Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Profitabilität der Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum
Eine Analyse organisationaler, struktureller und technologischer Erfolgsfaktoren

Verfasser: Gonseth
Fabian

Eingereicht bei: Thomas Walter, CEO, CSL Immobilien AG

Abgabedatum: 20.08.2026

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis V

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VII

Executive Summary VIII

1. Einleitung 1

1.1 Ausgangslage und Relevanz 1

1.2 Problemstellung und Zielsetzung 2

1.3 Abgrenzung und Forschungsrahmen 3

1.4 Forschungslücke und Forschungsfragen 4

1.5 Hypothesen 5

1.6 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen 5

2. Theoretische Grundlagen 6

2.1 Stockwerkeigentum in der Schweiz 6

2.1.1 Rechtliche Grundlagen und Begriff 6

2.1.2 Marktbedeutung und Verbreitung 7

2.1.3 Aktuelle Herausforderungen 7

2.2 Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum 8

2.2.1 Rechtlicher Rahmen und Aufgaben der Verwaltung 8

2.2.2 Besonderheiten gegenüber der Renditebewirtschaftung 10

2.2.3 Honorierungsmodelle 11

2.3 Profitabilität personalintensiver Dienstleistungsunternehmen 12

2.3.1 Begriff der Profitabilität und Kennzahlen 12

2.3.2 Skaleneffekte, Spezialisierung und Standardisierung 13

2.4 Digitalisierung und Prozessoptimierung in der Immobilienbewirtschaftung 15

2.4.1 Digitaler Reifegrad der Schweizer Immobilienwirtschaft 15

2.4.2 Anwendungsfelder digitaler Technologien in der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung 15

2.4.3 Wirtschaftliche Implikationen der Digitalisierung 16
2.5 Forschungsstand und Forschungslücke 17
2.5.1 Bisheriger Forschungsstand 17
2.5.2 Forschungslücke und Anknüpfung der vorliegenden Arbeit 18
3. Empirische Untersuchung 20
3.1 Methodisches Vorgehen 20
3.1.1 Erhebungsmethode und Forschungsdesign 20
3.1.2 Adressquelle, Versand und Rücklauf 20
3.1.3 Auswahl der Interviewpartner und Leitfragen der Experteninterviews . 22
3.1.4 Repräsentativität der Stichprobe 23
3.1.5 Datenbereinigung und Auswertungsmethodik 25
3.2 Profil der Nicht-Bewirtschafter 26
3.3 Effizienzkennzahlen 26
3.3.1 Personaleffizienz pro Vollzeitstelle 26
3.3.2 Personalkosten und Verhältnis Honorar zu Personalkosten 27
3.4 Profitabilität 28
3.4.1 Selbsteinschätzung der Profitabilität 28
3.4.2 Profitabilität nach Unternehmensgrösse 29
3.4.3 Deckungsbeitrag versus Gewinnbeitrag mit Overhead 29
3.4.4 Qualitative Gründe für fehlende Profitabilität 31
3.5 Honorierungs- und Selektionspolitik 31
3.5.1 Honorierungsmodell 31
3.5.2 Selektionskriterien und Mindesthonorar 32
3.6 Organisation und Struktur 34
3.6.1 Spezialisierte STWE-Teams 34
3.6.2 Rollentrennung und Prozessstandardisierung 34
3.7 Technologie und Prozesse 36
3.7.1 Verbreitung digitaler Technologien 36

3.7.2 Wahrgenommener Beitrag der Digitalisierung zur Profitabilität 37
3.8 Strategische Einschätzung 38
3.8.1 Gründe für die Vermeidung von STWE-Mandaten 38
3.8.2 Qualitative Erfolgsfaktoren 39
3.8.3 Herausforderungen 40
3.8.4 Personalbindung und Fachkräftesicherung 41
3.8.5 Wachstumsplanung 43
3.9 Synthese: Profile profitabler versus nicht profitabler Verwaltungen 45
3.9.1 Ökonomische Kennzahlen 45
3.9.2 Organisations- und Technologie-Profil 46
3.9.3 Pricing- und Selektionspolitik im Vergleich 47
3.9.4 Verdichtetes Profil profitabler Verwaltungen 48
4. Diskussion 48
4.1 Einordnung der empirischen Ergebnisse 48
4.2 Bewertung der Hypothesen 51
4.3 Kombinierte Beurteilung der Forschungsfragen und Hypothesen 53
4.4 Methodische Grenzen 54
4.5 Auswirkungen auf die Immobilienbranche 55
5. Schlussbetrachtung 56
5.1 Zusammenfassung & Kernergebnisse 56
5.2 Fazit 56
5.3 Handlungsempfehlungen 57
5.4 Ausblick 59
Literaturverzeichnis 60
Anhang 62

Abkürzungsverzeichnis

BFE	Bundesamt für Energie
BWO	Bundesamt für Wohnungswesen
CHF	Schweizer Franken
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
DRE-i	Digital Real Estate Index
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung (EU)
ERP	Enterprise-Resource-Planning
FF	Forschungsfrage
FM	Facility-Management
FTE	Full-Time Equivalent (Vollzeitäquivalent)
H	Hypothese
ISO	Internationale Organisation für Normung
IT	Informationstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
OR	Obligationenrecht
STWE	Stockwerkeigentum
STWEG	Stockwerkeigentümergemeinschaft
SVIT	Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auslastung pro Vollzeitstelle 27
Abbildung 2: Selbsteinschätzung der Profitabilität 28
Abbildung 3: Deckungsbeitrag versus Gewinnbeitrag mit Overhead 30
Abbildung 4: Organisations- und Strukturmerkmale 35
Abbildung 5: Einsatz digitaler Technologien und Prozesse 36
Abbildung 6: Beitrag der Digitalisierung zur Profitabilität 37

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Operative Leistungsbereiche der Stockwerkeigentumsverwaltung 9
Tabelle 2: Profitabilitätskennzahlen für personalintensive Dienstleistungsunternehmen und ihre Operationalisierung in der empirischen Untersuchung 13
Tabelle 3: Verbindung der theoretisch-konzeptionellen Erfolgshebel mit den Modulen der empirischen Untersuchung und den Forschungsfragen 19
Tabelle 4: Stichprobe und Rücklauf der Online-Befragung 21
Tabelle 5: Leitfragen für die Experteninterviews 23
Tabelle 6: Stichprobe im Vergleich zum Schweizer Gesamtmarkt 24
Tabelle 7: Profitabilität nach Unternehmensgrösse 29
Tabelle 8: Cluster der qualitativen Erfolgsfaktoren 39
Tabelle 9: Ökonomische Kennzahlen profitabler vs. nicht voll profitabler Verwaltungen 45
Tabelle 10: Organisations- und Technologie-Profile profitabler vs. nicht voll profitabler Verwaltungen 46

Executive Summary

Die Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum (STWE) gilt in der Schweizer Immobilienbranche als anspruchsvolles und margenschwaches Geschäftsfeld, das grosse Immobilienverwaltungen zunehmend meiden, während kleine und mittlere Unternehmen (KMU) unter bestimmten Voraussetzungen darin erfolgreich sind. Die vorliegende Arbeit untersucht, unter welchen organisatorischen, strukturellen und technologischen Bedingungen sich STWE unabhängig von der Unternehmensgrösse profitabel bewirtschaften lässt. Grundlage bildet eine Online-Umfrage unter 61 Schweizer Bewirtschaftungsunternehmen sowie neun vertiefende Experteninterviews mit Entscheidungsträgern aus drei Marktsegmenten.

Die Profitabilität konzentriert sich auf Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden, während grössere Verwaltungen strukturell schwächer abschneiden. Grosse Verwaltungen meiden STWE primär aus strukturellen und nicht aus honorarbezogenen Gründen, da sich die individuelle, wenig standardisierbare Mensch-Prozess-Interaktion der STWE-Bewirtschaftung mit dem übrigen, standardisierten Mietportfolio nur schwer vereinbaren lässt. Auch unter den Unternehmen, die STWE aktiv bewirtschaften, schätzt nur knapp die Hälfte die eigene Tätigkeit als klar profitabel ein, was zeigt, dass Profitabilität keineswegs selbstverständlich ist.

Für die profitablen Unternehmen entsteht Erfolg nicht über ein hohes Honorarniveau, sondern über eine disziplinierte Mandatssteuerung. Dazu gehören eine aktive Selektion nach Mandatsgrösse statt pauschaler Mindesthonorare, eine konsequente Verrechnung von Zusatzleistungen sowie eine transparente Kostenrechnung, die zwischen operativem Deckungsbeitrag und tatsächlichem Gewinnbeitrag nach Overhead-Zurechnung unterscheidet. Spezialisierung ist häufig anzutreffen, jedoch keine zwingende Voraussetzung, während stabile Teams und eine aktive Personalbindung angesichts des verbreiteten Fachkräftemangels umso wichtiger sind. Digitalisierung schliesslich verbessert die Rentabilität gezielt bei standardisierbaren Backoffice-Prozessen, wirkt aber nicht branchenweit transformativ.

Insgesamt verbindet profitable STWE-Bewirtschaftung ein schlankes, spezialisiertes Betriebsmodell mit einer disziplinierten Pricing- und Selektionspolitik sowie einer konsequenten Kostentransparenz auf Mandatsebene. Die Unternehmensgrösse selbst erweist sich dabei nicht als Erfolgsfaktor, sondern lediglich als Rahmenbedingung. Aus diesen Erkenntnissen leiten sich konkrete Handlungsempfehlungen für grosse Verwaltungen und KMU ab, während gleichzeitig methodische Grenzen der Untersuchung sowie ein Ausblick auf künftige Entwicklungen aufgezeigt werden.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Relevanz

Stockwerkeigentum ist neben dem Alleineigentum die zentrale Form der Wohneigentumsbildung in der Schweiz und war zwischen 1970 und 2015 die entscheidende Wachstumsform des Schweizer Wohneigentums (Bundesamt für Wohnungswesen BWO, 2024). Es feiert im Jahr 2025 sein sechzigjähriges Bestehen seit der Verankerung im Schweizerischen Zivilgesetzbuch (Lareida et al., 2025, S. 10–13). Aktuelle Schätzungen gehen schweizweit von rund 970’000 Eigentumswohnungen und damit rund 97’000 Stockwerkeigentümergemeinschaften aus (Wüest Partner, ohne Datum; zit. in Martel, 2025). Damit ist die Stockwerkeigentumsbewirtschaftung ein wirtschaftlich relevantes Geschäftsfeld der Schweizer Immobilienwirtschaft, dessen Tragfähigkeit aktuell zunehmend hinterfragt wird.

Die Branche steht vor mehreren strukturellen Herausforderungen, die sich unmittelbar auf die Bewirtschaftungspraxis auswirken. Erstens erreichen die in den 1960er- und 1970er-Jahren entstandenen Liegenschaften zunehmend ein Alter, in dem umfassende Erneuerungsmassnahmen anstehen. Eine empirische Untersuchung der Hochschule Luzern quantifiziert den als sanierungsbedürftig klassifizierten Gebäudebestand schweizweit auf rund 180’000 Gebäude und führt den resultierenden Sanierungsstau primär auf eine mangelnde langfristige Planung sowie eine unzureichende Dotierung des Erneuerungsfonds zurück (Heim et al., 2023, S. 9). Zweitens befindet sich das Stockwerkeigentumsrecht in einem Revisionsprozess: Nach der Vernehmlassung von 2024 hat der Bundesrat am 13. Mai 2026 die Botschaft zu einer punktuellen Anpassung der Art. 712a ff. ZGB verabschiedet, die unter anderem die Werterhaltung des Bestands adressiert (Schweizerischer Bundesrat, 2024, 2026). Beide Entwicklungen erhöhen die fachlichen Anforderungen an die Verwaltung und unterstreichen die Bedeutung einer wirtschaftlich tragfähigen Bewirtschaftung.

Parallel dazu zeichnet die Branchenliteratur ein Spannungsfeld zwischen wachsender Nachfrage und sinkender Profitabilität. De Roche (2021, S. 12–13, 15) verweist auf Honorardruck, Nachwuchsmangel und Digitalisierungsbedarf als zentrale Herausforderungen der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung. Martel (2025) dokumentiert auf dieser Grundlage einen markanten Strukturwandel: Mehrere grosse Bewirtschaftungsunternehmen haben sich aus dem Segment kleiner Stockwerkeigentümergemeinschaften zurückgezogen, weil bei Honoraren zwischen rund CHF 850 und CHF 900 pro Wohnung im

Jahr die Wirtschaftlichkeit aus ihrer Sicht nicht mehr gegeben ist. Branchenexperten beziffern den betriebswirtschaftlich notwendigen Umsatz pro Bewirtschafter auf rund CHF 200’000 jährlich, woraus sich bei kleinen Gemeinschaften ein nicht mehr realisierbarer Betreuungsumfang von rund vierzig Liegenschaften pro Person ergibt (Martel, 2025).

Trotz dieses Rückzugs sind in der Praxis zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen aktiv und offenbar wirtschaftlich tragfähig tätig. Aus dieser Beobachtung ergeben sich konkrete Fragen nach den organisatorischen, strukturellen und technologischen Voraussetzungen, unter denen Stockwerkeigentumsbewirtschaftung unabhängig von der Unternehmensgrösse profitabel betrieben werden kann.

Die wissenschaftliche und praktische Relevanz dieser Fragestellung ist hoch. Wissenschaftlich fehlt eine spezifische Auseinandersetzung mit dem Geschäftsfeld Stockwerkeigentumsbewirtschaftung als eigenständiger Betrachtungsgegenstand. Auch die jährliche Digital Real Estate Studie (pom+Consulting AG, 2025) deckt die Bau- und Immobilienwirtschaft insgesamt ab und weist die Stockwerkeigentumsbewirtschaftung nicht als separaten Untersuchungsgegenstand aus. Praktisch sind sowohl kleine und mittlere Unternehmen als auch grosse Verwaltungen, Verbände wie die Fachkammer Stockwerkeigentum des SVIT (SVIT Schweiz, 2024, S. 2) sowie indirekt die rund 970’000 Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer in der Schweiz würden von belastbaren empirischen Erkenntnissen zur wirtschaftlichen Tragfähigkeit profitieren.

1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Aus der dargestellten Ausgangslage ergibt sich ein konkretes betriebswirtschaftliches Problem. Die Stockwerkeigentumsbewirtschaftung ist gleichzeitig durch einen wachsenden Marktbedarf und durch eine umstrittene wirtschaftliche Tragfähigkeit gekennzeichnet. Honorardruck, hoher operativer Aufwand und ein interdisziplinäres Anforderungsprofil führen zu einer Erosion der Margen (Martel, 2025). Was profitable Verwaltungen von nicht profitablen Verwaltungen unterscheidet, ist bislang kaum untersucht.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diese Erklärungslücke empirisch zu schliessen. Im Einzelnen verfolgt die Arbeit drei Teilziele. Erstens soll eine systematische empirische Bestandsaufnahme der Profitabilität der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung auf Unternehmensebene erstellt werden. Zweitens sollen die organisatorischen, strukturellen und technologischen Faktoren identifiziert werden, die zwischen profitablen und nicht profitablen Verwaltungen unterscheiden.

Drittens sollen aus den Ergebnissen praxisrelevante Handlungsempfehlungen für grosse Verwaltungen und für kleine und mittlere Unternehmen abgeleitet werden.

Die Arbeit versteht sich primär als wirtschaftswissenschaftlicher Beitrag mit konkreter Praxisrelevanz. Sie richtet sich an Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in Bewirtschaftungsunternehmen, an Branchenverbände sowie an Forschende, die sich mit der Profitabilitätssteuerung personalintensiver Immobiliendienstleistungen befassen.

1.3 Abgrenzung und Forschungsrahmen

Die Untersuchung ist in mehrfacher Hinsicht abzugrenzen. Geografisch beschränkt sie sich auf den Schweizer Markt. Aufgrund der Adressquelle der empirischen Erhebung und der Sprachregion der teilnehmenden Unternehmen liegt der faktische Schwerpunkt auf der Deutschschweiz.

Sachlich konzentriert sich die Arbeit auf die Organisationseinheit «Stockwerkeigentumsbewirtschaftung» innerhalb von Bewirtschaftungsunternehmen. Untersucht wird, ob diese Einheit auf Unternehmensebene einen positiven finanziellen Beitrag zum Gesamtergebnis leistet. Bewusst ausgeklammert werden Verkaufsmandate sowie die Renditebewirtschaftung, welche nur als Vergleichspunkt herangezogen wird. Ebenso nicht Gegenstand der Arbeit sind die Perspektive der Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer, die Bewertung einzelner Mandate sowie eine flächendeckende Marktforschung zu Honorarniveaus.

Begrifflich orientiert sich die Arbeit am juristischen Begriff des Stockwerkeigentums gemäss Art. 712a ZGB sowie am betriebswirtschaftlichen Begriff der Profitabilität im Sinne der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung (Coenenberg et al., 2016, S. 226–230). Beide Begriffe werden in den Abschnitten 2.1.1 bzw. 2.3.1 vertieft. Erfolgsfaktoren werden in dieser Arbeit als operationalisierbare Stellhebel der Profitabilität verstanden und in drei Kategorien gegliedert: organisatorische, strukturelle und technologische Faktoren.

Methodisch stützt sich die Untersuchung auf eine quantitative Online-Umfrage als Hauptmethode sowie auf halbstrukturierte Experteninterviews zur qualitativen Vertiefung. Eine kantonale Detailanalyse, eine rechtsdogmatische Vertiefung der Revision des Stockwerkeigentumsrechts sowie eine eigenständige Marktanalyse der PropTech-Landschaft sind nicht Gegenstand der Arbeit.

1.4 Forschungslücke und Forschungsfragen

Der bisherige Forschungsstand zum Stockwerkeigentum in der Schweiz gliedert sich in vier Themenblöcke: die juristische Kommentarliteratur (Wermelinger, 2023), die Forschung zur baulichen und finanziellen Werterhaltung (Fanger et al., 2016, S. 2; Heim et al., 2023, S. 9; Kubli et al., 2025, S. 14–17), die branchen- und fachpraktische Berichterstattung (de Roche, 2021, S. 12–13, 15; Martel, 2025) sowie die Digital Real Estate Studie zur Digitalisierung der Immobilienwirtschaft (pom+Consulting AG, 2025). Diese Beiträge decken die rechtlichen Grundlagen, die Werterhaltung aus Eigentümersicht, die operativen Herausforderungen der Branche sowie die generelle Digitalisierung ab.

Aus dieser Bestandsaufnahme leitet sich eine konkrete Forschungslücke ab. Eine systematische empirische Untersuchung zur Profitabilität der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung auf Unternehmensebene ist für den Schweizer Markt, soweit im Rahmen dieser Arbeit recherchierbar, bislang nicht öffentlich verfügbar. Insbesondere fehlt eine differenzierte Analyse der Erfolgsfaktoren auf Unternehmensebene. Auch die Frage nach der Wirkung von Unternehmensgrösse, Spezialisierungsgrad und Mandatsselektion auf das Betriebsergebnis der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung ist bislang kaum untersucht.

Aus der identifizierten Forschungslücke leitet sich die folgende übergeordnete Forschungsfrage ab:

> *Unter welchen organisatorischen, strukturellen und technologischen Bedingungen kann Stockwerkeigentum in der Schweiz unabhängig von der Unternehmensgrösse profitabel bewirtschaftet werden?*

Diese übergeordnete Frage gliedert sich in drei Teilforschungsfragen, die jeweils einen unterschiedlichen Blickwinkel auf das Forschungsfeld einnehmen:

FF 1: Welche Gründe führen dazu, dass grosse Immobilienverwaltungen die Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum häufig meiden, und welche Bewertungskriterien liegen dieser Entscheidung zugrunde?

FF 2: Welche organisatorischen, strukturellen und betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren ermöglichen es Unternehmen, Stockwerkeigentum profitabel zu bewirtschaften?

FF 3: Welche Technologien und Prozessoptimierungen können die Rentabilität der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung nachhaltig verbessern?

1.5 Hypothesen

Auf der Grundlage der Forschungsfragen werden die folgenden vier Hypothesen formuliert, die in der empirischen Untersuchung systematisch zu prüfen sind:

H 1: Profitabilität in der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung ist nicht ausschliesslich eine Frage der Unternehmensgrösse, sondern wesentlich durch organisatorische und strukturelle Merkmale bedingt.

H 2: Die Höhe und Allokation der Overhead-Kosten beeinflusst die Gesamtprofitabilität der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung wesentlich.

H 3: Der Beitrag von Digitalisierungsmassnahmen zur Profitabilität der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung hängt wesentlich von der organisatorischen und prozessualen Reife des Unternehmens ab, insbesondere vom Grad der Spezialisierung und Prozessstandardisierung.

H 4: Die Vermeidungsentscheidung grosser Immobilienverwaltungen gegenüber der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung ist nicht ausschliesslich durch die Honorarhöhe bedingt; strukturelle Faktoren wie Fachkräftemangel und operative Komplexität bleiben auch bei verbesserten Honorarbedingungen wirksam.

Die Hypothesen sind aus dem Forschungsstand und dem theoretischen Bezugsrahmen abgeleitet. Ihre systematische Prüfung erfolgt in der empirischen Untersuchung in Kapitel 3. Die abschliessende Bewertung der einzelnen Hypothesen wird in der Diskussion in Kapitel 4 vorgenommen.

1.6 Aufbau der Arbeit und methodisches Vorgehen

Auf die vorliegende Einleitung folgt in Kapitel 2 die theoretische Fundierung. Dieses Kapitel behandelt das Stockwerkeigentum in der Schweiz, die Besonderheiten und den rechtlichen Rahmen der Bewirtschaftung, die kennzahlenbezogene Klärung der Profitabilität personalintensiver Dienstleistungsunternehmen sowie die Digitalisierung in der Immobilienbewirtschaftung. Kapitel 2 rundet die theoretische Fundierung mit der Aufarbeitung des Forschungsstandes und der Präzisierung der Forschungslücke ab.

Kapitel 3 bildet den empirischen Kern der Arbeit. Es dokumentiert das methodische Vorgehen der quantitativen Online-Umfrage und der ergänzenden Experteninterviews, präsentiert die Ergebnisse zu Profitabilität, Effizienzkennzahlen, Honorierung, Organisation, Technologie und strategischer Einschätzung und führt in einer Synthese die Profile profitabler und nicht profitabler Verwaltungen zusammen.

Kapitel 4 ordnet die Ergebnisse in den theoretischen Bezugsrahmen ein, bewertet die Hypothesen, reflektiert die methodischen Grenzen der Untersuchung und diskutiert die Implikationen für die Schweizer Immobilienbewirtschaftung. Kapitel 5 schliesst die Arbeit mit einer Zusammenfassung der Kernergebnisse, einem Fazit, praxisorientierten Handlungsempfehlungen für grosse Verwaltungen sowie kleine und mittlere Bewirtschaftungsunternehmen und einem Ausblick auf weitere Forschungsfelder und Branchenentwicklungen ab.

Methodisch verbindet die Arbeit eine systematische Literatur- und Quellenanalyse mit einer quantitativen Online-Umfrage unter Schweizer Bewirtschaftungsunternehmen und halbstrukturierten Experteninterviews. Die Interviews adressieren gezielt Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger grosser Verwaltungen sowie Inhaberinnen und Inhaber erfolgreich tätiger kleiner und mittlerer Unternehmen. Die detaillierte Beschreibung der Methodik, der Stichprobe und der Auswertungslogik erfolgt in Abschnitt 3.1.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Stockwerkeigentum in der Schweiz

2.1.1 Rechtliche Grundlagen und Begriff

Stockwerkeigentum ist eine besondere Form des Miteigentums an einem Grundstück. Es wurde durch die Revision des Sachenrechts mit Wirkung zum 1. Januar 1965 in das Schweizerische Zivilgesetzbuch aufgenommen und ist in den Art. 712a–712t ZGB geregelt. Nach der Legaldefinition von Art. 712a Abs. 1 ZGB ist Stockwerkeigentum «der Miteigentumsanteil an einem Grundstück, der dem Miteigentümer das Sonderrecht gibt, bestimmte Teile eines Gebäudes ausschliesslich zu benutzen und innen auszubauen» (Art. 712a Abs. 1 ZGB).

Stockwerkeigentum verknüpft damit zwei rechtliche Ebenen: einerseits den Miteigentumsanteil am gesamten Grundstück (Stammgrundstück) und andererseits das Sonderrecht an einer bestimmten Stockwerkeinheit. Die gemeinschaftlichen Teile, namentlich der Boden, das Tragwerk, die Dachflächen, die Fassade sowie zentrale Anlagen wie Heizung, Lift, Treppenhaus und Aussenflächen, stehen im Miteigentum aller Stockwerkeigentümer und sind zwingend gemeinschaftlich (Art. 712b Abs. 2 ZGB). Demgegenüber kann sich das Sonderrecht auf Teile beziehen, die in sich abgeschlossen sind und über einen eigenen Zugang verfügen, typischerweise auf Wohnungen, Büros oder Gewerbeflächen (Art. 712b Abs. 1 ZGB).

Die Stockwerkeigentümergemeinschaft (im Folgenden: STWEG) ist keine juristische Person, verfügt aber gemäss Art. 712l ZGB im Rahmen der gemeinschaftlichen Verwaltung über eine beschränkte Rechts-, Handlungs- und Parteifähigkeit. Sie kann eigenes Vermögen halten, Verträge in eigenem Namen abschliessen und vor Gericht klagen und auch beklagt werden. Die innere Organisation richtet sich nach den Art. 712m–712t ZGB sowie nach der vertraglich vereinbarten Gemeinschaftsordnung, namentlich dem Begründungsakt und dem Reglement (Fanger et al., 2016, S. 2). Aus der rechtlichen Konstruktion ergeben sich besondere organisatorische Anforderungen an die Verwaltung. Diese werden in den Abschnitten 2.2 und 2.3 vertieft und in den Modulen B und C der empirischen Untersuchung geprüft.

2.1.2 Marktbedeutung und Verbreitung

Stockwerkeigentum hat sich seit seiner Einführung zu einer tragenden Säule der Wohneigentumsbildung in der Schweiz entwickelt. Wesentlicher Treiber war der gesetzgeberische Zweck, breiten Bevölkerungskreisen den Zugang zu Wohneigentum zu ermöglichen (Lareida et al., 2025, S. 11). Während die gesamtschweizerische Wohneigentumsquote mit rund 36 Prozent im internationalen Vergleich tief liegt, ist sie zwischen 1970 und 2015 kontinuierlich gestiegen, was gemäss dem Bundesamt für Wohnungswesen hauptsächlich der raschen Zunahme von neuen Stockwerkeigentumswohnungen zu verdanken war. Dies wurde durch die 1965 erfolgte Aufnahme des Stockwerkeigentums ins ZGB ermöglicht, welche die rechtliche Grundlage für dessen breite Begründung und Bebauung schuf. Seither ist ein leichter Rückgang zu verzeichnen (BWO, 2024). Aktuelle Schätzungen gehen schweizweit von rund 970'000 Eigentumswohnungen aus (Wüest Partner, ohne Datum; zit. in Martel, 2025).

Eine Auswertung der Zürcher Kantonalbank für den Kanton Zürich zeigt, dass dort rund jede fünfte Wohnung in Mehrfamilienhäusern dem Stockwerkeigentum zuzurechnen ist. In urbanen Lagen handelt es sich häufig um umgewandelte Mietwohnungen aus der Zeit vor der Einführung des Stockwerkeigentums. Bei Neubauten ist der Anteil an Stockwerkeigentum deutlich geringer (Lareida et al., 2025, S. 11).

2.1.3 Aktuelle Herausforderungen

Der Schweizer Bestand von Stockwerkeigentum wird immer älter. Liegenschaften aus den 1960er- und 1970er-Jahren erreichen in den kommenden Jahren das Alter, in dem die erste Gesamtsanierung ansteht, mit entsprechenden Folgen für die Bewirtschaftung. Eine empirische Untersuchung der Hochschule Luzern quantifiziert den schweizweit als sanierungsbedürftig klassifizierten Gebäudebestand auf rund 180'000 Gebäude und führt

den resultierenden Sanierungsstau primär auf eine mangelnde langfristige Planung sowie eine unzureichende Dotierung des Erneuerungsfonds zurück (Heim et al., 2023, S. 9). Strukturell begünstigt wird diese Dotierungslücke dadurch, dass die Einrichtung eines Erneuerungsfonds nach geltendem Recht fakultativ bleibt und der Gesetzgeber bewusst auf eine zwingende Finanzierungsvorgabe verzichtet hat (Wermelinger, 2013, S. 150). Wermelinger (2013, S. 151, 166) qualifiziert den Erneuerungsfonds gleichwohl als bedeutendes Instrument der Unterhalts- und Erneuerungsstrategie mit ausgeprägter Stabilitätsfunktion für die Gemeinschaft und plädiert vor diesem Hintergrund für die Einführung eines gesetzlichen Teilobligatoriums. Parallel dazu befindet sich das Stockwerkeigentumsrecht in einem Revisionsprozess: Nach der Vernehmlassung von 2024 hat der Bundesrat am 13. Mai 2026 die Botschaft zu einer punktuellen Anpassung der Art. 712a ff. ZGB verabschiedet, die unter anderem die Werterhaltung des Bestands adressiert (Schweizerischer Bundesrat, 2024, 2026). Sowohl der wachsende Erneuerungsbedarf als auch der sich wandelnde Rechtsrahmen erhöhen die fachlichen Anforderungen an die Verwaltung und unterstreichen die Relevanz einer wirtschaftlich tragfähigen Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum, die im folgenden Abschnitt (2.2) näher betrachtet wird.

2.2 Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum

2.2.1 Rechtlicher Rahmen und Aufgaben der Verwaltung

Die Bewirtschaftung einer Stockwerkeigentümergemeinschaft erfolgt nach Art. 712q–712t ZGB durch eine Verwaltung, die von der Eigentümerversammlung bestellt wird. Diese Bestellung ist nicht zwingend. Jeder Stockwerkeigentümer sowie jeder Dritte mit berechtigtem Interesse kann gemäss Art. 712q Abs. 1 ZGB die gerichtliche Einsetzung einer Verwaltung verlangen. Zwischen Gemeinschaft und Verwaltung wird ein Vertrag abgeschlossen. Dieser ist ein einfacher Auftrag im Sinne der Art. 394 ff. OR. Das Recht der Eigentümerversammlung auf Abberufung der Verwaltung ist nach Art. 712r Abs. 1 ZGB jederzeit ausübbar und nach herrschender Lehre zwingender Natur. Selbst «unkündbare» Verwaltungsverträge oder solche mit Mindestlaufzeit können einer Abberufung nicht entgegengehalten werden (Wermelinger, 2023, S. 826–827).

Die gesetzlichen Aufgaben der Verwaltung sind in Art. 712s ZGB beschrieben. Sie umfassen drei Hauptbereiche. Diese sind die Vorbereitung und Durchführung der gemeinschaftlichen Verwaltungshandlungen einschliesslich der Vollziehung der Beschlüsse der Eigentümerversammlung, die Vornahme dringlicher Massnahmen zur Verhinderung oder Beseitigung von Schäden sowie die Verteilung der gemeinschaftlichen Kosten und Lasten

auf die einzelnen Stockwerkeigentümer und die Geltendmachung der Beitragsforderungen. Hinzu kommt nach Art. 712t ZGB die Vertretung der Gemeinschaft nach aussen im Rahmen der gesetzlichen oder durch Beschluss erteilten Vertretungsmacht.

In der Praxis lassen sich die Aufgaben der Stockwerkeigentumsverwaltung in drei operative Leistungsbereiche gliedern, die in Bewirtschaftungsverträgen wiederkehrend auftreten und exemplarisch in den Allgemeinen Bedingungen der Jeggli Immobilien GmbH aufgeführt sind (2015, S. 1). Tabelle 1 fasst die operativen Leistungsbereiche im Überblick zusammen.

Leistungsbereich	**Operative Aufgaben (nicht abschliessend)**
Administrative Bewirtschaftung	Vorbereitung, Durchführung und Protokollierung der Eigentümerversammlung, Umsetzung der gefassten Beschlüsse, Korrespondenz mit den Eigentümern, Pflege der Eigentümerstammdaten, Versicherungsadministration
Technische Bewirtschaftung	Steuerung der Hauswartung, Vergabe und Überwachung von Unterhalts- und Reparaturarbeiten, Koordination mit Handwerkern, langfristige Unterhalts- und Erneuerungsplanung, Schadensabwicklung
Finanzielle Bewirtschaftung	Liegenschaftsbuchhaltung, Erstellung vom Budget, Jahresabrechnung und Heizkosten- bzw. Betriebskostenabrechnung, Verwaltung des Erneuerungsfonds, Inkasso der Beitragsforderungen, statistische Erhebungen und Berichterstattung

Tabelle 1: Operative Leistungsbereiche der Stockwerkeigentumsverwaltung (eigene Darstellung in Anlehnung an Jeggli Immobilien GmbH, 2015, S. 1)

Innerhalb der finanziellen Bewirtschaftung kommt der Verwaltung des Erneuerungsfonds eine besondere Sorgfaltspflicht zu. Wermelinger (2013, S. 156) hält fest, dass der Verwalter den Erneuerungsfonds als zweckgebundenes Sondervermögen stets getrennt vom übrigen Verwaltungsvermögen und vom persönlichen Vermögen anzulegen sowie ausschliesslich risikofreie Anlageformen zu wählen hat. Andernfalls droht im Konkursfall des Verwalters ein Mittelverlust, da die geäufneten Beiträge in die Konkursmasse einfliessen können.

Die Komplexität der Aufgaben wird durch die rechtliche Stellung der STWEG als Verwaltungsgemeinschaft ohne eigene Rechtspersönlichkeit zusätzlich erhöht. Die Vertretungsmacht der Verwaltung ist materiell begrenzt. Im Rahmen summarischer Verfahren verfügt der Verwalter zwar über eine gesetzliche Vertretungsmacht und kann ohne Beschluss oder Vollmacht der Versammlung handeln. Ausserhalb davon bedarf jedoch jede Verfahrenseinleitung einer fallweisen Ermächtigung durch die Eigentümerversammlung, wobei eine abstrakte und allgemeine Vorab-Erweiterung der Vertretungsbefugnis auf alle möglichen Gerichtsverfahren unzulässig ist (Wermelinger, 2023, S. 900-901, 905). Für Prozessführungen ausserhalb des summarischen Verfahrens bedarf es nach Art. 712t Abs.

2 ZGB einer separaten Ermächtigung durch die Eigentümerversammlung. Die Selbsteinschätzung der Verwaltungen zur Rollentrennung und Prozessstandardisierung wird in der empirischen Untersuchung (Modul E, Fragen E1 bis E3) systematisch erfasst.

2.2.2 Besonderheiten gegenüber der Renditebewirtschaftung

Die Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum weist im Vergleich zur klassischen Renditebewirtschaftung signifikante Unterschiede auf. Die Renditebewirtschaftung erfolgt in der Regel auf Grundlage standardisierter, bilateraler Mietverhältnisse zwischen einem Eigentümer und einzelnen Mietparteien. Demgegenüber orientiert sich die Stockwerkeigentumsbewirtschaftung an einer Gemeinschaft gleichberechtigter Miteigentümer, die unterschiedliche Interessen, Zeithorizonte und finanzielle Möglichkeiten aufweisen. Die Stockwerkeigentumsbewirtschaftung handelt nicht im Auftrag einer einzelnen weisungsbefugten Person, sondern setzt die kollektive Willensbildung der Gemeinschaft um (Art. 712m–712o ZGB). So entsteht ein strukturell höherer Koordinations- und Vermittlungsaufwand, welcher die Bewirtschaftung kennzeichnet (de Roche, 2021, S. 13; Martel, 2025).

Damit verbunden ist ein interdisziplinäres Anforderungsprofil. Neben Fach- und Rechtskenntnissen verlangt die Stockwerkeigentumsbewirtschaftung ausgeprägte Sozial- und Methodenkompetenz, namentlich Gesprächsführung, Moderation und psychologisches Geschick im Umgang mit unterschiedlichen Eigentümerinteressen (SVIT Schweiz, 2024, S. 12). Wie de Roche (2021, S. 15) festhält, ist «die Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum anspruchsvoll, die Suche und die Ausbildung von Personal in diesem Bereich entsprechend schwierig». Auch aktuelle Branchenberichte führen den verbreiteten Fachkräftemangel massgeblich auf diese besonderen Anforderungen zurück (Martel, 2025).

Eine weitere Besonderheit liegt in der zeitlichen Struktur der Leistungserbringung. Die Beschlussfassung der Gemeinschaft findet in der Regel in einer Eigentümerversammlung statt, die ausserhalb der regulären Arbeitszeit am Abend abgehalten wird. Zudem konzentriert sich die Versammlungssaison in der Praxis hauptsächlich auf die Monate März bis Mai, was zu einer ausgeprägten saisonalen Spitzenbelastung führt (Martel, 2025). Da sich Dienstleistungen nicht auf Vorrat erbringen lassen, stellt diese ungleichmässige Auslastung über das Jahr eine eigenständige betriebswirtschaftliche Herausforderung dar (vgl. Kap. 2.3.2).

2.2.3 Honorierungsmodelle

Die Honorierung der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung erfolgt in der Schweizer Praxis grundsätzlich pauschal (de Roche, 2021, S. 12). Verwaltungsverträge orientieren sich häufig an branchenüblichen Standardvorlagen einzelner Verwaltungsfirmen oder Verbände (vgl. exemplarisch Jeggli Immobilien GmbH, 2015).

Die Honorierung steht dabei unter grossem Druck. Branchenspezifische Honorartarife wurden aus wettbewerbsrechtlichen Gründen abgeschafft. Die Honorare bewegen sich in der Praxis typischerweise im Bereich von rund CHF 850 bis CHF 900 pro Wohnung im Jahr. Auch kommt hinzu, dass der Aufwand bei kleinen und grossen Gemeinschaften annähernd gleich anfällt. Jede Gemeinschaft benötigt unabhängig von ihrer Grösse eine Jahresabrechnung, eine Eigentümerversammlung und die Erfüllung der gesetzlichen Pflichten. Kleine Gemeinschaften mit wenigen Einheiten sind daher bei einer rein einheitenbasierten Honorierung wirtschaftlich besonders herausfordernd (Martel, 2025).

Die in der Schweizer Praxis verwendeten Honorierungsansätze lassen sich für die Zwecke dieser Arbeit zu zwei Grundmodellen verdichten:

- Pauschalhonorar pro Einheit (Honorar pro Wohnung und Jahr): Das traditionell gebräuchliche Grundmodell, dessen Höhe sich an der Anzahl bewirtschafteter Stockwerkeinheiten orientiert. Vorteil ist die einfache Kalkulierbarkeit. Der Nachteil ist, dass der effektive Aufwand nur unzureichend abgebildet wird, insbesondere bei kleinen Gemeinschaften, bei denen der einheitenunabhängige Grundaufwand stark ins Gewicht fällt.
- Zweistufiges Modell aus Grundhonorar plus Einheitskomponente: Trägt der Beobachtung Rechnung, dass viele Verwaltungstätigkeiten mit der Anzahl Wohnungen nur eingeschränkt skalieren. Eine Pauschale pro Gemeinschaft kompensiert die Grundkosten und ein zusätzlicher Tarif pro Einheit bildet den variablen Aufwand ab (Martel, 2025).

Unabhängig von der gewählten Honorarbasis hängt die Profitabilität wesentlich davon ab, wie konsequent Leistungen ausserhalb des Grundleistungskatalogs als Zusatzaufwand fakturiert werden. De Roche (2021, S. 15) verweist auf die Bedeutung einer sauberen Vertragsgestaltung und einer transparenten, frühzeitigen Kommunikation als Voraussetzung für die Akzeptanz solcher Zusatzverrechnungen.

Martel (2025) beschreibt mit dem «Querulanten-Passus» eine in der Praxis verbreitete Vertragsklausel, welche die Verrechnung übermässigen Einzelfallaufwands ausdrücklich erlaubt. Die Verrechnungsdisziplin ist damit eine eigenständige Stellgrösse der Profitabilität, die in der empirischen Untersuchung als Pricing-Disziplin separat erfasst wird (Modul G, vgl. Abschnitt 3.8.2 und 3.9).

2.3 Profitabilität personalintensiver Dienstleistungsunternehmen

2.3.1 Begriff der Profitabilität und Kennzahlen

Profitabel ist ein Geschäftsbereich, wenn er einen positiven Beitrag zum Unternehmensergebnis liefert. Wie hoch dieser Beitrag ausfällt, lässt sich auf zwei Ebenen messen. Diese Arbeit nutzt dafür die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung, ein Standardinstrument des operativen Controllings (Coenenberg et al., 2016, S. 226–230). Anders als die Vollkostenrechnung trennt sie direkt zurechenbare Kosten von Gemeinkosten.

Daraus ergibt sich eine zweistufige Ergebnisbetrachtung, die für die vorliegende Untersuchung konzeptionell wichtig ist. Auf der ersten Ebene steht der Deckungsbeitrag, der sich aus den Erträgen abzüglich der direkt zurechenbaren Kosten, wie den direkten Personalkosten sowie direkt zurechenbare Sachkosten, ergibt. Auf der zweiten Ebene wird der Gewinnbeitrag betrachtet, der zusätzlich die anteiligen Gemein- beziehungsweise Overhead-Kosten berücksichtigt (Coenenberg et al., 2016, S. 226–230). Diese Zwei-Ebenen-Logik erlaubt es, die Profitabilität auf operativer Ebene (vor Overhead) von jener auf unternehmerischer Gesamtebene (nach Overhead) zu unterscheiden.

Dass die Kostenrechnung bei Dienstleistungen besondere Anforderungen stellt, ist in der Literatur anerkannt. Die Immaterialität der Leistung und die hohe Personalintensität verschieben das Gewicht von den Material- hin zu den Personalkosten und erschweren die verursachungsgerechte Zurechnung von Gemeinkosten (Coenenberg et al., 2016, S. 312). Für die Stockwerkeigentumsbewirtschaftung als personalintensive Dienstleistung sind daher Kennzahlen erforderlich, die sowohl die operative Tragfähigkeit als auch die Auslastung des eingesetzten Personals abbilden.

In Anlehnung an die kostenrechnerische Literatur und mit Blick auf die Besonderheiten der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung werden für die empirische Untersuchung vier Kennzahlen als zentral identifiziert und in nachfolgender Tabelle aufgeführt:

Kennzahl	Definition und Aussagekraft	Modul Empirie
Deckungsbeitrag	Differenz zwischen Honorarerträgen und direkt zurechenbaren Kosten ohne Overhead: Misst die operative Tragfähigkeit der Organisationseinheit	Modul C, Frage C2
Gewinnbeitrag mit Overhead	Deckungsbeitrag abzüglich anteiliger Overhead-Kosten der Unternehmensführung, der Querschnittsfunktionen und der Infrastruktur	Modul C, Frage C3
Verhältnis Erträge zu Personalkosten	Personalkostenquote: Personalkosten/Honorarvolumen. Werte unter 1,0 signalisieren operative Tragfähigkeit, Werte gegen 1,0 zeigen schwindenden Spielraum für Overhead-Deckung.	Modul B, Fragen B4 und B7
Auslastung pro Vollzeitstelle	Anzahl betreuter Gemeinschaften bzw. Stockwerkeinheiten pro Vollzeitstelle als Indikator für die operative Effizienz des Front-Personals	Modul B, Fragen B5 und B6

Tabelle 2: Profitabilitätskennzahlen für personalintensive Dienstleistungsunternehmen und ihre Operationalisierung in der empirischen Untersuchung (eigene Darstellung in Anlehnung an Coenenberg et al., 2016, S. 226-230).

Die Wirtschaftlichkeit einer Geschäftseinheit wie der Organisationseinheit «Stockwerkeigentum» eines Bewirtschaftungsunternehmens wird nicht nur durch den operativen Deckungsbeitrag bestimmt, sondern auch durch die Höhe und Verteilung der Overhead-Kosten. Diese Unterscheidung ist elementar für die Untersuchung und wird in den Modulen B und C überprüft (vgl. Abschnitt 3.3 und 3.4).

2.3.2 Skaleneffekte, Spezialisierung und Standardisierung

Aus den relevanten Merkmalen von Dienstleistungen ergeben sich für die Profitabilitätssteuerung mehrere Implikationen. Dienstleistungen sind durch Immaterialität, die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess sowie eine eingeschränkte Lagerfähigkeit gekennzeichnet (Bruhn et al., 2019, S. 64–66). Daraus folgt zum einen, dass die direkten Personalkosten den wichtigsten Kostentreiber bilden, und die effiziente Auslastung des qualifizierten Personals den zentralen operativen Hebel der Profitabilität darstellt. Zum anderen lassen sich Dienstleistungen kaum auf Vorrat erbringen, weshalb eine möglichst gleichmässige Kapazitätsauslastung über das Jahr eine eigenständige Steuerungsgrösse ist. Für die Stockwerkeigentumsbewirtschaftung ist dieser Aspekt angesichts der saisonalen Konzentration der Eigentümerversammlungen von besonderer Bedeutung.

Im Dienstleistungssektor wirken Skaleneffekte tendenziell schwächer als in der industriellen Produktion, da die Leistungserstellung an die Mitwirkung von Personal gebunden bleibt. Eine gezielte Standardisierung der Leistungsprozesse, die Spezialisierung des

Personals sowie der Einsatz digitaler Hilfsmittel können jedoch zu erheblichen Effizienzsteigerungen führen (Bruhn et al., 2019, S. 57, 65). Für die Stockwerkeigentumsbewirtschaftung sind dabei drei Hebel von besonderer Bedeutung:

- Prozessstandardisierung: Die Definition und Organisation wiederkehrender Abläufe wie zum Beispiel die Vorbereitung der Versammlung, die Erstellung der Abrechnung oder die Rechnungsfreigabe reduzieren den koordinatorischen Aufwand und machen die Leistungserstellung weniger personengebunden. Standardisierung erleichtert zudem die Einarbeitung neuer Mitarbeitender und stützt die Qualitätssicherung (Bruhn et al., 2019, S. 57).
- Spezialisierung der Organisation: Eine klare Trennung der Funktionen, beispielsweise zwischen Bewirtschaftung, Buchhaltung und technischer Betreuung, ermöglicht den Aufbau spezialisierter Teams und erhöht die Bearbeitungsgeschwindigkeit. In der Praxis ist auch die organisatorische Trennung zwischen Rendite- und Stockwerkeigentumsbewirtschaftung verbreitet, da das jeweilige Anforderungsprofil unterschiedlich ist (Martel, 2025).
- Aktive Mandatsselektion: Profitabilität lässt sich nicht nur durch operative Effizienzsteigerungen, sondern auch durch eine bewusste Steuerung der Auftragsstruktur erhöhen. Da der Grundaufwand pro Gemeinschaft weitgehend unabhängig von deren Grösse anfällt (vgl. Abschnitt 2.2.3), liegt es nahe, dass Verwaltungen Instrumente wie Mindesthonorare anwenden und wirtschaftlich nicht tragfähige Mandate vermeiden. Ob und in welcher Form solche Selektionsmechanismen in der Praxis eingesetzt werden, ist eine der empirisch zu prüfenden Fragestellungen dieser Arbeit.

Bruhn et al. (2019, S. 64) verweisen auf das Spannungsfeld zwischen einer effizienzbedingten Standardisierung und der notwendigen Individualität der Kundenbeziehung. Für die Stockwerkeigentumsbewirtschaftung ist dieses Spannungsfeld besonders ausgeprägt, da jede Stockwerkeigentümergemeinschaft als rechtlich eigenständige Einheit über ein eigenes Reglement und eigene Beschlüsse verfügt. Standardisierte Prozesse müssen daher so ausgestaltet sein, dass sie den unterschiedlichen Bedürfnissen der einzelnen Gemeinschaften gerecht werden.

Aus der dienstleistungs- und kostenrechnerischen Literatur ergibt sich somit ein konzeptioneller Rahmen, der die Profitabilität personalintensiver Immobiliendienstleistungen über drei Kategorien erfasst: Honorarniveau und Pricing-Disziplin, Auslastung und Personaleffizienz sowie Anteil und Allokation der Overhead-Kosten.

Diese Kategorien werden in Kapitel 3 mit den in Tabelle 3 (Abschnitt 2.5.2) ausgewiesenen acht operationalisierten Erfolgshebeln systematisch geprüft.

2.4 Digitalisierung und Prozessoptimierung in der Immobilienbewirtschaftung

2.4.1 Digitaler Reifegrad der Schweizer Immobilienwirtschaft

Der Digital Real Estate Index (DRE-i) wird seit 2016 jährlich vom Beratungsunternehmen pom+ erhoben und misst den digitalen Reifegrad der Schweizer Bau- und Immobilienbranche auf einer Skala von 1 bis 10 (pom+Consulting AG, 2025, S. 40–41). In der zehnten Ausgabe der Erhebung 2025, die auf den Einschätzungen von 172 Führungs- und Fachkräften beruht, liegt der durchschnittliche Reifegrad bei 4.0 Punkten. Dies entspricht einem Rückgang von 0.6 Punkten gegenüber dem Vorjahr und ist bereits der zweite aufeinanderfolgende Rückgang seit dem Höchststand von 2023 (pom+Consulting AG, 2025, S. 6, 8, 17).

Aus Sicht der vorliegenden Arbeit ist insbesondere die Beobachtung wichtig, dass die Branche der Digitalisierung trotz Investitionen einen relativ geringen Mehrwert attestiert. Strukturelle Hemmnisse wie hohe Integrationshürden, mangelnde Datenqualität, Investitionskosten und fehlendes Change Management hält pom+Consulting AG (2025, S. 6, 20) für die wesentlichen Treiber. Diese strukturelle Friktion ist für die Bewirtschafter besonders relevant, da sie Investitionsentscheidungen mit langem Amortisationshorizont treffen müssen, ohne diese unmittelbar in höheren Honoraren weitergeben zu können. Dies ist ein Spannungsfeld, das in der empirischen Untersuchung in Modul F (insbesondere Frage F8 zum wahrgenommenen Profitabilitätsbeitrag der Digitalisierung) systematisch erfasst wird.

2.4.2 Anwendungsfelder digitaler Technologien in der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung

Die Anwendungsfelder digitaler Technologien in der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung lassen sich in vier Bereiche gliedern, die im empirischen Teil mit den Fragen F1 bis F9 erfasst werden:

- Backoffice-Automatisierung: Workflows für Rechnungsverarbeitung, Kreditorenfreigaben, Schadensmeldungen sowie standardisierte Dokumenten- und Vertragsverwaltung. Diese Anwendungen verlagern manuelle Routinetätigkeiten in regelbasierte digitale Prozesse und sind in der Schweizer Branche bereits weit verbreitet (pom+Consulting AG, 2025, S. 13).

- Eigentümerportale und digitale Kommunikation: Webbasierte Plattformen, über die Stockwerkeigentümer Zugang zu Abrechnungen, Protokollen, Mitteilungen und Schadensmeldungen erhalten. Sie reduzieren telefonische und schriftliche Anfragen an die Verwaltung und stärken die Transparenz gegenüber der Gemeinschaft (de Roche, 2021, S. 13).
- Digitale Versammlungsformate und Stimmabgaben: Hybride oder vollständig digitale Eigentümerversammlungen sowie elektronische Stimmabgabeverfahren. Die rechtliche Zulässigkeit virtueller Versammlungen ist nach der Aufhebung der einschlägigen Bestimmungen aus der COVID-19-Verordnung 3 nicht mehr explizit geregelt. In der Praxis wird gleichwohl davon ausgegangen, dass virtuelle oder hybride Versammlungsformate gestützt auf die Organisationsfreiheit der STWEG zulässig sind, sofern das Reglement die entsprechenden Grundlagen vorsieht (SVIT Schweiz, 2024, S. 15).
- Künstliche Intelligenz und Automatisierung: Anwendungen reichen von der automatisierten Dokumentenextraktion über die Generierung von Standardkorrespondenz bis hin zur teilautomatisierten Buchhaltung. Diese Technologien stehen in der Schweizer Bewirtschaftungsbranche noch am Anfang ihres möglichen Einsatzes (pom+Consulting AG, 2025, S. 13).

2.4.3 Wirtschaftliche Implikationen der Digitalisierung

Für die Profitabilität der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung wirkt die Digitalisierung ambivalent. Den Effizienzgewinnen durch Automatisierung und standardisierte Prozesse stehen Investitions- und Betriebskosten gegenüber, die zunächst die Unternehmenskosten erhöhen und sich erst über einen mehrjährigen Horizont amortisieren. De Roche (2021, S. 13) beschreibt aus Praxissicht, dass viele digitale Werkzeuge zwar verfügbar, jedoch an den Schnittstellen noch nicht ausgereift sind. Dies führt dazu, dass die theoretisch erwartbaren Effizienzgewinne nicht immer realisiert werden können. Ob und unter welchen Bedingungen sich Digitalisierungsinvestitionen in der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung wirtschaftlich auszahlen, ist eine der in der empirischen Untersuchung zu prüfenden Fragen (Modul F, Frage F8).

2.5 Forschungsstand und Forschungslücke

2.5.1 Bisheriger Forschungsstand

Der bisherige wissenschaftliche und praxisorientierte Forschungsstand zum Stockwerkeigentum in der Schweiz lässt sich entlang von vier thematischen Schwerpunkten gliedern.

Erstens behandelt die juristische Literatur das Stockwerkeigentumsrecht umfassend. Besonders die Kommentare zum Zivilgesetzbuch erklären die rechtliche Stellung der STWEG, die Aufgaben der Verwaltung und die Rechtsprechung. Die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Bewirtschaftungstätigkeit wird darin jedoch nicht behandelt. Ergänzend liegen Verbandsstellungnahmen vor, die den Reformbedarf aus Sicht der Immobilienwirtschaft dokumentieren. Die Vernehmlassungsantwort des SVIT Schweiz zur Revision des Stockwerkeigentumsrechts adressiert namentlich die Komplexität der Verwaltungstätigkeit, den Reformbedarf bei Erneuerungsfonds und virtuellen Versammlungen sowie die praktischen Auswirkungen einer zukünftigen Gesetzesrevision (SVIT Schweiz, 2024, S. 2, 9, 15).

Zweitens haben sich Schweizer Forschungseinrichtungen mit der baulichen und finanziellen Werterhaltung von Stockwerkeigentum auseinandergesetzt. Die Hochschule Luzern hat im Rahmen des Innosuisse-Projekts «Luzerner Toolbox» mehrere Themenberichte zur Langzeitstrategie im Stockwerkeigentum publiziert, darunter Fanger et al. (2016, S. 2) zum Musterreglement und zu Zielsetzungen. Das vom Bundesamt für Energie geförderte Forschungsprojekt zu alternativen Finanzierungsmodellen für Sanierungen im Stockwerkeigentum (Heim et al., 2023, S. 9) liefert empirische Befunde zum Sanierungsstau. Die jüngste Auswertung der Zürcher Kantonalbank durch Kubli et al. (2025, S. 14–17) ergänzt diese Erkenntnisse um eine umfassende Analyse des Gebäudezustands und der Vermögen im Erneuerungsfonds im Kanton Zürich. Daraus geht hervor, dass rund 21 Prozent der über 30-jährigen Stockwerkeigentumsgebäude einen gewissen Sanierungsstau aufweisen und die medianen Fondsvermögen unter den Empfehlungen des Schweizer Stockwerkeigentümerverbands liegen. Diese Studien beleuchten primär die Perspektive der Eigentümergemeinschaft und nicht die der Bewirtschaftungsunternehmen.

Drittens dokumentieren Branchen- und Fachpublikationen die operativen Herausforderungen der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung. De Roche (2021, S. 12–13, 15) skizziert in der Verbandszeitschrift Immobilia die Rentabilitätsprobleme aus Sicht der Fachkammer Stockwerkeigentum des SVIT und verweist auf Honorardruck, Nachwuchsmangel und Digitalisierungsbedarf. Martel (2025) zeichnet im November 2025 in der Neuen Zürcher Zeitung ein präzises Branchenbild.

Demnach haben sich grosse Bewirtschaftungsfirmen wie Wincasa, Privera oder Livit aus dem Segment der kleinen Stockwerkeigentümergemeinschaften zurückgezogen, weil bei Honoraren zwischen rund CHF 850 und CHF 900 pro Wohnung im Jahr die Wirtschaftlichkeit nicht mehr gegeben sei. Branchenexperten beziffern den betriebswirtschaftlich notwendigen Umsatz pro Bewirtschafter auf rund CHF 200’000 jährlich, woraus sich bei kleinen Gemeinschaften ein nicht mehr realisierbarer Betreuungsumfang von rund vierzig Liegenschaften pro Person ergibt (Martel, 2025).

Viertens wird die Schweizer Forschung zur Digitalisierung der Immobilienwirtschaft seit 2016 wesentlich durch die jährliche Digital Real Estate Studie von pom+ getragen (pom+Consulting AG, 2025, S. 5, 40). Diese Erhebung deckt die Bau- und Immobilienwirtschaft insgesamt ab und unterscheidet nach Rollen (Eigentümer, Investor, Planer, Bauunternehmer, Bewirtschafter, FM-Dienstleister) (pom+Consulting AG, 2025, S. 9, 40). Sie erlaubt jedoch keine eigenständige Betrachtung der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung als spezifisches Geschäftsfeld.

2.5.2 Forschungslücke und Anknüpfung der vorliegenden Arbeit

Die in Abschnitt 1.4 identifizierte Forschungslücke wird auf Basis des dargestellten Forschungsstandes präzisiert. Neben der Unternehmensgrösse deuten aktuelle Branchenstimmen (de Roche, 2021, S. 13, 15; Martel, 2025) darauf hin, dass operative und strategische Stellgrössen, insbesondere Spezialisierungsgrad, Prozessgestaltung und Mandatsselektion, eine wesentliche Rolle für die Profitabilität spielen könnten.

Die vorliegende Arbeit adressiert diese Lücke. Es erfolgt eine systematische empirische Bestandsaufnahme der Profitabilität der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung in der Schweiz. Ziel ist die Identifizierung der strukturellen, organisatorischen und technologischen Faktoren, die zwischen profitablen und nicht profitablen Unternehmen zu unterscheiden sind. Die in diesem Kapitel dargelegten theoretischen Ausführungen bilden den begrifflichen und konzeptionellen Rahmen für die empirische Untersuchung in Kapitel 3.

Die nachfolgende Tabelle 3 fasst die theoretisch-konzeptionellen Erfolgshebel zusammen und ordnet ihnen die korrespondierenden Module der empirischen Untersuchung sowie die zentralen Forschungsfragen zu.

Theoretischer Erfolgshebel	Operationalisierung in der Empirie	Modul	FF
Deckungsbeitrag vs. Gewinnbeitrag (Overhead-Logik)	C2 (Deckungsbeitrag ohne Overhead) und C3 (Gewinnbeitrag mit Overhead)	C	2
Auslastung pro Vollzeitstelle	B5 (Gemeinschaften pro FTE) und B6 (Einheiten pro FTE)	B	2
Honorar/Personalkosten-Verhältnis	B4 (Honorarvolumen) und B7 (Personalkosten)	B	2
Aktive Mandatsselektion	D2 (Mindesthonorar), D3 (Mindestportfoliogrösse)	D	2
Spezialisierung und Rollentrennung	E1 (spezialisiertes STWE-Team), E2 (Rollentrennung)	E	2
Prozessstandardisierung	E3 (Standardisierungsgrad, Likert-Skala)	E	2
Digitalisierung als Effizienz- und Skalierungshebel	F1–F9 (Technologie-Einsatz) und F8 (wahrgenommener Profitabilitätsbeitrag)	F	3
Strukturelle Vermeidungsgründe der Grossverwaltungen	G1 (Vermeidungsgründe) und G2/G3 (Erfolgsfaktoren/Herausforderungen)	G	1

Tabelle 3: Verbindung der theoretisch-konzeptionellen Erfolgshebel mit den Modulen der empirischen Untersuchung und den Forschungsfragen (FF = untergeordnete Forschungsfrage gemäss Antrag; eigene Darstellung)

Damit ist jeder Erfolgshebel mit konkreten Fragen der Erhebung verknüpft. Die paarweise Auswertung profitabler gegenüber nicht profitablen Verwaltungen erfolgt in der Synthese in Abschnitt 3.9. Die ursprünglich vorgesehene Frage D4 (Baujahrkriterien als Selektionsinstrument) ist hier nicht aufgeführt, da sie aufgrund einer sehr geringen Antwortrate nicht ausgewertet wurde.

3. Empirische Untersuchung

3.1 Methodisches Vorgehen

3.1.1 Erhebungsmethode und Forschungsdesign

Die Datenerhebung erfolgte mittels strukturiertem Online-Fragebogen über die wissenschaftliche Umfrageplattform Unipark (Tivian XI GmbH). Die Plattform erfüllt die Anforderungen des revidierten Schweizer Datenschutzgesetzes und der EU-DSGVO. Der Fragebogen wurde im Frühjahr 2026 versendet und die Auswertung der Daten fand am 14. Mai 2026 statt.

Der Fragebogen umfasste 45 Einzelfragen, gegliedert in acht thematische Module: Unternehmensprofil (A), Marktvolumen (B), Profitabilität (C), Honorierung (D), Organisation und Struktur (E), Technologie und Prozesse (F), Strategische Einschätzung (G) sowie ein optionales Modul zum Experteninterview (H). Die mediane Bearbeitungszeit unter den vollständig abgeschlossenen Fragebögen betrug 13 Minuten. Die vollständige Fragebogen-Vorlage befindet sich in Anhang 1.

Die Filterführung im Fragebogen unterscheidet zwischen STWE-Bewirtschaftern (Filter A4 = Ja) und Nicht-STWE-Bewirtschaftern. Erstere beantworteten die detaillierten Module B bis F, letztere ein gekürztes Modul zu Vermeidungsgründen und potenziellen Wiedereinstiegsbedingungen. Modul G wurde beiden Gruppen vorgelegt, um die strukturellen Vermeidungsgründe sowohl aus Sicht der Nicht-Bewirtschafter als auch aus der Selbstreflexion der STWE-Bewirtschafter zu erfassen.

3.1.2 Adressquelle, Versand und Rücklauf

Die Stichprobenziehung erfolgte gezielt entlang von zwei Zielgruppen, die sich aus dem Forschungsdesign ergaben. Die erste Zielgruppe umfasst die in der Schweiz aktiv tätigen Bewirtschaftungsunternehmen mit STWE-Mandaten. Als Adressquelle dienten die Mitgliedseinträge der Fachkammer Stockwerkeigentum des SVIT, die als einschlägige Branchenvertretung den grössten verfügbaren Pool spezialisierter STWE-Bewirtschafter abdeckt. Aus diesem Verzeichnis wurden insgesamt 136 Unternehmen per E-Mail kontaktiert und zur Teilnahme an der Online-Umfrage eingeladen.

Die zweite Zielgruppe umfasst die grössten Schweizer Bewirtschaftungsunternehmen, die nach öffentlich verfügbaren Angaben keine STWE-Mandate führen. Hier wurden gezielt die neun grössten Marktteilnehmer ohne STWE-Geschäft angeschrieben.

Diese gezielte Ansprache der Bewirtschaftungsfirmen ohne Stockwerkeigentum ist konzeptionell zentral, da die Forschungsfragen explizit die strukturellen Vermeidungsgründe der Grossverwaltungen adressieren (Modul G, Frage G1; vgl. Abschnitt 2.5.2).

Kennzahl	**Wert**
Kontaktierte Unternehmen	145
– SVIT Fachkammer Stockwerkeigentum	136
– grösste Schweizer Verwaltungen ohne STWE	9
Erfasste Datensätze	64
Eliminiert (Filterfrage A4 nicht verwertbar)	3
Auswertbare Fragebögen (N)	61
– davon vollständig ausgefüllt	31
– davon mit teilweiser Bearbeitung	30
STWE-Bewirtschafter (Filter A4 = Ja)	58 (95 %)
Nicht-Bewirtschafter (STWE-Tätigkeit aufgegeben)	3 (5 %)
Funktion: Inhaber/in bzw. Partner/in	49 %
Funktion: Geschäftsleitung	34 %
Funktion: Bereichsleitung STWE	12 %
Funktion: Andere	5 %

Tabelle 4: Stichprobe und Rücklauf der Online-Befragung (eigene Darstellung)

Wie Tabelle 4 zeigt, entspricht der Rücklauf von 61 auswertbaren Fragebögen einer Quote von rund 42 % der Bruttostichprobe, was für eine spezialisierte Branchenumfrage in der Schweiz als hoch einzustufen ist. Die starke Asymmetrie zwischen STWE-Bewirtschaftern und Nicht-Bewirtschaftern ist forschungsdesignbedingt und für die Auswertung gewollt. Die Filterführung in Modul A4 leitete beide Gruppen in unterschiedliche Fragebogen-Pfade. Die hohe Vertretung von Inhaber/innen bzw. Partner/innen sowie der Geschäftsleitung (zusammen rund 83 %) stützt die inhaltliche Qualität der Antworten, da die zentralen Fragen zu Profitabilität, Honorierung und Organisationsstruktur Entscheidungskompetenzen voraussetzen. Aufgrund der geringen Anzahl Nicht-Bewirtschafter sind die Aussagen zu dieser Teilgruppe als qualitative Hinweise und nicht als statistisch belastbare Befunde zu interpretieren.

3.1.3 Auswahl der Interviewpartner und Leitfragen der Experteninterviews

Im optionalen Modul H erklärten sich 15 Umfrageteilnehmende zu einem vertiefenden Experteninterview bereit, verteilt auf fünf profitable, acht teilweise profitable und eine nicht profitable Verwaltung sowie einen Nicht-Bewirtschafter. Aus diesem Pool sowie über gezielte Direktansprache wurden gemäss Forschungsdesign neun Interviews realisiert: zwei mit Entscheidungsträgern grosser Immobilienverwaltungen ohne STWE-Mandate (Gruppe A), drei mit Verwaltungen, die STWE mit unterschiedlichem Profitabilitätsgrad bewirtschaften (Gruppe B), sowie vier mit Inhabern bzw. Geschäftsleitungsmitgliedern erfolgreicher, spezialisierter STWE-KMU (Gruppe C). Innerhalb der Gruppen erfolgte die Auswahl nach Verfügbarkeit sowie nach der Absicht, unterschiedliche Unternehmensgrössen, Regionen und Spezialisierungsgrade abzubilden. Zwei zusätzlich angefragte Entscheidungsträger grosser Immobilienverwaltungen (Gruppe A) reagierten trotz wiederholter Kontaktaufnahme nicht auf die Anfrage und konnten nicht für ein Interview gewonnen werden. Die Interviews wurden als Videogespräche durchgeführt, mit Einverständnis der Interviewpartner aufgezeichnet und im Anschluss vollständig transkribiert. Die Interviewpartner haben zudem der namentlichen Nennung von Person, Funktion und Unternehmen in dieser Arbeit ausdrücklich zugestimmt. Eine Übersicht der Interviewpartner mit Firmen- und Funktionsangabe findet sich in Anhang 3.

Aus den Befunden der Umfrage ergaben sich sieben Themenfelder, die mittels der Experteninterviews vertieft geklärt wurden. Tabelle 5 fasst die verwendeten Leitfragen zusammen. Die detaillierten Frageformulierungen finden sich im Interviewleitfaden in Anhang 2. Die letzte Leitfrage zur Skalierungsgrenze knüpfte an die Forschungsfragen 1 und 2 zugleich an: Aus Sicht von FF 1 lieferte sie eine mögliche strukturelle Erklärung dafür, weshalb Grossverwaltungen die STWE-Bewirtschaftung meiden. Aus Sicht von FF 2 verdeutlichte sie, wo die Grenzen der KMU-Profitabilität in grösseren Strukturen liegen.

Die Antworten zu allen sieben Themenfeldern sind direkt in die nachfolgenden Unterkapitel 3.3 bis 3.8 eingeflossen und werden dort den entsprechenden quantitativen Befunden gegenübergestellt.

Themenfeld	Leitfrage
Vermeidungsgründe und Marktverhalten	Welche Gründe sind für die Vermeidung von STWE-Mandaten durch grosse Immobilienverwaltungen tatsächlich ausschlaggebend?
Overhead und Kostenallokation	Wie strukturieren profitable Verwaltungen ihre Overhead-Kosten, und welche Allokations-Methode wirkt sich wie auf die Profitabilitätseinschätzung aus?
Pricing-Disziplin und Zusatzverrechnung	Mit welchen Instrumenten setzen profitable Verwaltungen die Verrechnung von Zusatzleistungen und die Nachverhandlung von Bestandsmandaten konsequent um?
Mandatsselektion	Welche impliziten Selektionskriterien jenseits formaler Mindesthonorare prägen die Mandatsselektion profitabler Verwaltungen und wie wird mit unprofitablen Bestandsmandaten umgegangen?
Personal und Fachkräftesicherung	Wie binden profitable Verwaltungen ihre Fachkräfte und welche Rolle spielen Weiterbildung, Karrierepfade und Nachfolgeplanung?
Digitalisierung und Prozessstandardisierung	Welche automatisierten Workflows liefern den grössten Effizienzbeitrag und wie werden Investitionen in die Digitalisierung amortisiert?
Skalierungsgrenze	Gibt es eine empirische «Sweet-Spot»-Grösse für profitable STWE-Bewirtschaftung und welche Massnahmen helfen wachsenden Verwaltungen, die KMU-Profitabilität in grösseren Strukturen zu bewahren?

Tabelle 5: Leitfragen für die Experteninterviews (eigene Darstellung)

3.1.4 Repräsentativität der Stichprobe

Eine Einordnung der Stichprobe in den Gesamtmarkt erlaubt es, die Repräsentativität der Untersuchung zu beurteilen. Verlässliche amtliche Statistiken zur Anzahl Stockwerkeigentümergemeinschaften und Stockwerkeinheiten in der Schweiz liegen nicht vor.

Die Einordnung erfolgt deshalb gegenüber Branchenschätzungen von Wüest Partner (ohne Datum; zit. in Martel, 2025) unter Annahme einer durchschnittlichen Gemeinschaftsgrösse von rund zehn Einheiten.

Kennzahl	**Stichprobe**	**Schätzung Gesamtmarkt CH**
Anzahl Stockwerkeigentümergemeinschaften	rund 3’710	rund 97’000
Abdeckungsgrad	rund 3.8 %	–
Anzahl Stockwerkeinheiten	rund 57’950	rund 970’000
Abdeckungsgrad	rund 6.0 %	–
Total STWE-Honorarvolumen p. a.	rund CHF 23.1 Mio.	n/a
Durchschnittliche Gemeinschaftsgrösse (Hauptobjekte pro STWEG)	rund 16	rund 10
Median STWEG pro Unternehmen (Bandbreite)	88 (8–350); n=36	–
Median Stockwerkeinheiten pro Unternehmen (Bandbreite)	1’000 (40–10’000); n=34	–
Median Honorarvolumen pro Unternehmen	CHF 550’000; n=30	–
Median Anteil STWE-Hauptobjekte am Gesamtportfolio (Ø)	40 % (Ø 45 %); n=28	–

Tabelle 6: Stichprobe im Vergleich zum Schweizer Gesamtmarkt (Daten: Eigene Erhebung Module A und B, Schätzung Gesamtmarkt nach Wüest Partner, ohne Datum; zit. in Martel, 2025)

Wie Tabelle 6 veranschaulicht, deckt die Stichprobe einen substanziellen Teil des Schweizer Marktes ab und liefert eine belastbare Datenbasis für die anschliessende Auswertung. Inhaltlich zu berücksichtigen ist jedoch die Tendenz zu überdurchschnittlich grossen Gemeinschaften. Die teilnehmenden Verwaltungen betreuen im Schnitt rund 60 % mehr Einheiten pro Gemeinschaft als der Schweizer Durchschnitt erwarten lässt. Befunde zu Skaleneffekten und Effizienzkennzahlen sind deshalb tendenziell aus Sicht grösserer Gemeinschaften zu lesen. Die STWE-Bewirtschaftung ist bei den teilnehmenden Unternehmen mit einem Median-Anteil von 40 % am Gesamtportfolio ein bedeutender, aber selten dominanter Geschäftsbereich.

Die Stichprobe ist stark von kleinen und mittelgrossen Unternehmen geprägt. 85 % der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen bis zu 50 Mitarbeitende, was der KMU-Prägung des Schweizer Verwaltungsmarktes entspricht. Geografisch konzentriert sich der Rücklauf stark auf die Deutschschweiz: 60 der 61 Unternehmen (98 %) sind dort tätig,

davon zwei Unternehmen mit zusätzlicher Präsenz in der Romandie und im Tessin. Die Ergebnisse spiegeln damit primär die Praxis und Einschätzungen aus der Deutschschweiz wider. Die erreichte Abdeckung ist für eine spezialisierte Branchenumfrage als beachtlich einzustufen und verleiht den Ergebnissen eine substanzielle Aussagekraft, auch wenn aufgrund der nicht zufälligen Stichprobenwahl und der regionalen Konzentration keine vollständige statistische Repräsentativität beansprucht werden kann.

3.1.5 Datenbereinigung und Auswertungsmethodik

Numerische Freitextangaben (Honorarvolumen, Personalkosten, FTE-Kennzahlen, Anzahl Gemeinschaften und Einheiten) wurden vor der Auswertung um Tausender-Separatoren, Währungssymbole und nicht numerische Zeichen bereinigt.

Bei den FTE-bezogenen Kennzahlen B5 (Gemeinschaften pro Vollzeitstelle) und B6 (Hauptobjekte pro Vollzeitstelle) wurden offensichtliche Eingabe-Ausreisser im Bereich unter 5 (B5) bzw. unter 30 (B6) entfernt. Solche Werte sind betriebswirtschaftlich nicht plausibel und entstehen vermutlich, wenn Antwortende eine andere Bezugsgrösse eingegeben haben. Konkret wurden für B5 vier Werte (0; 0.5; 1.0; 2.3) und für B6 drei Werte (0; 1; 5) aus der Auswertung ausgeschlossen.

Die Auswertung erfolgt deskriptiv-quantitativ über Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerte, Mediane und Kreuztabellen. Bei stark asymmetrisch verteilten Variablen (insbesondere Honorarvolumen und Anzahl Mandate) wird der Median als robuste Lagekennzahl ausgewiesen. Bei den Likert-skalierten Fragen werden zusätzlich arithmetische Mittelwerte berechnet. Die qualitativen Freitextantworten wurden inhaltlich ausgewertet und in thematische Cluster überführt. Aufgrund der eingeschränkten Stichprobengrösse wurden keine statistischen Tests gerechnet. Sämtliche aufgezeigten Unterschiede zwischen Gruppen sind als Tendenzen zu verstehen.

Die neun Interviewtranskripte wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Aussagen wurden den sieben in Tabelle 5 dargestellten Themenfeldern zugeordnet und innerhalb dieser Themenfelder nach konvergenten und divergenten Einschätzungen zwischen den Interviewpartnern gruppiert. Wörtliche Zitate wurden dort verwendet, wo die Originalformulierung eine Aussage prägnanter oder eindeutiger wiedergibt als eine Paraphrase.

3.2 Profil der Nicht-Bewirtschafter

Alle drei Nicht-Bewirtschafter gaben an, die STWE-Bewirtschaftung in der Vergangenheit bewusst aufgegeben zu haben. Die drei Unternehmen verteilen sich auf die Grössenklassen 1–10, 11–50 und 51–200 Mitarbeitende. Die Vermeidung der STWE-Bewirtschaftung erfolgt damit in diesen Unternehmen nicht aus Unkenntnis, sondern aus einer informierten unternehmerischen Entscheidung heraus.

Als zentralen Grund für die Aufgabe nannten alle drei Unternehmen die geringe Marge. Zwei führten zusätzlich den hohen Aufwand an. Überraschend ist, dass alle drei Unternehmen bei deutlich höheren marktüblichen Honoraren einen Wiedereinstieg in Erwägung ziehen würden. Eine vereinfachte Rechtslage oder bessere technologische Hilfsmittel wurden hingegen als Wiedereinstiegsbedingungen von keinem der drei genannt. Ein Antwortender ergänzte als weitere Bedingung sinngemäss: «wenn wir Bewirtschafter finden würden, die Spass an der Betreuung von STWE haben», ein Hinweis auf den im strategischen Modul G ebenfalls hervortretenden Fachkräftemangel.

3.3 Effizienzkennzahlen

3.3.1 Personaleffizienz pro Vollzeitstelle

Die produktivitätsrelevanten Kennzahlen B5 (Anzahl Gemeinschaften pro Vollzeitstelle) und B6 (Anzahl Hauptobjekte pro Vollzeitstelle) liefern Hinweise zur Auslastung des Bewirtschaftungspersonals. Nach Bereinigung der Eingabe-Ausreisser ergibt sich für die Anzahl betreuter Gemeinschaften pro Vollzeitstelle ein Median von 26.5 (n = 26; Mittelwert 28.5) und für die Anzahl betreuter Hauptobjekte pro Vollzeitstelle ein Median von 382 (n = 22; Mittelwert 418). Die Bandbreite zwischen den Unternehmen ist beträchtlich und reicht pro Vollzeitstelle von 30 bis 966 Hauptobjekten. Der Schwerpunkt der Verteilung liegt zwischen rund 300 und 500 Hauptobjekten. Die vorliegende Spreizung stellt eine der zentralen Effizienzlinien dar, an denen sich die Profitabilität entscheidet.

Mehr dazu im Abschnitt 3.9. Abbildung 1 illustriert die Verteilung der Auslastung pro Vollzeitstelle in der Stichprobe.

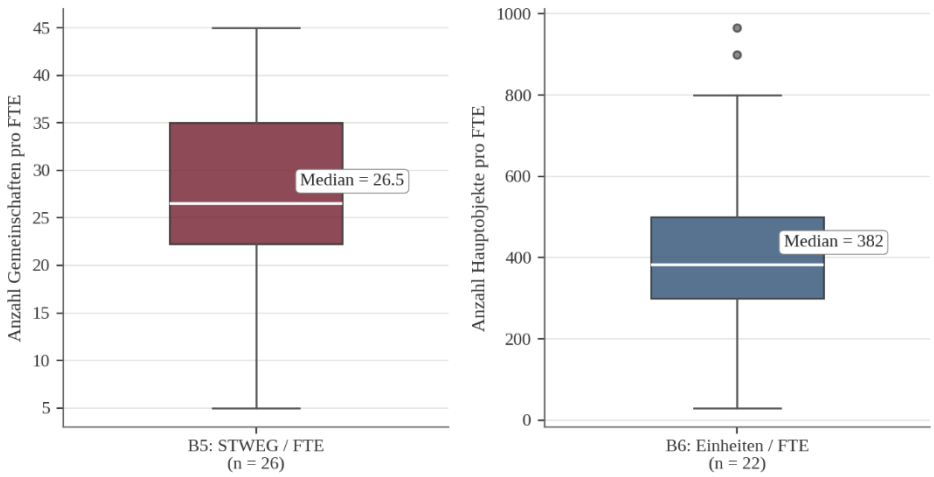


Abbildung 1: Auslastung pro Vollzeitstelle (eigene Darstellung)

Die Experteninterviews liefern einen direkt vergleichbaren Wert zur Kennzahl B5. Ein Geschäftsleitungsmitglied einer spezialisierten STWE-Verwaltung nennt dreissig Versammlungen pro Bewirtschafter und Jahr als praktikablen Richtwert bei entsprechender ERP-Unterstützung (Interview 9, 2026). Da im Stockwerkeigentum in der Regel eine ordentliche Versammlung pro Gemeinschaft und Jahr stattfindet, liegt dieser Wert leicht über dem Stichproben-Median von 26.5 Gemeinschaften pro Vollzeitstelle. Der Inhaber der Zürcher STWE-Verwaltung liefert mit einem Team-Umsatzziel von CHF 500'000 bis 550'000 pro Bewirtschafter-Sachbearbeiter-Paar eine ergänzende, monetär statt mengenmässig gemessene Effizienzgrösse (Interview 5, 2026).

3.3.2 Personalkosten und Verhältnis Honorar zu Personalkosten

Die jährlichen Personalkosten für ausschliesslich oder überwiegend in der STWE-Bewirtschaftung tätige Front-Mitarbeitende inklusive Sozialleistungen liegen im Median bei CHF 350'000 pro Unternehmen (n = 21). Aus den Angaben B4 (Honorarvolumen) und B7 (Personalkosten) lässt sich für jene Unternehmen, die beide Angaben gemacht haben (n = 20 nach Plausibilitätsprüfung), ein Verhältnis Personalkosten zu Honorarertrag von im Median rund 70 % ableiten (Mittelwert 77 %; Interquartilsspanne 51 % bis 84 %). Dies bedeutet, dass die direkten Personalkosten im Median etwa 70 % des Honorarertrags ausmachen. Dieser Wert verdeutlicht den engen Spielraum für die Deckung der Overhead-Kosten und der unternehmerischen Marge. Eine differenzierte Aussage zur Gesamtprofitabilität nach Overhead-Zurechnung erlaubt erst die in Abschnitt 3.4.3 dargestellte Auswertung der Fragen C2 und C3. Diese Kennzahl liefert eine der präzisesten Effizienz-Schwellen der Branche. Mehr dazu in der Synthese im Abschnitt 3.9.

3.4 Profitabilität

3.4.1 Selbsteinschätzung der Profitabilität

Die Auswertung zeichnet ein differenziertes Bild der Profitabilität. 47 % der antwortenden Unternehmen (17 von 36) attestieren ihrer STWE-Bewirtschaftung eine klare Profitabilität. 42 % (15 Unternehmen) beurteilen die Profitabilität als teilweise gegeben, zum Beispiel innerhalb einzelner Teams oder bei bestimmten Mandaten. 11 % (4 Unternehmen) bezeichnen ihre STWE-Bewirtschaftung als nicht profitabel. Die nachfolgende Abbildung fasst die Selbsteinschätzung der Profitabilität grafisch zusammen.

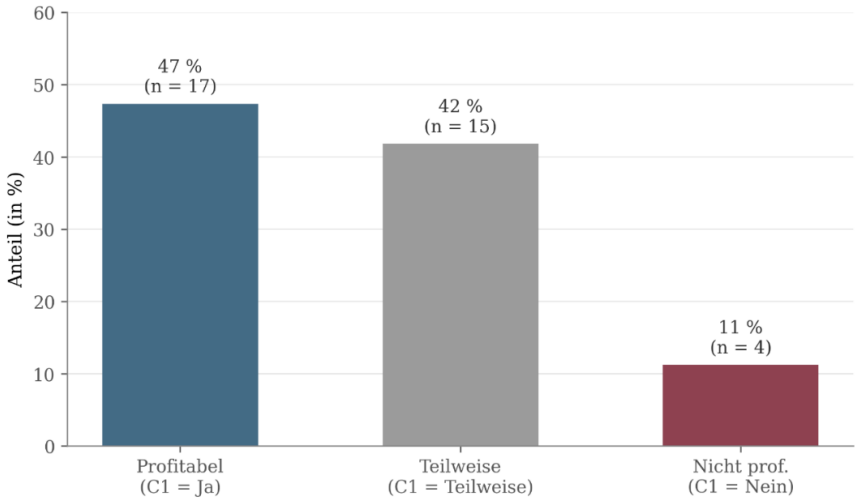


Abbildung 2: Selbsteinschätzung der Profitabilität (eigene Darstellung)

Die Erhebung bestätigt das in Kapitel 2 gezeichnete Branchenbild. Die STWE-Bewirtschaftung ist nicht immer profitabel. Über die Hälfte der Verwaltungen erlebt sie als unsicher oder nicht gegeben. Welche Faktoren die profitablen von den anderen unterscheiden, ist deshalb die Folgefrage und Gegenstand der Synthese in Abschnitt 3.9.

Die Experteninterviews vertiefen dieses Bild um eine qualitative Nuance, die über die reine Kategorisierung hinausgeht. Auch unter den als profitabel eingestuften Unternehmen wird die Profitabilität selten als selbstverständlich beschrieben. Der Inhaber der spezialisierten STWE-Kleinverwaltung bezeichnet sie als eng an die personelle Struktur gebunden. Verändere sich das Backoffice-Team, könne sich die Profitabilität rasch verschieben (Interview 1, 2026). Das Geschäftsleitungsmitglied der spezialisierten STWE-Verwaltung bringt es knapp auf den Punkt: «Die Profitabilität ist möglich, aber schwierig» (Interview 9, 2026). Bei den als teilweise profitabel eingestuften Unternehmen wird die Gratwanderung noch deutlicher. Der Inhaber der mittelgrossen Misch-Verwaltung beschreibt seine Situation als «Grenzgang zwischen profitabel und nicht», bedingt durch Kleinstverwaltungen, die mit sehr tiefen Honoraren offerieren (Interview 3, 2026).

3.4.2 Profitabilität nach Unternehmensgrösse

Ein Vergleich zwischen Unternehmensgrösse und Profitabilitätseinschätzung liefert ein interessantes Resultat: Bei den kleinsten Unternehmen (1–10 Mitarbeitende) bezeichnen sich 60 % als profitabel, bei mittleren Unternehmen (11–50 Mitarbeitende) sinkt dieser Anteil auf 47.5 %; bei grösseren Unternehmen (51–200 Mitarbeitende) beträgt er nur noch 20 %. Aufgrund der kleinen Teilstichproben sind diese Werte als Tendenz und nicht als statistisch belastbarer Befund zu interpretieren. Tabelle 7 stellt die Profitabilitätsverteilung nach Unternehmensgrösse dar.

Unternehmensgrösse	Profitabel	Teilweise	Nicht prof.	Total (n)
1–10 MA	6 (60 %)	2 (20 %)	2 (20 %)	10
11–50 MA	10 (47.5 %)	10 (47.5 %)	1 (5 %)	21
51–200 MA	1 (20 %)	3 (60 %)	1 (20 %)	5
Total	17 (47 %)	15 (42 %)	4 (11 %)	36

Tabelle 7: Profitabilität nach Unternehmensgrösse (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass schlanke Strukturen ohne aufwändigen Overhead die STWE-Bewirtschaftung tendenziell profitabler gestalten können. Die wachsenden Overhead-Kosten in grösseren Strukturen belasten die Margen offenbar überproportional.

Die Experteninterviews relativieren die rein overhead-basierte Erklärung dieses Befunds. Auf die Frage nach der Profitabilität in Abhängigkeit der Unternehmensgrösse antwortet ein Geschäftsleitungsmitglied einer spezialisierten STWE-Verwaltung: «Das Maximum der Profitabilität lag bei acht bis maximal vierzehn Personen» (Interview 9, 2026). Als wesentlichen Grund nennt er die fehlende Stabilität im Team, sobald das Unternehmen wächst. Diese Einschätzung deckt sich mit jener des Inhabers einer mittelgrossen Misch-Verwaltung: «Es ist nicht so sehr eine Frage der Grösse, sondern der Stabilität des Teams» (Interview 3, 2026).

3.4.3 Deckungsbeitrag versus Gewinnbeitrag mit Overhead

Eine differenzierte Beurteilung erfolgt über die Fragen C2 (Deckungsbeitrag ohne Overhead) und C3 (Gewinnbeitrag mit Overhead). Der Unterschied zwischen diesen beiden Kennzahlen liefert die Erklärung für das in Abschnitt 3.4.1 dargestellte gemischte Profitabilitätsbild und für die in Abschnitt 3.4.2 beobachtete Grössenabhängigkeit. Vier der 36 Unternehmen aus Abschnitt 3.4.1 haben die nachgelagerten Fragen C2 und C3 nicht beantwortet, sodass die folgenden Auswertungen auf n = 32 beruhen. Beim

Deckungsbeitrag ohne Overhead zeigen 18 von 32 Unternehmen (56 %) einen positiven, 12 (38 %) einen neutralen und nur 2 (6 %) einen negativen Beitrag auf. Beim Gewinnbeitrag mit Overhead verschiebt sich das Bild deutlich: Nur noch 13 von 32 (41 %) verzeichnen einen positiven Gewinnbeitrag, 12 (38 %) einen neutralen und 7 (22 %) einen negativen. Abbildung 3 stellt Deckungsbeitrag und Gewinnbeitrag mit Overhead gegenüber.

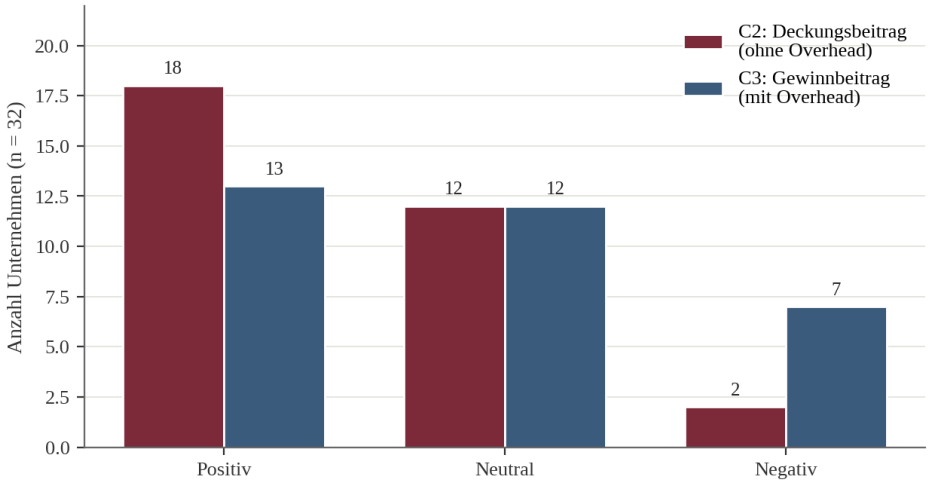


Abbildung 3: Deckungsbeitrag versus Gewinnbeitrag mit Overhead (eigene Darstellung)

Die Kreuztabellenauswertung verdeutlicht, dass bei 12 der 32 Unternehmen der Übergang von C2 auf C3 zu einer Verschlechterung der Profitabilität führt. Diese 12 Unternehmen verlieren also die Profitabilität durch die Overhead-Zurechnung. Damit ist die Overhead-Belastung quantitativ der wichtigste einzelne Erklärungsfaktor für das Auseinanderklaffen von operativer Leistung und unternehmerischer Gesamtrentabilität.

Auf operativer Ebene, vor Verrechnung der Overhead-Kosten, ist die STWE-Bewirtschaftung bei der Mehrheit der Unternehmen wirtschaftlich gut, was sich auch mit der in Abschnitt 3.3.2 ausgewiesenen Personalkostenquote von im Median 70 % deckt. Erst die Zurechnung der Overhead-Kosten reduziert die Profitabilität substanziell. Damit rückt die Frage in den Vordergrund, wie Unternehmen ihren Overhead-Anteil pro STWE-Bewirtschaftungseinheit optimieren können.

Die Experteninterviews liefern einen zusätzlichen Referenzwert zur Einordnung der Overhead-Belastung. Der Geschäftsführer eines integrierten Generalunternehmens-/Bewirtschaftungskonzerns beziffert den unternehmensintern verwendeten Erfahrungswert für den auf den STWE-Bereich umgelegten Overhead auf CHF 200 bis 300 pro Wohnung (Interview 7, 2026).

Dieser Wert veranschaulicht die Grössenordnung, in der sich die hier dokumentierte Verschiebung von Deckungsbeitrag zu Gewinnbeitrag bewegt, sobald Fixkosten dem Mandat zugerechnet werden.

3.4.4 Qualitative Gründe für fehlende Profitabilität

Die offene Frage C1a nach den Hauptgründen für fehlende Profitabilität (n = 15 verwertbare Antworten) liefert eine klare Analyse. Die Antworten lassen sich in vier wiederkehrende Themenfelder gliedern: Das Honorarniveau ist bei Bestandsmandaten mit nicht angepassten Honoraren oder unter Wettbewerbsdruck oft nicht kostendeckend. Hinzu kommen der hohe operative Aufwand und die Komplexität der Materie. Die Schwierigkeiten, sämtliche Zusatzleistungen tatsächlich zu verrechnen, sowie die hohen Personalkosten aufgrund des erforderlichen Fachwissens und der Bereitschaft zu Abendarbeit sind ausschlaggebend für die fehlende Profitabilität. Repräsentative Antworten aus der Befragung verdichten dieses Bild. Eine Verwaltung nennt schlicht «zu tiefe Honorare» und betont, dass «Zusatzaufträge zwingend notwendig» seien. Eine andere führt aus, das Geschäft sei «weniger prozessorientiert als bei Mietliegenschaften, da viele Sonderfälle bestehen».

Die Experteninterviews ergänzen dieses Bild um eine in der offenen Frage nicht erfasste zeitliche Dimension. Der Geschäftsführer der Verwaltung in der Tourismusregion weist darauf hin, dass neu übernommene Mandate typischerweise erst nach ein bis zweieinhalb Jahren rentabel werden, da der Anfangsaufwand einer Mandatsübernahme überdurchschnittlich hoch ist (Interview 2, 2026). Fehlende Profitabilität kann demnach auch Ausdruck eines noch jungen, nicht eingespielten Portfolios sein und muss nicht zwingend auf strukturelle Probleme zurückgehen.

3.5 Honorierungs- und Selektionspolitik

3.5.1 Honorierungsmodell

Die Freitext-Antworten zur Honorierungspraxis (n = 27) zeigen ein klares Branchenmuster: Praktisch alle Unternehmen verwenden ein zweistufiges Honorierungsmodell mit einem Grundhonorar bzw. einer Grundpauschale plus einem variablen Anteil pro Haupt- und Nebenobjekt. Typische Werte sind ein Grundhonorar zwischen CHF 2’500 und CHF 5’000, ein Hauptobjekt-Tarif zwischen CHF 400 und CHF 800 sowie ein Nebenobjekt-Tarif zwischen CHF 40 und CHF 120. Wenige Unternehmen wenden reine Pauschalmodelle oder reine Stückpreise pro Einheit an. Über alle Unternehmen mit verfügbaren Angaben (n = 29) liegt der Median des durchschnittlichen Gesamthonorars pro Hauptobjekt, berechnet als Quotient aus Honorarvolumen (B4) und Anzahl Hauptobjekte (B2) und

damit inklusive Grundhonorar-Anteil und Zusatzleistungen, bei rund CHF 535 pro Jahr. Dieser Wert liegt deutlich unter der von Martel (2025) zitierten Branchenspanne von CHF 850 bis CHF 900 pro Wohnung. Eine Erklärung könnte sein, dass die in der NZZ genannten Werte sich auf Stadt-Verwaltungen mit kleineren Liegenschaften beziehen, während die vorliegende Stichprobe ein breiteres Spektrum abbildet. In jedem Fall liefert diese Differenz einen ersten Hinweis auf den hohen Preisdruck in der Branche, der die in 3.4.1 dargestellte verhaltene Profitabilitätseinschätzung zeigt. Die Differenzierung dieser Kennzahl nach Profitabilitätsstatus erfolgt in der Synthese in Abschnitt 3.9.

Die bereits in Abschnitt 2.2.3 und 3.4.4 als zentral identifizierte Herausforderung, Zusatzleistungen konsequent zu verrechnen, offenbart in den Experteninterviews eine grosse Bandbreite. Der Geschäftsführer der Verwaltung in der Tourismusregion verrechnet nach eigener Einschätzung konsequent jeden Zusatzaufwand (Interview 2, 2026), während der Inhaber der Zürcher STWE-Verwaltung einräumt, dass ihm dies «überhaupt nicht gelungen» sei, da die Mitarbeitenden Projekte und Stunden im System eigenständig erfassen müssten (Interview 5, 2026). Der Inhaber der mittelgrossen Misch-Verwaltung führt seine Verbesserung auf eine vor drei bis fünf Jahren eingeführte, konsequente Stundenrapportierung zurück und erreicht heute schätzungsweise 70 bis 90 Prozent (Interview 3, 2026). Der Geschäftsführer der lokal tätigen Misch-Verwaltung sieht das Kernproblem in der fehlenden persönlichen Motivation der Mitarbeitenden und erwägt deshalb, einen eigenen finanziellen Anreiz für das Team einzuführen (Interview 8, 2026).

Ergänzend lässt sich feststellen, dass auch die vertragliche Verankerung einer periodischen Nachverhandlung zur Sicherung der Honorarangemessenheit beitragen kann. Der Inhaber der spezialisierten STWE-Kleinverwaltung hat eine einvernehmliche Nachverhandlungsklausel nach zwei Jahren in seinen Verträgen verankert und konnte damit das Honorar einer überproportional aufwendigen Gemeinschaft erfolgreich anpassen, statt das Mandat aufzugeben. Die Erfolgsquote solcher Anpassungen sei bislang durchwegs positiv, sofern gestiegene Personal- und IT-Kosten sowie höhere Erwartungen der Eigentümerschaft transparent begründet werden (Interview 1, 2026).

3.5.2 Selektionskriterien und Mindesthonorar

Die strukturellen Selektionskriterien zeigen, wie aktiv Unternehmen ihr Portfolio steuern. Das Mindesthonorar ist mit deutlichem Abstand das am häufigsten verwendete Selektionsinstrument. 21 von 28 Unternehmen (75 %) wenden ein Mindesthonorar an, um wirtschaftlich nicht tragfähige Kleinmandate zu vermeiden. Der Median des Mindesthonorars liegt bei CHF 4’500 jährlich (n = 13; Bandbreite CHF 3’000 bis CHF 10’000). Eine

Schwelle der Mindestgrösse für Gemeinschaften wenden 12 von 28 Unternehmen (43 %) an, mit einem Median von 6 Hauptobjekten (n = 9; Bandbreite 3 bis 20).

Diese Resultate zeigen, dass die monetäre Schwelle die pragmatischste Form der Selektion darstellt. Drei Viertel der Unternehmen schützen sich aktiv vor Kleinmandaten. Dieser Befund passt gut zu den qualitativen Hinweisen zur Bedeutung der Mandatsselektion. Ob diese Praxis tatsächlich mit der Profitabilität zusammenhängt, wird im gruppenweisen Vergleich in Abschnitt 3.9.3 vertieft.

Die Experteninterviews stützen mehrheitlich die reaktive Interpretation dieses Befunds. Auf direkte Nachfrage, ob das Mindesthonorar reaktiv eingeführt werde, antwortet der Inhaber einer mittelgrossen Misch-Verwaltung ohne Zögern: «Durchaus, ja. Das ist eine gute Überlegung» (Interview 3, 2026). Derselbe Interviewpartner beziffert die Reaktion seiner Bestandsmandate auf die Einführung des Mindesthonorars konkret: Rund 20 % der betroffenen Gemeinschaften wechselten daraufhin die Verwaltung, 10 % liessen sich auf ein nachverhandeltes, leicht tieferes Mindesthonorar ein, und 70 % akzeptierten die neue Schwelle ohne Widerspruch (Interview 3, 2026). Auch ein Geschäftsleitungsmitglied einer spezialisierten STWE-Verwaltung hält diese Hypothese für plausibel und verweist auf historisch unterdotierte Bestandsmandate als Auslöser (Interview 9, 2026).

Demgegenüber verzichten zwei überdurchschnittlich profitable, auf STWE spezialisierte Verwaltungen bewusst auf ein Mindesthonorar. Der Geschäftsführer der Verwaltung in der Tourismusregion begründet dies mit der Portfoliostruktur: «Würden wir hier mit starren Mindesthonoraren arbeiten, würde wahrscheinlich ein Drittel unseres Portfolios herauskippen» (Interview 2, 2026). Der Inhaber der Zürcher STWE-Verwaltung selektiert stattdessen über eine Mindestgrösse von fünfzehn bis zwanzig Wohnungen (Interview 5, 2026). Dies stützt die zweite Interpretation aus Abschnitt 3.9.3: Profitable Unternehmen selektieren eher über die Mandatsgrösse als über eine formale Honorarschwelle.

Eine dritte, ergänzende Erklärung liefert der Geschäftsführer des integrierten Generalunternehmens-/Bewirtschaftungskonzerns direkt auf dieselbe Paradox-Frage: Ihm zufolge fehle in der Branche vor allem die mandatsspezifische Kostentransparenz, da die wenigsten Unternehmen auf Mandatsebene rapportieren. Er ist überzeugt, «dass sich viele in einem Blindflug bewegen»: Personalkosten und Ertrag pro Mandat stimmten oft nicht überein, ohne dass dies den Verantwortlichen bewusst sei (Interview 7, 2026). Erst die vor zwei Jahren im eigenen Unternehmen eingeführte Stundenrapportierung auf Mandatsebene habe diese Transparenz geschaffen und ermögliche seither die gezielte Nachverhandlung oder Trennung von unrentablen Mandaten. Der Geschäftsführer der

Verwaltung in der Tourismusregion bestätigt diesen Mechanismus aus eigener Erfahrung: Würden angefallene Zusatzstunden nicht konsequent erfasst und verrechnet werden, erscheine ein Mandat schnell als unrentabel, obwohl sich bei korrekter Verrechnung ein anderes Bild ergäbe (Interview 2, 2026).

Über finanzielle Selektionskriterien hinaus wendet der Geschäftsführer des integrierten Generalunternehmens-/Bewirtschaftungskonzerns ein mehrdimensionales Kriterium für den Fortbestand bestehender Mandate an. Ein Mandat müsse mindestens zwei der drei Eigenschaften, Freude an der Aufgabe, finanzielle Attraktivität oder Renommee, erfüllen. Fehlen zwei dieser drei Kriterien, werde die Zusammenarbeit beendet (Interview 7, 2026). Dies belegt, dass die Selektionsentscheidung profitabler Verwaltungen nicht allein finanziell, sondern auch anhand qualitativer, teamseitiger Faktoren erfolgt.

3.6 Organisation und Struktur

3.6.1 Spezialisierte STWE-Teams

Die Frage, ob es Teams gibt, die nur für die STWE-Bewirtschaftung zuständig sind, wird von der Stichprobe fast gleichmässig beantwortet. 16 von 29 Unternehmen (55 %) verfügen über spezialisierte Teams, 13 (45 %) nicht. Diese Verteilung deutet darauf hin, dass die Spezialisierung kein durchgängiger Branchenstandard ist und in vielen kleineren Verwaltungen weiterhin gemischte Strukturen bestehen. Ob spezialisierte Teams häufiger bei profitablen Verwaltungen vorkommen, zeigt die Synthese in Abschnitt 3.9.

3.6.2 Rollentrennung und Prozessstandardisierung

Die beiden Likert-skalierten Fragen E2 (Trennung der Rollen zwischen Bewirtschaftung, Buchhaltung und technischer Betreuung) und E3 (Standardisierung der Prozesse) wurden auf einer Fünferskala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu) beantwortet. Beide Werte liegen mit Mittelwerten von 4.03 (E2; n = 29) bzw. 4.14 (E3; n = 29) hoch und zeigen, dass die Stichprobe insgesamt einen hohen organisatorischen Reifegrad aufweist.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die Selbsteinschätzung zu den Organisations- und Strukturmerkmalen.

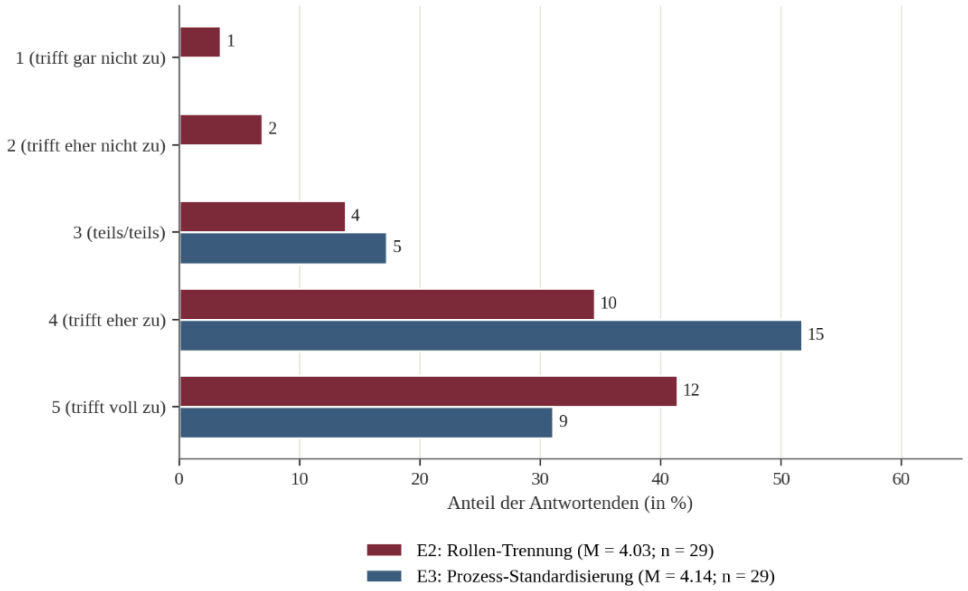


Abbildung 4: Organisations- und Strukturmerkmale (eigene Darstellung)

Der Befund, dass Prozessstandardisierung und Rollentrennung in der Selbsteinschätzung überwiegend zustimmend bewertet werden, gleichzeitig aber nur etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen über tatsächlich spezialisierte STWE-Teams verfügt, lässt zwei Interpretationen zu. Entweder werden Prozesse möglicherweise auch in gemischten Strukturen erfolgreich standardisiert oder ein gewisser Selbstwahrnehmungseffekt könnte bei der Likert-Bewertung mitschwingen.

Die Experteninterviews zeichnen ein differenziertes Bild dieser Frage. Für den Inhaber einer spezialisierten STWE-Kleinverwaltung ist Standardisierung gelebte Realität: Rückläufe bei unstrukturierten Eingaben und standardisierte Formulare würden in geschätzt 99 % der Fälle eingehalten (Interview 1, 2026). Auch der Geschäftsführer des integrierten Generalunternehmens-/Bewirtschaftungskonzerns verweist auf die ISO-9001-Zertifizierung mit externem und internem Audit (Interview 7, 2026). Andere Stimmen relativieren die hohe Umfrage-Selbsteinschätzung deutlich: Ein Geschäftsleitungsmitglied einer spezialisierten STWE-Verwaltung beobachtet im eigenen Betrieb «eine deutlich höhere Abweichung von Standard-Checklisten im Stockwerkeigentum als im Mietbereich» trotz definierter Prozesse (Interview 9, 2026). Der Inhaber der Zürcher STWE-Verwaltung bringt es pointiert auf den Punkt: «Wer schaut sich ein Prozessdiagramm regelmässig an? Niemand» (Interview 5, 2026). Entscheidend sei, dass die Software den Standardweg über die Systemführung erzwinge, nicht die Dokumentation an sich.

Die hohe Selbsteinschätzung der Standardisierung (Mittelwert 4.14) dürfte damit stärker durch die Prozessführung der Software als durch formale Dokumentation geprägt sein.

3.7 Technologie und Prozesse

3.7.1 Verbreitung digitaler Technologien

Die Auswertung der Einzeltechnologien zeichnet ein klares Bild der Digitalisierungslandschaft in der STWE-Bewirtschaftung (jeweils n = 28). Automatisierte Workflows für die Rechnungsverarbeitung werden von 79 % der Unternehmen eingesetzt, digitale Eigentümerportale von 68 %, die digitale Versendung der Versammlungseinladungen ebenfalls von 68 % und Ticket- oder Task-Systeme von 50 %. KI- bzw. Automatisierungslösungen befinden sich mit 32 % im Aufbau. Eher selten sind hingegen die digitale Versammlungsdurchführung (7 %) und die Stimmabgabe per App (14 %).

Die Verkürzung der Einladungsfrist via Beschluss wird nur von 21 % der Unternehmen genutzt. Der Einsatz digitaler Technologien ist in Abbildung 5 dargestellt.

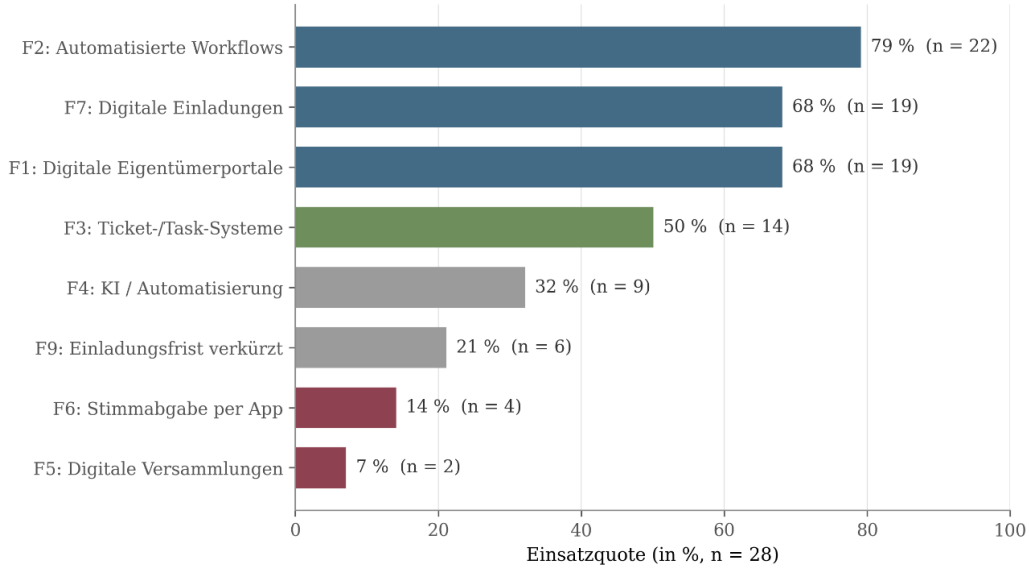


Abbildung 5: Einsatz digitaler Technologien und Prozesse (eigene Darstellung)

Im Backoffice ist die Digitalisierung weitgehend angekommen. Die Versammlung selbst dagegen bleibt analog. Nur eine Minderheit setzt virtuelle Formate und App-basierte Abstimmungen ein. Auch die Freitext-Antworten zu F4 (n = 6 verwertbare Angaben zu konkreten KI-Anwendungen) zeigen, dass KI-Anwendungen vor allem in den Bereichen Traktandenliste-Erstellung, E-Mail- und Briefkommunikation, Aufbereitung von Unterlagen, Buchhaltung und Kreditorenworkflow angewendet werden. Der Schwerpunkt liegt damit auf prozessualen, gut standardisierbaren Aufgabenbereichen.

Mehrere Interviewpartner relativieren das KI-Potenzial im Stockwerkeigentum spezifisch gegenüber dem Mietbereich. Der Inhaber einer spezialisierten STWE-Kleinverwaltung ist skeptisch, ob KI den STWE-Bereich als Ganzes durchdringen kann, da dieser Buchhaltung, technische Liegenschaftsbetreuung sowie Versicherungs- und Konfliktmanagement gleichzeitig verlangt. Einzelne Teilfunktionen würden eher zuerst im Mietbereich automatisiert werden (Interview 1, 2026). Ein Geschäftsleitungsmitglied einer spezialisierten STWE-Verwaltung bestätigt dies aus eigener Erfahrung: Für den Mietbereich liesse sich das KI-Potenzial klarer einschätzen, weil dort mehr standardisiert sei. Im Stockwerkeigentum beschränke es sich auf generische Eigentümeranfragen und die Koordination mit Unternehmern (Interview 9, 2026).

Ein konkretes Fallbeispiel illustriert das Potenzial eines Systemwechsels: Der Inhaber der Zürcher STWE-Verwaltung bezifferte das mit dem Wechsel des Primärsystems verbundene, von mehreren Referenzunternehmen bestätigte Einsparungspotenzial auf rund 20 %, primär über einen automatisierten Kreditorenworkflow (Interview 5, 2026).

3.7.2 Wahrgenommener Beitrag der Digitalisierung zur Profitabilität

Auf die Frage F8 nach dem Beitrag der Digitalisierung zur Profitabilität ergibt sich ein Mittelwert von 3.50 auf der Fünferskala (n = 28). Die Verteilung verdeutlicht, dass die Branche der Digitalisierung zwar einen positiven Beitrag attestiert, gleichzeitig aber zurückhaltend ist. Nur drei der 28 Antwortenden ordnen ihr einen sehr starken Beitrag (5) zu, während drei lediglich einen geringen Beitrag (2) wahrnehmen und niemand keinen Beitrag (1) wählte. Abbildung 6 visualisiert die Verteilung der Einschätzungen zum Digitalisierungsbeitrag.

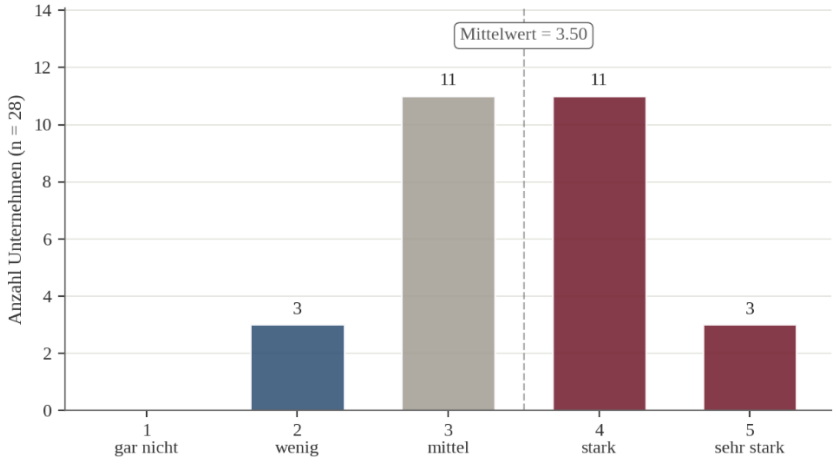


Abbildung 6: Beitrag der Digitalisierung zur Profitabilität (eigene Darstellung)

Diese moderate Bewertung lässt sich mit Hinweisen aus den Freitext-Antworten interpretieren. Mehrere Unternehmen weisen darauf hin, dass die Digitalisierung zwar Effizienzpotenziale schafft, gleichzeitig aber einen massiven Investitionsaufwand erzeugt, der nicht immer in unmittelbar verrechenbare Honorare überführt werden kann. Ein Antwortender bringt das Spannungsfeld auf den Punkt: «Technologischer Fortschritt bringt grossen Aufwand, den die Gemeinschaften nicht bereit sind, vollumfänglich zu übernehmen.»

Diese Zurückhaltung wird durch eine Stimme aus den Experteninterviews bekräftigt. Der Geschäftsführer der lokal tätigen Misch-Verwaltung schätzt das realistische Einsparpotenzial von Eigentümerportalen auf rund 10 % (Interview 8, 2026).

3.8 Strategische Einschätzung

3.8.1 Gründe für die Vermeidung von STWE-Mandaten

Die Frage G1 nach den Gründen, warum grosse Immobilienverwaltungen häufig die STWE-Bewirtschaftung meiden, wurde im Filter-Aufbau allen Teilnehmenden vorgelegt, die das Modul G erreicht haben. Die Antwortbasis (n = 31) setzt sich aus 28 STWE-Bewirtschaftern und den 3 Nicht-Bewirtschaftern zusammen. Die Frage erfasst damit die Branchenwahrnehmung der Vermeidungsgründe als Ganzes und wird um den Blick der drei Nicht-Bewirtschafter ergänzt.

Mit 77 % der Nennungen führt «Geringe Marge» die Liste an (Mehrfachnennungen möglich). Auf den weiteren Plätzen folgen «Hoher Aufwand» und «Fachkräftemangel» mit je 68 % sowie die «Rechtliche Komplexität» mit 52 %. «Kleine Mandate» wurden von 26 % genannt, «Andere» Gründe lediglich von 6 %. Bemerkenswert ist, dass auch die aktiven STWE-Bewirtschafter diese Vermeidungsgründe in hohem Mass anerkennen. Die Diagnose der Branche ist in dieser Hinsicht weitgehend gleich.

Die Experteninterviews mit Entscheidungsträgern grosser, STWE-abstinenter Verwaltungen relativieren dieses margenzentrierte Bild deutlich: Übereinstimmend führen sie nicht die Marge, sondern strukturelle Gründe ins Feld. Dazu zählen die prozessuale Unvereinbarkeit mit dem übrigen, standardisierten Mietportfolio, den fehlenden Skaleneffekt, den eine schweizweit organisierte Verwaltung gerade in diesem margenschwachen Segment benötigen würde, sowie die institutionelle Herkunft und die zwischenmenschliche Komplexität des Stockwerkeigentums (Interviews 4 und 6, 2026). Eine der beiden Stimmen bringt es auf den Punkt: «Es bräuchte heute ein komplett anderes Betriebsmodell» (Interview 6, 2026), um die Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum anzubieten. Beide Perspektiven decken sich mit der Einschätzung eines Geschäftsleitungsmitglieds

einer spezialisierten STWE-Verwaltung, wonach die Marge ein nachgelagertes Thema sei: «Das vorgelagerte Thema ist die Skalierbarkeit im Stockwerkeigentum» (Interview 9, 2026). Nicht die Marge an sich, sondern die grundsätzliche Nicht-Skalierbarkeit personenintensiver Mensch-Prozess-Interaktionen erscheint aus dieser Sicht als der eigentliche, der Marge vorgelagerte Vermeidungsgrund.

3.8.2 Qualitative Erfolgsfaktoren

Die offene Frage G2 nach dem wichtigsten Erfolgsfaktor für eine profitable STWE-Bewirtschaftung liefert eine inhaltsreiche Sammlung von Praxiseinschätzungen (n = 29, Mehrfachnennung möglich). Die Antworten lassen sich in sechs zentrale Faktoren bündeln, die in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst sind.

Erfolgsfaktor	Nennungen	Repräsentative Aussage
Qualifiziertes Fachpersonal	12	«Gute Mitarbeitende mit fachlichen, technischen, sozialen Kompetenzen, konflikterfahren, die auch abends arbeiten möchten.»
Schlanke, standardisierte Prozesse	10	«Schlanke Strukturen, automatisierte Abläufe, Digitalisierung.»
Klare Vertrags- und Aufgabenabgrenzung	7	«Klare Vertrags- und Aufgabenstruktur, Verrechnung von sämtlichen Zusatzleistungen.»
Angemessenes Honorarniveau, konsequente Zusatzverrechnung	7	«Konsequentes Ausfakturieren von Zusatzleistungen, Nachkalkulation und bei Bedarf Honorare anpassen.»
Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Gemeinschaft	5	«Vernünftige Marge und vor allem partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Gemeinschaften.»
Effiziente Versammlungsführung	3	«Klare Versammlungsführung, gute Vorbereitung, konsequentes Vermeiden von Versammlungen, die erst um 18 Uhr beginnen, kein Traktandum Varia.»

Tabelle 8: Cluster der qualitativen Erfolgsfaktoren (eigene Darstellung)

Für den Inhaber der spezialisierten STWE-Kleinverwaltung beginnt Erfolg mit dem Vertrauen der Eigentümerschaft (Interview 1, 2026). Der Geschäftsführer der Verwaltung in der Tourismusregion sieht das ähnlich: «Der Erfolgsfaktor ist für mich die Mitarbeitenden» (Interview 2, 2026). Der Inhaber der Zürcher STWE-Verwaltung antwortet auf dieselbe Frage knapp mit «Der Fokus» (Interview 5, 2026), der durch die Spezialisierung entstehe. Das Geschäftsleitungsmitglied der spezialisierten STWE-Verwaltung verdichtet dies auf die Formel: «Gute Prozesse in Kombination mit fähigen Mitarbeitenden ermöglichen eine rentable Bewirtschaftung» (Interview 9, 2026).

3.8.3 Herausforderungen

Die Antworten auf die offene Frage G3 nach der grössten Herausforderung der STWE-Bewirtschaftung (n = 30) zeigen drei dominante Themen auf. Erstens der Fachkräftemangel und die Nachwuchsproblematik, der von acht Antwortenden direkt und von mehreren weiteren indirekt angegeben wurde. Zweitens die zunehmende Anspruchshaltung der Eigentümer, die in mindestens sieben Antworten als zentrales Spannungsfeld auftaucht. Drittens die wachsende bauliche und technische Komplexität, insbesondere bei älteren Liegenschaften mit Unterhaltsstau, was in fünf Antworten explizit als Herausforderung benannt wird. Weitere genannte Punkte sind die rechtliche Komplexität, die finanziellen Engpässe der Eigentümer (Pensionierte, Junge) bei anstehenden Sanierungen sowie die generationenübergreifende Kommunikation.

Besonders zu beachten ist, dass der Fachkräftemangel sowohl in der geschlossenen Frage G1 als Vermeidungsgrund (68 %) als auch in der offenen Frage G3 als zentrale Herausforderung genannt wird. Diese Übereinstimmung von unterschiedlichen Erhebungswegen bestätigt die in Abschnitt 2.2.2 dargelegte Branchenwahrnehmung empirisch. Die Anspruchshaltung der Eigentümer und die wachsende bauliche Komplexität wurden in der Forschung bislang weniger systematisch adressiert.

Die Experteninterviews liefern eine ergänzende Erklärung für den Fachkräftemangel: Bei Verwaltungen mit gemischtem Miet- und STWE-Portfolio trifft die bereits in Abschnitt 2.2.2 beschriebene saisonale Spitzenbelastung der STWE-Versammlungssaison zusätzlich mit den saisonalen Spitzen der Wohnungsübergaben im Mietbereich zusammen, was zu einer für Mitarbeitende unattraktiven Mehrfachbelastung führt (Interview 1, 2026). Der Geschäftsführer der lokal tätigen Misch-Verwaltung sieht eine zusätzliche strukturelle Ursache in der fehlenden fachlichen Verankerung des Berufsbildes: Die Schweiz verfüge über keinen spezifischen Fachausweis für die Stockwerkeigentumsbewirtschaftung, was die Professionalisierung und Positionierung des Berufs erschwere (Interview 8, 2026).

Zur Anspruchshaltung tragen gemäss zwei Interviewpartnern zunehmend KI-Werkzeuge bei, mit denen Eigentümer Aussagen der Bewirtschaftung in Echtzeit gegenprüfen können (Interviews 1 und 5, 2026). Die Bereichsleiterin der Grossverwaltung ordnet die Anspruchshaltung zudem in einen gesellschaftlichen Trend ein: «Die Menschen können immer weniger zusammenwohnen» (Interview 6, 2026), ein Effekt, der sich im Stockwerkeigentum aufgrund des Eigentumscharakters noch verstärke. Als Kontrastbeispiel verweist sie auf den Mietbereich, wo ihr Unternehmen bei grösseren Arealen sogenannte

Siedlungscoaches einsetzt. Das sind Personen mit sozialem Hintergrund, die als Anlaufstelle bei nachbarschaftlichen Konflikten dienen. Ein strukturell vergleichbares Instrument fehlt im Stockwerkeigentum, wo dieselbe zwischenmenschliche Komplexität direkt bei der Bewirtschaftung landet (Interview 6, 2026).

Auch zur wachsenden baulichen und technischen Komplexität liefern die Experteninterviews ein differenziertes Bild. Die Mehrheit der befragten Praktiker berichtet trotz zunehmender Komplexität von keinem direkten Effekt auf die eigene Profitabilität, da bauliche und technische Fragen konsequent an externe Fachplaner und Bauleiter delegiert und deren Kosten separat der Eigentümerschaft belastet werden, statt das eigene Bewirtschaftungshonorar zu belasten (Interviews 2 und 5, 2026). Der Inhaber der Zürcher STWE-Verwaltung bringt dieses Rollenverständnis auf den Punkt: «Wir verstehen uns als Dirigenten» (Interview 5, 2026). Bemerkenswerterweise bereiten ihm dabei weniger die alten, unterhaltsstaubelasteten Liegenschaften Mühe als die technisch komplexeren Neubauten. Offen bleibt dabei die Vergütung des eigenen Koordinationsaufwands. Der Geschäftsführer der lokal tätigen Misch-Verwaltung kann diesen Begleitaufwand grösstenteils nicht zusätzlich in Rechnung stellen (Interview 8, 2026). Der Inhaber der mittelgrossen Misch-Verwaltung schildert einen ähnlichen Fall: Eine angeregte Sanierungsmassnahme wird von den Eigentümern am Ende abgelehnt, und der bereits geleistete Aufwand bleibt vollständig unvergütet (Interview 3, 2026). Der Geschäftsführer des integrierten Generalunternehmens-/Bewirtschaftungskonzerns ergänzt, dass unterschiedliche finanzielle Verhältnisse innerhalb der Eigentümerschaft die Sanierungsbereitschaft und damit die Gesprächsführung zusätzlich erschweren (Interview 7, 2026).

3.8.4 Personalbindung und Fachkräftesicherung

Der in Abschnitt 3.8.3 beschriebene Fachkräftemangel wirft die Anschlussfrage auf, mit welchen konkreten Massnahmen profitable Verwaltungen ihr Personal binden. Die Experteninterviews zeichnen hierzu ein differenziertes Bild.

Bei den spezialisierten STWE-KMU dominiert ein strukturierter, an Weiterbildung gekoppelter Ansatz. Der Geschäftsführer der Verwaltung in der Tourismusregion finanziert allen Mitarbeitenden eine Weiterbildung, verbunden mit einer vertraglichen Anstellungsbindung von zwei bis drei Jahren. Dadurch sei in den letzten zehn Jahren die Personalfluktuation praktisch inexistent gewesen (Interview 2, 2026). Der Geschäftsführer des integrierten Generalunternehmens-/Bewirtschaftungskonzerns verfolgt einen vergleichbaren Ansatz mit klar definierten Karrierestufen vom Sachbearbeiter über den

Juniorbewirtschafter bis zum Teamleiter, ergänzt um Teamanlässe und materielle Anreize wie Geschäftsfahrzeuge (Interview 7, 2026).

Bei den grossen, nicht spezialisierten Verwaltungen zeigt sich ein strukturell anderer, ressourcenintensiverer Ansatz. Der Leiter Bewirtschaftung einer schweizweit tätigen Grossverwaltung setzt auf den internen Aufbau von Mitarbeitenden über eine unternehmenseigene Akademie und gezielte Karrierepfade (Interview 4, 2026). Die Bereichsleiterin einer institutionellen Grossverwaltung setzt gezielt Anreize für Teams statt für Einzelpersonen und erhebt die Mitarbeiterzufriedenheit monatlich, um die Führungsverantwortung laufend einzufordern (Interview 6, 2026). Dieser höhere Systematisierungsgrad deckt sich mit dem in Abschnitt 3.4.2 dokumentierten höheren Overhead-Anteil grösserer Unternehmen.

Der Inhaber der Zürcher STWE-Verwaltung relativiert die Wirksamkeit materieller Einzelanreize klar: Bonuszahlungen und Goodies wie bezahlte Ferienflüge hätten sich als wenig nachhaltig erwiesen. Entscheidend seien stattdessen ein marktgerechter Lohn, ein gutes Arbeitsklima und gegenseitige Wertschätzung, verbunden mit der Bereitschaft, sich frühzeitig von Mitarbeitenden zu trennen, die das Teamklima belasten (Interview 5, 2026). Ein Geschäftsleitungsmitglied einer spezialisierten STWE-Verwaltung bestätigt diese Ernüchterung aus eigener Erfahrung: Wertschätzung sei «zu einem inflationären Begriff geworden», wirksamer seien ein stabiles Arbeitsumfeld, ein eingespieltes Team und ein bewusst nicht überdehntes Portfolio (Interview 9, 2026).

Neben strukturierten Anreizen und Weiterbildung nennen mehrere Interviewpartner unabhängig voneinander die Gestaltung der Versammlungstermine als konkreten, operativ leicht umsetzbaren Hebel der Personalbindung. Der Inhaber der mittelgrossen Misch-Verwaltung hat die Versammlungszeiten von historisch 18 bis 19 Uhr auf mehrheitlich 17 Uhr, teilweise auf 16 Uhr vorverlegt (Interview 3, 2026). Der Inhaber der Zürcher STWE-Verwaltung plant die Versammlungen ein Jahr im Voraus und begrenzt sie auf maximal drei pro Woche und Person, um Erschöpfung und krankheitsbedingte Ausfälle zu vermeiden. Von seinen Versammlungen beginnen rund 90 bis 95 Prozent spätestens um 17 Uhr (Interview 5, 2026). Der Geschäftsführer der lokal tätigen Misch-Verwaltung führt Versammlungen tagsüber und am eigenen Standort durch und legt den nächsten Termin jeweils am Ende der laufenden Versammlung fest (Interview 8, 2026). Alle drei Interviewpartner verbinden diese Massnahme explizit mit einem positiven Effekt auf die Rekrutierung, da sie die klassische Abendarbeit als einen der am häufigsten genannten Abschreckungsgründe für den Berufseinstieg entschärft.

Zur Nachwuchsfrage äussert sich der Geschäftsführer des integrierten Generalunternehmens-/Bewirtschaftungskonzerns zurückhaltend: Junior-Bewirtschafter würden heute bewusst nicht mehr direkt in die STWE-Bewirtschaftung eingesetzt, ausser bei bereits vorhandener Reife oder einschlägiger Lebenserfahrung als Quereinsteiger (Interview 7, 2026). Dies deckt sich mit der in Abschnitt 2.2.2 dargelegten Beobachtung, dass STWE-Bewirtschaftung ausgeprägte Sozialkompetenz voraussetzt, die sich nicht kurzfristig aufbauen lässt, und erklärt zusätzlich, weshalb der Fachkräftemangel in diesem Segment strukturell schwerer wiegt als in der Renditebewirtschaftung.

In der Zusammenschau bestätigen die Interviews, dass Personalbindung in der STWE-Bewirtschaftung weniger über finanzielle Einzelanreize als über strukturelle Stabilität gelingt: klare Entwicklungsperspektiven, ein gut zu bewältigendes Portfolio und ein eingespieltes Team. Dies deckt sich mit dem bereits in Abschnitt 3.4.2 dokumentierten Befund, wonach nicht die Unternehmensgrösse, sondern die Stabilität des Teams über die Profitabilität entscheidet. Der externe Arbeitsmarkt verschärft diese Notwendigkeit zusätzlich: Der Wettbewerb um qualifizierte Bewirtschafter/-innen sei enorm geworden, ein Stellenwechsel sei innert Kürze möglich (Interview 9, 2026).

3.8.5 Wachstumsplanung

Die Frage G4 nach geplanter Aufnahme von Mandaten im STWE-Bereich (n = 31) zeigt ein gespaltenes Bild. 12 Unternehmen (39 %) planen aktuell ein Wachstum bzw. die Aufnahme neuer Mandate, 19 Unternehmen (61 %) tun dies nicht. Diese Zurückhaltung passt zur insgesamt verhaltenen Profitabilitätseinschätzung und unterstreicht, dass die STWE-Bewirtschaftung von der Mehrheit der Verwaltungen als Pflichtgeschäft mit begrenzter Skalierungsdynamik und nicht als Wachstumsmotor wahrgenommen wird.

Der Vergleich der Profitabilitätsangabe offenbart eine erwartete, aber nicht stark ausgeprägte Tendenz. Bei den als profitabel eingestuften Unternehmen planen 50 % ein Wachstum, bei den teilweise profitablen 38 % und bei den nicht profitablen 33 %. Dass auch unter den profitablen Verwaltungen nur die Hälfte ein Wachstum plant, deutet auf strukturelle Hemmnisse jenseits der Margen hin. Dazu zählen insbesondere der in Abschnitt 3.8.3 dokumentierte Fachkräftemangel und die in Abschnitt 3.8.1 als zentral identifizierten operativen Herausforderungen.

Ein deutlich schärferes Bild ergibt sich beim Vergleich nach Spezialisierungsgrad: Während nur 15 % der Unternehmen ohne spezialisiertes STWE-Team Wachstum planen, sind es bei Unternehmen mit spezialisiertem Team 67 %. Die strukturelle Aufstellung in

dedizierten STWE-Teams ist damit in dieser Stichprobe ein stärkerer Indikator für die Wachstumsbereitschaft als die Profitabilitätseinschätzung selbst. Dies stützt die Interpretation, dass nicht die Frage «lohnt sich STWE überhaupt» über die Skalierung entscheidet, sondern ob die Organisation die strukturellen Voraussetzungen für skalierbares Wachstum bereits geschaffen hat. Verwaltungen mit gemischten Strukturen scheinen demgegenüber Mühe zu haben, in einem operativ anspruchsvollen Geschäftsfeld zu expandieren, selbst wenn sie es wollten. Die Frage nach den strukturellen Skalierungsgrenzen wird in der Synthese in Abschnitt 3.9 sowie in den Experteninterviews vertieft.

Die Experteninterviews erklären die Wachstumszurückhaltung profitabler Verwaltungen als bewusste strategische Entscheidung, nicht als fehlende Kapazität. Der Inhaber der STWE-Kleinverwaltung begründet seinen Wachstumsverzicht persönlich: «Ich bin gerne an der Front» (Interview 1, 2026). Der Geschäftsführer der Verwaltung in der Tourismusregion sieht das Serviceniveau in Gefahr: «Mehr Mandate zu Lasten dieses Service-Niveaus wären kontraproduktiv» (Interview 2, 2026). Der Inhaber der Zürcher STWE-Verwaltung verfolgt trotz zahlreicher Anfragen bewusst qualitatives statt quantitatives Wachstum (Interview 5, 2026). Das Geschäftsleitungsmitglied der spezialisierten STWE-Verwaltung verweist explizit auf die kritische Grössenschwelle aus Abschnitt 3.4.2: Im Wissen um das dortige Profitabilitätsmaximum würden bewusst keine grösseren personellen Experimente mehr gewagt (Interview 9, 2026).

Über die einzelbetriebliche Wachstumsentscheidung hinaus beobachten mehrere Interviewpartner eine Marktdynamik, die der allgemeinen Konsolidierungsbewegung der Bewirtschaftungsbranche entgegenläuft: Grosse Verwaltungen stossen STWE-Mandate ab, kleinere, spezialisierte Anbieter übernehmen sie. Der Inhaber der spezialisierten STWE-Kleinverwaltung bringt es auf den Punkt: «Was ich beobachte, ist das Gegenteil von Konsolidierung beim Stockwerkeigentum» (Interview 1, 2026). Der Geschäftsführer des integrierten Generalunternehmens-/Bewirtschaftungskonzerns warnt vor einer Kehrseite: Kleinste Gemeinschaften könnten zunehmend keine Verwaltung mehr finden (Interview 7, 2026), während der Geschäftsführer der lokal tätigen Misch-Verwaltung als Folge sinkender Anbieterzahlen steigende durchsetzbare Honorare erwartet (Interview 8, 2026). Als konkreten Mechanismus hinter dieser Konsolidierung nennt der Geschäftsführer des integrierten Generalunternehmens-/Bewirtschaftungskonzerns Nachfolgeschwierigkeiten kleinerer Bewirtschaftungsfirmen, die zunehmend zu Übernahmen durch grössere Marktteilnehmer führen, statt zu eigentlichen Konkursen (Interview 7, 2026).

3.9 Synthese: Profile profitabler versus nicht profitabler Verwaltungen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage 2 werden die theoretisch begründeten Erfolgshebel systematisch zwischen den Gruppen «Profitabel» (C1 = Ja, n = 17) und «Nicht voll profitabel» (C1 = Nein oder Teilweise, n = 19) verglichen. Die Zusammenführung der Kategorien «Teilweise» und «Nicht profitabel» erhöht die Fallzahl je Gruppe gegenüber der ursprünglichen Dreiteilung und ermöglicht aussagekräftigere Tendenzen. Statistisch belastbare Tests sind aufgrund der Gruppengrösse nicht möglich. Die Befunde sind als deskriptive Profile zu verstehen, die in den nachfolgenden Unterkapiteln anhand der Experteninterviews vertieft eingeordnet werden.

3.9.1 Ökonomische Kennzahlen

Die ökonomischen Kennzahlen liefern die schärfste Differenzierung zwischen den beiden Gruppen. Profitable Unternehmen weisen sowohl ein höheres Honorar pro betreuter Stockwerkeinheit als auch eine höhere Personaleffizienz und eine tiefere Personalkostenquote auf.

Die nachfolgende Tabelle fasst die ökonomischen Kennzahlen der beiden Vergleichsgruppen zusammen.

Kennzahl (Median)	**Profitabel (C1 = Ja)**	**Nicht voll profitabel (C1 = Nein/Teilweise)**
STWEG pro Vollzeitstelle (B5, bereinigt)	24.0	26.5
Stockwerkeinheiten pro Vollzeitstelle (B6)	466	300
Personalkostenquote (Personalkosten / Honorarvolumen)	65 %	84 %
Honorar pro Hauptobjekt (CHF / Jahr)	600	503

Tabelle 9: Ökonomische Kennzahlen profitabler vs. nicht voll profitabler Verwaltungen (eigene Darstellung)

Die deutlichsten Unterschiede zeigen sich beim Honorar pro Einheit, bei der Auslastung pro Vollzeitstelle gemessen an Einheiten und bei der Personalkostenquote. Damit binden die direkten Personalkosten bei den profitablen Unternehmen im Median lediglich rund zwei Drittel des Honorarertrags, während bei den nicht voll profitablen Unternehmen bereits über vier Fünftel durch Personalkosten gebunden sind und entsprechend weniger Marge für die Deckung der Overhead-Kosten verbleibt. Profitable Unternehmen kombinieren damit höhere Stückerlöse mit höherer Produktivität je Mitarbeitenden und einer tieferen direkten Kostenbelastung.

Auffällig ist, dass die mediane Anzahl betreuter Gemeinschaften pro Vollzeitstelle (B5) bei den profitablen Unternehmen sogar leicht tiefer liegt als bei den nicht voll profitablen. Die höhere Effizienz der Profitablen bezieht sich also nicht auf die Anzahl Gemeinschaften, sondern auf die Anzahl Hauptobjekte pro Vollzeitstelle. Rechnerisch betreuen die profitablen Unternehmen Gemeinschaften mit durchschnittlich rund 19 Einheiten, die nicht voll profitablen Unternehmen Gemeinschaften mit rund 11 Einheiten. Dies spricht für eine bewusste Selektion auf grössere Gemeinschaften und korrespondiert direkt mit dem in Abschnitt 3.5.2 dokumentierten Selektionsinstrument der Mindestgrösse-Schwelle, welches von 43 % der Unternehmen aktiv eingesetzt wird. Die nachgelagerte Frage, ob profitable Unternehmen tatsächlich häufiger oder mit höheren Schwellenwerten arbeiten, wird in Abschnitt 3.9.3 dargestellt.

3.9.2 Organisations- und Technologie-Profil

Auf der organisatorischen und technologischen Seite treten differenzierte Unterschiede hervor. Profitable Verwaltungen weisen einen leicht höheren Reifegrad bei Rollentrennung und Standardisierung auf, einen markant höheren Einsatz automatisierter Workflows, eine leicht höhere Verbreitung digitaler Einladungen sowie eine etwas positivere Bewertung der Digitalisierung als Profitabilitätshebel. Tabelle 10 stellt die Organisations- und Technologie-Profile der beiden Vergleichsgruppen einander gegenüber.

Merkmal	Profitabel	Nicht voll profitabel
Spezialisiertes STWE-Team (E1, Ja-Quote)	62 %	50 %
Rollentrennung (E2, Mittelwert 1–5)	4.31	3.81
Prozessstandardisierung (E3, Mittelwert 1–5)	4.46	3.88
Automatisierte Workflows (F2, Ja-Quote)	92 %	69 %
Digitale Eigentümerportale (F1, Ja-Quote)	67 %	69 %
KI / Automatisierung (F4, Ja-Quote)	33 %	31 %
Digitale Einladungen (F7, Ja-Quote)	75 %	62 %
Digitalisierungsbeitrag (F8, Mittelwert 1–5)	3.75	3.31

Tabelle 10: Organisations- und Technologie-Profile profitabler vs. nicht voll profitabler Verwaltungen (eigene Darstellung)

Der grösste Einzelunterschied auf der technologischen Seite ist der Einsatz automatisierter Workflows. Bei den Eigentümerportalen und der KI-Nutzung sind die Unterschiede dagegen klein. Dies legt nahe, dass es weniger der breite Technologie-Mix als die

konsequente Automatisierung repetitiver Backoffice-Prozesse ist, die mit Profitabilität übereinstimmt. Auf der organisatorischen Seite ist die deutlich höhere Selbsteinschätzung der Rollentrennung und Standardisierung bei den profitablen Unternehmen zu vermerken.

Die in Abschnitt 3.6.2 diskutierte Relativierung (Systemführung statt formaler Dokumentation) gilt auch hier.

Ergänzend zeigen die Experteninterviews, dass profitable KMU-Verwaltungen ihre Personalstabilität überwiegend über strukturierte Weiterbildung mit Bindungsklausel und ein bewusst begrenztes, gut betreubares Portfolio erreichen (vgl. Abschnitt 3.8.4), während grössere Verwaltungen stärker auf systematisierte, ressourcenintensivere Instrumente wie interne Akademien oder teamorientierte Führungsmodelle setzen. Diese qualitative Beobachtung lässt sich mangels eines entsprechenden Umfragemoduls nicht nach Profitabilitätsstatus quantifizieren, deckt sich aber mit dem bereits identifizierten Muster schlankerer, stabilerer Strukturen bei den profitablen Unternehmen.

3.9.3 Pricing- und Selektionspolitik im Vergleich

Ein auf den ersten Blick paradoxer Befund ist bei den Selektionsinstrumenten zu vermerken: Die Mindesthonorar-Quote ist bei den nicht voll profitablen Unternehmen mit 93 % (14 von 15) deutlich höher als bei den profitablen mit 54 % (7 von 13). Auch das mediane Mindesthonorar liegt bei den nicht voll profitablen mit CHF 4’500 höher als bei den profitablen mit CHF 3’000.

Dieser Befund lässt mehrere Interpretationen zu: Das Mindesthonorar könnte eine reaktive Massnahme sein. Unternehmen mit Profitabilitätsproblemen führen es ein, während profitable Unternehmen es weniger zwingend benötigen. Auch könnten profitable Unternehmen durch andere Mechanismen (bessere Verhandlungsposition, attraktivere Mandate, höhere Stundenertragssätze) ohne formale Schwelle des Mindesthonorars auf vergleichbare oder höhere Erlöse pro Mandat kommen. Oder das Mindesthonorar ist nur dann wirksam, wenn es auch konsequent in Verhandlungen durchgesetzt wird. Die blosse Existenz garantiert keine Profitabilität. Der höhere mediane Honorarsatz pro Einheit bei den Profitablen (CHF 600 vs. CHF 503) stützt die zweite und dritte Interpretation.

Wie in Abschnitt 3.5.2 anhand der Experteninterviews gezeigt, bestätigt sich dies in der Praxis: Mehrere Interviewpartner bezeichnen die Einführung des Mindesthonorars als reaktive Massnahme, während überdurchschnittlich profitable Verwaltungen bewusst darauf verzichten und stattdessen über die Mandatsgrösse selektieren.

3.9.4 Verdichtetes Profil profitabler Verwaltungen

Aus den vorangegangenen Vergleichen lässt sich ein deutliches Profil profitabler STWE-Bewirtschaftungen ableiten: überwiegend KMU mit überdurchschnittlichem Honorar pro Einheit, hoher Personaleffizienz, tiefer Personalkostenquote und konsequentem Einsatz automatisierter Workflows (vgl. Tabelle 9 und 10). Spezialisierte STWE-Teams sind dabei häufiger anzutreffen, aber keine zwingende Voraussetzung. Auch gemischte Strukturen erzielen auf operativer Ebene einen positiven Deckungsbeitrag. Der eigentliche Unterschied entsteht erst beim Übergang von Deckungsbeitrag zu Gewinnbeitrag, also in der Allokation der Overhead-Kosten (vgl. Abschnitt 3.4.3), wofür die Transparenzthese aus Abschnitt 3.5.2 eine mögliche Erklärung liefert.

4. Diskussion

4.1 Einordnung der empirischen Ergebnisse

FF 1: Welche Gründe führen dazu, dass grosse Immobilienverwaltungen die Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum häufig meiden, und welche Bewertungskriterien liegen dieser Entscheidung zugrunde?

Die Antwort liegt zunächst im theoretischen Befund aus Abschnitt 2.2.2, der einen deutlich höheren Koordinationsaufwand bei der STWE-Bewirtschaftung beschreibt. Die Umfrage bestätigt dies auf Ebene der Selbsteinschätzung (Abschnitt 3.8.1, wonach 77 % die Marge und 68 % den Aufwand als Vermeidungsgrund nennen). Die Interviews relativieren jedoch das reine Margenbild und rücken stattdessen Unstimmigkeiten im Ablauf sowie das Fehlen von Grössenvorteilen in den Vordergrund. Die in den Abschnitten 3.4.2 und 3.8.1 dokumentierte Skalierbarkeitsthese untermauert dies. Die hohe Mensch-Prozess-Interaktion entzieht sich einer Industrialisierung, weshalb sich der in Abschnitt 2.3.2 postulierte Grössen-Effizienz-Zusammenhang hier nicht realisieren lässt. Quantitativ zeigt sich dies am Overhead-Referenzwert von CHF 200 bis 300 pro Wohnung (Abschnitt 3.4.3), der bei einem heutigen Honorar-Median von CHF 535 einen erheblichen Anteil ausmacht. Eine schweizweite Grossverwaltung mit mehrschichtiger Führungsstruktur dürfte pro Einheit einen deutlich höheren Overhead tragen als eine schlanke KMU-Struktur. Dies lässt sich anhand der historischen Branchenschwelle von CHF 850 bis 900 (Abschnitt 2.2.3) belegen, bei der sich diese Verwaltungen einst zurückzogen. Es ist anzunehmen, dass diese damals kaum kostendeckend war und der seither gesunkene Marktdurchschnitt einen Wiedereinstieg zusätzlich unattraktiv macht. Dieser Vergleich ist

jedoch als Näherung und nicht als exakte Parallele zu verstehen, da unterschiedliche Marktsegmente betroffen sein könnten (Abschnitt 3.5.1).

Insgesamt zeigt sich, dass die Vermeidung struktureller und nicht primär finanzieller Natur ist. Der hohe Koordinationsaufwand entzieht sich einer Industrialisierung, wodurch klassische Skaleneffekte grosser Verwaltungen hier nicht greifen. Der ermittelte Overhead-Referenzwert von CHF 200 bis 300 pro Wohnung untermauert dies zusätzlich quantitativ.

FF 2: Welche organisatorischen, strukturellen und betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren ermöglichen es Unternehmen, Stockwerkeigentum profitabel zu bewirtschaften?

Für die Unternehmen, die STWE dennoch bewirtschaften, beantwortet sich FF2 auf mehreren Ebenen. Der ermittelte Honorar-Median von CHF 535 pro Hauptobjekt (Abschnitt 3.5.1) liegt merklich unter der in Abschnitt 2.2.3 beschriebenen historischen Branchenspanne. Profitable KMU operieren dennoch bei rund CHF 600 (Abschnitt 3.9.1). Profitabilität entsteht demnach nicht über das Honorarniveau, sondern über aktive Mandatssteuerung. Nicht profitable Unternehmen wenden Mindesthonorare reaktiver an als profitable, die stattdessen über die Mandatsgrösse selektieren (Mindesthonorar-Paradox, Abschnitt 3.5.2). Dies ist eine Präzisierung des in Abschnitt 2.3.2 postulierten Selektionshebels.

Auch die von Abschnitt 2.3.2 als zentraler operativer Hebel bezeichnete effiziente Auslastung des Personals sowie das Honorar-Personalkosten-Verhältnis stützen diese Erwartung. Die Auslastung pro Vollzeitstelle (Abschnitt 3.3.1) und die im Median 70-prozentige Personalkostenquote (Abschnitt 3.3.2) zeigen, dass der Spielraum für Overhead und Marge sehr eng ist.

Die Synthese in Abschnitt 3.9.1 präzisiert diesen Zusammenhang weiter und zeigt ein auf den ersten Blick gegenteiliges Muster. Profitable Verwaltungen betreuen im Median sogar leicht weniger Gemeinschaften pro Vollzeitstelle als nicht voll profitable (24.0 vs. 26.5), diese sind aber deutlich grösser (rund 19 vs. 11 Einheiten pro Gemeinschaft, ablesbar auch an 466 vs. 300 Hauptobjekten pro Vollzeitstelle). Gepaart mit dem höheren Honorar pro Einheit (CHF 600 vs. CHF 503) und der tieferen Personalkostenquote (65 % vs. 84 %) zeigt sich, dass Profitabilität nicht durch die Bearbeitung möglichst vieler kleiner Mandate entsteht, sondern durch die gezielte Bewirtschaftung grösserer, effizienter zu betreuender Gemeinschaften bei disziplinierter Kostenkontrolle.

Die in Abschnitt 2.3.1 eingeführte Zwei-Ebenen-Logik von Deckungsbeitrag und Gewinnbeitrag nach Overhead bestätigt sich klar. Bei 12 von 32 Unternehmen kippt die Profitabilität erst bei der Overhead-Zurechnung (Abschnitt 3.4.3). Dies hängt eng mit der Erwartung aus Abschnitt 2.3.2 zusammen, wonach Skaleneffekte in Dienstleistungen schwächer wirken als in der industriellen Produktion. Darüber hinaus zeigt sich in den Daten eine negative Korrelation zwischen Grösse und Profitabilität, die sich auf KMU bis 50 Mitarbeitende konzentriert (Abschnitt 3.4.2), während grössere Verwaltungen schwächer abschneiden. Dies ist ein zentraler empirischer Befund der Arbeit.

Auch auf organisatorischer Ebene lässt sich erkennen, wie sich FF2 beantwortet. Abschnitt 2.2.2 verweist auf das interdisziplinäre Anforderungsprofil als Ursache des Fachkräftemangels (Abschnitt 3.8.3), ergänzt um saisonale Kollision mit dem Mietbereich und fehlende Fachausbildung. Die in Abschnitt 2.3.2 beschriebenen Hebel Standardisierung und Spezialisierung wirken dabei unterschiedlich stark. Nur 55 % der Unternehmen haben spezialisierte Teams (Abschnitt 3.6.1), die Selbsteinschätzung von Rollentrennung und Standardisierung fällt aber höher aus (Abschnitt 3.6.2). Die Interviews erklären dies durch Software-Systemführung statt formaler Organisation. Die in Abschnitt 2.1.3 dokumentierte bauliche Komplexität (Sanierungsstau, rund 180'000 Gebäude) bestätigt sich ebenfalls in Abschnitt 3.8.3, wirkt sich laut Interviews aber meist nicht direkt auf die Profitabilität aus, da sie an externe Fachplaner delegiert und separat verrechnet wird.

Zusammengefasst zeigt sich, dass Profitabilität nicht über das Honorarniveau, sondern über eine disziplinierte Mandatssteuerung, eine bewusste Selektion grösserer Gemeinschaften und eine konsequente Zurechnung der Overhead-Kosten entsteht. Die Synthese in Abschnitt 3.9.1 bestätigt dies quantitativ. Profitable Verwaltungen betreuen tendenziell weniger, dafür deutlich grössere Gemeinschaften bei tieferer Personalkostenquote. Auch auf organisatorischer Ebene zeigt sich dieses Muster, etwa in der Spezialisierung der Teams und im professionellen Umgang mit dem Fachkräftemangel.

FF 3: Welche Technologien und Prozessoptimierungen können die Rentabilität der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung nachhaltig verbessern?

FF3 lässt sich präzisieren, wenn man das dokumentierte Einsparungspotenzial mit der engen Kostenstruktur aus Abschnitt 3.3.2 verknüpft. Bei einer medianen Personalkostenquote von 70 % bleibt kaum Spielraum für Overhead und Marge. Genau hier setzt der in Abschnitt 3.7.1 dokumentierte Fall an, in dem ein automatisierter Kreditorenworkflow rund 20 % Effizienzgewinn erzielte. Das ist eine Grössenordnung, die dieses Verhältnis spürbar entlasten könnte, sei es durch geringeren Personalbedarf pro Mandat oder durch

zusätzlich betreubare Mandate. Dieses Potenzial konzentriert sich allerdings stärker auf standardisierbare Backoffice-Prozesse als auf das Kerngeschäft der STWE-Bewirtschaftung selbst, dessen Vielschichtigkeit sich einer pauschalen Automatisierung entzieht. Die personenintensive Versammlung bleibt weitgehend analog. Damit bestätigt sich die in Abschnitt 2.4.3 erwartete Ambivalenz (Mittelwert 3.50, Abschnitt 3.7.2), wird aber präzisiert. Digitalisierung wirkt selektiv statt branchenweit transformativ. Ihr Beitrag hängt vom organisatorischen Reifegrad und der Standardisierbarkeit des jeweiligen Prozesses ab, kann dabei aber einen konkret bezifferbaren Hebel auf die Personalkostenquote ausüben.

Somit zeigt sich, dass Digitalisierung nicht branchenweit transformativ wirkt, sondern gezielt dort ansetzt, wo Backoffice-Prozesse standardisierbar sind. Der dokumentierte Effizienzgewinn von rund 20 % beim automatisierten Kreditorenworkflow zeigt das konkrete Potenzial, während das personenintensive Kerngeschäft weitgehend analog bleibt. Der Beitrag hängt damit wesentlich vom organisatorischen Reifegrad und von der Standardisierbarkeit des jeweiligen Prozesses ab.

Damit schliesst die Arbeit die in Abschnitt 2.5.2 identifizierte Forschungslücke. Spezialisierungsgrad, Prozessgestaltung und Mandatsselektion bestimmen die Profitabilität der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung, wie das verdichtete Profil in Abschnitt 3.9.4 zeigt.

4.2 Bewertung der Hypothesen

H 1: Profitabilität in der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung ist nicht ausschliesslich eine Frage der Unternehmensgrösse, sondern wesentlich durch organisatorische und strukturelle Merkmale bedingt.

Die in Abschnitt 4.1 dargelegte organisatorische und strukturelle Ausgangslage liefert hierfür erste Anhaltspunkte. Der Organisationsgrad der Unternehmen stützt dies nur teilweise. Nur eine Minderheit hat ihre Teams formal spezialisiert, auch wenn sich viele Unternehmen selbst als stärker strukturiert wahrnehmen. Ein Interviewpartner verortet, basierend auf der eigenen Unternehmensgeschichte, zudem einen möglichen Optimalbereich bei acht bis vierzehn Mitarbeitenden, oberhalb dessen die Team-Stabilität gelitten habe. Es handelt sich dabei nicht um einen belastbaren Schwellenwert aus der Gesamtstichprobe, sondern um einen Einzelbefund.

Insgesamt gilt H1 als bestätigt, allerdings mit Einschränkungen. Nicht die Unternehmensgrösse selbst, sondern die organisatorischen Merkmale machen den entscheidenden Unterschied zwischen profitablen und weniger profitablen Verwaltungen aus.

H 2: Die Höhe und Allokation der Overhead-Kosten beeinflusst die Gesamtprofitabilität der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung wesentlich.

Die in Abschnitt 4.1 dargelegte Wirkung der Overhead-Zurechnung auf die Profitabilität liefert hierfür den zentralen Beleg. Die Experteninterviews präzisieren zudem den Mechanismus dahinter. Nicht die Kostenhöhe an sich, sondern die fehlende mandatsspezifische Kostentransparenz erweist sich als das eigentliche Problem. Der Overhead wird seltener bewusst gesteuert, meist wird er schlicht nicht erfasst.

Damit gilt H2 als bestätigt. Entscheidend ist weniger die Höhe des Overheads als dessen mandatsspezifische Sichtbarkeit.

H 3: Der Beitrag von Digitalisierungsmassnahmen zur Profitabilität der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung hängt wesentlich von der organisatorischen und prozessualen Reife des Unternehmens ab, insbesondere vom Grad der Spezialisierung und Prozessstandardisierung.

Die in Abschnitt 4.1 dokumentierte Wirkung der Digitalisierung liefert hierfür ein differenziertes Bild. Der Beitrag konzentriert sich auf standardisierbare Backoffice-Prozesse, während das personenintensive Kerngeschäft davon kaum profitiert. Diese Evidenz stützt sich auf einen einzelnen dokumentierten Anwendungsfall und ist damit von den vier Hypothesen am wenigsten robust abgestützt. Die methodischen Grenzen dieser Einschätzung werden in Abschnitt 4.4 vertieft.

Insgesamt gilt H3 als teilweise bestätigt. Der Nutzen der Digitalisierung tritt nicht pauschal ein, sondern nur unter bestimmten organisatorischen Voraussetzungen.

H 4: Die Vermeidungsentscheidung grosser Immobilienverwaltungen gegenüber der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung ist nicht ausschliesslich durch die Honorarhöhe bedingt; strukturelle Faktoren wie Fachkräftemangel und operative Komplexität bleiben auch bei verbesserten Honorarbedingungen wirksam.

Die in Abschnitt 4.1 dargelegte Vermeidungslogik grosser Verwaltungen liefert hierfür die zentrale Erklärung. Strukturelle Faktoren wiegen dort spürbar stärker als die reine Honorarhöhe. Bemerkenswert ist zudem die Verbindung zu H1. Dieselbe Skalierbarkeitsthese, die erklärt, weshalb kleine Verwaltungen profitabler sind, erklärt spiegelbildlich, weshalb grosse Verwaltungen das Geschäft meiden.

Damit gilt auch H4 als bestätigt. H1 und H4 beschreiben denselben Mechanismus aus entgegengesetzter Perspektive.

4.3 Kombinierte Beurteilung der Forschungsfragen und Hypothesen

Werden die Erkenntnisse aus den Abschnitten 4.1 und 4.2 zusammengeführt, lassen sich die drei Forschungsfragen und die vier Hypothesen abschliessend beantworten.

FF1 lässt sich anhand von Abschnitt 4.1 klar beantworten. Grosse Verwaltungen meiden Stockwerkeigentum primär aus struktureller, nicht aus Honorarlogik heraus, was durch die Bestätigung von H4 zusätzlich gestützt wird.

FF2 lässt sich ebenfalls anhand von Abschnitt 4.1 positiv beantworten. Profitabilität entsteht durch aktive Mandatssteuerung, disziplinierte Kostentransparenz und organisatorische Stabilität statt durch die Unternehmensgrösse, was durch die Bestätigung von H1 und H2 zusätzlich gestützt wird.

FF3 lässt sich anhand von Abschnitt 4.1 nur eingeschränkt positiv beantworten. Digitalisierung verbessert die Rentabilität gezielt bei standardisierbaren Backoffice-Prozessen, wirkt jedoch nicht branchenweit transformativ, was durch die teilweise Bestätigung von H3 zusätzlich gestützt wird.

Zusammengeführt beantwortet sich die Hauptforschungsfrage «Unter welchen organisatorischen, strukturellen und technologischen Bedingungen kann Stockwerkeigentum in der Schweiz unabhängig von der Unternehmensgrösse profitabel bewirtschaftet werden?» wie folgt:

Stockwerkeigentum lässt sich in der Schweiz unabhängig von der Unternehmensgrösse profitabel bewirtschaften, wenn drei Bedingungen zusammenkommen. Erstens braucht es eine disziplinierte, mandatsspezifische Kostentransparenz statt reiner Honorarerhöhung. Zweitens muss die organisatorische Grösse der eigenen Reife und Kapazität angemessen bleiben, statt unbegrenzt zu wachsen. Drittens braucht es eine selektive statt flächendeckende Digitalisierung standardisierbarer Prozesse. Die Unternehmensgrösse selbst ist dabei kein Erfolgsfaktor, sondern wirkt lediglich als Rahmenbedingung, innerhalb derer diese drei Faktoren wirksam werden können.

4.4 Methodische Grenzen

Die Stichprobenziehung erfolgte gezielt und nicht zufällig (Abschnitt 3.1.2), mit einem faktischen Schwerpunkt auf der Deutschschweiz (Abschnitt 3.1.4). Die Ergebnisse spiegeln damit primär die Praxis und Einschätzungen dieser Region wider. Eine Übertragung auf die Romandie, das Tessin oder den Gesamtmarkt ist nur mit Vorbehalt möglich.

Die zentralen Gruppenvergleiche zwischen profitablen und nicht voll profitablen Verwaltungen (Abschnitt 3.9) beruhen auf kleinen Teilstichproben (n = 17 vs. n = 19, bei einzelnen Kennzahlen wie dem Mindesthonorar-Median noch deutlich kleiner). Die berichteten Unterschiede sind deshalb, wie in Kapitel 3 wiederholt festgehalten, als Tendenzen und nicht als statistisch gesicherte Befunde zu verstehen.

Die Profitabilität selbst wurde über eine Selbsteinschätzung der Befragten erhoben (Frage C1), nicht über geprüfte Finanzkennzahlen. Da C1 die Grundvariable für sämtliche Gruppenvergleiche in dieser Arbeit bildet, wirkt diese Einschränkung über die gesamte empirische Analyse hinweg und sollte bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.

Die Datenerhebung erfolgte zu einem einzigen Zeitpunkt (Mai 2026), weshalb sich beobachtete Zusammenhänge als Korrelation, nicht zwingend als Kausalität interpretieren lassen.

Besondere Zurückhaltung ist bei H3 angebracht. Die zugrunde liegende Kennzahl F8 weist mit n = 28 die kleinste Datenbasis der zentralen Kennzahlen auf und beruht auf einer Likert-Selbsteinschätzung (1–5) und nicht auf einer gemessenen Rendite auf Digitalisierungsinvestitionen. Dem in Abschnitt 3.7.1 dokumentierten Erfolgsfall mit 20 % Effizienzgewinn stehen mehrere skeptische Stimmen aus den Interviews gegenüber, sodass sich kein einheitliches Bild ergibt. Die in Abschnitt 4.1 hergestellte Verknüpfung zwischen Digitalisierungspotenzial und Personalkostenquote ist entsprechend als plausible Grössenordnungsüberlegung, nicht als gemessene Wirkung zu verstehen.

Trotz dieser Einschränkungen kompensiert die Methodenkombination einen Teil ihrer eigenen Schwächen. Wo die quantitativen Gruppenvergleiche aufgrund kleiner Fallzahlen nur Tendenzen zeigen, liefern die neun Experteninterviews übereinstimmende Einschätzungen unabhängiger Praktiker, die dieselben Muster aus unterschiedlichen Unternehmensperspektiven bestätigen. Diese Triangulation ersetzt keine statistische Signifikanz, erhöht aber die inhaltliche Plausibilität der zentralen Befunde.

4.5 Auswirkungen auf die Immobilienbranche

Die Ergebnisse deuten auf ein branchenweites Paradox hin: Während sich die Schweizer Bewirtschaftungsbranche insgesamt konsolidiert, fragmentiert sich das STWE-Segment in die Gegenrichtung (Abschnitt 3.8.5). Grosse Verwaltungen stossen Mandate ab, kleine, spezialisierte Anbieter übernehmen sie. Für die STWE-Eigentümerschaft als indirekt betroffene, in dieser Untersuchung nicht befragte Stakeholder-Gruppe ergibt sich daraus eine zweigeteilte Perspektive. Kleinste Gemeinschaften könnten zunehmend Mühe bekunden, überhaupt eine Verwaltung zu finden, während sinkende Anbieterzahlen mittelfristig höhere durchsetzbare Honorare begünstigen dürften.

Der in Abschnitt 3.8.3 beschriebene Fachkräftemangel wirkt in diesem Zusammenhang nicht als statischer Zustand, sondern als sich verschärfender Trend. Der Wettbewerb um qualifizierte Bewirtschafter/-innen nimmt weiter zu (Abschnitt 3.8.4). Dies dürfte die beschriebene Fragmentierung zusätzlich befeuern, da grosse Verwaltungen mit ohnehin knappen Personalressourcen tendenziell dort einsparen, wo die Marge am geringsten ist.

Die in Abschnitt 3.7.1 dokumentierte Kluft zwischen dem Digitalisierungs- und KI-Potenzial im Mietbereich und jenem im Stockwerkeigentum dürfte diese Entwicklung verstärken, statt sie nur zu begleiten. Entwickelt sich der Mietbereich durch KI-gestützte Automatisierung zunehmend effizienter und margenstärker als das STWE-Segment, wird Stockwerkeigentum innerhalb gemischter Portfolios unattraktiver. Dies ist ein zusätzlicher, sich selbst verstärkender Grund für Grossverwaltungen, sich weiter zurückzuziehen, unabhängig von der ursprünglichen Honorarfrage.

Die Frage nach der Tragfähigkeit unterschiedlicher Geschäftsmodelle lässt sich anhand bereits dargestellter Befunde einordnen. STWE-Bewirtschaftung macht bei den teilnehmenden Unternehmen im Median nur 40 % des Gesamtportfolios aus und ist damit selten ein eigenständiges Kerngeschäft (Abschnitt 3.1.4). Gleichzeitig zeigt das verdichtete Profil in Abschnitt 3.9.4, dass auch gemischte Strukturen auf operativer Ebene einen positiven Deckungsbeitrag erzielen können. Der entscheidende Unterschied liegt demnach nicht im Geschäftsmodell an sich, sondern in der konsequenten Umsetzung der in dieser Arbeit identifizierten Erfolgsfaktoren: disziplinierte Kostentransparenz, Mandatsselektion und organisatorische Fokussierung. Für die Branche bedeutet dies, dass weder vollständige Spezialisierung noch die Einbettung in ein Mischportfolio allein über den Erfolg entscheidet, sondern die Bereitschaft, STWE als eigenständige, konsequent geführte Organisationseinheit zu behandeln, unabhängig davon, ob sie das einzige oder nur ein Teilgeschäft des Unternehmens darstellt.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung & Kernergebnisse

Die Ergebnisse zeigen zunächst, weshalb grosse Verwaltungen Stockwerkeigentum mehrheitlich meiden. Nicht die Marge allein, sondern die prozessuale Unvereinbarkeit mit dem übrigen, standardisierten Mietportfolio, fehlende Skaleneffekte und die institutionelle Herkunft der Unternehmen wiegen stärker.

Für Unternehmen, die STWE dennoch bewirtschaften, entsteht Profitabilität nicht über ein hohes Honorarniveau, sondern über eine disziplinierte Mandatssteuerung. Profitable Unternehmen selektieren gezielt über die Mandatsgrösse statt über pauschale Mindesthonorare, betreuen tendenziell grössere statt viele kleinere Gemeinschaften und wahren eine konsequente Kostentransparenz zwischen Deckungsbeitrag und Gewinnbeitrag. Auch organisatorisch lässt sich ein klares Muster erkennen. Profitabilität ist an eine der eigenen Reife angemessene Unternehmensgrösse sowie an Team-Stabilität gebunden. Der in der Branche verbreitete Fachkräftemangel verschärft diese Herausforderung zusätzlich und macht gezielte Personalbindung zu einem eigenständigen Erfolgsfaktor.

Digitalisierung schliesslich verbessert die Rentabilität gezielt dort, wo Prozesse standardisierbar sind, wirkt aber nicht branchenweit transformativ.

Insgesamt verbindet profitable STWE-Bewirtschaftung ein schlankes, spezialisiertes Betriebsmodell mit einer disziplinierten Pricing- und Selektionspolitik und einer konsequenten Kostentransparenz auf Mandatsebene. Die Unternehmensgrösse selbst erweist sich dabei nicht als Erfolgsfaktor, sondern lediglich als Rahmenbedingung, innerhalb derer diese Faktoren wirksam werden können.

5.2 Fazit

Das zentrale Fazit dieser Arbeit lässt sich in einer Umkehrung der ursprünglichen Fragestellung zusammenfassen. Die entscheidende Frage ist nicht, ob ein Unternehmen gross oder klein ist, sondern ob es die Stockwerkeigentumsbewirtschaftung diszipliniert als eigenständige Organisationseinheit führt oder nicht. Diese Umkehrung widerspricht der intuitiven Erwartung, wonach grössere Verwaltungen von Skaleneffekten profitieren müssten, und erklärt zugleich, weshalb sich ausgerechnet die grössten, ressourcenstärksten Akteure der Branche aus dem Segment zurückziehen. Nicht weil ihnen die Mittel fehlten, sondern weil die STWE-Bewirtschaftung eine Führungslogik verlangt, die sich mit einem auf Standardisierung und Grösse ausgelegten Geschäftsmodell nur schwer verträgt.

Damit lässt sich die in der Ausgangslage aufgeworfene Grundsatzfrage, ob Stockwerkeigentum überhaupt ein rentables Geschäftsfeld sein kann, klar bejahen, allerdings unter einer wichtigen Einschränkung. Rentabilität ist kein Ergebnis der Unternehmensgrösse oder des Honorarniveaus, sondern einer bewussten unternehmerischen Entscheidung für Fokus, Selektionsdisziplin und Kostentransparenz. Wo diese Entscheidung fehlt, bleibt Stockwerkeigentum, was es für viele grosse Verwaltungen längst ist: ein margenschwaches Nebengeschäft, das man am liebsten vermeidet. Wo sie getroffen wird, entsteht daraus ein eigenständiges, tragfähiges Geschäftsmodell.

5.3 Handlungsempfehlungen

Für grosse Verwaltungen, die einen Wiedereinstieg prüfen, ergibt sich eine zentrale, grössenspezifische Empfehlung. Stockwerkeigentum sollte als eigenständige, klar von der Mietbewirtschaftung abgegrenzte Organisationseinheit geführt werden, statt als Anhängsel des bestehenden Portfolios, da sich die STWE-spezifische Mensch-Prozess-Interaktion der übrigen Standardisierungslogik entzieht (Abschnitt 3.8.1).

Für kleine und mittlere Unternehmen ergeben sich drei spezifische Empfehlungen:

1. Wachstum sollte bewusst in einem der eigenen Kapazität angemessenen Tempo gesteuert werden, wobei der Team-Stabilität Vorrang vor reiner Expansion einzuräumen ist (Abschnitt 3.4.2, 3.8.2).
2. Die beobachtete Fragmentierung des Marktes bietet die Chance, frei werdende Mandate grosser Verwaltungen gezielt zu übernehmen, statt die Entwicklung nur passiv zu beobachten (Abschnitt 3.8.5).
3. Die Umsetzung einer Honorarerhöhung sollte kommunikativ aktiv begleitet und mit einer gewissen Kündigungsquote von vornherein kalkuliert werden, statt sie als Risiko zu scheuen. Erfahrungswerte deuten auf einen Mandatsverlust von rund einem Fünftel hin (Abschnitt 3.5.2).

Elf weitere Empfehlungen betreffen Verwaltungen unabhängig von ihrer Grösse:

1. Eine mandatsspezifische Stundenrapportierung sollte eingeführt werden, um den effektiven Personalaufwand je Mandat sichtbar zu machen und unrentable Mandate gezielt zu identifizieren (Abschnitt 3.5.2).
2. Zusatzleistungen sollten konsequent und proaktiv verrechnet werden; angesichts der beobachteten Bandbreite von null bis neunzig Prozent sollte dafür auch ein finanzieller Anreiz für Mitarbeitende in Betracht gezogen werden (Abschnitt 3.5.1).

3. Die Mandatsgrösse sollte als primäres Selektionskriterium dienen, statt eines pauschalen Mindesthonorars (Abschnitt 3.5.2).
4. Digitalisierung sollte gezielt beim Kreditorenworkflow und weiteren standardisierbaren Backoffice-Prozessen ansetzen (Abschnitt 3.7.1).
5. Ergänzend sollten Chatbots oder ähnliche Werkzeuge zur Beantwortung wiederkehrender Eigentümeranfragen genutzt werden, ein STWE-spezifisches, bislang wenig genutztes Anwendungsfeld (Abschnitt 3.7.1).
6. Bestehende Mandate sollten periodisch nicht nur finanziell, sondern mehrdimensional beurteilt werden, etwa nach Freude an der Aufgabe und Renommee, mit konsequenter Trennung bei wiederholt ungenügender Erfüllung (Abschnitt 3.5.2).
7. Aktive Personalbindung sollte mehrere, sich ergänzende Instrumente kombinieren. Dazu zählen namentlich strukturierte Weiterbildung mit vertraglicher Bindungsklausel, klar definierte Karrierestufen, teamorientierte statt rein individuelle Anreize sowie eine Wertschätzung, die sich in konkreten Massnahmen statt in Absichtserklärungen äussert (Abschnitt 3.8.4).
8. Versammlungstermine sollten systematisch ein Jahr im Voraus geplant, wo möglich auf den frühen Nachmittag vorverlegt und pro Bewirtschafter/-in auf eine wöchentliche Obergrenze begrenzt werden, da sich dies in mehreren unabhängigen Fällen sowohl auf die Personalbindung als auch auf die Rekrutierung positiv auswirkt (Abschnitt 3.8.4).
9. Der baulich-technische Koordinationsaufwand sollte vertraglich klar abgegrenzt und separat verrechnet werden, statt nur die Kosten der beigezogenen Fachplaner an die Eigentümerschaft weiterzugeben (Abschnitt 3.8.3).
10. Bei grossen Überbauungen sollte ein Siedlungscoach-Modell analog zum Mietbereich geprüft werden, um die zwischenmenschliche Komplexität des Stockwerkeigentums abzufedern (Abschnitt 3.8.3).
11. Auf Branchenebene könnte die Einführung eines spezifischen Fachausweises für die Stockwerkeigentumsbewirtschaftung dem in dieser Arbeit dokumentierten Fachkräftemangel strukturell begegnen (Abschnitt 3.8.3).

5.4 Ausblick

Technologisch steht die Digitalisierung im Stockwerkeigentum trotz der in dieser Arbeit dokumentierten Fortschritte im Backoffice-Bereich noch am Anfang. KI-gestützte Anwendungen, die spezifisch auf die individuelle, wenig standardisierbare Natur der STWE-Bewirtschaftung zugeschnitten sind, entwickeln sich deutlich langsamer als im Mietbereich (Abschnitt 3.7.1). Wie sich dies mittelfristig verändert, bleibt offen.

Für die weiterführende Forschung ergeben sich aus den Experteninterviews zwei konkrete Anknüpfungspunkte, die über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen. Erstens verweist ein Interviewpartner auf einen zunehmenden «Generationen-Clash» zwischen älteren Eigentümerinnen und Eigentümern mit mehr verfügbarer Zeit und jüngeren Mitarbeitenden, der die Zusammenarbeit belaste und bislang wissenschaftlich nicht untersucht ist (Interview 7, 2026). Zweitens regt ein Interviewpartner an, die rechtliche und praktische Schutzfrage zwischen Eigentümerschaft und Verwaltung bei baulichen Massnahmen vertieft zu untersuchen. Dies ist eine Fragestellung, die er selbst als eigenständiges Forschungsvorhaben einordnet (Interview 9, 2026). Beide Aspekte deuten darauf hin, dass die Profitabilität der STWE-Bewirtschaftung nicht nur eine betriebswirtschaftliche, sondern zunehmend auch eine gesellschaftliche und rechtliche Dimension erhält.

Literaturverzeichnis

Bruhn, M., Meffert, H. & Hadwich, K. (2019). *Handbuch Dienstleistungsmarketing. Planung – Umsetzung – Kontrolle.* 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bundesamt für Wohnungswesen BWO (2024). Wohneigentum. Gefunden unter https://www.bwo.admin.ch/bwo/de/home/Wohnungsmarkt/zahlen-und-fakten/wohneigentumsquote.html

Coenenberg, A. G., Fischer, T. M. & Günther, T. W. (2016). *Kostenrechnung und Kostenanalyse.* 9., überarbeitete Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

de Roche, M. (2021). Quo vadis Stockwerkeigentum? *Immobilia.* 88 (11), 12–15.

Fanger, R., Mayer, A.-T. & Haase, S. (2016). *Musterreglement und Zielsetzungen für Stockwerkeigentum.* Tool 4 der Luzerner Toolbox für die Entwicklung von Langzeitstrategien im Stockwerkeigentum. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Heim, T., King, M., Salzmann, B., Gmünder, M. & Z'Rotz, J. (2023). *Alternative Finanzierungsmodelle bei der Erneuerung und Verdichtung im Stockwerkeigentum.* Schlussbericht. Horw: Hochschule Luzern – Technik & Architektur, im Auftrag des Bundesamts für Energie BFE. Gefunden unter https://sites.hslu.ch/architektur/wp-content/uploads/sites/11/2023/03/Schlussbericht_SanStockWE.pdf

Jeggli Immobilien GmbH (2015). *Allgemeine Bedingungen zum Verwaltungsvertrag für Stockwerkeigentum.* Ausgabe 2015. Buchs ZH: Autor. Gefunden unter https://www.jeggliimmobilien.ch/pdfs/2015_jeggli_avb_verwaltungsvertrag_stwe.pdf

Kubli, U., Lareida, J. & Rappl, I. (2025). Gemeinsames Sanieren als Herkulesaufgabe. *Immobilien aktuell.* 2025 (1), 14–17. Zürich: Zürcher Kantonalbank. Gefunden unter https://www.zkb.ch/de/blog/immobilien/immobilien-aktuell-happy-birthday-60-jahre-stockwerkeigentum.html

Lareida, J., Horehájová, A. & Rappl, I. (2025). Eine 60-jährige Erfolgsgeschichte. *Immobilien aktuell.* 2025 (1), 10–13. Zürich: Zürcher Kantonalbank. Gefunden unter https://www.zkb.ch/de/blog/immobilien/immobilien-aktuell-happy-birthday-60-jahre-stockwerkeigentum.html

Martel, A. (2025, 13. November). Hoher Aufwand, wenig Ertrag, viel Streit: warum kleine Eigentümergemeinschaften kaum noch Verwalter finden. *NZZ online.* Gefunden unter https://www.nzz.ch/wirtschaft/hoher-aufwand-wenig-ertrag-viel-streit-warum-kleine-eigentuemergemeinschaften-kaum-noch-verwalter-finden-ld.1892411

pom+Consulting AG (2025). *10. Digital Real Estate Umfrage 2025. Digitalisierung der Bau- und Immobilienwirtschaft.* Zürich. Gefunden unter https://www.pom.ch/fileadmin/user_upload/Uploads/design/Bilder/Blog/Pressemitteilungen/2025/Umfrage-DE_2025_V06.pdf

Schweizerischer Bundesrat (2024, 20. September). *Das Stockwerkeigentumsrecht soll punktuell angepasst werden. Medienmitteilung*. Gefunden unter https://www.admin.ch/de/nsb?id=102521

Schweizerischer Bundesrat (2026, 13. Mai). *Bundesrat will Stockwerkeigentumsrecht modernisieren.* Medienmitteilung. Gefunden unter https://www.admin.ch/de/newnsb/H37Zao7MkbPzmY5PnFuln

SVIT Schweiz (2024). *Vernehmlassung 2023/64: Änderung des Stockwerkeigentumsrechts (Art. 712a ff. ZGB).* Stellungnahme an das Bundesamt für Justiz vom 9. Dezember 2024. Zürich: SVIT Schweiz, in Kooperation mit der Fachkammer Stockwerkeigentum SVIT. Gefunden unter https://www.svit.ch/sites/default/files/2024-12/svit_vernehmlassungen_zgb-stockwerkeigentum_de_2412_0.pdf

Wermelinger, A. (2013). Der Erneuerungsfonds: Fallstricke bei Einrichtung, Äufnung und Verwendung. In A. Wermelinger (Hrsg.). *Luzerner Tag des Stockwerkeigentums 2013* (S. 147–169). Bern: Stämpfli.

Wermelinger, A. (2023). *Das Stockwerkeigentum. Kommentar der Artikel 712a bis 712t des Schweizerischen Zivilgesetzbuches.* 3. Auflage. Zürich: Schulthess.

Anhang

Anhang 1 Umfrage: Profitabilität der Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum

Anhang 2 Interviewleitfaden für die Experteninterviews

Anhang 3 Übersicht der Interviewpartner

Anhang 1 Umfrage: Profitabilität der Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum

Einleitung für Teilnehmende

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser wissenschaftlichen Umfrage im Rahmen meiner Abschlussarbeit im Studiengang Master of Advanced Studies (MAS) Real Estate der Universität Zürich (CUREM – Center for Urban & Real Estate Management).

Die Arbeit untersucht die Profitabilität der Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum (STWE) sowie die organisatorischen, strukturellen und technologischen Erfolgsfaktoren in der Praxis. Ziel der Umfrage ist es, ein realistisches Bild der aktuellen Markt- und Unternehmenssituation zu gewinnen.

Die Beantwortung der Umfrage dauert ca. 8–10 Minuten. Alle Angaben werden anonym erhoben, vertraulich behandelt und ausschliesslich zu wissenschaftlichen Zwecken im Rahmen der Abschlussarbeit verwendet. Es erfolgt keine Weitergabe von Unternehmens- oder Personendaten an Dritte.

Die Abschlussarbeit kann auf Wunsch nach Fertigstellung gerne zugestellt werden.

Definition:

Unter STWE-Bewirtschaftung wird die Verwaltung von Stockwerkeigentümergemeinschaften verstanden. Allfällige Verkaufsmandate oder transaktionsbezogene Tätigkeiten sind ausdrücklich nicht Bestandteil dieser Untersuchung.

Modul A – Unternehmensprofil (alle beantworten)

A1 – Unternehmensgrösse

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen, in dem Sie arbeiten?

Einzelauswahl

☐ 1–10 Mitarbeitende

☐ 11–50 Mitarbeitende

☐ 51–200 Mitarbeitende

☐ 200+ Mitarbeitende

A2 – Funktion der teilnehmenden Person

In welcher Funktion sind Sie für das Unternehmen tätig?

Einzelauswahl

☐ Inhaber/In / Partner/In

☐ Geschäftsleitung

☐ Leiter/In Bewirtschaftung

☐ Leiter/In Stockwerkeigentum

☐ Andere (bitte angeben) _____

A3 – Region

In welcher Region, bzw. in welchen Regionen ist das Unternehmen tätig, in dem Sie arbeiten?

Fragetyp: Mehrfachauswahl möglich

☐ Deutschschweiz

☐ Romandie

☐ Tessin

A4 – Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum

Bewirtschaftet das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, Stockwerkeigentümergemeinschaften?

Fragetyp: Einzelauswahl (Logik-Trigger)

☐ Ja

☐ Nein

A5 – Frühere STWE-Bewirtschaftung (nur wenn A4 = Nein)

Hat Ihr Unternehmen in der Vergangenheit Stockwerkeigentum bewirtschaftet und diese Tätigkeit bewusst eingestellt?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja, wir haben STWE bewirtschaftet und den Bereich bewusst aufgegeben

☐ Nein, STWE wurde in unserem Unternehmen noch nie bewirtschaftet

☐ Nein, wir prüfen aktuell den Einstieg in die STWE-Bewirtschaftung

A6 – Bedingungen für eine (Wieder-)Aufnahme (nur wenn A4 = Nein)

Unter welchen Bedingungen würde Ihr Unternehmen die Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum (wieder) aufnehmen?

Fragetyp: Mehrfachauswahl

☐ Bei deutlich höheren marktüblichen Honoraren

☐ Bei besseren technologischen Hilfsmitteln zur Effizienzsteigerung

☐ Bei vereinfachten rechtlichen Rahmenbedingungen

☐ Bei einer Mindestgrösse der Gemeinschaften (z.B. ab X Einheiten)

☐ Nur bei strategischen Partnerschaften (z.B. mit Bauherren)

☐ Unter keinen Umständen

☐ Andere (bitte angeben) _____

Modul B – Marktvolumen (nur wenn A4 = JA) Alle Fragen Optional

B1 – Anzahl betreute STWE-Gemeinschaften

Wie viele Stockwerkeigentümergemeinschaften werden durch Ihr Unternehmen bewirtschaftet?

Fragetyp: Zahleneingabe

Antwort: _____

B2 – Anzahl STWE-Einheiten

Wie viele Hauptobjekte im Stockwerkeigentum werden durch Ihr Unternehmen bewirtschaftet?

Fragetyp: Zahleneingabe

Antwort: _____

B3 – Anteil STWE am Gesamtportfolio (%)

Wie hoch ist der Anteil der Hauptobjekte im Stockwerkeigentum im Vergleich zu allen Hauptobjekten im gesamten Immobilienportfolio Ihres Unternehmens, einschliesslich allfälliger Mietliegenschaften?

Fragetyp: Zahleneingabe

Antwort: _____

B4 – Honorarvolumen im STWE-Bereich

Wie hoch ist das jährliche Honorarvolumen Ihres Unternehmens im Bereich der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung (ohne Verkaufsmandate)?

Fragetyp: Zahleneingabe

Antwort: _____

B5 - Anzahl STWE-Gemeinschaften pro Vollzeitstelle (FTE)

Wie viele Stockwerkeigentümergemeinschaften werden durchschnittlich pro Vollzeitstelle (Full-Time Equivalent, FTE) betreut?

Fragetyp: Zahleneingabe

Antwort: _____

B6 – Anzahl STWE-Einheiten pro Vollzeitstelle (FTE)

Wie viele Hauptobjekte im Stockwerkeigentum werden durchschnittlich pro Vollzeitstelle (Full-Time Equivalent, FTE) betreut?

Fragetyp: Zahleneingabe

Antwort: _____

B7 – Personalkosten STWE-Bereich

Wie hoch sind die jährlichen Personalkosten (inkl. Sozialleistungen) für die Front-Mitarbeitenden (Bewirtschaftung / LIBU) in CHF, die in Ihrem Unternehmen ausschliesslich oder überwiegend in der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung tätig sind?

Fragetyp: Zahleneingabe

Antwort: _____

Modul C – Profitabilität (nur wenn A4 = JA)

C1 – Profitabilität der STWE-Bewirtschaftung

Ist die Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum in Ihrem Unternehmen insgesamt profitabel?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

☐ Teilweise (z.B. einzelne Teams / Personen)

C1a – Hauptgrund für fehlende Profitabilität (nur wenn C1 Nein / Teilweise)

Falls die Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum in Ihrem Unternehmen nicht oder nur teilweise profitabel ist: Was ist der Hauptgrund für die fehlende Profitabilität?

Fragetyp: Freitext (nur anzeigen, wenn C1 = Nein ODER C1 = Teilweise)

Antwort: _____

C1b – Falls Ja: EBIT-Marge des STWE-Bereichs (exklusive Verkauf) Optional

Falls die Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum in Ihrem Unternehmen profitabel ist: Wie hoch ist ungefähr die EBIT-Marge des STWE-Bereichs, sofern Sie diese anonymisiert angeben können (ohne Verkaufsmandate)?

Fragetyp: Zahlenangabe (nur anzeigen, wenn C1 = Ja)

Antwort: _____

C2 – Deckungsbeitrag der Organisationseinheit STWE

Bitte geben Sie an, wie sich der Deckungsbeitrag der Organisationseinheit der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung ausweist, ohne die Berücksichtigung der Overheadkosten.

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Negativ

☐ Neutral

☐ Positiv

C3 – Gewinnbeitrag der STWE-Einheit zum Unternehmensergebnis (mit Overhead)

Bitte geben Sie an, wie sich der Gewinnbeitrag der Organisationseinheit der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung ausweist, mit der Berücksichtigung der Overheadkosten.

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Negativ

☐ Neutral

☐ Positiv

Modul D – Honorierung (nur wenn A4 = JA)

D1 – Honorierungsmodell STWE-Mandate

Mit welchem Honorierungsmodell berechnen Sie die Höhe des Honorars bei der Offerierung neuer STWE-Mandate (Je Hauptobjekt / Nebenobjekt CHF X – Nach Aufwand mit Stundensatz X etc.)?

Fragetyp: Freitext

Antwort: _____

D2 – Mindesthonorar

Haben Sie ein Mindesthonorar je STWE-Mandat, welches Sie nicht unterschreiten wollen, um Kleinmandate in der Bewirtschaftung zu vermeiden?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

D2a – Mindesthonorar (nur wenn A4 = Ja UND D2 = Ja)

Wie hoch ist dieses Mindesthonorar?

Fragetyp: Zahleneingabe

Antwort: _____

D3 – Mindestanzahl Einheiten je Gemeinschaften

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine minimale Anzahl von Hauptobjekten, die eine Stockwerkeigentümergemeinschaft aufweisen muss, damit ein Mandat übernommen wird?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

D3a – Mindestanzahl Einheiten je Gemeinschaft (nur wenn A4 = Ja UND D3 = Ja)

Wie viele Hauptobjekte muss eine Gemeinschaft aufweisen, damit Sie das Mandat übernehmen?

Fragetyp: Zahleneingabe

Antwort: _____

D4 – Baujahr der STWEG

Gibt es in Ihrem Unternehmen Anforderungen an das Baujahr der Liegenschaft oder unterschiedliche Preisstrukturen für jüngere, bzw. ältere Stockwerkeigentümergemeinschaften?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

D4a – Baujahr der STWEG (nur wenn A4 = Ja UND D4 = Ja)

Wie sehen diese Anforderungen oder Preisstrukturen konkret aus?

Fragetyp: Freitext

Antwort: _____

D5 – Mindestvertragsdauer

Welche Mindestvertragsdauer gilt in Ihrem Unternehmen üblicherweise für Bewirtschaftungsverträge im Bereich Stockwerkeigentum?

Fragetyp: Zahleneingabe

Antwort: _____

Modul E – Organisation & Struktur (nur wenn A4 = JA)

E1 – Spezialisierte STWE-Teams

Gibt es in Ihrem Unternehmen spezialisierte Teams, die ausschliesslich für die Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum zuständig sind?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

E2 – Trennung der Rollen

Sind die Rollen und Aufgabenbereiche in Ihrem Unternehmen klar zwischen Bewirtschaftung, Buchhaltung und technischer Betreuung getrennt?

Fragetyp: Likert-Skala 1–5

Skala: 1 = trifft gar nicht zu | 5 = trifft voll zu

Antwort (1–5): _____

E3 – Prozesse sind standardisiert

Sind die Prozesse in der Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum sowie der dazugehörenden Buchhaltung standardisiert und arbeitet jeder Mitarbeitende danach?

Fragetyp: Likert-Skala 1–5

Skala: 1 = trifft gar nicht zu | 5 = trifft voll zu

Antwort (1–5): _____

Modul F – Technologie & Prozesse (nur wenn A4 = JA)

F1 – Digitale Eigentümerportale

Haben Sie digitale Eigentümerportale für Stockwerkeigentümerinnen und Stockwerkeigentümer eingesetzt, wo beispielsweise Grundbuchakten, Pläne, Einzelabrechnungen, Verträge, die Reglemente, Jahresabschlüsse etc. eingesehen werden können?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

F2 – Automatisierte Workflows

Verwenden Sie für die STWE-Bewirtschaftung automatisierte Workflows für die Verarbeitung von Rechnungen, um den Verarbeitungsprozess zu beschleunigen?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

F3 – Ticket-/Task-Systeme

Wird für die STWE-Bewirtschaftung ein digitales Ticket- oder Task-System zur Bearbeitung von Anfragen und Aufgaben eingesetzt?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

F4 – KI / Automatisierung im Einsatz

Werden in Ihrem Unternehmen Technologien der künstlichen Intelligenz oder andere Automatisierungslösungen im Bereich der STWE-Bewirtschaftung eingesetzt?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja, für die folgenden Prozesse: _____

☐ Nein

F5 – Digitale Versammlungen

Werden die STWE-Versammlungen zu 50 % oder mehr digital (hybrid) durchgeführt?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

F6 – Stimmabgabe über App

Verwenden Sie für die Stimmabgabe bei den Traktanden eine App, mit welcher Eigentümer während oder vor der Versammlung ihre Stimme abgeben können und die Stimmen so einfacher ausgewertet werden können?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

F7 – Digitale Einladungen

Werden die Einladungen zur STWE-Versammlung zu 50 % oder mehr digital versendet?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

F8 – Digitalisierung verbessert die Profitabilität

In welchem Ausmass trägt die Digitalisierung aus Ihrer Sicht zur Verbesserung der Profitabilität in der Stockwerkeigentumsbewirtschaftung bei?

Fragetyp: Likert-Skala 1–5

Skala: 1 = trifft gar nicht zu | 5 = trifft voll zu

Antwort (1–5): _____

F9 – Einladungsfrist mittels Beschlusses verkürzt?

Wird die reglementarische Einladungsfrist in Ihrem Unternehmen mehrheitlich durch einen Beschluss der Eigentümergemeinschaft verkürzt, sofern diese 30 Tage oder mehr beträgt?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

Modul G – Strategische Einschätzung

G1 – Vermeidung STWE-Mandate

Warum meiden grosse Immobilienverwaltungen Ihrer Meinung nach häufig die Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum?

Fragetyp: Mehrfachauswahl (nur wenn A4 = NEIN oder A1 = 200+)

☐ Geringe Marge

☐ Hoher Aufwand

☐ Rechtliche Komplexität

☐ Kleine Mandate

☐ Fachkräftemangel

☐ Andere (bitte angeben) _____

G2 – Profitable STWE-Bewirtschaftung

Was ist aus Ihrer Sicht der wichtigste Erfolgsfaktor für eine profitable Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum?

Fragetyp: Freitext

Antwort: _____

G3 – Herausforderung in der STWE-Bewirtschaftung

Was ist Ihrer Meinung nach aktuell die grösste Herausforderung in der Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum?

Fragetyp: Freitext

Antwort: _____

G4 – Wachstum STWE-Bewirtschaftung

Planen Sie derzeit ein Wachstum / einen Aufbau (Aufnahme neuer Mandate) im Bereich der STWE-Bewirtschaftung?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

G5 – Honorarvolumen Total in der Bewirtschaftung (exkl. Verkauf)

Wie hoch ist das gesamte jährliche Honorarvolumen der Immobilienbewirtschaftung Ihres Unternehmens (ohne Verkaufsmandate)?

Fragetyp: Zahleneingabe

Antwort: _____

G6 – Personalkosten

Wie hoch sind die jährlichen Personalkosten (inkl. Sozialleistungen) für die Front-Mitarbeitenden (Bewirtschaftung / LIBU) in CHF, die in Ihrem Unternehmen in der Immobilienbewirtschaftung tätig sind?

Fragetyp: Zahleneingabe

Antwort: _____

Modul H – Experteninterview

H1 – Darf ich Sie für ein Experteninterview zum Thema der Profitabilität der Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum kontaktieren?

Fragetyp: Einzelauswahl

☐ Ja

☐ Nein

Falls JA, E-Mail-Adresse: _____

Anhang 2 Interviewleitfaden für die Experteninterviews

Pflichtfragen werden in jedem Interview gestellt. Vertiefungsfragen werden situativ ergänzt. Einzelne Fragen sind ausschliesslich an die Befragtengruppe A (Grossverwaltungen ohne STWE-Bewirtschaftung), B (Verwaltungen mit teilweise oder nicht profitabler STWE-Bewirtschaftung) oder C (KMU mit klar profitabler STWE-Bewirtschaftung) gerichtet und entsprechend markiert. Die zwei Interviewpartner der Gruppe A haben nicht an der vorgängigen Online-Umfrage teilgenommen. Daher ist das Eröffnungs-Skript sowie einzelne Fragen in zwei Varianten formuliert.

Einstieg und Selbstverortung

Eröffnung durch den Interviewer (gemeinsamer Teil):

«Herzlichen Dank, dass Sie sich für dieses Gespräch Zeit nehmen. Mein Name ist Fabian Gonseth, ich verfasse derzeit im Rahmen des Master of Advanced Studies in Real Estate an der Universität Zürich eine Abschlussarbeit zur Profitabilität der Bewirtschaftung von Stockwerkeigentum. Im Frühjahr habe ich eine Branchenumfrage mit rund sechzig Schweizer Bewirtschaftungsunternehmen durchgeführt, deren Antworten die quantitative Basis dieser Arbeit bilden.»

Variante für Gruppen B und C (Umfrage-Teilnehmer):

«Sie haben damals selbst an dieser Umfrage teilgenommen, und das heutige Gespräch dient dazu, einzelne Befunde zu vertiefen und besser zu verstehen, was hinter den Zahlen steht.»

Variante für Gruppe A (nicht an der Umfrage teilgenommen):

«Ihr Unternehmen habe ich gezielt für ein Interview angefragt, weil grössere Verwaltungen ohne Stockwerkeigentumsgeschäft eine wichtige Aussensicht auf die Branche einnehmen. Das heutige Gespräch dient dazu, die Befunde der Umfrage mit Ihrer strategischen Einschätzung zu spiegeln.»

Aufzeichnung und Datenschutz (gemeinsamer Abschluss):

«Sind Sie damit einverstanden, dass ich das Gespräch zur internen Auswertung aufzeichne? Ich lösche die Aufnahme nach der Transkription. Möchten Sie anonymisiert werden oder darf ich Ihren Namen in der Arbeit verwenden?»

1. **(Pflicht)** Können Sie kurz Ihre Rolle und Ihren Verantwortungsbereich beschreiben?
   - (Nur Gruppe B und C) *Wie hoch ist der Anteil Ihrer Arbeitszeit den Sie heute auf die STWE-Bewirtschaftung verwenden?*
2. **(Pflicht)** Welche Stellung hat das Geschäftsfeld Stockwerkeigentumsbewirtschaftung in Ihrem Unternehmen heute? Kernbereich, Ergänzung zum Renditebereich, notwendiges Begleitgeschäft oder bewusst nicht angeboten?
   - *Wie hat sich die Bedeutung in den letzten fünf Jahren verändert?*
   - *Welche Vision haben Sie für diesen Bereich in den nächsten fünf Jahren?*
3. **(Pflicht)** *(Nur Gruppen B und C)* Wie würden Sie die Profitabilität Ihrer STWE-Bewirtschaftung in einem Satz selbst charakterisieren?

Thema 1 – Vermeidungsgründe und Marktverhalten

Gruppe A voll, Gruppen B und C gekürzt

1. **(Pflicht)** In der Umfrage haben 77 Prozent der Teilnehmenden die geringe Marge, 68 Prozent den hohen Aufwand und 68 Prozent den Fachkräftemangel als Hauptgründe genannt, weshalb Grossverwaltungen die STWE-Bewirtschaftung meiden. Welcher dieser Gründe ist aus Ihrer Sicht der entscheidende, und warum?
2. **(Pflicht)** (*Nur Gruppe A)* Können Sie schildern, wie es dazu kam, dass Ihr Unternehmen heute keine STWE-Bewirtschaftung anbietet? Bewusste strategische Entscheidung, historisch gewachsene Situation, oder im Lauf der Zeit aufgegeben?
   - *Welche Überlegungen oder Kennzahlen lagen dieser Positionierung zugrunde?*
   - *Falls aufgegeben: Wurde vor dem Ausstieg ein Restrukturierungsversuch unternommen?*
   - *Falls aufgegeben: Was geschah mit den damaligen Bestandsmandaten?*

3. **(Pflicht)** (*Nur Gruppe A)* In unserer Umfrage gaben die drei dort vertretenen Nicht-Bewirtschafter an, bei deutlich höheren Honoraren einen Wiedereinstieg in Erwägung zu ziehen. Bei welchem Honorarniveau pro Wohnung würde sich für Ihr Unternehmen ein Einstieg oder Wiedereinstieg konkret rechnen?
   - *Welche anderen Bedingungen müssten erfüllt sein (Mandatsgrösse, Vertragslaufzeit, Erneuerungsfonds-Niveau)?*
   - *Vereinfachte Rechtslage und bessere Technologie wurden in der Umfrage nicht als Wiedereinstiegsbedingung genannt, wie sehen Sie das?*
4. **(Vertiefend)** Stellen Sie sich vor, ein Investor würde Ihnen ein STWE-Portfolio mit 200 mittelgrossen Gemeinschaften zu einem Stückhonorar von CHF 1'000 pro Wohnung anbieten. Würden Sie übernehmen, und welche Bedingungen wären für Sie nicht verhandelbar?
   - *Worauf prüfen Sie das Portfolio konkret?*
   - *Welche Hürden bestehen jenseits der Marge?*

Thema 2 – Overhead und Kostenallokation

Gruppen B und C voll, Gruppe A in Bezug auf die Renditebewirtschaftung

1. **(Pflicht)** Wie kalkulieren Sie die Wirtschaftlichkeit der STWE-Bewirtschaftung in Ihrem Unternehmen?
   - *Wird ein eigenes Profitcenter geführt, oder erfolgt die Beurteilung integriert mit dem Renditebereich?*
   - *Welche Kennzahlen verwenden Sie für die Steuerung (Honorar zu Personalkosten, Honorar pro Einheit, Deckungsbeitrag pro Mandat)?*
   - *Wie oft werden diese Kennzahlen ausgewertet?*
2. **(Pflicht)** Wie wird in Ihrer Verwaltung der Overhead (IT, Geschäftsleitung, Marketing, Buchhaltung, Personalwesen, Räumlichkeiten) auf den STWE-Bereich umgelegt? Nach welchem Schlüssel?
   - *Erfolgt die Umlage verursachungsgerecht, pauschal nach Personal- oder Honorarvolumen, oder nach einem anderen Schlüssel?*
   - *Welchen Anteil der Gesamtkosten machen die Overhead-Kosten in Ihrem Unternehmen aus?*
   - *Wird zwischen variablen und fixen Overhead-Kosten unterschieden?*

3. **(Pflicht)** Welche Overhead-Kategorien belasten den STWE-Bereich am stärksten, und welche davon halten Sie für unverhältnismässig im Verhältnis zur tatsächlichen Inanspruchnahme?
   - *Wo liegt der grösste Hebel zur Senkung der Overhead-Belastung?*
   - *Lassen sich Querfinanzierungen zwischen Geschäftsbereichen rechtfertigen?*
   - *Wachsen Software-Lizenzkosten überproportional?*
4. **(Pflicht)** Unsere Umfrage zeigt, dass die Profitabilitätsquote bei Verwaltungen mit 1 bis 10 Mitarbeitenden bei 60 Prozent liegt, bei 11 bis 50 Mitarbeitenden bei 48 Prozent und bei 51 bis 200 Mitarbeitenden nur noch bei 20 Prozent. Können Sie diesen Befund aus Ihrer Praxis erklären?
   - *Könnte dies an der wachsenden Mitarbeiterfluktuation liegen?*
   - *Oder liegt es primär am wachsenden Overhead-Anteil?*
   - *Oder an der Verwässerung der Spezialisierung?*
   - *Welche Funktionen erzwingen zusätzlichen Overhead beim Wachstum?*
5. **(Vertiefend)** Welche Massnahmen ergreifen Sie konkret, um den Overhead-Anteil schlank zu halten?
   - *Outsourcing einzelner Funktionen (Buchhaltung, IT-Support)?*
   - *Standardisierung von Querschnittsfunktionen?*
   - *Bewusste Begrenzung des organisatorischen Wachstums?*

Thema 3 – Honorierung, Pricing-Disziplin und Zusatzverrechnung

Gruppen B und C

1. **(Pflicht)** Wie sieht Ihre aktuelle Honorierungsstruktur konkret aus?
   - *Grundhonorar und variabler Anteil pro Hauptobjekt, welche Beträge?*
   - *Was umfasst das Grundhonorar, was wird zusätzlich verrechnet?*
   - *Existiert ein schriftliches Schnittstellenpapier zwischen Grundleistung und Zusatzleistung?*

2. **(Pflicht)** Wir beobachten ein scheinbares Paradox: Die Mindesthonorar-Quote ist bei den nicht voll profitablen Verwaltungen mit 93 Prozent deutlich höher als bei den profitablen mit 54 Prozent. Auch das mediane Mindesthonorar liegt bei den nicht voll profitablen mit CHF 4'500 höher als bei den profitablen mit CHF 3'000. Wie erklären Sie sich das?
   - *Ist das Mindesthonorar eher reaktiv (eingeführt nach Profitabilitätsproblemen)?*
   - *Garantiert die blosse Existenz keinen Erfolg ohne konsequente Durchsetzung?*
   - *Gibt es bessere oder ergänzende Selektionsinstrumente?*
3. **(Pflicht)** Eine wiederkehrende Aussage aus der Umfrage lautet, dass «Zusatzleistungen zwingend verrechnet werden müssen». Wie konsequent gelingt Ihnen die Zusatzverrechnung, geschätzt in Prozent, und welche Instrumente helfen?
   - *Welche Zusatzleistungen werden besonders häufig erbracht, aber nicht verrechnet?*
   - *Bei welchen Leistungen fällt Ihnen die Verrechnung schwer und warum?*
   - *Gibt es ein Stundenrapport-System pro Mandat?*
   - *Wo verzichten Sie bewusst auf Verrechnung?*
4. **(Pflicht)** Sieben von dreissig Befragten haben in der Umfrage die «zunehmende Anspruchshaltung der Eigentümer» als zentrale Herausforderung genannt. Wie wirkt sich diese Anspruchshaltung konkret auf Ihre Honorierungs- und Verrechnungspraxis aus?
   - *Wird der Verhandlungsspielraum bei Honoraranpassungen enger?*
   - *Wie hat sich die Zahlungsbereitschaft für Mehrleistungen in den letzten fünf Jahren verändert?*
   - *Sehen Sie Unterschiede zwischen Generationen oder Eigentümertypen?*
   - *Wie häufig werden Mandatskündigungen mit Anspruchshaltungs-Konflikten begründet?*
5. **(Pflicht)** Wie gehen Sie konkret vor, wenn ein Bestandsmandat seit Jahren unterdurchschnittlich honoriert ist? Verhandeln Sie nach, oder trennen Sie sich?
   - *Welche Erfolgsquote haben Honoraranpassungen aus Ihrer Erfahrung?*
   - *Welche Argumentationslinie funktioniert am besten?*
   - *Mit welcher Vorlaufzeit kündigen Sie unrentable Mandate?*
6. **(Vertiefend)** Wo sehen Sie den grösseren Hebel zur Profitabilitätssteigerung: bei den Honoraren der Bestandsmandate, bei der Selektion neuer Mandate oder bei der Zusatzverrechnung?

Thema 4 – Mandatsselektion und Portfoliopflege

Gruppen B und C

1. **(Pflicht)** Welche Kriterien jenseits formaler Mindesthonorare und Mindestportfoliogrössen wenden Sie bei der Mandatsannahme an?
   - *Konfliktanfälligkeit der Eigentümerschaft?*
   - *Erneuerungsfonds-Niveau?*
   - *Gebäudealter und Sanierungsstand?*
   - *Geografische Nähe?*
2. **(Pflicht)** Lehnen Sie heute Mandate ab, die Sie vor fünf Jahren noch angenommen hätten? Falls ja, anhand welcher Warnsignale?
3. **(Pflicht)** Fünf von dreissig Befragten nennen die wachsende bauliche und technische Komplexität, insbesondere bei älteren Liegenschaften mit Unterhaltsstau, als zentrale Herausforderung. Wie wirkt sich das auf Ihre Bewirtschaftungsarbeit und Profitabilität konkret aus?
   - *Wie identifizieren Sie Sanierungsstau-Risiken bei der Mandatsannahme?*
   - *Welche Mehraufwände entstehen konkret und wie verrechnen Sie diese?*
   - *Bauen Sie spezialisierte Kompetenzen für die Sanierungsbegleitung auf?*
4. **(Vertiefend)** Wie aktiv «säubern» Sie Ihr Bestandsportfolio von unrentablen Mandaten? Gibt es einen jährlichen Review-Prozess?
   - *Wer ist daran beteiligt?*
   - *Welche Kennzahlen werden geprüft?*
   - *Wie häufig haben Sie in den letzten zwei Jahren ein Mandat aktiv gekündigt?*

Thema 5 – Personal, Fachkräftesicherung und Saisonalität

alle Gruppen

1. **(Pflicht)** (Nur Gruppe B und C) Welche Eigenschaften muss aus Ihrer Sicht eine erfolgreiche STWE-Bewirtschafterin oder ein erfolgreicher STWE-Bewirtschafter haben, dies über die fachliche Qualifikation hinaus?
   - *Welche Eigenschaften lassen sich entwickeln, welche nicht?*
   - *Wie filtern Sie diese Eigenschaften im Rekrutierungsprozess?*

2. **(Pflicht)** Wie binden Sie Ihre Mitarbeitenden langfristig? Welche Massnahmen halten Sie für am wirksamsten?
   - *Lohnstruktur, Beteiligungsmodelle, Bonus?*
   - *Karrierepfade vom Bewirtschafter zur Teamleitung?*
   - *Flexibilität und Kompensation für Abendversammlungen?*
   - *Welche Recruiting-Kanäle funktionieren am besten?*
   - *Welche Rolle spielen externe Aus- und Weiterbildungen (SVIT-Fachausweis)?*
3. **(Vertiefend)** (Nur Gruppe B und C) Wie planen Sie die saisonale Spitze in der Versammlungssaison von März bis Mai? Welche Massnahmen haben sich konkret bewährt?
   - *Externe Aushilfen oder Temporäre?*
   - *Vorverlegung von Versammlungen in den Spätherbst?*
   - *Bündelung oder Auslagerung bestimmter Aufgaben?*
   - *Setzen Sie auf digitale oder hybride Versammlungsformate?*
4. **(Vertiefend)** (Nur Gruppe B und C) Wie ist die Nachfolge für Ihre Schlüssel-STWE-Bewirtschafter geregelt, sowohl die fachliche Übergabe der Mandate als auch die Beziehungspflege zu den Eigentümergemeinschaften?

Thema 6 – Digitalisierung, Standardisierung und Spezialisierung

Alle Gruppen

1. **(Pflicht)** (Nur Gruppen B und C) Welche Primärsoftware setzen Sie ein, und wie zufrieden sind Sie mit dieser im Hinblick auf STWE-spezifische Anforderungen?
   - *Garaio REM, Abacus, W&W, ImmoTop, oder anderes?*
   - *Welche Schnittstellen zu Drittsystemen sind kritisch?*
   - *Welche Funktionen fehlen Ihnen im Primärsystem?*
2. **(Pflicht)** Welcher konkrete automatisierte Workflow hat in Ihrer Verwaltung den grössten Effizienzgewinn gebracht, gemessen in eingesparten Personenstunden pro Monat oder in reduzierten Fehlerquoten?
   - *Rechnungsfreigabe und Kreditorenworkflow?*
   - *Mahnwesen?*
   - *Versammlungsorganisation?*
   - *Abrechnungserstellung?*
   - *Ticket-Routing und Mängelverfolgung?*

3. **(Pflicht)** Wie quantifizieren Sie den Return on Investment Ihrer Digitalisierungsinvestitionen? Auf welcher Basis entscheiden Sie über eine neue Software-Anschaffung?
   - *Welche Software-Anschaffung der letzten drei Jahre hat sich am stärksten amortisiert?*
   - *Welche eher nicht?*
   - *Welche Rolle spielen die Eigentümergemeinschaften (Akzeptanz, Kostenbeteiligung)?*
4. **(Pflicht)** Wo setzen Sie heute konkret KI- oder Automatisierungslösungen ein, und in welchen Bereichen sehen Sie das nächste Potenzial?
   - *Erstellung von Traktandenlisten und Versammlungsprotokollen?*
   - *Korrespondenz und E-Mail-Vorlagen?*
   - *Belegerkennung und Buchhaltung?*
   - *Wie messen Sie den Effizienzgewinn aus diesen Anwendungen?*
   - *Welche regulatorischen oder Datenschutzfragen halten Sie noch zurück?*
5. **(Pflicht)** Unsere Umfrage zeigt eine sehr hohe Selbsteinschätzung zur Prozessstandardisierung (Mittelwert 4.14 von 5), aber nur 55 Prozent der Unternehmen verfügen über spezialisierte STWE-Teams. Ist Standardisierung in Ihrer Verwaltung dokumentierter Anspruch oder gelebte Realität?
   - *Wer bewacht die Einhaltung der Standards?*
   - *Wie oft werden Prozessabweichungen festgestellt?*
   - *Funktioniert Standardisierung auch in gemischten Teams (STWE plus Miete)?*
6. **(Vertiefend)** Ein Befragter formulierte es so: «Technologischer Fortschritt bringt grossen Aufwand, den die Gemeinschaften nicht bereit sind vollumfänglich zu übernehmen.» Wie erleben Sie die Akzeptanz Ihrer Digitalisierungsinitiativen bei den Eigentümergemeinschaften?
7. **(Vertiefend)** Digitale Versammlungsformate (7 Prozent) und App-basierte Stimmabgaben (14 Prozent) werden in der Branche kaum eingesetzt. Halten Sie das primär für ein rechtliches, ein technisches oder ein soziales Akzeptanzproblem?

Thema 7 – Skalierungsgrenze und Wachstumsstrategie

Alle Gruppen

1. **(Pflicht)** Gibt es aus Ihrer Sicht eine optimale Unternehmensgrösse für die STWE-Bewirtschaftung? Wenn ja: wo liegt sie, und woran erkennt man sie?
   - *Anzahl Mitarbeitende?*
   - *Anzahl betreuter Mandate?*
   - *Honorarvolumen?*
2. **(Pflicht)** Bei welcher Grösse «kippt» die Profitabilität nach Ihrer Beobachtung, und was sind die konkreten Mechanismen dieses Kippens (Overhead, Spezialisierungsverlust, Steuerungslücke, andere)?
3. **(Pflicht)** Unsere Umfrage zeigt einen scheinbaren Widerspruch: Nur die Hälfte der als profitabel eingestuften Verwaltungen plant überhaupt ein Wachstum im STWE-Bereich. Planen Sie selbst Wachstum, und falls nicht: was hält Sie davon ab, obwohl Sie das Geschäft beherrschen?

   – Falls Wachstum: organisch oder anorganisch
   Falls kein Wachstum:
   – Fachkräfte-Pipeline als limitierender Faktor?
   – Investitionsbedarf für Skalierung im Verhältnis zum erwarteten Nutzen?
   – Überbelastung durch saisonale Spitzen?
4. **(Pflicht)** Wie sehen Sie die Konsolidierungsbewegung in der Schweizer Verwaltungsbranche? Welche Konsequenzen erwarten Sie für die STWE-Bewirtschaftung?
   - *Werden Übernahmen und Fusionen die Profitabilitätsstruktur eher verbessern oder verschlechtern?*
   - *Welche Konsolidierungsbewegungen beobachten Sie konkret?*
5. **(Vertiefend)** (*Nur Gruppe C)* Was würden Sie in Ihrer Verwaltung anders machen, wenn Sie morgen auf 100 Mitarbeitende skalieren würden – um zu verhindern, dass die Profitabilität wegbricht?
6. **(Vertiefend)** (*Nur Gruppe A)* Welche drei strukturellen Bedingungen müssten erfüllt sein, damit Ihre Verwaltung die STWE-Bewirtschaftung in nennenswertem Umfang aufnimmt oder ausbaut?

Branchenausblick und Abschluss

Alle Gruppen

1. **(Pflicht)** Welche Entwicklung erwarten Sie für die Schweizer STWE-Bewirtschaftungsbranche in den nächsten fünf Jahren?
   - *Weitere Konsolidierung der Anbieter?*
   - *Steigende Honorare durch Verknappung?*
   - *Regulatorische Eingriffe durch die ZGB-Revision?*
   - *Sanierungswelle und ihre Auswirkungen auf das Bewirtschaftungsgeschäft?*
2. **(Pflicht)** Wenn Sie das Gespräch in einem Satz zusammenfassen müssten: Was ist der wichtigste Erfolgsfaktor für eine profitable STWE-Bewirtschaftung in der Schweiz?
   - *Falls Sie nur drei Massnahmen empfehlen müssten, welche wären das?*
3. **(Pflicht)** Gibt es einen Aspekt, den ich heute nicht angesprochen habe, der aus Ihrer Sicht zwingend in eine wissenschaftliche Analyse der Profitabilität der STWE-Bewirtschaftung gehört?
4. **(Pflicht)** Wünschen Sie die Zustellung des transkribierten Interviews zur Durchsicht und Absegnung?

Anhang 3 Übersicht der Interviewpartner

Nr.	Firma	Ansprechperson	Funktion
1	Enzian Immobilien	Beni Schwyter	Inhaber/Partner
2	Niggli Zala & Partner AG	Giorgio Bondolfi	Inhaber/Partner
3	Zollinger Immobilien	Hans Rudolf Zollinger	Inhaber/Partner
4	Livit AG	David Rivière	Leiter Bewirtschaftung
5	immoSTEG AG	Roger Dietz	Inhaber/Partner
6	Wincasa AG	Gabriella Gassmann	Leiterin Bewirtschaftung
7	C. Vanoli Gruppe	Elio Vanoli	VRP und GF
8	OMIT	Oliver Mötteli	Inhaber/Partner
9	Weber + Schweizer Immobilien-Treuhand AG	Michael Mötteli	Inhaber/Partner

Stellungnahme zu künstlicher Intelligenz

Im Rahmen der Erstellung dieser Arbeit wurde Künstliche Intelligenz (KI) unterstützend eingesetzt. Konkret unterstützte KI bei der Recherche relevanter Literatur, bei der Verifikation statistischer Auswertungen sowie bei der Strukturierung und Überarbeitung von Textentwürfen. Die inhaltliche Verantwortung sowie die wissenschaftliche Argumentation liegen vollständig beim Verfasser dieser Arbeit.

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.

Horgen, den 20.08.2026



Fabian Gonseth