu steuern. Diese Fristen sollten nach Baufortschritt definiert sein, so dass Anpassungen in frühen Phasen leichter berücksichtigt werden können, während spätere Änderungen eingeschränkt sind oder ausgeschlossen werden (EXP8, Interview, 15.08.2025).

Darüber hinaus wurde mehrfach die Bedeutung einer andauernden und professionellen Kommunikation mit den Käufern beschrieben. Transparenz bezüglich Möglichkeiten, Kosten und Grenzen der Individualisierung schafft Vertrauen und reduziert das Konfliktpotenzial. Einige Befragte erwiesen auf den Einsatz digitaler Tools, wie Konfiguratoren für den Innenausbau oder Datenräume, die den Prozess einfach gestalten (EXP2, Interview, 22.07.2025; EXP3, Interview, 23.07.2025; EXP9, Interview, 16.08.2025). Laut EXP6 (Interview, 30.07.2025) ist es enorm wichtig, die Kunden frühzeitig zu informieren, so dass klar ist, welche Mehrkosten der Kunde selbst tragen muss (bspw. Stundenansätze für Planungsarbeiten im Kaufvertrag).

Des Weiteren schilderte ein Experte, dass insbesondere im hochpreisigen Segment die After-Sales-Betreuung eine zunehmende Rolle spielt. Käufer erwarten nicht nur eine reibungslose Übergabe, sondern auch die Möglichkeit, kleinere Mängel unkompliziert zu melden und zeitnah behoben zu bekommen. In diesem Zusammenhang wurden Abteilungen oder spezialisierte Teams genannt, die auf die Bearbeitung solcher Anliegen spezialisiert sind (EXP5, Interview, 28.07.2025).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass beim Umgang mit Käuferwünschen äusserste Vorsicht geboten ist. Die Wege der Umsetzung unterscheiden sich jedoch. Während standardisierte Modelle vor allem im mittleren Segment zur Anwendung kommen, wird im Premiumsegment ein hohes Mass an Flexibilität erwartet. Entscheidend sind für die Befragten eine strukturierte Steuerung dieser Prozesse durch klare Regelungen, digitale Unterstützung und ein professioneller Austausch mit den Kunden.

Preisfestlegung und Marktanalysen (7)

Grundlage für eine erfolgreiche Vermarktung und adäquate Finanzierung ist die Preisfestsetzung. Sind die Preise zu hoch, kann das eine lange Vermarktungsdauer zur Folge haben. Sind sie zu tief, werden die Wohnungen zwar schnell abgesetzt, jedoch

wahrscheinlich ohne Profitmaximierung. Auch die finanzierenden Banken stellen die Kredite teils nur aufgrund von Absatzberechnungen zur Verfügung (vgl. 2.1.4). Dementsprechend ist die Preisfestlegung ein wichtiges Steuerungsinstrument, welchem genaue Beachtung geschenkt werden sollte.

Mehrere Interviewpartner schildern, dass die Preisfindung auf einer Kombination verschiedener Methoden basiert. Häufig dienen externe Benchmarks (u. a. Wüest Partner, IAZI, Fahrländer Partner) als Grundlage, ergänzt durch Einschätzungen lokaler Makler und eigene Marktbeobachtungen (EXP1, Interview, 22.07.2025; EXP7, Interview, 15.08.2025). Darüber hinaus wird vor allem die Makro- und Mikrolageanalyse als wichtig hervorgehoben. Faktoren wie Nachbarschaft, Erreichbarkeit, Ausrichtung der Wohnungen und Qualität des Gebäudeumfelds bestimmen im Wesentlichen die erzielbaren Preise (EXP3, Interview, 23.07.2025; EXP6, Interview, 30.07.2025).

Die Befragten unterscheiden zwischen zwei dominanten Strategien. Ein Teil der Entwickler verfolgt eine Abverkaufsstrategie, bei der die Preise bewusst etwas tiefer angesetzt werden, um eine schnelle Vermarktung und frühzeitige Liquidität zu sichern. Diese Vorgehensweise erleichtert die Erfüllung der Vorverkaufsquote und hilft, Kapital für neue Projekte freizubekommen (EXP7, Interview, 04.08.2025; EXP1, 22.07.2025). Demgegenüber gibt es Entwickler, die eine Maximierungsstrategie anwenden und versuchen, den Preis nach oben auszureizen, insbesondere in stark nachgefragten Lagen. Diese Haltung setzt jedoch eine präzise Marktkenntnis und ein hohes Vertrauen in die Attraktivität des Projekts voraus (EXP2, Interview, 22.07.2025; EXP5, Interview, 28.07.2025).

Alle Experten unterstreichen die Bedeutung von Standortanalysen. Der Preis wird nicht durch Variablen wie Baukosten oder Ausbaustandard definiert, sondern durch die relative Positionierung im Markt. Entwickler vergleichen ihre Projekte häufig mit Konkurrenzobjekten in unmittelbarer Nähe, um eine differenzierte Positionierung zu ermöglichen. Einige Befragte gaben auch an, bewusst Marktnischen zu suchen, etwa durch spezielle Wohnungsgrössen oder Ausstattungen, die bei der Konkurrenz nicht angeboten werden (EXP10, Interview, 20.08.2025).

Weiter berichten mehrere Interviewpartner, dass Preise während der Vermarktung dynamisch angepasst werden können. Zu Beginn wird dabei eine Art Testlauf durchgeführt, bei dem die Resonanz auf bestimmte Preisniveaus geprüft wird. Stellt sich heraus, dass die Nachfrage höher als erwartet ist, werden die Preise schrittweise nach

oben angepasst. Umgekehrt kann eine schwache Nachfrage zu Preissenkungen führen (EXP8, Interview, 15.08.2025).

Die Interviews verdeutlichen, dass die Preisfestlegung ein vielschichtiger Prozess ist, der sowohl auf empirischen Daten als auch auf strategischen Entscheidungen basiert. Externe Benchmarks, Maklerexpertisen, Standort-, Mikro- und Makroanalysen sowie Konkurrenzbeobachtungen bilden die Basis, während die Entscheidung zwischen schneller Liquidität und Preismaximierung die Richtung vorgibt. Die Fähigkeit, flexibel auf Marktdynamiken zu reagieren, wird von fast allen Befragten als zentrale Kompetenz erfolgreicher Entwickler hervorgehoben.

Zahlungsmodelle (8)

Die Wahl des Zahlungsmodells für die Käufer stellt in der Entwicklung und Vermarktung einen zentralen Faktor dar, da sie sowohl die Liquidität der Entwickler als auch die Attraktivität des Angebots für die Käufer beeinflusst. In den Interviews wurde deutlich, dass sich zwei Modelle etabliert haben, die in der Praxis teilweise kombiniert werden.

Einige Experten beschreiben das klassische Modell, bei dem Käufer bei der Beurkundung eine Anzahlung von 20 % leisten, während die Restzahlung bei Bezug der Wohnung fliesst. Dieses Vorgehen wird insbesondere aus Käufersicht als vorteilhaft angesehen, da es Doppelbelastungen durch allfällige Mieten und bereits startende Zinskosten vermeidet. Gleichzeitig reduziert es jedoch die Liquidität der Entwickler während der Bauphase und erhöht den Vorfinanzierungsbedarf (EXP1, Interview, 22.07.2025; EXP2, Interview, 22.07.2025).

Ein alternatives Modell basiert auf Baufortschrittsraten, indem die Zahlung in mehreren Tranchen erfolgt, die an bestimmte Baufortschritte geknüpft sind. Typisch sind drei bis fünf Raten, die vom Baustart bis zur Fertigstellung gestaffelt werden. Dieses Modell wird von den Entwicklern bevorzugt, da es die Liquidität während der Bauphase verbessert und das Risiko reduziert. Gleichzeitig birgt es aus Käufersicht eine grössere finanzielle Belastung und Risiken, da Zahlungen schon während der Bauphase erfolgen (EXP8, Interview, 15.08.2025).

Die Aussagen zeigen, dass kein Zahlungsmodell für alle Projekte geeignet ist. Vielmehr wählen Entwickler zwischen den zwei klassischen Modellen mit Anzahlung und Restzahlung sowie Baufortschrittmodellen, abhängig von Marktsegment, Käuferstruktur

und Eigenkapitalanforderungen. Entscheidend sind die Liquiditätssicherung der Entwickler und die Attraktivität des Angebots.

3.2.3 Trends und Ausblick

Die befragten Experten sind sich einig, dass die Nachfrage nach Stockwerkeigentum in der Schweiz langfristig hoch bleiben wird (vgl. auch 2.2.3). Als wesentliche Treiber werden die anhaltende Zuwanderung, der knappe Boden sowie die Attraktivität von Wohneigentum als Anlageform genannt (EXP1, Interview, 22.07.2025; EXP7, Interview, 04.08.2025).

Mehrere Befragte betonen, dass die Preisentwicklung in den kommenden Jahren eng mit der Knappheit von Bauland verknüpft ist. In städtischen Regionen mit besonders hohen Bodenpreise sei deshalb auch künftig mit steigenden Preisen zu rechnen. Einige Interviewpartner weisen darauf hin, dass sich die Nachfrage zunehmend in periphere Lagen verlagern könnte, da dort noch bezahlbare Einheiten möglich sind (EXP9, Interview, 16.08.2025; EXP10, Interview, 20.08.2025).

Ein wiederkehrendes Thema in den Gesprächen war die Segmentierung des Marktes. Während Käufer im mittleren Segment zunehmend Schwierigkeiten haben, Wohneigentum zu finanzieren, wächst die Nachfrage im hochpreisigen Segment stabil weiter. Einige Experten erwarten, dass sich dieser Trend verschärfen wird. Eigentum bleibt für einkommensstarke Haushalte attraktiv, während ein wachsender Teil der Bevölkerung dauerhaft auf Mietwohnungen angewiesen sein wird (EXP8, Interview, 04.08.2025; EXP4, Interview, 23.07.2025).

Ein Teil der Experten verweist auf die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit und ESG-Kriterien. Käufer achten zunehmend auf Energieeffizienz, nachhaltige Bauweisen und flexible Nutzungskonzepte. Entwickler, die diese Aspekte frühzeitig in ihre Projekte integrieren, könnten dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen (EXP7, Interview, 04.08.2025; EXP3, Interview, 23.07.2025).

Die Experteninterviews zeigen, dass die Marktentwicklung von Stockwerkeigentum langfristig von knappem Bauland, steigenden Preisen und einer Segmentierung des Markts geprägt sein wird. Während einkommensstarke Haushalte weiterhin Zugang zu Wohneigentum haben, wird es für breite Bevölkerungsschichten zunehmend unerschwinglich. Gleichzeitig gewinnt das Thema Nachhaltigkeit an Bedeutung. Erfolgreiche Entwickler müssen daher flexibel auf Marktdynamiken reagieren und ihre Projekte konsequent an neue Kundenbedürfnisse und gesellschaftliche Trends anpassen.

3.2.4 Fazit

Die vergleichende Analyse der zehn Experteninterviews zeigt, dass sich trotz unterschiedlicher Unternehmensgrössen, Projektarten und Erfahrungswerte eine Reihe wiederkehrender Muster identifizieren lässt. Als entscheidend werden eine klare Produktdefinition, die strengen Bankanforderungen, das professionelle Management von Käuferwünschen sowie stabile Projektteams und langfristige Partnerschaften hervorgehoben.

Darüber hinaus verdeutlichen die Interviews, dass der Erfolg von Projekten mit Stockwerkeigentum nicht allein durch bautechnische oder ökonomische Faktoren bestimmt wird, sondern massgeblich durch Kommunikation, Vertrauen und strukturierte Prozesse. Während sich einzelne Aspekte, wie der Zeitpunkt des Vermarktungsstarts oder die Wahl des Zahlungsmodells, je nach Unternehmensstrategie unterscheiden, herrscht Einigkeit darüber, dass Transparenz, Marktorientierung und Verlässlichkeit zentrale Leitprinzipien sind.

Insgesamt wird deutlich, dass erfolgreiche Entwickler die Balance zwischen Standardisierung und Flexibilität, finanzwirtschaftlichen Vorgaben und Käuferinteressen sowie internen Strukturen und externen Stakeholdern wahren müssen.

Tabelle 3 zeigt eine Einschätzung des Autors zu den Auswirkungen des betreffenden Faktors auf den Projekterfolg (wobei 1 das Minimum und 10 das Maximum darstellt).

Phase	Faktor	Einfluss	Kommentar
Planungsphase	1 Produktdefinition	8	Falsche Festlegung des Wohnungsmix oder Standard sehr schwierig korrigierbar
	2 Anforderungen finanzierender Institutionen	6	Strenge Vorverkaufsquoten machen Liquiditätsplanung schwierig; v.a. für kleinere Entwickler
	3 Stakeholdermanagement	8	Stakeholder müssen frühzeitig eingebunden weren und es muss fortlaufende Kommunikation stattfinden. Ansonsten kann es zu teurern Verzögerungen kommen
	4 Rolle stabiler Projektteams	7	Koninuität und eigenspielte Teams gelten als Schlüsselfaktor
Vermarktungsphase	5 Zeitpunkt Vermarktungsstart	4	Unterschiedliche Strategien welche den Erfolg letztendlich nicht massgeblich beeinflussen
	6 Käuferwünsche und Individualisierungen	6	Balance zwischen Standardisierung und Individualisierung ist entscheindend
	7 Preisfestlegung und Marktanaylsen	9	Preisfestlegung beeinflusst den finanziellen Erfolg unmittelbar
	8 Zahlungsmodelle	5	Andere Faktoren beeinflussen die Entscheidung von potenziellen Käufern mehr

Tabelle 3: Faktoren mit Einfluss auf den Projekterfolg (eigene Darstellung)

3.3 Fallstudie

3.3.1 Einleitung und Fallbeschreibung

Die vorliegende Fallstudie ist ein Immobilienentwicklungsprojekt in einer Gemeinde in der Nähe von Zürich, welches die entstehenden Einheiten im Stockwerkeigentum verkauft. Durch die direkte Beteiligung des Autors (strategisch und operativ) werden Informationen aus erster Hand gewonnen, so dass eine Analyse unter realen Bedingungen ermöglicht wird. Da es sich um eine Projektentwicklung mit Wohneigentum handelt, eignet sich dieser Fall im Kontext der vorliegenden Arbeit besonders gut. Die Themen aus den Experteninterviews werden nun systematisch auf das Projekt der Fallstudie angewandt, um festzustellen, welche Punkte in diesem Praxisbeispiel wie relevant waren und welche Auswirkungen sie auf den Projekterfolg hatten.

Das Grundstück wurde im dritten Quartal 2023 vom Projektentwickler (zugleich Bauherr) mit rechtskräftiger Baubewilligung für einen Ersatzneubau mit 15 Eigentumswohnungen inkl. Tiefgarage erworben. Der Zielausbaustandard (innen und aussen) wird dabei als hochwertig eingestuft. Unmittelbar nach Beurkundung und Eigentumsübertragung erfolgte der Baustart. Parallel zum Baustart wurde mit der Vermarktung des Projekts begonnen. Abbruch und Aushub fanden im Q4 2023 statt, der Rohbau 1 (Fundament, Aussenmauern und tragende Dachkonstruktion) des Gebäudes stand im Q4 2024. Im Q2 2025 wurde der Rohbau 2 (Fertigstellung äussere Hülle und Dach, aber noch kein vollständiger Innenausbau) abgeschlossen. Danach wurde der Innenausbau vorangetrieben, welcher parallel durch die neuen Eigentümer der Wohnungen bestimmt wurde. Zum Zeitpunkt der Abgabe der vorliegenden Arbeit ist der Bau zu 95 % abgeschlossen, mit voraussichtlicher Endabnahme im Oktober 2025. Die Kosten des Projekts haben die ursprünglichen Schätzungen deutlich überschritten, und auch der Umsatz wird tiefer als projiziert erwartet. Abbildung 5 zeigt den Gesamtprozess in zeitlicher Abfolge:

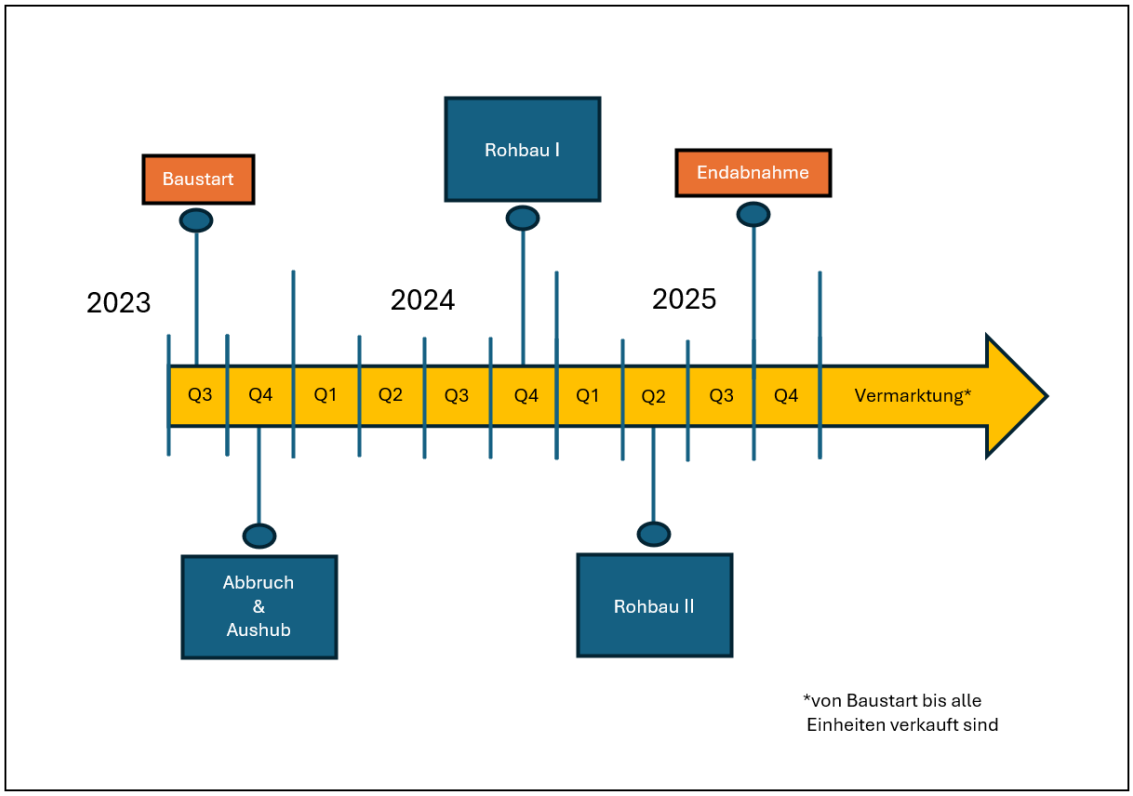

Abbildung 5: Bauprozess der Fallstudie (eigene Darstellung)

3.3.2 Analyse

Produktdefinition (1)

Da das Projekt bereits in rechtskräftig bewilligter Form erworben wurde, bestand keine Möglichkeit (oder nur erschwert durch Projektmutation), den Wohnungsmix nachträglich anzupassen. Die insgesamt 15 Eigentumswohnungen verteilen sich wie folgt: vier kleinere 4.5-Zimmer-Wohnungen mit einer Fläche von bis zu 140 m^2, vier grössere 4.5-Zimmer-Wohnungen mit bis zu 160 m^2, vier 3.5-Zimmer-Wohnungen mit bis zu 130 m^2 sowie drei 2.5-Zimmer-Wohnungen mit einer maximalen Fläche von 80 m^2.

Im Verlauf der Vermarktung zeigte sich eine deutliche Differenz in der Absatzdynamik. Während kleinere 4.5-Zimmer-Wohnungen sowie die 2.5-Zimmer-Wohnungen innerhalb kurzer Zeit Käufer fanden, gestaltete sich der Verkauf der 3.5-Zimmer-Wohnungen sowie der grösseren 4.5-Zimmer-Einheiten deutlich schwieriger.

Die Analyse der rund zweijährigen Verkaufsperiode legt nahe, dass der Wohnungsmix für den spezifischen Standort nicht optimal gewählt wurde. Zudem weist die Flächenverteilung pro Zimmer bei den 130 m^2 grossen 3.5-Zimmer-Wohnungen (37.14 m^2 pro Zimmer) sowie den 160 m^2 grossen 4.5-Zimmer-Wohnungen (35.55 m^2

pro Zimmer) auf ein Ungleichgewicht hin. Bei den schneller verkauften kleineren 4.5-Zimmer-Wohnungen (31.11 m^2 pro Zimmer) und 2.5-Zimmer-Wohnungen (32 m^2 pro Zimmer) zeigte sich ein deutlich besseres Verhältnis der Gesamtfläche zur Zimmergrösse. Dies deutet darauf hin, dass im Verhältnis zu viel pro Zimmer gezahlt wurde, da sich die Verkaufspreise nach Quadratmetern und nicht nach der Anzahl der Zimmer richten.

Anforderungen finanzierender Institutionen (2)

Wie bei Entwicklungsprojekten üblich (vgl. Kapitel 2.1.4), erfolgte die Finanzierung über eine Schweizer Bank in Form einer Landhypothek sowie eines Baukredits. Für die Freigabe des Baukredits wurde eine Vorverkaufsquote vereinbart, die geringfügig unter den marktüblichen Werten von 50 bis 60 % lag. Aufgrund des im Verkaufszeitpunkt herrschenden hohen Zinsumfeldes mit einem Leitzins von 1,75 % (finanzen.net, 2025) konnte diese Quote jedoch über einen längeren Zeitraum nicht erreicht werden.

Trotz der ausbleibenden Vorverkäufe wurde der Bau weitergeführt, wobei der Entwickler auf Eigenmittel zurückgreifen musste. Eine zusätzliche Schwierigkeit ergab sich aus der Praxis, dass Kaufinteressenten von ihren Banken bereits vor der Beurkundung eine Finanzierungsbestätigung einforderten, die Banken ihrerseits diese Bestätigung jedoch erst nach der erfolgten Beurkundung ausstellen konnten. Dieses Spannungsfeld führte zu einer temporären Blockade im Verkaufsprozess.

Durch den Baufortschritt konnte einem Käufer jedoch verdeutlicht werden, dass das Projekt auch unabhängig von der Fremdfinanzierung realisiert würde. Dies erhöhte das Vertrauen in die Projektstabilität und führte schliesslich zur Beurkundung eines entscheidenden Kaufvertrags, womit die erforderliche Vorverkaufsquote erreicht war und die Finanzierung vollständig gesichert werden konnte.

Stakeholdermanagement (3)

Das Stakeholdermanagement stellte im untersuchten Projekt eine wesentliche Herausforderung dar. Insbesondere in der Zusammenarbeit mit dem beauftragten Architekten traten Spannungsfelder auf. Während die architektonische Planung einen hohen gestalterischen Anspruch verfolgte, wurden ökonomische Rahmenbedingungen und marktgerechte Kostenstrukturen nur unzureichend berücksichtigt. Diese unterschiedliche Prioritätensetzung führte zu Konflikten im Projektteam und verdeutlicht

die Notwendigkeit einer klaren Abgrenzung von Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen Architekten (Gestaltung) und Entwicklern (Wirtschaftlichkeit).

Ein weiterer zentraler Stakeholder war die Gemeinde, die im Rahmen des Baubewilligungsverfahrens zusätzliche Auflagen formulierte. Konkret wurde eine Anpassung des Dachrandes verlangt, die zwar umgesetzt werden konnte, jedoch eine Verzögerung des Projektes um rund drei Monate verursachte. Diese Erfahrung unterstreicht, dass kommunale Vorgaben nicht nur inhaltliche Anpassungen erforderlich machen, sondern auch erhebliche Auswirkungen auf den Projektzeitplan haben können.

Im Gegensatz dazu verlief die Zusammenarbeit mit den Nachbarn erfreulich reibungslos. Durch eine offene Kommunikation und frühzeitige Information konnten potenzielle Konflikte vermieden werden. Einsprachen blieben aus, so dass sich die Nachbarschaft als stabilisierender Faktor im Stakeholderumfeld erwies.

Rolle stabiler Projektteams (4)

Bereits in der Planungsphase kam es durch wiederholte Wechsel von Fachplanern zu Schwierigkeiten. Mehrere Fachplaner lieferten ihre Beiträge nicht fristgerecht, so dass die Koordination der Gewerke beeinträchtigt wurde. Die nachträgliche Suche und Einarbeitung neuer Partner führte zu Verzögerungen im Gesamtzeitplan. Dieser Prozess verdeutlicht, dass fehlende Zuverlässigkeit und mangelnde Kontinuität im Planungsteam zentrale Ursachen für Ineffizienzen darstellen.

Ein ähnliches Muster zeigte sich in der Ausführungsphase. Die beauftragten Bauunternehmen erwiesen sich zunächst als wenig eingespieltes Team, was zu Koordinationsproblemen auf der Baustelle führte. Da einzelne Firmen im Verlauf ausgetauscht oder neu organisiert werden mussten, kam es erneut zu Verzögerungen. Diese Anpassungen waren zwar notwendig, beeinträchtigten jedoch die Kontinuität des Bauprozesses und belasteten die zeitlichen Ressourcen erheblich.

Zeitpunkt Vermarkungsstart (5)

Im untersuchten Projekt erfolgte die Markteinführung noch vor Vorliegen einer rechtskräftigen Baubewilligung sowie vor Abschluss der detaillierten Planung. Diese Vorgehensweise hatte sowohl Chancen als auch Risiken zur Folge, die den weiteren Projektverlauf massgeblich beeinflussten.

Ein zentrales Problem bestand darin, dass während der Vermarktung wesentliche Anpassungen am Projekt vorgenommen werden mussten. Da die Planung noch nicht abgeschlossen war, ergaben sich wiederholt Änderungen, die in die Verkaufsunterlagen übernommen werden mussten. Dies führte zu Unsicherheit und Verwirrung bei Kunden, da die angebotenen Produkte nicht immer den final realisierten Wohnungen entsprachen.

Darüber hinaus wurden bereits zu Beginn Budgetannahmen für den Innenausbau getroffen, obwohl noch keine Ausschreibungspläne vorlagen. Diese Schätzwerte erwiesen sich im Projektverlauf teils als zu niedrig, teils als zu hoch. In der Folge mussten mit den Käufern komplexe Verhandlungen über Mehr- und Minderkosten geführt werden, die den administrativen Aufwand bis zur Schlussabrechnung erheblich erhöhten und die Kundenbeziehungen belasteten.

Auf der anderen Seite hatte der frühzeitige Verkaufsstart auch positive Effekte. So konnten bereits in einer frühen Phase umfangreiche Daten zu Interessenten gesammelt werden. Diese Informationen boten wertvolle Einblicke in die Marktresonanz, die Nachfrage nach spezifischen Wohnungsgrössen sowie die Zahlungsbereitschaft potenzieller Käufer. Dadurch war es möglich, Vermarktungsstrategien während des Prozesses gezielt zu adjustieren.

Käuferwünsche und Individualisierungen (6)

Das vorliegende Fallbeispiel verdeutlicht die Risiken, die entstehen, wenn Käuferwünsche erst in einer späten Bauphase berücksichtigt werden.

Da sich der Bau zum Zeitpunkt der Auswahl des Innenausbaus bereits in einem fortgeschrittenen Stadium befand, führten selbst kleine Änderungen zu kostenintensiven Anpassungen. So musste bspw. ein Kühlschrank an einer anderen Position als ursprünglich vorgesehen installiert werden. Dies machte ein Aufspitzen von Wänden sowie die Neuverlegung von Leitungen erforderlich, wodurch erhebliche Zusatzkosten entstanden. Da die Käufer nicht rechtzeitig auf eingeschränkte Änderungsmöglichkeiten hingewiesen wurden, mussten diese Kosten vom Entwickler getragen werden.

Weiter äusserten viele Käufer Anpassungswünsche, die über die standardisierte Auswahl hinausgingen. Diese Änderungen führten zu erheblichen Störungen im Bauablauf. Die Integration von Sonderwünschen erforderte Umplanungen, die den Arbeitsfluss der beteiligten Gewerke wiederholt unterbrachen.

Ein zentrales Problem bestand zudem in der Koordination zwischen Entwickler, Käufern und Subunternehmern. Da die gesamte Kommunikation über ein „Dreiecksmodell“ lief, bei dem der Entwickler als Vermittler zwischen Käufern und ausführenden Unternehmen fungierte, gingen teils Informationen verloren oder wurden verspätet weitergegeben. Dies führte zu Missverständnissen, Verzögerungen und zusätzlichen Belastungen im Projektmanagement.

Preisfestlegung und Marktanalysen (7)

Im untersuchten Fallbeispiel wurden die Preise auf Grundlage von Daten des Beratungsunternehmens Wüest Partner definiert. Dabei waren makroökonomische Standortfaktoren wie regionale Nachfrageentwicklung und allgemeine Preisniveaus ausschlaggebend.

Im Laufe der Vermarktung zeigte sich jedoch, dass die Preise deutlich zu hoch angesetzt wurden. Eine differenzierte Analyse der Mikrolage, also unmittelbare Standortmerkmale wie Nachbarschaft, Lärmbelastung, Ausrichtung oder infrastrukturelle Feinheiten, war in der initialen Preisbestimmung nicht in ausreichendem Mass berücksichtigt worden. Bei einer genaueren Untersuchung dieser Faktoren hätte sich bereits frühzeitig gezeigt, dass Preisabschläge aufgrund standortspezifischer Gegebenheiten erforderlich gewesen wären.

Zur Validierung der Preisstrategie wurden mehrere Banken beigezogen. Während einige Institute ähnliche, vergleichsweise hohe Preise bestätigten, ergaben sich bei anderen abweichende Einschätzungen. Rückblickend deutet dies darauf hin, dass auch die Banken die Mikrolage nicht ausreichend detailliert analysiert haben. Stattdessen stützten sie ihre Bewertungen vermutlich überwiegend auf übergeordnete Standort- und Marktdaten.

Zahlungsmodelle (8)

Das gewählte Zahlungsmodell sah vor, dass die Käufer bei der Beurkundung eine Anzahlung von 20 % des Kaufpreises leisten, während die verbleibenden 80 % erst bei Abnahme der Wohnung fällig werden sollten. Dieses Modell orientiert sich an klassischen Strukturen im schweizerischen Stockwerkeigentum und wurde von den Käufern akzeptiert, ohne dass dadurch ein nachweisbarer Einfluss auf ihre Kaufentscheidung festzustellen war. Es ist davon auszugehen, dass die Wohnungen auch bei einem alternativen Zahlungsmodell, etwa in Form von Ratenzahlungen nach

Baufortschritt, erfolgreich hätten verkauft werden können (EXP1, Interview, 22.07.2025).

Für den Entwickler ergaben sich aus dem gewählten Zahlungsmodell jedoch finanzielle Herausforderungen. Da die Baukosten im Projekt höher als ursprünglich kalkuliert ausfielen, war der Finanzierungsbedarf während der Bauphase deutlich grösser als vorgesehen. Die alleinige Orientierung am gewählten Zahlungsmodell führte dazu, dass der Entwickler stärker auf externe Bankfinanzierungen angewiesen war, was die Liquiditätssituation zusätzlich belastete.

Ein alternatives Modell mit gestaffelten Zahlungen nach Baufortschritt hätte die Möglichkeit eröffnet, einen Teil der Baukosten durch laufende Käuferzahlungen zu decken. Dies hätte die Abhängigkeit von Fremdkapital reduziert und die Liquiditätssituation des Entwicklers stabilisiert. Der gewählte Ansatz verdeutlicht daher, dass die Ausgestaltung des Zahlungsmodells nicht nur Käuferfreundlichkeit, sondern auch die finanzielle Belastbarkeit des Entwicklers berücksichtigen sollte.

Fazit

Die Fallstudie zeigt deutlich, dass die Entwicklung von Wohneigentum in einem komplexen Spannungsfeld zwischen Markt, Stakeholdern, Finanzierung und Baupraxis verläuft. Verschiedene Erfolgsfaktoren, die auch in den Experteninterviews wiederholt als entscheidend genannt wurden, liessen sich im konkreten Projektverlauf nachvollziehen und bestätigen.

Zentral ist zunächst die Produktdefinition, die sich im Nachhinein als suboptimal erwies. Der gewählte Wohnungsmix führte zu deutlichen Unterschieden in der Absatzdynamik, da bestimmte Wohnungsgrössen und Flächenverteilungen nicht den lokalen Nachfrageverhältnissen entsprachen. Hier zeigt sich, wie entscheidend eine präzise Markt- und Mikrolagenanalyse bereits vor Projektstart ist.

Die Anforderungen der finanzierenden Institutionen verdeutlichen ein weiteres Spannungsfeld. Die geforderte Vorverkaufsquote erwies sich unter den Bedingungen eines hohen Zinsumfeldes als schwer erfüllbar. Das Fallbeispiel illustriert, wie eng die Finanzierung von Projektentwicklungen an makroökonomische Rahmenbedingungen gekoppelt ist und wie schnell Liquiditätsrisiken entstehen können, wenn Vorverkäufe stagnieren.

Auch im Bereich des Stakeholdermanagements traten typische Herausforderungen auf. Während die Zusammenarbeit mit den Nachbarn reibungslos verlief, verursachten Konflikte mit dem Architekten sowie zusätzliche Auflagen durch die Gemeinde zeitliche Verzögerungen und Kostensteigerungen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, Stakeholder frühzeitig und strukturiert einzubinden.

Die Stabilität der Projektteams erwies sich als weiterer kritischer Erfolgsfaktor. Der wiederholte Austausch von Fachplanern und Bauunternehmen führte zu Wissensverlust, Koordinationsproblemen und Verzögerungen. Eine sorgfältige Auswahl und langfristige Bindung von Partnern ist daher essenziell, um Projektrisiken zu minimieren.

Der frühe Vermarktungsstart bot Chancen, indem er wertvolle Daten zur Nachfrage generierte. Gleichzeitig entstanden erhebliche Risiken, da ständige Planungsänderungen während der Vermarktung Unsicherheit bei den Käufern erzeugten. In Kombination mit unscharfen Budgetprognosen im Innenausbau führte dies zu Konflikten über Mehr- und Minderkosten, die die Kundenbeziehungen belasteten.

Auch die Preisfestlegung zeigte Schwächen. Die Orientierung an Makrodaten ohne ausreichende Berücksichtigung der Mikrolage führte zu einer Überbewertung des Objekts und verlangsamte den Absatz. Die Einbeziehung externer Bewertungen, etwa durch Banken, konnte diese Schwäche nicht ausgleichen, da auch dort die Mikrolage nicht ausreichend differenziert analysiert wurde.

Schliesslich brachte das gewählte Zahlungsmodell Liquiditätsrisiken für den Entwickler mit sich. Ein Modell mit Baufortschrittsraten hätte die Eigenkapitalbelastung reduziert und die Finanzierung stabilisiert.

Insgesamt macht die Fallstudie deutlich, dass der Projekterfolg im Stockwerkeigentum nicht allein von der Bauqualität oder der Nachfrage abhängt, sondern massgeblich von einer Kombination aus Marktanalyse, Finanzierung, Stakeholdermanagement und Prozessstabilität bestimmt wird. Die identifizierten Herausforderungen bestätigen die in den Experteninterviews aufgezeigten Erfolgsfaktoren und zeigen, wie stark Abweichungen in diesen Bereichen den Projektverlauf beeinflussen können.

4. Abschliessende Betrachtung

4.1 Schlussfolgerungen

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin, herauszufinden, welche Schwierigkeiten bei der Planung und beim Verkauf von Immobilienentwicklungen mit Stockwerkeigentumswohnungen in der Schweiz bestehen und welche Lösungsansätze in der Praxis angewandt werden, um die Erfolgschancen eines Projekts zu maximieren. Dementsprechend lautete die erste Forschungsfrage: *Welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren ergeben sich bei der Planung von Stockwerkeigentumsprojekten und inwiefern wirken sie sich auf den Erfolg der Projekte aus?*

Den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit ist zu entnehmen, dass die Produktdefinition von zentraler Bedeutung ist. Ein Wohnungsmix, der nicht präzise auf Standort und Nachfrage abgestimmt ist, führt unmittelbar zu Absatzschwierigkeiten und Preisabschlägen. Ebenso erwiesen sich die Anforderungen finanzierender Institutionen als kritischer Faktor: Hohe Vorverkaufsquoten in Kombination mit einem ungünstigen Zinsumfeld können die Finanzierung erheblich erschweren und zu Liquiditätsengpässen auf Seiten der Entwickler führen. Weiter zeigte sich, dass ein erfolgreiches Stakeholdermanagement massgeblich zur Risikominimierung beiträgt. Während eine transparente Kommunikation mit der Nachbarschaft Konflikte vermeiden kann, verursachen restriktive kommunale Auflagen oder architektonische Zielkonflikte Verzögerungen und Mehrkosten. Zuletzt spielen auch stabile Projektteams eine entscheidende Rolle, da personelle Wechsel bei Fachplanern und ausführenden Unternehmen regelmässig zu Wissensverlust, ineffizienter Koordination und Terminverschiebungen führen. Erfolgsfaktoren in der Planungsphase sind folglich eine präzise Marktanalyse, ein robustes Finanzierungsmodell, eine aktive Stakeholderintegration sowie die Sicherstellung kontinuierlich arbeitender Projektteams.

Um die Probleme und deren Lösungsansätze in der Verkaufsphase eruieren zu können, lautete die zweite Forschungsfrage: *Welche Herausforderungen und Erfolgsfaktoren treten entlang der Wertschöpfungskette beim Verkauf von Stockwerkeigentumsprojekten auf und wie beeinflussen sie den Erfolg dieser Projekte?*

Aus der vorliegenden Untersuchung geht hervor, dass vor allem der Zeitpunkt des Vermarktungsstarts strategisch sorgfältig gewählt werden muss. Ein frühzeitiger Verkaufsbeginn kann wertvolle Marktdaten liefern, birgt jedoch das Risiko von Kundenverunsicherung, wenn Planung und Budgets noch nicht konsolidiert sind. Ebenso stellt die Handhabung von Käuferwünschen und Individualisierungen ein Spannungsfeld

dar: Sie steigern zwar die Attraktivität des Produkts, führen jedoch bei zu später Integration zu hohen Mehrkosten und Störungen im Bauablauf. Auch die Preisfestlegung und Marktanalysen sind erfolgskritisch. Während makroökonomische Daten Orientierung bieten, zeigte sich im Fallbeispiel, dass ohne eine präzise Mikrolagenanalyse Überbewertungen drohen, die den Absatz verlangsamen. Schliesslich hat die Wahl des Zahlungsmodells wesentliche Auswirkungen auf die Liquidität des Entwicklers. Während Käufer wahrscheinlich auch alternative Modelle akzeptiert hätten, führte die gewählte Struktur zu einer erhöhten Abhängigkeit von Fremdkapital. Erfolgsfaktoren in der Verkaufsphase sind daher eine klare Abstimmung des Verkaufsbeginns mit dem Projektstand, standardisierte Prozesse für Käuferwünsche, differenzierte Preisstrategien sowie Zahlungsmodelle, die die Liquidität des Entwicklers berücksichtigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Erfolg von Stockwerkeigentumsprojekten wesentlich davon abhängt, ob es gelingt, die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Planungs- und Verkaufsphase miteinander zu verknüpfen. Projekte, die Markt, Finanzierung, Stakeholder und Käuferinteressen kohärent integrieren und gleichzeitig stabile Strukturen im Projektteam sicherstellen, weisen eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit für ökonomischen Erfolg und nachhaltige Kundenzufriedenheit auf.

4.2 Implikationen und Einschränkungen

Den Anlass dieser Arbeit bildeten eine Wissenslücke der Öffentlichkeit und die begrenzte Forschung zu diesem Themenbereich. Die qualitativen Daten aus den Experteninterviews und der Fallstudie haben geholfen, ein umfängliches Gesamtbild zu den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei Stockwerkeigentumsprojekten in der Schweiz zu geben. Aus den Ergebnissen konnten zentrale Aspekte abgeleitet werden, auf die Entwickler ein besonderes Augenmerk legen sollten.

Für die Praxis ergeben sich unterschiedliche Implikationen. Die Arbeit kann von Immobilienentwicklern herangezogen werden, um die unterschiedlichen Einflussgrössen auf den Projekterfolg zu erkennen und allenfalls ihre Ressourcen so zu verteilen, dass die Chancen auf einen Erfolg maximiert und die Risiken minimiert werden. Speziell für Immobilienentwickler, welche neu in der Branche sind oder Stockwerkeigentumsprojekte planen, bietet diese Arbeit Anhaltspunkte, mit denen sie ermitteln können, inwiefern es überhaupt sinnvoll ist, ein solches Projekt durchzuführen.

Neben diesen Erkenntnissen unterlag die Untersuchung gewissen Limitationen. Aus zeitlichen Gründen war es dem Autor nicht möglich, weitere Fallstudien und Experteninterviews einzubeziehen. Fallstudien unterschiedlicher Grössen (bspw. Projekte ab 100 Wohnungen) hätten zu noch aussagekräftigeren Ergebnissen führen können. Ebenso war die Fallstudie zu gegebenem Zeitpunkt noch nicht zu 100 % abgeschlossen und detaillierte Aussagen zum Projekterfolg waren daher nicht möglich. Eine grössere Anzahl von Experteninterviews hätte zudem weitere Blickwinkel eröffnen können.

4.3 Ausblick

Ein Ansatzpunkt für weitere Forschungen besteht in der Vertiefung der Markt- und Standortanalysen. Während in dieser Arbeit vor allem Unterschiede zwischen Makro- und Mikrolage betrachtet wurden, könnte eine detaillierte Untersuchung der Wechselwirkungen von Standortfaktoren, sozioökonomischer Struktur und Käuferpräferenzen auf den Projekterfolg weitere Erkenntnisse liefern. Weiter erscheint eine vergleichende Analyse unterschiedlicher Finanzierungsmodelle lohnenswert. Insbesondere der Einfluss von Vorverkaufsquoten, Zinsentwicklungen und alternativen Zahlungsmodellen auf die Liquidität von Entwicklern könnte in künftigen Studien systematisch untersucht und quantifiziert werden. Auch das Stakeholdermanagement bietet Potenzial für vertiefende Forschung. Hier wäre insbesondere von Interesse, welche Kommunikationsstrategien und Kooperationsmodelle zwischen Entwicklern, Gemeinden, Architekten und Nachbarn den grössten Beitrag zur Minimierung von Verzögerungen und Konflikten leisten. Bezüglich der Verkaufsphase könnte zudem untersucht werden, in welchem Umfang die frühzeitige Einbindung von Käuferwünschen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und Wertschöpfung beiträgt und ab welchem Punkt die Individualisierung negative Auswirkungen auf Kosten und Bauabläufe erzeugt.

Schliesslich wäre es aufschlussreich, die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse quantitativ zu validieren, etwa durch eine grössere empirische Erhebung mit mehreren Fallstudien und statistischer Auswertung. Auf diese Weise liesse sich die Generalisierbarkeit der identifizierten Erfolgsfaktoren überprüfen und ein praxisorientiertes Modell zur Steuerung von Stockwerkeigentumsprojekten entwickeln.

Damit verdeutlicht die Arbeit, dass das Feld der Projektentwicklung von Stockwerkeigentum weiterhin offene Fragen bietet, deren Bearbeitung nicht nur für die wissenschaftliche Diskussion, sondern auch für die praktische Umsetzung relevant ist.

Literaturverzeichnis

Alda, W. & Hirschner, N. (2016). *Projektentwicklungen in der Immobilienwirtschaft, 6. Auflage*, Wiesbaden: Springer

Birrer, M. (2021). *Stockwerkeigentum: Kauf, Finanzierung, Regelung der Eigentümergemeinschaft*. 8. Auflage, Zürich: Ringier

Blecken, U. & Meinen, H. (Hrsg.) (2020*). Praxishandbuch Projektentwicklung: Immobilienwirtschaftliche Grundsätze - Planerischer und rechtlicher Rahmen - Finanzierung und Bewertung - Vermarktung und Betrieb*, 2. Auflage, Köln: Reguvis Fachmedien GmbH

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (Hrsg.). (2009). *Interviewing experts.* Basingstoke: Palgrave Macmillan UK.

Bundesamt für Statistik BFS (2025). *Bewohnte Wohnungen nach Bewohnertyp und Wohneigentumsquote, nach Grossregionen.* Gefunden unter*:* https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken.assetdetail.33947410.html

Bundesamt für Wohneigentumswesen BWO (2024). *Wohneigentum.* Gefunden unter: https://www.bwo.admin.ch/de/wohneigentum

Caroni, A. (2015). *50 Jahre Stockwerkeigentum: Zeit für eine Gesamtschau*. Gefunden unter: https://www.advocat.ch/wpcontent/uploads/2023/10/20151101_50_Jahre_Stockwerkeigentum_-_Zeit_fuer_eine_Gesamtschau__November_2015_.pdf

Diederichs, C., J. (2006). *Immobilienmanagement im Lebenszyklus, Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung*, 2. Auflage, Berlin: Springer

Finanzen.net (2025). *Leitzinsentwicklung in der Schweiz - Historische Kurse*. Gefunden unter: https://www.finanzen.net/zinsen/leitzins/historisch/schweiz?utm_

Hauri, E. (o.D.). *Fokus: Wohneigentumsquote – niedrig, trotz Anstieg.* Gefunden unter: https://backend.bwo.admin.ch/fileservice/sdweb-docs-prod-bwoadminch-files/files/2024/09/10/ea7713fa-f631-444a-be49-0b0ff37cfe81.pdf

Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669-686). Wiesbaden: Springer VS.

Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung.* Wiesbaden: Springer VS.

Kammer Unabhängiger Bauherrenberater KUB (Hrsg.) (2017). *Immobilienmanagement: Handbuch für Immobilienentwicklung, Bauherrenberatung, Immobilienbewirtschaftung*, 2. Auflage, Zürich: Schulthess [zit. KUB, 2017, S. X]

Lareida, J., Horehájová, A., & Rappl, I. (2025). *Eine 60-Jährige Erfolgsgeschichte*. Gefunden unter: https://www.zkb.ch/de/blog/immobilien/eine-60-jaehrige-erfolgsgeschichte.html

Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2011). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (Bd. 4.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rottke, N. & Thomas, M. (Hrsg.) (2017). *Immobilienwirtschaftslehre – Management.* Wiesbaden: Springer Gabler

Saldo Ratgeber (Hrsg.) (2025). *Die Regeln des Stockwerkeigentums*, Zürich: Konsumenteninfo AG

Schweizerische Eidgenossenschaft (2024). *Revision des Zivilgesetzbuches (Stockwerkeigentum) Erläuternder Bericht zur Eröffnung des Vernehmlassungsverfahrens.* Gefunden unter: https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/89752.pdf

Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein SIA (2014). *SIA 112: Modell Bauplanung.* Zürich: SIA

UBS Switzerland AG (Hrsg.) (2024). *Real Estate Focus 2024*. Gefunden unter: https://www.ubs.com/content/dam/assets/news/2024/04/11/ubs-real-estate-focus-2024-de.pdf?utm_

Wassermann, S. (2015). Das qualitative Experteninterview. In M. Niederberger & S. Wassermann (Hrsg.), *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (S. 51-67). Wiesbaden: Springer VS.

Wermelinger, A. (o.D.). *Über das Stockwerkeigentum.* Gefunden unter https://www.kanzleiambahnhof.ch/ueber-das-stockwerkeigentum/

Yin, R., K. (2003). *Case study research. Design and methods*, 3. Auflage: London, Sage Publications

Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden

I. Begrüssung & Einführung

- Vorstellung des Themas und Ziel der Arbeit.
- Vertraulichkeit.
- Hinweis auf Dauer (circa 45 Minuten)

II. Allgemeine Fragen

1. Wie lange sind Sie in der Immobilienentwicklung tätig und welche Rolle haben Sie aktuell?
2. Wie viele Stockwerkeigentumsprojekte haben Sie bisher begleitet?
3. Wie ist ein typisches Projektorganigramm in Ihrem Unternehmen aufgebaut? Welche Arbeiten führen Sie intern durch, und welche vergeben Sie an externe Dienstleister?
4. Welchen Anteil machen Stockwerkeigentumsprojekte an Ihrem Gesamtportfolio aus?

III. Hauptteil

A) Planungsphase

5. Welche Herausforderungen treten aus Ihrer Sicht in der frühen Planungsphase von Stockwerkeigentumsprojekten am häufigsten auf?
6. Gibt es typische interne Faktoren (z. B. Organisation, Teamstruktur), die den Planungsprozess optimieren können?
7. Was sind aus Ihrer Erfahrung die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine effiziente und nachhaltige Planung?

B) Verkaufsphase

8. Welche spezifischen Herausforderungen begegnen Ihnen beim Verkauf von Eigentumseinheiten?
9. Gibt es einen idealen Zeitpunkt für den Vermarktungsstart?
10. Welche Rolle spielen Marketing und Kundenberatung für den Verkaufserfolg?

C) Schnittstellen & Zusammenarbeit

11. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in der Projektentwicklung entlang der Wertschöpfungskette (z. B. Architekten, Fachplaner, Nachbarn, Gemeinden, Banken)?
12. Wo sehen Sie hier die grössten Effizienzverluste oder Optimierungspotenziale?

D) Trends & Ausblick

13. Welche Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren für den Markt der Stockwerkeigentumsprojekte?
14. Haben Sie Handlungsempfehlungen oder Best Practices für andere Entwickler?

IV. Abschluss

- Gibt es noch weitere Punkte, die Sie für wichtig halten?
- Vielen Dank für Ihre Zeit und die wertvollen Einblicke!

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass ich die volle Verantwortung für die Wissenschaftlichkeit des vorgelegten Textes selbst übernehme, auch wenn KI-Hilfsmittel eingesetzt und deklariert wurden. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Zürich, den 04.09.2025